

**DUYGUSAL ZEKÂ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**


Esvet MERT

Danışman: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

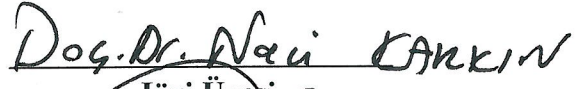
**Temmuz 2015
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

.....İşletme..... Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon... Bilim Dalı öğrencisi Emel MELİT..... tarafından Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK yönetiminde hazırlanan: "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Araştırması: İstikrarın İncelenmesi ve Bir Araştırma....." başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 13.07.2015 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Ayşe İLİÇ
Jüri Başkanı


Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK
Jüri Üyesi


Doç. Dr. Naci ERKİN
Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 30/07/2015 tarih ve ...16/08... sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Prof. Dr. Turhan KAÇAR
Müdür

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamın planlanması, yürütülmesi ve sonuçlandırılması aşamasında değerli öneri ve katkılarıyla bana her türlü desteği esirgmeden veren kıymetli hocam Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök'e sonsuz teşekkür ederim.

Tanımdan dolayı onur duyduğum değerli fikir ve önerileri ile çalışmama önemli katkılar sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu ve Prof. Dr. Ayşe İrmiş'e teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmam boyunca desteklerini her zaman yakından hissettiğim başta Arş. Gör. Nihan Değirmencioğlu ve Arş. Gör. Zinnet Karakaş olmak üzere bütün arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Her zaman sonsuz sabır ve destek vererek yanımda olan kıymetli eşim Metin Mert'e, hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini büyük fedakarlıklarla sunan sevgili annem Fatma Gözele, babam İbrahim Gözele ve ablam Esra Gözele'ye sonsuz minnet ve şükranlarımı sunarım.

Çalışmamı her zaman bizimle yaşayacak olan canım kardeşim Emre'ye ithaf ediyorum.

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Esvet MERT



ÖZET

DUYGUSAL ZEKÂ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

Mert, Esvet
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök
Temmuz 2015, 155 Sayfa

Hızla değişen koşullar altında insanlar belirsizlik ve değişimlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Yapılan araştırmalar, yaşanan bu süreçlerde karşılaşılan durumların ve sorunların sadece bilişsel zekâ ile çözülemeyeceğini, bununla birlikte duyguların da dahil edildiği duygusal zekâyı ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını fark etmesi, başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını hayatını geliştirecek şekilde düzenleyebilme becerisidir. Çatışma yönetimi ise örgüt içerisindeki kişiler, gruplar ya da örgütler arasındaki çatışma düzeylerini kontrol altına alarak taraflar arasındaki uyumsuzluk ve huzursuzluğun örgütün faydasına olacak şekilde yönetilmesidir. Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejilerinin ele alındığı bu çalışmanın amacı; bireylerin duygusal zekâ boyutları ve kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin saptanması ve incelenmesidir. Araştırma 304 otel çalışanından elde edilen veriler değerlendirilerek gerçekleştirilmiştir. Duygusal zekâ ve çatışma yönetiminin boyutları arasında oluşturulan hipotezler doğrultusunda korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre; iyimserlik ile uyma, iyimserlik ile hükmetme, iyimserlik ile uzlaşma, duyguların değerlendirilmesi ile tümleştirme, duyguların kullanımı ile tümleştirme boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Duyguların değerlendirilmesi ile kaçınma boyutu arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Çalışmada ayrıca değişkenlerle demografik veriler arasındaki farklılıklar da Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis Testleri ile incelenmiştir. Uzlaşma boyutu ile cinsiyet, kaçınma boyutu ile çalışma süresi, tümleştirme ve uzlaşma boyutları ile çalışılan bölüm arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Diğer değişkenlerle boyutlar arasında farklılık bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal zekâ, çatışma yönetimi stratejileri

ABSTRACT**AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CONFLICT MANAGEMENT AND A RESEARCH**

Mert, Esvet

Master Thesis

Department of Business Administration

Program of Management and Organization

Adviser of Thesis: Prof. Dr. Sabahat Bayrak K k

July 2015, 155 Pages

People have been coming up against uncertainty and change under rapidly changing conditions. Researches indicate that the situations and problems encountered during this process shall be solved not only via cognitive intelligence, but also the emotional intelligence including emotions shall be required. Emotional intelligence is an individual's ability to discover his own emotions, to empathize with others' emotions. Conflict management is the management of the conflicts and disturbance between the parties for the benefit of the organization by getting the conflict levels among the persons, groups or organizations within the organization under control. The purpose of this study, hereby, the emotional intelligence and conflict management strategies have been discussed is to determine and examine the relationship between the emotional intelligence dimensions of the individuals and the conflict management strategies they use. The research has been done 304 hotel employees. A correlation analysis has been carried out as per the hypotheses developed between the dimensions of emotional intelligence and conflict management. The results have shown that a significant and positive relationship between optimism and compliance, optimism and domination, optimism and reconciliation, evaluation of emotions and integration, use of emotions and integration has been ascertained. A significant and negative relationship between the evaluation of the emotions and avoiding dimension has been ascertained. The differences between demographic datas and variables have been examined via Mann-Whitney and Kruskal-Wallis Tests, as well. Significant differences between reconciliation dimension and gender, avoidance dimension and working time, integration and reconciliation and working section dimensions have been ascertained.

Keywords: Emotional intelligence, conflict management strategies.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
TABLO DİZİNİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1. Duygusal Zekâya Giriş	4
1.2. Duygu ve Zekâ Kavramlarının Analizi	6
1.2.1. Duygu Kavramı.....	6
1.2.1.1. Duygu Teorileri	12
1.2.1.1.1. James- Lange Duygu Teorisi	13
1.2.1.1.2. Cannon-Bard Duygu Teorisi	13
1.2.1.1.3. Bilişsel Teori	14
1.2.2. Zekâ Kavramı	15
1.2.2.1. Zekâ Teorileri.....	20
1.2.2.1.1. Spearman'ın Çift Faktör Teorisi	20
1.2.2.1.2. Thorndike'nin Çoklu Faktör Teorisi	20
1.2.2.1.3. Gardner'in Çoklu Zekâ Teorisi	21
1.2.2.1.4. Sternberg'in Başarılı Zekâ Teorisi	24
1.2.3. Duygu ve Zekâ İlişkisi	25
1.2.3.1. Klasik Yaklaşım	25
1.2.3.2. Modern Yaklaşım.....	26
1.2.4. Duygu, Zekâ ve Beyin İlişkisi	27
1.3. Duygusal Zekâ Kavramı.....	29
1.3.1. Duygusal Zekâ Kavramının Tanımları	30
1.3.2. Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi	32
1.3.3. Duygusal Zekâ Boyutları	35
1.3.3.1. Kendini Tanımak.....	36
1.3.3.2. Duyguları İdare Edebilmek	37
1.3.3.3. Kendini Harekete Geçirmek.....	37
1.3.3.4. Empati Kurabilmek	38
1.3.3.5. İlişkileri Yönetebilmek	39
1.3.4. Duygusal Zekâ Modelleri	40
1.3.4.1. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli.....	41
1.3.4.2. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli	43
1.3.4.3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli.....	46
1.3.4.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli.....	47
1.3.5. Duygusal Zekâ (EQ) ve Bilişsel Zekâ (IQ) İlişkisi.....	49
1.3.6. Duygusal Zekânın Önemi	51

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2.1. Çatışma Kavramına Giriş	55
2.2. Çatışma Kavramının Tanımı	57
2.3. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar	60
2.3.1. Klasik Yaklaşım.....	60
2.3.2. Davranışçı Yaklaşım.....	61
2.3.3. Modern Yaklaşım	61
2.4. Çatışmanın Kaynakları	63
2.4.1. Amaç Farklılıkları.....	64
2.4.2. Kişilik Farklılıkları	64
2.4.3. İletişim Eksiklikleri.....	64
2.4.4. Statü Farklılıkları	65
2.4.5. İşbölümü	65
2.4.6. Kıt Kaynaklar.....	66
2.4.7. Ödüllendirme Sistemi	66
2.4.8. Görev Alanı ile İlgili Belirsizlik	66
2.4.9. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar.....	67
2.4.10. Örgüt Büyüklüğü	67
2.4.11. Örgüt İçi İşlevsel Bağlılık.....	68
2.4.12. Ortak Karar Verme	68
2.4.13. Yeni Uzmanlıklar.....	68
2.5. Çatışma Türleri.....	69
2.5.1. Fonksiyonelliğe Göre Çatışmalar	69
2.5.1.1. Fonksiyonel Çatışmalar.....	70
2.5.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	70
2.5.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar.....	70
2.5.2.1. Potansiyel Çatışma	71
2.5.2.2. Algılanan Çatışma.....	71
2.5.2.3. Hissedilen Çatışma.....	71
2.5.2.4. Açık Çatışma.....	72
2.5.3. Taraflarına Göre Çatışmalar	72
2.5.3.1. Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma	73
2.5.3.2. Kişiler Arası Çatışma	73
2.5.3.3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışma.....	74
2.5.3.4. Gruplar Arası Çatışma	74
2.5.3.5. Örgütler Arası Çatışma	75
2.5.4. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar.....	75
2.5.4.1. Dikey Çatışma.....	75
2.5.4.2. Yatay Çatışma	76
2.5.4.3. Emir-Komuta Personeli ile Kurmay Personel Çatışması.....	76
2.5.5. Amaç, Rol ve Kurumlaşmış Çatışmalar	76
2.5.5.1. Amaç Çatışması	76
2.5.5.2. Rol Çatışması	77
2.5.5.3. Kurumlaşmış Çatışma	77
2.6. Çatışma Süreci.....	77
2.7. Çatışmanın Sonuçları	81
2.7.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	82
2.7.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	84

2.8. Çatışma Yönetimi ve Çatışma Stratejileri	86
2.8.1. Tümlleştirme	90
2.8.2. Ödün Verme/ Uyma.....	90
2.8.3. Hükmetme.....	90
2.8.4. Kaçınma	91
2.8.5. Uzlaşma	92
2.8.6. Diğer Çatışma Yönetimi Stratejileri	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	96
3.2. Araştırma Modeli	98
3.3. Araştırmanın Hipotezleri	99
3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları.....	100
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	102
3.6. Araştırmanın Kısıtları	102
3.7. Pilot Çalışma (Ön Test).....	103
3.8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	104
3.8.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	104
3.8.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	106
3.9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri.....	110
3.9.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	110
3.9.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	115
3.10. Araştırmanın Bulguları.....	117
3.10.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	117
3.10.2. Araştırma Varsayımlarının Değerlendirilmesi.....	120
3.10.3. Hipotez Testleri.....	124
SONUÇ VE ÖNERİLER	131
KAYNAKLAR	135
EK-1 ANKET FORMU	152
ÖZGEÇMİŞ	155

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli	48
Şekil 2. Çatışma Örgütsel Performans İlişkisi	62
Şekil 3. Taraflarına Göre Çatışmalar	72
Şekil 4. Çatışma Süreci	78
Şekil 5. Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model	88
Şekil 6. Thomas'ın Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli	95
Şekil 7. Araştırmanın Basit Modeli.....	98
Şekil 8. Araştırmanın Modeli	98

TABLO DİZİNİ

Tablo 1. Eski ve Yeni Zekâ Anlayışlarının Karşılaştırılması	18
Tablo 2. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi	33
Tablo 3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Boyutları ve Yapıtaşları	36
Tablo 4. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli Boyutları ve Yetenekleri.....	41
Tablo 5. Bar-On Duygusal Zekâ Boyutları ve Alt Boyutları	44
Tablo 6. Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması	63
Tablo 7. Çatışma Türleri	69
Tablo 8. Çatışma Yoğunluğu Çizelgesi	80
Tablo 9. Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler.....	82
Tablo 10. Ortamdaki Koşullara Göre Uygun Olan veya Olmayan Çatışma Yönetim Stilleri.....	89
Tablo 11. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	105
Tablo 12. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	107
Tablo 13. Düzenlenmiş Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	109
Tablo 14. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	111
Tablo 15. Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Yükleri.....	112
Tablo 16. Açıklanan Toplam Varyans Değerleri	114
Tablo 17. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	115
Tablo 18. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Faktör Yükleri	116
Tablo 19. Açıklanan Toplam Varyans Değerleri	117
Tablo 20. Ankete Katılanlara İlişkin Demografik Veriler	119
Tablo 21. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	121
Tablo 22. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	123
Tablo 23. Duygusal Zekâ Boyutları ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki	126
Tablo 24. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Cinsiyet Değişkeni ile İlişkisi.....	127
Tablo 25. Uzlaşma Boyutunun Cinsiyete İlişkin Farklılıkları	128

Tablo 26. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejilerini Medeni Hâl Değişkeni ile İlişkisi.....	128
Tablo 27. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Eğitim Durumu Değişkeni ile İlişkisi.....	128
Tablo 28. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyutlarının Çalışma Süresi Değişkeni ile İlişkisi.....	129
Tablo 29. Kaçınma Boyutunun Çalışma Süresine İlişkin Farklılığı	129
Tablo 30. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyutlarının Unvan Değişkeni ile İlişkisi.....	129
Tablo 31. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Çalışılan Bölüm Değişkeni ile İlişkisi.....	130
Tablo 32. Tümlleştirme ve Uzlaşma Boyutunun Çalışılan Bölüme İlişkin Farklılığı	130

GİRİŞ

Aklın egemenliğine dayanan inanışların varlığından bu yana duygu ve zekâ kavramlarının ayrılmaz bir bütün olduğu kabul edilmiştir. Duygu ve zekâ konusunu ele alan çalışmalarda, modern yaklaşımlarda duyguların örgüt yaşantısının vazgeçilmez bir unsuru olduğu kabul edilmiştir. Bu görüşten hareket ile insanların gerek iş yaşantılarında gerekse günlük yaşantılarında duygularını tamamen bir kenara bırakarak işlerine devam edemediklerini söylemek mümkündür. İster istemez duygular her alanda az ya da çok kendini hissettirmektedir. Çünkü bilindiği üzere iş yaşantısında şimdiye kadar karşılaşılmayan bir hız ve yoğunlukta küreselleşmenin yaşandığı bu süreçte ekonomik değişimler, büyümeler, küçülmeler, birleşmeler, teknolojideki değişimler, yeni çalışma tarzları gibi birçok değişimlerden bahsetmek mümkün olmaktadır. Değişimler beraberinde merak, heyecan, huzursuzluk, korku, endişe ve mutsuzluk gibi duyguları getirmektedir. Duygu çeşitliliği ve yoğunluğu içerisinde örgütsel etkililik ancak duyguların iyi yönde kullanılabilmesi ile gerçekleşmektedir. Kişilerin duygularını iyi kullanabilmeleri de onların sahip oldukları duygusal zekâları ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Çünkü, duygusal zekâ, duyguların yönetimiyle ilgili olduğu için, duygusal zekâsı yüksek kişilerin, olumlu duygularını yüksek performansla çevirmesi ve olumsuz duygularının kendisini etkilemesine imkan tanımadan kendisini olumlu duyguya yönlendirerek performansını artırması beklenmektedir. Duygusal zekâ kavramı, literatürde kendini harekete geçirebilme, tersliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtülerini kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh hâlini düzenleyebilme, zorlukların düşünme gücünü engellemesine izin vermeme, kendini başkalarının yerine koyabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Kişilerin başarı ve mutluluğu yakalamalarında bilişsel zekâları kadar duygusal becerilerini kullandıkları duygusal zekâlarının da önemli olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda duygusal zekâ konusu araştırmacılar, akademisyenler ve iş dünyasından yöneticiler tarafından psikoloji, davranış ve yönetim bilimleri başta olmak üzere çeşitli bilim dalları ile ilişkili olarak ilgiyle araştırılmaktadır.

Günümüzde örgüt yaşantısı açısından duygusal zekâyı önemli kılan, onun birçok unsurla bağlantılı olmasıdır. Bu sebeple duygusal zekâ iş, aile ve sosyal yaşantıdaki başarıda önemli belirleyicidir. Duygusal zekâ, öncelikle bireyin kendisi ile daha sonra da başkaları ile olan ilişkilerinde doğrudan etkili olmaktadır. Günümüz koşullarında stresle başa çıkabilmek, kendini kontrol edebilmek, zorlukları aşabilmek, uyumlu bir

ekip çalışması yürütebilmek, etkin iletişim kurabilmek, problemlere çözüm yolları bulabilmek, insanları yönetebilmek, öz motivasyonu yüksek tutabilmek, güvenilir ve vicdanlı olabilmek gibi birçok yetenek duygusal zekâ ile doğrudan ilişkili olmaktadır.

Duygusal zekânın bu denli önemli olduğu günümüz iş koşullarında hayata bakış açısı, beklentileri, yaşama amacı, tecrübeleri, kişilik özellikleri, duygu ve düşünceleri birbirinden farklı birçok insanın bir arada çalışma zorunluluğu ciddi bir çatışma potansiyeli doğurmaktadır. Belirtilen birçok farklılığı bir arada barındıran kişileri aynı amaç altında toplamaya çalışmak yönetsel anlamda birçok zorluğu da beraberinde getirmektedir. Bu farklılıklar sonucunda ortaya çıkan uyumsuzluklar ve anlaşmazlıklar çatışmaları şiddetlendirmektedir. Çatışma yönetimi literatürde, örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasında ortaya çıkan çatışmaların düzeyini kontrol altına almak suretiyle uyumsuzluk ve anlaşmazlığın örgütün faydasına olacak şekilde yönlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Çatışma yönetimi her zaman ve her zeminde önemli olmakla birlikte günümüz örgütsel yaşamında artan güç mücadelesi, ortaya çıkan güvensizlik, taraflar arasındaki ayrımcılık, taraflar arasında yaşanan kutuplaşmalar nedeniyle geçmişte olduğundan daha önemli bir konuma gelmiştir.

Yaşanılan çok boyutlu ve çok yönlü anlaşmazlık ve uyuşmazlık durumları çalışanların yaşadıkları sorunlara birbirinden farklı şekilde yaklaşımlarına neden olmuş bu durum ise günümüzde çatışma yönetim stratejilerinin daha etkin kullanımının önemini arttırmıştır. Örgütsel çatışma ortamında yer alan her bir çalışan yaşadığı anlaşmazlık ve uyuşmazlık durumlarına farklı yaklaşmıştır. Kimi birey çatışmaları görmezden gelerek ne kendi düşüncelerini savunur ne de başkalarının düşüncelerini dikkate alır. Olayların gidişatından kendini soyutlamayı tercih eder. Kimi birey, kendi istek ve beklentilerinden feragat ederek karşı tarafın istek ve beklentilerini ön planda tutar. Sorun yaşanması durumunda boyun eğerek çözümün karşı tarafın iyiliğine olacak şekilde sonuçlanmasına göz yumar. Kimi birey ise hem kendi isteklerini hem de karşı tarafın isteklerini ön planda tutarak çözüm yoluna girer. Kimi birey ise sorunların çözümünde anlaşma ortamı oluşturmaya çalışarak problemi çözme yoluna gider. Yani sorunun çözümlenmesinde objektif tavır ve tutum sergiler. Kimi birey ise bu yaklaşımların aksine karşı tarafın beklentilerini göz ardı ederek sadece kendi beklentisinin gerçekleşmesini ister. Görüldüğü üzere bireyler sorunlar karşısında birbirinde farklı tavır ve tutumlar sergilemektedirler.

Şirketler çatışma yönetiminin etkililiğini sağlamak zorundadırlar. Çünkü çatışmalarının sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması onun nasıl yönetildiği ile

ilgilidir. Çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde şirketler için büyük zararlara neden olabilmekte; iyi yönetildiği takdirde ise şirketler önceki konularından daha iyi konuma gelebilmektedir. Bu anlamda çatışma durumlarında hangi stratejilerin şirket açısından bir avantaj hangi stratejilerin ise dezavantaj sağlayacağı kişisel tercihlere bırakılmadan kurumsal bir yönetim anlayışıyla yönetilmesi önemlidir. şirket yönetimi zorlukları aşmada çatışma yönetimi stratejilerini politik bir araç olarak kullanmaya çalışmalıdır. Başka bir deyişle günümüzün yöneticileri açısından en önemli sorumluluk, kurumsal anlamda etkili bir çatışma yönetim kültürünün oluşturulmasıdır.

Bu tez günümüz örgütsel yaşamında önemli katkılar sağlayan duygusal zekâ ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Konuyla ilgili araştırma insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde anket yönetimi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Tez  bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde duygusal zekâ kavramına yer verilmiş ve kavramla ilgili tanım, yaklaşım ve modeller bu bölümde ele alınmıştır. Tezin ikinci bölümünde çatışma yönetimi kavramına yer verilmiştir. Çatışma yönetimi konusu ile ilgili tanımlar, nedenler, sonuçlar, yaklaşımlar ve stratejiler bu bölümde anlatılmaya çalışılmıştır. Tezin nc bölümünde ise duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Analiz araştırmanın örneklemini oluşturan otel çalışanlarından elde edilen veriler aracılığıyla model ve hipotezler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırma konularıyla ilgili elde edilen veriler kullanılarak demografik değişkenler arasındaki farklılıklar da incelenmiştir. Çalışmanın sonunda konuyla ilgili önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1. Duygusal Zekâya Giriş

Endüstri devriminin başlangıcından itibaren geleneksel düşünce, duyguların iş yaşantısında yerinin var olamayacağı yönündeydi. Bu düşünce ile büyük ölçüde çalışanlar fiziksel güçlerine göre istihdam edilirdi (Sparrow ve Knight, 2006: 6). Yöneticiler, öncelikli olarak mekanik süreçlerin geliştirilmesine önem verirdi. İnsanın pasif bir unsur olduğunu kabul ederek sadece süreçlerin işleyişine odaklanırlardı. Diğer bir ifadeyle zamanlarını sadece işin doğru yapılmasıyla ilgili olan teknik bilgilerin işleyişe etkisine ve o bilgilerin geliştirilmesine ayırırlardı (Titrek, 2013: 7). Bunun sonucunda mantığa dayalı rasyonel kararlar alırlardı. Yani alternatif kararlar arasından akılcılık ön planda tutularak, kârı en yüksek seviyeye çıkaracak karar seçilirdi (Cabantous ve Gond, 2011: 574).

Zihinsel yeteneklerin dikkate alınmadığı sadece fiziksel yeteneklerin önem kazandığı dönemde başarının yalnızca bilişsel zekâ (IQ) ile gerçekleşeceği kabul edilirdi. Entellektüel zekâ olarak da adlandırılan bu zekâ türünde bireyin bilgi ve becerisi önem kazanmaktaydı. Bireyin zekâ fonksiyonlarını kullanabilme yetisini esas alan bilişsel zekâ, çalışanın kendisine verilen işi ne ölçüde doğru yaptığı ile ilgilenirdi. Anlama, akıl yürütme ve kavramaya dayalı bu anlayışta insanî unsurlar göz ardı edilmekteydi (Stephens, 2007: 1) .

Bu anlayış zamanla değişim göstermiştir. Bilişsel zekâsı yüksek yani zeki olarak nitelendirilen kişilerin zamanla bilgi düzeylerinin yeterli olmadığı durumlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Aynı şekilde bilişsel zekâsı yüksek bireylerin beklenmedik şekilde yönetme becerilerinde ve insan ilişkilerinde yetersiz özelliklere sahip olabildikleri gözlemlenmiştir (Goleman, 1995: 44, Mayer vd., 2004: 197). Emek yoğun işlerde bile başarı belli bir noktaya kadar sağlanıp ardından durma noktasına gelmiştir. Neticesinde yalnızca aklın egemen olduğu bu süreçlerin sorgulanması zorunlu kılınmıştır.

Günümüz çalışma hayatının kuralları değişmektedir. Hızla gelişen ve değişen şartlar altında yaşayan insanlar belirsizliklerle karşı karşıya kalmaktadır. Değişen iş koşulları incelendiğinde konuyu farklı açılardan ele almak mümkündür. Öncelikli olarak sınırlar aşarak pazarlar büyümektedir. Bunun sonucunda teknolojiye dayalı yaklaşım yerini müşteri odaklı yaklaşıma bırakmaktadır. Bu değişimlerin yaşanmasında

günümüzde öne çıkan sektörlerin sanayi alanından hizmet alanına yoğunlaşmaya başlaması etkili olmaktadır. Sanayi toplumunda fiziksel güç söz konusuysen hizmet yoğun düzende zihinsel yetenekler söz konusu olmaktadır. Daha önceleri amaç aynı mal ya da hizmetleri olabildiğince fazla ve ucuza satın daha fazla kâr elde edebilmek iken; günümüzde amaç daha fazla müşterinin ilgisini çekebilmek, değişen gereksinimlere uyum sağlayabilmek ve müşteri memnuniyetini yerine getirebilmektir. İşletmelerin sahip oldukları zenginlik ürettiklerinden ziyade sahip oldukları değerlerle ölçülmektedir. Değerle anlatılmak istenen müşterinin isteğine göre değişim göstermektedir. Bu değer kimi zaman satış sonrasında olabildiği gibi kimi zamanda ürünün kendisinde olabilmektedir. Müşteriler değer yaratan yenilikçi ürünleri ve süreçleri satın almak istemektedirler (Tonta ve Küçük, 2005: 4, Drucker, 2011: 60-61). Farklı beklentileri hızlı bir şekilde karşılayabilmek için işletmelerin daha esnek ve yatay yönetim tekniklerini uygulamaları gerekmektedir. Yatay hiyerarşik düzende insan ilişkileri dolayısıyla da iletişim önem kazanmaktadır. Değişen hiyerarşik yapı içerisinde iletişimin hızlı olması için esnek ve çok yönlü iletişim yollarının etkin kullanılması gerekmektedir (Bayrak, 1995: 45). Dolayısıyla; iş yaşantısında değişiklikler meydana geldikçe işin yapılması için gerekli olan özellikler de sürekli gelişme eğilimi gösterip mükemmelleşmektedir.

Son yıllarda karmaşıklaşan örgüt yapılarını yönetebilmek, verimliliği sağlayabilmek ve rekabet avantajını yakalamak için yeni çözüm yolları aranmaktadır. Çalışmaların sonucunda başarısızlığın nedenleri arasında iş tatminsizliği, motivasyon eksikliği, yabancılaşma gibi unsurlar yer almaktadır. Bu unsurlarla ilişkili olarak iş yaşantısında sürekli olarak değişim gösteren zorlu koşullar belirsizlikle birlikte beraberinde endişe, stres, mutsuzluk ve umutsuzluk duygularını getirmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak işletme içindeki problemlerin teknik yetersizliklerden değil de, duygularla ilgili olan yeteneklerin eksikliğinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır (Kets de Vries ve Balazs, 1999: 282, Yaylacı, 2008: 77). Buradan da anlaşıldığı gibi sadece aklın egemen olduğu süreçler duygularla ilgili sorunlara çözüm getirememektedir. Tüm bu süreçlerin gerçekleşmesi duygusal zekâyı gerektirmektedir.

Her ne kadar duygusal zekâ kavramı üzerine yapılan çalışmalar daha çok psikoloji, sosyoloji, felsefe gibi bilim dallarında gerçekleştirilmiş olsa da ilerleyen zamanlarda yönetim bilimi üzerine etkileriyle ilgili çalışmalar da yapılmaya başlanmıştır. Duygusal zekânın iş yaşamına ve yönetim bilimine etkileri söz konusu olduğundan bu çalışma yapılmak istenmektedir.

1.2. Duygu ve Zekâ Kavramlarının Analizi

Örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarının özellikleri, becerileri ve yetenekleri, örgütsel yeteneklerinin niteliğini belirler. Örgütsel yeteneklerin niteliğini de çalışanların duygusal yetenekleri belirler. İnsanların duyguları yaptıkları işe yansımaktadır. İnsanların duygusal yönlerinin etkisi onların duygusal zekâlarını ortaya koymaktadır.

Duygusal zekâ kavramı en genel tanımıyla şu şekilde ifade edilmektedir: Bireylerin kendi iç dünyalarında ve çevreleriyle etkileşimlerinde his, duygu ve düşüncelerini anlayabilme, karşılarındaki kişilerin yerine kendilerini koyarak onları anlamaya çalışabilme; korku, üzüntü gibi olumsuz duygularını aşarak duygularını yönetebilme ve sonucunda amaçlarını gerçekleştirebilmek için duygularından en yüksek verimi alabilme yeteneğidir (Titrek, 2013: 82).

Duygusal zekâ kavramının iyi anlaşılabilmesi için, öncelikle duygusal zekâyı oluşturan duygu ve zekâ kavramlarının incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.2.1. Duygu Kavramı

Duygu kavramı eski zamanlardan beri ilgi uyandıran bir konu olmuştur. İnsanın hayatını anlamlandırarak iç ve dış dünya arasında bağ kuran duygu kavramı kişileri etkilemektedir. Bu bağlamda özellikle felsefe ve psikoloji alanlarında üzerinde yoğun bir şekilde araştırma yapılmaktadır (Maboçoğlu, 2006: 22, Karabulut, 2014: 9).

Antik dönemlerden günümüze kadar duygulara yaklaşımı inceleyecek olursak birbirinden farklı yaklaşımlara rastlamak mümkün olmaktadır. M.Ö. 427-347 yıllarında yaşamış olan Yunan filozofu Platon'a göre ruh üçlü yapıdan meydana gelmektedir. Bu üçlü yapıyı bilinç, duygu ve motivasyon oluşturmaktadır ve bu unsurlar birbirinden ayrılmaktadır. Bu üçlü yapı beraberinde tartışmaları getirmiş ve yerini bilinç-duygu ilişkisine bırakmıştır. Ancak daha sonraki yıllarda M.Ö. 384-322 yıllarında yaşamış olan Aristoteles duyguları daha farklı ele alarak neşeli ya da neşesiz zamanlarımızda algıladıklarımız veya varsaydıklarımızla birlikte oluşan yardımcıları şeklinde ifade etmiş ve duygu-bilinç arasında keskin bir ayrım yapılmasının imkansız olduğunu vurgulamıştır (Scherer, 2000: 142). 354-430 yıllarına gelindiğinde Augustin duyguların bağımsız dürtüler olduğu fikrini öne sürmüştür. 1596-1650 yıllarında Descartes'in duygu konusunu ele alışında ise göze çarpan yaklaşım akılcılıktır. Descartes'e göre duygular davranış şekillerinin anlamı ve faydası neticesindeki düşüncelerden oluşur (Konrad ve Hendl, 2002: 22).

Duygu hakkındaki görüşler 19. yüzyıla kadar klasik yaklaşım bakış açısıyla olmuştur. Yani duygular ve zekâ arasında ayırım yapılarak; duygulardan tamamen uzaklaşıldığında doğru kararlar verilebildiği öne sürülmüştür. Ancak ilerleyen yıllarda duyguların varlığını ve etkisini kabul eden yaklaşımlarla duyguların önemi artmıştır. Duygu ve zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyen klasik ve modern yaklaşımlarla ilgili ayrıntılı bilgiler ileriki bölümde incelenmeye çalışılmıştır.

Duyguların öneminin anlaşılmasıyla beraber iş yaşantısındaki yerini konu alan araştırmalar yapılmaya başlanmakla beraber son yıllara denk geldiği görülmektedir. Bu durumun birinci sebebi, ilk zamanlarda duygu konusunun bütünüyle psikoloji bilim dalının çalışma konusu sayılmasıdır. Ancak daha sonraları duygu kavramı örgütsel psikolojinin de alanına girerek çalışmalarda yer almıştır. İkinci sebebi ise çağrı merkezi gibi hizmet sektörlerinde faaliyette bulunan işlerde duygusal yaklaşımların öneminin sonradan anlaşılmasıdır. Üçüncü sebep; duygusal zekâ kavramının popülerleşmesiyle birlikte sonraki uygulamalar için çalışma yaşantısının verimliliğini arttırmak adına dikkatleri duygu kavramına çekmeye başlamıştır (Briner, 1999: 328).

Duygusal zekâ kavramının ilk bileşeni olan duygu kavramı, insanlığın temelini oluşturan ana unsurlardan biridir. Duygu kavramıyla ilgili olarak birbirine yakın ya da birbirinden farklı olan tanımlar söz konusudur. Dolayısıyla duygu kavramıyla ilgili fikir birliğine varılmış bir tanım bulunmamaktadır. Duyguların sayısı ve sınıflandırılmasıyla ilgili de tam sayı belli değildir (Frijda ve Mesquita, 1998: 273). Duygusal sürecin yapısı karmaşıktır ve farklı bakış açılarıyla incelenebilmesi mümkündür. Bu sebeple de tanımlar yapılırken ortak nokta bulunamaması normal karşılanmaktadır.

Duygu sözcüğü öncelikli olarak dilbilim açısından incelendiğinde; İngilizce karşılığı "emotion" kelimesidir. Sözcüğün kökenine bakıldığında Fransızca hareketlendirmek anlamına gelen "emouvoir" kelimesine, Latince de 'hareket etmek' anlamına gelen ruhsal yaşantıyı ifade eden "emovere" kelimesine dayandığı görülmektedir (Hacıoğlu, 2012: 5). Kökenler duygu kelimesinin harekete yönlendirdiği fikrini vermektedir. Yaşam enerjisi için vazgeçilmez öncül olan duygular Latince'de "motus anima", 'harekete geçmemizi sağlayan ruh' olarak isimlendirilmiştir (Goleman, 1995: 6, Baltaş, 2013: 10).

Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre duygu, "*belli bir uyarana karşısında genellikle güdü ve değerlerle ilişkili olarak belirip çoğu kez süreklilik ve tutarlılık gösteren, heyecandan daha zayıf bir uyarım biçimi*" dir (www.tdk.gov.tr). İnsan

hayatındaki çeşitli olaylar ve durumlar karşısında, iç dünyasında uyanan izlenimler doğrultusunda duygularını hisseder.

Merriam-Webster Sözlüğüne göre duygu; sevmek, nefret etmek, korkmak gibi güçlü histir. Genellikle belirli bir nesne aracılığıyla yönlendirilen güçlü duygular olarak, öznel olarak tecrübe edilmiş bilinçli bir reaksiyondur. En belirgin şekliyle vücutta psikolojik ve davranışsal değişiklikler tarafından eşlik edilir (<http://www.merriam-webster.com>).

Duygu kavramıyla ilgili olarak çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlamalar aşağıdaki gibidir:

Duygular birçok psikolojik alt sistemin düzenlediği psikolojik yanıtlar, kavramlar ve bilinçli farkındalıklardan oluşan içsel olaylardır (Mayer vd., 2000: 267). Bu nedenle duygu, bir his ve bu hisse has belirli fikirler, ruhsal ve biyolojik hâller ve bir grup tutum olarak değerlendirilmektedir (Goleman, 1995: 6). Robins ve Judge'a göre duygu doğrudan kişilere, nesnelere olaylara yönlendirilen, yaşanılanlarla kazanılan güçlü hislerdir (Robbins ve Judge, 2013: 100).

Duygu etrafta oluşan değişimlere bağlı olarak gerçekleşir, kendiliğinden başlar ve ruh hâlinde değişiklikler oluşturur. Bireysel hisler oluşturan duygu hızlıca dağılıbilir. Yaşamsal döngüde güçlü olabilmek ve gelişebilmek için fayda sağlar (Caruso ve Salovey, 2010: 41).

Duygu konusunu bilişsel dilbilim açısından ele alan Naile Hacızade'ye göre duygu; insan doğasının vazgeçilmez unsurudur. İnsanın varoluşundan itibaren sahip olduğu ve yaşam tecrübeleriyle sonradan da öğrenme yöntemiyle sahip olduğu olabildiğince karmaşık yapılardır. İnsan ömrü boyunca varlığını devam ettirir (Hacızade, 2012: 1).

Duygu hislerde ve zihinsel durumda fizyolojik farklılıklar ve anlamlandırıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan hareket olarak açıklanmaktadır. Duygular amaca yönelik davranışlardır. Amaç söz konusu olduğundan motivasyon da önemli bir unsur olmaktadır. Duygular davranışlardan çok daha fazlasını içermektedir. Bu nedenle duygular karmaşıktır, açıklanabilirliğinde anlaşmazlığa düşülebilir (Barutçugil, 2004: 73-74).

Psikolojik temellere dayanan duygu tanımlarının genel özelliklerini aşağıdaki gibi verebiliriz (Tran, 1998: 100) ;

- Bireyin uyarıcı veya durumları bilişsel bileşenleriyle değerlendirme ve ölçümlemesidir.
- Bireyi harekete geçiren veya canlandıran psikolojik unsurdur.
- Bireye güç sağlayan fiziksel ifadelerdir.
- Bireyin davranışsal niyetlerinde ve isteklerinde motivasyonel unsurdur.
- Bireyin hislerinin öznel ifadesidir.

Tanımlardan da görüldüğü üzere duygu ve his kavramları Türkçe'de genellikle ya aynı anlamlı olarak kullanılmakta ya da beraber anılmaktadır (Hacızade, 2012: 5). Oysa iki kavram farklı anlamları içermektedir (Keskin vd., 2013: 51). Duygu kelimesinin İngilizce karşılığı "emotion" iken, his kelimesinin karşılığı "feeling" ya da "sensation" olarak geçmektedir. Hislerde bahsedilen daha çok fizyolojik süreçlerdir. Duygular da ise uyarıcıya verilen kısa süreli tepkiler söz konusudur. Hisler karşısında kişi kendini beklenen tehlikelere karşı korumaya çalışırken, duygular ansızın gelişen olaylardır, kişi olaylar karşısında kendini hazırlayabilme fırsatını bulmayabilir. Hisler uzun vadeli hayatta kalma çabalarında sürdürülebilirdir. Duygular ise beklenmedik anda gelişen durumlar karşısında gerçekleşen, geçici durumlarda söz konusudur. Duygular anlık ve geçici olmasına rağmen daha yoğun yaşanabilmektedir. Örneğin; depresyon ve mutluluk his iken, hüznü ve keyifli olmak duygudur (Robbins ve Judge, 2006: 260-261, Cacioppo, 2004: 236, Ekman, 1984: 330, Salovey ve Mayer, 1990: 186). Bu karşılaştırmalar çerçevesinde psikoloji ve eğitim üzerine çalışmaları olan Anabel Jensen'a göre duygular DNA yapımızda olan ham madde iken, hisler ise bu ham maddenin anlamlandırılmış şekli olup, yaşanan yerin koşullarına göre değişim gösterebilir (Becerem, 2012: 29).

Duyguların tanımlamasında olduğu gibi sınıflandırmasıyla ilgili farklı araştırmacılar tarafından çeşitli gruplandırmalar yapılmıştır. İnsan duygularının sayısı tam olarak tespit edilmemiştir. Milletten millete, kültürden kültüre, zamandan zamana ve kişiden kişiye farklılık gösteren duyguların sayısını belirlemek oldukça zordur (Hacızade, 2012: 7). Örneğin; Descartes'in duygu açıklamasına göre altı temel duygu söz konusudur: Merak, sevgi, nefret, arzu, sevinç ve üzüntü. Diğer tüm duyguları bu duyguların bir türevi veya birleşimi olarak kabul eder. Örneğin; acıma duygusu üzüntü duygusunun, sinirlenme duygusu nefret duygusunun bir türüdür (Descartes, 1989: 55-56). Descartes'in "Ruhun Tutkuları" adlı eserinde bu temel altı duygu ayrıltılı olarak

incelenmektedir. Bu eserde duyguların neye benzediği, nasıl oluştuğu ve fizyolojik etkilerinin neler olduğu gibi birçok ayrıntı üzerinde durulmaktadır.

Duygu sınıflaması ve çeşidiyle ilgili olarak bir başka araştırmacı olan Dökmen'e göre yedi temel duygu vardır. Bunlar: Mutluluk, hayret, korku, üzüntü, öfke, tikslenme ve küçük görmedir. Bu duygulara utanma ve nötr ifadeleri eklemek isteyen görüşler de vardır. Bu temel duygular tek başına görülebildiği gibi birkaçının birleşiminden de oluşabilir. Örneğin; çok istediği halde gerçekleşmesini beklemediği bir olayla karşılaşan kişi hayret ve mutluluk ifadelerini aynı anda yaşayabilir (Dökmen, 2013: 364-365).

Duygularla ilgili çalışmalarıyla tanınan Goleman ise temel duyguları aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Goleman, 1995: 289-290):

- **Öfke:** Hiddet, hakaret, içleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, kin, alınganlık, düşmanlık, şiddet.
- **Üzüntü:** Kızgınlık, hırçınlık, acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, umutsuzluk.
- **Korku:** Tasa, kaygı, kuruntu, sinirlilik, ümitsizlik, hayret, şüphe, vicdan azabı, huzursuzluk, ürkme, dehşet , tedirginlik.
- **Zevk:** Neşe, mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, heyecan, aşırı zindelik, kapris, memnuniyet, mest olma.
- **Sevgi:** Fedakarlık, kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, muhabbet, aşırı tutkunluk, merhamet.
- **Şaşkınlık:** Hayret, afallama, merak, şok.
- **İğrenme:** Aşağılama, hor görme, küçümseme, tikslenme, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma.
- **Utanma:** Çile, suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülme.

Goleman'ın duygu sınıflandırması ile benzerlik gösteren bir başka araştırmacı da Naile Hacızade'dir. Hacızade'ye göre insan yaşamında en öncelikli yere sahip olan duygu 'sevinç'tir. Olumlu duygular arasında yer alan sevinç insanı endişe ve sorunlardan uzaklaştırarak onu yükseltilere çıkarır (Hacızade, 2012: 89). İnsan yaşantısının ayrılmaz bir parçası olan 'üzüntü' olumsuzdur. Temelinde kayıp olan bu duygu kişiye acı duygusu verir. Bu duygu kişiye değer vermeyi öğretir (Hacızade, 2012: 106). En gizemli duygu olarak ifade edilen duygu 'sevgi'dir. İnsanlık kadar eski olduğu düşünülen sevgi duygusu, insanoğlunun varlığını sürdürmesine yardımcıdır (Hacızade, 2012: 123).

Olumsuz duygular arasında yer alan 'tiksinme' duygusu bir diğer temel duygudur. Fiziksel temele dayanan tiksinme ruhsal olarak da kendisini göstermektedir. İnsanın zararlı ve tehlikeli etkenlerden korunmasını sağlayan önemli bir duygu çeşididir (Hacızade, 2012: 138-139). İnsanları çekindikleri ve tehlike ile karşılaştıklarında kendini gösteren duygu çeşidi 'korku'dur. Fiziksel ya da psikolojik birçok neden korkuya yol açabilmektedir (Hacızade, 2012: 149). Bireyin fiziksel ya da ruhsal olarak özgürlüğünün engellendiği durumlarda 'öfke' duygusu kendini gösterir. Tepkisel özelliği ile ön planda olan öfke kimi zaman güç kaynağı da olabilmektedir (Hacızade, 2012: 162). Kişiyi kendi davranışı üzerinde yoğunlaştıran 'utanç' duygusu en önemli toplumsal duygudur. Ahlakın davranış ve eylemle toplumsal düzene etkisiyle oluşur (Hacızade, 2012: 176). Temel duygular arasında yer almasının tartışmalı olduğu duygu çeşidi de 'hayret'tir. İnsanın dış dünya ile olan etkileşimini ifade eder. Olumlu veya olumsuz bir duygu olması duruma göre değişen hayret duygusu genellikle kısa sürelidir (Hacızade, 2012: 189).

Duyguların sınıflandırılmasıyla ilgili kimi araştırmacılar yukarıda belirtildiği gibi sınıflama yaparken, kimi araştırmacılar da farklı bir yaklaşımla konuyu ele almaktadırlar. Bu yaklaşıma göre duyguların sınıflandırılmasında birincil ve ikincil duygulardan bahsedilmektedir (Beceran, 2012: 31):

- *Birincil duygular*; öncelikli olarak hissedilen bir durum karşısında anlık verilen tepkilerdir.
- *İkincil duygular*; öncelikli olarak hissedilenlerin de hissettirdikleridir, daha uzun sürede oluşur.

Birincil ve ikincil duyguları örnekle açıklamak istersek; baskı altında kalmak, haksızlığa uğranıldığını düşünmek, aşağılandığını bilmek birincil duygu iken kızgınlık ikincil duygu olmaktadır. Başka bir anlatımla ikincil duyguya sebep olabilecek birçok birincil duygu söz konusudur (Sayan ve Ün, 2002: 2). Ancak bahsi geçen birincil duyguların hangisi olabileceği konusu tartışmalıdır (Hacızade, 2012: 7).

Duyguları olumlu, olumsuz ve nötr olarak sınıflandırdığımızda ise zevki, sevgi, utanma, merhamet olumlu duygulardandır. Öfke, korku, üzüntü ve içlenme ise olumsuz duygular arasında yer almaktadır. Bu duyguların dışında şaşkınlık duygusu ise nötr duygu olarak nitelendirilmektedir (Hacızade, 2012: 11-12).

Farklı tanımlar ve sınıflandırmalardan da anlaşılacağı üzere duygular amaca hizmet ettiklerinde canlandırıcı etkiye sahip olurlar. Bu canlandırıcı etki tehlike karşısında korkma, engeller karşısında savunma olabildiği gibi sevindirici olaylar

karşısında mutluluk şeklinde kendini gösterir (Titrek, 2013: 71). Yani duyguları ifade etmeye çalışırken iyi-kötü ya da doğru-yanlış şeklinde bir ayrıma gitmek çok da anlamlı olmayacaktır. Çünkü yaşanan tüm duygular varlığımızın bir parçasıdır. Bu noktada önemli olan duyguların hangi durumlarda ne şekilde kendini gösterdiği ve onların etkilerinin farkına varılabilesidir. Duyguların etkileri ile anlatılmak istenen olumlu ve olumsuz duyguların bireyler üzerinde bıraktığı etkidir. Kişinin yaşamına yön vermesini sağlayan bu etkiler olumlu olduklarında yaşama olumlu etkiler katarlar. Aksi halde duygular olumsuz etkilere neden olduğunda yaşama olumsuz etkiler bırakırlar (Yılmaz, 2003: 41).

Duyguların birçok tanımı ve sınıflandırmasını inceledikten sonra duygulara etki eden unsurları analiz edecek olursak, karşımıza birçok neden çıkmaktadır. Bahsi geçen nedenler duyguların hayata yön vermesinde etkili olmaktadır. Farklı durum ve zamanlarda duyguların değişimine sebep olan nedenleri kişilik özellikleri, haftanın günleri, günün saatleri, hava durumu, stres, sosyal aktiviteler, uyku durumu, egzersiz, yaş, cinsiyet şeklinde sıralamak mümkündür. Örneğin; güneşli bir günde olumlu kararlar almayı destekleyici duygular ön plana çıkarken, bulutlu ve yağmurlu bir günde olumsuz kararlar almayı destekleyici duygular kendini gösterir (Barutçugil, 2004: 79).

Görüldüğü üzere birçok unsurun etki ettiği duygular birtakım işlevlere sahiptir. Bu işlevleri şu şekilde açıklamak mümkündür: Mantıklı kararlar alabilmek için duygulara her zaman ihtiyaç duyulmaktadır. Duygularımızı hissedebildiğimiz ölçüde akla uygun sonuçlar alabildiğimiz belirtilmektedir. Düşüncelerin ve duyguların bir arada değerlendirilmesi ile iyi kararlar verilebilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 104-108).

Duygular çevremiz ile ilgili etkileşimlerimizde her durumda kendini göstermektedir. Özellikle yazı dilinde duyguları ifade ederken bildirim araçları kullanılmaktadır. Sözcükler, eşanlamlılar, deyimler, sözdizimsel yapılar ve atasözleri gibi dil araçları duyguyu kavramına dışsal anlam katarak çeşitliliği ortaya koymaktadır (Hacızade, 2012: 203). Kısaca duygular iç dünyamızı yansıtarak yaşama anlam katan yönlendiricilerdir.

1.2.1.1. Duygu Teorileri

Duyguların işleyişi ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından farklı teoriler ortaya atılmıştır. Bu teoriler alt başlıklarla ele alınmaya çalışılmıştır.

1.2.1.1.1. James- Lange Duygu Teorisi

19. yüzyılın sonlarına doğru William James'in psikoloji üzerine yaptığı çalışmalar oldukça başarılı olmuştur. William James 1884 yılında, "*What is an Emotion*" isimli yazısında duygu konusu üzerine ilk teorisini öne sürmüştür. James bu teorisinde duygu durumlarının kişinin çevresindeki uyarıcılara yönelik kendi bedensel tepkilerini algılamasından kaynaklandığını öne sürmektedir. Bir başka ifadeyle uyaran olgunun algısını aynen takip eden bedensel değişimler ve tekrar ortaya çıktıklarında bu aynı değişimleri duyduğumuz duygu olarak tanımlanmaktadır (James, 1884: 189-190, Myers, 1969: 67).

Daha sonraki yıllarda Carl Lange'nin James'ten ayrı benzer teoriyi ortaya attığı görülmektedir. Bu sebeple teorinin ismi James-Lange duygu teorisi olarak geçmektedir. Lange vazomotor rahatsızlığı izleyen çevresel olayların duygusal tepkiler oluşturduğunu ve duygunun bilişsel özelliklerinin ikincil olarak fizyolojik nitelikler olduğunu ileri sürmüştür (Kırhan, 2014: 21)

Örneğin; karanlık bir sokakta tek başına yürürken arkanızdan gelen ayak seslerini duyduğunuzda korkmaya başlarsınız. Nefes alıp-verme sıklığınız artar. Daha hızlı yürümeye başlarsınız. Psikolojik olarak başlayan bu değişimleri fark ettiğinizde vücudunuz fizyolojik tepki vermiş olur. Böylelikle korku duygusunu yaşamış olursunuz.

1.2.1.1.2. Cannon-Bard Duygu Teorisi

Cannon-Bard duygu teorisi ilk olarak Walter Cannon'un çalışmalarıyla başlamıştır. Cannon alternatif olarak öne sürdüğü teorisi ile duygunun ortaya çıkışını fizyolojik değil de bilişsel olduğunu savunmuştur. Daha sonra Philip Bard Cannon'un teorini genişletmiş ve teori Cannon-Bard duygu teorisi adını almıştır (Dursun, 2007: 7).

Bu teoriyi James-Lange'nin teorisindeki eksikliklere eleştiri olarak ortaya atmışlardır. Teoriye göre; bilinç seviyesindeki duygu yaşantıları ile bunlara eşlik eden fizyolojik tepkilerin ve davranışların, aynı merkez olan talamustan kontrol edildiğini öne sürmektedirler. Bir başka ifade ile duyguyu oluşturan durum veya durumları algılayan talamus, bu bilgileri aynı anda hem beyin korteksine, hem de iskelet kaslarına ve özerk sinir sistemine gönderir (McNaughton, 1989: 8). Bu teoriye göre örneğin; kalbimiz hızlı bir şekilde attığında ya birisine kızgın olabiliriz ya da aynı zamanda olumlu bir duygu yaşayarak heyecanlı olabiliriz. Bu durum şu anlama gelmektedir: Beynimiz bedensel tepkilerimize hangi duyguları hissettiğimiz konusunda güvenmez.

Sonuç olarak, James-Lange ve Cannon-Bard duygu teorileri birbirine karşıt teorilerdir. İki teoride fark yaratan bölümler olayların oluşum sırası ve önemli noktalarıdır. James-Lange, psikolojik durumların belirleyicilerine ve önsezilerine önem verirken, Cannon-Bard psikolojik durumların bilişsel ötesi durumlarına veya cevap çeşitlerine önem vermektedir (Dursun, 2007: 7).

1.2.1.1.3. Bilişsel Teori

Duyguların bilişsel özellikleri bakımından, araştırmacılar duygunun değerlendirme ve yorumlama sistemine bağlı olduğunu düşünmekteydiler. Değerlendirme sistemi kişinin kendi huzuru için durum veya durumların önemli gerçeklerini yorumlamalarını içerir. Kişi çevresindeki uyarılara dikkati çekerek analiz ve değerlendirmeye gider. Bu süreçlerin neticesinde yorumlamaya gider ve duygular oluşur. Ortaya çıkan duygular kişilerin fayda ve zorluklarına göre değerlendirilir. Duygusal deneyimlerde bedensel duygular önem kazanmaktadır (Leon ve Hernandez, 1998: 27).

Bilişsel teori ile ilgili çalışmaları bulunan kişiler Schachter ve Singer'dir. Schachter ve Singer'in teorilerinin ismi iki faktörlü duygu teorisidir. Bu teoriyi oluşturan faktörlerden ilki psikolojik uyarılmalar, diğeri ise bu uyarılmaların bilişsel yorumudur (Schachter ve Singer, 1962: 381-382).

Schachter ve Singer'in bilişsel kuramına göre bir uyarı neticesinde bedensel uyarılma gerçekleşir. Zihin bu olayı bilişsel yorumlar ve duygu oluşur. Bir başka anlatım ile bir olay gerçekleşir, fizyolojik tepki veririz. Gerçekleşen bu uyarılmayı yorumlarız ve duygu oluşur. Bu duygu oluşumu sürecinden yola çıkarak; yaşadığımız duyguları, çevremizi gözlemleyerek ve kendimizi diğerleriyle karşılaştırarak tanımladığımızı söyleyebiliriz (Reisenzein, 1983: 240).

Bazı bilişsel teorisyenlere göre duygular beş temel bileşenden oluşmaktadır. Beş bileşenden ilki tetikleyici olaylar ya da nesnelere. İkincisi, değerlendirmeler; üçüncüsü, fizyolojik değişimler; dördüncüsü, eylem ya da izlenimler ve sonuncusu düzenlemedir. Bilişsel teorisyenlere göre oluşturulan bu süreçte üzülme örneği ele alınacak olursa; üzgün olmaya sebep olacak sevdiklerini kaybetmek gibi olumsuz bir tetikleyici durum söz konusudur. Bu süreçte değerlendirmede mutsuzluk ve zayıflık hissi de görülür. Eylem aşamasında, az konuşma ve enerji düşüklüğü gibi fizyolojik belirtilerle kendini gösterir. Düzenleme aşamasında bu olumsuz durum paylaşılabilir ya da mutlu olmaya çalışılır (Planalp, 1999: 11-12).

Sonuç olarak; duygularımızın farklılaşmasında ve bireylere özgü değişimler göstermesinde bilişsel faktörler önemli rol oynamaktadır. Günümüzde modern teoriler de çoğunlukla duygunun neden ve sonuçlarını açıklamaya yönelik bilişsel ilkelere dayanmaktadır (Dursun, 2007: 9-10).

1.2.2. Zekâ Kavramı

Duygusal zekâ kavramının bir diğer bileşeni de zekâ kavramıdır. Örgütsel davranışa etkisi bakımından son yıllarda ciddiye alınması gereken kişisel özelliklerden birisi olan zekâ kavramı her geçen gün önemini arttırarak ele alınmaktadır (Titrek, 2013: 2). Bu bağlamda günümüzde zekâyâ ilişkin öne sürülen kuramlar zekânın geliştirilebilecek potansiyelini açıkça ortaya koymakta ve üzerinde daha fazla çalışılmasına imkân tanımaktadır.

Zekâ araştırmalarının başlangıcına gidecek olursak zekâ kavramı önceleri psikoloji bilimi ayrı bir bilim dalı olarak sayılmadığından felsefe bilimi konuları arasında değerlendirilmiştir. Felsefe bilimcilerin zekâ konusu ile ilgili yaklaşımları şu şekildedir: M.Ö. 428-348 yıllarında yaşamış olan Platon zekâyı zihin, duygu ve iştah olmak üzere üçe ayırarak incelemiştir. Bu üçünün merkezini sırasıyla beyin, göğüs ve karın olarak düşünmüştür. Aristoteles (M.Ö. 384-322) ise zekâyı, insanlarda bilme ve akıl yürütme biçiminde ifade etmiştir. Milattan sonraki yıllara gelindiğinde Farabi (870-950) zekâyı kılgin akıl ve kuramsal akıl olarak ele almıştır. İnsanların günlük hayattaki ilişkilerini düzenleyen aklına kılgin akıl (amelî akıl), en basitten iyiye doğru kademeli giden zihin gelişmişliğine ise kuramsal akıl (nazarî akıl) adını vermiştir. Yeniçağa geldiğimizde ise ünlü düşünür Rene Descartes (1596-1650) zekâyı ruh ve beden etkileşimiyle açıklamaya çalışmıştır. Aklın belli şartlar altında işlediğini savunur. Kimi zaman da ruh ve beden ayırımından bahsederek kendi içerisinde çelişkiye düşmektedir (Kılıçarslan, 2010: 21-25).

Zekânın eski zamanlardan beri ele alınışına baktıktan sonra zekâ kavramının gelişimini araştırmak istersek, zekâyı oluşturan yeteneklerden yola çıkarak farklı yaklaşımlarla karşılaşmaktayız. Bu bağlamda bireysel farklılıkları sistemli bir şekilde ele alan ilk yaklaşım, araştırmacı Francis Galton'a aittir. Galton 1869 yılında yazdığı eserinde bireyler arasındaki farklılıkların doğuştan kalıtım yoluyla geldiği görüşünü kanıtlamaya çalışmıştır. Bu çalışmanın sonrasında zekânın bilimsel yollarla ölçülmesiyle ilgili girişimler başlamıştır (Goldstein, 2012: 147-148).

Galton'un çalışmalarıyla başlayan zihin yeteneklerini inceleme Alfred Binet (1857-1915) ile devam etmiştir. Binet çocuklar üzerinde yaptığı deneylerde çocukların zihinsel yaşlarının ölçülmesi ve performans düzeyi ile uyumlu yaşın kronolojik seviyesinin ölçülmesi için testler geliştirilmesine öncülük etmiştir (Howard, 2009: 1-2). Simon ile birlikte 1905 yılında ilk zekâ testini geliştirmişlerdir. Bu ölçek daha sonra 1908 ve 1911 yıllarında gözden geçirilmiştir. Bu test 1916 yılında Terman tarafından geliştirilerek Stanford-Binet Zekâ Ölçeği adını almıştır (Becker, 2003: 2). Günümüze gelene kadar zekâ kavramıyla ilgili farklı araştırmacılar tarafından farklı teoriler ortaya atılmıştır. Zekâ teorileri bölümünde konuyla ilgili bilgi aktarılmaya çalışılmıştır.

Zekâ kavramı zamanla farklı tanımlarla ele alınmıştır. Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalara göre zekâ tanımları içinde bulunan kültürden etkilenmektedir. Örneğin; batı kültüründe, zekânın öncelikli ögesi hız iken, Çin kültüründe bireyin kendini tanınmasıdır (Çakar ve Arbak, 2004: 26). Tanımlardaki farklılık beynin işleyişi konusundaki bilimsel gelişmelerle de değişim ve gelişim göstermektedir. Bununla birlikte tanımın yapıldığı bilim dalı çeşidi de ifadeleri etkilemektedir. Kimi açıklamalar problem çözme yeteneğine odaklanırken, kimi çalışmalar da uyum sağlama yeteneğine odaklanmaktadır. Tanımlamaların çeşitliliği zekâ kavramının tanımlanmamış olmasından değil, kavramın kapsadığı alanın çok geniş olmasından kaynaklanmaktadır. Zekâ tanımında kesin ifadeler kullanılmamasının başka bir nedeni de zekâyı oluşturan faktör sayısının fazla olmasıdır. Zekânın yetenek mi yoksa ayrıca ele alınması gereken bir kavram mı olduğu da tanımlamaları çeşitlendirmektedir (Neisser vd., 1996: 77-78, Steels, 1996: 1-2, Sutarso, 1998: 18-19, Karabulut, 2014: 12).

Zekâ sözcüğü dilbilim açısından incelendiğinde; kökeni Latince "intelligentia" kelimesinden gelmektedir. Bilinen ilk kullanımı 14. yüzyıla denk gelmektedir (<http://www.etymonline.com>, <http://www.merriam-webster.com>). Zekâ sözcüğü Türkçe'ye ise Arapça'dan gelmektedir. Arapça'da "ateşin harlaması, zihin parıltısı" gibi anlamlara gelmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre zekâ kavramının tanımı; "insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlık, dirayet, zeyreklik, feraset" olarak yapılmıştır (www.tdk.gov.tr). Bir başka sözlük tanımına göre zekâ, yeni şeyleri kolayca öğrenebilme, birçok şeyi anlayabilme veya yeni ya da zor durumlarla başa çıkabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (www.merriam-webster.com).

Türk Zekâ Vakfı'nın zekâ tanımı ise; "*kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve*

bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri" dir (www.tzv.org.tr).

1920'lerde Lewis Terman zekâyı somut olmayan düşünce olarak ifade ederken, Mayer ve arkadaşları nesnelere arasındaki benzerlik ve farklılıkları ayırt edebilme gücü, bunları analiz edip birbirleri arasındaki ilişkileri değerlendirebilme, sebeplerini ilgili etki alanlarında inceleyebilme kapasitesi olarak tanımlamıştır (Mayer vd., 2001: 233). Amerikalı psikolog Edward Lee Thorndike'ye göre zekâ; tepkilerde bulunabilme, çeşitli durumlara karşı farklı biçimlerde ihtiyaç duyulan düşünceye sahip olabilme ve bunları hayata geçirebilme yetisidir (Thorndike, 1920: 228, Colman, 1990: 324).

Felsefe ve ruh biliminin öncülerinden sayılan İsviçreli bilim adamı Jean Piaget zekâyı üç unsur ile tanımlamaktadır (Kılıçarslan, 2010: 15, Günçe, 1971: 26-27) :

- Zekâ, çevre ile etkileşim neticesinde, kişinin çevreye yaptığı uyumun ayrı bir biyolojik hâlidir.
- Zekâ, zihinsel yapı ile çevre arasındaki etkileşimle denge hâlidir.
- Zekâ, yaşayan ve harekette bulunan düşünsel işlemler bütünüdür.

Duygusal zekâ kavramının iyi anlaşılabilmesi zekâ kavramının iyi anlaşılabilmesine bağlıdır. Amerikalı psikolog David Wechsler'in zekâ tanımı en kapsamlı olandır. Wechsler'e göre zekâ; yaşadığımız dünyayı anlayabilme, düşünebilme, amaca uygun hareket edebilme, çevresiyle fikirlerini etkili bir şekilde tartışabilme ve zorluklarla başa çıkmada nasıl yol izlenebileceğine karar verebilmedir. Karışık fikirleri anlayabilme, sorunların sebeplerini anlamaya çalışarak üstesinden gelebilme yeteneği zekâdır (Salovey ve Mayer, 1990: 186, Edman ve Edman, 2004: 16, Çakar ve Arbak, 2004: 26, Mayer vd., 2004: 198).

Zekâ anlayışı geçmişten günümüze çeşitli değişikliklere uğramıştır. Eski ve yeni zekâ anlayışlarının karşılaştırılmasıyla ilgili tablo aşağıda yer almaktadır. Tablo 1'den anlaşılacağı üzere yakın zamana kadar zekânın doğuştan sahip olduğu hâliyle kullanılabilirdiği ve geliştirilmesinin mümkün olmadığı kabul edilmiştir. Zekânın tek boyutunun olduğu düşünülerek, zekâ testleri ile ölçülebildiği savunulmuştur. Ancak yeni anlayışa bu görüşlerin geçersiz olduğu görülmektedir. Günümüzde insan zekâsının sınırlarının sanıldığı kadar kısıtlı olmadığı her daim geliştirilmesinin mümkün olduğu anlaşılmıştır. Zekâ kavramının eski anlayıştaki gibi tek boyutlu olmadığı aksine birden çok zekâ türünün var olduğu yapılan çalışmalarla ortaya çıkmıştır.

Tablo 1. Eski ve Yeni Zekâ Anlayışlarının Karşılaştırılması

Zekâyâ İlişkin Eski Anlayış	Zekâyâ İlişkin Yeni Anlayış
Zekâ doğuştan gelir, değişmez ve bu sebeple de kesinlikle değiştirilemez.	Bir bireyin kalıtsal olarak genetik yapısıyla birlikte getirdiği zekâ kapasitesi iyileştirilebilir, geliştirilebilir ve değiştirilebilir.
Zekâ niceliksel olarak ölçülebilir ve tek sayıya indirgenebilir.	Zekâ, herhangi bir uygulamada, üründe veya sorun çözme sürecinde gösterildiğinden nicel yöntemlerle hesaplanamaz.
Zekâ tekildir.	Zekâ çoğuldur ve farklı yöntemlerle izah edilebilir.
Zekâ gerçek hayattan ayrılarak (belli başlı zekâ testleri ile) ölçülebilir.	Zekâ yaşam koşullarından ayrı tutulamaz.
Zekâ öğrencileri belirli kademelere göre sınıflandırmak ve onların gelecekteki başarılarını tahmin etmek için kullanılır.	Zekâ, öğrencilerin içinde barındırdıkları saklı kalmış yetenekleri veya doğal potansiyellerini anlamak ve onların başarmak için uygulayabilecekleri değişik yolları bulmak için kullanılır.

Kaynak: Kılıçarslan, 2010: 26

Zekâ kavramının analizi kapsamında zekâ ile ilgili incelenmesi gereken kavramlar zihin, öğrenme ve hafızadır. Psikolojik incelemelere göre insan zihninin öğrenme ve hafıza olarak isimlendirilen iki işlevi birbirinden bağımsız değildir (Özakpınar, 2013: 30). Bu kavramlar arasından ilki olan "zihin"; amaçlı bir sistemdir. Kişilerin hayatta kalma çabasının ve yaşamak için başarılması gereken işlerin gereğidir. Algı mekanizmasına gelen bilgileri amacına uygun seçerek alır. Amaç öncelikli olduğundan zihin amaca uygun tepkileri kararlaştırır ve başlatır. Zihin bu işlemleri gerçekleştirirken hafızada birikmiş olan tecrübelerle göre anlam verir ve bütünsel sistemi kullanır. Yani dikkat, heyecan, öğrenme, hafızada tutma, hayal kurma ve düşünme gibi ayrı işlevleri kurallı bir sistemle yönetir (Özakpınar, 2013: 33-35).

Zihin kavramı ile ilgili bir diğer ifade zekânın, zihnin değişme ve yeni oluşumlar meydana getirme etkisi olarak tanımlanmasıdır. Zihnin üç şekilde değişim gösterdiği belirtilmektedir: Çevresinden etkilenecek, çevresini etkileyerek ve kendisini oluşturan yapıların aralarındaki etkileşimin sonucu olarak değiştiğidir. Yani, zihni meydana getiren yapıların da birbirini etkilediği, değiştiği ve yeni yapılar oluşturabildiği söylenmektedir (Toker vd, 1968: 76-77).

Her zihnin sahip olduğu değişme ve yeni yapılar meydana getirme gücü birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılık da kişilerin zihin güçleri bakımından

farklı özelliklere ve kapasitelere sahip olduklarını göstermektedir. Zihni yapıların oluşumundaki farklılıklar; zihni yapıların meydana gelme zorluğu, zihni yapıların niteliği, zihni yapıların çeşitliliği, zihni yapıların sayısal özellikleri ve zihni yapıların yeni yapılar oluşturabilme yaratıcılığı ile bağlantılıdır (Toker vd, 1968: 84-87).

Zekânın ilgili olduğu bir diğer kavram da "öğrenme"dir. İnsan yaşantısında önemli bir yer tutan öğrenme kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır: Deneyimler, eğitim ve öğretim sonucu davranışta meydana gelen kalıcı değişikliklerdir (Polat, 2014: 266). Öğrenme süreci karmaşıktır. Bir yanıla nörofizyolojik, bir yanıla da psikolojik nitelik taşımaktadır. Nörofizyolojik özellik taşıması beyinde kimyasal ve elektriksel değişimlerle sinir sistemindeki bağlarla meydana gelmesindedir. Psikolojik özellik taşıması da öğrenmenin olması için kişilerin gerçekleri algılama ve yorumlamasının psikolojik temellere dayanmasındandır. Diğer bir anlatımla öğrenme esnasında uyum, yorumlama, anlama ve algı gibi psikolojinin temel öğelerinin etkin olmasındandır.

Zekâ ile ilişkisi bulunan son kavram da "hafıza"dır. Özakpınar'ın tanımına göre hafıza; "deneyimle kazanılan şey, aradan geçen zaman içinde şu ya da bu biçimde zihinde tutma işlevidir" (Özakpınar, 2012: 10). Diğer bir anlatım ile hafıza geçmişimizi kaydeden, istenildiği takdirde bilgi kullanabildiğimiz ve bu nedenlerle şimdiki zamanımızı etkileyen sistemdir (Arkonaç, 1998: 181).

Hafıza kavramının öncelikli unsuru depolamadır. Konu ile ilgili çalışmaları bulunan araştırmacılara göre üç çeşit hafıza deposu bulunmaktadır. Bunlardan ilki duyuşal hafıza deposudur. Duyulara özgü çok kısa süreli depolamadır. İkincisi ise kısa süreli hafıza deposudur. Sınırlı kapasitesi vardır. Üçüncüsü, uzun süreli hafıza deposudur. Kalıcı hafıza olarak da isimlendiren çalışmalar mevcuttur. Temelinde sınırsız kapasite vardır (Arkonaç, 1998: 182).

Öğrenme ve hafızada tutma hem iç içe hem de birbirinden bağımsız kavramlardır. Örneğin; herhangi bir konuyu çalıştığımızda öğrenme faaliyetinin gerçekleştiğini test etmenin ardından çalışmaya ara verdiğimiz varsayalım. Belirli bir zaman aralığının ardından öğrenilen bilgileri tekrar yokladığımızda tamamını ya da bir kısmını çıkarabiliriz. Bu demek oluyor ki öğrenilenler zihinde tutulmuş. Öğrenme ve hatırlama arasında bir bağ kurulmuş. Buradan şu sonucu çıkarabiliriz: İnsan zihni öğrenilecek bilgilerle ile önceki bilgiler arasında bağlantı kurarak içeriğe anlam verir (Özakpınar, 2013: 31-32).

Zihin, öğrenme ve hafızanın beynin işleyişindeki yeri duygu, zekâ ve beyin ilişkisi başlığında anlatılmaya çalışılmıştır.

1.2.2.1. Zekâ Teorileri

İnsanoğlunun iç dünyasını keşfetme çabalarının başlamasıyla birlikte zekâ ile ilgili farklı bilimsel araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Araştırmacıların zekâ kavramıyla ilgili çalışmaları birbirinden değişik zekâ teorilerinin oluşmasına neden olmuştur. Çalışmanın bu bölümünde bu zekâ teorilerinin içerikleri üzerinde durulacaktır.

1.2.2.1.1. Spearman'ın Çift Faktör Teorisi

20. yüzyıl başlarında zekânın sadece genel yetenekten oluştuğu görüşü savunuluyordu. Ancak psikoloji profesörü İngiliz Charles Spearman (1863-1945) tarafından 1904 yılında yapılan faktör analizi incelemeleriyle zekâ farklılıkları gelişme göstermiştir. Genel faktör analizi, zihinsel yetenek testlerinden meydana gelmiştir (Gottfredson, 1998: 24, Jensen, 1998: 44).

Spearman zekânın tek faktörden oluşmadığını, "g" genel yetenek ve "s" özel yetenek adını verdiği iki faktörden oluştuğunu öne sürmüştür (Salovey ve Mayer, 1990: 187, Sternberg, 1999: 436, Gürel ve Tat, 2010: 344).

Spearman'a göre zihinsel uğraşlarda görev alan genel zihinsel enerji manasına gelen unsur "g" faktörü olarak tanımlanırken; bunun haricinde ihtiyaç duyulan zihin gücü "s" faktörü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir anlatımla "g" faktörü, aritmetik yeteneği, genel bilgiyi, sözcük dağarcığını, okul başarısını, profesyonel yaşamdaki başarıyı ve sosyo-ekonomik durum gibi birçok alanı kapsarken; "s" faktörü özgül yeteneği içermektedir (Aslan, 2013: 7).

Zihinsel bir etkinliğin gerçekleşebilmesi için her iki faktöre de ihtiyaç duyulmaktadır. İşin kapsamına göre ihtiyaç duyulan faktör ağırlıkları değişim gösterebilmektedir. Örneğin; genel müdür ve üretim müdürünün çalışmaları esnasında gereksinim duydukları faktör dereceleri birbirinden farklıdır. Genel müdür "g" faktörünü üretim müdürüne göre daha yüksek oranda kullanabilmektedir. Sebebi ise genel müdürün zihinsel çaba gerektiren yönetim becerilerini; üretim müdürünün ise teknik becerilerini daha fazla kullanmasıdır (Keskin vd., 2013: 5).

1.2.2.1.2. Thorndike'nin Çoklu Faktör Teorisi

Amerikalı psikolog Thorndike'e göre sorunlar karşısında insanlar aynı yaklaşımlarda bulunmazlar. Zekâ kavramı farklı koşullara göre farklılık gösterebilir. Örneğin bir kimse yaşadığı yerde çok ünlü bir konuşmacı, yönetici veya editör olabilir;

fakat aynı kişi matematik konusunda çok başarısız olabilir. Thorndike bu görüşleri doğrultusunda zekâyı üç başlık altında incelemiştir (Thorndike, 1920: 228, Mayer vd., 2000: 269-270, Newsome vd., 2000: 1006):

1. **Soyut Zekâ:** Matematiksel ilişkiler kurarak, fikirlerle ve sembollerle düşünme becerisidir. Adı geçen semboller; kelimeler, sayılar, fizik formülleri, kimya formülleri, hukuki kararlar, bilimsel yasalar ve ilkeler olabilir (Doğan ve Çetin, 2008: 3).
Thorndike soyut zekâyı ölçen bir test geliştirmiştir. Bu testte soyut zekâyâ dair cümle tanımlama, sayısal akıl yürütme, kelime haznesi, yönerge izleme gibi zekânın alt boyutlarını ölçmeye yarayan örnekler yer almıştır (Doğan ve Şahin, 2007: 234).
2. **Mekanik (Somut) Zekâ:** Somut cisimleri yönetme ve anlama becerisidir. Somut cisimlerle bahsedilmek istenen araç-gereçler (bıçak, silah, testere vb), makina, araba, gemi gibi şeylerdir (Keskin vd., 2013: 6).
3. **Sosyal Zekâ:** Sosyal zekâ kavramından ilk bahseden kişi Thorndike'dir. Toplumsal çevreye uyum sağlama, insanları anlama ve insanlarla iyi ilişkiler kurabilme becerisidir. Aynı zamanda sosyal olaylarda kişinin kendisi ve başkalarıyla ilgili davranışları algılayabilmesidir (Goleman, 2006: 404-405).

Görüldüğü üzere Thorndike zekânın bilişsel ve bilişsel olmayan yönleri üzerine çalışmıştır. Thorndike ayrıca zekânın üç yönünün olduğunu vurgulamıştır. Bunlardan birincisi işin zorluk derecesi manasında "seviye", ikincisi farklı işleri yapabilme yeteneği anlamına gelen "genişlik" ve üçüncüsü de işlerin bitirilebilme süresiyle ilgili olan "hız"dır (Aslan, 2013: 10).

1.2.2.1.3. Gardner'in Çoklu Zekâ Teorisi

Harvard Üniversitesi psikologlarından, Amerikalı Howard Gardner, Spearman ve Thorndike'in ardından 1983 yılında sosyal zekâ konusunu yeniden ele alarak çoklu zekâ kuramını ortaya atmıştır.

Gardner'ın deyimiyle IQ (bilişsel zekâ) tarzı düşünme insanları tek yetenek türüne göre değerlendirmektedir. Örneğin; üniversite giriş sınavlarında sorulan sorularla sadece tek bir yetenek türüne göre gelecek belirlenmektedir. Gardner 1983 yılında yayınladığı *Frames of Mind (Zihin Çerçeveleri)* isimli eserinde IQ'nun tek bir standart

faktör olarak kabul edildiği zekâ anlayışına karşı çıkararak çoklu zekâ modelini oluşturmuştur (Goleman, 2014: 67).

Gardner'ın geliştirdiği Çoklu Zekâ Modeli iki özelliğiyle geleneksel anlayıştan ayrılır. Bu özelliklerden ilki; modelin zekâyı ele alış şeklidir. Zekâyı hayattaki problemleri çözme ve sonuç elde etme olarak tanımlar. Diğer özellik ise zekânın tekil değil de çoğul ele alınmasıdır (Özer, 2013: 40).

Standart psikometrik araçlar ölçülebilen tek bir zekâyı eleştiren Gardner, her bireyin birbirinden farklı birden çok zekâ çeşidine sahip olduğunu savunur. Sahip olunan her bir zekânın da kendilerine has bir şekilde geliştiği ve çalıştığını ifade eder (Gardner, 2004: 97, Gardner, 2007: 12).

Çoklu zekâ modelini destekleyen deneysel bir çalışma yoktur. Bu durumun temel sebebi Gardner'ın kurduğu modelin sayısal veriler veya istatistiki bilgilere değil de antropolojik unsurlara dayanmasıdır. Örneğin; Gardner bu teorisini geliştirirken dahiler, zeki insanlar, beyni hasar görmüş insanlar, normal çocuklar, normal yetişkinler, farklı kültürden insanlar ve farklı konular üzerinde uzmanlaşmış kişiler gibi birbirinden değişik özellikler taşıyan bireyleri incelemiştir (Sternberg, 1999: 438, Gardner, 2004: 11).

Gardner bir insanda, başarı veya başarısızlığın belirlenmesinde en önemli görevi üstlenen ve gündelik hayatta üzerinde en çok durulan sekiz zekâ türünü tanımlamıştır. 1983 yılındaki çalışmasında yedi temel zekâyı esas alan Gardner, 1999 yılındaki çalışmasında sekizinci ve dokuzuncu zekâ türünü de eklemiştir (Gardner, 2010: 8-9, Özer, 2013: 40, Yin, 2014: 1095). Bahsedilen sekiz zekâ alanı aşağıda açıklanacaktır:

1. **Sözel-Dilsel Zekâ:** Anadili ya da başka bir dili kullanma potansiyeli ve düşüncelerini hem sözlü, hem de yazılı olarak etkili şekilde ifade etme becerisidir (Güneş ve Gökçek, 2010: 460). Dil zekâsı önceki bilgiyi anlama, yeni bilgiyi de anlayarak aradaki bağlantıyı sağlayabilmektir. Söz konusu zekâ alanına; kavram, soyut ve simgesel düşünme, dilbilgisi, şiir, masal anlatma, okuma, yazma, şaka yapma, konuşma, tartışma ve edebi ürünler meydana getirme gibi özellikler girer (Gardner, 2006: 13).
2. **Mantıksal-Matematiksel Zekâ:** Mantık-Matematiksel zekânın kapsadığı alan öncelikle sayılar ve akıl yürütmedir. Tümdengelim ve tümevarımla yöntemiyle akıl yürütme, sayıları iyi kullanabilme, problem çözebilme, karmaşık ilişkileri anlayabilme, bilimsel varsayımları sınıflandırabilme, neden-sonuç ilişkisini anlayabilme gibi özellikleri kapsar (Başaran, 2004: 9-10).

3. **Görsel-Uzamsal (Uzaysal) Zekâ:** Şekle, biçime, renge, boşluğa ve renge karşı hissedilen duyarlılık ve zihinsel imajlar yaratabilme yeteneğidir (Altan, 1999: 110). Nesnelere doğru biçimde ve hareket ediyor gibi algılayabilme ve bu algıları iki ya da üç boyutlu hayal edebilmeyi kapsar. Diğer bir ifadeyle; uzamsal zekâ temelinde somut dünyaya, nesnelere ortamına ve nesnelere yeryüzündeki konumlarına bağlıdır. Heykeltıraş, ressam, cerrah, denizci, bilim adamı ve matematik topoloğu gibi bazı meslek dallarıyla uğraşan kişilerde bu zekâ türü ön plana çıkar (Gardner, 2004: 271).
4. **Bedensel-Kinestetik Zekâ:** Bu tür zekâ alanı, denge, koordinasyon, güç, esneklik ve hız gibi bazı fiziksel unsurlara ek olarak; dokunmaya dayalı bazı yetenekleri de kapsamaktadır. Bu zekâ türüne sahip bireyler, yaparak-yaşayarak, dokunarak ve hareket ederek en iyi şekilde öğrenirler (Durmuş, 2013: 14-15).
5. **Müziksel-Ritmik Zekâ:** Seslerin çeşitli özelliklerini ayırt edebilme, müzik formlarını algılayabilme, sesler, notalar, ritimlerle düşünebilme ve yeni sesler oluşturabilme becerisidir. Besteci ve müzisyen gibi müzikle uğraşan kişilerde bu zekâ alanı gelişmiştir (Fierros, 2004: 4).
6. **Kişisel (İçsel) Zekâ:** Bireyin kendi duygularını, duygularının seviyesini ve düşünme aşamalarını tanıma, kendini değerlendirme ve kendisiyle alakalı planlar oluşturabilme yeteneğidir. İçsel zekâsı yüksek olan bireyler; disiplinli, kendine güvenli, kendi hedeflerini belirleyen, sağlıklı benlik algısına sahip kişilerdir (Gardner, 2006: 17).
7. **Kişiler Arası Zekâ-Sosyal Zekâ:** Grup çalışmasına uyumlu olma, grup içerisinde iletişim kurma, kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlama, paylaşma, ifade etme, yorumlama ve insanları etkileyerek ikna etme becerileridir. Sosyal zekâsı gelişmiş olan bireyler daha çok öğretmen, danışman, psikolog, turizmci gibi meslek dallarıyla ilgilenirler (Yaz, 2013: 29-30).
8. **Doğa, Doğacı Zekâsı:** Gardner yukarıda bahsedilen yedi zekâ alanına 1995 yılında doğa zekâsını da eklemiştir. Bu zekâ türünde doğal nesnelere tanıma ve sıralama, bir biyolog gibi hayvanları ve bitkileri tanıma, onları belli özelliklerine bağlı olarak sınıflandırma ve diğerlerinden ayırt etme veya bir jeolog yaklaşımıyla dünya doğasının bulutlar, kayalar veya depremler gibi çeşitli karakteristiklerine karşı ilgili, duyarlı ve yetenekli olma becerisine sahip olmak söz konusudur (Saban, 2009: 836).

Dokuzuncu zekâ türü olarak varoluşçu zekâya Gardner onay vermemiştir. Bunun sebebi olarak da bu türün zekâ ölçütlerini tam olarak karşılayamamasını göstermiştir. Dolayısıyla doğa varoluşçu zekâ ile birlikte incelenmektedir. Varoluşsal zekâ kişinin var olmak, yaşam ve sonsuzluk gibi konuları fark edebilme yeteneğidir (Ozan vd., 2013: 303, Yaz, 2013: 33).

Araştırmalar bütün insanların tüm zekâ türlerine sahip olduklarını ancak tümünün birden eşit gelişmediğini göstermektedir. Kişiler sahip oldukları bu zekâları değiştirme ve geliştirme yeteneğine sahiptirler (Gardner ve Moran, 2006: 228-229).

1.2.2.1.4. Sternberg'in Başarılı Zekâ Teorisi

Oklahoma State Üniversitesi profesörü Robert J. Sternberg, görevi süresince öğrencilerin birbirinden farklı olan yeteneklerini gözlemlenmiştir. İncelemeleri sonrasında kimi öğrencilerde mükemmel yaratıcılık yeteneği, kimi öğrencilerde de üstün pratik yetenekler olduğunu belirlemiştir (Sternberg, 2011: 310).

Sternberg bu analizi doğrultusunda 1985 yılında yayınladığı *Beyond IQ* (IQ'nun Ötesinde) isimli kitabında görüşlerini belirtmiştir. Zekânın analitik, yaratıcı ve pratik olmak üzere üç unsurdan meydana geldiğini öne sürmüştür (Sternberg, 2005:191-193):

1. **Analitik Zekâ:** Bilgi işleme ile ilgili zekâ bileşenlerini analiz etme, değerlendirme, yargılama ya da karşılaştırmada ön plana çıkar.
2. **Yaratıcı Zekâ:** Duyguları kontrol etme, amaçlar doğrultusunda kullanma, ayırım yapma ve yeni durumlara uygun tepki vermeyi içeren zekâ boyutudur. Yaratıcı zekânın yenilik ve otomasyon olmak üzere iki işlevi bulunmaktadır. Yenilik, daha önce denenmemişi yapmak, otomasyon (otomatikleşme) az bir çabayla çeşitli zihinsel işlemleri aynı anda yapabilmektir.
3. **Pratik Zekâ:** Bireylerin ev ya da iş yeri gibi günlük yaşam ortamlarında karşılaştıkları sorunları kendi yeteneklerini kullanarak çözüme ulaştırmalarını içerir. Pratik zekâ adapte olma, şekillendirme ve seçme bileşenlerinden oluşur. Adapte olma, bireyin çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmesi; şekillendirme değişiklik bulunan ortamı bireyin kendine göre uyarlayabilmesi; seçme ise bireyin ihtiyaç, yetenek ve isteklerine uygun olana karar verebilmesidir.

Sternberg'e göre zeki insanlar bu üç unsur sayesinde güçlü yönlerini kullanır; zayıf yönlerini de düzeltip, geliştirir. Bir başka deyişle zeki insan, üç zekâ boyutunu da

beraberce kullanmasını bilen kişidir. Böylelikle başarılı zekâ modeli sağlanmış olur (Başaran , 2008: 124, Keskin vd., 2013: 10).

1.2.3. Duygu ve Zekâ İlişkisi

Duygusal zekâyı anlayabilmek için duygusal zekâyı oluşturan duygu ve zekâ kavramlarının arasındaki ilişkiyi ve konuyla ilgili yaklaşımları incelemek faydalı olacaktır.

Duygu ve zekâ önceleri birbiri ile çelişen iki kavram olarak kabul edilirdi. Duygular zihinsel aktiviteleri bölen dağınık kesintiler olarak ifade edilirdi. Duyguları açıklamaya çalışanlara olumlu gözle bakılmaz ve hastalıklı muamelesi yapılırdı. Ancak 1960'lı yılların başından itibaren bazı araştırmacılar duyguların, kişilerin düşüncelerine ve davranışlarına rehberlik edebileceğini öne sürerek problemlerin çözümünde duyguların yardımcı olabileceğini savundular (Sharma ve Sehrawat, 2014: 8-9).

Yukarıda belirtilen bu iki farklı görüşü klasik ve modern görüş olmak üzere ele almak konuyu daha iyi açıklamaya yardımcı olacaktır.

1.2.3.1. Klasik Yaklaşım

Örgütler uzun yıllar duygu-zekâ ilişkisi bakımından klasik yaklaşımın etkisinde kalmışlardır. Bu yaklaşım, duyguların zihinsel faaliyetleri engellediği görüşünü ileri sürmektedir. Akılcılık felsefesi olarak adlandırılan düşünce Eski Yunan ve Roma felsefelerine kadar dayandırılmaktadır. Akılcılık felsefesinde bilginin kaynağının yalnızca akıl olduğu görüşü hakimdir (Arslan, 2012: 409).

Antik felsefede stoacılar, insanların duygularının etkisi altında kalmadan, onları denetleyerek kararlar verebildiklerinde iyi bir yaşam sürebileceklerini öne sürerlerdi (Ertürk, 2007: 9). Yani duyguların gereksiz olduğunu ve göz ardı edilmesi gerektiğini düşünürlerdi. Hristiyan felsefesinde ise duyguların kontrol edilmesinin şart olduğu aksi takdirde şeytani etkilerini göstereceğine inanılırdı. Rönesans döneminden sonra duyguların insanın zayıf noktalarını gösterdiği, aklın ise iyiyi ve doğruyu temsil ettiği düşünülmekteydi (Çakar ve Arbak, 2004: 24).

Descartes döneminde ise akılcılık felsefesi daha sistematik bir şekil almıştır. Descartes "Cogito ergo sum" (düşünüyorum öyleyse varım) varsayımı ile duyguların kişilerin düşüncelerine bağlı olarak ortaya çıktığını savunur. Descartes'e göre zihin ve beden iki farklı kökten gelmektedir: Zihnin bireylerin düşünce güçleri yani aklı ile oluştuğunu, bedenin ise biyolojik organizmadan oluştuğunu söyler (Graves, 2000: 11).

Descartes duyguların davranış tarzlarının anlamı ve faydası konusundaki düşüncelerden meydana geldiğini kabul eder. Ona göre öfkeli olmanın gerekli olduğunu kabul ediyorsak öfkeleniyoruz (Konrad ve Hendl, 2002: 22).

Duyguları zayıflık işareti olarak kabul eden klasik anlayışa göre, duygular dikkati başka yere çeker, düşünme yeteneğini engeller ve kontrole mani olur. Bu düşünce duyguların iş hayatında yerinin olmadığını ve bastırılması gerektiğini savunur. Toplumsal kuralların işleyişine mani olduğu düşünülen bu görüş duygusal yaklaşımlardan uzak durulması gerektiğini ifade eder (Ural, 2001: 212).

Kısaca; akılcılık felsefesi duyguları kontrol edilmesi gereken ilkel unsurlar olarak değerlendirmiştir. Zaman zaman sezgilere, kısmen de olsa duygulara yer verilmeye çalışılmış olsa da uzun yıllar akılcılık etkisini göstermiştir.

1.2.3.2. Modern Yaklaşım

Duygu-zekâ ilişkisi anlayışında klasik yaklaşım yerini zamanla modern yaklaşıma bırakmıştır. Bu değişim süreci duyguların sorgulanmasıyla başlamıştır. Öte yandan beynin işleyişi ilgili araştırmaların yapılmaya başlaması akılcılık görüşünün etkisini kaybetmesine neden olmuştur.

Beyin konusundaki araştırmalar duygu-zekâ ilişkisine değişik yaklaşımlar getirmiştir. Bu konuyla ilgili çalışmalarıyla adından söz ettiren kişilerden biri nöroloji profesörü Damasio'dur. Descartes'in akıl-duygu ayrımına dayanan görüşüne "*Descartes' Error*" (Descartes'in Yanılgısı) adlı eseriyle karşı çıkmıştır. Bu eserinde beyni zihin, vücut ve duygularla birlikte ele almaktadır. Damasio kitabına İngiltere'de yaşamakta olan işçi Gage'in başına gelenlerle başlamaktadır. 1848 yılında Gage isimli şahıs yaşadığı iş kazasında demir çubuğun yanağından girip kafatasından çıkmasıyla yara almıştır. Bu olayın ardından Gage ilginç bir şekilde ölmemiş hatta kısa bir süre içinde iyileşmiştir. Ancak bu kişide meydana gelen değişimler şaşırtıcı olmuştur. Örneğin kişiliğinde değişimler meydana gelmiştir: Gage'in hoşlandıkları, hayalleri ve huyu değişmiştir. Konuyla benzer özellikler gösteren bir başka örnek de Eliot isimli kişiye aittir. Bu kişi geçirdiği beyin ameliyatı sonrası hayatında değişimler yaşamıştır. Ameliyat sonrası beyinde bazı bölgeler zarar gördüğü için karar verme ve plan yapma yeteneğinde farklılıklar gözlemlenmiştir. Bu örneklerden yola çıkarak beyinde akıl yürütme, kişisel ve sosyal boyutları analiz etmeye yarayan bölümlerin olduğu tespit edilmiştir (Damasio, 1994: 5-13).

Zekâ ve beyin arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için beynin işleyişi ileriki bölümde "*duygu, zekâ ve beyin*" başlığı altında daha ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

Sonuç olarak duygu-zekâ ilişkisinde düşünce ve duyguların birbirinden ayrılmaz bir bütün olduğu kabul edilmiştir. Duygu ve zekâ arasında keskin bir ayırmadan bahsetmenin yanlış olacağı bilimsel araştırmalarla da desteklenmiştir. Klasik anlayışta kabul edilen bilişsel zekânın ancak duygularla zenginleştirildiği zaman olumlu sonuçlar vereceği kabul edilmiştir. Böylelikle modern anlayışın da kabul ettiği duygular sayesinde yaratıcılık, işbirliği, empati ve değişim olumlu sonuçları beraberinde getirir. Duygular yani beyinden gelen kaynak yaratıcı dehayı geliştirir, belirsiz durumlarda yol gösterici olur ve güvenilir ilişkiler kurmaya yardımcı olur. Duygular çoğu durumda sağduyulu ve mantıklı düşünmeye teşvik ederek başarıya ulaştırırlar (Cooper ve Sawaf, 2000: xii-xiv, Sharma ve Sehrawat, 2014: 9).

1.2.4. Duygu, Zekâ ve Beyin İlişkisi

Duygular mantıkla işbirliği içerisinde çalışır. Duygu ve mantık arasında tamamlayıcı birliktelik söz konusudur (Çeçen, 2002: 165). Duyguların bilişsel zekâyı ilişkisini açıklayabilmek için beyin çalışma sisteminin incelenmesinde fayda olacaktır. Çünkü zekâ ile ilgili gelişmeler beyinde gerçekleşmektedir.

Beynin çalışma şekli ve parçalarının görevleri incelendiğinde, kendi içerisinde çok güçlü iletişim sisteminin olduğu gözlemlenmiştir. Beynin geniş sinir ağları sistemiyle bilgiyi aldığı, işlediği ve geri gönderdiği araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu işlemler sırasında etkin geribildirim ve iç iletişim, beyin daha etkili ve verimli çalışabilmesinde önemli görevler üstlendiği ifade edilmektedir (Yaylacı, 2008: 21). Aşağıda yer alan açıklamalarda beyin duyguların oluşumuyla ilgili bölümü yer almaktadır. Beynin işleyişi ile ilgili daha ayrıntılı bilgilere ulaşmak mümkündür. Ancak aşağıda yer alan açıklamalarda konuyla ilgili gerekli görülen bölümler anlatılmaya çalışılmıştır.

İnsan beyni yaklaşık iki kiloluk hücre ve sinir özüyle, kendisine evrimsel anlamda en yakın olan memelinin beyninden üç kat daha büyüktür. Evrim süresince beyin aşağıdan yukarıya gelişmiştir. Beynin en ilkel kısmı omuriliğin tepesini çevreleyen beyin sapıdır. Beyin sapından duygu merkezleri gelişmiştir. Milyonlarca yıl sonra evrimleşen bu kısım "neokorteks" (yeni kabuk) adı verilen "düşünen beyin" bölümünü oluşturmuştur. Neokorteks, zekâ ile alakalı olduğu bilinen dil, matematik,

sanat ve müzik gibi her şeyin gerçekleştiği bölgedir. Beynin yaklaşık yüzde yetmişini oluşturur (Keskin vd., 2013: 18). Duygusal beyin, akılcı beyinden çok daha önce var olması; düşünen beyin duyu merkezlerinden daha gelişmiş olmasını açıklamaktadır (Goleman, 1995: 10).

Beyin sapını saran katmanların zamanla "limbik sistem" (duygusal beyin ya da orta beyin) denilen kısmı oluşturduğu bilinmektedir. Limbik sistem çevrede, değişen ve gelişen şartlara tepkiler vermeyi sağlayan; hatırlama ve öğrenme merkezidir. Limbik sistemin başlıca fonksiyonları; duygulardan sorumlu olması, uyku ve iştahın düzenlenmesi, heyecan ve motivasyon kontrolü, anıların saklanması, sosyal ilişkilerin kurulması, koku duygusunun hissedilmesi gibi sıralanabilir. Beynin birçok merkezi limbik sistemden geliştiğinden ya da onun uzantısı olduğundan sinir sisteminin oluşumunda duygusal beyin etkilidir. Limbik sistem "amigdala" ve "hipotalamus" adı verilen diğer beyin yapılarıyla beraber duyguların oluşumunda etkilidir (Hinton vd., 2008: 91, Goleman, 2014: 39).

Amigdala, insanlarda limbik halkanın aşağı kısmına yakın, beyin sapının üzerinde birbiriyle bağlantılı yapılardan oluşan badem şeklindeki kütledir. Amigdala duygusal durumların ve belleğin merkezlerindedir. Bir kimsenin beyininden amigdalası çıkarılırsa duygusal anlamda etkinlik önemli ölçüde yok olur. Amigdala yaygın sinir ağları sayesinde duygusal ihtiyaçlar doğrultusunda beyin büyük bölümünü kontrol ederek her algıyı sorgular ve tepkiler verir. Amigdala ne kadar şiddetli uyarılırsa o kadar kalıcı duygular oluşur (LeDoux, 2003: 728-729, Catani vd., 2013: 1730-1731). Hipotalamus; limbik sistemin tam merkezindedir. Duygusal davranışlar üzerinde etkisi olan bölümdür. Öfke, korku gibi duygular; hipotalamusun uyarılması veya lezyonlarıyla ortaya çıkar (Doruk ve Uzun, 1997: 12).

Beynin duyguların oluşumundaki rolü incelenirken bir başka araştırma da beyni sağ ve sol bölümlere ayırarak yapılan çalışmalardır. Her iki beyin yarım kürelerinin farklı görevlerinin olduğu öne sürülmüştür. Sol beyin; yazma, konuşma, verilerle hareket etme, işitsel veya görsel yolla öğrenme gibi analitik gerçekçi yapıya sahip olduğu belirtilirken; sağ beyin, sezgisel, yüzleri hatırlama, dokunsal, görüntülerle düşünme, hayal kurma gibi duyu ve algılarla ilgili özellikler gösterdiği belirtilmiştir. Örneğin; kişinin önceden gördüğü yüzleri unutmaması sağ beyin yeteneğiyle gerçekleşirken, kişinin ismini hatırlaması sol beyin yeteneğidir. Ayrıca sol beyin vücudun sağ tarafını kontrol ederken; sağ beyin de vücudun sol tarafını kontrol eder.

Aynı zamanda beynin yarım küreleri birbirini tamamlar niteliktedir (Sousa, 2011: 16-17, Aslan, 2013: 27-28, Polat, 2014: 267).

Zekâ üzerine yapılan araştırmalar beyin-zekâ arasındaki ilişkiye odaklandığından, beyin gelişimi ile zekâ gelişimi arasında doğrusal ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yani beyni geliştirmeni zekâyı geliştirmek olduğu vurgulanmaktadır. Zekâ gelişiminin de duygularımıza doğrudan etki ettiği belirtilmektedir. Konuyla ilgili Valiant (1998) beyin ve zekâ gelişimi için şu noktalara dikkat edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Titrek, 2013: 19-20):

- Gerçek nesnelere, ortamlar ve kişilerle ilişkiler kurmaya çalışılmalı.
- Sistemli programlarla bilgi akışı sürekli sağlanmalı.
- Düzenli düşünme sitemi ile ayrıntılar ön plana çıkartılarak anlaşılmalı.
- Çeşitli kaynaklardan edinilen tüm kavram ve düşünceler sosyal hayata da entegre edilebilmeli.
- Düşünme ve öğrenme yöntemleri kişisel özelliklere uygun hâle getirilerek kullanılmalı.
- Gereki duurlarda kişilere danışmanlık verilmeli.
- Yaşanılan çevredeki aile, toplum ve örgütlerin geliştirilmesi sağlanmalı.

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı üzere beynin fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için iş yaşantısında ve sosyal yaşantıda gelişim ve yeniliklere açık olmak gerekmektedir.

1.3. Duygusal Zekâ Kavramı

İnsanın kendini tanımak istemesi fikri her zaman ilgi çekici olmuştur. İş yaşantısında çalışanların kendi yeteneklerini bilmesi yapacakları işe sağlayacakları katkıya yardımcı olacaktır. Yaşanılan sosyal ilişkilerde kişinin başkalarını anlayabilmesi öncelikli olarak kendini anlayabilmesinden geçer. Ardından hem iş yaşantılarında hem de sosyal yaşantılarında duygusal zekâlarının da farkına varan bireyler daha başarılı olurlar (Çetinkaya ve Alparıslan, 2011: 364). şu halde duyguları idare etme, onlardan etkin bir şekilde yararlanma, bu durumda kendini ve karşıdakini anlayabilme; tüm bu davranışları yaşama entegre edebilme duygusal zekâ kavramıyla sağlanabilmektedir.

Bu bağlamda hayatın her alanında büyük bir öneme sahip olan duygusal zekâyı daha iyi anlayabilmek ve beraberinde çalışanların duygusal yönlerinin etkisini ortaya koymak için duygusal zekâ kavramının tanımının, duygusal zekânın gelişim

aşamalarının, duygusal zekâ modellerinin, duygusal zekânın iş yaşantısındaki öneminin ve duygusal zekâ ile bilişsel zekâ arasındaki farkın incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.3.1. Duygusal Zekâ Kavramının Tanımları

Duygusal zekâ kavramı oldukça geniş alanı kapsamaktadır. Konuyla ilgili bilimsel temellere dayalı birçok araştırma mevcuttur. Duygusal zekâ ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bireylerin kariyer ve organizasyonların gelişim aşamalarını ele alan çalışmalara daha az rastlanmaktadır. Çalışmalar daha çok psikolojik boyutta olup kişisel gelişim odaklıdır. Dolayısıyla tanımlarda da bu farklı yaklaşımlara rastlamak mümkündür.

Çeşitli araştırmacıların duygusal zekâ ile ilgili tanımlamalarından önce sözlük anlamı incelenecek olursa şu şekildedir: Kişinin duygularını ifade edebilme, kontrol edebilme ve farkında olabilme kapasitesidir. Ayrıca bireylerin kişiler arası ilişkilerinde akla uygun ve empati yaparak duygularını kullanabilmesidir. Duygusal zekânın kişisel yaşamdaki ve profesyonel iş hayatındaki başarılarında önemli bir unsur olduğu belirtilmiştir (<http://www.oxforddictionaries.com/>). Ayrıca duygusal zekâ kavramı İngilizce'de "Emotional Intelligence-EI" veya "Emotional Quotient-EQ" olarak ifade edilmektedir.

Duygusal zekâ kavramıyla ilgili çeşitli araştırmacıların yaptığı tanımlar aşağıda belirtilmektedir:

Duygusal zekâ kavramıyla ilgili öne çıkan isimlerden Mayer ve Salovey duygusal zekâyı; bireyin kendisi ve başkalarıyla ilgili düşünceleri, anlamları ve sebepleri duygularıyla özümseyerek, duygularını algılama ve ifade edebilme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Tanımlamaya göre duygusal zekâ bu duygu ve düşünceleri birbirinden ayırt edebilme ve sonucundaki bilgiyi yol gösterici olarak kullanabilme yeteneğidir. Ayrıca sosyal zekânın bir alt unsuru şeklinde de ifade edilmektedir (Mayer vd., 2000: 267-268, Mayer vd., 2012: 528, Goleman, 2013: 393).

1995 yılında yazdığı "Duygusal Zekâ" adlı kitabıyla ön plana çıkan Daniel Goleman'a göre duygusal zekâ; kendini harekete geçirebilme, olumsuzluklar olduğunda bile durmaksızın yola devam edebilme, istekleri kontrol ederek ruh durumunu düzenleyebilme, sorunların düşünme gücünü engellemesine müsaade etmeme ve bireyin kendisini başkalarının yerine koyabilmesidir (Goleman, 2014: 51).

"Liderlikte Duygusal Zekâ" adlı kitabıyla ön plana çıkan Cooper ve Sawaf'a göre duygusal zekâ; duyguların gücünü ve çabuk kavranışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyguları algılama, anlama ve etkin bir şekilde kullanma yeteneğidir (Cooper ve Sawaf, 1997: xiii).

Sutarso'ya göre duygusal zekâ, duyguları doğru bir şekilde algılayabilme, değerlendirebilme ve ifade edebilmedir. Düşünce gücünü geliştirebilmek ve erişimini sağlayabilmek için zekânın sağladığı bilgi ve becerileri doğru zamanda kullanabilmektir (Sutarso, 1998: 13). Duygusal zekâ tanımlarından bir diğeri ise Kunnanatt'a aittir. Tanımda duygusal zekâ; kişilerarası ilişkilerde etkinlik için yol gösterici olarak, sosyal çevrede duyguları kullanabilme yeteneğidir. Duygusal zekâsını başarılı bir şekilde kullanabilen insanlarda sürekli fayda üretme üzerine kurulu sosyal ortam üretebilme yeteneği gelişmiştir (Kunnanatt, 2004: 489).

Duygusal zekâ Robins ve Judge'a göre; duygusal işaretleri ve bilgileri anlayabilme, özümseyebilme ve yönetebilme yeteneğidir (Robbins ve Judge, 2013: 113). Psikolog Reuven Bar-On'un duygusal zekâ tanımı ise; kişilerin kendilerini ifade edebilmesini, karşısındakileri anlayabilmesini ve günlük sorunlarla kolayca başa çıkabilmesini sağlayan kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilikler ve beceriler dizisidir (Bar-On, 2006: 3).

Duygusal zekânın yapısı genel olarak üç gruba ayrılarak da değerlendirilebilir. Bunlardan birinci aşama duyguların tanımlanması ve açıklanması; ikinci aşama duyguların düzenlenmesi ve sonuncu olarak üçüncü aşama da duygusal bilgilerin düşünülerek eyleme geçirilmesidir (Lyusin, 2006: 55).

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, duygusal zekâ kavramıyla ilgili genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. Ancak belirtildiği gibi farklı görüşler konuya yaklaşımı zenginleştirmektedir. Bu farklı yaklaşımlar doğrultusunda duygusal zekâ; ilk olarak kişinin kendi duygularını fark etmesi, onları kontrol ederek değerlendirebilmesi; aynı zamanda karşısındakilerin de duygularını dikkate alarak onun yerine kendisini koyabilmesidir. Tüm bu süreçlerde kişinin sağlıklı ilişkiler kurabilmesini ve ani gelişen olaylara karşı çabuk uyum sağlayabilmesini mümkün kılan sosyal yetenek ve beceriler bütünü duygusal zekâyı oluşturmaktadır.

1.3.2. Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi

Duygusal zekâ kavramını günümüz koşullarında analiz edebilmek maksadı ile öncelikle onu daha anlamlı hâle getirecek olan tarihsel gelişiminden bahsetmek yararlı olacaktır.

Duygusal zekânın tarihçesi incelendiğinde; Platon'un ifade ettiği "Tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır" yaklaşımı, aslında bu kavramı günümüzden iki bin yıl öncesine kadar dayandırmaktadır (Yaylacı, 2008: 44). Gerçekte duygusal zekâ o zamanlardan günümüze kadar değişik bilim dalları adı altında ve farklı isimlerle araştırılmaktadır.

Duygusal zekânın tarihsel gelişimi ve farklı bakış açıları tarihsel süreç bazında Tablo 2 'de belirtilmektedir. Duygusal zekâ kavramının oluşumu Thorndike'nin ortaya attığı sosyal zekâ kavramıyla başlamıştır. Thorndike duygusal zekânın isim babası değildir; ancak Thorndike'nin yaklaşımı duygusal zekânın unsurlarından sayılan sosyal zekâ kavramını içerdiğinden, kavramın oluşumuna katkı sağlamıştır. Thorndike sosyal zekâyı "kadın erkek, çocuk, genç bütün insanları anlama becerisi ve insan ilişkilerinde geniş algılara sahip olma" şeklinde tanımlamıştır (Thorndike, 1920: 228). Thorndike'nin bu yaklaşımı zekânın sosyal boyutuna yönelik araştırma ve incelemelerin başlangıcı sayılmıştır.

Duygusal zekâ konusunun 19. yüzyıldan itibaren öneminin arttığı görülmektedir. Bunun sebepleri incelendiğinde en büyük etkenin bilişsel zekânın başarıda tek etken olmadığı ve duygusal zekânın etkisinin anlaşılmasıdır. Sebeplerden bir diğeri de sosyal bilimlere olan ilginin artmasıyla insan odaklı yaklaşımların gerekliliğinin önem kazanmasıdır.

Thorndike'nin 1920 yılındaki çalışmalarının ardından 1940'lı yıllarda David Wechsler geliştirdiği IQ testinde genel zekânın duygularla ilgili bölümünün varlığına dikkat çekerek, bu bölümlerin de ölçülebildiğini göstermiştir. Bu dönemde liderler yönetici ve çalışan taraflarından olmak üzere iki yönlü iletişimin daha etkili sonuçlarının olduğunu göstermişlerdir (Yaylacı, 2008: 45).

Tablo 2. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi

Yıllar	Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi
1900-1969 Zekâ ve duygunun ayrı ayrı incelenmesi	Zekâ ve duygu konuları üzerinde çalışılmıştır. Zekâ testleri teknolojisi ile konunun kapsamı geliştirilmiştir. Sosyal zekâ kuramı üzerine yapılan araştırmalar sözel zekâ konusunda yoğunlaşmıştır.
1970-1989 Duygusal zekânın öncüleri	Yapay zekâ hakkında geliştirilen görüşlerle bilgisayarların nasıl anlaşılabilirliği ve duygusal konularda mantık yürütülebilirliği araştırılmıştır. Gardner tarafından ortaya atılan teori ile çoklu zekâ kavramı ortaya çıkmıştır. Beyin ile ilgili yapılan araştırmalar neticesinde duygu ile bilişsellik arasında ilişki kurulmaya başlamıştır. Nadiren de olsa duygusal zekâ ifadesi kullanılmıştır.
1990-1993 Duygusal zekânın ortaya çıkması	Duygusal zekâ üzerine makalelerin yazılmasının yoğunlaştığı dönemdir. Özellikle Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ üzerine yazdıkları makaleler yayınlanmaya başlanmıştır. Duygusal zekânın ölçülebilirliği ile ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.
1994-1997 Duygusal zekânın popülerleşmesi ve yayılması	Daniel Goleman popüler kitabı olan "Duygusal Zekâyı" yayınlamıştır. Kitap dünya çapında çok satılan kitaplar arasında yerini almış ve çok sayıda kopyası basılmıştır. Time dergisinde duygusal zekâ (EQ) kapak olmuştur. Kişilik özellikleriyle ilgili çeşitli ölçümler de yayınlanmıştır.
1998-..... Duygusal zekâ çalışmalarının kurumsallaşması	Yeni araştırmalar sonucunda yeni modeller ve yeni ölçümler geliştirilmiştir. Konuyla ilgili hakemli dergide makaleler de yayınlanmıştır.

Kaynak: Mayer, 1999: 5-6

1950'li yıllarda yönetim bilimine katkıları bakımından ön plana çıkan Abraham Maslow karşımıza çıkmaktadır. Maslow'un ortaya attığı ihtiyaçlar hiyerarşisinde öncelikli olarak ilk sırada yer alan fiziksel ihtiyaçların karşılanması ardından diğer basamaklarda yer alan duygusal ihtiyaçların da karşılanmasının önemini vurgulanmıştır (Maslow, 1965: 4-5). İnsanların yaşamlarında başarıya ulaşmaları için duygusal, fiziksel, ruhsal ve zihinsel unsurların ne derece etkili olduğunu ve onların geliştirilebilirliğini ifade etmiştir.

1983 yılında Thorndike'in ortaya attığı sosyal zekâ kavramını geliştirip daha ileriye taşıyan kişi Gardner'dır. Gardner çoklu zekâ teorisini üreten kişi olarak adını duyurmuştur. Bu teoride birbiri ile ilişkili ya da birbirine bağlı yetenekler bir arada bulunmaktadır. Çoklu zekâ teorisi duygusal zekânın gelişimine önemli katkılar sağlayan teorilerden biridir (Fierros, 2004: 3).

Duygusal zekâ kavramını ilk defa doktora tezinde kullanan kişi Wayne Payne'dir. Payne'nin tezini yazdığı yıl 1985'tir. İngilizcesi "A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence", Türkçesi "Duygular üzerine bir çalışma: Duygusal zekânın gelişimi" isimli doktora tezinde duygusal zekânın korku, acı ve isteklerle ilgili yaratıcı ilişkileri içeren beceri olduğunu savunmaktadır (Serrat, 2009: 2). Bu çalışma ile duygusal zekâ akademik çevrelerde ilk defa kullanılmıştır.

İsraili psikolog Reuven Bar-On 1985 yılında duygusal zekâyı açıklamaya çalışırken "duygu katsayısı" (EQ - Emotional Quotient) terimini ilk defa kullanmıştır. Çalışmalarında insanların hayatlarında kendilerini başarıya götürebilecek faktörleri ele almıştır. İlerleyen yıllarda yayınladığı eserinde kendini rapor etme testiyle duygusal zekâyı ölçmeye çalışan ilk isim olacaktır (Bar-On, 2006: 14-15).

Geniş kapsamlı duygusal zekâ kuramı iki psikolog tarafından ortaya atılmıştır: Yale Üniversitesi'nden Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden John Mayer. Mayer ve Salovey duygulara zekânın nasıl dahil edilebileceğini ayrıntılı bir şekilde açıklamışlardır. Duygusal zekâ modelini ilk kez 1990 yılında yazmış oldukları "Emotional Intelligence" ile konuyla ilgili iki makale çalışmalarında ortaya atmışlardır. Mayer ve Salovey duygusal alandaki yetenekleri bilimsel anlamda ölçmeye çalışmışlardır. Çalışmalarının sonucunda duyguları anlayabilme, başka kişilerin duygularını anlayabilme ve problem çözmede duyguları kullanabilme yeteneklerinin kişiden kişiye farklılık gösterebileceğini ifade etmişlerdir (Mayer vd., 2012: 528, Goleman, 2013: 393).

Duygusal zekânın akademik çevreler dışında ele alınması ve yaygınlaşması, Goleman'ın çalışmalarıyla beraber başlamıştır (Jordan vd., 2002: 195-196). Goleman'ın duygusal zekâ üzerine çalışması şu şekilde olmuştur: Goleman duygusal zekâ üzerine çalışmalar yapmadan önce New-York Times gazetesinde ve Popular Psychology dergisinde yazılar yazmaktaydı. Ardından duygusal okur-yazarlık üzerine bir kitap yazmayı planlamış ve beraberinde kitabı için okullarda araştırma yapmaya başlamıştır. Duygular üzerine çalışmaları inceleyen Goleman, Mayer ve Salovey'in yazılarını okuduktan sonra kitabını duygusal zekâ üzerine yazmaya karar vermiştir (www.duygusalzekâ.net).

Goleman 1995 yılında yazdığı eserinde duygusal zekâyı geniş kitlelere duyurmayı başarmıştır. Goleman yakaladığı popülerliği duygusal zekâ ile ilgili yazdığı diğer kitapları ve yayınları ile de devam ettirmiştir: İşbaşında Duygusal Zekâ, Yeni Liderler, Sosyal Zekâ, Ekolojik Zekâ vb.

Duygusal zekânın gelişim sürecinden de anlaşılacağı üzere duygusal zekânın önem kazanması ancak 19. yüzyıldan sonraki yıllara rastlamaktadır. Bunun sebepleri incelendiğinde, yapılan çalışmalar neticesinde başarı için IQ'nun tek başına yeterli olmadığını anlaşılmasıdır. Bunun sonucunda sosyal bilimlere olan yönelim artmış ve insan odaklı çalışmalar önem kazanmıştır. Konuyla ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında kişisel gelişim ile birlikte iş performansına etkileri sebebiyle duygusal zekâyı olan yönelim artmıştır (Yaylacı, 2008: 45, Budak, 2014: 3).

1.3.3. Duygusal Zekâ Boyutları

Duygusal zekâ konusundaki yaklaşımlar birbiriyle örtüşen konular üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Goleman'ın da 2002 yılında yayınladığı makalesinde duygusal zekâ yetkinlikleri beş başlık altında toplanmaktadır: Kendini tanıma (özbilinç), kendini yönetmek, motivasyon, empati ve sosyal yetkinlikler. Bu boyutlar ve yapıtaşları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Boyutları ve Yapıtaşları

Boyutlar	Yapıtaşları
1. Kendini tanımak (Özbilinç)	Kişinin özgüven duyabilmesi Kişinin tarafsız bir şekilde kendini değerlendirebilmesi Kişinin kendisiyle barışık olabilmesi
2. Duyguları idare edebilmek (Kişinin kendi duygularını yönetmesi)	Kişinin güvenilir ve dürüst olabilmesi Kişinin belirsizliğe karşı risk alabilmesi Kişinin değişimlere kolay adapte olabilmesi
3. Kendini harekete geçirmek (Kişinin kendisini motive etmesi)	Kişinin başarıyı istemesi Kişinin başarısızlık karşısında yılmaması Kişinin kendini yaptığı işe verebilmesi
4. Başkalarının duygularını anlamak (Empati kurabilmek)	Kişinin alanında uzmanlaşabilmesi Kişinin başka kültürlere sempati duyabilmesi Kişinin başkalarına yardım etmek istemesi
5. Sosyal beceriler (İlişkileri yönetebilmek)	Kişinin liderlik özelliklerine sahip olabilmesi Kişinin karşı tarafı ikna edebilmesi Kişinin grupları oluşturabilmesi ve onları yönetebilmesi

Kaynak: Daniel vd., 2002: 262-265, Goleman, 2014: 368-369.

1.3.3.1. Kendini Tanımak (Özbilinç)

Kendini tanıma isteği insanlarda uzun yıllardır merak uyandıran bir konudur. Kendisiyle ilgili bilmediği bir şeyi öğrenme isteği kişide heyecan uyandırır. İlk bakışta duyguların açıkça ortada olduğu düşünebilir. Ancak dikkatlice incelendiğinde durumun olduğundan farklı olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, karşılaşılan çeşitli durumlarda kişinin o anda ne hissettiğinin farkına varabilmesi, durumun nedenlerini inceleyebilmesi ve sonuçlarını analiz edebilmesi bu yetkinlik boyutunun kapsamı içerisindedir. Aynı zamanda bu boyut bireyin kendi duygularının başkaları üzerinde de etki ettiğinin farkında olmasıdır. Çünkü duygularının farkında olabilen insanlar sınırlarını bilerek daha sağlıklı karar verebilirler (Rahim ve Psenicka, 2002: 305).

Kendini tanıma başarılması gereken görevlerin ve değerlerin kaynağını oluşturmaktadır. Özbilinç yetkinliği diğer yetkinliklere de zemin hazırlamaktadır. Bu sebeple özbilinç duygusal zekâ yetkinlikleri içerisinde ilk sırada yer almaktadır.

Özbilincin temelinde üç tane duygusal yeterlilik bulunmaktadır: Duygusal farkındalık, kendini doğru değerlendirme ve özgüven. Duygusal farkındalık, kişinin kendi duygularını ve bu duyguların sonuçlarını fark edebilmesidir. Kendini doğru değerlendirme, kişinin kendinde var olan güçlü ve zayıf yönlerini bilerek sınırlarını

görebilmesidir. Özgüven, kişinin sahip olduklarını fark ederek değerli olduğuna inanmasıdır (Somuncuoğlu, 2005: 275).

Kendini bilmek, iç dünyamızda gerçekleşen duygular ve düşünceler ile ilgili aşamalar ile bağlantı kurarak yeni bir anlayışa sahip olabilmektir. İnsan olmanın özünü araştırabilmeyi kapsayan bu süreçte manevî ve ahlâkî yönlerden ilerleyebilmek iyi niyetli çabalarla gerçekleşmektedir. Özbilinç sahibi insanlar, duygularının sonuçlarını iş yaşantılarında ve özel yaşantılarında görürler. Yüksek özbilinçli insanlar neye, nasıl yönelmeleri gerektiğini iyi bilirler. Tecihlerini de o yönde yaparlar (Titrek, 2013: 103).

1.3.3.2. Duyguları İdare Edebilmek

Duygusal zekâ kavramının tanımında da bahsedildiği gibi duyguları akıllıca kullanabilmek yani duyguları idare edebilmek öncelikli unsurlar arasında yer alır. Kişinin kendi duygularını idare edebilmesi bir diğer duygusal zekâ yetkinliğidir.

Bu boyutta bireyin kendi duygu ve tepkilerini kontrol altında tutabilmesi önemlidir. Duyguları idare edebilme boyutu farklı durumlarla karşılaştığında başa çıkabilmeyi ve başkalarının duygularından etkilenmeden doğru kararları verebilmeyi gerektirir (Pooya vd., 2013: 37).

Duygulara hakim olabilmek iyi ya da kötü durumlarda daha çok önem kazanmaktadır. Örneğin; büyük acılar yaşanıldığında durumu olgunlaşma unsuru olarak görebilenler daha güçlü olabilmektedirler. Yani, duygu değişimlerinde insanların gösterdikleri tepkiler başarı veya başarısızlık sonuçlarını beraberinde getirebilmektedir. Günlük hayatta en çok karşılaşılan idare edilmesi gereken duygular arasında öfke, kaygı ve üzüntü gelmektedir. Tüm bu duyguları idare edebilenler güçlenerek başarılı sonuçlara ulaşabilirler. Diğer bir ifadeyle, bu yetkinliğe sahip olan kişiler değişimler karşısında daha dirayetli ve güçlü olurlar (Yılmaz, 2003: 49-53).

1.3.3.3. Kendini Harekete Geçirmek

İnsanlarda var olan duyguların ortaya çıkması sanıldığı kadar kolay değildir. Duygularını bastıran insanlar onları diğer insanlara aktarmak istemezler. Duygular baskı altında tutulduğunda kişilerin duygusal dünyaları bilinemez. Bu davranışlar neticesinde iletişim kopukluğu yaşanır. Bu boyut kişinin kendini motive etmesi olarak da adlandırılır.

Duyguların açığa çıkarılması, açık ilişkilerde bulunabilmek ve sağlıklı iletişim kurabilmek için gereklidir. Duyguların yönlendirilmesi bu bakımdan önemlidir. Olumlu

duygularla motivasyonu arttırıcı yönde olan yaklaşımlar başarılı sonuçları da beraberinde getirecektir. Ancak insanın kendini motive edebilmesi için öncelikle para ya da mevki sahibi olmak gibi amaçlarının olması gerekmektedir. Başka bir ifade ile insanlar bireysel amaçları, arzu ve istekleri doğrultusunda motive olabilmektedir. Olumlu duygularla başarıya odaklanan bireyler tüm enerjisini ve azmini ortaya koyar. Endişe, çaresizlik gibi olumsuz duygulardan kurtulmayı hedef edinen ve kendisini harekete geçirebilmeyi öğrenen bireyler daha üretken ve etkin olabilirler (Goleman, 2004: 3).

Kuvvetli bir kültürel iş ahlâkı ile duygusal anlamda fark yaratabilen motivasyon heves ve güçlü iradeyi tamamlar. Hayatta neler yapabileceğini görebilen kişiler hayat sınırlarının genişliğini görerek motivasyonlarını yüksek tutabilirler. Duygusal zekâ tam da bu anlamda kişilerin gelişmelerinde temel yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Goleman'ın "Duygusal Zekâ" adlı kitabında duyguların gelişim sürecinde motivasyonu sağlayabilmek için gerekli olan aşamalardan bahsedilmektedir. Bu aşamalar; dürtüleri kontrol edebilmek, berbat ruh hâli ve berbat düşüncelerden kurtulmasını bilmek, olumlu düşünmenin gücünü anlayabilmek, büyük motivasyon unsuru olan iyimserliği her durumda sağlayabilmek ve akışı yakalayabilmektir (Goleman, 2014: 116-136).

Genel olarak kişinin kendisini motive edebilmesinde duyguları verimli bir sonuca yöneltebilmek öncelikli istenendir. Ruh hâlini motive etmeye yardımcı olacak şekilde düşünebilmek, arzu ve istekleri işe yarar şekliyle düşünebilmek ve sorun çıktığında akışı sağlayacak şekilde etkin davranabilmek kişinin kendisini harekete geçirmesini sağlayacaktır.

1.3.3.4. Empati Kurabilmek

Empati, karşısındaki kişinin duygularının farkına varabilme özelliğidir. Daha ayrıntılı bir ifadeyle; bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyabilmesi, durum veya olaylara onun bakış açısıyla bakabilmesi, durum veya olayı doğru ve tam bir biçimde anlayabilmesi ve sonrasında bu durumu ona aktarabilmesi sürecidir (Ioannidou ve Konstantikaki, 2008: 119).

Tanımdan anlaşılacağı üzere empati kavramının gerçekleşebilmesi için üç temel öge gerekmektedir. Bu üç unsur şu şekilde sıralanmaktadır (Dökmen, 2013: 157):

- Empati kurmak isteyen kişi öncelikle kendisini karşısındakinin yerine koyabilmelidir. Diğer bir ifade ile karşısındaki kişinin bakış açısına sahip olmaya çalışmalıdır.

- Empati kurabilmenin gerçekleşmesi için karşıdaki kişinin duygu ve düşünceleri iyi anlaşılmalıdır. Bilişsel ve duygusal bileşenlerin aynı anda hissedilmesi gerekmektedir.
- Empatinin tam olarak sağlanması için geri bildirim şarttır. Bu aşama empati kuran kişinin zihninde oluşmaları karşıdaki kişiye aktarması davranışıdır. İstenen empati kurmaya çalışan kişinin algıladıklarının, karşıdaki kişinin aktarmak istedikleriyle aynı olup olmadığının kontrol edilmesidir.

Kişi bu yetkinliği gerçekleştirebilmek için kendini karşıdaki kişinin yerine koyabilmelidir. Tarafsız değerlendirme yaparak karşıdaki kişinin duyguları ve davranışları arasında bağ kurabilmelidir. Bu özelliği gelişmiş olan kişiler daha hassas ve duygusal davranarak daha etkileşimci kararlar alabilirler (Goleman, 2001: 31).

1.3.3.5. İlişkileri Yönetebilmek

İnsanlarla olan ilişkileri yönetebilmek bir diğer duygusal zekâ yetkinliğidir. Bireylerin sosyal ilişkilerini dengeli bir şekilde yürütebilmeleri duygusal zekâlarını sergileyebilmeleri bakımından çok önemlidir.

İlişkilerini yönetebilme yetkinliğinin gerçekleştirilmesi diğer yetkinliklerin gerçekleştirilmesine de bağlıdır. Kendi duygularını tanımanın ardından karşıdaki kişinin duygularını anlayabilen bireylerin sosyal becerileri gelişmiş olur. Çevrelerindeki kişilerle daha rahat ilişkiler kurabilirler. Başkalarının desteğine ihtiyaç duymadan fikirlerini dile getirerek bir nevi doğal lider rolünü üstlenirler. Böylece topluluğu hedeflerine yönlendirebilirler (Doğan ve Demiral, 2007: 217).

Sosyal becerilerin gelişebilmesi süreci duyguların dışı vurumuyla başlar. Duygularını doğru bir şekilde gösterebilen kişiler karşıdaki kişilerle etkin bir iletişime geçebilirler. Duyguların etkileşiminde aktarım söz konusudur. Duygularını daha güçlü ifade edenden, duygularını daha az ifade edene doğru bir aktarım söz konusu olur. Liderlik rolü bu noktada kendini gösterir. Etkili bir iletişim yeteneği sayesinde kitleleri peşinden sürükleyebilenler lider rolünü üstlenerek sosyal becerilerini sergilemiş olurlar (Goleman, 2004: 90-91).

Kişiler arası iletişim becerilerini geliştirebilenler, duyguları anlama ve yönlendirmede daha başarılı olurlar. Etkili ikna yöntemleri sayesinde amaca hizmet edecek ilişkileri yönetebilirler. Ortak hedefler doğrultusunda kurdukları ekiplerde anlaşmazlık durumlarında daha hızlı çözüm yolu bulabilirler. Kısacası başkalarında

istenen tepkileri uyandırabilmeyi ifade eden duygusal zekâ yetkinliği sosyal beceriler diğer bir ifadeyle ilişkileri yürütebilmektir (Goleman, 2013: 39).

1.3.4. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ konusu üzerinde çalışan araştırmacılar duygusal zekânın farklı yönüne, alanına ve yeterliliğine odaklanan çalışmalarıyla birbirinden farklı modeller ve sınıflamalar ortaya çıkarmışlardır (Izaguirre, 2008: 63-64).

Duygusal zekâ modelleri kapsamında değerlendirilen tüm yaklaşımlar, kişilerin çevresindeki olay ve durumları nasıl algıladıklarını, anladıklarını, faydalandıklarını ve bireysel verimliliklerini fazlalaştırmak için duygularını nasıl kontrol ettiklerini anlamaya çalışmaktadır (Emmerling ve Goleman, 2003:12-13).

Konuyla ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde yetenek modeli ve karma model olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bu modeller Cobb ve Mayer tarafından şu şekilde açıklanmaktadır (Cobb ve Mayer, 2000: 15):

Yetenek Modeli; duygusal zekâyı yetenekler toplamı olarak izah etmektedir. Bu model duygusal zekânın önemine değinmektedir. Aynı zamanda duygulardan faydalanarak akıl yürütmenin mevcut kullanımları üzerinde durmaktadır.

Karma Model; yetenek modeline göre daha popüler bir modeldir. Sosyal yetenekler, özellikler ve davranışların karışımından oluşan duygusal zekâ yeteneğinin başarılı işlere ulaşmada etkin olacağı yönünde nitelikleri içinde barındırmaktadır.

Çalışmada üzerinde durulacak olan dört model:

1. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli
2. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli
3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli
4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli

Yukarıda adı geçmekte olan dört modelden ilki olan Mayer ve Salovey duygusal zekâ modeli yetenek modeli iken; diğer üç model (Bar-On duygusal zekâ modeli, Daniel Goleman duygusal zekâ modeli ve Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modeli) karma modeldir. Model ve sınıflamalarla ilgili açıklamalar aşağıda yer alacaktır.

1.3.4.1. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey duygusal zekâ kavramının öncüleri olmakla kalmamış, konuyla ilgili çalışmalarını sürdürmüşler ve duygusal zekâ modeli geliştirmişlerdir. Mayer ve Salovey modeli Gardner'ın sosyal zekâ kavramına bağlı olarak geliştirilmiştir (Stein ve Book, 2000: 16). Daha sonraki oluşturulan duygusal zekâ modelleri de Mayer ve Salovey'in temel varsayımlarından yola çıkarak oluşturulmuştur (Çakar ve Arbak, 2004: 37). Yetenek kavramının duygusal zekânın kullanılmasında önemli bir unsur olması sebebi ile de bu modelde de yetenek bazlı tanımlar üzerinde durulmaktadır

Yazarların duygusal zekâ konusundaki çalışmaları yıllar ilerledikçe değişimler göstermiştir. İlk olarak 1990 yılında duygusal zekâyı tanımlamışlardır. Daha sonra 1997 yılında oluşturdukları duygusal zekâ modeline bazı kişisel özellikleri eklemişlerdir. Tanımlamalarında duygu ve akıl arasındaki ilişkiye değinmişlerdir (Yaylacı, 2008: 55). 1999 yılında çalışmalarını daha da ilerleterek Mayer, Salovey ve Caruso kişisel özelliklerden ayrılarak duygusal bilgiyi işleme ve zihinsel beceriler üzerine odaklanan yeni modele yönelmişlerdir (Mayer vd., 2000: 268).

Mayer ve Salovey'in oluşturdukları duygusal zekâ modeli dört boyuttan oluşmaktadır (Mayer vd., 2004: 199). Tablo 4'te Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modeli boyutları ve yetenekleri yer almaktadır.

Tablo 4. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli Boyutları ve Yetenekleri

Boyutlar	Yetenekler
1. Duyguların Algılanması ve İfade Edilmesi	Kişinin kendisinin ve başkalarının uyarıcılarının algılama becerisi
2. Duyguların Düşünce İçinde Özümsemesi (Duygu Düşüncede Kaynaştırma)	Duyguları bilişsel süreçlerde algılama, yaratma, kullanabilme ve hissetme
3. Duyguların Anlaşılması ve Analiz Edilmesi	Duygusal bilgiyi anlama, duyguların karmaşıklığını analiz edebilme
4. Duyguları Yönetmek ve Düzenlemek	Duyguların yönetilmesi ve ilişkilerde kullanılabilmesi

Kaynak: Brackett ve Salovey, 2006: 35-37

1. Duyguların Algılanması ve İfade Edilmesi: Kişinin duygularının farkında olabilmesi ve bu duygularını başkalarına aktarabilmesidir. Bu süreçte kişinin etrafındakilerin ses tonlarından, görünüşlerinden, konuşmalarından ve davranışlarından onların ne hissettiklerini anlayabilmesidir (Salovey ve Grewal, 2005: 281).

Duygusal algılama yeteneği duygulardan ortaya çıkan ihtiyaçların ifade edilebilmesidir. Örneğin; yüz ifadeleri gibi beden dilini, nesnelere ve yazılı bir çok eserde aktarılmak istenen duyguları ve düşünceleri algılayabilmeyi gerektirmektedir (Doğan ve Şahin, 2007: 240). Bu algılama yeteneğinin gelişmiş olması önemlidir. Çünkü duygusal etkileşimin gerçekleşebilmesi için algıların doğru değerlendirilip ifade edilmesi gerekmektedir. Bu sebeple duyguları algılama ve ifade etme yeteneği iletişim gücünün de göstergesi olmuş olur. Böylelikle bireyler sosyal ilişkilerinde etkili iletişimi sağlamış olurlar (Lopes vd., 2004: 1019)

Ast-üst ilişkilerinden verilebilecek durumlar bu boyutun daha iyi açıklanmasına yardımcı olabilir. Örneğin; yaptığı işlerin karşılığını alamayan çalışan iş yerinde mutsuz ve memnuniyetsiz tavırlar sergileyebilir. Böyle bir durumda müdürün, çalışanın duygularının dışı vurumundan yola çıkarak durumu algılaması ve ifade etmesi gerekmektedir.

2. Duyguların Düşünce İçinde Özümsemesi (Duyguyu Düşüncede Kaynaştırma): Duyguların etkin ve verimli bir şekilde düşüncede kullanılması, duyguların hatırlamaya ve karar vermeye destek olmasıdır. Diğer bir anlatımla duyguları hislerle sentezleyerek düşüncüyü kolaylaştırabilmedir (Mayer vd., 2004: 199).

Bu boyutun ifade etmek istediği, çevrede var olan birçok durumdan gerekli olanı ayırt ederek bilişsel kapasitenin öncelikle o noktaya yönlendirilmesini sağlamaktır. Yani bilişsel sistemin olayları farklı açılardan görmesini sağlayarak doğruyu bulmasına yardımcı olmaktadır (Grewal ve Salovey, 2005: 334).

Pozitif duyguların, çeşitli durumlarda karar vermeyi kolaylaştırarak daha verimli olmayı sağlaması, aksi hâlde negatif duygular içerisinde olan kişilerin kötümser yaklaşımlarda bulunmaları bu boyuta örnek gösterilebilir.

3. Duyguların Anlaşılması ve Analiz Edilmesi: Karmaşık duyguların sınıflandırılarak ayırt edilebilmesi, düşünce ve davranış arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi ve duyguların sonuçlarında yaşananların anlaşılabilmesidir (Aslan, 2013: 53).

Bu duygusal boyuta göre duygusal zekâsı yüksek olan bireyler birbirine zıt duyguları aynı anda yaşayabilirler. Bu bireyler karışık duyguları anlama yeteneğine de sahiptirler. Aynı şekilde farklı durumlarda birbirinden değişik durumların oluşabileceğini analiz edebilirler. Genel ruh hâlini ve değişimleri iyi gözlemleyebilen kişiler iş yaşantılarında ve özel yaşantılarında duygularının esiri olmadan daha akılcı kararlar alabilirler (Brackett ve Salovey, 2006: 35).

Konu ile ilgili örnek; şaşkınlığın korku ve sürpriz bileşenlerinden oluştuğunun analiz edilebilmesi olabilir. Bir diğer örnek duygu geçişleri esnasında bu duyguları fark edebilmektir. Mesela öfkelenen bir insanın sinirlenmesinin ardından utanç duygusu yaşamasıdır (Yaylacı, 2008: 57).

4. Duyguları Yönetmek ve Düzenlemek: Duyguların düşünülerek kontrol edilmesi ve gerektiği takdirde yeniden düzenlenmesidir. Bu aşamada olumsuz duyguların etkisini azaltmak ve olumlu duyguların etkisini artırarak düzenleme yapmak önemlidir. Kişisel hedefler, kendini tanıma ve sosyal farkındalıklar duygu yönetiminde etkili olur (Mayer vd., 2004: 199).

Yüksek duygusal zekâya sahip olan kişiler duygularının etkisinin farkına vararak olumlu ve olumsuz duygular arasında dengeyi sağlarlar. Kendi duygularını kontrol etmenin yanında başkalarının duygularını da yönetebilirler (Konrad ve Hendl, 2002: 126).

Hoşa giden ve gitmeyen duyguları yönetebilmek örnek gösterilebilir. Bu örneği açıklamak istersek, istenmeyen durumlarda yaşanan sıkıntı, öfke, üzüntü ve nefret gibi olumsuz duyguları kontrol altına alarak daha olumlu ve yapıcı etkileri olan mutluluk, haz ve sabır gibi duygulara dönüştürebilme yeteneğidir (Akçay ve Çoruk, 2012: 14-15).

1.3.4.2. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal zekânın yapısı hakkında araştırma yapan ünlü kişilerden biri de Reuven Bar-On'dur. Bar-On duygusal bölüm (emotional quotient-EQ) ifadesini ilk defa doktora tezinde kullanmıştır. Bar-On'un duygusal zekâ konusundaki görüşü; kişinin çevresinden gelen baskı ve isteklerle başarılı bir şekilde baş edebilmesinde kişiye yardımcı olan kişisel, duygusal ve sosyal beceriler dizisi şeklindedir. Araştırmacı oluşturduğu modelde kişisel, duygusal ve sosyal yeteneklerin düzenlenmesine odaklanmaktadır (Bar-On, 2010: 57).

Bar-On'un çalışmalarının Salovey ve Mayer'in çalışmaları ile benzeyen ya da ayrılan noktaları bulunmaktadır. Mesela benzeyen özellik olarak; her iki yaklaşım da bilişsel yaklaşımları kabul etmektedir. Bu yaklaşımların kişilik özelliklerinden kaynaklanmadığını savunmaktadır. Farklı yaklaşımlar ise şu şekildedir: Salovey ve Mayer özellikle duygusal yeteneklere ve davranışın etkileri ile ilgilenirken, Bar-On duygusal ve sosyal zekâ davranışları ile ilgilenmektedir. Bununla birlikte Bar-On gerçek hayattan örneklerin sonuçlarını değerlendirmektedir (Yaylacı, 2008: 52).

Bar-On geliştirmiş olduğu ölçekle duygusal zekâyı ölçen ilk kişidir. Bu leği oluşturan soruları cevaplamak yaklaşık 30 dakika sürmektedir. 133 maddeden oluşan ölçek, 5 ana bileşen ve 15 alt bileşenden oluşmaktadır.

Bar-On duygusal zekâ modelinin boyutları aşağıdaki gibidir:

1. Kişiye Dönüklük (Intrapersonal),
2. Kişilerarası Durum (Interpersonal),
3. Uyum Sağlayabilme (Adaptability),
4. Genel Ruh Hâli (General Mood),
5. Stres Yönetimi (Stress Management)

Bar-On modelindeki duygusal zekâ boyutları ve onları oluşturan alt boyutların yer aldığı yetenekler Tablo 5'te yer almaktadır:

Tablo 5. Bar-On Duygusal Zekâ Boyutları ve Alt Boyutları

Boyutlar	Alt Boyutlar
Kişiye Dönüklük	Bağımsızlık, Kendini Gerçekleme, Kararlılık, Kendine Saygı, Duygusal Benlik Bilinci
Kişilerarası Durum	Sosyal Sorumluluk, Kişiler Arası İlişkiler, Empati
Uyum Sağlayabilme	Esneklik, Gerçekçilik, Problem özme
Stres Yönetimi	Strese Dayanıklılık, Dürtü Kontrolü
Genel Ruh Hâli	Mutluluk, İyimserlik

Kaynak: Bharwaney vd., 2011: 3

Bar-On duygusal zekâ modelinin beş boyutunu daha ayrıntılı inceleyecek olursak:

1. Kişiye Dönüklük: Bu boyut daha çok kişisel yeteneklerle ilgilidir. Kişinin duygularının farkına varabilmesi ve algılayabilmesi yeteneklerini kapsar. Diğer bir anlatımla, kişinin kendi duygusal dünyasını bilebilmesi beraberinde kendisine olan öz saygısı doğrultusunda yeteneklerini hayata geçirebilmesidir (Bar-On, 2007: 4).

Kişiyeye dönüklük boyutu kişinin iç dünyası ile ilgili olup; bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kararlılık, kendine saygı ve duygusal benlik bilinci alt boyutlarından oluşmaktadır.

Bu yeteneğe sahip bireyler duygularının farkında olurlar. Böylelikle kendilerinden memnun olumlu düşünen kişilerdir. Bununla beraber duygu ve düşüncelerini ifade ederken bağımsız, güçlü ve kendine güvenli olurlar. Kendilerini başarılı ve tatminkar hissederler. Potansiyellerinin farkında olan bireyler hayattaki amaçlarını gerçekleştirmede kimseye bağımlı olmadan kendilerinden emin yollarında ilerlerler (Titrek, 2013: 192).

2. Kişilerarası Durum: Bireyin kişiler arasındaki iletişimi ve yaklaşımı sırasındaki becerilerini kapsar. Başkalarının duygularını anlama ve yönetebilmesidir (Bharwaney vd., 2011: 5-7).

Bu boyutta kişinin kendisini başkalarının yerine kendisini koyabilmesi bir başka ifadeyle empati yapabilmesi, sosyal konulardaki becerileri ve kişiler arası ilişkileri alt boyutları yer almaktadır.

Bu boyut sosyal ortamlarda yapıcı, paylaşımcı ve uyumlu davranabilme yeteneğini gerektirir. Bireylerin sahip oldukları gücü yalnızca kendileri için değil de başkaları için de kullanabilmeleridir. Kişiler arası ilişkilerde karşılık anlayış ve hoşgörü, empati yapılabilmesinde gerekli koşullardandır. Karşısındaki kişinin neyi nasıl düşündüğünü anlamaya çalışanlar kişilerarası ilişkilerde başarılı sonuçlar alabilirler. Böylelikle kurdukları geniş çevrede samimi ve doğal ilişkiler kurup sürdürebilirler (Baltaş, 2013: 25).

3. Uyum Sağlayabilme: Kişinin çevrenin talepleriyle başa çıkabilme kabiliyetidir. Var olan durumu anlamının yanında değişen şartlara da kolaylıkla uyum sağlamaktır. Olayları öznel yani kişisel yorumlamalarla değil de olması gerektiği gibi değerlendirebilmek yeteneklerini içerir (Palmer vd., 2003:1193).

Şartlara ve çevreye uyum sağlayabilme ana boyutu esneklik, gerçekçilik ve problem çözme alt boyutlarından oluşmaktadır.

Uyum sağlayabilmek kişilere hem iş yaşantılarında hem de özel yaşantılarında tatmin, huzur, motivasyon ve mutluluk sağlar. Dış ve iç koşullar çeşitli sebeplerden dolayı sürekli olarak değişme göstermektedir. Değişken bir ortamda bu koşullara uyum sağlayabilme becerisi önem kazanmaktadır (Doğan ve Şahin, 2007: 242).

Olması istenen ile gerçek arasında fark olduğu zamanlarda gerçeği doğru değerlendirebilmek nesnel bakış açısını gerektirmektedir. Bu yetkinlik bireyin grup

içindeki duygularını, kurum kültürünü, güç bağlantılarını, duyarlı alanlarını ve değişen otaklıklarını fark etmesine imkân tanımaktadır. Bununla birlikte herhangi bir sorun olduğunda problemi çözmeye yönelik yaklaşımların doğru tespit edilmesi şarttır. Ancak bu şekilde insan ilişkilerinde çözümcül sonuçlara ulaşılabilir. Aynı zamanda değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneğini uygulayabilmek için esnek duygu, düşünce ve davranışlara sahip olmak gerekmektedir (Baltaş, 2013: 31-33).

4. Genel Ruh Hâli: Pozitif ruh hâli içerisinde olanların kendilerini ve başkalarını olduğu gibi kabul ederek yaşama olumlu eğilimlerle bakabilmelerini içerir. İyimserlik ve mutluluk alt bileşenlerinden oluşmaktadır (Bar-On, 2006: 19).

Genel ruh hâli kişinin hayatı hakkındaki memnuniyeti ve yaşama genel bakış açısını kapsamaktadır. Bu bakış açısını sağlayabilmek için bireyin kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul etmesi şarttır. Bu sayede birey yaşamdan olabildiğince çok doyum sağlayabilecektir (Reisoğlu, 2014: 56).

5. Stres Yönetimi: Günlük yaşantı içerisinde karşılaşılan durumlar ve olaylar karşısında bireyde oluşan strese karşı tolerans ve kontrol yeteneklerinden oluşur. Stres yönetimi ana boyutu strese karşı dayanıklılık ve dürtü kontrolü alt bileşenlerinden oluşur (Izaguirre, 2008: 74-75).

Stresle başa çıkabilme yeterliliğini ölçmeyi amaçlayan boyutta; stresin yan etkilerini en aza indirmek ve stresi kontrol altına almaya çalışmak öncelikli hedefdir. Stresle başa çıkmada başarılı olabilen kişiler baskı altında çalışmaya yatkın olurlar. Soğukkanlı kişilik özellikleri gösteren bu bireylerin problem çözme yetenekleri de gelişmiştir (Mavroveli vd., 2007: 271).

1.3.4.3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli

Daniel Goleman duygusal zekâ konusundaki çalışmalarıyla adından söz ettiren en önemli isimlerden biridir. Mayer ve Salovey'in 1990 yılında yaptıkları çalışmada ortaya attıkları "Duygusal Zekâ" kavramını temel almıştır. Mayer ve Salovey modelinde duygusal zekâ ile ilgili yeteneklere yoğunlaşmışlardır. Goleman ise duygusal zekânın örgütsel faaliyetler ve liderlikle ilgili bölümlerine de değinerek karma model oluşturmuştur (Çakar ve Arbak, 2004: 41).

Daniel Goleman 1995 yılında çıkardığı "Duygusal Zekâ" isimli kitabıyla duygusal zekâyı tüm çevrelere duyurmuştur (Pektaş, 2013: 32). Başka bir ifadeyle duygusal zekânın popüler olması Daniel Goleman sayesinde olmuştur.

Daniel Goleman 1995 yılında yazmış olduğu kitabında duygusal zekâ kavramını tanımlarken yabancı bir ülkenin üniversite giriş sınavının matematik bölümünden tam puan almış bir öğrenciyi örnek göstermektedir. Konuda bahsi geçen öğrenci aldığı tam puanla hayatında iyi bir matematikçi olacağını kesinleştiremez. İyi bir yönetici olmak, çok zengin olmak gibi farklı başarılarla da imza atabilmek için diğer özelliklere sahip olması gerekmektedir. Diğer özelliklerle anlatılmak istenen duygusal zekâdır. Daniel Goleman'a göre duygusal zekâ; kişinin kendini harekete geçirebilme, sorunlarla başa çıkabilme, isteklerini kontrol ederek ruhsal durumunu organize edebilme, olumsuz duygularının kendisine engel olmasına izin vermeme ve kendisini başkalarının yerine koyabilmesidir (Goleman, 2014: 62-63).

Duygusal zekâ konusu ile ilgili Goleman'ın yaptığı çalışmalara göre beş adet duygusal zekâ yetkinliği söz konusudur. Bu yetkinlikler özbilinç, duyguları idare edebilmek, kendini harekete geçirebilmeki başkalarının duygularını anlamak ve ilişkileri yürütebilmektir. Bu boyutlarla ilgili ayrıntılı açıklamalar "duygusal zekâ boyutları" başlığı altında incelenmeye çalışılmıştır.

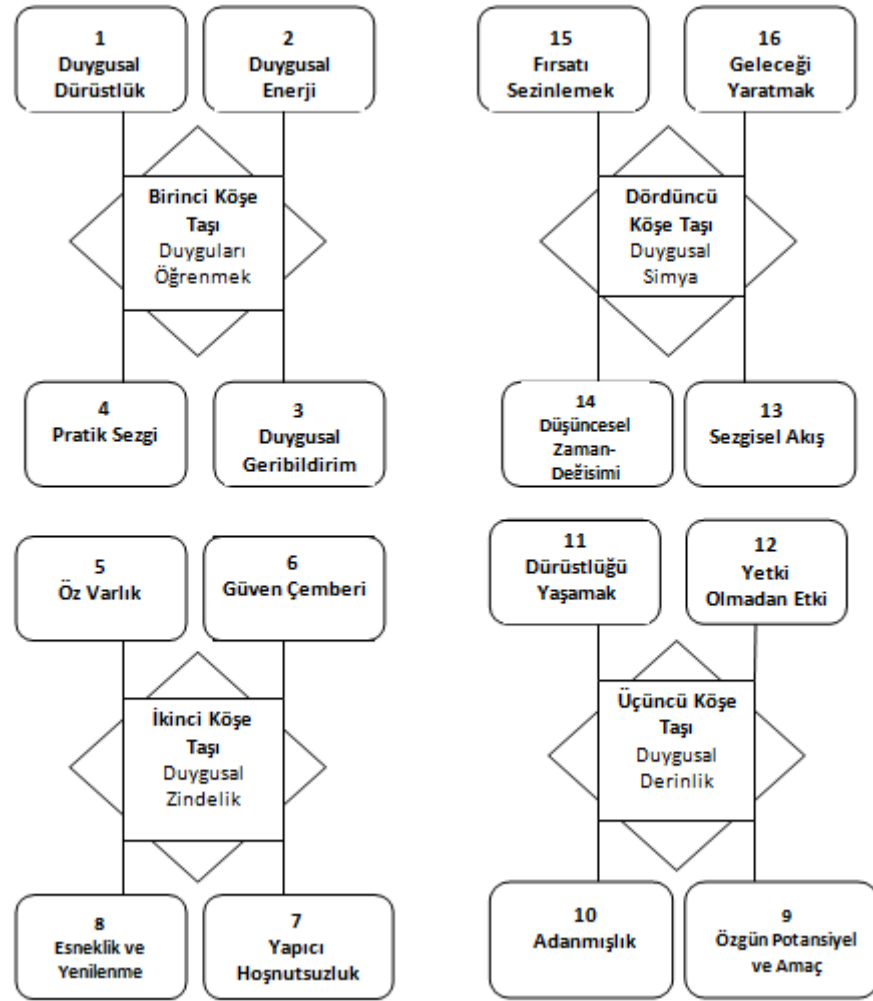
1.3.4.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli

Uluslararası bir yönetici ve yatırımcı olan Ayman Sawaf 1989 yılında duygusal zekâ ile ilgili konulara yönelmiştir. Ardından Robert K. Cooper da çalışma hayatı ve bunlarla ilgili alanlarda duygusal zekâ üzerine yapılmış araştırmalara katılmıştır. Daha sonraki yıllarda Cooper ve Sawaf "*Liderlikte Duygusal Zekâ*" adını verdikleri kitaplarında konuyla ilgili görüşlerini belirtmişlerdir (Cooper ve Sawaf, 2000: viii).

Cooper ve Sawaf duygusal zekânın iş yaşantısında karar verme, liderlik, stratejik ve teknik basamaklar, açık ve doğru iletişim, müşteri bağlılığı, inovasyon ve yenilik gibi konularda olumlu gelişmelere yardımcı olacağını ifade etmektedirler (Cooper ve Sawaf, 2000: x).

Cooper ve Sawaf Amerika'nın şirket ölçüm ve araştırma merkezlerinden biri olan Essi Systems firması ile birlikte Amerika ve Kanada'da araştırma yapan başka bir firmanın veri tabanından yararlanarak duygusal zekâ modelini oluşturmuşlardır (Keskin vd., 2013: 69).

Duygusal zekâyı Dört Köşe Taşlı Model ile açıklamaya çalışmışlardır. Model de duygusal zekâ örgüt ortamı içerisinde incelenerek daha fazla duygusal zekâ liderlik ilişkisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dört boyut ve on altı alt boyuttan oluşan model Şekil 1'deki gibidir:



Şekil 1. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli

Kaynak: Cooper ve Sawaf, 2000: 35.

1. Duygusal Okuryazarlık: Duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim ve pratik sezgiden oluşmaktadır. Duygusal okuryazarlık duygusal bilgi birikimiyle başlamaktadır. Gerçek ve doğru bilgiye ulaşmanın ardından, duygu ve enerji arasında bağ kurarak hislerin duyguyla sentezlenmesi etkin sonuçlar sağlamaktadır (Aslan, 2013: 66).

2. Duygusal Zindelik: Öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yenilenmeden meydana gelmektedir. Duygusal zindelik, çaba ve esnekliği geliştirirken zorlu şartlara ve değişimlere karşı olumlu etkiler göstererek dayanıklılığı artırır (Cooper ve Sawaf, 2000: 85).

3. Duygusal Derinlik: Bu boyutta özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak ve yetki olmadan etki alt boyutlarına yer verilmiştir. Bireyin ana

karakter özellikleri onun etkinliğini oluşturur. Kişinin hedeflerini tam olarak belirlemesi ve bunlara kendisini adanması gerekir. Ardından bunlar örgütün amaçları ile uyumlu hâle getirilip düzenleme yapıldığında verimli sonuçlar elde edilir. Boyutun içeriğinde kişilerin otoriteden bağımsız olarak duygusal gücünü kullanabilmesi de önemli katkılar sağlar (Rozell vd., 2004: 410).

4. Duygusal Simya: Sezgisel akış, düşüncesel-zaman değişimi, fırsatı sezinlemek ve geleceği yaratmak alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyut kişinin sahip olduğu gücünün ve niteliklerinin artırılmasına odaklanmıştır. Önemli olmayan duyguların daha değerli hâle getirilmesidir (Çakar ve Arbak, 2004: 40).

Cooper ve Sawaf modeli bireyin kendisini değerlendirmeye imkân tanınması bakımından olumlu özellikler taşıyan model olarak değerlendirilebilir.

1.3.5. Duygusal Zekâ (EQ) ve Bilişsel Zekâ (IQ) İlişkisi

Duygusal zekâ ve bilişsel zekâ akademik, günlük ve iş yaşantısında karşımıza çıkmaktadır. İki kavramın başarıya etkileri bir çok çalışmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalar; bilişsel zekânın başarıyı belirleyen tek faktör olmadığını ortaya çıkarmıştır. 19. yüzyıldan sonra duygusal zekâ kavramı üzerinde çalışılan bir konu haline gelmiştir. Duygusal zekâ kavramının üzerine yoğunlaşmalar arttıkça bilişsel zekâ da daha fazla araştırılmaya başlamıştır (Goleman, 2013: 19-20).

Bu iki kavram Goleman'ın "duygusal zekâ" isimli kitabında duygusal ve akılcı zihin olarak ele alınmıştır. Akılcı zihin bir kavrama tarzı olarak bilince daha yakın ve düşüncelidir. Duygusal zihin daha fevridir. Kimi zaman mantıksız kavrama sistemine sahiptir. Bu iki kavramın izdüşümü olarak "kalp" ve "kafa" ifadesi kullanılmıştır. İki zihnin dengesi yaşantımızda verilen kararlarda etkili olmaktadır (Goleman, 2014: 35).

Duygusal zekâ ve bilişsel zekâ kavramları arasında farklar bulunmaktadır. Bilişsel zekânın kapsadığı alan belirgin iken duygusal zekânın sınırları daha esnektir. Bilişsel zekâ, kişiliğin gelişim evrelerinde yani 13-19 yaşlarında önemli değişimler gösterirken; duygusal zekâ sürekli olarak öğrenilip değişim gösterebilir. Öğrenme arzusunun sınırlarının olmaması ve isteğe dayanması duygusal zekânın geliştirilebilir olmasına en büyük imkânı sağlamaktadır. Bireyin sahip olduğu IQ derecesi kolaylıkla değişmez iken duygusal zekâ seviyesi değiştirilebilir. İnsan ilişkilerinde öncelikli gerekli olan duygusal zekâdır. Bilişsel zekâ ile duygusal zekâ birbirlerini tamamlar nitelik göstermektedir. Bilişsel zekâsız duygusal zekâ; duygusal zekâsız bilişsel zekâ düşünülemez (Aslan, 2013: 38, Baltaş, 2013: 7-8).

Her bir bireyde duygusal zekâ ve bilişsel zekâ farklı oranlarda bulunmaktadır. Her bir boyutun ne kadar az ya da çok olduğunu çeşitli özelliklerle görebiliriz. Örneğin; yüksek bilişsel zekâyâ sahip ancak duygusal zekâyâ çok az sahip olan bir kişi bilgi bakımından çok dolu ancak insan ilişkileri, iletişim gibi kişisel özellikleri bakımından yetersiz kalır (Rockstuhl vd., 2011: 827).

Bireysel farklılıklarda da duygusal zekâ ve bilişsel zekâ özellikleri değişim gösterir. Yüksek bilişsel zekâyâ sahip bireylerin geniş bilgi birikimi ve becerileri vardır. Yani entelektüel güven yüksektir. Bununla birlikte duygusal tecrübeler konusunda sorunlu, içe dönük ve diğer insanlarla ilişkilerinde mesafelidirler. Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireylerde ise sosyal bakımdan daha cesur, dışa dönük, ilişkilerinde sevecen ve yaşadıkları düzenle barışık kişilik özellikleri gözlenir. Duygularını kolayca dile getirirler. Hayata olumlu bakarak yaşamlarını anlamlı kılarlar. Kendileriyle barışık ve içten tavırlar sergilerler. Kaygıya, derin düşünmeye, suçluluk hissetmeye meyillidirler. Tüm bu kıyaslamalar neticesinde kadın ya da erkek olsun insanı insan yapan özelliklerin duygusal zekâdan geldiği görülmektedir (Goleman, 2014: 75-76).

Duygusal zekâ yetenekleri bilişsel zekâ yetenekleriyle etkileşim hâindedir. Daha başarılı olan, yüksek çaba gösteren kişiler iki zekâ çeşidine de sahiptirler. Yapılacak olan iş ne kadar karışık olursa duygusal zekâ o derece önem kazanır (Abraham, 2004: 129-130).

Hayatta başarılı ve mutlu olmak için bilişsel zekâ kadar duygusal zekâyâ da ihtiyaç duyulmaktadır. Hatta kimi çalışmalar göstermektedir ki başarı ve mutluluk için duygusal zekânın oranının bilişsel zekâyâ göre daha fazla olması gerekmektedir (Goleman, 2013: 19-20). Kişilerin başarısına olan katkıları bakımından duygusal zekâ ve bilişsel zekâ analiz edildiğinde ortaya şu sonuçlar çıkmıştır: Stein ve Book'un 2003 yılında yaptıkları araştırmaya göre bilişsel zekânın başarıya etkisinin %1 ile %20 arasında bir bölüme karşılık geldiği, duygusal zekânın başarıya etkisinin ise %27 ile %45 arasında bir bölümü ifade ettiği bulunmuştur (Savaş, 2012: 140).

Başka bir araştırmaya göre de benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Başarıyı etkileyen unsurlar içerisinde bilişsel zekânın yerinin %15 olduğu geri kalan kısmının da duygusal zekâ, şans gibi unsurlardan oluştuğu belirtilmektedir. Stresini kontrol altına alamayan bireyin konsantrasyonunu sağlayamaması beraberinde zekâsını kullanamamasını getirir (<http://psychology.about.com/>). Bu oranlardan da anlaşılacağı üzere yüksek bilişsel zekâ düzeylerinin başarıda sanıldığı kadar etkili olmadığı görülmektedir. Duygusal zekâları yüksek olan kişilerin yani kendi duygularının farkında

olan, karşısındakilerin duygularını anlayabilen ve bu duyguları kontrol altına alabilen bireylerin hayatta daha avantajlı oldukları açıkça ifade edilmektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarında da duygusal zekânın önemine dikkat çekilmektedir. Günümüzde birçok işveren ve şirket de duygusal zekâyâ önem vermektedir. İşe alım süreçlerinde bilişsel zekâ testlerinin yanı sıra duygusal zekâ testleri adaylara uygulanmaktadır. Bu testlerde iletişim, duyarlılık, inisiyatif kullanma, zorluklar karşısında güçlü olabilme, olumlu düşünme, motivasyonu sağlama, insan ilişkilerinde başarılı olabilme gibi duygusal zekânın kapsamına giren yetenekler analiz edilmektedir. Uygulanan testlerin neticesinde duygusal zekâsı yüksek olan bireyler öncelikle tercih edilmektedir (<http://www.kigem.com/basari-eqrsquodan-gecer.html>). İnsan kaynaklarının işe alım süreçlerinin yanısıra kariyer planlama ve kişisel gelişim süreçlerinde de duygusal zekâ etkin rol oynamaktadır. Kendini ve şirketini daha iyi tanıyabilen çalışanlar duygusal zekâlarını geliştirmeye yönelik eğitimlerle başarılarını arttırabilirler. Çalışanlar ve müşterilerle iyi iletişim kurabilen yüksek duygusal zekâyâ sahip kişiler kendi başarılarına ve şirket başarılarına katkı sağlamış olurlar (Edizler, 2010: 2977).

Sonuç olarak bilişsel zekâ hayatta başarıyı sağlamada tek başına yeterli olamaz. Bilişsel zekâ ancak duygularla harmanlandığında etkili olabilmektedir. Duygusal zekâ ve bilişsel zekâ birbirinin alternatifi değil birbirlerinin tamamlayıcısı niteliktedir (Maboçoğlu, 2006: 21).

1.3.6. Duygusal Zekânın Önemi

İş yaşantısında kurallar değişmektedir. Hem işgörenlerin hem de yöneticilerin yalnızca alanında uzman olmaları ve teknik bilgiye sahip olmaları yeterli olmamaktadır. İş yaşantısı çalışanlarından üstün performanslarının yanısıra yaratıcı, girişimci, işbirliğine yatkın, kendisini ve arkadaşlarını iyi idare edebilme özelliklerini beklemektedir. Bu özellikler de duygular ve duygusal zekânın gerekliliğini beraberinde getirmektedir (Lhasarunova, 2014: 91).

Organizasyonlarda insana verilen önemin artması ile duyguların iş yaşantısındaki etkisi artmaktadır. Son yıllarda yapılan birçok çalışma da duyguların iş dünyasındaki önemine vurgu yapmaktadır. Örneğin; Ashforth ve Humphrey'in 1995 yılında duygular ve çalışma ortamı üzerine yaptıkları çalışmada konuyla ilgili açıklamalarda bulunmuşlardır. Duyguların örgüt yaşantısında vazgeçilmez bir unsur olduğuna vurgu yapmaktadırlar (Ashforth ve Humphrey, 1995: 119). Bu sebeple

çalışanlar duygularından ayrı düşünülemez. Duyguların yönlendirilmeleri ve kontrol altına alınmaları önemli unsur olmaktadır. Çalışanlar geliştirecekleri duygusal zekâ yetkinlikleri ile duygularını amaçları doğrultusunda kullanabilirler (Akçay ve Çoruk, 2012: 4).

İş yaşamında geçerli olan kurallar her geçen gün değişmektedir. Dolayısıyla çalışanları değerlendirme kriterleri de değişmektedir. Önceki yıllarda bilgi seviyesi ve uzmanlık alanları önemli iken; günümüzde kişilerin birbirlerini idare etmede ne derece başarılı olduğuna ve iletişim becerileri göre değerlendirme yapılmaktadır. Bu özellikler günümüz iş dünyasında kişilerin işe alınmalarında, terfi ettirilmelerinde ve işten çıkarılmalarında ölçüt olarak kullanılmaktadır (Goleman, 2013: 9).

Duygusal zekâ çalışanların yeterliliklerinde de kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; müşteri bulma ve pazar payı elde etme konusunda yarışan firmalar artık en iyi çalışanı bulma konusunda da rekabet etmektedirler. En iyi çalışan ile anlatılmak istenen sadece alanında bilgili olmak demek değildir. Alanında bilgili olmak kişiye avantaj sağlar ancak başarılı olmak için yeterli unsur değildir (Acar, 2013: 114-115).

Organizasyonlarda çalışanların kişisel etkileşimlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu etkileşimlerin çoğu iş performansını ve işteki görevleri etkilemektedir. Müşterilerin taleplerine cevap vermeye çalışırken, üst ya da ast kişiler ile görüşürken, çalışma arkadaşları ile toplantı yaparken duygusal zekâ önem kazanmaktadır. Örneğin; müşterisi ile görüşme halinde olan satış temsilcisi; müşterinin neyi istediğini iyi anlayabildiğinde müşterisini memnun edebilir. İyimser bir algı içerisinde müşterisi ile arasında empati kurabilen satış temsilcisi duygusal zekâsını kullanmış olur (Rajah vd., 2011: 1107). İş yaşantısında işverenler, çalışanlarında bilişsel, duygusal ve bedensel gücü bir bütün olarak aramaktadırlar. Bu güçlerin en yoğun ve etkin bir şekilde kullanılmasını istemektedirler (Baltaş, 2013: 50).

Duygusal zekâ yaşamın her alanında karşımıza çıkmakta ve bireyin başarısına etki etmektedir. Duygusal zekâ örgütlerin başarısında önemli rol oynadığı gibi bireylerin kişisel gelişimlerinde de önemli rol oynamaktadır. Bireyin duygularının farkında olması ve onları kontrol ederek kullanabilmesi başarısını da beraberinde getirir. (Acar, 2002: 55-56). Duygular, insandan insana hisleri iletir ve mesajlar taşır. Bazı kişilerde iletilen hisleri ve mesajları algılamada farklılık ve yanlışlık olabilir. İletişimin sağlıklı ve doğru olabilmesi duygusal zekâyâ bağlıdır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler aynı zamanda fazla çaba, ilgi ve dikkat gerektiren durumlarda daha başarılı

olurlar. Bu bireyler duygularını kavramada, kullanmada, anlamada ve yönetmede duygusal zekâsı düşük insanlara göre daha başarılı olurlar. Aynı zamanda problem çözme ve çok yönlü düşünebilmeleri sayesinde daha doğru sonuçlara ulaşırlar (Şenel vd., 2013: 2).

Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler aynı zamanda olumlu sosyal aktivitelerle uğraşırlar. Kendilerine zarar verebilecek kötü alışkanlık ve davranışlardan uzak dururlar. Duygusal bağlar kurmaya yatkın olan yüksek duygusal zekâlı kişiler, motivasyon gerektiren amaçları, hedefleri ve görevleri daha iyi özümseyerek yerine getirirler. Kariyer basamaklarını kendilerinden emin çıkarlar (Mayer vd., 2004: 210). Bunun neticesinde sosyal yetenek ve becerileri gelişir. Böylelikle bireyler kişisel gelişimlerinde de duygusal zekâdan faydalanmış olurlar. İş yaşantılarında olsun, özel yaşantılarında olsun başarıyı yakalamak isteyenler duygusal zekâlarını en iyi kullanabilenlerden oluşur. Duygusal zekâlarını iyi kullanabilen kişiler hayat kalitelerini de yükseltmiş olurlar. Bireyler sosyal ilişkilerinde de duygusal zekâları sayesinde empati ve şefkat duygularına sahip olurlar, böylece çevrelerindeki bireylerle olumlu ilişkiler kurabilirler. Sosyal yeteneklerini geliştirerek davranış ve hareketlerinde etki etmek üzere duygusal farkındalıklarını kullanabilirler (Yelkikalan, 2006: 44).

Bilgi çağını yaşamakta olduğumuz zamanda bilginin birçok çeşidine ulaşmak mümkündür. Bilgiyi hafızaya alabilmek değil de onu doğru yerde ve zamanda kullanabilmek başarıyı beraberinde getirmektedir. Bilgiyi doğru kullanabilmek bilişsel zekâ ve duygusal zekânın harmanından oluşan özellikler sayesinde olmaktadır (McPheat, 2010: 9).

Bugünün iş yaşantısında sahip olunan bilgilerle ancak bir işe sahip olunabilmektedir. Daha iyi olmak ve ilerleyebilmek için duygusal zekânın sağladığı yeteneklere sahip olmak gerekmektedir. Duygusal zekâ yeteneklerine sahip çalışanların daha üretken davranışlar sergileyerek kariyerlerinde daha etkin ve verimli oldukları belirtilmektedir. Sonuç olarak; duygusal zekâ ve bilişsel zekâ birbirinin alternatifi değildir. Tam tersine birbirini tamamlayan bir bütündür. Duygusal zekâ ve bilişsel zekâ ancak birbirlerini beslediklerinde güçlendirici etki gösterirler. Ancak bu şekilde ele alınırlarsa olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178-179).

İş yaşantısından konuyla ilgili örnekler duygusal zekânın önemini göstermektedir. Örneğin; IBM, PepsiCo ve Volvo'nun da aralarında bulunduğu şirketlerde gerçekleştirilen araştırmalarda ortak özelliklere rastlanmıştır. Yıldız eleman

olarak nitelendirilen başarılı çalışanların hepsinde, çevrelerindeki bilgi karmaşası içinden anlamlı olanları seçebilme, geleceğe yönelik stratejik kararlar hakkında akıl yürütebilme yetenekleri bulunmaktadır. Bu çalışanlar duygusal yeterlilik bakımından önemli ölçüde fark yaratmaktaydılar. Öz güven, inisiyatif, uyum sağlama, ekip liderliği, politik bilinç, empati, başarma isteği, etkileyicilik gibi özellikler bunlar arasında sayılmaktaydı. Bir başka örnek de Egon Zehnder International şirketine ait. Bu firmada üst düzey yönetici arayışından sorumlu Claudio Fernandez-Araoz başarılı 227 üst düzey yöneticiyi ve başarısız 23 üst düzey yöneticiyi karşılaştırdı. Başarısız yöneticilerin IQ düzeylerinin yüksek olduğunu ancak eksikliklerinin duygusal zekâ yeterliliklerinde gözlemlendiği ifade edilmiştir. Bu eksiklikleri: Kibirlik, beyin gücüne fazla güvenme, değişimlere uyum sağlayamama ve işbirliğini küçümseme (Goleman, 2013: 46-56).

Duygusal zekânın etkileriyle ilgili bir diğer örnek de U.S. Air Force ve Canada Life firmalarındandır. Yüksek duygusal zekânın performansa olumlu etkilerinin vurgulandığı örneklerde, firmalarda uygulanan duygusal zekâ testleri ile çalışanların kendini tanıma, empati sağlayabilme ve olumlu ilişkiler kurabilme yeteneklerinin ölçüldüğü belirtilmektedir. Yüksek duygusal zekânın aksine düşük duygusal zekânın var olduğu durumlarda da çalışanların düşük motivasyonları ile firmaya zarar verdikleri belirtilmektedir (Daft, 2012: 424).

Duygusal zekâsını iyi kullanabilen bireyler iş dünyasında tercih edilen kişilerdir. Bu bireyler insan ilişkilerinde daha başarılı olduklarından astları ve üstleri ile olumlu ilişkiler sergilerler (<http://www.emotionalintelligenceatwork.com/>). Bununla birlikte duygusal zekâsını kullanabilen çalışanlar kendi duygularının sorumluluğunu alabilirler. Kendi kendilerini motive edebilirler. Zor durumda karşılaştıklarında sorunlara sakince çözümcül yaklaşımlarda bulunabilirler. Olumlu düşünme tekniklerini bilerek çatışma durumlarından sağlıklı sonuçlar elde edebilirler (Akçay ve Çoruk, 2012: 20-21).

Özetle; başarıya etki eden önemli unsurlar duygular ve duyguları kontrol edebilme, insanlarla iyi ilişkiler kurabilme gibi erken yaşlardan itibaren kazanılmaya başlanan ve geliştirilebilen özelliklerdir. Diğer bir anlatımla günümüz iş dünyası çalışanın bilişsel, duygusal ve bedensel gücünü bir bütün olarak yoğun ve etkin bir şekilde kullanmasını istemektedir (Baltaş, 2013: 48-50).

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2.1. Çatışma Kavramına Giriş

Çatışma sadece insanlara has bir kavram değildir. Yeryüzündeki tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için karşılaştıkları engeller karşısında çatışmak mecburiyetinde kalırlar. Çatışmayı birey boyutunda ele alırsak; fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçların karşılanmasına engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik durumlarıdır (Eren, 2013: 587).

Klasik yaklaşımda makine gibi değerlendirilen insan unsuru, neo-klasik dönemde insanı insan yapan özellikleri ile beraber düşünülerek daha önemli hâle gelmiştir. İnsanlar makineden farklı olarak bilişsel güce, duygu ve tutuma sahiptirler. Örgüt içindeki rol ve davranışlarını beden gücü ve ruhsal güçleri ile gerçekleştirirler. Dolayısıyla örgüt içerisinde etkileşim oluşturan yaklaşımlar meydana gelir. Bu etkileşim sonucunda çeşitli sebeplerden dolayı uyumsuzluk, anlaşamama ve sorunların çıkması neticesinde çatışmaların yaşanılması kaçınılmazdır (Kohlrieser, 2007: 2).

Çatışma konusu uzun yıllardır üzerinde çalışılan konu olmasına rağmen her geçen gün önemini arttırmaktadır. Çatışma konusu ile yapılan çalışmalar incelendiğinde konunun her geçen gün daha fazla araştırıldığı görülmektedir. Özellikle son yıllarda, sosyal ve organizasyonel alanlarda çatışma konusuna olan ilgi daha da artmıştır. Bu bağlamda çatışma anlayışında önemli değişiklikler görülmektedir. “Uluslararası Çatışma Yönetimi Derneği” (International Association for Conflict Management) ve “Yönetim Akademisi” (Academy of Management)’nin, çatışma yönetimi biriminin kurulması ve Uluslararası Çatışma Yönetimi Dergisi’nin (The International Journal of Conflict Management) yayınlanmaya başlaması, çatışma yönetimine bu artan ilginin kanıtları olarak gösterilebilir (Rahim, 2001: 2). Konuyla ilgili yurtiçi çalışmaların önemli bir kısmının yer aldığı Yüksek Öğrenim Kurumunun tezleri incelendiğinde de çatışma konusunun araştırma konuları arasında önemli yer edindiği görülmektedir (Özcihan, 2014: 33-34).

Çatışma konusuna olan ilginin artış nedenleri incelendiğinde; günümüzde rekabet ve küreselleşme koşullarının artışı öncelikle yer almaktadır. Ayrıca, bireyler arasındaki kişilik, değer, tutum, algı, dil ve kültür farklılıklarının fazlalaşması diğer bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır (Çağlayan, 2006: 5).

Günümüz koşullarının karmaşıklığı ve belirsizliği de durumu zorlaştırmaktadır. İnsan sosyal bir varlıktır yalnız başına yaşantısını sürdüremez. Bu sebep ile birlikte yaşama gereksinimi ve işbirliğinin zorunluluğu gibi uyum sağlamayı gerektiren durumların artması, çatışmaları beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, çalışan potansiyel gücünün çeşitlilik göstermesi uyumsuzluk ortamları oluşturmaktadır ve beraberinde çatışmayı arttırmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 205, El Dahshan ve Keshk, 2014: 132).

Çatışmalar günlük yaşantının bir parçası olabildiği gibi örgütlerin de ayrılmaz bir parçasıdır. Bu sebeple çatışma örgütler için önemle ve dikkatle ele alınması gereken bir konudur. Çünkü çatışmanın yoksunluğu, sıkıcılık doğuran monoton bir yapıyı ifade etmektedir. Çatışma bir kurumdaki memnuniyetsizlik ve doyumsuzluk durumlarını veya yapılan mevcut uygulamaları yeniden ele almayı gerektirdiğinden örgütün etkinliğini değiştirme üstünde etkilidir. Diğer bir anlatımla; çatışma eğer insanların işleri ve sorunlarının tespit ve çözümü ile ilgiliyse; birey ve örgüt performansını artırıcı etkiye sahip olabilir (Özdemir, 2012: 3). Çünkü çatışma kavramı ilk bakışta olumsuzluk içeren bir kavram gibi görünmesine rağmen, örgütler için olumsuz etkilerinin yanında olumlu etkileri de barındıran örgütsel davranış konusudur (Nelson ve Ouick, 2013: 4). Kısacası, çatışmanın varlığı tek başına ne iyi bir durum ne de kötü bir durum olarak açıklanamamaktadır (Sinha, 2008: 177).

Çatışmaların, örgütsel amaçlar doğrultusunda yapıcı ve yaratıcı şekilde yönetilmeleri işletmelerin önemli konuları arasında gelmektedir. Örneğin; çatışmayı örgüt başarısını sağlama yönünde kullanabilmeyi başarabilmek için, çatışma çözüm stratejilerinin iyi seçilerek, uygulanabilmesi gerekir. Bu aşamada da yöneticinin yetenekleri önem kazanmakta ve onlara büyük görevler düşmektedir (Şimşek ve Çelik, 2011: 262).

Her zaman ve her yerde, farklı yoğunluk ve türde çıkabilmesi mümkün olan çatışmaların olduğu ortamlar da değişim göstermektedir. Örneğin; uyuşmazlık ve anlaşamama iki kişi veya grup arasında çıkabildiği gibi, örgütlere dahil olan bireyler veya gruplar ya da örgütler veya devletler arasında meydana gelebilmektedir (Kondalkar, 2007: 165).

Çatışma ortamları farklılık gösterse de hepsinde ortak olan önemli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlardan en belirgin olanı çatışmaların her zaman için etkileşime ve karşılıklı iletişime dayanıyor olmasıdır (Mayer ve Louw, 2009: 36). Çatışmaya dahil olan tarafların sayısı ne olursa olsun veya kişiler arasında birbirine bağlı olma durumu

nasıl olursa olsun çatışma öncelikle taraflardan birisinin kendi algılamasına, beklentilerine ve belirlediği tarzına göre yaptığı karşı bir hareketle oluşmaktadır. Aralarında bulunan bu ortak özellikten dolayı çatışmanın genel ilkeleri birçok çatışma alanı için uygulanabilir. Farklı çatışma ortamlarının diğer ortak özellikleri: Şiddetin ortaya çıkması, müzakere ortamı oluşması ve birbirine bağlılıktan kaynaklanan gücün kullanılmasıdır (Folger vd., 2013: 7).

Çatışmaların ortaya çıkışı ile ilgili nedenler incelendiğinde birçok unsurun etki ettiği görülmektedir. Amaç farklılıkları, kişisel farklılıklar, statü farklılıkları, kaynak yetersizliği, iletişim yetersizliği, işbölümü, ödüllendirme sistemi, görev alanı ile ilgili belirsizlik, örgüt büyüklüğü, ortak karar verme, yeni uzmanlıklar, yönetim biçimindeki farklılıklar gibi çeşitli konulardaki sorun ya da durum değişiklikleri çatışmaya neden olan unsurlar olabilmektedir (Kazimoto, 2013: 19-20)

Bu bölümde çatışma kavramının tanımı, yönetimdeki yeri, çatışma bakış açıları, çatışma türleri, çatışma kaynakları, çatışmanın olumlu ve olumsuz yanlarının incelenmesiyle birlikte çatışma yönetimi, çatışma süreci ve çatışma yönetim stratejileri konuları üstünde ayrıntılı bir şekilde durulmaya çalışılacaktır.

2.2. Çatışma Kavramının Tanımı

İnsan hayatında neredeyse her alanda karşılaşılan çatışma kavramı farklı kişilerce farklı algılandığından tanımlarda da farklılıklar söz konusudur. Psikologların, sosyologların, antropologların ya da örgütsel davranış bilimcilerin çatışma kavramı ile ilgili hem fikir oldukları bir tanım mevcut değildir (Rahim, 2002: 206). Çatışma kavramının literatürü incelendiğinde, çatışmanın olumlu ya da olumsuz yönlerini yansıtan birbirinden farklı tanımlar karşımıza çıkmaktadır.

Çatışma sözcüğü Türk Dil Kurumu sözlüğünde, "*Aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum*" ve "*birbirleriyle uyumayan dilek, istek ya da erekların yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da kıvanç vermekten uzak bilinç durumu*" şeklinde ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr).

Çatışmanın bir diğer sözlük anlamı; "*rakip veya karşıtlık durumlarındaki uyumsuzluk, farklı ihtiyaçlar, iç ve dış talepler sonucunda oluşan zihinsel mücadeledir*" biçiminde belirtilmektedir (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/>).

Çatışma kelimesinin İngilizce karşılığı "conflict" sözcüğüdür. Sözcük Latince "confligere" kelimesinden gelmektedir. Confligere; con- 'birlikte', fligere- 'çarpmak, vurmak' kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır (<http://www.etymonline.com/>).

Çatışma kavramının daha iyi anlaşılması için farklı tanımların daha aydınlatıcı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda çatışma kavramı hakkında inceleme yapan araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalar şu şekildedir:

Çatışma ve çatışma yönetimi konularındaki çalışmalarıyla bilinen Afzalur Rahim'e göre çatışma; birey ve grupların kendi aralarında veya karşılıklı olarak uyumsuzluk veya anlaşmazlık sonucu ortaya çıkan bir etkileşimdir (Rahim, 2001: 18). Diğer bir anlatımla Rahim çatışmayı kişiler arası ilişkiler ve etkileşimin doğal bir sonucu olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bireylerin tutumları, davranışları, değerleri ve inançları diğer kişilerinki ile uyumsuz olduğu algılandığı an ise çatışmanın başlangıç noktası sayılabilir.

Çatışma birbirlerine herhangi bir nedenden dolayı bağlı bireylerin, aralarında bir şeyin uygun olmadığını, denk düşmediğini düşündüklerine dayalı olarak gerçekleşen bir etkileşim olarak da tanımlanabilmektedir. Bu görüşe göre çatışma olayının, çatışma sürecine dahil olan tarafların aralarındaki sorun olan konuda karşı tarafın isteğine uymayan bir durumdan kaynaklandığı temeline dayanmaktadır (Folger vd., 2013: 4).

Genetik bilimi ile ilişkilendirerek konuyu ele alan Blair'in 1970 yılında yapmış olduğu tanıma göre çatışma insan doğasında var olan, genlerde bulunan ve içgüdüsel olarak ortaya çıkan bir davranış olarak tanımlanmıştır (Şanlımeşhur, 2015: 31). Robbins ve Judge'a göre çatışmalar çoğu zaman karmaşık ve tartışmalı süreçlerdir. Çatışma çoğunlukla negatif bir konu olarak görülse de olumlu ve olumsuz sonuçlar meydana getirebilmektedir. Sonucun değerlendirilmesi genellikle bireylerin olayları nasıl analiz ettiklerine bağlıdır. Çatışmanın genelde algı olduğu üzerinde durulur. Bu bağlamda çatışma, taraflardan birinin önemseydiği bir şeyin diğer tarafı olumsuz etkilediği algısının oluşmasıyla başlayan süreçtir (Robbins ve Judge, 2013: 454).

Çatışma tanımlarından bir diğeri de Stoner'a aittir: İki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki farklı nedenlerden doğan anlaşmazlıklardır (Stoner, 1978: 345). Bu tanıma göre anlaşmazlık, zıtlasma, fikir veya davranışlarda birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurları arasında yer almaktadır. Taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya fikirlerini kabul ettirmek için çaba gösterirler (Koçel, 2010: 646).

Çatışma kavramı; örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında sınırlı kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağılımı ile aynı kişinin veya grubun

arasındaki statü, hedef, değer ya da algı değişikliklerinden kaynaklanan anlaşamama ya da uyuşmazlık şeklinde ifade edilmektedir (Şimşek, 2010: 291-292).

Çatışma kavramı, March ve Simon'a göre standart karar verme mekanizmalarındaki bozulmalardır (March ve Simon, 1979: 549-550). Daha ayrıntılı bir ifade ile alternatifler içerisinde seçim yapmada bireyin ya da grubun zorlukla karşılaşması ve bunun sonucunda karar verme sistemlerinde meydana gelen bozulmalar, anlaşmazlıklar ya da uyuşmazlıklar biçiminde ifade edilmektedir.

Pondy çatışma konusunu daha geniş manada inceleyerek, çatışmanın oluşumunu araştırmıştır. Sonucunda konuyu dört farklı şekilde ele almıştır. Pondy çatışmayı, bu dört farklı şekilden herhangi biri veya birilerinin, neden veya sonuç ilişkisi ile birbirine bağlanmasıyla oluşan durum olarak tanımlamıştır. Bu dört farklı şekil aşağıdaki gibidir (Pondy, 1967: 298):

- Anlaşmazlığa ve uyuşmazlığa sebep olan öncüller (kaynakların sınırlı oluşu, amaç farklılıkları gibi),
- Bireylerin içinde bulunduğu duygusal durumlar (gerilim, endişe, stres gibi),
- Çatışmadaki bireylerin kavrama durumları (tarafların çatışmayı algılayışı veya farkında oluşu gibi),
- Çatışma durumu pasif davranışla saldırganlık arasında değişim gösterir.

Yukarıdaki açıklamalarda da ifade edilmeye çalışılan çatışma kavramı genel manasıyla iyi ya da kötü olarak tanımlandırılmayan ve kabul edilmesi gereken bir süreçtir. Barutçugil'in çatışma kavramı tanımı konuyu özetler nitelik taşımaktadır. Bu bağlamda Barutçugil çatışma kavramını açıklarken aşağıdaki maddeleri de tanıma eklemektedir (Barutçugil, 2004: 115):

- İki ya da daha fazla bireyin aynı zamanda aynı kaynağı kullanmaya niyetlenmeleridir.
- Kişilerin ya da grupların ihtiyaçlarının ve çıkarlarının uymamasıdır.
- Anlaşamama, duygusal gerilim, savaş veya çarpışmadır.
- Bireylerin birbirleriyle ters düşmeleri durumudur.
- Grup üyelerinin kendi fikirlerinin dışındaki fikirleri kabul etmekte inat etmeleridir.
- Grup içinde de bireyin kendi fikrinde inat etmesidir.

Farklı araştırmacıların yapmış oldukları tanımlar göz önünde bulundurulduğunda çatışmanın temel unsurlarının anlaşamama, uyumsuzluk, zıtlasma, engelleme, birbirine ters düşme ve isteklerdeki farklılıklar olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile birbirinden farklı yapılan tüm tanımlamalar doğrultusunda, çatışma kavramının her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamı taşıdığı görülmektedir (Mullins, 2010: 97). Çatışmada gücün kaynakların ve toplumsal nitelikli hiyerarşik yapıya ve değışen değer yargılarına dayandığı belitilebilir. Çatışmanın olumlu ya da olumsuz yanlarının olduğu da yine tanımlardan anlaşılmaktadır (Mayer ve Louw, 2009: 37).

2.3. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Tarihsel süreç içerisinde çatışma kavramı farklı dönemlerde farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Bazı kuramcılar çatışmayı olumsuz, örgüte zarar veren ve yıkıcı etkileri bulunan bir olgu olarak ele alırken; bazı kuramcılar da bu görüşün tam aksine çatışmanın kaçınılmaz doğal süreçler olduğunu hatta kontrol altına alınırsa olumlu etkilerinin bile olabileceğini savunmaktadırlar. Çatışma kavramı ile ilgili değışim gösteren yaklaşımlar çatışmanın, örgütsel ve yönetsel açıdan zamanla nasıl algılandığını, analiz edildiğini ve değerlendirildiğini ortaya koymaktadır (Şahin vd., 2006: 554-555).

Örgütlerde meydana gelen çatışmaları değerlendiren üç farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar:

- Klasik yaklaşım,
- Davranışçı yaklaşım,
- Modern yaklaşım'dır.

2.3.1. Klasik Yaklaşım

Klasik yaklaşım diğer adıyla geleneksel yaklaşımın çatışma konusunu ele alışına göre; örgütlerde ortaya çıkan her türlü çatışmalar lüzumsuz ve örgütün tamamına zarar verebilir. Bu yaklaşım tüm çatışmaları kötü ve kaçınılması gereken bir durum olarak görür. Tamamıyla olumsuz etkilere sahip olduğu; yıkım, zarar gibi terimlere odaklanıldığından da anlaşılmaktadır. Geleneksel bakış açısı çatışmayı; zayıf iletişim, güven eksiklikleri ve karşılıklı duyarsızlıktan kaynaklanan fonksiyon bozuklukları olarak değerlendirmektedir (Şimşek ve Çelik, 2011: 263, Robbins ve Judge, 2013: 455).

İnsan unsurunu tamamen göz ardı eden bu bakış açısında, iş yapmaya ilişkin kurallar ve yöntemler üzerine odaklanılmıştır. Geleneksel bakış açısı kapalı sistem anlayışını esas alır. Klasik yönetim yaklaşımına uyum sağlayan anlayışla çatışmanın

örgütsel işleyişe zarar verdiği ve en kısa sürede örgütlerden arındırılması gerektiğini görüşünü benimser. İşletmenin çatışmalardan arındırılması halinde, etkili ve verimli bir şekilde işleyişini sürdürebileceğini savunur (Üngüren, 2008: 887).

2.3.2. Davranışçı Yaklaşım

Davranışçı yaklaşım, geleneksel yaklaşımın zayıf yönlerine tepki olarak ortaya çıkmıştır. Davranış bilimciler çatışmanın gerçekte bahsedildiği gibi sadece yıkıcı yönlerinin bulunduğunu reddederler. Bazı durumlarda çatışmaların etkinlik ve verimliliği artırıcı yönde etki yaptığını savunurlar. Bu yaklaşıma göre çatışmanın hiç olmaması gereken bir durum olduğu görüşü kabul edilmeyerek aksine çatışmaların doğal ve kaçınılmaz durumlar olduğu vurgulanmaktadır. Diğer bir anlatımla çatışma ögesini örgütün bir parçası olarak görürler (Özgan, 2006: 17).

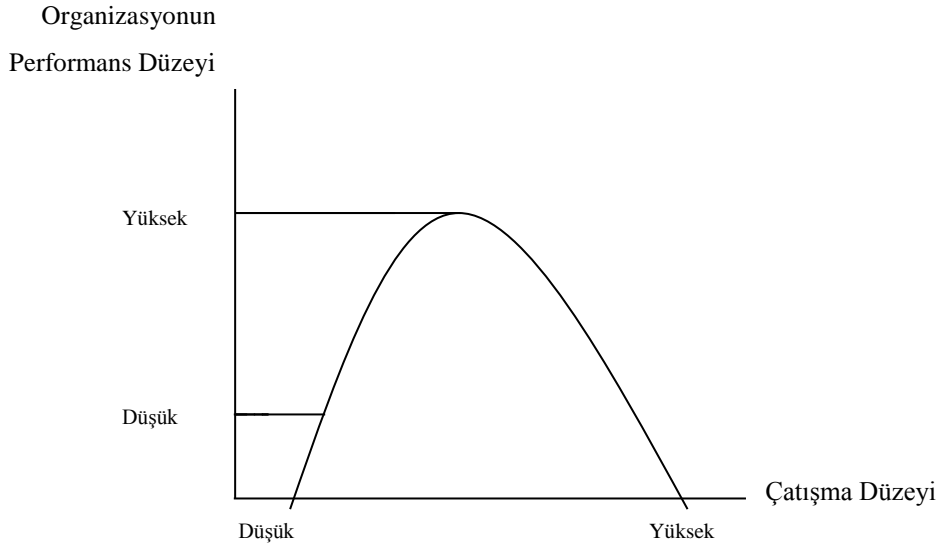
Bu yaklaşım çatışmaları çözebilmenin üç yolunun olduğunu belirtir: Hükmetme, uzlaşma ve birleştirme. Çatışmayı ilişkilerin sonucu olarak değerlendirerek bahsedilen çözüm yollarıyla çatışmayı en aza indirebilmeyi hedefler. Davranışçı yaklaşım örgüt içindeki bireyleri birer sosyal insan olarak değerlendirir. İnsan davranışları ve yaklaşımlarını ön planda tutan bu yaklaşıma göre çatışmalardan faydalanılarak örgütsel performansa katkı sağlamanın çareleri aranmalıdır (Şahin vd., 2006: 555).

2.3.3. Modern Yaklaşım

Çatışma yaklaşımlarından modern yaklaşım olumlu yaklaşım ya da etkileşimci yaklaşım olarak da isimlendirilmektedir (Özcihan, 2014: 50).

Modern yönetim anlayışı kısmen de olsa davranışçı yaklaşımın geliştirilmiş şeklidir. Örgütlerin yapılandırma ve işleyişinin ne olduğunu ayırt etmeden çeşitli durumlar sonucunda oluşan çatışmaların kaçınılmaz hatta gerekli olduğu görüşünü benimserler (Şimşek ve Çelik, 2011: 264).

Açık sistem anlayışını esas alan yaklaşıma göre çatışmalar zorunludur. Çatışmaların hiç yaşanmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans olumsuz etkilenebilir. Ancak bunun tersi durumda da yani sürekli ve önemli çatışmaların olduğu durumlarda da karar verirken güçlükler yaşanabilir. Sonucunda da örgüt performansı kötü şekilde etkilenebilir (Gibson vd., 2012: 265-266). Bu durum şekil 2'de gösterilmektedir:



Şekil 2. Çatışma Örgütsel Performans İlişkisi

Kaynak: Gibson vd., 2012: 266

Şekil 2'de belirtildiği gibi örgütsel çatışmanın en alt düzeyde tutulması, yaratıcılık ve duyguluk sebebiyle örgütsel performansın en alt seviyede gerçekleşmesine neden olur. Tam tersi durumda yani örgütsel çatışmanın en üst düzeyde olduğu durumlarda da karışıklık ve kaos sebebiyle örgütsel performans yine düşük seviyelerdedir. Çatışmanın en optimum olduğu noktada performans istenen haliyle olumlu sonuçları olacak şekilde gerçekleşir (Daft, 2012: 538-539).

Etkileşimci bakış açısına göre çatışmanın en önemli özelliği örgütteki var olan sorunlara dikkat çekmesidir. Böylelikle tespit edilen sorunların çözümü için gerekli yollara başvurulur. Sorunlara bu açıdan bakıldığında örgütsel yaratıcılık ve dinamizme katkı sağladığı söylenebilir. Bir diğer anlatımla etkileşimci bakış açısına göre örgütteki çatışmaların olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya çalışarak, yararlı yönlerini arttırarak ön plana çıkarmaya çalışmak ana amaç olmalıdır (Robbins ve Judge, 2013: 455).

Çatışma ile ilgili yaklaşımları özetlemek gerekirse, ilk iki yaklaşım klasik ve neoklasik yönetim anlayışına; sonuncu yaklaşım da modern yönetim anlayışına uygunluk göstermektedir. Tablo 6'da konuyla ilgili ifadeler yer almaktadır.

Tablo 6. Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması

Geleneksel Yaklaşım	Modern Yaklaşım
Çatışmadan kaçınılabilir.	Çatışmazdan kaçınılamaz.
Çatışma yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve örgütü yönetmedeki hatalardan kaynaklanır.	Çatışma; amaç farklılıkları, örgütsel yapı, değer ve sorunlara bakış açısındaki farklılıklardan gibi sebeplerden kaynaklanır.
Çatışma örgütün işleyen düzenini kesintiye uğratar ve performansı olumsuz etkiler.	Çatışma örgüt başarı ve performansına olumlu katkı sağlayabileceği gibi olumsuz etki de verebilir.
Yönetimin öncelikli görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	Yönetimin görevi çatışmayı örgüt başarısına hizmet edecek biçimde yönetmektir.
En uygun sonuç için çatışma ortadan kaldırılmalıdır.	Örgütsel başarı için belirli düzeyde çatışma gereklidir.

Kaynak: Şimşek ve Çelik, 2011: 265.

Geleneksel yaklaşım çatışmaların örgütlerde zararlı olduğunu ve tamamen ortadan kaldırılması gereken bir durum olduğunu savunur. Davranışçı yaklaşım, örgüt içerisinde çatışma olmasını normal bir durum olarak değerlendirerek örgüt amaçları doğrultusunda çözümlenmesi gerektiğini belirtir. Son yaklaşım olan etkileşimci yaklaşım, örgütsel verimlilik ve etkinlik için çatışmalardan faydalanılması gerektiği belirtir. Çatışmaların iyi yönetilmesi halinde örgütsel performansa katkı sağlayacağını savunur.

2.4. Çatışmanın Kaynakları

İşletmelerde yaşanan çatışmalar çeşitli sebeplerden meydana gelebilir. Çatışmaların en genel sebebi bireyler veya gruplar arasındaki farklılıklardır (Kazimoto, 2013: 19-20). Çatışmanın kaynaklarıyla ilgili farklı araştırmalarda farklı sınıflamalara rastlamak mümkündür. Çatışmaların bazıları bireylerin kendi içlerinden kaynaklanabildiği gibi bazıları da bireyler arası ilişkilerden veya örgütteki çeşitli birimlerden de kaynaklanabilir.

Çatışmaların sebepleri doğru ve gerçekçi bir şekilde tespit edilirse, çözümlenmesi de o derece başarılı olur. Bu aşamada çatışmaların sebeplerine uygun çatışma yönetimi stratejisinin tespit edilmesi önem kazanmaktadır (Özer, 2011: 100).

Çalışmada çatışmanın kaynakları incelenirken hem bireyleri, hem de örgütü ilgilendiren genel nedenler üzerinde durulacaktır. Ayrıca çatışmanın birçok sebebi bulunmaktadır. Aşağıda yer alan araştırmada literatürde en sık rastlanan çatışma kaynakları üzerinde durulacaktır.

2.4.1. Amaç Farklılıkları

Bireyler veya gruplar arasındaki amaç farklılıkları çatışmalar için zemin hazırlayan bir nedendir. Örgüt içerisinde yöneticilerin amaçları ile örgütün veya birimlerin amaçları arasında farklılık olabildiği gibi yöneticilerle yönetilenlerin amaçları arasında da farklılık olabilir. Bu durum da çatışmalara zemin hazırlamaktadır (Koçel, 2010: 651).

Amaç farklılıklarının çatışmaya etkisini farklı bölümlerde çalışan kişilerin farklı amaçlarının olmasıyla örneklendirebiliriz. Mesela; halkla ilişkiler bölümünün amacı imaj iken, insan kaynakları bölümünün amacı çalışanların tespiti, geliştirilmesi gibi konular iken; pazarlama bölümünün amacı daha fazla gelir elde etmek için daha fazla satış gerçekleştirmektir.

Amaç farklılıkları bölüm bazında olabildiği gibi bireysel boyutta da gerçekleşebilir. Örneğin; kimi çalışanın hedefi çalıştığı işletmede uzun süre çalışabilmektir. Kimi çalışanın da hedefi çalıştığı iş yerinde geçici çalışmaktır. Başka bir ifadeyle çalıştığı kurumu yükselebilmek için basamak amaçlı kullanmaktır. Bireysel amaç farklılıklarından dolayı karar vermede uyumsuzluklar beraberinde çatışmayı getirecektir.

2.4.2. Kişilik Farklılıkları

Sosyal sistem içerisinde bireylerin farklı sosyal ve kültürel ortamdaki gelmeleri kişilik farklılıklarını meydana getirir. Kişiler farklı amaç, değer ve kişilik özelliklerine sahiptirler. Örgüt içerisinde bu farklılıklar çeşitli durumlarda uyumsuzluk oluşmasına zemin hazırlar. Beraberinde de çatışmaların gerçekleşmesi kaçınılmazdır (Wall ve Callister, 1995: 519-520).

Kişiler örgüte girerken değişik arzulara olabilirler. Ancak işe başladıklarında gerçek yaşantının istekleri ile uyuşmadığını fark ederler. Bir diğer örnek; astlar yumuşak bir denetim mekanizması beklerken, üstler sıkı denetim mekanizması uygulamak isterler. Çalışanların farklı ilgi, değer ve tutumlara sahip olmaları da bu durumu tetikler. Kişilik özelliklerinin farklı olmasından kaynaklı bu durumda çatışmalar yaşanır (Tokat, 1999: 27).

2.4.3. İletişim Eksiklikleri

Bir bireyden başka bir bireye bilgi, duygu, düşünce veya anlayış aktarılma süreci olan iletişimin doğru ve eksiksiz yapılamaması sorunlara neden olur. Örgüt içerisinde veya örgütler arası ilişkilerde belli bir yapı içerisinde gerçekleştirilemeyen iletişim

çatışmalara neden olur. Çünkü iletişim, çatışmaların oluşumunda, aktarılmasında ve çözüm yolları bulunmasında önemli roller üstlenmektedir (Spaho, 2013: 106-107).

İşletme içerisindeki birimler arasındaki sorunun büyük bir kısmını iletişimdeki aksaklıklar oluşturur. İletişimdeki aksaklıklar ortamın rahat olmaması, bilginin alıcı tarafından farklı algılanması, alıcının konuyla ilgili tutumu, önyargılar, ilgi alanına girmeme, konuya hakim olmama, güvensizlik, dil kullanımındaki yanlışlar gibi sebeplerle farklı alanlarda kendini göstermektedir. Örneğin; işgören kendisine görev veren amirinin üslubunun anlaşılabilir olması sebebiyle işini tam olarak yapamayabilir. Ardından amiri yapılan işi kontrol ettiğinde eksiklikleri görür ve çatışma meydana gelir (Ada, 2013: 67).

2.4.4. Statü Farklılıkları

Organizasyon içinde yer alan bireyler ya da gruplar kendi statülerini diğerlerinininkinden farklı veya daha güçlü konumda görebilirler. Üstün görme algılama biçimi ile hizmet süresi, yaş, eğitim durumu ve maaş gibi faktörlerden de kaynaklanabilir. Bu durumun neticesinde bireylerin ya da grupların aralarındaki algılama ve iletişim bozukluğundan çatışmalar oluşabilir. Statü farklılıkları en fazla yaşça ve kıdemce eski olan kişilerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz kişilerin emri altına girmeyi kabullenememelerinden kaynaklanır (Salleh ve Adulpakdee, 2012: 16).

Statü farklılıklarından meydana gelebilecek çatışmalara işletme içinden örnek verirsek; işletme içerisinde görev yapmakta olan bilgisayar işletmeni kendisini üretimde çalışan bir kişiden daha üstün statüde görebilir. Çalışan bunu iş esnasında da belli ederse bu çalışanlar arasında üstünlük mücadelesinden dolayı çatışmalar yaşanabilir.

2.4.5. İşbölümü

Örgütler üstlendikleri görev ve sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için çalışanlar arasında işbölümü yaparlar. Çalışanlar gruplara ayrılmış işlerde kendi işlerini diğerlerinin işlerinden daha önemli ve öncelikli görürler. Başarıya odaklanan grup üyeleri diğer grup üyeleriyle anlaşmazlığa düşerler. Tüm bu süreçlerin sonucunda da çatışmalar gerçekleşir. Bu çatışmaların en önemli sebebi de çalışanların zamanla farklı değer yargıları, farklı algılama biçimleri, farklı davranış ve farklı normlar geliştirmeleridir (Kleinbaum vd., 2014: 25).

İşbölümünden kaynaklı çatışmanın bir diğer sebebi de hiyerarşik düzendir. Hiyerarşik düzende üst basamaktaki kişinin daha fazla ödüllendirilmesi, alt

basamaktakilerin ise daha az ödüllendirilmesi motivasyonu düşürerek çatışmalara neden olur (Ertürk, 2012: 260).

2.4.6. Kıt Kaynaklar

Çatışmanın bir diğer nedeni de kıt kaynaklardır. Bu çatışma nedeni belirli kaynakların paylaşılması olarak da isimlendirilir.

Örgüt içerisindeki bireyler kişisel isteklerini gerçekleştirebilmek amacıyla içinde buldukları örgütün kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Kaynaklar da sınırlıdır. Devamlı olarak temin edilemeyebilir. Bu sebepten dolayı örgütteki bireyler kendilerine düşen kısmı arttırmaya çalışırlar. Bireyler arasında rekabet oluşur. Bu durum da çatışmanın kaynağını oluşturur (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 218).

Belirli mal ve hizmetlerin genellikle statü bakımından yüksek kişilere tahsis edilmesi çatışma ortamlarını kaçınılmaz kılmaktadır. Örneğin; yeni işe başlayan bir kişiye eski bilgisayar ve eski masa gibi kullanılmış ürünlerin ayrılması; daha kıdemli kişilere yeni bilgisayar ve masa verilmesi çatışma ortamı oluşmasına neden olabilir.

2.4.7. Ödüllendirme Sistemi

Örgütlerde işbirliğini sağlamak yerine bazı durumlarda rekabet ortamı oluşturulur. Rekabetin teşvik edilerek ödüllendirme sisteminin buna göre düzenlenmesi çatışmaya ortamı hazırlar. Çünkü ödüller kişilere başarıları ölçüsünde verilir (Furtado vd., 2012: 7-8). Çalışanlar sadece kendi başarılarına odaklanarak birbirlerine destek ve yardımcı olmaktan uzaklaşırlar. Sonucunda örgütte oluşturulan rekabet ortamı çalışanları birbirlerine karşı birer rakip durumuna getirebilir (Ertürk, 2012: 266, Genç, 2012: 285).

Yarışma ortamının içine giren çalışanlar birbirlerini sürekli rakip olarak görmeye başlarlar. Takım çalışmasının dinamiğini de bozmaya yönelik olan bu uygulama çatışmalara ortam hazırlar. Örneğin; çalışanlar birbirini kıskanırlar, sürekli olarak birbirlerinin hatalarını görmeye çalışırlar ve sahip oldukları bilgileri paylaşmazlar. Bu sistemde bireysel anlamda başarılar sağlamak öncelikli amaç iken örgütün genel yapısında gerginlik kaçınılmaz olur (Nebioğlu, 2011: 35-36).

2.4.8. Görev Alanı ile İlgili Belirsizlik

Organizasyonlarda çatışmaya neden olan bir diğer faktör de görev alanı ile ilgili belirsizliktir. Bir diğer ifade ile rol belirsizliğidir. Görev alanlarının iyi belirlenmediği organizasyonlarda çalışanlar görev ve sorumluluk alanlarının nerede başlayıp nerede

bittiğini bilemezler. Bir diğer ifade ile kişi birbirinin zıttı iki beklenti veya talep ile karşılaşır (Karimi vd., 2014: 36). Bu durumun iki sonucu olabilir. İlk sonuç aynı işe veya işlere birden fazla kişi sahip çıkar ve bunun sonucunda iş tam anlamıyla sahiplenilmez. Diğer sonuç da bir veya birden fazla işe hiçbir kimse sahip çıkmaz ve iş sahipsiz kalır. İki durumun da neticesinde çatışmalar kaçınılmaz olur ve işlerin ilerleyişinde ciddi aksaklıklar meydana gelir (Eren, 2013: 589-590).

Rol belirsizliğinin ortaya çıkmasında en büyük etken meslek gruplarının üstlendikleri rollerin sabit olmamasıdır. Değişen durumlar ve teknolojiye gelişmeler rol belirsizliğine ortamı hazırlamaktadır. Rol belirsizliği yaşayan birey kararsızlık yaşar ve beraberinde kaygıları artar. Sonucunda hem kendisi ile hem de çevresindekilerle çatışmaya girer (Yang vd., 2015: 68).

2.4.9. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar

Yöneticilerin kendilerine özgü yönetim biçimleri vardır. Yöneticiler karar verme süreçlerinde, planlama, uygulama, kontrol ve daha bir çok sorumluluklarını yerine getirirken farklı yol ve yöntemler izleyebilirler. Bu farklılık kimi zaman organizasyonun genel amaç ve çıkarlarına uymayabilir. Bu uyumsuzluk problemlerin algılanışı ve çözümlenmesi süreçlerinde çatışmalara sebep olur. Her yönetici kendi astına kendi yöntemini benimsetmeye çalışınca astlar arasında da karışıklık ve çatışmalar çıkar (Özer, 2011: 101).

Yönetim biçimlerinin birbirinden farklı olması olağan bir durumdur. Çünkü her durum için uygun olabilecek yönetim biçimi söz konusu değildir. Bu noktada yöneticilerin yönetim becerileri önem kazanmaktadır. Hangi durumda hangi yönetim biçiminin uygun olacağına karar verebilmelilerdir. Bunu sağlayabilmek için özellikle durumsallık yaklaşımını göz önünde bulundurmalarıdır.

2.4.10. Örgüt Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü ve örgüt içindeki çatışmaların yaşanması arasında doğru orantılı bir ilişki söz konusudur. Yani, örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları, örgüt kaynakları, örgütün hiyerarşik yapısı, çalışanların görev ve sorumlulukları da karmaşıklaşacaktır. Bu büyüme ve karışıklıklar beraberinde çatışmaların gerçekleşmesine sebep olacak zemini hazırlayacaktır. Küçük örgütlerde ise amaçlar ve işleyiş daha anlaşılır ve sadedir. Bu tarz örgütlerde çatışma ortamları daha az oluşmaktadır (Ertürk, 2012: 264).

Büyük örgütlerde örgütün büyümesi beraberinde yabancılaşmayı getirir. Bireysel amaçlarla örgütün amaçları arasında farkın büyümesi söz konusu olur. Büyüyen örgütlerde çatışma ortamını azaltmak için iletişim ve koordinasyon problemlerine dikkat çekmek gerekmektedir (Nebioğlu, 2011: 34).

2.4.11. Örgüt İçi İşlevsel Bağlılık

Örgüt içerisinde iki veya daha fazla birim kendilerine ait görev ve sorumlulukları yerine getirmek üzere bir araya gelebilirler. Böyle durumlarda ekipler birbirlerine işlevsel anlamda bağımlı olurlar. Ekiplerde yer alan bireylere yapmaları için çok fazla iş verildiğinde veya kişiler arasında adaletli olmayan dağılımla iş verildiğinde çatışmalar gerçekleşebilir. Böyle durumlarda grup üyeleri arasında sorumluluktan kaçma durumları gözlemlenebilir. Birbirlerine bağımlı olan ekip üyeleri iş bitirme zamanları konusunda farklılıklara düştüklerinde de çatışma yaşama olasılıkları yükselir (Şimşek ve Çelik, 2011: 273).

Örgütlerde herhangi bir işin yerine getirilebilmesi başka birimlerin de desteğini gerektirdiğinde meydana çıkan sorunlarda işlerin ve işi yapacak olan kişilerin belirlenmesi gerekmektedir (Galtung, 2008: 74).

2.4.12. Ortak Karar Verme

Örgütlerde kaynakların kıt olması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesindeki zamanın sınırlı olması birimler arasında karşılıklı bağımlılık yapar. Böylece ortak karar verilmesi gereken durumlarda çatışmaların yaşanması kaçınılmaz olur. Örgütler büyüdükçe ve geliştikçe ortak karar verme süreci zorlaşır. Çatışmalara imkân vermemek için karar verme yeteneklerinin geliştirilmesi zorunlu olur (Genç, 2012: 285).

Ortak karar verme süreçlerinde bireyler ya da gruplar kendi yararlarına kararlar alınmasını isterler. Birbirinden farklı özelliklerde bulunan grupların farklı isteklerinin olması olağandır. Örneğin; işletme içinde maliyet hesaplamasıyla ilgili bir sorun çözümlenmeye çalışıldığında, tanıtım birimi reklam amaçlı çalışmalara daha fazla yatırım yapmanın daha doğru olduğunu düşürken, lojistik birimi o kadar maliyete gerek olmadığını savunabilir (Salleh ve Adulpakdee, 2012: 17). Farklı birimlerin farklı amaçları olduğundan ortak karar vermede yaşanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.

2.4.13. Yeni Uzmanlıklar

Örgüt içerisinde değişen ve gelişen koşullar sonucunda yeni uzmanlıklara ihtiyaç duyulur. Bu durum eski uzmanlıkların fonksiyonunun önemini kaybetmesine neden

olur. Eski uzmanlık alanlarına sahip kişilerin beklentilerine uymayan bu durum neticesinde çıkar çatışmaları meydana gelir (Koçel, 2010: 653).

Mevcut koşullarının bozulmasından dolayı memnun olmayan çalışanlar çatışmalara sebep olurlar. Örneğin; bir işletmede bilgisayarla alakalı işlemleri yapmakta olan kişinin yanına teknolojiden daha iyi anlayan başka bir çalışan işe başladığında sorunlar da başlar. Yeni gelen kişi bilgi ve beceri bakımından daha donanımlıdır. Amirler daha pratik ve daha güncel bilgileri bilen yeni kişinin çalışmalarını beğenir ve diğer çalışandan da aynı performansı göstermesini beklerler. Bu durum neticesinde eski çalışanın fonksiyonu gitgide azalmaya başlar. Neticesinde uyum sağlayamama ve çatışmalar baş gösterir (Yang vd., 2015: 68).

2.5. Çatışma Türleri

Çatışma konusu çok geniş kapsamlıdır. Çatışma ile ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bakış açılarındaki değişikliklerden dolayı bu sınıflandırmaları arttırmak mümkündür. Çatışmanın türleriyle ilgili tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 7. Çatışma Türleri

Fonksiyonelliğe Göre Çatışmalar	Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar	Taraflarına Göre Çatışmalar	Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar	Amaç, Rol ve Kurumlaşmış Çatışmalar
<ul style="list-style-type: none"> Fonksiyonel Çatışmalar Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar 	<ul style="list-style-type: none"> Potansiyel Çatışma Algılanan Çatışma Hissedilen Çatışma Açık Çatışma 	<ul style="list-style-type: none"> Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma Kişiler Arası Çatışma Kişiler ve Gruplar Arası Çatışma Gruplar Arası Çatışma Örgütler Arası Çatışma 	<ul style="list-style-type: none"> Dikey Çatışma Yatay Çatışma Emir-Komuta Personeli ile Kurmay Personel Çatışması 	<ul style="list-style-type: none"> Amaç Çatışması Rol Çatışması Kurumlaşmış Çatışma

Kaynak: Koçel, 2010: 647-650.

2.5.1. Fonksiyonelliğe Göre Çatışmalar

Çatışmaların sınıflandırılmasından ilki fonksiyonelliğine göre yapılan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma çatışmaların organizasyonun amaçlarına katkı sağlaması ya da sağlamamasına göre yapılır. Bu çatışma türü fonksiyonel çatışmalar ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olmak üzere ikiye ayrılır.

2.5.1.1. Fonksiyonel Çatışmalar

Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine ve organizasyonun güçlenmesine katkı sağlayan çatışmalar fonksiyonel çatışmalar olarak ifade edilir. Bu çatışmalar organizasyonun herhangi biriminde ortaya çıkar. Yönetimin sorun çıkan bölgeye yoğunlaşması sağlanarak organizasyon içerisinde yenilik ve dinamizm sağlanmış olur. Görevlere odaklanan bu çatışmada mevcut görevin daha iyi yerine getirilmesi amaçlanır (Ensley vd., 2002: 369, Şimşek ve Çelik, 2011: 267).

Fonksiyonel çatışmalar sorunlara dikkat çekerek daha iyi çözümler bulabilmeyi amaçlar. Örneğin; hastanenin iki farklı bölümünde düşük gelirli ailelere sağlanacak sağlık hizmetleri konusunda anlaşmazlık çıkabilir. Çünkü iki bölümde bu yardımı sağlamak isterken farklı yöntemler öne sürebilirler. Amaçları aynı olan iki bölümün farklı önerileri olsa dahi sonuç amacına ulaşır. Böylesi bir tartışma yaşanmamış olsaydı durgunluk olacak ve değişim yaşanmayacaktı. Sonuç olarak yaratıcı gerilim yaratan tartışmaların gerekli olduğu söylenebilir (Gibson vd., 2012: 263-265).

2.5.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel olmayan çatışmalar fonksiyonel çatışmaların aksine örgütün işleyişine zarar vererek örgütün amaçlarına ulaşmasına engel olur. İlişkilerin bozulmasına, grup birliğinin bozulmasına ve kaynakların israf edilmesine neden olur (Sinha, 2008: 185).

Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar çatışmaların tümünü fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele alır. Modern yaklaşıma göre çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak çatışmaların tümünü fonksiyonel olmayan çatışma olarak değerlendirmek de doğru olmaz (Koçel, 2010: 647).

Örgüt içerisinde gerçekleşen herhangi bir çatışmanın fonksiyonel mi yoksa fonksiyonel olmayan çatışma mı olduğuna karar vermek kolay değildir. Çatışmanın türü yönetimin bakış açısı ve değerlendirmesine bağlı olarak değişir (Amason vd., 1995: 21-22).

2.5.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar dört grupta ele alınır: Potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma. Çatışmaların içerikleriyle ilgili bilgi aşağıda yer alacaktır.

2.5.2.1. Potansiyel Çatışma

Çatışma potansiyelinin varlığının belirmesiyle oluşur. Organizasyon içerisinde çatışmanın olmadığı ancak çatışmaya sebep olabilecek durumların var olduğu durumlarda potansiyel çatışmadan bahsedilebilir (Ertürk, 2012: 257).

Örneğin; çıkar farklılıkları, amaç farklılıkları, fikir ve yöntemlerdeki farklılıklar veya kaynak yetersizliği gibi durumlarda çatışmaların gerçekleşme potansiyeli yükselir. Potansiyel çatışmaların sinyallerini zamanında algılamak ve uygun çözüm yöntemleri belirleyebilmek gerekir. Aksi takdirde potansiyel çatışma daha belirgin olan diğer çatışma türlerine dönüşebilir (Ada, 2013: 72).

2.5.2.2. Algılanan Çatışma

Organizasyon içerisindeki bireyler çevrelerinde gelişen olay ya da durumları değerlendirme, yorumlama, seçme veya düzenleme aşamalarında farklılık gösterebilirler (Bakan ve Kefe, 2012: 20).

Algılanan çatışma; çatışmaya dahil olan birey ya da grupların olay ya da durumları algılamadaki farklılıklarından dolayı oluşan çatışmalardır. Algılanan çatışma aşamasında, çatışma nedenini tam olarak açıklayamazlar ama çatışmanın farkında olurlar. Anlaşmazlığın farkına varılmasıyla çalışanlarda gerilim başlar. Algılanan çatışmanın başlaması grup arasında paylaşılmaya başlanmasıyla olur. Daha sonra da hissedilen çatışma olarak ortaya çıkmaya başlar (Özkalp ve Kırel, 2001: 388).

2.5.2.3. Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma, çatışma durumunda tarafların çatışmaya dair hissettiklerini ifade eder. Anlaşmazlık veya yanlış anlamalar sonucunda gerginlik, endişe, sıkıntı gibi duyguların hissedilmesidir. Hissedilen çatışma algılanan çatışmanın bir sonraki hâlidir. Bu çatışmada taraflar açıkça çatışmaya dahil olmazlar (Şimşek ve Çelik, 2011: 270).

Algılanan çatışma ve hissedilen çatışmaya göre daha net gözlemlenen çatışma türüdür. Grup içerisinde kırgınlıklar, kızgınlıklar, endişeler, isteksizlikler, hayal kırıklıkları, korkular, gerginlikler ve stres gözlemlenir. Bir başka ifadeyle hissedilen çatışmalar daha çok duygularla ilişkilidir. Tüm bu duygu değişimlerinin sonucunda grup içerisindeki dengesizliklerde artış görülür (Şimşek , 2010: 301).

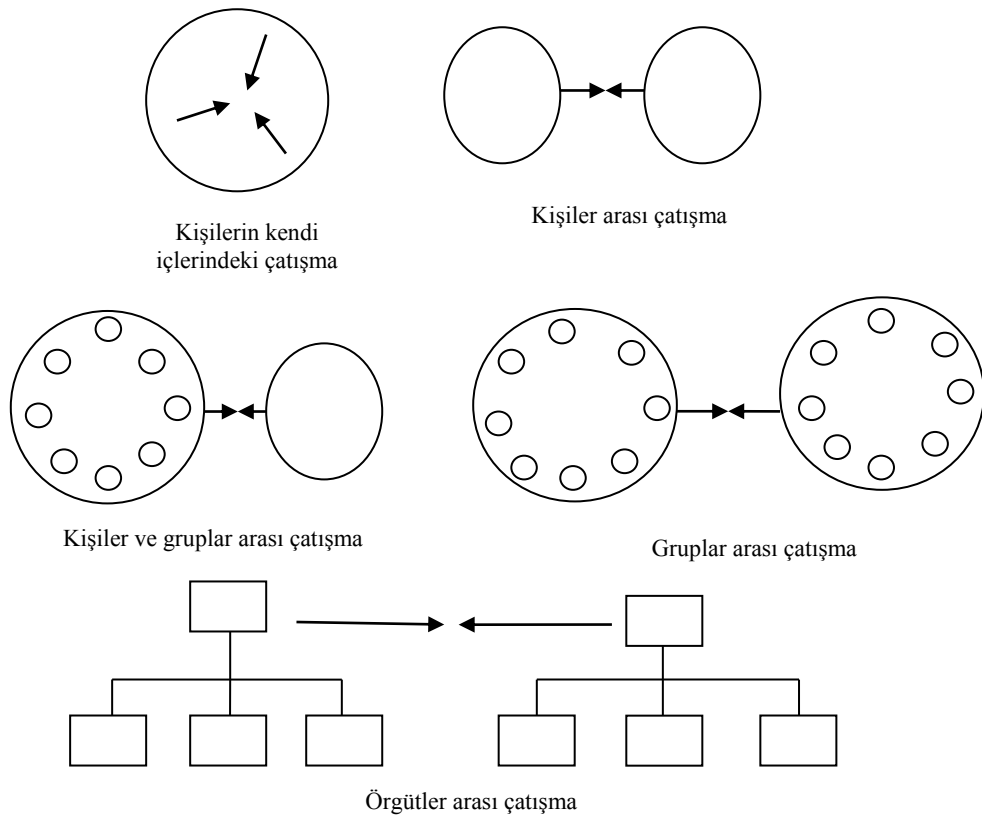
2.5.2.4. Açık Çatışma

Çatışma hâli hissedilen ve algılanan çatışmada duygularla ilgili iken, açık çatışmada çatışma hâli fiilen davranış ve durumlarda kendini gösterir. Sözlü veya fiili güç kullanma hâli söz konusu olabilir (Özer, 2011: 103).

Açık çatışmalarda tartışma, birbirine ağır sözler kullanma, bilgi paylaşmama ve hatta kaba kuvvete kadar giden davranışlar görülebilmektedir. Bu sebeple de çatışmaların, açık çatışma aşamasına gelmeden çarelerinin bulunması istenen durumdur. Çünkü açık çatışma aşamasında birçok unsur zarar göreceğinden çözümlenmesi daha zor olur (Özkalp ve Kırel, 2001: 388).

2.5.3. Taraflarına Göre Çatışmalar

Çatışmaya taraf olanlara göre yapılmış sınıflandırma çeşididir. Taraflarına göre çatışmalar; kişilerin kendi içlerindeki çatışma, kişilerarası çatışma, kişiler ve gruplar arası çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütler arası çatışma olmak üzere beş grupta incelenebilmektedir. Aşağıda yer alan şekilde taraflarına göre çatışmalar incelenmektedir.



Şekil 3. Taraflarına Göre Çatışmalar

Kaynak: Koçel, 2010: 648.

2.5.3.1. Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma

Bu çatışma türü bireylerin kendi içinde meydana gelen çatışmalardır. Organizasyon içindeki üyelerden uzmanlıkları, deneyimleri, ilgileri, amaçları ve değerleri ile örtüşmeyen görevlerde bulunmaları beklendiğinde ortaya çıkan durumdur (Can, 2005: 378-379). Roloff'a göre bu çatışma bireyin bilişsel öğeleri arasında tutarsızlık ve uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkar. 1948 yılında Lewins'in yaptığı sınıflandırmaya göre kişilerin kendi içlerindeki çatışma üç grupta ele alınmıştır (Rahim, 2001: 97-98):

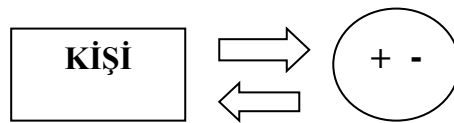
- **Benimseme-Benimseme Çatışması:** Bireyin iki eşit ve olumlu alternatif arasından birisini seçmek zorunda olduğu durumdur.



- **Kaçınma-Kaçınma Çatışması:** Bireyin iki eşit, olumsuz ve istenmeyen durum arasında herhangi birini seçmek zorunda olduğu durumdur.



- **Benimseme-Kaçınma Çatışması:** Karar verirken olumlu etkileri ile birlikte olumsuz etkilerinin de söz konusu olduğu durumlarda bireyin seçim yapmada yaşadığı zorluktur.



Yukarıda bahsedilen kişilerin kendi içlerindeki çatışma şekillerinden de anlaşılacağı üzere bu çatışma türünde; birey rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk edilebilir.

2.5.3.2. Kişiler Arası Çatışma

Kişiler arası çatışmalar daha çok kişisel farklılıklardan kaynaklanır. Organizasyon içerisinde bulunan kişilerin farklı amaç, bilgi, yöntem ve değer yargılarına sahip olmalarından kaynaklanır. Farklı karakter ve kişilik özelliklerine sahip

bireyler arasında gerçekleşmesi muhtemel çatışma şeklidir (Beheshtifar ve Zare, 2013: 401-402).

Kişiler arası çatışmanın nedenlerine bağlı olarak farklı çeşitleri bulunmaktadır. Bu çeşitler, karşılıklı bağımlılıktan kaynaklanan durumsal çatışma, katılmamadan kaynaklanan bilişsel çatışma, engellerden kaynaklanan davranışsal çatışma ve negatif durumlardan doğan duygusal çatışma olarak ifade edilmektedir (Barki ve Hartwick, 2001: 197-198).

Kişiler arası çatışmalara örgüt içerisinde en iyi örneklerden birisi kurmay ve komuta yöneticileri arasında gerçekleşen çatışmalardır. Çünkü kurmay ve komuta yöneticileri farklı bilgi ve yöntemlere sahip olduklarından işin yapılışında kendi yöntemlerini, bilgilerini uygulamak ve uygulatmak isterler. Bu durumun sonucunda da kurmay ve komuta yöneticileri arasında çatışmalar yaşanır. Aynı şekilde memur, şef ve yöneticiler arasında da benzer çatışma durumları görülebilmektedir (Şimşek, 2010: 299).

2.5.3.3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışma

Kişiler ya da gruplar arası çatışmalar, grupların kendilerine ait olan norm ve standartlarını üyelerine kabul ettirmek üzere onlar üzerinde uyguladıkları baskıdan kaynaklanır. Grup içerisindeki bireylerin kendilerine has yöntemleri söz konusudur. Grubun genel amaçları ile bireyin amaçları birbirine uymadığı takdirde farklı yöntemler de söz konusu olduğundan; grup ile birey arasında çatışma gerçekleşir (Şimşek ve Çelik, 2011: 268).

Bu çatışma türünde uygun davranışı göstermeyen kişi grubun önce tepkisi ile karşılaşır. Ardından uyum sağlamama durumu devam ederse grubun diğer üyeleri tarafından dışlanma ile karşılaşır (Ataman, 2002: 476).

2.5.3.4. Gruplar Arası Çatışma

Organizasyon içerisinde yer alan gruplar arasında gerçekleşen çatışma şeklidir. Bu çatışma türü organizasyonlarda en çok yaşanan çatışma şeklidir. Gerçekleşen bu çatışmalar organizasyon içerisindeki dayanışma ve etkinliği artırırken, organizasyonun verimlilik, birlik beraberliği ve iletişimini engeller (Bornstein, 2003: 130, Cuhadar ve Dayton, 2011: 273-274).

Gruplar arası çatışma türüne aynı bölüm yöneticisine bağlı iki farklı grubun çatışması örnek gösterilebilir. Bir diğer örnek de aynı işletme içerisindeki muhasebe

bölümü ile finans bölümünün bütçe konusunda anlaşmazlığa düşmesidir. Grup çalışmalarının önemli olduğu işletmelerde bu tür çatışmanın yaşanması; grup içinde dinamiği artırırken gruplar arası işlerde verimlilik ve etkinliği olumsuz etkiler (Gibson vd., 2012: 277).

2.5.3.5. Örgütler Arası Çatışma

Örgütler arası çatışmalar, bir örgütün kendinden başka bir örgütle arasında geçen çatışmalardır. Günümüz değişen ve gelişen sistemlerinde bu çatışma türüne sıkça rastlamak mümkündür. Çünkü ekonomik sistem, rekabetçi koşullar ve açık sistem anlayışı örgütler arası çatışmaları kaçınılmaz kılmaktadır. Örgütler arası çatışmaların sonucunda yeni çıktılar ve teknolojilerin geliştirilmesi ve değiştirilmesi olumlu özellik olarak gözlemlenir. Böylelikle kaynakların etkin kullanımı sağlanmış olur (Ertürk, 2012: 257).

Örgütler arası çatışmalara aynı veya farklı sektörlerden örgütler dahil olabilir. Sendikalar ile işletmeler arasındaki anlaşmazlıklar veya aynı ürünü üreten iki firma arasındaki çatışma örgütler arası çatışmaya örnek gösterilebilir. Gelişmeleri iyi takip eden ve fark yaratabilen örgütün avantajı elde edebileceği açıktır (Can, 2005: 386).

2.5.4. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar

Organizasyon içerisindeki kademeler arasında veya aynı kademedeki gerçekleşen çatışmalarla ilgili sınıflandırmadır. Çatışmanın örgüt içerisindeki yer ve düzeyine göre yapılan sınıflandırma, dikey çatışma, yatay çatışma ve emir-komuta-kurmay çatışması olarak adlandırılır.

2.5.4.1. Dikey Çatışma

Örgütte farklı hiyerarşik seviyelerde yer alan kişiler arasında gerçekleşen çatışmadır. Bu çatışmanın çıkış sebebi, farklı seviyelerde yer alan birey ya da grupların yetki paylaşma, güç kazanma, denetleme gücü elde etme ve olumlu sonuçları paylaşma isteklerindedir (Galtung, 2008: 28-29). Dikey çatışmalar ayrıca yetersiz iletişim, amaç çatışması ve değerler üzerinde anlaşmaya varılamamış olmasından da kaynaklanabilir (Hellriegel vd., 1995: 438). Dikey çatışmanın sonucunda hiyerarşik düzene göre üst kademelerde yer alan kişilerin astlarını baskı altına almaları, zorlamaları, küçük görmeleri, azarlamaları gibi olumsuz durumlar gözlenir (Özdemir, 2012: 13).

2.5.4.2. Yatay Çatışma

Hiyerarşik düzene göre aynı seviyede bulunan birey veya gruplar arasında meydana gelen çatışmalardır. Bir başka anlatımla; bu çatışma türü eş düzeyde bulunan çalışanlar arasında yaşanan çatışmadır. Yatay çatışma, aynı düzeyde görev yapan çalışanlar arasında olabileceği gibi, aynı örgütte yatay bir şekilde yerleştirilmiş örgütün yapısında yer alan bölümler arasında da gerçekleşebilmektedir (Daft, 1998: 483-484).

Bu çatışmanın nedenleri arasında kıt kaynakların paylaşımı, terfi edebilmek için yaşanan rekabet ortamı, kişilerin amaçlarındaki farklılık gibi etkenler gösterilebilir (Ertürk, 2012: 258).

2.5.4.3. Emir-Komuta Personeli ile Kurmay Personel Çatışması

Emir-komuta personeli ile kurmay personel arasında yaşanan çatışma diğer çatışma türlerine göre en çok bilinen ve yaşanan çatışma türüdür (Koçel, 2010: 650).

Emir-komuta personelinin görevleri arasında kaynakları temin etme, denetleme ve dengeli dağılımını sağlama gibi işler yer alır. Emir-komuta personeli yaptığı işlerden sorumludur. Kurmay personel ise sahip olduğu kurmay yetkiyle sadece fikir ve tavsiye veren danışman niteliğindedir. Kurmay personelin emir-komuta personeline yaptırım gücü yoktur (Özer, 2011: 104). Kurmay personel sorumluluk taşımadığından doğru bildiklerini savunur. Ancak emir-komuta personeli sorumluluk alacağından yönetim politikasına ve kişilik özelliklerine uygun kararlar vermek zorundadır. Bunun sonucunda emir-komuta personeli ile kurmay personel arasındaki çatışmalar kaçınılmaz olur (Özalp vd., 2012: 42-43).

2.5.5. Amaç, Rol ve Kurumlaşmış Çatışmalar

Başka bir görüşe göre yapılan çatışma sınıflandırması da amaç, rol ve kurumlaşmış çatışmalardır.

2.5.5.1. Amaç Çatışması

Bireylerin ya da grupların amaçlarında farklılık olması her zaman için olası bir durumdur. Birey ya da gruplar bazı durumlarda amaçlarındaki bu farklılık sebebiyle uyuşmazlık yaşayabilirler. Bu durumun neticesinde de çatışmalar yaşanır. Bireysel amaçlarla, grupların ve örgütlerin amaçları birbirine ne kadar yaklaşırsa örgüt içerisindeki etkinlik ve verimlilik o derece artar (Şimşek ve Çelik, 2011: 270).

2.5.5.2. Rol Çatışması

Bireylerin yerine getirmesi gereken çeşitli rolleri söz konudur. Bu roller örgüt içerisinde ve toplum içerisinde farklılık gösterebilmektedir. Bu sebeple, rol çatışması kişiden beklenen ile yapması gerekenin farklı olduğu durumlarda görülür. Bu çatışmada birey birbirinin tersi olan talep ve beklentilerle karşılaşır. Böyle bir durumda birey talebi karşıladığında diğer talepleri ya hiç karşılayamaz ya da bir kısmını karşılayabilir (Yongkang vd., 2014: 8-9).

Rol çatışması bireylerin stres yaşamasına, isteklerinde doyumsuz olmasına ve örgütsel süreçlerde etkinliğini yitirmesine neden olur. Örneğin; yönetici ile işçiler arasında köprü görevi gören bir çalışan işçilerin haklarını savunmaya çalışırken diğer yandan da yönetimin politikasını ve işleyişi işçilere aktarmaya çalışırken aradaki idareyi iyi sağlayabilmelidir. Aksi takdirde bahsedilen kişi rol çatışması yaşar (Rizzo vd., 1970: 151).

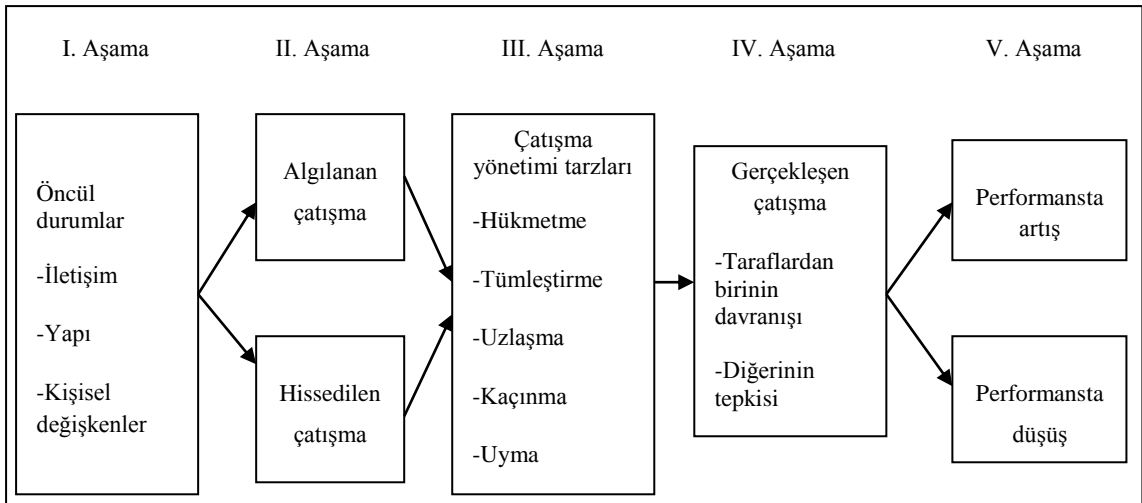
2.5.5.3. Kurumlaşmış Çatışma

Kurumlaşmış çatışma, çatışmanın gerçekleşebileceği şartları, çatışmanın derecesini, çatışmanın şiddetini, çatışmanın çözüm yollarının sistem tarafından belirlendiği durumlardır. Bu çatışma türünde taraflar çatışma hâlinde nasıl davranacaklarını, hangi yol ve yöntemin daha uygun olacağını bilirler. En belirgin örnek işçi-işveren arasındaki çatışma hâlleridir. Sorun oluştuğunda işçi ve işveren hangi yasal hükümlere sahip olduklarından haberdardırlar (Koçel, 2010: 650).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere çatışma kavramı ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapmak mümkündür. Yapılan sınıflandırmalar ile çatışma kavramı farklı boyutları ile ele alınmaya çalışılmaktadır. Bu sınıflandırmaları azaltmak ya da arttırmak mümkün olabilmektedir. Ancak çalışmada yer verilen çatışma türleri, literatürde üzerinde en fazla durulanlardan seçilmeye çalışılmıştır.

2.6. Çatışma Süreci

Çatışma sürecinin beş aşaması bulunmaktadır. Bu aşamalar: Olası karşıtlık veya uyumsuzluk, algı ve kişiselleştirme, niyetler, davranış ve çıktılar. Şekil 4'te çatışma sürecine ait bilgiler yer almaktadır.



Şekil 4. Çatışma Süreci

Kaynak: Robbins ve Judge, 2013: 457.

I. Aşama: Çatışma sürecinin ilk aşaması potansiyel zıtlık veya uyumsuzluktur. Potansiyel zıtlık veya uyumsuzluk aşamasında çatışmaya yol açan nedenler ve koşullar ortaya çıkar. Bu aşamada çatışmaya sebep olacak unsurların varlığı söz konusudur. Sınırlı kaynaklar için rekabet, kişilerin bağımsızlık isteği, alt grup amaçlarının farklılaşması ve rol uyumsuzlukları, istenilen davranışlarla mevcut davranışlar arasındaki farklılıklar gibi nedenler çatışma ortamını hazırlar. Bu nedenler bazen tek tek uyumsuzluğa neden olabildiği gibi bazen de bir araya gelerek uyumsuzluğa neden olur (Barutçugil, 2004: 118). Bu aşamada yer alan çatışma nedenlerinin çatışmaya dönüşmesi şart değildir. Ancak çatışmanın oluşması için gerekli nedenlerdendir. Bu aşamada üç kavramdan bahsedilebilir. Bu kavramlar: İletişim, yapı ve kişisel değişkenler.

Uyumsuzluğun ön koşullarından ilki iletişim sorunlarıdır. İletişim sorunu; anlama güçlükleri, yanlış anlaşılmalarda ve iletişim kanallarındaki aksamalardan ortaya çıkan karşıtlıkları içermektedir. Çalışanlar arasında kullanılan teknik dil ve farklı çağrışımlar yetersiz bilgi ile bir araya geldiğinde iletişimin sağlıklı olmasına engel olmaktadır. Bir başka çalışmada iletişim sıklığının da çatışmaya neden olabileceği belirtilmektedir. Çok az ya da çok fazla iletişim kurulduğu zaman çatışmalar artmaktadır. Diğer bir anlatım ile iletişimdeki artış belli bir noktaya kadar faydalı olur iken daha fazlası ve daha azı yaşandığında çatışma ihtimalini arttırmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 457-458).

Potansiyel uyuşmazlığın bir diğere öncülü de yapısal değışkenlerdir. Yapısal değışkenler; organizasyonun büyüklüğü, uzmanlaşma derecesi, yetki alanlarının belirgin durumu, liderlik tarzı, ödöl sistemleri karşılıklı bağımlılık derecesi gibi nedenlerden oluşmaktadır. Örneğın; organizasyon büyüklüğü ve uzmanlığı arttıkça çatışmalar tetiklenebilir. Çünkü büyüyen organizasyonlarda yetki alanları da genişleyeceğinden sorumluluklarla ilgili belirsizlikler artış gösterir. Bu durum da çatışmaları artırır (Can, 2005: 382).

Kişisel değışkenler potansiyel uyuşmazlıkların bir başka öncülüdür. Bu öncül kişilerin duygularına ve değıer sistemlerine dayanmaktadır. Kişilik özellikleri çalışandan çalışana göre değışim gösterebilmektedir. Örneğın; bazı çalışanlar sakin ve soğukkanlıdır. Bunun tam aksine bazı çalışanlar da asabi ve öfkeli kişilik özelliklerine sahip olabilirler. İnsan ilişkilerinde önemli yere sahip olan iyi ya da kötü birçok kişilik özelliğı çatışmalara zemin hazırlamaktadır (Çağlayan, 2006: 78).

II. Aşama: Çatışma sürecinin ikinci aşaması, kavrama ve kişiselleştirme dir. Bu aşamada algılanan çatışma ve hissedilen çatışma yer almaktadır. Burada anlatılmak istenen çatışma için söz konusu potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlatılmak istenmektedir. Çatışmanın öncül koşullarının farkında olan bireylerde algılanan çatışma gerçekleşmiş olur. Bu aşamada çatışma henüz kişiselleştirilmez. Ancak daha sonra anlaşmazlığa taraf olanlar arasında tedirginlik, gerginlik, hayal kırıklığı ve düşmanlık yaşanmaya başlarsa algılanan çatışma hissedilen çatışma seviyesine geçmiş olur (Robbins ve Judge, 2013: 459).

III. Aşama: Çatışmayı ele alış biçimi üçüncü aşamayı meydana getirir. İstenilen şekilde davranma kararı olan niyetler bu aşamada söz konusudur. Bu aşamada; rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyumlu olma gibi davranışlarla çatışmalar meydana gelmektedir (Rahim, 2002: 216).

Bu aşamayı oluşturan niyetlerden ilki rekabetçi olmaktır. Eğer kişi kendi çıkarlarını ön plana alarak, başkalarını dikkate almadan davranışlarda bulunuyorsa bu kişi rekabetçi özellikler sergilemiş olur. Niyet edilen davranış şekli işbirliği ise taraflar arasında dayanışma söz konusu olur. İşbirliği niyeti olduğunda problem çözme niyeti önceliklidir. Kaçınma davranışında ise kişi çatışmayı fark eder. Kaçınma davranışında kişi ya çatışmadan kaçınmak ister ya da çatışmayı bastırmak ister. Uyumlu olma; kişinin kendi çıkarlarına uymasa bile karşı tarafın görüşlerini destekleyebilmesidir. Uyumlu olma davranışında iyi niyetli yaklaşım, karşı taraf ile olan ilişkiyi korumak adına kullanılır. Uzlaşma niyeti içerisinde bulunan kişilerde kazanma ve kaybetme düşüncesi

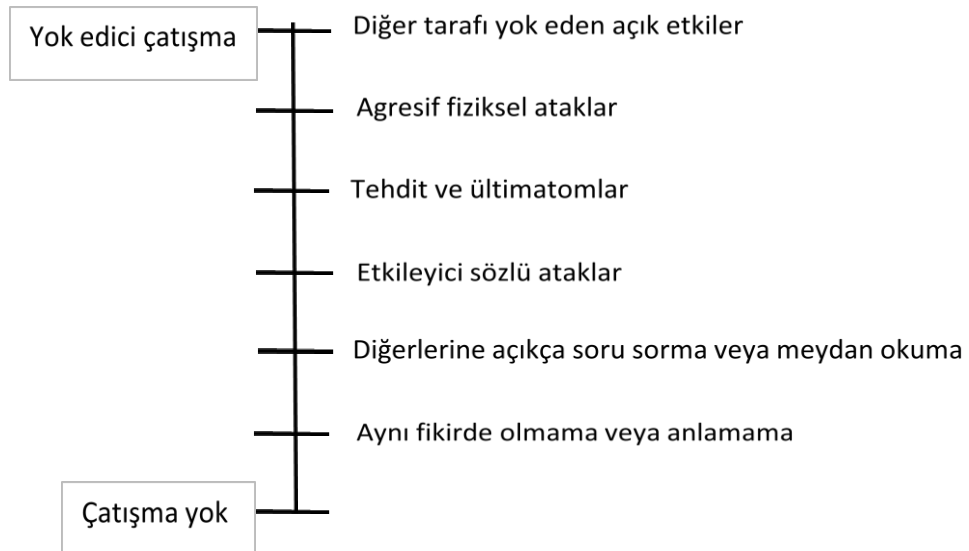
öncelikli değildir. Bu niyette olan taraflardan ikisi de bir şeylerden vazgeçmeyi göze almışlardır (Turkalj vd., 2008: 509-510).

Çatışma sürecinde kişilerde farklı niyetler görülebilmektedir. Rekabetçi, işbirliği, kaçınma, uyumlu olma ve uzlaşma niyetlerinden herhangi biri çatışma yaşayan kişilerde gözlenebildiği gibi birkaçı aynı anda da gözlemlenebilmektedir (Özer, 2011: 105).

IV. Aşama: Çatışmanın gerçekleşmesinin ardından tarafların davranışlarının ve ne düşündüklerinin ele alındığı aşamadır. Bir başka ifade ile; çatışmanın gerçekleşmesinden sonra tarafların sergilemiş oldukları ifadelerin, eylemlerin ve tepkilerin incelendiği aşamadır.

Çatışmanın somut hâle gelmesi ile taraflar arasında zıtlık, uyumsuzluk, anlaşmazlık ve bunun gibi çeşitli davranışlar kendini gösterir. Çatışmanın şiddetine ve süresine bağlı olarak farklı davranış biçimleri gözlemlenebilmektedir. Çatışmaların sonrasında kimi zaman basit ve küçük anlaşmazlıklar görülebildiği gibi kimi zaman da kavgaya kadar gidebilen daha şiddetli çeşitleri yaşanabilmektedir. Konu ile ilgili Robbins'ın yapmış olduğu bir çizelge mevcuttur. Tablo 8'da çatışma yoğunluğu çizelgesi yer almaktadır.

Tablo 8. Çatışma Yoğunluğu Çizelgesi



Kaynak: Robbins ve Judge, 2013: 461

V. Aşama: Çatışma sürecinin sonucu aşamasını çıktılar oluşturmaktadır. Meydana gelen çatışmanın sonuçlarının işlevsel olup olmadığının analiz edildiği

bölümdür. Çatışmaların sonuçları olumlu olabildiği gibi olumsuz da olabilmektedir (Can, 2005: 382).

Gerçekleşen çatışmaların sonuçları işletmenin amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı oluyor ve işletmenin performansını olumlu yönde etkiliyorsa bu çatışmalar fonksiyonel çatışmalar yani işlevsel çatışmalar sınıfına girmektedir. Tam tersi durumda yani; çatışmalar işletmeye zarar veriyor ve işletmenin performansını olumsuz etkiliyorsa bu çatışmalar fonksiyonel olmayan çatışmalar diğer bir ifade ile işlevsel olmayan çatışmalar sınıfına girmektedir (Rout ve Omiko, 2007: 13-14).

Çatışmaların çıktılarının nasıl olacağı aslında yönetilmelerine bağlıdır. İyi yönetilemeyen çatışmaların zaman ve maliyet açısından önemli kayıplara neden olduğu bilinmektedir. Örgütün gelişiminin aksamaması ve çatışmanın olası zararlarının en aza indirebilmesi için en rasyonel çözüm tekniklerinin uygulanması gerekmektedir. Modern yönetim anlayışlarında en iyi çıktıları alabilmek için çatışmayı bastırmak yerine gelişmeye ve değişmeye yardımcı olacak şekilde yönetmek faydalı olacaktır. Başka bir ifade ile çatışmalar işlevsel hâle getirilmeli, yeni ve yararlı görüşlerin üretilmesine imkân tanıyan ortamlar oluşturularak; işletmenin performansını artırıcı yönde çıktılar elde edilmelidir (Akçakaya, 2003: 24).

2.7. Çatışmanın Sonuçları

Çatışma kavramı uzun yıllardır üzerinde yoğun bir şekilde çalışılmış bir konudur. Bunun da sebebi çatışmanın; büyük ya da küçük olsun tüm işletmelerde yaşanıyor olmasıdır. Yaşanan bu çatışmaların sonuçları da örgütün işleyişine, olumlu ya da olumsuz birçok yönden etki etmektedir (Guerra vd., 2005: 157).

Çatışma kavramı ilk akla geldiğinde olumsuz bir ifadeyi çağrıştırıyor olsa da; çatışmanın sonuçlarını ne tamamen olumlu ne de tamamen olumsuz olarak ele alamayız. Bir işletmede eğer çatışma meydana geliyorsa bu durum ya yeni fırsatların habercisidir ya da tehditlerin belirtisi olabilir. Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması, çatışmanın nasıl anlaşıldığına ve nasıl yönetildiğine bağlı olarak değişim gösterebilmektedir (Özer, 2011: 104).

Çatışma kavramının yararları ve zararları incelenirken zıt görüşler çatışma için yanlış ve gerçek anlamlar taşımaktadır. Tablo 9'da konu ile ilgili somut ifadeler yer almaktadır.

Tablo 9. Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler

Yanılgılar	Gerçekler
* Çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir göstergesidir.	* Yönetim çatışmanın varlığıyla değil, çatışma ile ne yaptığıyla yargılanmalıdır.
* Çatışma bireyin örgüte verdiği önemin düşük olduğunu ifade eder.	* Çatışma doğal bir ilgi ve önemin göstergesidir.
* Öfke-kızgınlık olumsuz ve yıkıcıdır.	* Öfke-kızgınlık yanlışların düzeltilmesi ve değiştirilmesi için gerekli enerjiyi sağlar.
* Hiçbir müdahalede bulunmazsanız çatışma çözülür.	* Kendi hâline bırakılan çatışma daha da artabilir.
* Çatışma mutlaka çözümlenmelidir.	* Acil çözüm yaklaşımı, başarı olasılığını düşürür.

Kaynak: Karip, 2013: 34.

Çatışmaya ilişkin çalışmalarıyla bilinen Hendricks'in değerlendirilmesiyle oluşan tabloda farklı ifadelerle ait iki farklı görüşler yer almaktadır. Buradan da anlaşıldığı gibi çatışmanın sonuçları ve çatışma sürecinde yaşanan durumların yararları ve zararları çatışmanın niteliğine, tarafların yaklaşımlarına ve sonuçlara ilişkin toplumsal yargılara göre değişebilmektedir (Karip, 2013: 33).

Çatışmanın sonuçlarının daha iyi analiz edilebilmesi için olumlu ve olumsuz yanları ile ele alınmasının daha faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.7.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Örgüt içinde meydana gelen çatışmanın örgüte yararının olması, bir başka ifade ile fonksiyonel olması örgütsel etkililiğe ne şekilde etki ettiğine bağlıdır (Gümüşeli, 1994: 59). Çevre koşullarının hızla değiştiği günümüz koşullarının çalışma hayatında, varlığını devam ettirmek isteyenler örgütsel dinamizmi en iyi yakalayan ve çatışmanın olumlu sonuçlarını iyi kavrayabilenlerdir. Bu bağlamda çatışmanın olumlu sonuçlarını ele almak faydalı olacaktır (Mullins, 2010: 97).

Çatışmaların örgüte sağlayacağı yararları şu şekilde sıralamak mümkün olmaktadır:

Psikolojik Olgunluk Yaşanması: Orta düzeyde yaşanan duygusal veya bilişsel çatışmada bireyler fikirlerini, karşıt görüşlerini, endişelerini, ihtiyaç ve isteklerini ifade ederler. Sonucunda çözümler buldukça kendilerini becerikli hissederler ve kendilerine olan güvenleri artar (Özdemir, 2012: 33). Başka bir ifade ile çatışma yaşayan bireylerde psikolojik olgunluk yaşanır.

Kişilerin Kapasitelerini Görmeleri: Bireyler arasında yaşanan çatışmalar, bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmaların çözümlenmesine yardımcı olur. Örneğin; bireyin içinde yaşadığı ahlakî ikilemlerin ve ihtiyaçların çözümlenmesine mantıklı açıklamalarla çözüm bulması sağlanır. Bireyin kendi iç dünyasındaki farkındalığının artmasına yardımcı olan çatışmalar, bireylerin gerçeklerle yüz yüze gelmelerine ve sınırlılıklarını daha kolay kabul etmelerine olanak sağlar (Tjosvold, 2008: 20).

Yenilikçi Yönlerin Güçlenmesi: Çatışmalar neticesinde örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve alternatif fikirler ortaya çıkabilmektedir. Karşıt fikirlerin birbirini beslemesi ile üst düzey fikirler üretilebilmekte ve zihinsel çabalarla yenilikçi yönler güçlenmektedir (Tang ve Chang, 2010: 871).

Özgüvenin Artması: Çatışma yaşayan bireyler eleştirileri kişisel algılamamayı öğrenirler. Böylelikle kendileri hakkında daha olumlu düşünceler geliştirmeyi öğrenirler (Karip, 2013: 37).

Öğrenmenin Artması: Bilgilerin paylaşıldığı çatışmalar sayesinde yeni bilgiler öğrenilir. Eksik bilgiler tartışılarak bireylerin sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyleri artar. Çatışma ve öğrenme arasında olumlu bir ilişki sağlanmış olur (Rahim, 2002: 209).

İş Tatmininin Artması: Çatışma, bireylerin alınan kararları kabul etmesini ve tasdiklemesini sağlayarak takım üyelerinin iş tatminini artırır. Böylelikle takımın gelecekte de başarılı olmasına destek olur. Yeni fikirler ve yeni bakış açıları sayesinde takımın yaratıcılığı ve yenilik kapasitesi de artmış olur (Özdemir, 2012: 34).

Organizasyon İçerisinde Düzenleme Yapılması: Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar iş tanımlarının ve görev analizlerinin yeniden gözden geçirilmesine olanak sağlar. Bu süreçte rol çatışması, rol belirsizliği ve iş yükü gibi sorunlara dikkat çekerek kimin hangi işten ne kadar sorumlu olacağı, hangi görevleri yerine getireceği ve iş ile ilgili kimliklerin düzenlenmesi faydalı olacaktır (Üngüren, 2008: 885).

Monotonluk Azalması: Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma ve katılma günlük sıradan işlerdeki monotonluğu ortadan kaldırarak işe canlılık katar ve işi daha zevkli hâle getirir (Karip, 2013: 38).

Ahenkli bir Takım çalışması oluşturulması: Yöneticiler ve personel iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaşabilir. Farklılıklardan uzlaşma sağlanarak daha uyumlu ve ahenkli takım çalışması oluşturulabilir (Rahim, 2002: 209).

2.7.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Çatışmanın iyi yönetilememesinden kaynaklanan olumsuz birtakım sonuçları bulunmaktadır. Kontrol edilemeyen ve düzeni bozan çatışma durumları şiddetini arttırdığı takdirde, örgüt performansı ve verimliliğini negatif yönde etkileyerek örgütün yıkılmasına bile neden olabilmektedir (Kuhn ve Poole, 2000: 563). Bu denli büyük zararlara sebep olabilen çatışma durumlarının olumsuz sonuçlarını daha geniş kapsamlı ele almak faydalı olacaktır.

Çatışmaların örgüt üzerinde neden olduğu olumsuz sonuçları şu şekildedir:

Stres ve İşten Bıkkınlık Yaşanması: İş yerinde sürekli olarak yaşanan çatışmalar, çalışanların stres düzeylerinde artış yaşanmasına sebep olabilir. Hatta bu artış çok yüksek seviyelere ulaştığında çalışanlarda tükenme durumu yaşanabilir. Ayrıca stresin birey üzerinde oluşturacağı olumsuz davranışlar endişe, depresyon, duyarsızlaşma ve duygusal yorgunluk gibi psikolojik rahatsızlıklara sebebiyet verebilir. Tüm bunlara bağlı olarak da iş tatmini ve motivasyonu azalarak isteksizlik durumları gözlenir (Nebioğlu, 2011: 40). Bu durumların sonucunda işe karşı yabancılaşma başlar. Yabancılaşma yaşayan bireyler içinde buldukları örgütün sorunlarına ilgisiz ve kayıtsız kalırlar. Kendilerini örgüte ait hissetmezler (Bayrak, 1995: 68).

Olumsuz Ruh Hâllerinin Yaşanması: Çatışma yaşayan bireyler olumsuzluk eğilimi içerisine girebilirler. Karamsarlaşma ve gerginlik gibi başarılarını olumsuz etkileyecek davranışlar sergileyebilirler (Mullins, 2010: 99).

Örgüte Adanmışlık ve Bağlılığın Azalması, Personel Devir Oranında Artış Yaşanması: Çatışmalar örgüt amaçlarından sapmalar görülmesine neden olabilir. Bu durumun nedeni, çatışmalar neticesinde örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması söylenebilir (Karip, 2013: 41). Örgüte bağlılığın ve adanmışlığın azaldığı ortamlarda işten ayrılma niyeti fazladır. İşe olan devamsızlıklarda artış gözlemlenmektedir. Devamsızlıklar çeşitli sebeplerle rapor alımı, mazeret izni alma veya mazeretsiz işe gelmeme gibi şekillerle kendini göstermektedir. Bunun da neticesinde işten

ayrılanların sayısında artış yaşanılması kaçınılmazdır. İşletme içerisinde olması istenmeyen bu durumlarda buna bağlı olarak personel devir oranında da artış yaşanmaktadır (Tuna, 2007: 45).

İş Kazalarının Artması: Çatışmaların sebep olduğu stres ortamına bağlı olarak psikolojik ve fizyolojik etkenler iş kazalarının meydana gelme ihtimalini arttırmaktadır. Bu etkenler arasında hatalı davranış, tehlikeyi fark edememe, hız veya mesafeyi yanlış değerlendirme, ani heyecan, ani tepki, dikkati toplayamama, sinirlilik, korku, üzüntü, depresyon ve tecrübesizlik gibi unsurlar yer almaktadır (Bayrak, 1995: 64-65).

Güven Duygusunun Azalması: Güven ilişkisi çalışanlar arasında olumlu bir çalışma ortamı yaratan önemli bir unsurdur. Fakat yüksek düzeyde yaşanan çatışmalarla bu güven duygusu zedelenebilir. Rekabete dayalı engelleyici tutumların baş gösterdiği örgütlerde güven duygusu yerine düşmanca ve şüpheli davranışlara bırakabilir. Bu durum da çalışma ortamında başarısızlığa sebep olur (Daft, 1998: 485, Gibson vd., 2012: 274).

Örgütsel Değişimin Yaşanamaması: Çatışma ortamlarının yoğun olarak yaşandığı işletmelerde değişime karşı direnme artış gösterebilir. Bunun sonucunda değişimi yakalayamayan işletmeler rekabet avantajı sağlayamazlar (Akçakaya, 2003: 23).

Kaynak Verimsizliğinin Artması: Çatışmalar neticesinde çalışanlar enerjilerini başka yönlerde verirler ve politik davranışlarda artış görülür. Böylece kaynaklar boşa harcanmış olur (Galtung, 2008: 120).

Grev ve Lokavt Yaşanması: Grev ve lokavt fiziksel anlamda iş yerinde sonucu gözlemlenen çatışma sonuçlarındandır. Çalışanların iş yerindeki sorunlara dikkat çekmek ve tepkilerini göstermek amacıyla yaptıkları bir uygulamadır. Bu uygulama iş faaliyetlerini durdurma ve aksatma gibi mücadele amaçlıdır. Çalışanların yaşanan çatışmaları leyhlerine çevirme amaçlarını taşır (Bayrak, 1995: 64-65).

Yukarıda yer alan ifadelerde çatışmanın olumlu ve olumsuz yönlerine değinilmeye çalışılmıştır. Görüldüğü gibi çatışmanın hem olumlu hem de olumsuz birçok yönü bulunmaktadır. Çatışmanın olumsuz yönlerinin işletmeye ne kadar büyük zararlar verebileceği ortadadır. İnsanlar bir arada yaşadıkları sürece ne kadar anlayışlı

ve uyumlu olurlarsa olsunlar aralarında anlaşmazlık çıkması ve çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Fakat önemli olan yaşanan bu çatışmaların hiçbir zaman örgütün işleyişini engellememesi ve bozmaması gerekir (Genç, 2012: 287).

Çatışmaların örgüt işleyişine engel olmamasının sağlanabilmesi için de çatışmaya uygun çözüm yolunun etkili ve verimli çatışma yönetimi ile işletmeye uygulanması gerekmektedir (Mullins, 2010: 98). Çatışma yönetimi ve çözüm yolları ile ilgili ayrıntılı bilgi ilgili başlık altında anlatılmaya çalışılacaktır.

2.8. Çatışma Yönetimi ve Çatışma Stratejileri

Çatışmalar kişiler arasında olsun gruplar arasında olsun ne yapılırsa yapılsın mutlaka ortaya çıkacaktır. Bu sebeple, çatışmanın ortaya çıkıp çıkmadığı ya da önlenip önlenmediği önemli değildir. Asıl önemli olan nokta çatışmaların yapıcı, olumlu ve çatışmanın taraflarını bütünleştirici ve ilişkileri olumlu anlamda değiştiren nitelikte yönetilip yönetilmediğidir. Başka bir anlatımla; sosyal etkileşimin bir parçası olan çatışmalar doğal ve kaçınılmazdır. Bu sebeple, kişilerin çatışmaları bilişsel becerilerinde yani problem çözme, karar verme, seçim yapma, özyönetim, özdenetim, kaos yönetimi gibi konularda ve duyuşsal becerilerinde; empati kurma, öfke yönetimi, sevgi duyma gibi konularda fırsat ve araç olarak kullanmalarını sağlamaktır (Türnüklü, 2005: 257).

Çatışma kavramından bahsederken çoğu zaman aynı anlamlı kullanılan ancak farklı anlamlara gelen "çatışma yönetimi" kavramı ile "çatışmayı çözme" kavramı arasındaki farkın incelenmesi yararlı olacaktır. Çatışma yönetimi ve çatışma çözme arasındaki farklar şu şekilde ifade edilmektedir (Rahim vd., 1992: 424):

- Çatışma yönetimi ve çatışma çözümü arasındaki farkın ilki amaçlardaki farklılıktır. Çatışma çözümünde amaç, çatışmanın ortadan kaldırılması veya en az seviyeye indirilmesi iken; çatışma yönetiminde amaç, değişik çatışma yönetimi stratejileri ile çatışmaları hem bireyler için hem de örgütler için faydalı hâle getirmektir.
- Çatışma yönetimi ve çatışma çözümü arasındaki ikinci farklılık çatışma miktarına ilişkindir. Çatışma çözümünde istenen çatışmanın hiç yaşanmaması iken çatışma yönetiminde belirli seviyede çatışmanın var olmasıdır.
- Çatışmanın çözümlenmesi çatışma yönetiminin bir çeşididir. Yönetici istendiği takdirde çatışmayı çözme yolunu seçebilir.

Çatışma yönetimi, uyumsuzluğu ve uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmada yer alan tarafların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak

birtakım eylemde bulunmasıdır (Karip, 2013: 43). Başka bir tanıma göre; çatışma yönetimi örgüt içerisindeki kişiler, gruplar ya da örgütler arasındaki çatışma düzeylerini kontrol altına alarak taraflar arasındaki uyuşmazlık ve huzursuzluğun örgütün faydasına olacak şekilde yönetilmesidir (Kondalkar, 2007: 160).

Etkin bir çatışma yönetimi çatışmaların zararlarını en aza indirirken, faydalı taraflarını arttıran; aynı zamanda çatışma düzeyini optimal seviyede tutan, sürekli kazanma anlayışına dayalı görüşü benimseyen faaliyetler bütünüdür (Akkirman, 1998: 3).

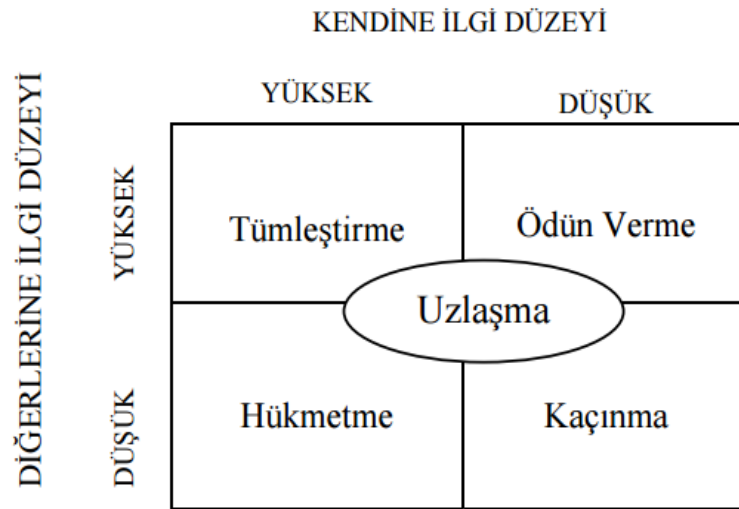
Çatışma yönetiminde tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere; örgüt yöneticisine büyük görevler düşmektedir. Yönetici, örgüt içerisinde meydana gelen çatışmayı örgütün amaçlarına uygun şekilde yönetmekle görevlidir. Diğer yandan çatışmanın olumsuz etkilerinin en aza indirildiği, olumlu etkilerinin de en yüksek düzeye çıkarıldığı bir ortam oluşturulmalıdır. Tüm bunları gerçekleştirebilmek için üst düzey yönetim becerileri gereklidir (Spaho, 2013: 113).

Yönetim becerileri sayesinde çatışma yönetimi stratejileri arasından en uygun olana karar verilebilmektedir. Yönetici çatışma yönetimi stratejisini belirlerken dört aşamadan oluşan şu süreci izleyebilir (Sinha, 2008: 178-179):

1. Var olan çatışmaların tespit edilmesi,
2. Çatışmaların neden oluştuğunun analiz edilmesi,
3. Çatışmanın yönetilmesine uygun alternatiflerin tespit edilerek birinin uygulamaya geçilmesi,
4. Uygulanan yöntemin sonuçlarının izlenmesi.

Örgütlerde görülen çatışmalar akışına bırakılır ve müdahalede bulunulmazsa örgütün etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu sebeple örgüt yöneticisi çatışma konusu ile ilgili bilgi sahibi olmak zorundadır. Çünkü, eğer çatışmalar iyi yönetilebilirse örgütün büyümesi ve gelişmesi için büyük bir fırsat ve kaynak teşkil edebilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 6).

Rahim'in Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli: Çatışma yönetim stratejileri, Rahim ve Bonoma'nın 1979 yılında yaptıkları çalışmaya göre beş çeşittir. Tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak ifade edilen çatışma yönetim stratejileri iki boyutlu modelle açıklanmaya çalışılmıştır. Kendine ilgi düzeyi ve diğerlerine ilgi düzeyi olmak üzere iki boyutlu model Şekil 5'te yer almaktadır:



Şekil 5. Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model
Kaynak: Rahim, 2002: 217.

Rahim ve Bonoma çatışma yönetimi stratejilerini incelerken tarafların kendilerine ve başkalarına yönelik boyutlarına göre konuyu ele almışlardır. İki boyutu düşükten yükseğe doğru değerlendirmişlerdir. Çatışma sürecinde kişilerin yönelimlerini ifade eden beş strateji söz konusudur: Tümleşirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma. Bu stratejilerden hangisinin belirleneceği üç kritere göre yapılabilmektedir (Karip, 2013: 69):

- Stratejinin örgütsel etkinlik ve verimliliğe katkısı,
- Toplumsal ihtiyaçların karşılanması,
- Örgüte ait üyelerin ihtiyaç ve isteklerinin yerine getirilmesidir.

Kısacası; yukarıda belirtilen kriterlere göre, beş çatışma yönetme stratejisinden hangisinin belirleneceği tarafların kendilerine ve karşılarındakilerin ilgi düzeylerine bağlı olarak değişmektedir. Yani bu boyutlar kişilerin hangi stratejiyi seçeceklerinde önemli olmaktadır. Hangi stratejinin hangi durumda seçilmesinin uygun olup olmadığı ile ilgili koşullar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Ortamdaki Koşullara Göre Uygun Olan veya Olmayan Çatışma Yönetim Stilleri

Çatışma Yönetim Stratejisi	Uygun Koşullar	Uygun Olmayan Koşullar
Tümleştirme	<ol style="list-style-type: none"> 1.Karmaşık konular söz konusu ise, 2.Doğru çözümler için farklı fikirlerin birleşimine ihtiyaç duyuluyorsa, 3.Kararları başarıyla uygulamak için farklı tarafların bağlılığına ihtiyaç duyuluyorsa, 4.Sorun çözmek için zaman varsa, 5.Tek bir taraf sorunu çözemiyorsa, 6.Ortak sorunları çözmek için farklı tarafların kaynaklarına ihtiyaç varsa, 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Sorun veya görev basit ise, 2.Acil karar almak gerekiyorsa, 3.Diğer taraflar sonuçla ilgilenmiyorsa, 4.Diğer tarafların sorun çözme becerileri yoksa,
Ödün Verme	<ol style="list-style-type: none"> 1.Kişi kendi bilgilerinin yanlış olabileceğini düşünüyorsa, 2.Konu diğer taraf için daha önemliyse, 3.Gelecekte diğer taraftan yardım almak için şimdi bir şeylerden vazgeçmek istiyorsan, 4.Çok güçlü değilsen, 5.Karşı tarafla ilişkileri korumak senin için daha önemliyse, 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Konu senin için önemliyse, 2.Haklı olduğunu düşünüyorsan, 3.Diğer taraf haksızsa veya etik dışı davranıyorsa,
Hükmetme	<ol style="list-style-type: none"> 1.Konu senin için önemliyse, 2.Acil karar almak gerekliyse, 3.Karşı tarafın alacağı karar senin aleyhineyse, 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Konu karmaşıkça, 2.Konu senin için önemli değilse, 3.Taraflar eşit güce sahiplerse, 4.Kararların acilen alınması gerekmiyorsa,
Kaçınma	<ol style="list-style-type: none"> 1.Konu önemsizse, 2.Karşı tarafla çatışmanın maliyeti fazlaysa, 3.Bir süre ortamı yumuşatmak gerekiyorsa, 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Konu önemliyse, 2.Karar verme sorumluluğu sana aitse, 3.Acilen konuyla ilgilenmek gerekiyorsa, 4.Taraflar sorunu ertelemek istemiyorlarsa,
Uzlaşma	<ol style="list-style-type: none"> 1.Taraflar eşit güce sahipse, 2.İşbirliği veya rekabet stili başarılı olmayacaksa, 3.Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm bulunması gerekiyorsa, 4.Fikir birliğine ulaşamıyorsa, 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Bir tarafa daha güçlü ise, 2.Sorun, sorun çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşıkça,

Kaynak: Rahim, 2002: 219.

2.8.1. Tümleştirme

Bu çatışma çözme yöntemi, çatışma durumunda tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ihtiyaçlarına önem verilmesi durumunda kullanılmaktadır. Bu strateji bütünleştime ya da problem çözme olarak da isimlendirilmektedir .

Taraflar bir araya gelerek çatışmaya sebep olan sorunu, nedenlerini ve çözüm yollarını ayrıntıları ile ele alırlar. Taraflar kendi fikirlerinin yanında, karşılarındakilerin de fikirlerine önem verirler. Diğer bir ifade ile birbirlerinin fikirlerini dinlerler. Bu stratejide sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler bulunmaya çalışılır (Sinha, 2008: 177).

Karışık problemlerin çözülmesinde bu yöntem tercih edilmektedir. Fikirler açık ve net bir şekilde ortaya atıldığından sorunlara daha iyi çözümler de kolaylıkla bulunabilmektedir (Rahim, 2002: 218).

Bu yöntemde iletişim ve devam edecek olan etkileşim için ilişki, belirli bir saygı çerçevesinde ele alınır. Başarılı çözümler üretme çabasını amaç edinen tümleştirme yöntemi en çok tercih edilen yöntemler arasında yer almaktadır (Lee, 2008: 13).

2.8.2. Ödün Verme/ Uyma

Bu çatışma çözme stratejisi, çatışma hâlinde tarafların kendine olan ilgi düzeyi düşük, başkalarına olan ilgi düzeyi yüksek olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Ödün verme ya da diğer adıyla uyma stratejisi boyun eğme olarak da nitelendirilmektedir (Cai ve Fink, 2002: 69).

Uyma stratejisine daha çok üstler ve astlar arasında rastlanmaktadır. Özellikle hiyerarşik yapıdan kaynaklı güç mesafesinden dolayı astların, üstlerinin taleplerine boyun eğmeleri fazlaca görülen bir durumdur (Karip, 2013: 65).

İlişkilerin sürdürülmesinin önemli olduğu durumlarda ödün verme stratejisi uygulanır. Çünkü böyle durumlarda çözüm için çatışmaların fayda yerine zarar vereceği düşünülmektedir. Taraflardan biri isteklerinden ödün vererek de olsa anlaşmaya yanaşır. Başka bir ifade ile ödün verme stratejisinde uyum ön planda tutularak bencil olmayan, paylaşımcı ve işbirlikçi tutumlar sergilenir. Ödün vermede amaç taraflar arasında paylaşıldığı sürece etkili bir yöntem olmaktadır (Gibson vd., 2012: 274).

2.8.3. Hükmetme

Hükmetme çatışma yönetme stratejisinde, çatışma olması durumunda tarafların kendi ilgi düzeylerini olabildiğince yüksek seviyede tuttukları ve karşı tarafta yer alan

başkalarının ilgi düzeylerinin olabildiğince düşük tutulduğu durumlarda kullanılmaktadır.

Hükmetme yönteminde taraflardan biri karşı tarafın istek ve beklentilerini dikkate almaz. Sadece kendi istek ve beklentilerini düşünür. Kendi çıkarına ve amacına uygun olanı seçme eğilimi gösterir. Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere hükmetme stratejisi rekabetçi ve bencil davranışlar içermektedir (Rahim, 2002: 220) .

Örgütlerde daha çok otorite sahibi ve gücü elinde bulunduranlar diğer kişi ya da gruplar üzerinde baskı kurarak hükmetme yöntemini uygularlar. Baskı kurma türlü şekillerde gerçekleşebilmektedir. Kimi zaman sözel ifadeler kullanılırken kimi zamanda beden dili kullanılmaktadır (Sinha, 2008: 177).

Hükmetme stratejisinin kullanıldığı çeşitli durumlar söz konusudur. Örneğin; çatışmaya sebep olan konu ya da konuların taraflardan biri için çok önemli olduğu ve kabul edilmesini ısrarla istemesi durumunda görülür. Bir diğer görülme sebebi, çatışmaya sebep olan konunun hızlı bir şekilde sonuca ulaşması isteniyorsa ısrarlı ve zorlayıcı bir şekilde karar alınması istenebilir. Örneklerden de anlaşılacağı üzere bu yöntemde ayrıntılı analiz imkânı olmadığından, anlaşılması ve çözülmesi zor konularda bu yöntemin uygulanması doğru bulunmamaktadır (Spaho, 2013: 113).

2.8.4. Kaçınma

Kaçınma yöntemi çatışmaya dahil olanların hem kendilerine hem de başkalarına olan ilgi düzeylerinin düşük olduğu durumlarda kullanılır.

Kaçınma yönteminde çıkarıcı yaklaşımda bulunulmaz. Diğer yandan da işbirliği söz konusu değildir. Bu yöntem daha çok çatışmayı ertelemek ya da çatışmanın olumsuz sonuçlarından kaçınmak için zaman kazanmak maksadıyla uygulanır. Tarafların konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları da bu durumu etkilemektedir. Bu noktada daha bilgili, kontrollü ve amaca yönelik olmak gerekmektedir (El Dahshan ve Keshk, 2014: 133).

Kaçınma yöntemi, çatışmalar kendiliğinden ortadan kalkacağı umuduyla görmezden gelme, sorunları bekletme, çatışmayı bastırmak için işleri yavaşlatma, sorunlarla yüzleşmemek için çatışmaları gizleme ve çatışmaları çözmek için bürokratik kurallara başvurma gibi yolları içermektedir (Çetin ve Hacıfazlıoğlu, 2004: 158).

Bu yöntemde hiç şüphesiz ki gecikmeler yaşanmaktadır. Dolayısıyla da örgütün etkinlik ve verimliliğinin azalmasına sebep olmaktadır. Ancak bu yöntem kimi durumlarda faydalı da olmaktadır. Örneğin; çatışmaların örgüte zarar verme ihtimalinin

olması durumunda; zaman ve enerji harcanın kayıp olabileceği durumlarda çatışmanın yaşanmaması onun yerine kaçınma davranışının yaşanması faydalı olacaktır (Gibson vd., 2012: 274).

2.8.5. Uzlaşma

Uzlaşma stratejisinde çatışmaya dahil olan taraflar farklı ilgileri ön planda tutmadan ortak ilgilere yoğunlaşarak çözüm yolları bulmaya çalışırlar. Uzmanlaşmada istenilen var olan sorunlara ortak kararlarla çözüm yolları bulup, ortak amacı gerçekleştirmektir (El Dahshan ve Keshk, 2014: 133) .

Karşılıklı fedakarlık anlayışına dayalı uzlaşma yönteminde kazanan ya da kaybeden taraf yoktur. Ama her zaman karşılıklı anlayış sağlanamayabilir. Örneğin; kişiler arasında eğitim, kıdem ya da statü gibi sebeplerden dolayı farklılıklar olabilir. Bu gibi durumlarda uzlaşma kolay kolay sağlanamaz. Özellikle çatışmaya dahil olan taraflardan üstünlük mücadelesine girmeye çalışan olursa uzlaşma yöntemi uygulanamaz (Şahin vd., 2006: 557).

Uzlaşma stratejisi ancak ortak bir karara ulaşamadığı veya geçici çözümlere ihtiyaç duyulduğu karışık durumlarda kullanılabilir. Geçici çözüm bulunmuş çatışmalarda zaman içerisinde taraflar arasında yeniden çatışma yaşanabilir. Genel olarak uzlaşma stratejisi çatışmaya dahil olan tarafların karşılıklı fedakarlığını gerektirmektedir (Koçel, 2010: 656).

Her yönetici organizasyon içerisinde gerçekleşen çatışmaları yönetmek zorundadır. İnsani özellikleri gereği yönetici çatışmalarda taraflardan biri olmak durumunda da kalabilir. Her ne koşulda olursa olsun yöneticinin görevi çatışmaları doğru şekilde analiz etmekle başlar. Ardından yönetici, organizasyonun amaç ve ilkelerine bağlı kalarak ve yöneticilik becerileri kullanarak tarafsızca çatışmaları yönetmekle görevlidir. Bu aşamalarda hangi stratejinin sorunun çözümüne en iyi şekilde yardımcı olacağına karar vermek de yöneticinin işidir (Mullins, 2010: 101).

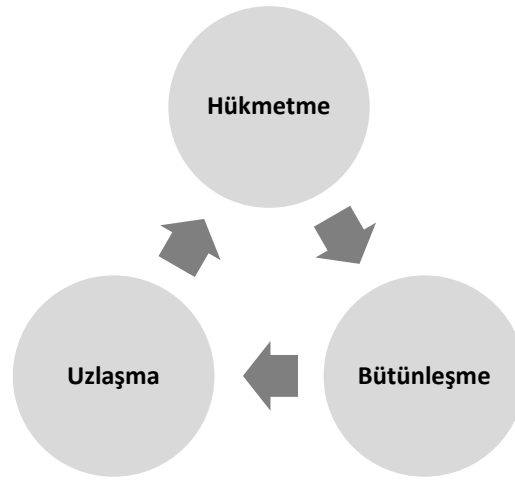
2.8.6. Diğer Çatışma Yönetimi Stratejileri

Şimdiye kadar üzerinde durulan çatışma yönetimi stratejileri literatürde en çok bahsedilen stratejilerdendir. Rahim'e ait olan, çalışmanın araştırma kısmında da kullanılacak olan stratejiler bahsi geçen stratejilerdir. Bu sebeple o stratejiler ayrıntılı bir şekilde ele alınmaya çalışılmıştır. Literatürde en çok adı geçen diğer çatışma yönetimi stratejileri şu şekildedir:

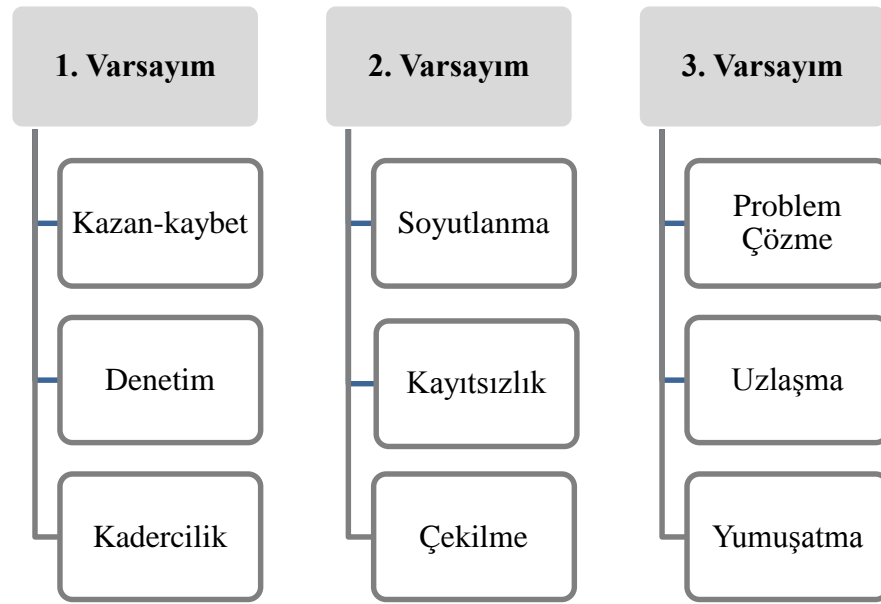
- Mary Parker Follett'in Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli
- Thomas'ın Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli
- Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli

Mary Parker Follett'in Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli: Yönetim biliminde örgütsel çatışma kavramına ilk dikkat çeken Mary Parker Follett olmuştur. Follett farklılıkları kabul etmenin çatışmayı olumlu yönde yönetmenin ilk ve en önemli bir adımı olarak görmektedir. Bu anlamda yaşadığı dönemde çatışma konusunda modern yaklaşımları ile dikkati çekmektedir. Çatışmayı etnik bir ön yargılama, bir savaş olarak değil, farklılıkların bir görüntüsü, fikirlerin farklılığı ve farklı ilgiler olarak ifade etmektedir (Gehani ve Gehani, 2007: 393-394).

Follett (1940), çatışmayı çözenin üç yolu olduğunu öne sürmüştür. Bunların “güç kullanma (hakimiyet-dominasyon)”, “uzlaşma (compromise)” ve “bütünleşme (integration)” olduğunu belirtmiştir. En basit ve genellikle kısa dönemler için başarılı olan çözümün “güç kullanma”, en ideal ve işletmeyi başarıya götürecek, sinerjik bir güç oluşturacak çözümün ise “bütünleşme” olduğu savunmuştur (Üngüren, 2008: 888).



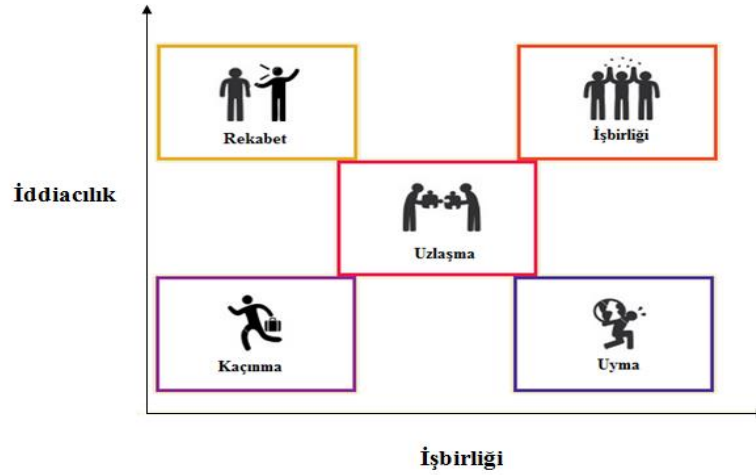
Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli: Çeşitli düşünürler tarafından ortaya atılan çatışma çözümü ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik biçimde inceleyen araştırmacılar Blake, Shepard ve Mouton'dur. İlk 1964 yılında ortaya konan model insana verilen önem ile üretime verilen öneme dayandırılmıştır. Araştırmacılar çatışma çözümlerini, gösterilen çabanın aktif ya da pasif olup olmasına ya da düşük bulunup bulunmamasına göre incelemektedirler. Bu yaklaşım üç varsayımı içermektedir (Aslan, 2008: 305):



- 1. Varsayım:** Çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Anlaşmak mümkün değildir. Bu sebeple üç yöntem izlenebilir. Bir taraf kazanırken diğer tarafın kaybetmesi, üçüncü bir tarafın denetimine başvurulması ve tarafların çözümü olurla bırakmasıdır.
- 2. Varsayım:** Çatışmadan kaçınılabileceği varsayımı anlaşmanın olmayacağını savunur. Üç yönteme dayanmaktadır. Taraflardan birinin isteklerinden vazgeçerek çekilmesi, tarafların çıkar çatışmalarına ilgisiz kalmaları ve tarafların çatışmalara kayıtsız kalmalarıdır.
- 3. Varsayım:** Olası bir çatışmada anlaşmanın mümkün olduğunu ileri sürmektedir. Bu varsayımı üç yöntemle açıklamaktadırlar: çatışmanın taraflarca yaratıcı bir şekilde çözümlenmesi, anlaşmazlığın pazarlıkla çözümlenmesi ve farklılıkların olabildiğince azaltılmaya çalışılmasıdır.

Thomas'ın Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli: Blake ve Mouton'un yaptığı çalışma daha sonra Thomas tarafından yeniden yorumlanmıştır. Model iki boyuta dayandırılmaktadır:

1. Karşı tarafın ilgilerini doyurmaya çalışmak olan işbirliği,
2. Kendi ilgilerini doyurmaya çalışmak olan iddiacılık.



Şekil 6. Thomas'ın Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli

Kaynak: <https://www.cpp.com/>.

Bu boyutlara dayanarak beş çatışma yönetimi stratejisi geliştirmişlerdir (Şekil 6). Bunlar: kaçınma, rekabet, uyma, işbirliği ve uzlaşma boyutlarıdır (Thomas ve Kilmann, 2010: 3-4):

Kaçınma: Çatışmayı yaşamak istemeyenlerin çatışmadan uzaklaşmayı tercih etmeleridir. Çatışmadan kaçınanlar genelde çatışmanın getirdiği olumsuz sonuçlardan hoşlanmazlar. Sanki doğru bir çözüm gibi görülse de uzun vadede çatışmalara çözüm getirmemektedir.

Rekabet: Çıkarıcı davranışlara dayanan rekabet yaklaşımında taraflardan biri karşı tarafın çıkarlarını düşünmeden kendi çıkarlarını ön planda değerlendirir. Kişinin kendisine bireysel anlamda kimi zaman kazanç sağlayan bu yaklaşım uzun vadede örgütsel manada fayda sağlamamaktadır.

Uyma: Bu yaklaşım biçiminde kişi karşı tarafın istek ve beklentilerini kendi istek ve beklentilerinden ön planda tutmaktadır. Bu yaklaşım genelde diğer bireyler tarafından desteklenir. Ancak bu davranışı sergileyen kişilerin zayıf karakterli oldukları görüşü hakimdir.

İşbirliği: Her iki tarafın da isteklerinin göz önüne alınarak gerçekleştirilen bu yaklaşımda genellikle mantıklı olan kararlar tercih edilir. İşbirliği yapabilmek için öncelikle tarafların istekli olması şarttır. Bütünleştirici yaklaşımlarla desteklenen bu davranış biçimi işletme içinde de olması beklenen davranış çeşididir.

Uzlaşma: Bireyin kendi istek ve beklentileri kadar karşı tarafın da istek ve beklentilerinin de önemsendiği yaklaşımdır. Kazanan ya da kaybeden taraf yoktur. Bu yöntem geçici kararlara ihtiyaç duyulduğunda, tarafların güçleri eşit olduğunda ve zamanın kısıtlı olduğu durumlarda kullanılır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Tez çalışmasının bu bölümünde, çalışanların duygusal zekâ boyutları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın önemi ve amacı belirlendikten sonra, araştırmanın soruları, hipotezleri, sınırlılıkları, ön test çalışması, evren ve örnekleme, veri bulgularına, veri toplama yöntemi ve araçlarına yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Değişimlerin çokça yaşandığı ve beklentilerin sürekli arttığı günümüz koşullarında; ekonomik, sosyal ve örgütsel alanlardaki sorunlar işletme bilimlerinin araştırma konularını oluşturmaktadır. Her geçen gün daha fazla zorlaşan çalışma koşullarında özellikle küreselleşme ile artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmeler farklı arayışlara yönelmişlerdir. Bu arayışta insan kaynağının yani emek faktörünün önemine dikkat çekilmiştir. Bu bağlamda çalışanların yaptıkları işte fiziksel becerilerinin yanı sıra bilişsel ve duyuşsal becerilerinin de etki ettiği görülmüştür. Özellikle çalışma yaşantısında duyguların çalışanlar tarafından algılanışı ve geri bildiriminin; işletme içerisinde yaşanan sorunların meydana gelmesinde ve çözümlenmesinde büyük paya sahip olduğu tespit edilmiştir (Jordan ve Troth, 2009: 196). Diğer bir anlatımla; işletme içerisinde yaşanan çatışmaların, çalışanların duygularını doğru kullanabilmeleri yani duygusal zekâ düzeyleri ile doğrudan bağlantılı olduğu ifade edilmektedir.

Sorunların çözümünde duyguların öneminin anlaşılmasıyla beraber; örgütlerde faaliyetlerin yürütülmesinde çeşitli sebeplerden dolayı yaşanan çatışmaların yönetimi ve duygusal zekâ ilişkisi değişik alanlardan araştırmacıların ilgi duyduğu bir konu hâline gelmiştir. Çünkü iş yaşantısında duyguların bireysel ve örgütsel, performans ve verimliliğe etkileri örgütsel değişken olarak önemli yer edinmektedir.

Duygu konusu ilk bakıldığında soyut bir kavram olarak görülse de insan faktörünün öncelikli unsuru olması nedeniyle ekonomik değere sahiptir. Bu yaklaşımla insan ilişkilerinde bireyin sahip olduğu duygusal zekâsı kişinin öncelikli olarak kendi duygularını bilmesi ve daha sonra karşısındakinin duygularını anlayabilmesine dayanır.

Duyguların farkında olan bireyler herhangi bir uyuşmazlık ya da anlaşamama durumlarında ne tepki vereceğini ve nasıl bir yol izlemesi gerektiğini bilir.

Tüm bu sebeplerle işletmenin amaçlarına ulaşmasında ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanların iyi yetiştirilmesi ve geliştirilmesi öncelikli konular arasında gelmektedir. Bu düşünce ile çalışanların duygularını doğru kullanarak müşterileri etkileyebilmeleri ve olası çatışma durumları karşısındaki tutumları bireysel ve örgütsel performansa etki ettiğinden çalışmanın konusu olarak belirlenmiştir.

Bireyin kendisi ve başkalarıyla ilgili düşünceleri, anlamları ve sebepleri duygularıyla özümseyerek, duygularını algılama ve ifade edebilme yeteneği (Mayer vd., 2012: 528) duygusal zekâ olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisindeki kişiler, gruplar ya da örgütler arasındaki çatışma düzeylerini kontrol altına alarak taraflar arasındaki uyuşmazlık ve huzursuzluğun örgütün faydasına olacak şekilde yönetilmesi (Kondalkar, 2007: 160) çatışma yönetimini anlamına gelmektedir. Araştırma bu tanımlar doğrultusunda duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri ile ilişkinin bulunduğu varsayımına dayanmaktadır.

Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri konularını araştıran literatürdeki çalışmalar incelendiğinden eğitim, psikoloji, yönetim ve davranış bilimleri gibi birçok alanda çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu araştırmalarda alan çalışmalarında birçok işletme ve okul yer almaktadır. Araştırmalarda müşterilerle yakın iletişim halinde olan çalışanların önemli unsur olduğu vurgulanmaktadır. Bu sebepten dolayı hizmet sektörleri öncelikli çalışma alanını oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak bu çalışmada da araştırmanın inceleme alanını turizm işletmeleri olan oteller oluşturmaktadır.

Turizm işletmeleri de diğer birçok işletme gibi ekonomik ve kâr amacı güden işletmelerdir. Özellikle turizm bölgelerini ziyaret eden turistlerin seyahat, konaklama ve yiyecek-içecek öncelikli olmak üzere çok sayıda hizmet alanında işletme-müşteri ilişkileri oluşmaktadır. Bununla birlikte otel işletmelerinin seçilmesinin iki önemli unsuru bulunmaktadır. Öncelikle turizm işletmelerinin doğrudan insanlara hitap ederek önemli bir hizmet sektörü olmalarıdır. Diğer unsur ise turizm işletmeleri olan otellerin uluslararası pazarlara hitap ettikleri için ülkemizin tanıtımı açısından önemli yer edinmeleridir. Turizm işletmeleri müşterilerinin beklentilerini iyi karşılamak ve onları memnun etmek durumundadırlar. Bunu gerçekleştirirken hem kendi gelirlerini hem de ülkenin gelirini arttırmak yükümlülüğüne sahiptirler.

Kısacası; bu tez çalışmasında turizm işletmeleri olan otellerde; çalışanların duygusal zekâları ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu

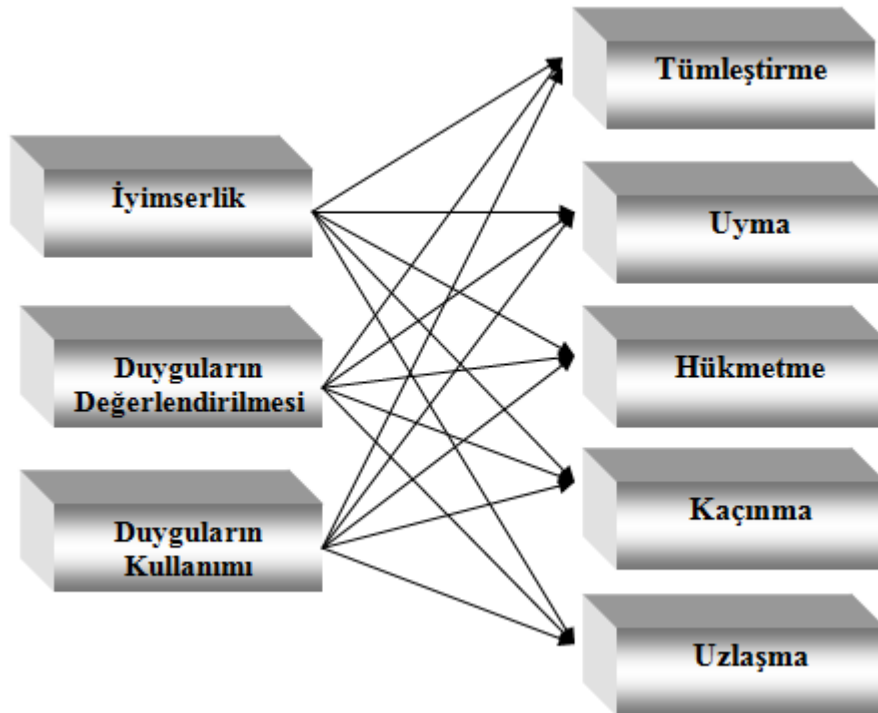
modeli amprik olarak test etmek amaçlanmaktadır. Böylelikle konu ile ilgili literatüre katkı sağlamak hedeflenmektedir.

3.2. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli temelde otel çalışanlarının duygusal zekâ ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kurulmuştur. Araştırmanın basit modeli Şekil 7'de gösterilmektedir.



Şekil 7. Araştırmanın Basit Modeli



Şekil 8. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın basit modeline duygusal zekânın boyutları olan iyimserlik, duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı ile çatışma yönetimi stratejileri olan tümleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma boyutları eklenince Şekil 8'de yer alan model oluşmaktadır.

Hizmet sektörü içinde yer alan turizm alanının, önemli özellikleri arasında emek-yoğun olması, kesintisiz ve yüz-yüze hizmet vermesi gelmektedir. Bu sebeple turizm alanının en temel üretim faktörü “emek” yani “insan kaynağı”dır. Kişilerin birbirleriyle iletişimini ve bireyin kendi otonomisini geliştiren bir unsur olarak duygusal zekâ ise, çalışan bireyin olumlu ruh hâli geliştirmesini sağlayarak etkinlik, verimlilik, hizmet kalitesi gibi hususları doğrudan etkileyerek muhtemel çatışma durumlarındaki yaklaşımlarını etkilemektedir. Her durumda gerçekleşme ihtimali olan çatışma durumları etkin bir yönetimi gerekli kılmaktadır. Yani çatışma durumlarına nasıl çözümler getireceği önemli bir konu olmaktadır. Olması istenen, çatışmaların örgüt yararına yönetilebilmesidir. Çatışmalardan çıkabilecek sonuçların yaratıcı fikirlerle yönetilebilmesi gerekmektedir (Ünlü vd, 2014: 254). Bu da ancak duygusal zekâsı yüksek yaklaşımlara sahip kişilerle mümkün olabilmektedir. Bu öngörü çerçevesinde çalışmada aşağıdaki temel hipotezler test edilmek istenmektedir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: İyimserlik boyutu ile tümleştirme yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: İyimserlik boyutu ile uyma yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₃: İyimserlik boyutu ile hükmetme yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₄: İyimserlik boyutu ile kaçınma yeteneği arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₅: İyimserlik boyutu ile uzlaşma yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₆: Duyguların değerlendirilmesi boyutu ile tümleştirme yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₇: Duyguların değerlendirilmesi boyutu ile uyma yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₈: Duyguların değerlendirilmesi boyutu ile hükmetme yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₉: Duyguların değerlendirilmesi boyutu ile kaçınma yeteneği arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₀: Duyguların değerlendirilmesi boyutu ile uzlaşma yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₁: Duyguların kullanımı boyutu ile tümleştirme yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₂: Duyguların kullanımı boyutu ile uyma yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₃: Duyguların kullanımı boyutu ile hükmetme yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₄: Duyguların kullanımı boyutu ile kaçınma yeteneği arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₅: Duyguların kullanımı boyutu ile uzlaşma yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Duygusal zekâ ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin ele alındığı analizlerde konuyla ilgili demografik verilerin de ilişkisi incelenmiştir. Demografik verilere ilişkin analizlerde ilgili başlık altında ele alınmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Çalışmada, işletme araştırmalarında en çok kullanılan bilgi ve veri toplama aracı olan (Kurtuluş, 2010: 31) anket yöntemi seçilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranını ve güvenilirliğini arttırmak adına müsait olan otellere yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışma yoğunluğu sebebi ile bazı otellere de elektronik posta yöntemi uygulanmıştır.

Anket formu araştırmanın amacını, çalışmanın içeriğini, bilimsel ve sosyal faydasını ve elde edilen bilgilerin gizliliğini ifade eden bir bölümle başlamaktadır. Ardından form iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ankete katılanların demografik bilgileri istenmektedir. İkinci bölümde ise duygusal zekâ ölçeği ve çatışma yönetimi stratejileri ölçeği yer almaktadır.

Araştırmada iki farklı ölçek kullanılmıştır. Duygusal zekâ için Schutte ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen Austin ve arkadaşları (2004) tarafından yeniden düzenlenen 41 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Çatışma yönetimi stratejileri için de Rahim (1983) tarafından geliştirilen 28 ifadeden oluşan ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II) ölçeği kullanılması uygun bulunmuştur. Her iki ölçeğin de geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Duygusal zekâ ölçeği üç boyuttan meydana gelmektedir. 41 ifadenin 21'i "iyimserlik/ruh hâlini düzenleme" (optimism/mood regulation) boyutunu, 13 "ifade duyguların değerlendirilmesi" (Utilisation of Emotions) boyutunu, 7 ifade "duyguların kullanımı" (Appraisal and Expression of Emotions) boyutunu ölçmektedir. Çatışma yönetimi stratejileri ölçeği; "tümleştirme" (integration), "ödün verme" (obliging), "hükmetme" (dominating), "kaçınma" (avoiding) ve "uzlaşma" (compromising) olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Tümleştirme alt boyutu 7; ödün verme alt boyutu 6; hükmetme alt boyutu 5; kaçınma alt boyutu 6 ve uzlaşma boyutu da 4 sorudan meydana gelmektedir. Duygusal zekâ ölçeğinin Tatar ve arkadaşları (2011: 338) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış hâli kullanılmıştır. Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin ise Niederauer (2006: 241-242) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış hâli kullanılmıştır. Türkçe'ye çevirilmiş ölçekler konu hakkında bilgi sahibi akademisyenlerce de incelenmiş ve böylelikle son hâli verilmiştir.

Katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadelere katılım düzeylerini ölçmek amacıyla 5'li Likert ölçümü kullanılmıştır. Ölçekteki sıklık dereceleri: 1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum olarak ifade edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen veriler "SPSS 17 (Statistical Packages for the Social Sciences) Ver:17 for Windows" paket programı aracılığı ile bilgisayara aktarılarak bir veri tabanı oluşturulmuştur. Bu veriler daha sonra gerekli analizlerin yapılmasına uygun hâle getirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucunda değerlendirilmesi uygun bulunan verilere çeşitli analizler ve testler uygulanmıştır. Öncelikle verilerin parametrik olup olmadığını test etmek amacıyla veri setine Kolmogorov-Smirnov Testi uygulanmıştır. Ardından oluşturulan model doğrultusunda boyutlar arasındaki ilişkileri incelemek üzere Spearman Korelasyon Analizi yapılmıştır. Çalışmada yer alan veriler arasındaki farklılıkları incelemek için de Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır.

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Denizli'de faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Turizm ve Kültür Bakanlığı'na bağlı Denizli İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün güncel verilerine göre araştırma evreni belirlenmiştir. Bu verileri, Denizli il merkezinde, Karahayıt mahallesinde, Pamukkale ve Sarayköy ilçesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli oteller oluşturmaktadır. Araştırma evreninin kapsamına altı tane beş yıldızlı ve yedi tane dört yıldızlı otel girmektedir (<http://www.pamukkale.gov.tr/tr/Konaklama-Yeme-Icme>).

Örnekleme yer alan tüm otellere ulaşılmıştır. Yani evrende yer alan tüm oteller örnekleme dahil edilmiştir. Ancak bir otelin tadilatı olması ve bir otelin de yoğunluk nedeniyle anket uygulamamızı kabul etmemesi yüzünden çalışmamız geri kalan on bir otelde gerçekleştirilmiştir. Mevsimsel işçi sayılarında değişiklikler olmasına karşın araştırma yapılan dönemde çalışan sayısı yaklaşık 650 olarak verilmiştir.

Araştırma örneklemini oluşturabilmek için otel çalışanlarının yoğun çalışma saatlerini de göz önünde bulundurarak otellere anketler bırakılmış ve daha sonra belirlenen zamanda geri alınmıştır. Bazı otellerle de daha önceden belirlenen zamanlarda çalışanların uygun oldukları mola vakitlerinde birebir anket çalışması uygulanmıştır.

Anket uygulamaları neticesinde toplam 650 otel çalışanına anket uygulanmak istenmiştir. Ancak çalışma yoğunluğu ve zaman yetersizliği sonucunda bazı anketler cevaplanmamıştır. 313 tane anket geri dönmüştür. Anketler yaklaşık olarak %48 geri dönüş oranına sahiptir. Eksik ya da hatalı cevaplandırılan 9 anket değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 304 anket araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.6. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmanın Denizli il merkezi ve ilçelerinde yer alan dört ve beş yıldızlı otellerde yapılmış olması araştırmanın öncelikli kısıtıdır. Maddi imkânlar ve zaman kısıtı sebebiyle örneklem Denizli sınırları içerisinde seçilmiştir. Ancak çalışma kapsamı sadece bir il ile sınırlandırılmadan daha geniş ve farklı bir örneklem ile yapıldığında daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilecektir. Ayrıca daha fazla örneklem büyüklüğü genelleme yapılmasına olanak tanıyacaktır.

Çalışmanın bir diğer kısıtı da çalışanların çalıştıkları kurum adını vermek istememeleridir. Çalışanlar kurum adının geçtiği takdirde soruları cevaplamayacaklarını

söylediklerinden çalışmada kurum adı kullanılmamaktadır. Bu sebeple çalışmada işletmeler arası karşılaştırma yapılamamaktadır.

3.7. Pilot Çalışma (Ön Test)

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ilk hâli yabancı dilde olduğundan Türkçe'ye çevrilmiş şekli kullanılmak istenmiştir. Bu sebeple Türkçe'ye çevrilmiş ifadelerin anlaşılabilirliği konunun uzmanlarınca test edilmiştir. Bununla birlikte ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği de analiz edilmiştir. Bu amaçla pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma için çalışmaya uyumluluk göstermesi bakımından üç yıldızlı oteller seçilmiştir. Denizli ilinde merkezde bulunan üç yıldızlı otellere pilot çalışma uygulanmıştır. Anketler ifadelerin anlaşılabilirliğini gözlemleyebilmek adına yüz yüze mülakat yöntemi ile doldurulmuştur. Pilot çalışmaya 45 otel çalışanı katılmıştır. Anket verileri SPSS 17 paket programı ile değerlendirmeye alınmıştır.

Katılımcıların cevapları doğrultusunda ifadelerin anlaşılabilirliğinde herhangi bir olumsuzluğa rastlanmamıştır. Ancak 'çalıştığınız bölüm' ifadesine yeni bölümler eklenmiştir.

Çalışmada kullanılacak olan ölçeklerden ilki olan 5 ifadeli duygusal zekâ ölçeğinin Cronbach Alpha Katsayısı 0,832 olarak bulunmuştur. Bu ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliği için ise Cronbach Alpha Katsayıları şu şekildedir: İyimserlik/ruh hâlinin düzenlenmesi için 0,906, duyguların değerlendirilmesi için 0,701, duyguların kullanımı için ise 0,721'dir.

Kullanılacak diğer ölçek çatışma yönetimi stratejilerine ilişkindir. 5 ifadeli çatışma yönetimi stratejileri ölçeği için Cronbach Alpha Katsayısı 0,826 olarak bulunmuştur. Bu ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları ise şu şekildedir: Tümüleştirme boyutu için 0,407, ödün verme için 0,458, hükmetme için 0,517 kaçınma için 0,663 ve uzlaşma için ise 0,591'dir.

Ön çalışmada çıkan sonuçlara göre ölçeğin güvenilirliğini arttırmak adına bazı maddeler çıkartılmıştır. Bu çıkartma işlemi SPSS verilerinde madde çıkartıldığında değerlerin ne kadar yükseleceğine bakılarak yapılmıştır. Buna göre tümleştirme boyutundan 2 madde, uyma boyutundan 1 madde, hükmetme boyutundan 2 madde ve uzlaşma boyutundan 1 madde çıkartılmıştır. Düzenlenmiş yeni sonuçlar; tümleştirme boyutu için güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,665, uyma için 0,657, hükmetme için 0,668, kaçınma için 0,663 ve uzlaşma için ise 0,663'dir.

3.8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Bir ölçek ne kadar güvenilir ise ondan elde edilecek veriler de o ölçüde güvenilir olacaktır. Bu bağlamda bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği veriyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi güvenilirlik olarak ifade edilmektedir. Güvenilir olan test veya ölçeğin benzeri şartlarda tekrar tekrar uygulandığında benzer sonuçları vermesi beklenmektedir (Altunışık vd, 2012: 124).

Herhangi bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu çalışmada içsel tutarlılık analizi kullanılacaktır. İçsel tutarlılığın kontrolünde en sık kullanılan yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler almaktadır. Ancak inceleme türüne göre bu değer 0,5'e kadar inebilmektedir (Kurtuluş, 2010: 184). Herhangi bir konuda hazırlanmış bir ölçeğin güvenilirlik durumu; $0.00 < \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil, $0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilir, $0.60 < \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0.80 < \alpha < 0.100$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir denilmektedir (Üngüren, 2008: 893).

3.8.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan duygusal zekâ ölçeği 41 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğe güvenilirlik analizi uygulandığında Cronbach Alfa değeri 0,844 olarak bulunmaktadır. Bu sonuca göre değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Duygusal zekâ ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirliği analiz edildiğinde ise şu sonuçlar çıkmıştır: İyimserlik/ruh hâlini düzenleme boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,905 olarak bulunmuştur. Duyguların değerlendirilmesi boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,866'dır. Son olarak duyguların kullanımı alt boyutunun Cronbach Alfa değeri ise 0,724 olarak bulunmuştur. Duyguların kullanımı boyutundaki beş ifadenin alfa değeri güvenilir ölçek aralığına denk geldiğinden ve toplam-madde puan korelasyonu şartını sağladığından güvenilir kabul edilmektedir.

Ölçeğin güvenilirliğini analiz etmek için bir de toplam-madde puan korelasyonu değerleri incelenir. Bu değer 0,30 ve üstü olması beklenmektedir. Anket verilerinin analizi sonucunda tüm sonuçların bu değer 0,30'un üstünde çıktığı görülmektedir. Güvenilirlik analizinin sonuçları ve toplam-madde puan korelasyonu değerleri Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Cronbach Alpha (İfade Çıkarıldığında)
İyimserlik/Ruh Hâlini Düzenleme	0,905		
Olumlu bir ruh hâlinde iken problemleri çözmek kolay gelir.		,602	,898
Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda olumlu ruh hâlimin etkili olduğunu düşünüyorum.		,673	,897
Kötü hissettiklerinde insanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.		,660	,897
Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum.		,608	,898
Engellerle uğraşmayı sürdürmeme yardım için iyi ruh hâlimden faydalanırım.		,649	,897
İyi bir şey yaptıklarında insanları överim.		,514	,901
Yaşadığım duyguların kolayca farkında olabilirim.		,596	,899
Aldığım görevlerin iyi sonucunu hayal ederek kendimi motive ederim.		,661	,897
Başkalarına yolladığım sözel olmayan mesajlarımın farkındayım.		,526	,900
Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirlerle ortaya çıkmaya eğilimliyimdir.		,599	,899
Başkalarının gönderdikleri sözel olmayan mesajların farkındayım.		,606	,899
Hayatımdaki bazı önemli büyük olaylar neyin önemli olduğunu, neyin önemli olmadığını tekrar gözden geçirmeme yol açmıştır.		,564	,899
Diğer insanların ne hissettiklerini sadece onlara bakmakla anlarım.		,317	,906
Ruh hâlim değiştiğinde yeni olanaklar görürüm / yeni olanakların farkına varırım.		,600	,899
Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle önceden de karşılaştığımı ve onların üstesinden geldiğimi anımsarım.		,629	,898
Yaşadığım duyguların farkındayım.		,549	,900
Olayları başkalarının zevkine göre ayarlarım / düzenlerim.		,016	,915
İnsanlar bana kolaylıkla güvenir.		,469	,902
Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim.		,510	,901
Başkalarıyla kişisel problemlerim hakkında ne zaman konuşacağımı bilirim.		,486	,901
Başka biri kendi hayatındaki önemli bir olayı benimle paylaşıırken, neredeyse o olayı kendim yaşamış gibi hissedirim.		,459	,902

Duyguların Değerlendirilmesi	0,866	
İnsanların yüz ifadelerini yanlış yorumlayabilirim.	,388	,865
İnsanların bazı şeyleri neden hissettiklerini anlamakta güçlük çekerim.	,421	,863
Diğer insanlardan gelen sözel olmayan mesajları anlamakta zorlanırım.	,644	,851
Sosyal olaylarda ne olup ne bittiğini genellikle yanlış yorumlarım.	,621	,852
Başkalarının ses tonlarından nasıl hissettiklerini anlamakta zorlanırım.	,617	,852
Bir mücadeleyle / zorlukla karşı karşıya kaldığımda çabuk pes ederim çünkü başarısız olacağımı düşünürüm.	,578	,854
Bazen konuştuğum kişinin espri mi yaptığını, ciddi mi olduğunu çıkartamam.	,622	,851
Duygularımın neden değiştiğini çoğunlukla anlayamam.	,602	,853
Duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.	,545	,856
Yeni birşeyler denediğimde genellikle başarısız olacağımı düşünürüm.	,551	,856
Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.	,527	,857
İnsanların konuşulması güç biri olduğumu söyledikleri olmuştur.	,498	,859
Genellikle, gelecekte iyi şeyler olacağını beklemem.	,363	,867
Duyguların Kullanımı	0,724	
Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.	,304	,728
Hayatımda bir problemi çözmeye çalışırken olabildiğince duygusal olmamayı yararlı görürüm.	,349	,712
Duyguların hayatımın niteliğinde / hayat tarzımda çok etkisi yoktur.	,488	,679
Problemleri ele alırken ruh hâlimin etkisi azdır.	,502	,676
Başkalarının üstünde bıraktığım etkiyle çok fazla ilgilenmem.	,529	,668
Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda duygularımın bir yardımı olduğuna inanmam.	,488	,679
Problemleri nasıl ele alacağımıda duygularım büyük bir rol oynamaz.	,416	,696

3.8.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan 28 ifadeden oluşan çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin verileri analiz edildiğinde Cronbach Alfa değeri 0,862 çıktığından ölçek yüksek düzeyde güvenilir kabul edilmektedir.

Çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutlarının analizi yapıldığında; tümleştirme boyutunun alfa değeri 0,494; uyma boyutunun 0,505; kaçınma boyutunun 0,721; uzlaşma boyutunun ise 0,475 olarak bulunmuştur. Ölçeğin boyutlarının güvenilirliğine ilişkin veriler Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Cronbach Alpha (İfade Çıkarıldığında)
Tümleştirme	0,494		
İş arkadaşım ile çatışma yaşadığımda her ikimiz tarafından kabul görececek bir çözüme ulaşmak için meseleyi onunla birlikte ele alırım.		,122	,512
Sorunun en iyi şekilde çözülmesi için gerek benim gerekse iş arkadaşımın endişe ve beklentilerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım.		,109	,516
Bir çatışma durumunda çoğu zaman iş arkadaşımın önerilerine göre davranırım.		,354	,395
İş arkadaşım ile anlaşamadığımız konularda karşı karşıya gelmekten kaçınırım.		,343	,396
Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için iş arkadaşım ile yaşadığım anlaşmazlıkları içime atarım.		,397	,367
Bir uzlaşmaya varabilmek için "al gülüm ver gülüm" politikasını kullanırım.		,202	,476
Uyma	0,505		
Çatışma yaşadığımızda birlikte bir karara varabilmek için fikirlerimi iş arkadaşımın fikirleriyle uyumlaştırmaya çalışırım.		,221	,486
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın benden tavizler koparmasına izin veririm.		,240	,473
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.		,464	,323
İş arkadaşım ile yaşadığım anlaşmazlıklarda zor durumda kalmamak için ilk adımı ben atmam.		,185	,508
Bir çatışma durumunda iş arkadaşım ile karşılıklı tatsız sözlerin söyleneceği konuşmalardan kaçınırım.		,293	,439
Hükmetme	0,618		
Çatışma yaşadığımızda iş arkadaşımın ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye devam ederim.		,448	,523
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın isteklerine uyum sağlamaya çalışırım.		,483	,511
Rekabet söz konusu olduğunda kazanmak için gücümü kullanırım.		,202	,656
İş arkadaşım ile anlaşmazlığa düşmekten uzak kalmaya çalışırım.		,308	,598
İçinden çıkılamayacak anlaşmazlıkların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.		,469	,521
Kaçınma	0,721		
İş arkadaşım ile çatışma yaşadığımızda her ikimizin de beklentilerine cevap verecek bir çözüme ulaşmaya çalışırım.		,444	,686
Her ikimizce de kabul görececek bir karara varmak için iş arkadaşım ile işbirliği yaparım.		,487	,673
Bir çatışma durumunda istediğim yönde bir karara varılması için mesleki bilgi ve tecrübemden (uzmanlığımdan) yararlanırım.		,390	,703
Bir çatışma durumunda kararın istediğim yönde olması için meseleyi sonuna kadar takip ederim.		,352	,714
Bir çatışma durumunda çıkmaz bir durumun çözümü için orta yolda buluşmayı öneririm.		,550	,655
Bir çatışma durumunda uzlaşmaya varabilmek için meseleyi iş arkadaşım ile müzakere ederim.		,529	,664

Uzlaşma	0,475	
Bir çatışma durumunda sorunu birlikte çözebilmek için iş arkadaşım ile açık ve tam bir bilgi alışverişinde bulunurum.	,247	,477
Bir çatışma durumunda sorunun tam olarak anlaşılabilmesi için iş arkadaşım ile birlikte hareket etmeye gayret gösteririm.	,273	,462
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın isteklerini yerine getiririm.	,211	,417
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın, fikirlerimi kabul etmesi için tüm gücümü kullanırım.	,339	,314
Bir çatışma durumunda istediğim yönde bir karara varılması için otoritemi kullanırım.	,233	,399
İş arkadaşım ile anlaşmazlığa düşmekten uzak kalmaya çalışırım.	,145	,484

Tablo 12'de de görüldüğü üzere bazı boyutların alfa değeri düşük çıkmıştır. Bu boyutların güvenilirliğini arttırmak için tabloda ifade çıkarıldığında olacak değişime bakılarak bazı maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre; tümleştirme boyutundan 1. ve 2. maddeler, uyma boyutundan 4. madde, hükmetme boyutundan 3. ve 4. madde, uzlaşma boyutundan 6. madde çıkarılmıştır. Yeni güvenilirlik analizi sonuçlarına göre alfa değerleri yükselmiştir. Değerler düşük olsa kabul edilebilir değerler arasındadır. Tablo 12'de yeniden düzenlenmiş hâliyle ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Bu ölçeğin boyutlarında Cronbach Alfa katsayısının düşük çıkmasında muhtemel sebepler, ölçekteki ifadelerin tam olarak anlaşılabilmesi olabileceği gibi boyutta yer alan madde sayısının azlığı da olabilir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 79-80). Ancak ölçeğin genel güvenilirlik değerinin yüksek çıkması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Literatür incelendiğinde yapılmış diğer çalışmalarda da bu ölçeğin alt boyutlarına ait değerlerin düşük çıktığı görülmektedir. Örneğin; Özcihan'ın (2014: 113) yapmış olduğu araştırmada da çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin alt boyutlarının düşük çıktığı görülmektedir. Aynı çalışmada uzlaşma boyutunun alfa değeri 0,35 olarak bulunmuş ve ölçekten ifade çıkartılarak alfa değeri ancak 0,44'e yükseltilmiştir.

Tablo 13. Düzenlenmiş Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Cronbach Alpha (İfade Çıkarıldığında)
Tümleştirme	0,639		
Bir çatışma durumunda çoğu zaman iş arkadaşımın önerilerine göre davranırım.		,435	,560
İş arkadaşımınla anlaşamadığımız konularda karşı karşıya gelmekten kaçınırım.		,412	,575
Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için iş arkadaşımınla yaşadığım anlaşmazlıkları içime atarım.		,560	,466
Bir uzlaşmaya varabilmek için "al gülüm ver gülüm" politikasını kullanırım.		,288	,664
Uyma	0,508		
Çatışma yaşadığımızda birlikte bir karara varabilmek için fikirlerimi iş arkadaşımın fikirleriyle uyumlaştırmaya çalışırım.		,239	,490
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın benden tavizler koparmasına izin veririm.		,220	,504
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.		,440	,304
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımınla karşılıklı tatsız sözlerin söyleneceği konuşmalardan kaçınırım.		,310	,425
Hükmetme	0,734		
Çatışma yaşadığımızda iş arkadaşımın ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye devam ederim.		,598	,600
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın isteklerine uyum sağlamaya çalışırım.		,616	,580
İçinden çıkılamayacak anlaşmazlıkların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.		,471	,744
Kaçınma	0,721		
İş arkadaşımınla çatışma yaşadığımızda her ikimizin de beklentilerine cevap verecek bir çözüme ulaşmaya çalışırım.		,444	,686
Her ikimizce de kabul görececek bir karara varmak için iş arkadaşımınla işbirliği yaparım.		,487	,673
Bir çatışma durumunda istediğim yönde bir karara varılması için mesleki bilgi ve tecrübemden (uzmanlığımdan) yararlanırım.		,390	,703
Bir çatışma durumunda kararın istediğim yönde olması için meseleyi sonuna kadar takip ederim.		,352	,714
Bir çatışma durumunda çıkmaz bir durumun çözümü için orta yolda buluşmayı öneririm.		,550	,655
Bir çatışma durumunda uzlaşmaya varabilmek için meseleyi iş arkadaşımınla müzakere ederim.		,529	,664
Uzlaşma	0,484		
Bir çatışma durumunda sorunu birlikte çözebilmek için iş arkadaşımınla açık ve tam bir bilgi alışverişinde bulunurum.		,141	,438
Bir çatışma durumunda sorunun tam olarak anlaşılabilmesi için iş arkadaşımınla birlikte hareket etmeye gayret gösteririm.		,177	,420
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın isteklerini yerine getiririm.		,263	,460
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın, fikirlerimi kabul etmesi için tüm gücümü kullanırım.		,427	,371
Bir çatışma durumunda istediğim yönde bir karara varılması için otoritemi kullanırım.		,290	,448

3.9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesi geçerlilik kavramını ifade etmektedir (Ercan ve Kan, 2004: 214). Ölçekte yer alan ifadelerle ölçmeyi amaçlanan şeyin ne kadar ölçülebildiği bize geçerliliği vermektedir. Bu analiz için çeşitli testler geliştirilmiştir (Altunışık vd, 2012: 123).

Araştırmada içsel geçerlilik ve yapısal geçerlilikler analiz edilmek istenmiştir. İçerik geçerliliği için anketin yeterli sayıda olduğuna ve ölçülmek istenen veriyi ölçüp ölçmediğine emin olmak gerekmektedir. Diğer bir ifade ile anketin doğru sayıda ve doğru örnekleme uygulanması anlatılmak istenmektedir (Çöllü, 2008: 290). Bunu gerçekleştirmek için ölçek verileri konusunda uzman kişilerce gözden geçirilmiştir.

Yapı geçerliliği ise ölçülmek istenen faktörlerin bir araya getirilip doğru yapıyı ölçmesinin sağlanmasıdır. Bunun için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde öncelikle veri setinin faktör analizine uygunluğuna bakmak gerekir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri veri setinin uygunluğunu ölçmek için kullanılan yöntemlerdendir. KMO testinin sonuçları 0 ile 1 arasında çıkmaktadır. Barlett testinin de anlamlı çıkması beklenmektedir (Turanlı vd, 2012: 47-48). Faktör sayıları belirlenirken özdeğer (eigenvalue)'den yararlanılmaktadır. Özdeğer yükseldikçe faktörün açıklandığı varyans da yükselir. Maddelerin faktörle olan ilişkisini açıklayan faktör yük değerinin 0,30'a kadar inebildiği görülmektedir (Büyüköztürk, 2002: 472-473).

3.9.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Çalışmanın veri setinin faktör analizine uygunluğunu kontrol etmek için Kaiser-Meyer-Olkin testi ve Barlett küresellik testi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda duygusal zekâ ölçeğinin; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri 0,867; Barlett küresellik testinin anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmıştır. Bu veriler Tablo 14'te yer almaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin 0,5'ten büyük olması ve anlamlılık düzeyinin 0,000 çıkması verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,867
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare değeri	4566,015
	Serbestlik derecesi	630
	Anlamlılık düzeyi	,000

Faktör analizinde çıkan maddelerin faktör yüklerinin 0,3'ün üzerinde olması istenmektedir. Bu sebeple veri setinde yapılan analiz neticesinde ölçeğe ilişkin bazı ifadeler çıkarılmıştır. Faktör yüklerinin düşük olması nedeniyle ölçekten çıkartılması uygun görülen ifadeler şu şekildedir: İyimserlik/ruh hâlinin düzenlenmesi boyutundan "diğer insanların ne hissettiklerini sadece onlara bakmakla anlarım", "olayları başkalarının zevkine göre ayarlarım/düzenlerim" ifadeleri; duyguların kullanımı boyutundan "duygularımı gizli tutmayı tercih ederim", "hayatımda bir problemi çözmeye çalışırken olabildiğince duygusal olmamayı yararlı görürüm" ve "duyguların hayatımın niteliğinde/hayat tarzımda çok etkisi yoktur" ifadeleridir. Çıkartma işlemi neticesinde ölçeği ifade eden toplam varyans oranında da artış gözlemlenmiştir. Duygusal zekâ ölçeği faktör yüklerine ilişkin veriler Tablo 15'te verilmektedir.

Tablo 15. Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Yükleri

Ölçek İfadeleri	Faktörler ve Faktör Yükleri		
	İyimserlik/ruh hâli. düzenleme	Duyguların kullanımı	Duyguların değerlendirilmesi
Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda olumlu ruh hâlimin etkili olduğunu düşünüyorum.	,748		
Kötü hissettiklerinde insanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.	,734		
Aldığım görevlerin iyi sonucunu hayal ederek kendimi motive ederim.	,719		
Engellerle uğraşmayı sürdürmeme yardım için iyi ruh hâlimden faydalanırım.	,707		
Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle önceden de karşılaştığımı ve onların üstesinden geldiğimi anımsarım.	,688		
Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum.	,683		
Olumlu bir ruh hâlinde iken problemleri çözmek kolay gelir.	,677		
Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirlerle ortaya çıkmaya eğilimliyimdir.	,657		
Ruh hâlim değiştiğinde yeni olanaklar görürüm / yeni olanakların farkına varırım.	,653		
Yaşadığım duyguların kolayca farkında olabilirim.	,650		
Başkalarının gönderdikleri sözel olmayan mesajların farkındayım.	,639		
Hayatımdaki bazı önemli büyük olaylar neyin önemli olduğunu, neyin önemli olmadığını tekrar gözden geçirmeme yol açmıştır.	,609		
Yaşadığım duyguların farkındayım.	,594		
Başkalarına yolladığım sözel olmayan mesajlarımın farkındayım.	,569		
İyi bir şey yaptıklarında insanları överim.	,568		
Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim.	,565		
Başkalarıyla kişisel problemlerim hakkında ne zaman konuşacağımı bilirim.	,545		
İnsanlar bana kolaylıkla güvenir.	,520		
Başka biri kendi hayatındaki önemli bir olayı benimle paylaşırken, neredeyse o olayı kendim yaşamış gibi hissedirim.	,503		
Bazen konuştuğum kişinin espri mi yaptığını, ciddi mi olduğunu çıkartamam.		,730	
Diğer insanlardan gelen sözel olmayan mesajları anlamakta zorlanırım.		,729	
Sosyal olaylarda ne olup ne bittiğini genellikle yanlış yorumlarım.		,690	
Duygularımın neden değiştiğini çoğunlukla anlayamam.		,689	
Başkalarının ses tonlarından nasıl hissettiklerini anlamakta zorlanırım.		,683	
Bir mücadeleyle/zorlukla karşı karşıya kaldığımda çabuk pes ederim çünkü başarısız olacağımı düşünürüm.		,649	
Duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.		,644	
Yeni birşeyler dendiğimde genellikle başarısız olacağımı düşünürüm.		,570	
İnsanların bazı şeyleri neden hissettiklerini anlamakta güçlük çekerim.		,549	
İnsanların yüz ifadelerini yanlış yorumlayabilirim.		,546	
İnsanların konuşulması güç biri olduğumu söyledikleri olmuştur.		,503	
Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.		,502	

Problemleri nasıl ele alacağımda duygularım büyük bir rol oynamaz.	,717
Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda duygularımın bir yardımcı olduğuna inanmam.	,714
Problemleri ele alırken ruh hâlimin etkisi azdır.	,688
Başkalarının üstünde bıraktığım etkiyle çok fazla ilgilenmem.	,637
Genellikle, gelecekte iyi şeyler olacağını beklemem.	,501

Faktör analizinde faktörlerin toplam varyansın ne kadarını açıkladığı önemli olmaktadır. Çalışmada kullanılan Schutte duygusal zekâ ölçeğini geliştiren Austin'in yapmış olduğu analizde, varyansın açıklama yüzdesi %31 olarak bulunmuştur. Tatar ve arkadaşlarının (Tatar vd, 2011: 329) yapmış olduğu bir diğer çalışmada ise aynı ölçeğin varyansı açıklama yüzdesi %32,12 olarak çıkmıştır. Bu çalışmada ise faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdesi %42,619 olarak bulunmuştur. Faktörlerin varyans değerlerine ilişkin veriler Tablo 16'da yer almaktadır. Çalışmada çıkan bu sonuç önceki çalışmalara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu da bize bu çalışmanın geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 16. Açıklanan Toplam Varyans Değerleri

Faktör	Önceki Özdeğerler			Faktör Yüklerinin Düzenlenmiş Hali		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif varyans (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif varyans (%)
1	8,295	23,040	23,040	8,295	23,040	23,040
2	5,072	14,090	37,130	5,072	14,090	37,130
3	1,976	5,489	42,619	1,976	5,489	42,619
4	1,456	4,044	46,663			
5	1,341	3,724	50,387			
6	1,185	3,290	53,677			
7	1,116	3,100	56,777			
8	1,038	2,885	59,662			
9	,948	2,634	62,296			
10	,897	2,492	64,788			
11	,882	2,451	67,239			
12	,811	2,253	69,492			
13	,786	2,183	71,675			
14	,757	2,104	73,778			
15	,699	1,941	75,719			
16	,669	1,859	77,578			
17	,662	1,838	79,417			
18	,620	1,722	81,139			
19	,577	1,602	82,741			
20	,558	1,549	84,290			
21	,519	1,441	85,730			
22	,513	1,426	87,156			
23	,477	1,324	88,481			
24	,450	1,250	89,731			
25	,410	1,139	90,870			
26	,406	1,128	91,998			
27	,370	1,027	93,025			
28	,354	,982	94,007			
29	,343	,952	94,960			
30	,327	,908	95,867			
31	,302	,839	96,707			
32	,287	,798	97,505			
33	,275	,763	98,268			
34	,232	,645	98,913			
35	,208	,577	99,490			
36	,184	,510	100,000			

3.9.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Çalışmanın veri setinin faktör analizine uygunluğunu kontrol etmek için Kaiser-Meyer-Olkin testi ve Barlett küresellik testi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri 0,824; Barlett küresellik testinin anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmıştır. Bu veriler Tablo 17'de yer almaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin 0,5'ten büyük olması ve anlamlılık düzeyinin 0,000 çıkması verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 17. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği		,824
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare değeri	2435,559
	Serbestlik derecesi	190
	Anlamlılık düzeyi	,000

Faktör analizini gerçekleştirebilmek için her bir ifadeye ilişkin faktör yüklerinin 0,30'dan büyük çıkması istenmektedir. Yapılan faktör analizi sonrasında faktör yükleri düşük olan ve faktörleme işleminde aynı anda birden fazla faktöre girmeye çalışan iki ifadenin ölçekten çıkartılmasına karar verilmiştir. Buna göre; "çatışma yaşadığımızda iş arkadaşımın ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye devam ederim" ve "bir uzlaşmaya varabilmek için "al gülüm ver gülüm" politikasını kullanırım" ifadeleri ölçekten çıkartılarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda faktör analizine ait varyans açıklama yüzdesinde artış meydana gelmiştir. Çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin faktör yüklerini gösteren bilgiler Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18'de görüldüğü gibi bazı ifadelere birden fazla faktörün yükü gelmiştir. Bu durumda faktör yüklerinin aralarındaki değer 0,30'dan büyük olduğu için; ifade faktör yükünün daha fazla yer aldığı faktöre dahil edilmiştir. Bu durumda ifadenin ölçekten çıkartılmasına gerek duyulmamıştır.

Tablo 18. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Faktör Yükleri

Ölçek İfadeleri	Faktörler ve Faktör Yükleri				
	Uzlaşma	Uyma	Kaçınma	Hükmetme	Tümleştirme
Bir çatışma durumunda sorunu birlikte çözebilmek için iş arkadaşımın açık ve tam bir bilgi alışverişinde bulunurum.	,883				
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın isteklerini yerine getiririm.	,838				
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın, fikirlerimi kabul etmesi için tüm gücümü kullanırım.	,835				
Bir çatışma durumunda istediğim yönde bir karara varılması için otoritemi kullanırım.	,758				
Bir çatışma durumunda sorunun tam olarak anlaşılabilmesi için iş arkadaşımın birlikte hareket etmeye gayret gösteririm.	,697				
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın karşılıklı tatsız sözlerin söyleneceği konuşmalardan kaçınırım.		,728			
Çatışma yaşadığımızda birlikte bir karara varabilmek için fikirlerimi iş arkadaşımın fikirleriyle uyumlaştırmaya çalışırım.		,698		-,307	
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.		,689			
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın benden tavizler koparmasına izin veririm.		,629			
Bir çatışma durumunda çıkmaz bir durumun çözümü için orta yolda buluşmayı öneririm.			,801	-,449	
Bir çatışma durumunda kararın istediğim yönde olması için meseleyi sonuna kadar takip ederim.			,790		
Bir çatışma durumunda uzlaşmaya varabilmek için meseleyi iş arkadaşımın müzakere ederim.			,789		
Bir çatışma durumunda istediğim yönde bir karara varılması için mesleki bilgi ve tecrübemden (uzmanlığımdan) yararlanırım.			,699		
İş arkadaşımın çatışma yaşadığımızda her ikimizin de beklentilerine cevap verecek bir çözüme ulaşmaya çalışırım.			,598		
Her ikimizce de kabul görececek bir karara varmak için iş arkadaşımın işbirliği yaparım.			,526		
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın isteklerine uyum sağlamaya çalışırım.				-,786	
İçinden çıkılamayacak anlaşmazlıkların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.				-,700	
İş arkadaşımın anlaşamadığımız konularda karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					,801
Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için iş arkadaşımın yaşadığım anlaşmazlıklarını içime atarım.					,740
Bir çatışma durumunda çoğu zaman iş arkadaşımın önerilerine göre davranırım.				-,204	,526

Faktör analizinin bir başka değerlendirme bilgisi de faktörlerin varyansının toplam varyansın yüzde kaçını ifade ettiğidir. Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin faktörlerinin varyansının toplam varyansı açıklama yüzdesi %64,208 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin faktörlerinin açıklayıcılığı bakımından uygun bir değer olarak görülmüştür. Tablo 19'da açıklamalarla ilgili tablo yer almaktadır.

Tablo 19. Açıklanan Toplam Varyans Değerleri

Faktör	Önceki özdeğerler			Faktör Yüklerinin Düzenlenmiş Hali		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif varyans (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif varyans (%)
1	5,315	26,574	26,574	5,315	26,574	26,574
2	3,195	15,977	42,551	3,195	15,977	42,551
3	1,835	9,174	51,724	1,835	9,174	51,724
4	1,454	7,270	58,995	1,454	7,270	58,995
5	1,043	5,213	64,208	1,043	5,213	64,208
6	,778	3,889	68,097			
7	,706	3,528	71,624			
8	,641	3,205	74,829			
9	,632	3,162	77,992			
10	,592	2,961	80,953			
11	,538	2,689	83,642			
12	,524	2,620	86,262			
13	,470	2,349	88,611			
14	,429	2,146	90,757			
15	,428	2,138	92,895			
16	,341	1,707	94,603			
17	,325	1,623	96,226			
18	,282	1,408	97,634			
19	,251	1,257	98,891			
20	,222	1,109	100,000			

3.10. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara ilişkin demografik verilerin incelenmesine, araştırma varsayımlarının değerlendirilmesine ve hipotez testlerinin analizine yer verilecektir.

3.10.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışmaya katılan katılımcılara anket aracılığı ile sorulan demografik bilgiler frekans analizi yöntemi ile değerlendirmeye alınarak analiz edilmiştir. Söz konusu

analize dahil edilen demografik bilgiler; cinsiyet, yaş, medeni hâl, eğitim durumu, çalışma süresi, iş yerindeki unvanı ve çalıştığı bölüm şeklindedir.

Anket uygulamasında değerlendirmeye alınan sayı 304'tür. Demografik özelliklere ilişkin katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda çıkan sonuçlar bu bölümde analiz edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 20'de görüldüğü üzere katılımcıların %63,8'i erkek, %36,2'si kadındır. Türkiye İstatistik Kurumu'ndan alınan verilere göre de çalışanların %31'i kadın geriye kalan %69'u ise erkektir (www.tuik.gov.tr). Bu sonuçlara göre çalışmada çıkan sonuçlarla Türkiye İstatistik Kurumu verileri benzerlik göstermektedir.

Çalışmaya katılan kişilerin yaş grupları incelendiğinde; katılımcıların en fazla olduğu yaş grubu aralığı 23-29 yaştır. Bu aralık oran olarak da %32,5'e karşılık gelmektedir. Bu aralığı %25,3 ile 30-36 yaş aralığı, %17,5 ile 16-22 yaş aralığı, %15,8 ile 37-43 yaş aralığı ve son olarak da %8,9 ile 44 yaş ve üzeri aralık takip etmektedir. Çalışan yaşının 16'dan başlama sebebi meslek lisesinde okuyan stajyerlerdir. Anket uygulamasına katılan kişilerin %54,6'sı evli iken; geriye kalan %45,4'ü bekârdır. Katılımcıların eğitim durumu ise en fazla lise seviyesinde çıkmıştır. Lise seviyesinin oranı %41,82'dir. Eğitim durumunun diğer oranları ise şu şekildedir: İlköğretim %22,4, lisans %19,7, önlisans %14,5 ve %1,6 ile yüksek lisans seviyesi yer almaktadır.

Katılımcıların iş yaşantısındaki tecrübe seviyelerini ölçmek üzere sorulmuş olan çalışma süresi sorusuna en fazla yanıt 2-5 yıl ile %26,6'yı oluşturmaktadır. Bu oranı %24,3 ile 0-1 yıl, %21,8 ile 6-10 yıl, %13,8 ile 16 yıl ve üzeri son olarak da %13,5 ile 11-15 yıl aralığı oluşturmaktadır. Yaş aralığının en fazla 23-29 yaş aralığında çıkmış olması ile çalışma yılının en fazla 2-5 yıl arasında çıkmış olması birbiri ile paralellik göstermektedir. Bu sonuç da verilerin doğruluğunu kanıtlamaktadır.

Tablo 20. Ankete Katılanlara İlişkin Demografik Veriler

	Sayı	Yüzde
Cinsiyet		
Bay	194	63,8
Bayan	110	36,2
Yaş Grupları		
16-22	53	17,5
23-29	99	32,5
30-36	77	25,3
37-43	48	15,8
44 yaş ve üzeri	27	8,9
Medeni Hâl		
Evli	166	54,6
Bekâr	138	45,4
Eğitim Durumu		
İlköğretim	68	22,4
Lise	127	41,8
Önlisans	44	14,5
Lisans	60	19,7
Lisansüstü	5	1,6
Çalışma Süresi		
0-1 yıl	74	24,3
2-5 yıl	81	26,6
6-10 yıl	66	21,8
11-15 yıl	41	13,5
16 yıl ve üstü	42	13,8
İş Yerindeki Unvan		
Üst Düzey Yönetici	11	3,6
Departman Müdürü	33	10,9
Departman Şefi	49	16,1
Çalışan	179	58,9
Stajyer	24	7,9
Diğer	8	2,6
Çalışılan Bölüm		
Ön Büro	82	27
Yiyecek-İçecek	87	28,6
Kat Hizmetleri	39	12,8
Muhasebe	35	11,5
İnsan Kaynakları	18	5,9
Güvenlik	7	2,3
Teknik Servis	8	2,6
Diğer	28	9,3
Toplam	304 kişi	100%

Katılımcıların iş yerindeki unvanları incelendiğinde, üst düzey yönetici oranı %3,6, departman müdürü oranı %10,9, departman şefi oranı %16,1, diğer çalışan ve stajyerlerin oranı ise %69,4'tür.

Çalışılan bölümler incelendiğinde, en fazla oran yiyecek-içecek bölümüne aittir. Oranı ise %28,6'dır. Diğer bölümlerin dağılımı ise şu şekildedir: Ön büro %27, kat hizmetleri %12,8, muhasebe %11,5, insan kaynakları %5,9, güvenlik %2,3, teknik servis %2,6 ve diğerleri de %9,3'tür.

3.10.2. Araştırma Varsayımlarının Değerlendirilmesi

Araştırma varsayımlarının değerlendirilmesi için duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejilerine ait ifadelerin ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Tablo 20'de duygusal zekâ ifadelerine ait tanımlayıcı analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 21'de yer alan verilere göre duygusal zekâ ölçeğine ait iki boyutta ortalama değerler orta ya da yüksek çıkmıştır. Duyguların değerlendirilmesi boyutundaki ifadeler olumsuz olduğundan verilen cevapların ortalamalarının düşük çıkması bize katılımcıların duygusal zekâlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Yani sonuçlar, turizm sektöründe çalışanların duygusal zekâsının yüksek olması gerektiği varsayımını doğrulamaktadır.

Varsayımların değerlendirilmesi esnasında veriler ortalamalarının aldıkları değerlere göre düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç düzeyde incelenmişlerdir. Bu düzeylere dahil olan ortalamaların dağılımı şu şekildedir:

$$\bar{x} = 1-2,59; \text{Düşük} \quad \bar{x} = 2,60-3,39; \text{Orta} \quad \bar{x} = 3,40-5; \text{Yüksek}$$

Tablo 21. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

İyimserlik/ruh hâlini düzenleme	Ortalama(\bar{x})	Standart Sapma	Düzey
Olumlu bir ruh hâlinde iken problemleri çözmek kolay gelir.	3,9211	1,26661	Yüksek
Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda olumlu ruh hâlimin etkili olduğunu düşünüyorum.	3,9901	1,06701	Yüksek
Kötü hissettiklerinde insanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.	3,9474	,99696	Yüksek
Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum.	3,8750	,98378	Yüksek
Engellerle uğraşmayı sürdürmeme yardım için iyi ruh hâlimden faydalanırım.	3,8553	,99774	Yüksek
İyi bir şey yaptıklarında insanları överim.	3,8388	1,06412	Yüksek
Yaşadığım duyguların kolayca farkında olabilirim.	3,9046	,95481	Yüksek
Aldığım görevlerin iyi sonucunu hayal ederek kendimi motive ederim.	3,9836	1,03554	Yüksek
Başkalarına yolladığım sözel olmayan mesajlarımın farkındayım.	3,7599	,99416	Yüksek
Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirlerle ortaya çıkmaya eğilimliyimdir.	3,6908	1,04823	Yüksek
Başkalarının gönderdikleri sözel olmayan mesajların farkındayım.	3,7434	,98836	Yüksek
Hayatımdaki bazı önemli büyük olaylar neyin önemli olduğunu, neyin önemli olmadığını tekrar gözden geçirmeme yol açmıştır.	4,0526	1,00684	Yüksek
Diğer insanların ne hissettiklerini sadece onlara bakmakla anlarım.	3,5000	1,08698	Yüksek
Ruh hâlim değiştiğinde yeni olanaklar görürüm / yeni olanakların farkına varırım.	3,6316	1,00942	Yüksek
Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle önceden de karşılaştığımı ve onların üstesinden geldiğimi anımsarım.	3,9375	,99804	Yüksek
Yaşadığım duyguların farkındayım.	3,8717	1,09303	Yüksek
Olayları başkalarının zevkine göre ayarlarım / düzenlerim.	2,7434	1,23212	Orta
İnsanlar bana kolaylıkla güvenir.	3,6184	1,00122	Yüksek
Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim.	3,7204	,89964	Yüksek
Başkalarıyla kişisel problemlerim hakkında ne zaman konuşacağımı bilirim.	3,8388	,94590	Yüksek
Başka biri kendi hayatındaki önemli bir olayı benimle paylaşırken, neredeyse o olayı kendim yaşamış gibi hissedirim.	3,6414	1,04031	Yüksek
Ortalama (\bar{x})	3,7650	1,03385	Yüksek

Duyuların değerlendirilmesi			
İnsanların yüz ifadelerini yanlış yorumlayabilirim.	2,8586	1,09743	Orta
İnsanların bazı şeyleri neden hissettiklerini anlamakta güçlük çekerim.	2,9408	1,07926	Orta
Diğer insanlardan gelen sözel olmayan mesajları anlamakta zorlanırım.	2,6020	1,03859	Orta
Sosyal olaylarda ne olup ne bittiğini genellikle yanlış yorumlarım.	2,3717	1,02284	Düşük
Başkalarının ses tonlarından nasıl hissettiklerini anlamakta zorlanırım.	2,4375	1,06677	Düşük
Bir mücadeleyle / zorlukla karşı karşıya kaldığımda çabuk pes ederim çünkü başarısız olacağımı düşünürüm.	2,1875	1,12034	Düşük
Bazen konuştuğum kişinin espri mi yaptığını, ciddi mi olduğunu çıkartamam.	2,4342	1,16987	Düşük
Duyularımın neden değiştiğini çoğunlukla anlayamam.	2,4375	1,13279	Düşük
Duyularımı kontrol etmekte zorlanırım.	2,4868	1,10795	Düşük
Yeni birşeyler denediğimde genellikle başarısız olacağımı düşünürüm.	2,2533	1,04597	Düşük
Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.	2,3684	1,13559	Düşük
İnsanların konuşulması güç biri olduğumu söyledikleri olmuştur.	2,4046	1,19022	Düşük
Genellikle, gelecekte iyi şeyler olacağımı beklemem.	2,4934	1,16889	Düşük
Ortalama (\bar{x})	2,4828	1,10588	Düşük
Duyuların kullanımı			
Duyularımı gizli tutmayı tercih ederim.	3,0559	1,24817	Orta
Hayatımda bir problemi çözmeye çalışırken olabildiğince duygusal olmamayı yararlı görürüm.	3,1941	1,14832	Orta
Duyuların hayatımın niteliğinde / hayat tarzımda çok etkisi yoktur.	2,7993	1,12394	Orta
Problemleri ele alırken ruh hâlimin etkisi azdır.	2,9243	1,10394	Orta
Başkalarının üstünde bıraktığım etkiyle çok fazla ilgilenmem.	2,9737	1,17985	Orta
Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda duyularımın bir yardımı olduğuna inanmam.	2,7434	1,11395	Orta
Problemleri nasıl ele alacağımda duyularım büyük bir rol oynamaz.	3,0099	1,15036	Orta
Ortalama (\bar{x})	2,9572	1,15265	Orta

Tablo 22'de çatışma yönetimi stratejileri ifadelerine ait tanımlayıcı analiz sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme ve kaçınma boyutunda verilen cevapların yüksek olduğu görülmektedir. Diğer boyutlar olan tümleştirme, uyma ve uzlaşma boyutlarının cevapları orta düzeydedir. Bu sonuçlara göre de çatışma yönetimi stratejilerinin olabildiğince kullanıldığı varsayımı geçerli olmaktadır.

Tablo 22. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğine İlişkin Ort. ve Stand. Sapma Sonuçları

Tümleştirme	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Düzye
İş arkadaşım ile çatışma yaşadığımda her ikimiz tarafından kabul görececek bir çözüme ulaşmak için meseleyi onunla birlikte ele alırım.	3,5987	1,13312	Yüksek
Sorunun en iyi şekilde çözülmesi için gerek benim gerekse iş arkadaşımın endişe ve beklentilerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım.	3,7270	1,08445	Yüksek
Bir çatışma durumunda çoğu zaman iş arkadaşımın önerilerine göre davranırım.	2,8750	1,08887	Orta
İş arkadaşım ile anlaşamadığımız konularda karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	3,0461	1,17924	Orta
Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için iş arkadaşım ile yaşadığım anlaşmazlıkları içime atarım.	2,8421	1,15244	Orta
Bir uzlaşmaya varabilmek için "al gülüm ver gülüm" politikasını kullanırım.	2,9046	1,22169	Orta
Ortalama (\bar{x})	3,1656	1,14330	Orta
Uyma			
Çatışma yaşadığımızda birlikte bir karara varabilmek için fikirlerimi iş arkadaşımın fikirleriyle uyumlaştırmaya çalışırım.	3,5855	1,11364	Yüksek
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın benden tavizler koparmasına izin veririm.	2,6349	1,06314	Orta
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.	3,1382	1,06891	Orta
İş arkadaşım ile yaşadığım anlaşmazlıklarda zor durumda kalmamak için ilk adımı ben atmam.	3,1513	1,10061	Orta
Bir çatışma durumunda iş arkadaşım ile karşılıklı tatsız sözlerin söyleneceği konuşmalardan kaçınırım.	3,5888	1,09846	Yüksek
Ortalama (\bar{x})	3,2197	1,08895	Orta
Hükmetme			
Çatışma yaşadığımızda iş arkadaşımın ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye devam ederim.	3,5263	1,10174	Yüksek
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın isteklerine uyum sağlamaya çalışırım.	3,4441	,99678	Yüksek
Rekabet söz konusu olduğunda kazanmak için gücümü kullanırım.	3,4178	1,17165	Yüksek
İş arkadaşım ile anlaşmazlığa düşmekten uzak kalmaya çalışırım.	3,3322	1,12494	Orta
İçinden çıkılamayacak anlaşmazlıkların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.	3,8125	,95148	Yüksek
Ortalama (\bar{x})	3,5066	1,06932	Yüksek

Kaçınma			
İş arkadaşımınla çatışma yaşadığımızda her ikimizin de beklentilerine cevap verecek bir çözüme ulaşmaya çalışırım.	3,7434	1,08087	Yüksek
Her ikimizce de kabul görececek bir karara varmak için iş arkadaşımınla işbirliği yaparım.	3,7237	1,02250	Yüksek
Bir çatışma durumunda istediğim yönde bir karara varılması için mesleki bilgi ve tecrübemden (uzmanlığımdan) yararlanırım.	3,5888	1,07722	Yüksek
Bir çatışma durumunda kararın istediğim yönde olması için meseleyi sonuna kadar takip ederim.	3,5822	1,07160	Yüksek
Bir çatışma durumunda çıkmaz bir durumun çözümü için orta yolda buluşmayı öneririm.	3,7368	,97991	Yüksek
Bir çatışma durumunda uzlaşmaya varabilmek için meseleyi iş arkadaşımınla müzakere ederim.	3,7730	,91439	Yüksek
Ortalama (\bar{x})	3,6913	1,02441	Yüksek
Uzlaşma			
Bir çatışma durumunda sorunu birlikte çözebilmek için iş arkadaşımınla açık ve tam bir bilgi alışverişinde bulunurum.	3,8224	1,00561	Yüksek
Bir çatışma durumunda sorunun tam olarak anlaşılabilmesi için iş arkadaşımınla birlikte hareket etmeye gayret gösteririm.	3,6678	1,08309	Yüksek
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın isteklerini yerine getiririm.	3,1349	1,00407	Orta
Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın, fikirlerimi kabul etmesi için tüm gücümü kullanırım.	3,1316	1,13559	Orta
Bir çatışma durumunda istediğim yönde bir karara varılması için otoritemi kullanırım.	3,1382	1,12897	Orta
İş arkadaşımınla anlaşmazlığa düşmekten uzak kalmaya çalışırım.	2,7105	1,18923	Orta
Ortalama (\bar{x})	3,2675	1,09109	Orta

3.10.3. Hipotez Testleri

Verilere ilişkin analizleri doğru yapabilmek için uygun tekniğin kullanılması gerekmektedir. Uygun tekniği belirleyebilmek için de bir takım incelemek yapılmalıdır. SPSS programı yardımıyla yapılan analizler neticesinde verilerin analizi için parametrik ve parametrik olmayan yöntemler bulunmaktadır. Bu sınıflandırma veri özelliklerine bağlı olarak farklılıkları incelemeye yönelik analiz tekniklerinden meydana gelmektedir. Parametrik analiz tekniklerinde normal dağılım gösteren veriler analiz edilir. Parametrik olmayan testlerde ise nominal, ordinal ve normal dışı dağılım gösteren sayısal veriler incelenir (Altunışık vd., 2012: 180).

Bu veriler ışığında ölçek boyutlarına dağılımın türünü belirlemek için "Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi" uygulanmıştır. Bu testin sonucuna göre tüm boyutların anlamlılık düzeyi (significance level) 0,05'in altında bulunmuştur. Bu sonuca

göre ölçeğin boyutlarına ilişkin verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Bu sebeple hipotezleri test etmek için parametrik olmayan analiz yöntemleri tercih edilecektir.

Araştırmanın temel hipotezleri olan duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere oluşturulan alt hipotezleri test edebilmek için parametrik olmayan analiz yöntemlerinden Spearman Korelasyon analizi uygulanmıştır. Duygusal zekâ boyutları ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan testin sonuçları şu şekilde çıkmıştır:

İyimserlik boyutu ve tümleştirme boyutu arasında anlamlı ($p=,049$) ve negatif ($r=-,198$) yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple H_1 hipotezi reddedilmiştir. İyimserlik boyutu ve uyma boyutu arasında anlamlı ($p=,000$) ve pozitif ($r=,302$) yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple H_2 hipotezi kabul edilmiştir. İyimserlik boyutu ve hükmetme boyutu arasında anlamlı ($p=,000$) ve pozitif ($r=,514$) yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple H_3 hipotezi kabul edilmiştir. İyimserlik boyutu ve kaçınma boyutu arasında anlamlı ($p=,000$) ve pozitif ($r=,547$) yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple H_4 hipotezi reddedilmiştir. İyimserlik boyutu ve uzlaşma boyutu arasında anlamlı ($p=,000$) ve pozitif ($r=,357$) yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

Duyguların değerlendirilmesi boyutu ve tümleştirme boyutu arasında anlamlı ($p=,001$) ve pozitif ($r=,173$) yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple H_6 hipotezi kabul edilmiştir. Duyguların değerlendirilmesi boyutu ve uyma boyutu arasında anlamlı olmayan ($p=,446$) ve pozitif ($r=,008$) yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple H_7 hipotezi reddedilmiştir. Duyguların değerlendirilmesi boyutu ve hükmetme boyutu arasında anlamlı ($p=,034$) ve negatif ($r=-,105$) yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple H_8 hipotezi reddedilmiştir. Duyguların değerlendirilmesi boyutu ve kaçınma boyutu arasında anlamlı ($p=,009$) ve negatif ($r=-,135$) yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple H_9 hipotezi kabul edilmiştir. İyimserlik boyutu ve uzlaşma boyutu arasında anlamlı olmayan ($p=,430$) ve pozitif ($r=,010$) yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple H_{10} hipotezi reddedilmiştir.

Duyguların kullanımı boyutu ve tümleştirme boyutu arasında anlamlı ($p=,022$) ve pozitif ($r=,116$) yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple H_{11} hipotezi kabul edilmiştir. Duyguların kullanımı boyutu ve uyma boyutu arasında anlamlı olmayan ($p=,242$) ve pozitif ($r=,040$) yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple H_{12} hipotezi reddedilmiştir. Duyguların kullanımı boyutu ve hükmetme boyutu arasında anlamlı olmayan ($p=,359$) ve pozitif ($r=,021$) yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple H_{13} hipotezi reddedilmiştir. Duyguların kullanımı boyutu ve kaçınma boyutu arasında

anlamli olmayan ($p=,230$) ve negatif ($r=-,043$) yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple H_{14} hipotezi reddedilmiştir. Duyguların kullanımı boyutu ve uzlaşma boyutu arasında anlamli olmayan ($p=,352$) ve pozitif ($r=,022$) yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple H_{15} hipotezi reddedilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına ilişkin tablolaştırılmış veriler Tablo 23'te yer almaktadır.

Tablo 23. Duygusal Zekâ Boyutları ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki

		Tümleştirme	Uyma	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
İyimserlik	Korelasyon katsayısı	-,049	,302**	,514**	,547**	,354**
	Anlamlılık	,198	,000	,000	,000	,000
	Toplam	304	304	304	304	304
Duyguların Değerlenmesi	Korelasyon katsayısı	,173**	,008	-,105*	-,135**	,010
	Anlamlılık	,001	,446	,034	,009	,430
	Toplam	304	304	304	304	304
Duyguların Kullanımı	Korelasyon katsayısı	,116*	,040	,021	-,043	,022
	Anlamlılık	,022	,242	,359	,230	,352
	Toplam	304	304	304	304	304

Çalışmadan çıkan sonuçlarla literatürde yer alan çalışmaların sonuçları karşılaştırıldığında, Morrison (2008: 980) hemşirelerle yaptığı çalışmada tümleştirme yöntemi ile duygusal zekâ boyutları arasında anlamli ilişki bulmuştur. Çalışmamızda farklı sonuçlar çıkmıştır. Hükmetme yöntemiyle iyimserlik boyutu arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Sonuç çalışmamızla uygunluk göstermektedir. Aslan (2008: 189)'ın kamu hastanelerinde 291 sağlık personeline uyguladığı anket çalışmasının sonuçlarına göre duyguların kullanımı ile tümleştirme ve uzlaşma stratejisi arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Çalışmanın sonuçları çalışmamızla farklı çıkmıştır. Aliasgari ve Farzadnia (2012: 556) öğretmenler üzerinde uyguladıkları çalışmalarında uzlaşma stratejisi ile duygusal zekâ boyutları arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Çalışmamızda uzlaşma stratejisini yalnızca iyimserlik boyutu ile ilişki göstermektedir. Atay (2002: 349-350)'ın Erzurum il merkezinde 71 ilköğretim okulu müdürüne yapmış olduğu araştırmada duygusal zekâ ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki değerler beklenenin altında çıkmıştır. Chan vd. (2014: 936) 'nin 569 hemşirelik lisans öğrencisine uyguladıkları başka bir çalışmada çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma dışındaki tüm stratejilerin duygusal zekâ ile pozitif ve anlamli ilişkide bulunduğu tespit edilmiştir. Yabancı bir üniversitede idari personele uygulanmış başka bir çalışmada duygusal zekâ ile çatışma yönetme becerileri

arasındaki ilişki incelenmiş. Çatışma yönetme becerilerinin değişkenlik göstererek duygusal zekâ ile ilişki gösterdiği belirtilmiştir. Duygusal zekâ boyutlarından motivasyon ve kendini tanıma daha ilişkili bulunmuştur (Shamoradi vd, 2014: 398). Adesina (2012: 35)'nin üniversite öğrencilerine uygulamış olduğu araştırmada da duygusal zekâ ile çatışma yönetme becerileri ele alınmıştır. Çıkan sonuçlara göre özgüvenleri yüksek çıkan öğrencilerin çatışma yönetme becerileri düşük bulunmuştur. Özdemir ve Özdemir (2006: 406) Dokuz Eylül Üniversitesi akademik ve idari personeline uyguladıkları ankete 87 kişi katılmıştır. Araştırmada duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki incelenmek istenmektedir. Araştırmanın sonucuna göre duygusal zekânın kendini motive etme boyutu ile işbirliği, hakimiyet kurma ve uzlaşma stratejileri arasında; empati boyutu ile hakimiyet kurma ve uzlaşma stratejileri ve son olarak sosyal beceriler boyutu ile işbirliği ve uzlaşma stratejileri arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur.

Araştırmada yer alan diğer testleri analiz etmek için parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U testi uygulanacaktır. Bu test farklılıkları incelemeye yönelik parametrik olmayan analiz tekniklerindedir. Bu teknikle demografik değişkenlere ilişkin farklılıklar incelenecektir.

Tablo 24. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Cinsiyet Değişkeni ile İlişkisi

	Duygusal Zekâ	Tümleştirme	Uyma	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Mann-Whitney U	10578,000	10411,500	9875,500	9919,000	10365,500	9117,000
Wilcoxon W	29493,000	16516,500	15980,500	16024,000	16470,500	15222,000
Z	-,125	-,354	-1,086	-1,043	-,416	-2,122
Anlamlılık (p)	,901	,724	,277	,297	,677	,034

Tablo 24'te duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejilerinin cinsiyet değişkenine göre farkını inceleyen, Mann Whitney U Testine ilişkin sonuçlar bulunmaktadır. Sonuçlara göre anlamlılık düzeyine bakılarak $p < 0,05$ durumunda anlamlı bir farklılık vardır yorumu yapılabilmektedir. Bu bağlamda sadece uzlaşma boyutu ile cinsiyet farklılıkları arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilmektedir. Farklılıklar tablosuna bakılarak anlamlı fark bulunan uzlaşma boyutunda erkeklerin kadınlardan daha fazla uzlaşma gösterdikleri görülmektedir. Tablo 25'te dağılım yer almaktadır.

Tablo 25. Uzlaşma Boyutunun Cinsiyete İlişkin Farklılıkları

	Cinsiyet	Ortalamalar
Uzlaşma	Bay	160,51
	Bayan	138,38

Tablo 26. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejilerini Medeni Hâl Değişkeni ile İlişkisi

	Duygusal zekâ	Tümleştirme	Uyma	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Mann-Whitney U	11273,000	11038,500	10591,000	11289,000	10508,000	10817,500
Wilcoxon W	20864,000	20629,500	20182,000	25150,000	20099,000	20408,500
Z	-,237	-,549	-1,139	-,221	-1,247	-,839
Anlamlılık (p)	,812	,583	,255	,825	,212	,401

Tablo 26'da medeni hâl değişkenine göre duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki farklılık tablosu bulunmaktadır. Sonuçların hepsinde de anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu da medeni hâl değişkeni ile bu boyutlar arasında farklılık olmadığını ifade etmektedir.

Cinsiyet ve medeni hâl değişkenlerinde iki ifade kıyasladığı için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Ancak araştırmancının bundan sonraki kısmında eğitim durumu, çalışma süresi, unvan ve çalışılan bölüm değişkenleri incelenecektir. Bu değişkenlerdeki farklılıkları incelemek için parametrik olmayan testlerde kullanılan Kruskal-Wallis Testi kullanılacaktır.

Tablo 27. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Eğitim Durumu Değişkeni ile İlişkisi

	Duygusal zekâ	Tümleştirme	Uyma	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Ki-kare	3,860	6,329	4,064	2,370	5,105	8,891
df	4	4	4	4	4	4
Anlamlılık	,425	,176	,397	,668	,277	,064

Tablo 27'de görüldüğü üzere eğitim durumu değişkeni ile duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Anlamlılığı ifade eden değer 0,05'ten büyük çıkmıştır.

Tablo 28. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyutlarının Çalışma Süresi Değişkeni ile İlişkisi

	Duygusal zekâ	Tümleştirme	Uyma	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Ki-kare	7,501	6,886	7,599	3,946	9,648	4,261
df	4	4	4	4	4	4
Anlamlılık	,112	,142	,107	,413	,047	,372

Tablo 28'de görüldüğü üzere çalışması süresi değişkeni ile duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir farklılık kaçınma boyutu dışında bulunmamaktadır. Kaçınma boyutu dışında anlamlılığı ifade eden değer 0,05'ten büyük çıkmıştır.

Tablo 29. Kaçınma Boyutunun Çalışma Süresine İlişkin Farklılığı

	Çalışma Süresi	N	Ortalama Sıralaması
Kaçınma	0-1	74	132,78
	2-5	81	152,75
	6-10	66	147,65
	11-15	41	182,33
	16 yıl ve üstü	42	165,26

Kaçınma boyutundaki farklılık Tablo 29'da görülmektedir. Çalışma yılının artışı ile kaçınma boyutunda artış olduğu görülmektedir. 11-15 yıllık tecrübeye ise en fazla kaçınma boyutu sergilendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 30. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyutlarının Unvan Değişkeni ile İlişkisi

	Duygusal zekâ	Tümleştirme	Uyma	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Ki-kare	5,694	5,092	2,303	7,969	9,077	1,779
df	5	5	5	5	5	5
Anlamlılık	,337	,405	,806	,158	,106	,879

Tablo 30'da görüldüğü üzere unvan değişkeni ile duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Anlamlılığı ifade eden değer 0,05'ten büyük çıkmıştır.

Tablo 31. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Çalışılan Bölüm Değişkeni ile İlişkisi

	Duygusal zekâ	Tümleştirme	Uyma	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Ki-kare	2,466	14,121	3,948	5,022	7,347	12,811
df	5	5	5	5	5	5
Anlamlılık	,782	,015	,557	,413	,196	,025

Tablo 31'de görüldüğü üzere çalışılan bölüm değişkeni ile duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasında duygusal zekâ, uyma, hükmetme ve kaçınma boyutu dışında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Anlamlılığı ifade eden değer 0,05'ten küçük çıkmıştır. Tümleştirme ve uzlaşma boyutundaki anlamlı farklılık Tablo 31'deki gibidir. Tabloya göre anlamlı farklılık tümleştirme boyutunda en fazla kat hizmetlerinde, uzlaşma boyutunda ise en fazla yiyecek-içecek bölümündedir.

Tablo 32. Tümleştirme ve Uzlaşma Boyutunun Çalışılan Bölüme İlişkin Farklılığı

	Çalışılan Bölüm	N	Ortalama Sıralaması
Tümleştirme	Ön büro	82	134,42
	Yiyecek-içecek	87	168,91
	Kat hizmetleri	39	182,77
	Muhasebe	35	147,23
	İnsan kaynakları	18	134,75
	Diğer	42	134,10
Uzlaşma	Ön büro	82	150,80
	Yiyecek-içecek	87	169,06
	Kat hizmetleri	39	161,32
	Muhasebe	35	154,41
	İnsan kaynakları	18	99,78
	Diğer	42	130,73

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yaşadığımız çağın şartları gereği küreselleşme ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda etkilerini hissettirmektedir. İşletmeler yoğun rekabet ortamları karşısında ayakta kalabilmek için mücadele etmektedirler. Bu süreçte işletmeler teknolojik gelişmeleri yakalamanın yanında insan odaklı yaklaşımları da takip etmek durumunda kalmaktadırlar. İşletmeler insan unsurunu ele alırken fiziksel ve psikolojik özellikleri ile bir bütün olarak değerlendirmektedirler.

Organizasyonlarda insana verilen önemin artması ile duyguların iş yaşantısındaki etkisi de artmaktadır. Son yıllarda yapılan birçok çalışma da duyguların iş dünyasındaki önemine vurgu yapmaktadır. Örneğin; Ashforth ve Humphrey'in 1995 yılında duygular ve çalışma ortamı üzerine yaptıkları çalışmada konuyla ilgili açıklamalarda bulunmuşlardır. Duyguların örgüt yaşantısında vazgeçilmez bir unsur olduğuna vurgu yapmaktadırlar (Ashforth ve Humphrey, 1995: 119). Bu sebeple çalışanlar duygularından ayrı düşünülemez. Duyguların yönlendirilmeleri ve kontrol altına alınmaları önemli unsur olmaktadır. Bu noktada duygusal zekâ kavramı söz konusu olmaktadır.

Çalışmanın ilk konusu olan duygusal zekâ kavramı, bireyin yaşantısındaki başarısının belirleyicisi olarak, öncelikle kendine ait duygularını fark etmesi ve duygularını kontrol ederek, belirlediği amaçlarını gerçekleştirebilmesi, karşısındaki kişilerin duygularını fark etmesi ve kendisini onların yerine koyarak, çevresindeki kişilerle iyi ilişkiler kurabilmesine olanak sağlayan sosyal yetenek ve becerilerin etkileşimi olduğu şeklinde tanımlanabilmektedir.

Kişilerin eğitilmiş ve bilgili olmaları değişen ve gelişen şartları yönetebilmelerinde yetersiz kalmaktadır. Teknik bilgi ve entelektüel becerilerin zaten kişide var olduğu düşünülmektedir. Bu yetenekler kişiye önemli avantajlar sağlamaktadır. Ancak iş yaşamında verilen görevi yapabilecek kadar gerekli teknik bilgiye sahip olmak yeterli değildir. Belirtilen özelliklere ek olarak süreçleri iyi idare edebilmek, insan ilişkilerinin güçlü olması, inisiyatif sahibi olabilmek, empati kurabilmek, uyum gösterebilmek ve ikna edebilmek gibi duygusal becerilerin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların fark yaratarak rakiplerini geçebilmeleri için olası uyumsuzluk ve anlaşamama durumlarını iyi yönetebilmeleri için yüksek duygusal zekâ düzeylerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışma müşterilerle bire bir ilişki halinde olan hizmet

sektöründen seçilmiştir. Araştırma alanını turizm işletmesi olan otel çalışanları oluşturmaktadır.

Çalışmada çalışanların duygusal zekâları üç boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar: İyimserlik, duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımınıdır. Araştırma sonuçları beklenen sonuçları destekler nitelik taşımaktadır. Çalışanların duygusal zekâ sorularına verdikleri cevaplar genelinde 'yüksek' ve 'orta' düzeyde bulunmuştur: İyimserlik 'yüksek', duyguların değerlendirilmesi 'yüksek' ve duyguların kullanımı 'orta' düzeydedir.

Çalışmada ele alınan diğer konu çatışma yönetimi kavramıdır. Literatürde yer alan tanıma göre, çatışma yönetimi örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak biçimde yönlendirilmesidir. Çatışmalar günlük yaşantının bir parçası olabildiği gibi örgütlerin de ayrılmaz bir parçasıdır. Çatışma yaşanması arzu edilmeyen bir durum olmasına karşın çoğu zaman örgüt içinde yaşanılması kaçınılmazdır. Çünkü farklı amaç ve beklenti içerisinde olan, birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin anlaşamaması çoğu durumda kaçınılmaz olmaktadır. İlk bakışta olumsuz gibi algılanan çatışmaların olumlu sonuçları da vardır. Bu sebeple örgüt içerisinde önemli olan çatışmaların örgüt yararına çözümlenebilmesidir. Bu aşamada yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Çatışmaları yönetebilmek için çeşitli stratejilerden faydalanmak mümkündür. Çalışmada literatürde en çok ele alınan çatışma yönetimi stratejileri ele alınmıştır. Bunlar aynı zamanda çatışma yönetimi ölçeğinin boyutlarını da oluşturmaktadır. Bu stratejiler, tümleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşmadır. Çalışanların duygusal zekâlarını kullanarak çatışma yönetimi yaklaşımlarının ele alındığı çalışmada, çatışma yönetimi stratejilerine verilen cevaplar şu şekildedir: Tümleştirme 'orta', uyma 'orta', hükmetme 'yüksek', kaçınma 'yüksek' ve uzlaşma 'orta' düzeydedir. Sonuçların düşük çıkması çalışanların çatışma yönetimine yaklaşımlarının iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın analiz bölümünde duygusal zekâ ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Bu amaçla araştırmanın örneklemini oluşturan otel çalışanlarından elde edilen veriler doğrultusunda araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Bu modelden yola çıkarak duygusal zekâ boyutları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik 15 tane hipotez oluşturulmuştur. Hipotezlerde duygusal zekâ boyutları ile çatışma yönetimi stratejileri

arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Ancak çıkan sonuçlara göre iyimserlik ile uyma, iyimserlik ile hükmetme, iyimserlik ile uzlaşma, duyguların değerlendirilmesi ve tümleştirme, duyguların kullanımı ve tümleştirme boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Yani, bu boyutların birbirini pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Duyguların değerlendirilmesi ve kaçınma boyutu arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Bu iki boyutun birbirini negatif yönde etkilediği söylenebilir. Buna göre, H₂, H₃, H₅, H₆, H₉ ve H₁₁ hipotezleri desteklenmektedir. Diğer boyutlar arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Diğer bir ifade ile diğer boyutlar birbirini etkilememektedir. Bu sebeple geriye kalan 9 hipotez desteklenmemektedir yani reddedilmiştir. Çıkan sonuçlara göre duygusal zekâ boyutları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında güçlü bir ilişki söz konusu değildir.

Çalışmanın diğer bir araştırma konusu duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejilerinin demografik değişkenlere göre farklılığının analiz edilmesidir. Demografik değişkenler cinsiyet, yaş, medeni hâl, eğitim durumu, çalışma süresi, iş yerindeki unvan ve son olarak çalışılan bölümdür. Analiz sonuçlarına göre uzlaşma boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkeklerin kadınlardan daha fazla uzlaşmacı olduğu sonucu çıkmıştır. Diğer sonuç, kaçınma boyutu ile çalışma süresi arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 11 ile 15 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlar diğer çalışanlarına göre daha fazla kaçınma yaklaşımını tercih etmişlerdir. Son olarak da tümleştirme ve uzlaşma boyutları ile çalışılan bölüm arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kat hizmetlerinde çalışanların diğer bölümlerde çalışanlara göre daha fazla tümleştirme yaklaşımını benimsedikleri, yiyecek-içecek bölümlerinde çalışanların diğer bölümlerde çalışanlara göre daha fazla uzlaşma yaklaşımını benimsedikleri sonucu bulunmuştur. Diğer değişkenler ile boyutlar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Analiz sonuçları doğrultusunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

1. Çalışanların çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme boyutuna orta düzeyde cevap verdikleri görülmektedir. Tümleştirme boyutu sorunların çözümünde en olumlu ve çözüme yönelik olan yaklaşımdır. Bu bağlamda söz konusu boyutun çalışanlarca daha fazla benimsenmesi sağlanmalıdır. Bunun içinde işletme içerisinde çalışanların daha fazla çözüme yönelik ve yaratıcı davranışlardan yana olmalarını sağlayacak durum ve şartların oluşturulması işletmenin etkinliği ve verimliliği açısından daha yararlı olacaktır.

2. Analiz sonuçlarından anlaşıldığı üzere çatışma stratejilerinden kaçınma boyutu en fazla 11 yıl ve üzeri çalışanlarda yaşanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iş yaşantısındaki tecrübesinin artması ile kaçınma davranışı artış göstermektedir. Bu durum çelişkili görülmektedir. Daha tecrübeli çalışanların tümleştirme gibi daha yararlı modelleri kullanmaları beklenirken en zayıf stratejilerden biri olan kaçınmayı kullanmaları otel işletmelerinin yönetim etkinliği adına olumsuz bir durumdur. Bu nedenle daha az tecrübeli çalışanların daha fazla tecrübeli çalışanların deneyimlerinden yararlanabileceği şekilde daha etkin çatışma yönetimi stratejileri kullanmaları sağlanmalıdır.
3. Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi kavramları arasındaki ilişkiyi analiz etmeye yönelik yapılan çalışmada sonuçlar, söz konusu kavramlar arasındaki ilişkinin güçlü olmadığını ortaya koymaktadır. Çatışmaların yönetiminde duygusal zekânın etkili bir şekilde kullanımı gerekmektedir. Bu amaçla çalışanların sorunların çözümünde duygusal zekânın, duygularını olumlu yönde kullanma ve duygularını doğru değerlendirebilme gibi boyutlarını kullanabilmeleri gerekmektedir. Bu amaçla bireylerin duygusal zekâlarını geliştirebilmeleri için hem eğitim yaşantılarında hem de iş yaşantılarında gerekli eğitimler verilmelidir.
4. Duygusal zekâ ve çatışma yönetim stratejileri konusunda Türkçe literatürde çok fazla çalışılmadığı görülmektedir. Sınırlı bir örneklem ile otel işletmelerinde yapılan bu çalışmanın diğer sektörlerde de uygulanması sağlanarak literatürün gelişimine katkıda bulunulabilir.
5. Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi konularında ortak paydada yer alan iletişim konusunda şirket çalışanlarına yönelik bir eğitim ve geliştirme programının yapılması sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Abraham, R. (2004). "Emotional Competence as Antecedent to Performance: A Contingency Framework", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 130/2, 117-143.
- Acar, A. C. (2013). "İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi", *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 87-162.
- Acar, F. (2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (12), 53-68.
- Ada, N. (2013). "Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6/1, 59-74.
- Adesina, O. J. (2012). "Emotional Intelligence, Locus of Control and Conflict Handling Skills as Predictors of Non-Violent Behaviour among University Students in South-Western Nigeria", *Ife Psychologia*, 20/2, 31-38.
- Akçakaya, M. (2003). "Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7/2, 2-27.
- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme", *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1/1, 3-25.
- Akkirman, A. D. (1998). "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri", *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 13/2, 1-11.
- Aliasgari, M. and Farzadnia, F. (2012). "The Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Management Styles among Teachers", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, 4/8, 555-562.
- Altan, M. Z. (1999). Çoklu Zekâ Kuramı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1, 105-117.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A. and Harrison, A. W. (1995). "Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams", *Organizational Dynamics*, 24/2, 20-35.
- Arkonaç, S. A. (1998). *Psikoloji Zihin Süreçleri Bilimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Arslan, M. (2012). "İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi", *Birey ve Toplum*, 2/3, 99-113.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1995). "Emotion in the Workplace: A Reappraisal", *Human Relations*, 48/2, 97-125.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zekâ Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik*, Eğitim Kitabevi, Konya.

- Aslan, Ş. (2008). "Duygusal Zekâ, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte'nın Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13/3, 179- 200.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Atay, K. (2002). "Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31, 344-355.
- Bakan, İ. ve Kefe, İ. (2012). "Kurumsal Açından Algı ve Algı Yönetimi", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2/1, 19-34.
- Baltaş, Z. (2013). *Duygusal Zekâ*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barki, H. and Hartwick, J. (2001). "Interpersonal Conflict and Its Management in Information System Development", *MIS Quarterly*, 25/22, 195-228.
- Bar-On, R. (2010). "Emotional intelligence: an Integral Part of Positive Psychology", *Psychological Society of South Africa*, 40/1, 54-62.
- Bar-On, R. (2007). How Important Is It to Educate People to be Emotionally Intelligent, and Can It Be Done? R. Bar-On, J. G. Maree, and M. J. Elias içinde, *Educating People to Be Emotionally Intelligent* (s. 1-14), Praeger Publishers, Westport.
- Bar-On, R. (2006). "The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)", *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations—Issues in Emotional Intelligence* (18), 1-28.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başaran, I. (2004). "Etkili Öğrenme ve Çoklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme", *Ege Eğitim Dergisi*, 5, 7-15.
- Başaran, M. (2008). "Hikaye Edici Metinlerin Öğretiminde Başarılı Zekâ Öğretim Modelinin Uygulanması (Üçlü Zekâ Teorisine Uygun Hikaye Öğretimi)", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1/2, 121-137.
- Bayrak, S. (1995). *Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi (Bir Uygulama)* (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Beceren, E. (2012). *Duygusal ve Sosyal Zekâmız*, Postiga Yayınları, İstanbul.
- Becker, K. A. (2003). "History of the Stanford-Binet Intelligence Scales: Content and Psychometrics", *Stanford-Binet Intelligence Scales*, 1, 1-14.

- Beheshtifar, M. ve Zare, E. (2013). "Interpersonal Conflict: A Substantial Factor to Organizational Failure", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3/5, 400-407.
- Bharwaney, G., Bar-On, R. ve MacKinlay, A. (2011). "EQ and the Bottom Line: Emotional Intelligence Increases Individual Occupational Performance Leadership and Organisational", *Productivity*, Amptill: Ei World.
- Bornstein, G. (2003). "Intergroup Conflict: Individual, Group, and Collective Interests", *Personality and Social Psychology Review*, 7/2, 129-145.
- Brackett, M. A. ve Salovey, P. (2006). "Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)", *Psicothema*, 18, 34-41.
- Briner, R. B. (1999). "The Neglect and Importance of Emotion at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8/3, 323-346.
- Budak, F. (2014). "Sağlık Kurumları Yönetiminde Duygusal Zekânın Önemi", *Akademik Bakış Dergisi* (43), 1-22.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- Cabantous, L. ve Gond, J.-P. (2011). "Rational Decision Making as Performative Praxis: Explaining Rationality's Éternel Retour", *Organization Science*, 22/3, 573-586.
- Cacioppo, J. T. (2004). "Feelings and Emotions: Roles for Electrophysiological Markers", *Biological Psychology*, 235-243.
- Cai, D. and Fink, E. (2002). "Conflict Style Differences Between Individualists and Collectivists", *Communication Monographs*, 69/1, 67-87.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Caruso, D. R. and Salovey, P. (2010). *Yönetimde Duygusal Zekâ*, (Çev: Kaymak S.) İstanbul: Crea Kitap.
- Catani, M., Acqua, F. D. and Thiebaut de Schotten, M. (2013). "A Revised Limbic System Model for Memory, Emotion and Behaviour", *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 37, 1724-1737.
- Chan, J., Sit, E. and Lau, W. M. (2014). "Conflict Management Styles, Emotional Intelligence and Implicit Theories of Personality of Nursing Students: A Cross- Sectional Study", *Nurse Education Today*, 34, 934-939.
- Cherniss, C. (1991). "Institutional Versus Organizational Levels of Analysis: Commentary on Leiter", *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 32/4, 559-561.
- Cobb, C. D. and Mayer, J. D. (2000). "Emotional Intelligence: What the Research Says?" *Educational Leadership*, 58/2, 14-18.

- Colman, A. M. (1990). Aspects of intelligence, *Introduction to Psychology* (s. 322-372). içinde Hove: Lawrence Erlbaum Associates and Milton Keynes: The Open University.
- Cooper, R. K. and Sawaf, A. (1997). *Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, The Berkley Publishing Group, New York.
- Cooper, R. K. and Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetim ve Organizasyonda Duygusal Zekâ*. (Çev: Z. B. Ayman, ve B. Sancar), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Cuhadar, E. and Dayton, B. (2011). "The Social Psychology of Identity and Inter-group Conflict: From Theory to Practice", *International Studies Perspectives*, 12, 273-293.
- Çağlayan, O. A. (2006). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6/3, 23-48.
- Çeçen, R. A. (2002). "Duygular İnsan Yaşamında Neden Vazgeçilmez ve Önemlidir?", *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü* (9), 164-170.
- Çetin, M. Ö. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2004). "Academics' Conflict Management Styles", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5/2, 155-162.
- Çetinkaya, Ö. ve Alparslan, A. M. (2011). "Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/1, 363-377.
- Daft, R. L. (2012). *New Era of Management*, South-Western Cengage Learning, Ohio.
- Daft, R. L. (1998). *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Ohio.
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' Error*, Avon Books, New York.
- Daniel, G., Boyatsız, R. and Mckee, A. (2002). *Yeni Liderler*, (Çev: F. Nayır, ve O. Deniztekin) Varlık Yayınları, İstanbul.
- Descartes, R. (1989). *The Passions of the Soul*, (Çev: S. Voss) Hackett Publishing Company, Indianapolis.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi", *Yönetim ve Ekonomi*, 14/1, 209-228.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). "Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler için Öneme Kavramsal Bir Bakış", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16/1, 231-252.
- Doğan, T. ve Çetin, B. (2008). "Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Zekâ Düzeylerinin Depresyon ve Bazı Değişkenlerle İlişkinin İncelenmesi", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5/2, 1-19.

- Doruk, A. ve Uzun, Ö. (1997). "Limbik Sistem", *Klinik Psikiyatri Bülteni*, 7/1-4, 10-17.
- Dökmen, Ü. (2013). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Drucker, P. F. (2011). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices'*, Harper & Row, New York.
- Durmuş, F. (2013). *Çoklu Zekâ Kuramıyla Öğretimde Bazı Alternatif Değerlendirme Teknikleri Kullanımının Öğrencilerin Matematik Başarı, Tutum, Hatırlama ve Üst Biliş Becerilerine Etkileri* (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dursun, P. (2007). *Recognition of Emotional Facial Expressions in Alcohol Dependent Inpatients*, Middle East Technical University, The Graduate School of Social Sciences, Ankara.
- Edizler, G. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri", *Journal of Yasar University*, 18/5, 2970-2984.
- Edman, L. R. and Edman, S. O. (2004). "Emotional Intelligence and the Honors Student", *Journal of the National Collegiate Honors Council*, 15-24.
- Ekman, P. (1984). Expression and the Nature of Emotion, *Approaches the Emotion*, 319-343.
- El Dahshan, M. E. and Keshk, L. I. (2014). "Managers' Conflict Management Styles and its Effect on Staff Nurses' Turnover Intention at Shebin El Kom Hospitals, Menoufiya Governorate", *World Journal of Medical Sciences*, 11/1, 132-143.
- Emmerling, R. J. and Goleman, D. (2003). "Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings", *Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence*, 1/1, 1-32.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W. and Amason, A. C. (2002). "Understanding the Dynamics of New Venture Top Management Teams Cohesion, Conflict, and New Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, 17, 365-386.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik", *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30/3, 211-216.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ertürk, B. (2007). *Son Dönem Stoa Felsefesinde Ahlak* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, M. (2012). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Fierros, E. G. (2004). "How Multiple Intelligences Theory Can Guide Teachers' Practices: Ensuring Success for Students with Disabilities", *On Point Series - National Institute for Urban School Improvement*, 1-20.

- Folger, J. P., Poole, M. S. and Stutman, R. K. (2013). *Çatışma Yönetimi*. (Çev: F. Akkoyun) Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Frijda, N. H. (1988). "The Laws of Emotion", *American Psychologist*, 349-358.
- Frijda, N. H. and Mesquita, B. (1998). The Analysis of Emotion. M. F. Mascolo and S. Griffin içinde, *What Develops in Emotional Development?* (s. 273-295), Springer.
- Furtado, F., Aquino, G. and Meira, S. (2012). Improving Organizational Performance Through Reward Systems. C.-H. Quah, and O. L. Dar içinde, *Business Dynamics in the 21st Century* (s. 3-28), Shanghai: InTech.
- Galtung, J. (2008). *Theories of conflict*, Transcend University Press, London.
- Gardner, H. (2010). *Çoklu Zekâ Kuramı Yaratıcılık-Gelecek için Beş Akıl*. (Çev: H. Kale) SEBİT Eğitim ve Bilgi Teknolojileri AŞ.
- Gardner, H. (2007). *Geleceği İnşa Edecek Beş Zihin*. (Çev: F. Şar ve A. Hekimoğlu Gül) Optimist Yayın, İstanbul.
- Gardner, H. (2006). *Multiple Intelligences*. Basic Books, New York.
- Gardner, H. (2004). *Zihin Çerçevesleri Çoklu Zekâ Kuramı*, (Çev: E. Kılıç) Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gardner, H. and Moran, S. (2006). "The Science of Multiple Intelligences Theory: A Response to Lynn Waterhouse", *Educational Psychologist*, 41/4, 227–232.
- Gehani, R. and Gehani, R. (2007). "Mary Parker Follett's Constructive Conflict: A "Psychological Foundation of Business Administration" for Innovative Global Enterprises", *International Journal of Public Administration*, 30, 387–404.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. and Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure and Processes*, McGraw Hill, New York.
- Goldstein, H. (2012). "Francis Galton, Measurement, Psychometrics and Social Progress", *Assessment in Education: Principles, Policy ve Practice*, 19/2, 147–158.
- Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance. C. Cherniss, and D. Goleman içinde, *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey Bass, San Francisco, 27-45.
- Goleman, D. (2014). *Duygusal Zekâ*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*, Bloomsbury Publishing, New York.
- Goleman, D. (2013). *İşbaşında Duygusal Zekâ*, (Çev: H. Balkar), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (2006). *Sosyal Zekâ*, Varlık Yayınları, İstanbul.

- Goleman, D. (2004). "What Makes a Leader?", *Harvard Business Review*, 1-11.
- Gottfredson, L. S. (1998). "The General Intelligence Factor. *Scientific American Presents*", 9/4, 24-29.
- Graves, M. L. (2000). *Emotional Intelligence, General Intelligence, and Personality: Assessing the Construct Validity of and Emotional Intelligence Test Using Structural Equation Modeling* (Basılmamış Doktora Tezi), Faculty of the California School of Professional Psychology, San Diego.
- Grewal, D., ve Salovey, P. (2005). "Feeling Smart: The Science of Emotional Intelligence", *American Scientist* (93), 330-339.
- Guerra, J. M., Martinez, I., Munduate, L. and Medina, F. J. (2005). "A Contingency Perspective on the Study of the Consequences of Conflict Types: The Role of Organizational Culture", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14/2, 157-176.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Günçe, G. (1971). "Jean Piaget ve Temel Kuramsal Fikirleri", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 4/1, 19-32.
- Güneş, G. ve Gökçek, T. (2010). "Lisansüstü Öğrencilerin Çoklu Zekâ Türleri Üzerine Özel Durum Çalışması", *İlköğretim Online*, 9/2, 459-473.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9/2, 174-190.
- Gürel, E. ve Tat, M. (2010). "Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi (The Journal of International Social Research)*, 3/11, 336-356.
- Hacızade, N. (2012). *Bilişsel Dilbilim Açısından Duyguların Dili*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Hellriegel, D., Slowm, J. W. and Woodman, R. W. (1995). *Organizational Behavior*, Minn.: West Pub. Co., Minneapolis
- Hinton, C., Miyamoto, K. and Della Chiesa, B. (2008). "Brain Research, Learning and Emotions: Implications for Education Research, Policy and Practice", *European Journal of Education*, 43/1, 87-103.
- Howard, R. (2009). "Alfred Binet—A Truly Applied Psychologist", *The British Psychological Society*, 1-5.
- <https://www.cpp.com/products/tki/index.aspx> (01.07.2015).
- <http://www.duygusalzekâ.net/icsayfa.aspx?Sid=7veTid=3> (03.23.2015).
- <http://www.emotionalintelligenceatwork.com/resources/why-emotional-intelligence-is-important-in-the-workplace/> (01.03.2015).

- <http://www.etymonline.com/index.php?term=intelligence> (12.12.2014).
- <http://www.kigem.com/basari-eqrsquodan-gecer.html> (01.03.2015).
- <http://www.merriam-webster.com/dictionary/conflict> (03.03.2015).
- <http://www.oxforddictionaries.com/> (15.01.2015).
- <http://psychology.about.com/od/intelligence/fl/IQ-or-EQ-Which-One-Is-More-Important.htm> (03.05.2015).
- Ioannidou, F. and Konstantikaki, V. (2008). "Empathy and Emotional Intelligence: What is It Really About?", *International Journal of Caring Sciences*, 1/3, 118-123.
- Izaguirre, R. (2008). *The Relationship among Emotional Intelligence Academic Achievement and Demographic Characteristics in First-Year Community College Students* (Basılmamış Doktora Tezi), University of the Incarnate Word, Teksas.
- James, W. (1884). "What is an Emotion?", *Mind*, 9/34, 188-205.
- Jensen, A. R. (1998). *The G Factor: The Science of Mental Ability*, Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group, London.
- Jones, S. M. (2007). *Emotional Intelligence within Organizations: A Study of Emotional Intelligence and Performance Ranking within a Biomedical Company* (Basılmamış Doktora Tezi), Pepperdine University, Graduate School of Education and Psychology, Malibu.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. and Hooper, G. S. (2002). "Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus", *Human Resource Management Review* (12), 195-241.
- Karabulut, E. (2014). *Psikolojik Danışman Adaylarının Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Düşünme Stilleri Arasındaki İlişki* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2012). "Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26/3-4, 215-237.
- Karcıoğlu, F. ve Kahya, C. (2011). "Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15/2, 337-352.
- Karimi, R., Omar, Z. B., Alipour, F. and Karimi, Z. (2014). "The Influence of Role Overload, Role Conflict and Role Ambiguity on Occupational Stress Among Nurses in Selected Iranian Hospitals", *International Journal of Asian Social Science*, 4/1, 34-40.
- Karip, E. (2013). *Çatışma Yönetim*, Pegem Akademi, Ankara.

- Kazimoto, P. (2013). "Analysis of Conflict Management and Leadership for Organizational Change", *International Journal of Research in Social Sciences*, 3/1, 16-25.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Yılmaz, S. (2013). *Örgütlerde Duygusal Zekâ ve Duygusal Yetenekler*, Der Yayınları, İstanbul.
- Kets de Vries, M. F. and Balazs, K. (1999). "Creating the "Authentizotic" Organization Corporate Transformation and its Vicissitudes—A Rejoinder", *Administration ve Society*, 31/2, 275-294.
- Kılıçarslan, F. (2010). *On Adımda Duygusal Zekâ*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Kırhan, Ş. (2014). *Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kleinbaum, A. M., Stuart, T. E. and Tushman, M. L. (2014). "Inside the Black Box of the Corporate Staff: Social Networks and the Implementation of Corporate Strategy", *Strategic Management Journal*, 35/1, 24-47.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kohlrieser, G. (2007). "Six Essential Skills for Managing Conflict", *Perspectives for Managers* (149), 1-4.
- Konakay, G. (2013). "Akademisyenlerde Duygusal Zekâ Faktörlerinin Tükenmişlik Faktörleri ile İlişisine Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15/1, 121-144.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behaviour*, New Age International Publishers, New Delhi.
- Konrad, S. and Hendl, C. (2002). *Duygularla Güçlenmek*, (Çev: M. Taştan) Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Kuhn, T. and Poole, M. S. (2000). "Do Conflict Management Styles Affect Group Decision Making?", *Human Communication Research*, 26/4, 558-590.
- Kunnanatt, J. T. (2004). "Emotional Intelligence: The New Science of Interpersonal Effectives", *Human Resource Development Quarterly*, 15/4, 489-495.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- LeDoux, J. (2003). "The Emotional Brain, Fear and the Amygdala", *Cellular and Molecular Neurobiology*, 23/4-5, 727-738.
- Lee, K. L. (2008). "An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees' Satisfaction", *International Journal of Business and Management*, 11-25.
- Leon, I. and Hernandez, J. A. (1998). "Testing the Role of Attribution and Appraisal in Predicting Own and Other's Emotions", *Cognition and Emotion*, 12/1, 27-44.

- Lhasarunova, E. (2014). *İşletmelerde Takım Ruhu Yaratılmasında Duygusal Zekânın Önemi ve Bu Süreçte Kurum İçi Halkla İlişkiler Çalışmalarının Rolü* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I. and Salovey, P. (2004). "Emotional Intelligence and Social Interaction", *The Society for Personality and Social Psychology*, 30/8, 1018-1034.
- Lyusin, D. B. (2006). "Emotional Intelligence as a Mixed Construct", *Journal of Russian and East European Psychology*, 44/6, 54-68.
- Maboçoğlu, F. (2006). *"Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekânın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler"*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- March, J. and Simon, H. (1979). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. (Çev: K. Tosun), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Maslow, A. H. (1965). "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mavroveli, S., Petrides, K. V., Rieffe, C. and Bakker, F. (2007). "Trait Emotional Intelligence, Psychological Well-Being and Peer-Rated Social Competence in Adolescence", *British Journal of Developmental Psychology*, 25, 263-275.
- Mayer, C.-H. and Louw, L. (2009). "Organisational Conflict: Reflections on Managing Conflict, Identities and Values in a Selected South African Organisation", *SA Journal of Human Resource Management*, 7/1, 36-48.
- Mayer, J. D. (1999). "A Field Guide to Emotional Intelligence", *Cambridge University Press*, 1-24.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. and Salovey, P. (2000). "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", *Elsevier Science*, 267-298.
- Mayer, J. D., Salovey, P. and Caruso, D. R. (2004). "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications", *Psychological Inquiry*, 15/3, 197-215.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. and Cherkasskiy, L. (2012). "Emotional Intelligence", R. J. Sternberg and S. B. Kaufman içinde, *The Cambridge Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press, Cambridge, 528-549.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. and Sitarenios, G. (2001). "Emotional Intelligence as a Standard Intelligence", *Emotion*, 1/3, 232-242.
- McNaughton, N. (1989). *Biology and Emotion*, Cambridge University Press, Australia.
- McPheat, S. (2010). *Emotional Intelligence*, MTD Training, London.
- Morrison, J. (2008). "The Relationship Between Emotional Intelligence Competencies and Preferred Conflict-Handling Styles", *Journal of Nursing Management*, 16, 974-983.
- Mullins, L. (2010). *Management ve Organisational Behaviour*, Pearson, Essex.

- Myers, G. E. (1969). "William James Theory of Emotion", *Transactions of the Charles S. Peirce Society*, 5/2, 67-89.
- Nebioğlu, O. (2011). *Seyahat Acentası Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acentaları Uygulaması* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T., Boykin, W., Brody, N., Ceci, S., et al. (1996). "Intelligence: Knowns and Unknowns", *American Psychologist*, 51/2, 77-101.
- Nelson, D. and Ouick, J. C. (2013). *Organizational Behavior: Science, the Real World, and You*, South-Western Cengage Learning, Canada.
- Newsome, S., Day, A. L. and Catano, V. M. (2000). "Assessing the Predictive Validity of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Differences*, 29, 1005-1016.
- Niederauer, S. (2006). *Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri* (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ozan, C., Taşgın, A., Bay, E. ve Kaya, H. İ. (2013). "Sınıf Öğretmenlerinin Çoklu Zekâ Kuramına İlişkin Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11/3, 301-322.
- Öngören, H. ve Şahin, A. (2008). "Çoklu Zekâ Kuramı Tabanlı Öğretimin Öğrencilerin Fen Bilgisi Başarılarına Etkileri", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (23), 24-35.
- Özarpınar, Y. (2012). *Hafıza*, Ötüken Yayınları, Ankara.
- Özarpınar, Y. (2013). *Öğrenme: Verimli Zihinsel Çalışmanın Psikolojik Koşulları*, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- Özalp, İ., Ağlargöz, O., Paşaoğlu, D. ve Şakar, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon-I*, Anadolu Üniversitesi Web-Obset, Eskişehir.
- Özcihan, T. (2014). *Organizasyonlarda Stratejik Duygusal Zekâ Kullanımı Makyavelizm İlişkisi ve Çatışma Yönetimine Yansıması: Tasarım Mühendisliğinde Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özdemir Yaylacı, G. (2008). *Duygusal Zekâ*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Özdemir, A. A. (2012). Çatışmanın Doğası: Tanımı, Türleri ve Süreci. E. Ceyhan içinde, *Çatışma ve Stres Yönetimi-I*, Açıkoğretim Fakültesi Dizgi Ekibi, Eskişehir, 2-21.
- Özdemir, A. ve Özdemir, A. (2006). "Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 393-410.

- Özdemir, A., Kösecik, M. ve Bayrak Kök, S. (2009). "The Relationship Between Emotional Intelligence Dimensions And Conflict Management Strategies Of Academics In Selected Turkish Universities", *Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, 23, 367-390.
- Özer, A. (2013). *Psikolojik Danışmanların Yardım Etme Stilllerinin A Tipi Kişilik Özellikleri ve Duygusal Zekâları ile Yordanabilirliği* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Özer, M. A. (2011). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi* (Gaziantep Örneği) (Basılmamış Doktora Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın, Eskişehir.
- Palmer, B. R., Manocha, R., Gignac, G. and Stough, C. (2003). "Examining the Factor Structure of the Bar-On Emotional Quotient Inventory with an Australian General Population Sample", *Personality and Individual Differences*, 35, 1191–1210.
- Pamukkale Belediyesi: <http://www.pamukkale.gov.tr/tr/Konaklama-Yeme-Icme> (10.05.2015).
- Pektaş, S. (2013). "Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi Müzik Bölümü Öğrencileri ile Diğer Lise Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karşılaştırılması", İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Pizarro, D. A. and Bloom, P. (2003). "The Intelligence of the Moral Intuitions: Comment on Haidt", *Psychological Review*, 110/1, 193-196.
- Planalp, S. (1999). *Communicating Emotion: Social, Moral and Cultural Processes*, UK: Cambridge University Press, Paris.
- Polat, M. (2014). "Beyin Temelli Öğrenmenin Açılımı Nedir?", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3/2, 265-274.
- Pondy, L. R. (1967). "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, 296-320.
- Pooya, A., Barfoei, H. R., Kargozar, N. and Maleki, F. (2013). "Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies", *Research Journal of Recent Sciences*, 2/7, 37-42.
- Rahim, A. M. (2002). "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, 13/3, 206-235.
- Rahim, A., Garrett, J. E. and Buntzman, G. F. (1992). "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 11/5-6, 423-432.

- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*, Quorum Books, London.
- Rahim, M. A. and Psenicka, C. (2002). "A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries", *The International Journal of Organizational Analysis*, 10/4, 302-326.
- Rajah, R., Song, Z. and Arvey, R. D. (2011). "Emotionality and Leadership: Taking Stock of the Past Decade of Research", *The Leadership Quarterly* (22), 1107-1119.
- Reisenzein, R. (1983). "The Schachter Theory of Emotion: Two Decades Later", *Psychological Bulletin*, 94/2, 239-264.
- Reisoğlu, S. (2014). *Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluşlarını Yordamada Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Mizah Tarzları ve Duygusal Zekânın Rolü* (Basılmamış Doktora Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2006). Emotions and Moods, *Organizational Behavior*, içinde Prentice Hall, Teksas, 258-297.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev: İ. Erdem) Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınları, Ankara
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Dyne, L. V. and Annen, H. (2011). "Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a Globalized World", *Journal of Social Issues*, 67/4, 825--840.
- Rout, E. L. and Omiko, N. (2007). *Corporate Conflict Management*, PHI Learning Private, New Delhi.
- Rozell, E. J., Pettijohn, C. E. and Parker, R. S. (2004). "Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment", *Psychology ve Marketing*, 21/6, 405-424.
- Saban, A. (2009). "Çoklu Zekâ Kuramı ile İlgili Türkçe Çalışmaların İçerik Analizi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9/2, 833-876.
- Salleh, M. J. and Adulpakdee, A. (2012). "Causes of Conflict and Effective Methods to Conflict Management at Islamic Secondary Schools in Yala, Thailand", *International Interdisciplinary Journal of Education*, 1/1, 15-22.
- Salovey, P. and Grewal, D. (2005). "The Science of Emotional Intelligence", *American Psychological Society*, 14/6, 281-285.
- Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990). "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality* (9), 185-211.
- Savaş, A. C. (2012). "Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (33), 139-148.

- Sayan, Ö. F. ve Ün, M. (2002). "İnsan Duygusal Paternlerinin Cihazlar Tarafından Algılanması-Kullanıcı Testleri Sonuçları", *Eleco`2002 Elektrik - Elektronik - Bilgisayar Mühendisliği Sempozyumu Ve Fuarı Bildirileri*, (s. 1-5), Bursa.
- Schachter, S. and Singer, J. E. (1962). "Cognitive, Social and Physiological Determinants of Emotional State", *Psychological Review*, 69/5, 379-399.
- Scherer, K. R. (2000). Psychological Models of Emotion. J. C. Borod içinde, *The Neuropsychology of Emotion*, Oxford University Press, New York, 137-162.
- Schultz, L. A. (2009). *Exploring The Relationship Between The Positive And Negative Sides of the Work-Family Interface: The Role of Enrichment* (Basılmamış Doktora Tezi), West Lafayette, Indiana, United States of America, Purdue University.
- Serrat, O. (2009). "Understanding and Developing Emotional Intelligence", *Knowledge Solutions*, 49, 1-8.
- Shamoradi, S. N., Jahangiri, P., Chahardoli, T., Tirafkan, K. and Mohajeran, B. (2014), "Studying the Effect of Emotional Intelligence on Conflict Management Styles", *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 4/1.
- Sharma, T. and Sehrawat, A. (2014). *Emotional Intelligence, Leadership and Conflict Management*, Lap Lambert Academic Publishing, Deutschland.
- Sinha, J. (2008). *Culture and Organizational Behaviour*, Sage Publications, California.
- Somuncuoğlu, D. (2005). "Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi ve Eğitimdeki Rolü", *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 269-293.
- Sousa, D. A. (2011). *How to Brains Learns*, Corwin Yayınları, Kaliforniya.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1), 1-19.
- Spaho, K. (2013). "Organizational Communication and Conflict Management", *Management*, 18/1, 103-118.
- Sparrow, T. and Knight, A. (2006). *Applied EI*, Jossey-Bass, England.
- Steels, L. (1996). The Origins of Intelligence. In *The Future of Science Has Begun: Approaches to Artificial Life and Artificial Intelligence* (s. 75-88). Milano: Proceedings of the Fourth International Conference.
- Stein, S. J. and Book, H. E. (2000). *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success*, Jossey-Bass, Canada
- Stephens, K. (2007). Intelligence: IQ is Just One Measure of Smarts, *Patenting Exchange*, 1- 2.
- Sternberg, R. J. (2011)." From Intelligence to Leadership: A Brief Intellectual Autobiography", *Gifted Child Quarterly*, 55/4, 309-312.

- Sternberg, R. J. (1999). "Successful Intelligence: Finding a Balance", *Trends in Cognitive Sciences*, 3/11, 436-442.
- Sternberg, R. J. (2005). "The Theory of Successful Intelligence", *Interamerican Journal of Psychology*, 39/2, 189-202.
- Stoner, J. (1978). *Management*, Printice-Hall, New Jersey.
- Sutarso, P. (1998). *Gender Differences on the Emotional Intelligence Inventory (EQI)* (Basılmamış Doktora tezi), Department of Educational Research in the Graduate School of the University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama.
- Şahin, A., Emimi, F. T. ve Ünsal, Ö. (2006). "Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (15), 553-568.
- Şanlımeşhur, Ö. (2015). *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet ile Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şenel, B., Şenel, M. ve Eren Gümüştekin, G. (2013). "Kamu Sektöründe Çalışanların Duygusal Zekâlarının Tükenmişliklerine Etkisi", *Akademik Bakış Dergisi* (34), 1-19.
- Şimşek, Ş. M. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi, Konya.
- Şimşek, Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayıncılık, Konya.
- Tang, Y.-T. and Chang, C.-H. (2010). "Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity", *African Journal of Business Management*, 869-881.
- Tatar, A., Tok, S. ve Saltukoğlu, G. (2011). "Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi", *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 21/4, 325-338.
- Thomas, K. and Kilmann, R. (2010). Thomas-Killmann Conflict Mode Instrument, *TKI Profile ve Interpretive Report*, 2-11.
- Thorndike, E. L. (1920). "Intelligence and Its Uses", *Harper's Magazine* (140), 227-235.
- Titrek, O. (2013). *IQ'dan EQ'ya: Duyguları Zekice Yönetme*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Tjosvold, D. (2008). "The Conflict-Positive Organization: It Depends Upon Us", *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.
- Tokat, B. (1999). "Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (1), 23-40.
- Toker, F., Kuzgun, Y., Cebe, N. ve Uçkunkaya, B. (1968). *Zekâ Kuramları*. Milli Eğitim Bakanlığı, Talim ve Terbiye Dairesi, Araştırma ve Değerlendirme Bürosu, Ankara

- Tonta, Y. ve Küçük, M. E. (2005). "Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Temel Dinamikler", *Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum* (s. 1-11), Genelkurmay Başkanlığı Stratejik Araştırma ve Etüt Merkezi (SAREM), İstanbul.
- Tran, V. (1998). "The Role of the Emotional Climate in Learning Organizations", *The Learning Organization* (5), 99-103.
- Tuna, M. (2007). "Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18/1, 45-52.
- Turanlı, M., Cengiz, D. ve Bozkır, Ö. (2012). "Faktör Analizi ile Üniversiteye Giriş Sınavlarındaki Başarı Durumuna Göre İllerin Sıralaması", *Ekonometri ve İstatistik*, 17, 45-68.
- Turkalj, Ž., Fosić, I. and Dujak, D. (2008). "Conflict Management in Organization", *Interdisciplinary Management Research*, 505-515.
- Tutarel Kışlak, Ş. ve Göztepe, I. (2012). "Duygu Dışavurumu, Empati, Depresyon ve Evlilik Uyumu Arasındaki İlişkiler", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27-46.
- Türk Dil Kurumu: www.tdk.gov.tr (28.11.2014)
- Türk Zekâ Vakfı: <http://tzv.org.tr/zekâ/zekâ-nedir> (11.12.2014)
- Türkiye İstatistik Kurumu: <http://www.tuik.gov.tr/> (22.06.2015).
- Türnüklü, A. (2005). "Lise Yöneticilerinin Çatışma Çözüm Strateji ve Taktiklerinin Sosyal Oluşturmacılık Kuramı Perspektifinden İncelenmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 42, 255-278.
- Ural, A. (2001). "Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3/2, 209-219.
- Üngüren, E. (2008). "Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1/5, 880-909.
- Ünlü, S., Özcihan, T., Özbaş, Z. ve Bakıner, A. (2014). "Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Bir Tasarım Mühendisliği Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 251-263.
- Wall, J. A. ve Callister, R. R. (1995). "Conflict and Its Management", *Journal of Management*, 21/3, 515-558.
- Yang, L.-R., Chen, J.-H. and Wang, X.-L. (2015). "Assessing The Effect of Requirement Definition and Management on Performance Outcomes: Role of Interpersonal Conflict, Product Advantage and Project Type", *International Journal of Project Management*, 33, 67-80.
- Yaşlıoğlu, M., Pekdemir, I. ve Toplu, D. (2013). "Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11/22, 191-220.

- Yaz, İ. (2013). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulunda Okuyan Öğrencilerin Çoklu Zekâ Alanları ile Holland Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniveristesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yazıcı, A. (2007). "William James'in Descartes'in Duygu Kuramına Eleştirisi", *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 1-17.
- Yelkikalan, N. (2006). "21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zekâ", *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1/2, 39-51.
- Yılmaz, R. (2003). *Duygusal Zekâ ve Din Öğretimi (İlköğretim Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretim Programı Örneği)* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi İlköğretim Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Yin, Y. (2014). "The Innovation of College Sports Professional Tennis Teaching Under the Theory of Multiple Intelligences", *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, 6/7, 1094-1097.
- Yongkang, Z., Weixi, Z., Yalin, H., Yipeng, X. and Liu, T. (2014). "The Relationship among Role Conflict, Role Ambiguity, Role Overload and Job Stress of Chinese Middle-Level Cadres", *Chinese Studies*, 3/1, 8-11.

EK-1 ANKET FORMU

Sayın katılımcı, bu anket Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Esvet MERT tarafından hazırlanan bitirme tezi kapsamında düzenlenmiştir. Anket, çalışanların duygusal zekâlarının çatışma yönetim stratejileri ile ilişkisini araştırmak amacıyla yapılmaktadır. Toplanan veriler yalnızca araştırma amaçları için kullanılacak, kesinlikle hiçbir kurumla paylaşılmayacaktır. Vereceğiniz cevapların eksiksiz ve doğru olması araştırmanın sağlıklı yapılması için büyük önem taşımaktadır. Ankete "iş kapsamında iletişim kurduğunuz kişileri" düşünerek cevap vermeniz rica olunur. Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

Araş. Gör. Esvet Mert
emert@pau.edu.tr

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök
sbayrak@pau.edu.tr

1. Cinsiyetiniz	Bay()	Bayan()			
2. Yaşınız				
3. Medeni Hâliniz	Evli()	Bekâr()			
4. Eğitim Durumunuz	İlköğretim()	Lise()	Önlisans()	Lisans()	Lisansüstü()
5. Çalışma Süreniz (yıl)	0-1()	2-5()	6-10()	11-15()	16 ve üstü()
6. İş Yerindeki Unvanınız	Üst Düzey Yönetici()	Departman Müdürü()	Departman Şefi()		
	Çalışan()	Stajyer()	Diğer.....		
7. Çalıştığınız Bölüm	Ön Büro()	Yiyecek-İçecek()	Kat Hizmetleri()		
	Muhasebe()	İnsan Kaynakları()	Diğer.....		

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Soruları					
1	Olumlu bir ruh hâlinde iken problemleri çözmek kolay gelir.					
2	Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda olumlu ruh hâlimin etkili olduğunu düşünüyorum.					
3	Kötü hissettiklerinde insanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.					
4	Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum.					
5	Engellerle uğraşmayı sürdürmeme yardım için iyi ruh hâlimden faydalanırım.					
6	İyi bir şey yaptıklarında insanları överim.					
7	Yaşadığım duyguların kolayca farkında olabilirim.					
8	Aldığım görevlerin iyi sonucunu hayal ederek kendimi motive ederim.					
9	Başkalarına yolladığım sözel olmayan mesajlarımın farkındayım.					
10	Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirlerle ortaya çıkmaya eğilimliyimdir.					
11	Başkalarının gönderdikleri sözel olmayan mesajların farkındayım.					
12	Hayatımdaki bazı önemli büyük olaylar neyin önemli olduğunu, neyin önemli olmadığını tekrar gözden geçirmeme yol açmıştır.					
13	Diğer insanların ne hissettiklerini sadece onlara bakmakla anlarım.					
14	Ruh hâlim değiştiğinde yeni olanaklar görürüm / yeni olanakların farkına varırım.					
15	Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle önceden de karşılaştığımı ve onların üstesinden geldiğimi anımsarım.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
16	Yaşadığım duyguların farkındayım.					
17	Olayları başkalarının zevkine göre ayarlarım / düzenlerim.					
18	İnsanlar bana kolaylıkla güvenir.					
19	Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim.					
20	Başkalarıyla kişisel problemlerim hakkında ne zaman konuşacağımı bilirim.					
21	Başka biri kendi hayatındaki önemli bir olayı benimle paylaşırken, neredeyse o olayı kendim yaşamış gibi hissederim.					
22	İnsanların yüz ifadelerini yanlış yorumlayabilirim.					
23	İnsanların bazı şeyleri neden hissettiklerini anlamakta güçlük çekerim.					
24	Diğer insanlardan gelen sözel olmayan mesajları anlamakta zorlanırım.					
25	Sosyal olaylarda ne olup ne bittiğini genellikle yanlış yorumlarım.					
26	Başkalarının ses tonlarından nasıl hissettiklerini anlamakta zorlanırım.					
27	Bir mücadeleyle / zorlukla karşı karşıya kaldığımda çabuk pes ederim çünkü başarısız olacağımı düşünürüm.					
28	Bazen konuştuğum kişinin espri mi yaptığını, ciddi mi olduğunu çıkartamam.					
29	Duygularımın neden değiştiğini çoğunlukla anlayamam.					
30	Duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.					
31	Yeni birşeyler dendiğimde genellikle başarısız olacağımı düşünürüm.					
32	Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.					
33	İnsanların konuşulması güç biri olduğumu söyledikleri olmuştur.					
34	Genellikle, gelecekte iyi şeyler olacağımı beklemem.					
35	Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.					
36	Hayatımda bir problemi çözmeye çalışırken olabildiğince duygusal olmamayı yararlı görürüm.					
37	Duyguların hayatımın niteliğinde / hayat tarzımda çok etkisi yoktur.					
38	Problemleri ele alırken ruh hâlimin etkisi azdır.					
39	Başkalarının üstünde bıraktığım etkiyle çok fazla ilgilenmem.					
40	Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda duygularımın bir yardımı olduğuna inanmam.					
41	Problemleri nasıl ele alacağımı duygularım büyük bir rol oynamaz.					
42	İş arkadaşımın çatışma yaşadığımda her ikimiz tarafından kabul görececek bir çözüme ulaşmak için meseleyi onunla birlikte ele alırım.					
43	Çatışma yaşadığımızda birlikte bir karara varabilmek için fikirlerimi iş arkadaşımın fikirleriyle uyumlaştırmaya çalışırım.					
44	İş arkadaşımın çatışma yaşadığımızda her ikimizin de beklentilerine cevap verecek bir çözüme ulaşmaya çalışırım.					
45	Bir çatışma durumunda sorunu birlikte çözebilmek için iş arkadaşımınla açık ve tam bir bilgi alışverişinde bulunurum.					
46	Sorunun en iyi şekilde çözülmesi için gerek benim gerekse iş arkadaşımın endişe ve beklentilerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım.					
47	Her ikimizce de kabul görececek bir karara varmak için iş arkadaşımınla işbirliği yaparım.					
48	Bir çatışma durumunda sorunun tam olarak anlaşılabilmesi için iş arkadaşımınla birlikte hareket etmeye gayret gösteririm.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
49	Çatışma yaşadığımızda iş arkadaşımın ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye devam ederim.					
50	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın isteklerine uyum sağlamaya çalışırım.					
51	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın isteklerini yerine getiririm.					
52	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın benden tavizler koparmasına izin veririm.					
53	Bir çatışma durumunda çoğu zaman iş arkadaşımın önerilerine göre davranırım.					
54	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.					
55	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın, fikirlerimi kabul etmesi için tüm gücümü kullanırım.					
56	Bir çatışma durumunda istediğim yönde bir karara varılması için otoritemi kullanırım.					
57	Bir çatışma durumunda istediğim yönde bir karara varılması için mesleki bilgi ve tecrübemden (uzmanlığımdan) yararlanırım.					
58	Bir çatışma durumunda kararın istediğim yönde olması için meseleyi sonuna kadar takip ederim.					
59	Rekabet söz konusu olduğunda kazanmak için gücümü kullanırım.					
60	İş arkadaşıyla yaşadığım anlaşmazlıklarda zor durumda kalmamak için ilk adımı ben atmam.					
61	İş arkadaşımdan farklı düşündüğüm konuları açıkça tartışmaktan kaçınırım.					
62	İş arkadaşıyla anlaşmazlığa düşmekten uzak kalmaya çalışırım.					
63	İş arkadaşıyla anlaşamadığımız konularda karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
64	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için iş arkadaşıyla yaşadığım anlaşmazlıkları içime atarım.					
65	Bir çatışma durumunda iş arkadaşıyla karşılıklı tatsız sözlerin söyleneceği konuşmalardan kaçınırım.					
66	İçinden çıkılmayacak anlaşmazlıkların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.					
67	Bir çatışma durumunda çıkmaz bir durumun çözümü için orta yolda buluşmayı öneririm.					
68	Bir çatışma durumunda uzlaşmaya varabilmek için meseleyi iş arkadaşıyla müzakere ederim.					
69	Bir uzlaşmaya varabilmek için "al gülüm ver gülüm" politikasını kullanırım.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı : Esvet MERT
Doğum Yeri ve Tarihi : Denizli-08/01/1987
E-posta Adresi : emert@pau.edu.tr

Öğrenim Durumu

Lise : Türk Eğitim Vakfı Anadolu Lisesi (2001-2005)
Lisans : İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü (2005-2009)

Çalıştığı Kurumlar

Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü-Araştırma
Görevlisi (Şubat 2014-...)