



**STRESLE MÜCADELE VE ÇATIŞMALARI  
YÖNETMEDE DUYGUSAL ZEKANIN ROLÜ:  
SEYAHAT ACENTELERİNDE BİR UYGULAMA**

**2023  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ**

**Gökşen GEDİK**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN**

**STRESLE MÜCADELE VE ÇATIŞMALARI YÖNETMEDE DUYGUSAL ZEKANIN  
ROLÜ: SEYAHAT ACENTELERİNDE BİR UYGULAMA**

**Gökşen GEDİK**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN**

**T.C.**

**Karabük Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK**

**Ocak 2023**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	6
DOĞRULUK BEYANI .....	7
ÖNSÖZ .....	8
ÖZ .....	9
ABSTRACT.....	10
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	11
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	12
KISALTMALAR .....	13
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	14
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	14
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	16
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM .....	17
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	18
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR .....	19
GİRİŞ.....	20
1. SEYAHAT ACENTESİ KAVRAMI.....	22
1.1. Seyahat Acentesi Tanımı .....	22
1.2. Seyahat Acentelerinin Tarih İçerisinde Gelişim Süreci .....	25
1.2.1. Dünyada Seyahat Acenteleri Tarihsel Gelişimi .....	25
1.2.2. Türkiye’de Seyahat Acenteleri Tarihsel Gelişimi .....	28
1.3. Seyahat Acentelerinin İşlevleri .....	31
1.4. Seyahat Acentelerinin Sınıflandırılması .....	32
1.4.1. İşlevsel Bakımdan Seyahat Acenteleri.....	32
1.4.2. Yapısal Bakımdan Seyahat Acenteleri .....	33
1.4.3. Fonksiyonel Bakımdan Seyahat Acenteleri.....	34

1.4.4. Yasal Bakımdan Seyahat Acenteleri.....	34
1.5. Seyahat Acenteciliği Faaliyetleri.....	37
1.5.1. Tur Satış Acenteleri.....	38
1.5.2. Havayolu Bilet Satış Acenteleri.....	38
1.5.3. Tur Operatörü Temsilcisi Acenteler.....	38
1.5.4. Ulaştırma Acenteleri .....	39
1.5.5. Kongre Acenteleri.....	39
1.5.6. Özendirici (Incentive) Acenteler .....	39
1.6. Seyahat Acentelerinin Örgütlenmesi.....	39
2. STRES YÖNETİMİ.....	42
2.1. Stres Kavramı ve Stresin Tarihsel Gelişimi.....	42
2.1.1. Stres Kavramı .....	42
2.1.2. Stres Kavramı Tarihsel Gelişimi.....	43
2.2. Stres Kuramları.....	44
2.2.1. Walter Cannon' un Savaşveya Kaç Teorisi .....	44
2.2.2. Hans Selye'nin Genel Uyum Sendromu .....	45
2.2.3. Hayat Kartı ve Dış Etkenlere Bağlı Stres.....	47
2.2.4. Lazarus ve Folkman' ın Etkileşim Kuramı.....	47
2.2.5. Kaynakların Korunması Teorisi.....	48
2.3. Stres Türleri ve Kaynakları .....	49
2.3.1. Stres Türleri.....	49
2.3.2. Stres Kaynakları.....	50
2.3.2.1. Bireysel Stres Kaynakları .....	51
2.3.2.2. Grup (Toplumsal Stres Kaynakları).....	52
2.3.2.3. Örgütsel Stres Kaynakları .....	52
2.3.2.4. Örgütdışı (Çevresel) Stres Kaynakları .....	54
2.4. Stresin Sonuçları .....	55
2.4.1. Stresin Bireysel Sonuçları.....	55
2.4.1.1. Stresin Davranışsal Sonuçları .....	55
2.4.1.2. Stresin Psikolojik Sonuçları Stresin.....	56
2.4.1.3. Stresin Fiziksel Sonuçları.....	57
2.4.2. Stresin Örgütsel Sonuçları.....	57
2.5. Stres Yönetimi ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri.....	58

2.5.1. Stresle Başa Çıkabilme Yöntemleri .....	60
2.5.1.1. Bireysel Yöntemler .....	60
3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ .....	66
3.1. Çatışma Kavramı .....	66
3.2. Örgütsel Çatışma Kavramı .....	67
3.3. Çatışmanın Nedenleri .....	69
3.3.1. Kişisel Nedenler .....	69
3.3.2. İletişimden Kaynaklanan Nedenler .....	70
3.3.3. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler .....	72
3.3.4. Yönetim Yapısından Kaynaklanan Nedenler .....	73
3.4. Örgütsel Çatışmaya Yönetim Kurumlarının Farklı Bakış açıları.....	74
3.4.1. Geleneksel /(klasik).....	74
3.4.2. Davranışsal (Neo klasik) .....	75
3.4.3. Modern .....	75
3.5. Çatışma Türleri .....	76
3.5.1. Fonksiyonelliğe Göre Çatışmalar.....	77
3.5.1.1. Fonksiyonel Çatışmalar .....	77
3.5.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar.....	77
3.5.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar .....	77
3.5.2.1. Potansiyel Çatışma .....	77
3.5.2.2. Algılanan .....	78
3.5.2.3. Hissedilen.....	78
3.5.2.4. Açık Tartışma .....	78
3.5.3. Taraflarına Göre Çatışmalar .....	78
3.5.3.1. Kişilerin Kendi İçlerindeki Tartışma .....	78
3.5.3.2. Kişiler Arası Çatışma .....	79
3.5.3.3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışma .....	79
3.5.3.4. Gruplar Arası Çatışma .....	79
3.5.3.5. Örgütler Arası.....	79
3.5.4. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar .....	79
3.5.4.1. Dikey Çatışma .....	80
3.5.4.2. Yatay Çatışma.....	80
3.5.4.3. Emir- Komuta Personeli ile Kurmay Personel Çatışması .....	80

3.5.5. Amaç, Rol ve Kurumlaşmış Çatışmalar .....	80
3.5.5.1. Amaç Çatışması .....	80
3.5.5.2. Rol Çatışması .....	81
3.5.5.3. Kurumlaşmış Çatışma.....	81
3.6. Çatışma Yönetimi Stratejileri .....	81
3.6.1. Blake ve Mouton'un Çatışma Yönetimi Stratejileri.....	84
3.6.1.1. Geri Çekilme .....	85
3.6.1.2. Düzeltme-Yumuşatma.....	85
3.6.1.3. Ödün Verme.....	85
3.6.1.4. Zorlama .....	85
3.6.1.5. Yüzleşme -Problem Çözme .....	85
3.6.2. Rahim'in Çatışma Yönetimi Stratejileri .....	86
3.6.2.1. Tümleştirme .....	86
3.6.2.2. Ödün Verme (KAYBET-KAZAN).....	86
3.6.2.3. Hükmetme (KAZAN-KAYBET).....	87
3.6.2.4. Kaçınma (KAYBET-KAYBET).....	87
3.6.2.5. Uzlaşma (KAZANAN YOK KAYBEDEN YOK).....	87
3.7. Çatışma Sonuçları .....	87
3.7.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	87
3.7.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları .....	88
4. DUYGUSAL ZEKÂ.....	90
4.1. Duygu Kavramı .....	90
4.2. Zekâ Kavramı.....	91
4.2.1. Zekâ Türleri.....	94
4.3. Duygusal Zekâ Kavramı.....	95
4.3.1. Duygusal Zekâ Tarihsel Gelişimi .....	97
4.4. Bilişsel Zekâ (IQ) VE Duygusal Zekâ (EQ) Arasındaki İlişki .....	97
4.5. Duygusal Zekânın Unsurları.....	99
4.5.1. Özbilinç.....	99
4.5.2. Kendini Yönetmek.....	99
4.5.3. Moral/Motivasyon .....	100
4.5.4. Empati .....	100
4.5.5. Sosyal İlişkiler ve İletişim .....	100

<b>4.6. Duygusal Zekâ Modelleri .....</b>	<b>102</b>
<b>4.6.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli (Mayer ve Salovey, 1997) .</b>	<b>102</b>
<b>4.6.2. Karma Tabanlı Duygusal Zekâ Modelleri .....</b>	<b>104</b>
<b>4.6.2.1. Bar-On Modeli .....</b>	<b>104</b>
<b>4.6.2.2. Goleman Modeli.....</b>	<b>106</b>
<b>4.6.2.3. Cooper-Sawaf Modeli.....</b>	<b>109</b>
<b>4.7. Duygusal Zekânın Önemi.....</b>	<b>110</b>
<b>5. SEYAHAT ACENTELERİNDE STRESLE MÜCADELE VE ÇATIŞMALARI YÖNETMEDE DUYGUSAL ZEKANIN ROLÜNE YÖNELİK ARAŞTIRMA .....</b>	<b>112</b>
<b>5.1. Verilerin Analizi .....</b>	<b>112</b>
<b>5.2. Araştırma Bulguları.....</b>	<b>112</b>
<b>5.2.1. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular .....</b>	<b>112</b>
<b>5.2.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular .....</b>	<b>115</b>
<b>5.2.3. Duygusal Zekâya Yönelik Bulgular .....</b>	<b>119</b>
<b>5.2.4. Çatışma Yönetme Yöntemlerine Yönelik Bulgular .....</b>	<b>120</b>
<b>5.5. Stresle Mücadele Yöntemlerine Yönelik Bulgular .....</b>	<b>125</b>
<b>5.6. Stresle Mücadele ve Çatışma Yöntemlerinin Duygusal Zekâya Etkisine Yönelik Bulgular .....</b>	<b>127</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>133</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>140</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>160</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>162</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>163</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>170</b>

## TEZ ONAY SAYFASI

Gökşen GEDİK tarafından hazırlanan “STRESLE MÜCADELE VE ÇATIŞMALARI YÖNETMEDE DUYGUSAL ZEKANIN ROLÜ: SEYAHAT ACENTELERİNDE BİR UYGULAMA” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN .....

Tez Danışmanı, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir. 05/01/2023

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN (KBÜ) .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Samet GÖKKAYA (KBÜ) .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Hakkı ÇILGINOĞLU (KÜ) .....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Müslüm KUZU .....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü



## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı:** Gökşen GEDİK

**İmza** :

## ÖNSÖZ

Günümüz şartlarında duygusal zekâ kavramının önemi giderek artmış olup özellikle de hizmet sektörü içerisinde önemli bir rol üstlenmiş durumdadır. Dolayısı ile hizmet kavramını en yoğun hali ile içinde barındıran turizm sektöründe de tüm özelliklerinden faydalanılması gereken bir tanım olarak değerlendirilmelidir. Rekabete dayalı ve sürekli kendini yenileyerek gelişen turizm sektöründe de meydana gelebilecek olan stresin, oluşabilecek olan çatışmaların, yönetimi ve idaresinde, duygusal zekâ kavramının unsurlarından gerektiği şekilde en verimli hali ile yararlanmak olumlu faydalar sağlayacaktır. Konuya istinaden seyahat acenteleri üzerinde stresle mücadele ve çatışmaları yönetme de duygusal zekânın etkileri incelenmektedir.

Çalışmanın en başından itibaren her şartta bana destek olan, sahip çıkan, engin bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyen ve bu bilgiler ışığında bana her daim yol gösteren, tüm çalışmalarımı titizlikle takip eden, üzerinde sabırla yoğun mesai harcayan, yöneltilen tüm sorulara anında cevap veren, kendisi ile çalışmaktan her zaman onur duyduğum, çok kıymetli olan ve her zamanda aynı tanımlar ile hayatımda yer alacak olan tez danışmanı hocam Sayın Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN 'e teşekkürlerin en büyüğünü bir borç bilirim.

Anket çalışmamda verilerimin oluşması aşamasında; Batı, Orta ve Doğu Karadeniz Bölümü'n de görevli tüm acenteci arkadaşlarıma katkılarından dolayı teşekkür ediyorum. Ayrıca yine bölge acentelerin dağılımlarının belirlenmesinde ve takibi aşamasında; Türsab Batı Karadeniz Bölge Temsil Kurulu Uzmanı Zülfiye KAYA' ya ve Kastamonu Ticaret ve Sanayi Odası Genel Sekreter Yrd. Barış ÇAĞLAYAN' a teşekkürlerimi sunuyorum. Yine, Kastamonu İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Şube Müdürü Yasemin DEMİRCAN' a sürecin en başından itibaren her anlamda vermiş olduğu destek ve teşviklerinden dolayı teşekkür ediyorum. Son olarak çalışmalarımın dolayı iş yerimde sıklıkla bulunamadığım için beni sabırla idare eden ortağım Adem GELİNOĞLU' na ve almış olduğum her kararda yanımda duran, beni her durumda destekleyen, edinmiş olduğum tüm kazanımların mimari olan canım aileme teşekkürlerimle.

## ÖZ

En çok değişim gösteren ve yeniliklere uyum sağlamak zorunda bırakılan sektör hizmet sektörüdür. Turizm sektörü içinde hizmet veren seyahat acentelerinin de günümüz şartlarında değişim ve yeniliklere paralel oranda hızla uyum sağlayarak, örgüt içi en iyi iletişim şartlarını verimli bir şekilde kullanarak hizmet vermeye devam etmesi gerekmektedir. Bu anlamda sadece bilişsel zekâ ile hareket etmenin ya da karar almanın yetersiz kaldığı, verim alınmadığı veya verilen mücadelelerin sonuca ulaşmadığı dönemlerde, duygusal zekâ kavramını, yönetim biçimleri veya çalışma şekilleri içerisine dahil edebilmenin önemi ve faydaları göz ardı edilmemelidir. En iyi iletişimin duygusal zekâ unsurlarını kullanarak sağlanacağı ve gerek hayatımızın bir parçası olan stresle mücadele yönetiminde gerekse oluşabilecek çatışmaların yönetiminde olumlu etkiler sağlayacağı düşünülmelidir.

Bu çalışmanın amacı seyahat acentesi çalışanlarının stresle mücadele ve çatışmaları yönetme yöntemleri üzerinde duygusal zekânın rolünü tespit etmektir. Bu rollerin belirlenmesi adına Batı, Orta ve Doğu Karadeniz Bölümü'nde mevcut A, B ve C Grubu Seyahat Acentesi çalışanları ile bir anket çalışması yapılmıştır. Ankete katılım sağlayan kişiler; acente sahibi, genel müdür, müdür yardımcıları departman müdürü, bölüm şefleri ve personelden oluşmaktadır. Araştırmanın hedef kitesini oluşturan yönetici ve çalışanlardan toplamda; Batı Karadeniz Bölümü'nden 312 anket, Doğu Karadeniz Bölümü'nden 497 anket, Orta Karadeniz Bölümü'nden 393 anket elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, anket uygulaması yapılan seyahat acentelerinde, faktör analizi sonuçlarına göre duygusal zekânın, çatışma yöntemlerinden bütünleştirme, hükmetme, uzlaşma, kaçınma boyutları üzerinde ve stresle mücadele yöntemlerinden problem çözme ve mantıksal analiz boyutları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Stres Yönetimi, Çatışma Yönetimi.

## **ABSTRACT**

These sector that changes them stand has to adapt to innovations is the service sector. Travel agencies serving in the tourism sector should continue to provide services by using the best communication conditions within the organization, by adapting rapidly in parallel with the changes and a innovations in today's conditions. In this sense, the importance and benefits of incorporating the concept of emotional intelligence in to management styles or working styles should not be overlooked in periods when only cognitive intelligence is insufficient to actor make decisions, efficiency can not be achieved or the struggles do not reach results. It should be considered that the best communication will be provided by using the elements of emotional intelligence and will provide positive effects both in the management of stress, which is a part of our lives, and in the management of conflicts that may occur.

The aim of this study is to determine the role of emotional intelligence on the methods of dealing with stress and managing conflicts of travel agency employees. In order to determine these roles, a survey was conducted with the current A, B and C Group Travel Agency employees in the Western, Middle and Eastern Black Sea Section. Persons participating in the survey; consist of the agency owner, general manager, assistant managers, department managers, department heads and personnel. In total among the managers and employees who constitute the target audience of the research ;312 questionnaires were obtained from the Western Black Sea Section, 497 questionnaires from the Eastern Black Sea Section and 393 questionnaires from the Central Black Sea Section. According to findings of the study, it was determined that emotional intelligence was effective on the dimensions of integration, domination, reconciliation, avoidance from conflict methods and on the dimensions of problem solving and logical analysis ,which is one of the methods of coping with stress, according to the results of factor analysis in the travel agencies surveyed.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Stress Management, Conflict Management.

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Stresle Mücadele ve Çatışmaları Yönetmede Duygusal Zekânın Rolü: Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama
<b>Tezin Yazarı</b>	Gökşen GEDİK
<b>Tezin Danışmanı</b>	Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	05/01/2023
<b>Tezin Alanı</b>	Turizm İşletmeciliği
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	170
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Duygusal Zekâ, Stres Yönetimi, Çatışma Yönetimi.

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of theThesis</b>	The Role Of Emotional Intelligence in Fighting Stress and Managing Conflict: an Application in Travel Agencies
<b>Author of theThesis</b>	Gökşen GEDİK
<b>Advisor of theThesis</b>	Assoc. Prof. Dr. Fatih TÜRKMEN
<b>Status of theThesis</b>	Master Thesis
<b>Date of theThesis</b>	05/01/2023
<b>Field of theThesis</b>	Tourism Management
<b>Place of theThesis</b>	UNIKA/IGP
<b>Total PageNumber</b>	170
<b>Keywords</b>	Emotional Intelligence, Stress Management, Conflict Management.

## **KISALTMALAR**

- TTK** : Türk Ticaret Kanunu
- NATTA** : Milli Türk Seyahat Acenteciliği Ziya ve Şürekası.
- FIA** : Uluslararası Seyahat Acenteleri Federasyonu
- AGOT** : Uluslararası Turizm Örgütleri Birliği
- TÜSTAC** : Türkiye Seyahat Acenteleri Cemiyeti
- TÜRSAB** : Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği
- AG** : Geçici İşletme Belgesi
- IATA** : Uluslararası Hava Taşımacılığı Örgütü
- TDK** : Türk Dil Kurumu
- EQ** : EmotionalQuotient (Duygusal Zeka)
- IQ** : IntelligenceQuotient (Bilişsel Zeka)

## ARAŞTIRMANIN KONUSU

Günümüz şartlarında hızla gelişen yeniliklere uyum sağlayabilmek ve mevcut çalışma hayatı şartlarında daha çok verimlilik sağlayabilmek adına zekâ kavramı tüm unsurları ile ele alınmalıdır. Akıl ve duygu kavramları bir çatışma olarak değil, bir bütün olarak incelenmelidir. Değişimin en çok yaşandığı ve iletişimin en çok yoğun olduğu hizmet sektörüdür. İnsan unsuru üzerinde duygusal zeka kavramı yönetime dahil edilerek stratejiler belirlenmelidir. Daha iyi verimlilik alabilmek ve örgüt çalışma şartlarının sürdürülebilirliğini sağlamak adına değişime uğrayan yetenekler de göz ardı edilmemelidir. Sonuç olarak oluşabilecek örgüt içi stres ve çatışmalara, duyguları da önemseyen bir yönetim anlayışı ile yaklaşmak özellikle hizmet sektörü bakımından önemle ve dikkatle üzerinde durulması gereken bir konudur.

Bu düşünceden hareketle hazırlanan bu çalışmada Doğu, Orta ve Batı Karadeniz Bölümü'n de bulunan A, B ve C Grubu seyahat acentelerinde uygulanan stres yönetimi ve çatışma yönetimi stratejileri üzerinde duygusal zekanın rolü konu edinilmektedir.

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz koşullarında değişimlerin sıklıkla yaşandığı ve beklentilerin de sürekli artarak devam ettiği, özellikle de örgütsel ve sosyal alanlarda ortaya çıkan sorunlar işletmelerin araştırma konularını oluşturmaktadır. Giderek çoğalan ve acımasız hale gelen günümüz rekabet ortamında işletmeler devamlılıkları adına çeşitli arayışlara yönelmiş durumdadır. Bu arayış içerisinde en önemli kaynağın insan faktörü olduğu dikkat çekmektedir. İnsan faktörünün, fiziksel beceri ve yeteneklerinin yanında sahip oldukları bilişsel ve duyuşsal becerilerini de olumlu yönde kullanabilmeleri ve yönetebilmelerinin de önemli etkileri yapılan araştırmalar sonucunda görülmüştür. Genelde çalışma hayatında mevcut birtakım duyguların çalışan kişiler tarafından algılanarak geri bildiriminin; işletmede yaşanan birtakım sorunların oluşmasında ve sonuçlanmasında önemi olduğunu ortaya koymuştur (Jordan ve Troth, 2009: 196). Farklı bir ifade ile, işletme içerisinde meydana gelen çatışmaların, çalışanların duygu durumlarını doğru bir şekilde kullanabilmelerinin, duygusal zekâ seviyeleri ile direk bağlantılı olduğu belirtilmektedir.



Duygu durumlarının farkına vararak bu duyguları nasıl yönetebileceğini bilen bireyler herhangi ortaya çıkabilecek olan herhangi bir çatışma veya uyuşmazlık durumlarında nerede ne şekilde tepki vereceğini ve nasıl bir yöntem uygulaması gerektiğini de iyi bilirler. İşletme içerisindeki gruplar veya bireyler çatışma düzeylerini kontrol altında tutarak taraflar arasındaki huzursuzluk ve uyuşmazlığın işletmenin yararına olacak şekilde yönetilmesi, çatışma yönetimini ifade etmektedir (Kondalkar, 2007: 160). Araştırma bu tanımlar ışığında çatışma yönetimi yöntemleri ve duygusal zekâ arasında bir ilişkinin bulunduğu varsayımına dayanmaktadır.

Diğer yandan bir organizasyon içerisinde çalışanların veya yöneticilerin yaşadığı iş stresi ve iş yaşam dengesinin bilinmesi ve duygusal zeka ile bir ilişkisinin tespitinin, işletmelere stres azaltma veya stresi yönetme noktasında önemli fikirler vereceği düşünülmektedir. İnsanların yaşamını belli bir stres altında sınırlarını ve yeteneklerini zorlayarak sürdürdüğü varsayımı ile yöneticiler ve çalışanlar tarafından kabul edilecek olan bu ilişkinin, etkin stres yönetimine yönelik yeni fikirler sunacağı ve katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Birey ister özel isterse kamu çalışanı olarak görev yapsın isterse de bir işverene direkt bağımlı olmaksızın hizmet sunsun, her durumda stres durumu ile karşı karşıya gelmesi durumu kaçınılmaz olmaktadır (Özer, 2011: 399-400).

Duygusal zekâsı yüksek olan yönetici veya çalışanlar herhangi bir kriz durumunda kurum içinde daha sağlıklı kararlar alabilirler. Dolayısıyla bu bireyler içinde buldukları stres ortamını doğru şekilde yöneterek daha başarılı olmaktadırlar. İş stresinin ortaya çıkışı konusunda çok farklı neden olsa da hayatta kalmak adına çalışanların verdikleri mücadele ve bu mücadele içerisinde karşılaştıkları sorunlar karşısındaki duygusal yaklaşımları, onların stres ile mücadele etmeleri konusunda işlerini giderek zorlaştırmaktadır. Çoğunlukla duygusal anlamda gerçekleştirilen tutum ve davranışlar sorunların çözümünden ziyade sorunun sürekliliğine yol açmaktadır. Bu nedenle çalışanların mantık çerçevesinde düşünmeleri gerekmektedir hatta mantığın da ötesinde duyguların da içerisinde bulunabileceği bir zihinsel sisteme ihtiyaç duyulmaktadır. Duygusal zekâ ile stresin karşılaşması da burada söz konusudur. Bireyin duygusal değerlerinin ön plana çıktığı süreçte, duygusal zekânın analiz yapma ve yaşananları ifade katma kabiliyeti örgütsel strese belirli oranda bir çözüm bulunmasına yaramaktadır.

Bu çalışmanın amacı seyahat acentesi çalışanlarının, stres ile mücadele etme ve çatışmaları yönetmede çalışma hayatının kalbi olan duygusal zekânın rolünü belirlemek ve modeli amprik olarak test etmektir. Böylelikle konu ile ilgili literatüre katkı sağlamak hedeflenmektedir.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılmış olan bu çalışmada anket tekniği uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan form dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde, seyahat acentesi çalışanlarının demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi, gelir durumu) ve çalıştıkları acentelere yönelik bazı bilgileri (acentenin grubu, acente faaliyet bölgesi, ili ve acentedeki konumu) yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde Chan (2004) tarafından geliştirilmiş 12 ifadeden ve 4 alt boyuttan (duygusal değerlendirme, duyguların pozitif kullanımı, pozitif duygusal yönetim, empatik duyarlılık) oluşan ‘Duygusal Zekâ Ölçeği’ kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde 28 ifade ile 5 alt boyuttan (bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme, ödün verme) meydana gelen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek de Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş olup, “Örgütsel Çatışma Ölçeği/Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri” (The Rahim Organizational Conflict Inventory II-ROCI-II) olarak isimlendirilmiştir. Anketin dördüncü bölümünde ise Moos (1993) tarafından geliştirilmiş 24 ifade 4 alt boyuttan oluşan (problem çözme, destek ve rehberlik arama, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz) ‘Stresle Başa Çıkma Ölçeği’ kullanılmıştır.

Çalışma beşli likert tipinde derecelendirilmiştir ve cevap seçenekleri;

Duygusal Zekâ Ölçeği ve Örgütsel Çatışma Ölçeği için; ‘Kesinlikle Katılmıyorum=1’, ‘Az Katılıyorum=2’, ‘Orta Düzeyde Katılıyorum=3’, ‘Çok Katılıyorum=4’ ve ‘Tamamen Katılıyorum=5’ şeklinde, Stresle Mücadele Yöntemi Ölçeği için ise; ‘Hiçbir Zaman=1’, ‘Nadiren=2’, ‘Bazen=3’, ‘Çoğunlukla=4’, ‘Her zaman=5’ şeklinde puanlandırılmıştır.

## ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

Araştırmanın modeli, duygusal zekânın stresle mücadele ve çatışmayı yönetme yöntemlerine olan etkilerini belirleyebilmek adına oluşturulmuştur. Araştırma modeli, araştırma hipotezleri çerçevesinde geliştirilmiş olup, Şekil 1’de olduğu gibi ifade edilmiştir. Duygusal zeka araştırmasının bağımlı değişkenini, çatışmaları yönetme ve stresle mücadele, yenilik performansı ise bağımsız değişkenini oluşturmaktadır.

H<sub>1</sub>: ‘Duygusal zekâ çatışmayı yönetme yöntemlerini etkiler’ hipotezinden yola çıkarak geliştirilen diğer alt hipotezler de şu şekilde ifade edilebilir:

“H<sub>1-1</sub>: Duygusal zekânın, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan bütünleştirme yöntemi üzerinde anlamlı bir etki vardır.

H<sub>1-2</sub>: Duygusal zekânın, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan uzlaşma yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1-3</sub>: Duygusal zekânın, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan kaçınma yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

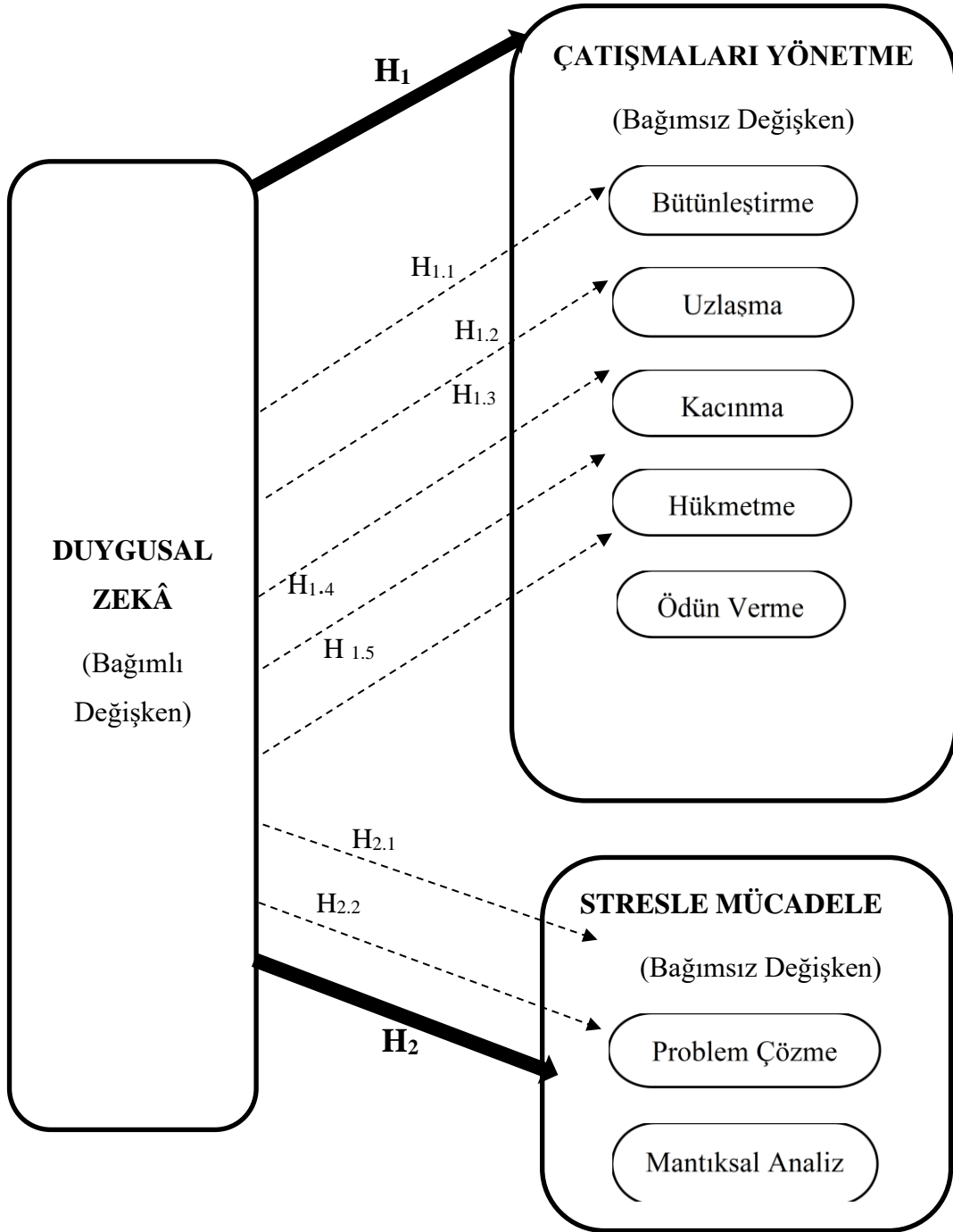
H<sub>1-4</sub>: Duygusal zekânın, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan hükmetme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1-5</sub>: Duygusal zekânın, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan ödün verme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”.

H<sub>2</sub>: ‘Duygusal zekâ stresle mücadele yöntemlerini etkiler’ hipotezinden hareketle geliştirilen alt hipotezler de şu şekilde ifade edilebilir:

“H<sub>2-1</sub>: Duygusal zekânın, stresle mücadele yöntemlerinden olan problem çözme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2-2</sub>: Duygusal zekânın, stresle mücadele yöntemlerinden olan mantıksal analiz yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Batı, Orta ve Doğu Karadeniz Bölümü'nde mevcut A, B ve C Grubu Seyahat Acentesi çalışanları oluşturmaktadır. Ankete katılım sağlayanlar; acente sahibi, genel müdür, müdür yardımcısı, departman müdürü, bölüm şefi ve personelden oluşmaktadır. Araştırmanın hedef kitesinde bulunan çalışan ve

yöneticilerden; 312 veri Batı Karadeniz Bölümü'nden,497 veri Doğu Karadeniz Bölümü'nden, 393 veri Orta Karadeniz Bölümü'nden toplanmıştır. Araştırmada kullanılan yöntem, olasılığa dayalı olmayan 'Kolayda Örneklem Yöntemi' dir.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR**

Araştırmanın sınırları şu şekilde sıralanabilir:

- Ülkemizde yaklaşık 12 bin seyahat acentesi bulunmakla birlikte, zaman, ulaşım ve ekonomik yeterlilik konuları göz önünde bulundurularak araştırma alanı yalnızca Karadeniz Bölgesi; Batı, Orta ve Doğu Karadeniz Bölümü ile sınırlandırılmıştır
- Anket formunda yer alan 3 farklı ölçeğe ait ifadeler toplamda 64 madde ile sınırlı kalmıştır. Anketin kısa tutularak geri dönüş oranının yükseltip çalışmanın güvenilirliğini artırmak amaçlanmıştır.
- Araştırmada yalnızca seyahat acentesi çalışanlarının işletmelerindeki dikkate alınmıştır. Bu sayede araştırmanın güvenilirliğinin artabileceği düşünülmüştür.
- Anket çalışmasına katılım gösteren acente çalışanları ağırlıklı olarak orta ve üst düzey seviyesindekilerdir.
- Ankette verilen cevapların samimiyetle cevaplandırılmamış olma ihtimali dolayısı ile tutarlılık konusunda sınır oluşturmaktadır.

## GİRİŞ

İnsanların yaşamlarını sürdürebilmeleri, günlük hayattaki ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için göstermiş oldukları çaba, geçmişten günümüze kadar uzanan bir zaman dilimine sahiptir. Bu zaman dilimi içerisinde bireylerin değişkenlik gösteren davranış ve duygu şekilleri yaşamlarını büyük ölçüde yönlendiren ve etkileyen çok önemli bir etken haline dönüşmüştür. Sonuç olarak duygusal boyut kavramının bireylerin hem çalışma hem de özel hayatlarında çok daha fazla yer bulması ve önem teşkil etmesi duygusal zeka kavramını günümüz koşullarında ön sıralara taşımıştır. Dolayısıyla insan kavramı daha fazla duygusal boyutta ele alınmaya başlanmıştır. Özellikle insan ilişkilerinde kendini gösteren duygu ve düşüncelerin her anlamda insanın karşısına çıkmaya devam etmesi, duygusal zekâ kavramının ortaya çıkış nedenini hızlandırmıştır (Akçay ve Çoruk,2012).

Zekâdan en iyi şekilde ve olumlu faydalanabilmek adına nerede ne yapılacağını bilmek gerekir. Bunun için de duygulardan yardım alınır. Her insanın ortak duyguları vardır. Ancak duyguların kullanılışlarındaki farklılıklar, bireylerin farklı yapılarını ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla bireylerin hayatları boyunca yaşamış oldukları pozitif ve negatif tüm olaylara verdiği tepkiler farklılık göstermektedir. Yaşamlarında verimliliği olumsuz etkileyen ve hayatın bir parçası olan stres ve çatışma kavramları da her bir birey tarafından farklı şekillerde yönetilmektedir. Karşı koyma düzeyleri fark etmeksizin bireyleri genellikle olumsuz etkilemektedir.

Yirminci yüzyılda duygusal zeka araştırmaları devam ederken her alanda değişim devam etmiştir. Teknolojinin gelişmesi, örgüt yapılarının gelişimi ve değişimi, beraberinde gözlemlenen yeni yönetim anlayışı, yeni yönetim stratejileri, yöneticilerin sahip olması gereken birtakım özellikler, çalışanlara bakış açıları ve benzeri konular da önemli değişikliklere uğramıştır. Aklın egemenliğinde duygulara yer vermeyen yönetim anlayışı sürekli yenilenen ve gelişen hayat şartlarına uyum sağlayamayan, psikolojik sorunlar, stresli bir çalışma ortamı ve çatışmalar yaşanmasına neden olmuştur. Günümüzde küreselleşme ile birlikte iletişim kavramı daha da önem kazanarak, duyguları önemseyen bir yönetim anlayışı hakim olmuştur. Yöneticilerin yetenekleri, stres ile mücadele etme ve çatışmaları yönetme ile ilgili yetenekleri de doğru orantılı olarak değişime uğramıştır.

Bu çalışmada bu değişimlerden yola çıkarak stresle mücadele ve çatışmaları yönetmede duygusal zekâ kavramının bireyleri hangi açılardan ne derece etkilendiği ve nasıl yönlendirdiği konularının belirlenmesi amaçlanmıştır. Dört bölümden oluşan çalışmamızda; birinci bölümde seyahat acentesine kavramı, tarihsel gelişimi, yetkileri ve genel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde stres yönetimi kavramı, genel bilgiler, neden ve sonuçlar ile mücadele yöntemlerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde çatışma yönetimi genel tanımları ve stratejilerine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde duygusal zeka kavramı, unsurları, yaklaşımları, önemi ve genel bilgilere yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise stresle mücadele ve çatışma yönetiminin duygusal zekâ üzerindeki etkisini inceleyen seyahat acentelerine yönelik bir alan araştırmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

# 1. SEYAHAT ACENTESİ KAVRAMI

İncelenecek olan kavramsal boyutun ilk bölümünü oluşturan bu bölümde seyahat acenteleri hakkında kavramsal ve genel bilgiler yer verilmektedir. Seyahat acentesinin çeşitli bakış açılarına göre tanımı, tarihsel gelişimi, seyahat acentelerinin yükümlülükleri, işlevleri, sınıflandırılması, faaliyetleri ve örgütlenmesi konuları ayrı başlıklar halinde kapsamlı bir şekilde incelenerek turizm sektörü içinde hizmet veren seyahat acentelerinin konumu belirlenmeye çalışılmıştır.

## 1.1. Seyahat Acentesi Tanımı

Turizm, Latince “*tornus*” kelimesinden türemiştir. Sonrasında İngilizce, Almanca ve Fransızca gibi diğer dillerde de ‘*tour*’ olarak ifade edilmiştir. İlk turizm tanımı ise 1905 yılında Guyer Feuler tarafından yapılmıştır (Akat, 2000:17). Guyer Feuler, turizmi “*sanat ve doğa ile beslenen güzellikleri tanıma ve görme isteği, hava değişimi ve dinlenme gereksinimleri artması*” olarak ifade ederek, doğanın bireylere huzur verdiğine inanmış, özellikle de ticaret ve sanayinin gelişmesi ve buna bağlı olarak ulaşım araçlarının da kusursuz hale gelmelerinin sonucunda ulusların ve toplulukların birbirlerine daha çok kaynaşmasına sebebiyet veren ‘*modern çağa has*’ bir kavram olarak tanımlamıştır (Kozak vd., 2011:2).

Turizm sektörü, “*turistlerin ikamet ettiği mekanlardan ayrılarak tekrar aynı noktaya ulaşınca kadar geçen zaman dilimi içerisindeki yeme-içme, ulaşım, eğlence konaklama ve diğer ihtiyaçlarını karşılayana faaliyetlerin tamamı*” olarak tanımlanmaktadır (Kozak, 2009: 37).

Turizm ekonomik bir araç olsa da aynı zamanda kültürel ve sosyal bir fonksiyona da sahiptir. “Turizm faaliyetleri ile varılmak istenen belirlenmiş hedeflere erişebilmek adına turizm endüstrisi içinde önemli bir görevi olan seyahat acentelerini de tüm yönleri ile ele almak gerekmektedir” (Hoşcanvd, 1997).

Seyahat kavramı ise “bağımsız faillerin eyleme döktüğü bir konuyu” ifade etmektedir (Göle, 2009:259). Göç süreci içerisinde insanların özgür olmadığı bilinmektedir. Diğer yandan seferdeki mülteciler, askerler vb. de bu bakımdan özgür sayılmamaktadır. Aslında tamamının ortak yanı bir yolculuk halinde olmalarıdır ve çoğunun da geriye dönüşlerinin olmasıdır. Özetle seyahat eden bir şahıs kendi sınırlarını



kendisi çizer ve yol haritasını kendi belirler, dolayısı ile eziyetini ya da rahatlığını da kendisi yaşar.

Türk Ticaret Kanunu (TTK) 102.maddesinde de acente kavramı; *“ticari mümessil, ticari vekil, satış memuru veya müstahdem gibi tabi bir sıfat olmaksızın bir mukaveleye dayanarak muayyen bir yer ve bölge içinde daimi bir surette ticari bir işletmeyi ilgilendiren akitlerde aracılık etmeyi veya bunları o işletme adına yapmayı meslek edinen kimse”* şeklinde ifade edilmiştir. Sektör içerisinde seyahat acenteciliğini; turizm ile ilgili arz ve talebin birbirleriyle olan ilişkisini kolaylaştırma işlevi gerçekleştiren ve bütünü ile hizmet veren işletmeler sunmaktadır (Uçkun vd., 2004:2).

Turizm faaliyetlerinin devamlı bir gelişim ve değişim içinde giderek daha fazla büyüyerek daha da karmaşık bir hal almasından sebep, farklı niteliklere sahip pek çok işletmenin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Morgan ve Rego,2006:346). Taleplerin çeşitlenmesinden dolayı turizm işletmeleri de kendi aralarında sınıflandırılmaya ihtiyaç duymuştur (İnal vd., 2010:286). Belirlenen ihtiyaçların karşılanması adına konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri, seyahat işletmeleri ve benzer alanda faaliyet gösteren diğer hizmet sunan işletmelere de gerek duyulmuştur (Küçüktopuzlu,1992: 3).

Turizm işletmesi, geçici süre ile yer değişikliği eyleminden kaynaklanan herhangi bir seyahat eylemi, konaklama ihtiyacının karşılanması ve bu alanda aynı hizmeti veren ve aynı doğrultu da ihtiyaçların karşılanmasının sağlayan mal ve hizmet üreten, pazara sunan ekonomik birim olarak tanımlanır (Olalı ve Korzay, 1993:14). Sektörde hizmet veren işletmeleri; *“seyahat acenteleri, konaklama işletmeleri, yiyecek- içecek işletmeleri ve diğer turizm alanında faaliyet gösteren işletmeler”* oluşturmaktadır (Karakaya, 2009:6).

McIntosh ve Gupta' ya (1977) göre; *“seyahat acenteleri, turizm sektörü içinde hizmetlerini satışa çıkaran ve konuklar adına hizmet yaratıcılar ile diyaloga geçen araçlardır”*. McKercher vd., göre (2003) ise *“seyahat acenteleri, müşteriler ve hizmeti sağlayanlar arasında iletişimi sağlayan ve diğer sektörlerin tersine stoklanması mümkün olmayan ürün sunan işletmelerdir”*.

Gruplar ve kişiler için seyahat programlarını planlayan ve faaliyetleri gerçekleştiren firmalar seyahat acenteleri olarak tanımlanır.

Ayrıca seyahat acenteleri, konaklama, gezi planları, uçuş planları ve tüm bu hizmetlerin ücretlerini yoğun şekilde takip eden ve aynı zamanda misafirlerine bireysel danışmanlık, psikoloji ile seyahat alanında bilgi aktarımında da bulunan işletmelerdir (Dittmer ve Griffin, 1993:24).

Sosyal, ekonomik, demografik ve kültürel yapılarda meydana gelen bazı değişiklikler seyahat acentelerinin de bu alanda farklılaşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla en başta sadece konaklama işletmelerinin ve ulaşım araçlarının rezervasyonlarını yapmakla faaliyetlerine başlayan seyahat acentelerinin, zaman içerisinde daha kapsamlı bir ürün yelpazesine sahip olarak bünyesinde diğer hizmetleri verdikleri de gözlenmektedir (İçöz, 1998).

Tüketiciler ile direkt bağlantıya geçerek önemli müşteri portföylerine sahip olma ve akabinde tüketicinin karar verme aşamasında etkileyici bir güce sahip olması gibi bazı sebepler seyahat acentelerinin diğer turizm işletmeleri arasındaki öneminin giderek daha çok artmasına neden olmuştur (Gee, Makens ve Choy, 1989: 68). Genel olarak seyahat acentelerinin, ürünlerini tek parça veya paket olarak pazara sundukları, bu konuda aracı işletmeler konumunda oldukları, yeterli düzeyde uzmanlık bilgisine sahip oldukları, tüketicilere gereken danışmanlık hizmetini sağladıkları ifade edilebilir (Arıkan ve Ahipaşaoğlu,2005:90).

Dünya Turizm Örgütü (WTO) tarafından yapılmış olan seyahat acentesi tanımı ise şu şekildedir; *“belli bir komisyon karşılığında tur operatörlerinin ürünlerini belli fiyatlarla müşteriye satış için aracılık yapan ve halka, seyahat, ulaşım ve konaklama gibi konularda bilgi sağlayan kuruluşlardır”* (Kozak, 2004: 31).

1618 Sayılı Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu'nun (Resmi Gazete: 28.9.1972, 14320) 1.maddesine göre seyahat acenteleri *“kar sağlama amacı ile konaklama, spor, gezi, eğlence, yeme-içme imkanı sağlayarak, turizm ekonomisine ve buna bağlı olarak da ödemeler dengesine katkı sağlayan ticari kuruluşlardır”*.

Seyahat Acenteleri Yönetmeliği'nin (Resmi Gazete: 5.10.2007, 26664) 4-g maddesine göre de; *“Kâr amacı ile turistlere, turizmle ilgili bilgiler vermeye, paket turları ve turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence sağlayan hizmetleri görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acenteleri vasıtasıyla pazarlayabilen ticarî kuruluş”* olarak tanımlanmaktadır

## 1.2. Seyahat Acentelerinin Tarih İçerisinde Gelişim Süreci

Turizm endüstrisinin günümüzde en büyük ve önemli payını seyahat acenteciliği oluşturmaktadır (Ahipaşaoglu, 2001: 13). “İnsanlar dünyada çeşitli sebeplerle seyahate çıkmaktadırlar. Önceden eğitim, ticaret, sağlık, din, eğlence vb. farklı nedenlerle, bir kişi veya birden çok gruplar halinde gerçekleşen bu seyahatler nedeni ile sunulan hizmetlerin karşılığı olarak hiçbir şekilde bir ticari kazanım söz konusu olmamıştır. Başkası için herhangi bir seyahat organizasyonu planlama ve bu planlanan seyahat esnasında sunulacak hizmetlere aracılık görevi üstlenme veya seyahat süresince bireyler için hizmetleri daha kolaylaştırma faaliyetlerinin, ticari bir faaliyet adına gerçekleşmesi kısa bir geçmişe dayanmaktadır’ (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 4).

### 1.2.1. Dünyada Seyahat Acenteleri Tarihsel Gelişimi

İnsanoğlu ilk çağlardan günümüze kadar farklı nedenlerle birtakım seyahat gerçekleştirmişlerdir. ‘M.Ö 4000’lerde Sümerler tarafından tekerleğin icadı ile insanlar daha çok seyahate yönelmişlerdir. Ayrıca 700’lü yıllarda Antik Yunan bölgesinde Olimpiyat Oyunları’nın organize edilmesi de seyahat talebinin oluşmasında önemli bir paya sahiptir ‘(Mısırlı, 2002:7).

“Roma İmparatorluğunu kapsayan yol güzergahı üzerinde, M.Ö. 312 yılında başlayan ve M.S. 200 yılına kadar seyahat etmeye devam eden ilk millet Romalılardır”. (As, 2006: 19). Müslümanlar ise kutsal olarak kabul ettikleri İslam’ın kiblesi olarak bilinen Kâbe’yi M.S. 7.yy. da ziyaret ederek ibadet etmişlerdir. Yine Yahudi halkı Kudüs’ü M.Ö 10. yüzyıldan bu yana kutsal bir yer olarak benimsemiş ve bu bölgeye seyahat organizasyonu gerçekleştirmiştir. Kudüs şehri Yahudiler ile birlikte aynı zamanda Müslümanlar ve Hristiyanlar için de kutsal bir şehir olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle üç din mensubu da dini inançlarından dolayı Kudüs’e seyahatlerini sürdürmektedirler”.

Bireysel açıdan dünya çapında en uzun süreli seyahat, 1275 yılında Marco Polo tarafından yapılmış ve 20 yıldan daha fazla devam etmiştir (Benedetto, 2014). 13.ve 15.yüzyıl aralığında pusulanın icadı ile zorlukla yürütülen deniz yolculukları başlamıştır. 14.yy’da ise Rönesansın gerçekleşmesine bağlı olarak soylular, diplomat ve aristokratlar arasında seyahatler gerçekleştirmek daha çok yaygın hale gelmiştir.

Seyahat gerçekleştirme eyleminin yayılması ile insanlar bu eylemi gerçekleştirebilmek adına daha fazla aracı kurumlara ihtiyaç duymaya başladı ve bu durum seyahat acentelerinin ortaya çıkmasına neden oldu. 19.yüzyıla yaklaşırken tüm dünyada turizm ve seyahat endüstrisi etkilerini göstermeye başladı. Sanayi devrimine kadar geçen süre içerisinde gerçekleşen seyahatler genellikle ticari veya dini olarak gerçekleşmekteydi (Hacıoğlu, 1989: 3). Sanayi devrimiyle beraber bireylerin daha çok boş vakitlerinin oluşmasından dolayı seyahatlerin nedenleri farklılık göstermeye başladı. Thomas Cook tarafından bir grubun ma için toplu bir Şekilde seyahat ettirmesi ile de seyahat endüstrisi ortaya çıkmıştır. Seyahat acentelerinin temelini,1840’larda Thomas Cook’un başlatmış olduğu bu seyahatin oluşturduğu kabul edilmektedir. Başlarda sadece maddi güce sahip kişilerin seyahat eyleminde bulunması gözlemlenirken zamanla ulaşım araçlarının da gelişmesi ve artması ile seyahat faaliyetleri giderek artış gösterdi.

Kendi adına taşımacılık Őirketini kuran Thomas Cook, ağdaş turizmde temelini oluşturmuştur. 1808 yılında İngiltere’de doğmuş ve koyu bir Baptist olarak yetiştirilmiş olan Cook, 1825 yılında on yedi yaşındayken bir kurum olarak bilinen Temperance Society’ ye katılmıştır. ‘1841 yılında İngiltere’nin Leicester Őehrine yakın bir noktadaki Temperance Society toplantısına 570 kişilik bir turist grubunu trenle götüren Cook, bu seyahat sonucunda dünyada modern anlamda organize edilmiş ilk turu da gerçekleştirmiştir’. (İçöz, 2011:10-11).

Aynı zamanda Cook’un da üye olduğu bir derneğin üyelerini Şehir dışında gerçekleşen bir toplantıya katılım amacıyla, herhangi bir kazanç sağlamadan düzenlenen bu turun ardından, kişilerin başkaları tarafından kendileri için de tur organize etmelerinden memnun olmalarının farkına varan Cook, bu eylemi sonrasında meslek haline getirmeye karar vermiştir. 1845’te Cook, seyahat düzenleyicisi adı altında olarak yeni mesleğine başlamıştır.

“Aynı sene içerisinde Leicester’ den Liverpool’a bir grubun seyahatini yapan Cook, 1846’da Leicester’ den İskoçya’ya 350 kişilik bir turist kitlesini de demiryolu ile geziye gtrmştir. Cook, bir süre sonra demiryolu seyahatlerinin de organizasyonunu yaparak kendi işini kurmanın kararını almıştır” (Löschburg,1998:121-122).

Tur operatörü sıfatı ile ilk olarak 1851 yılında Londra’da Hyde Park’ta gerçekleşen bir sergiye tur organize ederek 150.000 kişinin gitmesini sağlayan Cook,

1855'te ise Almanya, Fransa ve Belçika'ya seyahat ederek Paris'teki sergide sona eren turun ilk yurt dışı gezisini düzenlemiştir. Baron Hausmann' ın Paris'te yeniden tasarımı yapılan şehirde yer alan fuar, Cook' un ilk uluslararası seyahati açısından önemli bir “destinasyon” olarak kabul edilmiştir.

Sanayi devrimi orta sınıfın taleplerinin artması ve Cook' un gelirlerinin giderek artış göstermesi sonucunda, Cook bu alanda piyasa oluşturabileceğine inanmış ve ilk kez bir tatil paketi sunmuştur. 1855 yılında Paris'teki dünya fuarı Thomas Cook'a yurt dışına da tur organize etme fırsatını sunmuştur. Cook, 1856 yılında Anvers, Köln, Brüksel, Strazburg, Heidelberg, Frankfurt ve Paris'i kapsayan ilk Avrupa kıta turunu organize etmiştir.

Cook'un ifadesiyle, “*dil bilmeyenlerle eğitimsizlerin*” de bilgi sahibi olması adına, belirli turlar için toparlanan yeme içme ve konaklama bilgileri içeren kuponlar ile seyahatleri çok daha kolay ve maliyeti düşük duruma getirmiştir. Ücreti peşin ödenmiş olan ve belli bir miktara geldiğinde indirimli tam pansiyon ücretleri uygulanan büyük veya daha küçük gruplar ile yapılan bu turlara; gemi/tren biletleri, ulaşım ücreti, aydınlatma, otel, ısınma, bagaj taşıma, bahşiş, vergi, müze giriş ücretleri, vize, döviz işlemleri ve çevre gezilerin yanı sıra rehberler de fiyata dâhil edilmiştir. “Thomas Cook, dünyanın her yerine şube açarak uluslararası turizm organizasyonunda yeni bir dönüşüm yaratmış ve büyük çaptaki acentelere bir örnek oluşturmuştur” (Löschburg,1998:123).

“Dünyada hızla gelişen olaylar ile doğru orantılı olarak ilerleyen zamanlarda, Thomas Cook, Belçika'da faaliyet gösteren Wagon- Lits şirketi ile birleşmiştir. Wagon-Lits şirketinin 1883 yılından itibaren Orient Express şirketi ile ortaklaşa düzenlediği Paris-İstanbul arasında gerçekleşen tren seferleri ile işletmenin çok büyük ölçüde tanınmasına neden olmuştur. Bu nedenden dolayı İstanbul 1860 ve 1870 yılları arasında önemli bir destinasyon merkezi haline gelmiştir. Wagon-Lits şirketine ait olan Orient Express 1919 yılında İstanbul şehrini de içeren bir hat oluşturmuştur. 1883 yılında Orient Express tarafından gerçekleştirilen bu ilk sefere yabancı uyruklu bürokratlar katılmış, sonrasında ise 1895 yılında ve devamında organize edilen seferler ile de İstanbul'aseyahat eden yolcular, Wagon-Lits şirketinin satın almış olduğu Pera Palas'ta konaklamaya başlamışlardır” (Çavuş,2009:123).

Yaşanan bu gelişmelerin yabancı yatırımcıların da dikkatini çekerek, Wagon-Lits şirketi Türkiye ile anlaşma yapmış olup ilk yataklı vagon seferine 23 Temmuz

1924'te başlamıştır (İçöz,2011:24). Wagon-Lits, Thomas Cook ile iş birliğinde bulunarak dönemin mevcut koşullarını ve talepleri takip ederek dünyanın en büyük seyahat acentesine olmuştur (Hacıoğlu,2006:4).

Milli Türk Seyahat Acenteciliği Ziya ve Şürekası kısaca NATTA, Beyoğlu Pera Palas Oteli'nde, 18 Ekim 1923 yılında faaliyete başlayan ve acentecilik faaliyetinde adı geçen ilk yerdir. NATTA o dönemde öncelikle seyahat biletlerinin satışına başlamış ve devamında rehber sağlama, araç kiralama, iç ve dış geziler organizasyonları düzenlemiştir. NATTA bu organizasyonlarını, Uluslararası Seyahat Acenteleri Federasyonu'na (FIA) ve Uluslararası Turizm Örgütleri Birliği'ne (AGOT) üye olarak gerçekleştirmiştir. İlerleyen dönemlerde NATTA' yı1925 ve 1940 yıllarında hayata geçen Pasrapid, Tutta, Le Globa, Bulex gibi yeni seyahat acenteleri seyretmiştir. 1940 yılında NATTA' nın faaliyeti son bulmuştur (Mısırlı, 2006: 19).

### **1.2.2. Türkiye'de Seyahat Acenteleri Tarihsel Gelişimi**

Türkiye' de ise Osmanlı İmparatorluğu döneminde başlayan ilk seyahat hareketleri günümüze kadar sürmüştür. Toplu seyahat faaliyetlerinin en önemli örneği özellikle Osmanlı İmparatorluğu döneminde dini amaçlı gerçekleştirilmiş olan Hac ziyaretleridir. Ülkede ilk yasal anlamda acente hizmetinin ise 1892 yılında Orient Ekspres'in Sirkeci Garı'na (İstanbul) varışı ve yolcularını buraya getirmesiyle başlamıştır. (Akçura, 1993: 2).

Birinci Dünya Savaşı'nın çıktığı yıla kadar geçen sürede çok hızlı gelişmeler kat eden seyahat acenteciliği savaş döneminde ise gerileme dönemine girmiş; fakat 1919 yılında havayolu taşımacılığı ile yeniden hızlanmıştır (İçöz, 2000: 11).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında havayolu ve karayolu taşımacılığında gözlemlenen farklı gelişmeler ve sektörde yaratılan yeni fırsatlarla ulaşım ve konaklama hizmetlerinin yanı sıra tur düzenleme faaliyetlerinin de önemi ortaya koymuştur. İlk charter uçuşunun düzenlenmesi ile de taşıma araçlarını toplu bir şekilde kiralayan ve tur paketi hazırlayan tur operatörlüğü adı olarak tanımlanan kavram ortaya çıkmıştır.

Turizm alanında atılan ilk adım ise bugünkü adı ile Turing Otomobil Kurumu olan "Türk Seyyahın Cemiyeti" nin kurulmasıdır. Atatürk'ün liderliğinde zamanın önde

gelen isimlerin de öncülüğüyle Turing, Türkiye 'de yer alan ilk otel rehberlerini, broşürlerini ve yol haritalarını yayınlanmıştır.

1950 ve 1953 yıllarında seyahat ile ilgili teşvikleri içeren, turizm kurumları ile teşvik kanunları çıkartıldı. Sonrasında Türkiye'nin acenteleri yavaş yavaş kurulmaya başladı. İlk kurulan acenteler Doktoroğlu, Moris, Hitit, H.W. Faustel, Globtur, Kontuar, Covo, Wan Der Zi' dir.

1950 yılların sonuna gelindiğinde seyahat acenteciliği hızla gelişme göstermiş ve bu da her yerde acentelerin kurulmaya başlanmasına neden olmuştur. Arza istinaden, Türk acentelerin yanı sıra yabancı acentelerin de talepleri oluşmaya başladı. Talepleri karşılamak için IATA (International Air Transport Association) acenteler ve diğer acenteler bir cemiyet kurulmasına karar verdiler. Ardından 6086 sayılı kanunun 34. maddesine istinaden, 6/9947 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 22 Nisan 1968 tarihinde seyahat acenteleri faaliyetlerine ilk düzenlemeler hayata geçirildi. Sonrasında seyahat acenteleri arasındaki ilişkilerin bir düzen dahilinde ilerlemesi, sorunların çözülmesi için ortak bir noktada buluşabilmek adına (TÜSTAC) olarak bilinen Türkiye Seyahat Acenteleri Cemiyeti, 1955 yılında faaliyete geçmiştir (Dönmez, 2008: 7). Hızla gelişerek değişen sektör 1969-1970 yıllarında mevcut olan kurumun yapısında değişikliklere neden olmuş ve Türkiye'de acenteciliğin yeni bir boyuta geçmesine neden olmuştur.

1955 tarihinde Türkiye'de aktif olarak seyahat acenteciliği faaliyeti konusunda çalışan firmaların aralarındaki problemlerin çözümlenmesi ve ilişkilerin düzenlenmesi için örgütlenme hareketleri sonucunda (TÜSTAC) Türkiye Seyahat Acenteleri Cemiyeti kurulmuştur (Epik, 2007: 12-14). Diğer yandan 1960'lı yıllarda sektörde tam olarak etkin Türkiye'deki seyahat acenteleri aktif olarak rol almaya başlamıştır. 1972 yılında ise Türkiye'deki seyahat acentelerinin hizmetlerine ilişkin '1618 Sayılı Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu' yürürlüğe girmiştir (Alpar, 2005:14). Buna göre Türkiye'de seyahat acenteciliği faaliyeti gerçekleştirecek birey veya işletmelerin kanunda belirtilen şekli ile gerekli hukuki şartlara uymaları gerekir (Su, 2009: 43). Kanun'a dayanılarak yayınlanan Seyahat Acenteleri Yönetmeliği ise seyahat acentelerinin çalışma ve kurulma şartlarını, düzenleyecekleri organizasyonların içerik ve özellikleri, acentenin sahibi, sorumlu personel ile işyerinin özellikleri ve acentelerin tabi olduğu hükümlerin uygulama kurallarını kapsamaktadır. Aynı zamanda bu

yönetmelik TÜRSAB' ın kuruluş esaslarını ve seyahat acentelerine ait çalışma esasları için bağlayıcı kaynak niteliğindedir.

“Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği'nin (TÜRSAB) 1972 yılında genel bir çerçevesi oluşturuldu ve İstanbul Harbiye Cumhuriyet Caddesinde 1973 yılında faaliyete geçmiş olan bir büro vasıtası ile ilk faaliyetine başladı.1972 yılından günümüze dek faaliyetlerini devam ettiren TÜRSAB mevcut koşullar içerisinde gerçekleşen değişim ve gelişmelere sürekli ayak uydurmaya çalıştı. Türkiye’de faaliyet gösteren tüm acentelerin TÜRSAB’a üye olması gereklidir. Ülkemizde Turizm Bakanlığı kurulması için mücadele eden ve bu çabasını hayata geçiren tek birlik TÜRSAB olmuştur. Birliğin kuruluş maksadı; “*Bölgesel ve küresel çapta seyahat acentelerinin aralarındaki bağları yönetme, düzenleme, planlamalarının oluşumuna destek sağlama ve Türkiye’yi yabancı ülkelerde seyahat acenteleri adına temsil etmesidir*” (Epik, 2007:12-14).

TÜRSAB; 1972 yılında seyahat acentelerinin kuruluş esasları, faaliyetlerini ve ve taşıması gereken kanuni sorumluluklarını hukuk vasıtasıyla teminat altına alarak, 1980’li yıllarda sunulan turizm destekleriyle konaklama işletmelerinin nicelik ve nitelik açısından artmasıyla beraber yerli ve yabancı sektörlerde faaliyetlerini arttırmıştır. TÜRSAB kuruluncaya kadar Türkiye’nin seyahat acenteleri, sayısal veya niteliksel bakımdan ilerleme kaydedememiş ancak birliğin kuruluşu ardından, Türk turizmi etkin pozisyon durumuna geçmiş ve seyahat faaliyetlerini sektörel düzeye eriştirebilmek adına ciddi çalışmalarda bulunmuştur (Güngör, 2007:83).

“Türkiye'deki seyahat acenteleri sayısı 1920’li yıllarda 4 veya 5 iken 1950’li yıllarda bu rakam 100’e ulaşmıştır. Sonraki yıllarda bu sayı artmaya devam ederek, 1975 yılında 188’e” (Ardilli, 2006:38); 1985 yılından sonraki süreçte ise iktisadi sistemdeki genel değişimlerinde etkisi ile seyahat acenteciliğinin tarihteki en hızlı gelişiminin başlamasıyla 1995 yılında Türkiye'deki seyahat acentelerinin sayısı 2252’ye ulaşmıştır (Alpar, 2005:14). 2019 yılsonu itibarıyla; Türkiye’de seyahat acentelerinin toplam sayısı 11.410’dur (<https://yigm.ktb.gov.tr/TR-243988/yillara-gore-seyahat-acentasi-sayilari.html>)

1618 Sayılı Kanun 4.maddesine göre; “*Türkiye’de seyahat acenteciliği faaliyeti göstermek için Bakanlıktan işletme belgesi almak zorunludur*”.



### 1.3. Seyahat Acentelerinin İşlevleri

Seyahat acentelerinin fonksiyonları, gelişmiş ve gelişmekte olan bölgelerde hizmet sunma bakımından çok büyük önem arz etmektedir. Farklı fonksiyonlara sahip olan seyahat acenteleri; başta turizmin gelişmesine katkı sağlamak, turizmin reklamını ve tanıtımını yapmak üzere farklı turizm rotaları bulmak ve mevcut pazara sunmak, turistik ürünlerin fiyatlarında farklı seçenekler sunmak, danışmanlık hizmeti vermek ve güven oluşturmak gibi birtakım eylemleri yerine getirmek ile sorumludur (İçöz, 2003:71).

Seyahat acentelerinin sundukları işlevler şu şekilde özetlenmiştir (Ahipaşaoğlu 1997: 8-9; Ahipaşaoğlu ve Arıkan 2003: 231-241; Hacıoğlu 2000: 61-79; İçöz 2004: 109; Kotler, Bowen, Makens, 1999: 453):

- *“Rezervasyonların oluşturulması; müşterilerin adına diğer turizm işletmelerinde konaklama, yeme-içme, ulaşım, eğlence vb. organizasyon rezervasyonların yapılması, içecek, vb rezervasyon yapılması”*,
- *“Bilet işlemleri; Hava, deniz, kara ve demir yolu ulaşımına ait bilet satışlarının gerçekleştirilmesi”*,
- *“Pasaport işlemi hizmetleri; pasaport alınabilmesi için gerekli evrakların temini ve işlem takibi”*,
- *“Vize ve gümrük hizmetleri; gidilecek olan ülkelerin konsolosluklarından vize alınması ve bu esnada gerçekleşecek olan tüm işlemlerin takibi”*,
- *“Araç kiralama olanakları sunulması; acentenin elinde bulunan araçların ya da diğer işletmelerden kiralanmış araçların talep karşılığı müşteriye kiralanması”*,
- *“Danışmanlık hizmetinin sağlanması; müşterilerin gideceği destinasyonlar hakkında bilgi verilmesi ve yönlendirilmesi”*,
- *“Transfer hizmeti; bir noktadan başka bir noktaya güvenle ulaşımın sağlanması”*,
- *“Tur düzenleme hizmeti; düzenlenecek olan paket turun planlanması”*,
- *“Sigorta hizmetleri; seyahat iptali, kaza, rezervasyon iptali konularında tüketiciyi korumaya yönelik sigorta işlemlerinin yapılması”*
- *“Kurumsal organizasyonlar; kongre, seminer, sempozyum vb. toplantıların organize edilmesi”*,

- “Özel davet hizmeti; iş yemeği, düğün, nişan gibi organizasyonların talepler doğrultusunda gerçekleştirilmesi”,
- “Sağlık hizmetleri; ülkelerin giriş ve çıkışlarında uygulanan aşı, muayene vb. sağlık formalitelerinin yerine getirilmesi”,
- “Tanıtım hizmeti; talep edilen ürün veya mal ile ilgili tüketiciler ile iletişimin sağlanarak bilgi verilmesi”,
- “Potansiyel alıcıların bulunup, bu alıcılarla temasa geçilmesi ve devamlılığın sağlanması”,
- “Turistik işletmelerin hizmetlerini diğer hizmetler ile toparlayarak sabit olan bir fiyatla tüketicilere sunması”,
- “Fiyat ve ödeme konuları hakkında anlaşma şartlarının belirlenmesi ve uygulamaya konulması”,
- “Finansman için dağıtım kanalları tarafından yeterli kaynakların sağlanması”,
- “Dağıtım kanalının faaliyetlerinde oluşabilecek olumsuz şartların taşıdığı risklerinin üstlenilmesi”,

#### **1.4. Seyahat Acentelerinin Sınıflandırılması**

Seyahat acenteleri dört farklı kategoride incelemek mümkündür. Bunlar; işlevsel, yapısal yasal ve fonksiyonel olarak adlandırılmaktadır (Hacıoğlu, 2006: 39).

##### **1.4.1. İşlevsel Bakımdan Seyahat Acenteleri**

Seyahat acenteleri faaliyetlerine göre üç grupta incelenmektedir:

- “Tur Operatörü (Toptancı) Seyahat Acenteleri: Hizmet sağlayıcıdan temin edilen turistik ürünlerin kendi imkanları dahilinde paket tur olarak sunan ve konuya ilişkin araçları da kullanarak pazarlayan acentelerdir.

- Dolayısıyla turistik ürünlerin satışını doğrudan doğruya müşteriye gerçekleştirmezler. Bu acentelerin en belirgin özellikleri arasında, risk üstlenmeleri, talep ortaya çıkmadan önce paket tur oluşturarak kâr maliyet temeline göre faaliyette bulunmaları da gerekmektedir” (Kozak, 2004: 50-51).

- “Karşılıyıcı Seyahat Acenteleri: Konaklama, transfer, rehberlik vb. hizmetler için paket turun satışı çıkacağı bir ülkede etkinlik gösteren ve faaliyette olan karşılıyıcı olarak nitelendirilen bir acente ile anlaşma yapmaktadır” (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 26).

- “Perakendeci Seyahat Acenteleri: Tur operatörü vasıtasıyla hazırlanan paket turların bir bölümünü veya bütünü satmak adına, öncelikle üretici ve tüketiciyi bulan sonrasında da belli bir komisyon karşılığında satan acentelerdir” (Çolakoğlu ve Çolakoğlu; 2007: 25).

### 1.4.2. Yapısal Bakımdan Seyahat Acenteleri

Yapısal olarak dört farklı grupta incelenmektedirler.

- “Büyük Dağıtım Acenteleri: Genellikle tur düzenleyicilerin ürünlerini veya paket turlarını hizmet sağlayıcılarından temin ettikten sonra perakendecilik hizmeti sağlayan seyahat acentelerine, toptancılık şekli ile pazarlama görevini gerçekleştirmektedirler” (Kozak, 2004: 48). Başka deyişle toptancı olarak geçen tur operatörünün meydana getirdiği ürünlerin satış ve pazarlamasını gerçekleştiren tur operatörleri ve seyahat acenteleri arasında da aracılık işlerini üstlenen acentelerdir (Hacıoğlu, 1989: 26).

- “Endüstriyel Şirket İçin Uzman Olan Acenteler; Genellikle incentive olarak geçen özendirme turizmi olarak ifade edilmektedir. Bir paket turun kendi bünyesinde bulunan araçlarına, kullanıcılarına yönelik üretim, personel yönetimi, pazarlama gibi amaçları yerine getirebilmek adına cazip hale getirici araç olarak kullanmasıdır” (Gülcan, 1999:43).

- “Karşılıyıcı (Incoming) Acenteler: Tur operatörleri tarafınca yurt dışından getirilen grupları, karşılayarak transfer işlemlerini sağlayan acentelerdir. Bu acentelerin yabancılara olan tüm sunulan hizmetler ve karşılığında oluşacak olumlu düşünceleri ülke adına iyi pazarlamasına sebebiyet vermektedir” (Öner, 1997: 95).

- “Bağımsız Acenteler: Herhangi bir kuruluşun temsilciliğini yapmayı görev edinmemiş ancak seyahat için gerekli olan tüm işlemleri yapabilen ve genellikle de her türlü ulaşım aracının bilet satışlarını ve tur paketinin de satışını yapabilen acentelerdir” (Mısırlı, 2006: 51).

### 1.4.3. Fonksiyonel Bakımdan Seyahat Acenteleri

Seyahat Acenteleri yurt içi, yurt dışı ve fonksiyonel olmak üzere üç grupta toplanmıştır:

- “Aktif Olan Dış Turizm Acenteleri (Incoming): Ülkede yerli olmayan turistlerin paket tur, transfer Şeklinde veya konaklama gibi tek bir tur olarak alabileceği hizmetleri tur operatörüne satan acentelerdir. Incoming hizmeti A grubu seyahat acenteleri tarafından verilmektedir. Ayrıca incoming acenteler tur operatörlerinin talepleri doğrultusunda paket programlar hazırlayabilmekte ve onların temsilciliğini de yapabilmektedirler” (Kozak, 2004: 49-50). Yabancı turistlerin katıldığı turda organizasyonun tamamını üstlenen, turu planlayan, kendi satış diğer acenteler aracılığıyla veya kendi satış kanalları ile yurt dışında satışını gerçekleştiren, bulunduğu ülkesine turist gelmesini sağlayan acenteler bu kapsamda yer almaktadır (olakoğlu ve olakoğlu, 2007: 23).

- “Pasif Olan Dış Turizm Acenteleri (Outgoing): Bağımsız olan müŐterilerden oluşan bireylerden yurt dışına tur organize eden acentelerdir. Bu tip turlarda alınan rezervasyonlar planlanmış olan tur tarihinden yaklaşık iki ay önce işletmeler tarafından onaylanır. Daha kk bir tur operatörünün faaliyetlerini genelde outgoing acenteler üstlenir ve müŐterilerinin vize, pasaport, gümrük, döviz gibi işlemleri bu acenteler vasıtasıyla takip edilir.

- “İç Turizm Seyahat Acenteleri (Ingoing): Sadece çalışmış oldukları ülkede genellikle de o ülkenin vatandaŐlarına hizmet etmektedirler. Yurtiçindeki turistler için seyahat organizasyonları hazırlayarak haftalık, 15 günlük, hafta sonu veya günlük rehberli Şehir içi veya Şehir dışı turlar düzenlerler. Konaklama, yeme-içme ve rehberlik hizmetleri de dahil birçok farklı hizmeti bir arada müşterilere takdim ederler” (Kafa,2010:14).

### 1.4.4. Yasal Bakımdan Seyahat Acenteleri

Seyahat acentelerinin faaliyetlerini hukuki olarak tanzim eden 1618 Sayılı Kanun 3.maddesi düzenlemesi Őoyledir:

*(A) Grubu Seyahat Acenteleri: 1.maddede sözü edilen tüm seyahat acenteciliği hizmetlerini yerine getirirler.*

*(B) Grubu Seyahat Acenteleri: Uluslararası deniz, kara ve hava ulaştırma araçları ile (A) grubu seyahat acentelerinin düzenleyecekleri turların biletlerini satarlar.*

*(C) Grubu Seyahat Acenteleri: Sadece Türk vatandaşları için yurt dışı turlar düzenleyebilirler.*

*(B) ve (C) Grubu Seyahat Acenteleri kendi hizmetleri dışında kalan diğer seyahat acenteliği hizmetlerini yerine getiremezler.*

*Ama kendilerine grubu seyahat acentelerinin verecekleri hizmetleri yerine getirirler’.*

Seyahat Acenteleri Yönetmeliği’nin 7.maddesine göre de;

*(1) Seyahat acenteleri yaptıkları hizmetler bakımından üç gruba ayrılır;*

*a) A Grubu Seyahat Acentesi: Tüm seyahat acenteliği hizmetlerini yapar.*

*b) B Grubu Seyahat Acentesi: Kara, deniz ve hava ulaştırma araçlarına ilişkin rezervasyon ve bilet satışı hizmetleri ile A grubu seyahat acentelerinin düzenledikleri turların biletlerinin rezervasyonunu ve satışını yapar*

*c) C Grubu Seyahat Acentesi: Yalnız Türk vatandaşı için yurt içi turları tanıtır, üretir, pazarlar veya satar.*

*Ayrıca, B ve C grubu seyahat acenteleri, kendilerine A grubu seyahat acentelerince verilen hizmeti yerine getirir ve bu acentelerin ürünlerini tanıtır, pazarlar veya satar.*

*A grubu seyahat acentesinin, B veya C grubu seyahat acentesine gerçekleştirmeleri için vereceği görevin bir yazı ya da sözleşme ile belgelenmesi gerekir. Bu görev, A grubu seyahat acentesi hizmetine giren bir paket tur veya turun tamamının B veya C grubu seyahat acentesince düzenlenmesi şeklinde olamaz’.*

Detaylı incelemek gerekirse;

A Grubu Seyahat Acenteleri’ nin uygulaması gereken şartlar ve genel özellikleri ise şu şekilde belirtilmiştir (Mısırlı, 2006: 51):

- Seyahat acentesi tanımında bulunan, yasa ve yönetmelikte mevcut olan tüm seyahat acenteciliği hizmetlerini sunma yetkisine sahiptirler.

- Bir önceki yılda yurtdışına düzenlenen turlardan kazanmış oldukları döviz tutarının % 25 'lik bölümünü aşmamak şartı ile yurtdışı turu veya seyahat düzenleme yetkileri vardır.

- Süresi iki yıl ile sınırlandırılan ve Turizm Bakanlığı'ndan alınan geçici işletme belgesi (AG) aldıktan sonra eyleme geçebilirler.

- A grubu bir seyahat acentesi geçici işletme belgesi aldıktan sonra iki yıl içinde 80.000 USD döviz kazancı elde ettiği takdirde mevcut olan geçici işletme belgesi 'A Grubu İşletme Belgesi' olarak değiştirilir. Belirtilen tutarda döviz girdisi sağlanmadığı takdirde belgesi Bakanlık tarafından iptal edilir.

- İki yılda bir elde edilen 80.000 döviz gelirini belgelemek durumundadırlar.

- A grubu seyahat acentelerinden sorumlu olan bir müdür en az bir yabancı dil bilmeli ve yine en az lise mezunu olmalı.

- A grubu seyahat acentelerinin merkez veya bağlı şubelerinde 2 enformasyon memuru ve düzenlenecek olan yurt içi ve yurt dışı turlarda yer almak üzere mutlaka bir kokartlı profesyonel turist rehberi bulundurmaları gereklidir.

- Belirtilen tutarda Turizm Bakanlığı'na teminat yatırmak zorundadırlar.

- Yurtdışına organize edilecek turların bir nüshasını da bir kopyasını Turizm Bakanlığı'na iletmekle yükümlüdürler.

- Öncelikle TÜRSAB'a giriş aidatı ve sonrasında ise her sene üye aidatı ödemek durumundadırlar.

B Grubu Seyahat Acenteleri: Bu grupta olan acentelerin görevleri A grubu seyahat acentelerine kıyasla biraz daha sınırlandırılmıştır. Genel özellikleri ve görevleri şu şekildedir (İçöz, 2000: 65).

- Kuruluş aşaması için gereken yasal şartlar sağlandığında direkt olarak işletme belgesi sahibi olarak faaliyetlerine geçerler.

- B grubu seyahat acentelerinde belge alabilmek adına döviz transferi şartı aranmamaktadır.

- Acente şube ve merkezlerinde en az iki enformasyon memuru, en az bir yabancı dil bilen memur ve planlanan turlarda da bir kokartlı profesyonel turist rehberine sahip olmaları gereklidir.

-Turizm Bakanlığı'na ise her sene belirtilen tutarda kuruluş teminat tutarı yatırılması gerekir.

- A grubu acenteler için daha önceden belirtilmiş olan tutarda giriş ücretini ve her yıl üyelik aidatını TÜRSAB'a ödemeleri gerekir.

-Acenteden sorumlu müdürün bir yabancı dil bilmesi ve Türk vatandaşı olması gerekir.

- Uluslararası hava, deniz, kara yollarına ait bilet satış ve rezervasyon hizmetleri ile birlikte A grubu acentelerin gerçekleştirecekleri turların biletlerinin satış işlemini gerçekleştirirler ve A Grubu Seyahat acentelerinin kendilerine vereceği görevler olur ise onları yerine getirirler.

C Grubu Seyahat Acenteleri: Türkiye içinde faaliyette bulunabilirler. Dolayısıyla faaliyet alanları sınırlıdır. Niteliklerine inceleyecek olursak; (<http://www.resmigazete.gov.tr>, 2007);

-İşletme kuruluşu adına yasal koşullar karşılandığı takdirde belgelerini alarak hemen faaliyete başlayabilirler.

-Herhangi bir yurtdışı faaliyetinde bulunmadıkları için döviz getirmek gibi bir zorunlulukları da yoktur.

-En az bir enformasyon memuru acente merkez ve şubede bulundurmaları gereklidir.

• Kuruluş teminatı olarak da her yıl belirlenen miktarı Turizm Bakanlığı'na kuruluş teminatı yatırmaları gerekir.

## **1.5. Seyahat Acenteciliği Faaliyetleri**

“Turizm sistem içerisinde önemli bir konuma sahip olan seyahat acenteleridir”. (Cheyne vd., 2006:44). “Tüketiciler ve seyahat tedarikçileri arasında rol almaktadırlar” Lewis ve Talalayevsky, 1997:29). Seyahat bilgilerinin elde edilmesi, tura ait olan paketlerin düzenlenmesi, otel rezervasyonlarının gerçekleştirilmesi, araç kiralama hizmeti vb. faaliyetlerde önemli bir yere sahiptir (Dunfee ve Black, 1996'dan aktaran: Lam ve Zhang, 1999:345).

“Seyahat acenteleri sunmuş oldukları hizmetlerin çeşitliliğine göre altı gruptan oluşmaktadır; tur satış acenteleri, tur operatörü temsilcisi, yetkili bilet satış acenteleri, olan acenteler, kongre acenteleri, ulaştırma acenteleri ve özendirme (incentive) acenteleri olmak üzere altı gruptan oluşmaktadır” (İçöz, 2003:82).

### **1.5.1. Tur Satış Acenteleri**

“Toptancı seyahat acentelerinin turlarını münferit ya da gruplara belirli bir komisyon karşılığında satışını gerçekleştirmiş olan acentelerdir. Birden çok tur operatörünün turları portföylerinde mevcut olup, sadece anlaşma yapmış oldukları tur operatörlerinin turlarının satış işlemlerini gerçekleştirebilirler. Bu acenteler müşteriden gelen taleplere göre hareket eder, tur operatörü veya toptancı acente ile iletişim sağlayarak satış işlemini yapabileceği gibi önceden belli bir sayıda kontenjan talep ederek veya çevrimiçi dağıtım kanallarını kullanarak da satış yapabilmektedir” (Ahipaşaoğlu, 2001:21).

### **1.5.2. Havayolu Bilet Satış Acenteleri**

“Bu acenteler tüm perakendeci seyahat acenteciliği hizmetlerinin satışını gerçekleştirebilirler. Asıl kuruluş amaçları bilet satışı yapmaktır “(Hacıoğlu, 2000: 61). “Bu acentelerde görevli olan bilet satış personelinin; birçok havayolunun rezervasyon programlarına hakim olması (Amadeus, Quickres, Troyavb), rezervasyon güncelleme, iptal, iade işlemlerini gerçekleştirebilmesi ve konu ile ilgili tüm gereken eğitimleri almış olması gerekmektedir” (Roday vd., 2011:167). İlaveten bu acenteler havayolu bilet satışı gerçekleştiriyorsa IATA (Uluslararası Hava Taşımacılığı Örgütü) üyesi olmak durumundadırlar.

### **1.5.3. Tur Operatörü Temsilcisi Acenteler**

“Tek bir tur operatörüne bağlı kalarak finansal, yönetsel ve yasal açıdan bağımsız olarak çalışır ve o tur operatörünün düzenlediği tüm turları satarlar” (İçöz, 2003:83).



#### **1.5.4. Ulaştırma Acenteleri**

“Tur operatörü ve toptan seyahat acentelerine sadece havayolu, karayolu ve deniz yolu ulaşım hizmeti veren acentelerdir” (Ahipaşaoğlu, 2001:22).

#### **1.5.5. Kongre Acenteleri**

“Hem ulusal hem de uluslararası alanda gerçekleşecek olan seminer, kongre, toplantı, konferans vb. organizasyonları düzenleyen ve bu eylemler için konaklama, yeme-içme ve transfer hizmetlerini de de sunan acentelerdir” (Roday vd., 2011:176).

#### **1.5.6. Özendirici (Incentive) Acenteler**

“Özendirme ve motivasyon amacı ile şirket çalışanlarına yönelik gezi ve tur programları düzenleyen acentelerdir. Özendirme turlarının içeriği de paket turlar ile aynı olup, yeme-içme, ulaşım ve konaklama hizmetlerini içermektedir. Bu turların maliyetleri hizmeti talep eden şirketler tarafından karşılanmaktadır” (SwainveMishra, 2012:98).

### **1.6. Seyahat Acentelerinin Örgütlenmesi**

‘Örgüt’ iki veya ikiden çok kişinin bir araya gelerek belirlediği hedeflere ulaşabilmek adına bir eşgüdüm dahilinde çalışmış oldukları yapı olarak tanımlanmaktadır. Seyahat acenteleri da plan aşamalarında öncelikle amaçlarını belirleyip sonra bu amaçlar doğrultusunda kullanacakları birtakım araçları belirlemek durumundadırlar. Örgüt yapısı, bu araçlar topluluğunun genel adı olarak anılır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 33).

Seyahat acentelerinin sunmuş olduğu hizmetlere ve mevcut işin hacmine göre farklı organizasyon yapılarından oluşmaktadır. İlaveten kanun ile belirlenen ve seyahat acentelerinin kanuni sınıflandırmalarına göre (A,B, C Grubu acenteler) gerekli nitelikli personele de ihtiyaçları vardır. Seyahat acentelerinde çalışanlar üstlenmiş oldukları görevlerin fonksiyonları bakımından ya da seyahat acentesinin sunduğu ürün çeşitliliğine ve hizmetine, büyüklüğüne, faaliyet gösterdiği uzman olduğu alana

uzmanlık alanına hitaben çeşitli departmanlara göre ayrımı yapılabilir (Dönmez, 2008: 44).

Örgütlenme sırasında örgüt şemaları ve görev dağılımları küçük ölçekli seyahat acentelerinde daha basit bir seviyede, büyük ölçekli olanlarda ise daha ayrıntılı şekilde ortaya çıkmaktadır. Seyahat acenteleri hizmet üreten işletmeler olmalarından dolayı organizasyon yapıları da bu doğrultuda diğer işletmelere nazaran değişiklikler göstermektedir. Farklılık gösterebilir de her işletmede mevcut olan satış ve pazarlama (hizmetlerin tüketicilere sunulması), satın alma (hizmetlerin üreticilerden satın alınması), yönetim (maddi elemanların ve insan kaynaklarının idaresi) üretim (hizmetlerin tüketicilerin isteklerine göre düzenlenmesi) ve finansman (maddi açıdan gereken kaynakların bulunması ve yönetilmesi) gibi birtakım ana işletme fonksiyonları denetim, planlama gibi yönetsel fonksiyonları seyahat acentelerinde de mevcuttur (İçöz, 2000: 58).

Seyahat acentelerinde düzenleme yapılmasından dolayı bazı departmanlar değişiklik gösterebilir. Seyahat Acentesi hizmet alanı arttıkça departman sayısında var olan ihtiyaç da aynı oranda artmakta ya da azalmaktadır. Seyahat acentelerinde bulunan departmanları şöyle belirtebiliriz:

- Satın Alma Departmanı; “Turizme bağlı çeşitli işletmeler ile bağlantıyı sağlayan birimdir. Diğer işletmeler ile iletişim sağlama, belirlenen sözleşme şartlarını belirleme ve yerine getirme, fiyat politikası belirleme, hizmete sunulacak olan turizm türlerini belirlemede yarar sağlar” (Mısırlı, 2006: 44).

- Satış Departmanı;” Seyahat acentelerinin aracılık ettiği diğer hizmetler ile düzenlenen organizasyonların satış faaliyetlerini gerçekleştiren bölümdür. İlaveten bu departman acente tarafından hazırlanmış olan ürün ve hizmetleri doğrudan veya aracı kurum vasıtasıyla satmakta, tanıtım afişleri ve seyahat acentesi ile ilgili diğer reklam unsurları ile oluşabilecek diğer basılı malzemeleri hazırlamaktadır” (Mısırlı, 2006: 44).

- Pazarlama Departmanı; “departman, rakip acentelerin pazarlama stratejilerini takip etme, mülakat ve anket yoluyla pazar araştırmaları yapma, halkla ilişkiler-tanıtım-reklam kampanyaları düzenleme, pazar koşullarını yakından takip etme, tanıtıcı yayınlar hazırlama ve sunma, yeni ürün geliştirme, pazarlama, satış gezileri yapma, satışa sunma, müşteriler ile iletişim içerisinde olarak pozitif ilişkiler sağlama ve pazarlamaya ait bütçe planlama görevlerini üstlenmektedir” (İçöz, 2000: 59).

- Finans ve Muhasebe Departmanı; “Seyahat acentelerinin her türlü mali işlemlerini yürüten departmandır. Bu departmanda borç ve alacak takibi yapılmakta, tahsilat ve ödeme işlemleri çok dikkatli yürütülmekte, aylık yıllık bütçe takibi yapılmaktadır. İlâveten faturaların uygunluğu incelenerek ürün maliyeti hesaplanmakta, mali işlemleri yapılmakta ve tahmini bilanço düzenlemeleri yapılan hesaplara göre fiyatlandırılarak çalışanlara ait ücret ödemesi yapılmaktadır” (İçöz, 2000: 59).

- Operasyon Departmanı; “Seyahat acenteleri tarafından gerçekleştirilen her türlü tur, transfer ve geziler faaliyetlerinin sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan departmandır” (Mısırlı, 2006: 46).

## 2. STRES YÖNETİMİ

### 2.1. Stres Kavramı ve Stresin Tarihsel Gelişimi

#### 2.1.1. Stres Kavramı

İlk olarak 1950 yılında Kanadalı Fizyolog Dr. Hans Selye tarafından “Stres” adlı eserinde tanımlanan “stres” kavramı, “çok anlaşılacak ya da çok iyi bilinmek arasında gelgitler yaşatan ve sonucunda gerilim meydana getiren bilimsel bir bakış açısıdır (OlpinveHesson, 2012: 3).

Çoğu ülkede ve psikoloji disiplinine sahip bilim insanlarının yaptığı araştırmalarda stres tanımı farklı şekillerde ifade edilmiştir. Bu tanımları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

“Stres her insan için farklı anlamları ifade ettiği için sadece tek bir tanım ile ifade edilmesi zordur. Bu zorlukla birlikte stres kavramının tanımını yapmak gerekirse, bireyin ruhsal ve bedensel olarak sınırlarının zorlanması, baskı altında tutulması ile meydana gelen bir durum olarak ya da kişinin, davranış ve tutumlarına yön veren bir durum olarak ifade edilmektedir” (Ertekin, 2006: 5).

Çeşitli eserlerde yer alan tanımlara göre de stres, “fiziksel ve psikolojik uyarıcılar sonucunda çalışanın gereken uyumu sağlayabilmesi için ruhsal ve bedensel açıdan harekete geçerek; tepki göstermesi” (Bedük, 2010: 244); “kişinin sosyal ve fiziksel çevrede ortaya çıkan uyumlu olmayan koşullardan dolayı psikolojik ve bedensel sınırlarının ilerisinde sarfettiği çabası”(Cüceloğlu, 1994:321); “kişinin üzerinde mevcut psikolojik, fiziksel ve özel talepler oluşturan bir olay veya durumun sonucu olan, kişisel farklılıklar doğrultusunda ortaya konulmuş olan bir uyumun göstergesi” Arpacıoğlu, 2005: 3); “uyaran-tepki veya her ikisi arasındaki ilişkidir” (Dewe, O’Dristrol ve Cooper, 2010: 3).

Çalışanların birbirleriyle bağlantılı olan belirli durumlar ve olaylar karşısında sunmuş oldukları davranışlar da stres çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu ifade ile stres, mücadele edilmesi gereken bir faktör olarak da tanımlanabilir (Tural, 1994: 3).

Esasen günümüz şartlarında çalışma ilişkilerine yön veren, iş dünyasının üzerinde önemle durması gereken stres, “iş yaşamında kişi üzerinde baskıyı zorlayarak

*çalışanın işten uzaklaşmasına, performansının düşmesine sebep olan bir kavramdır” ve bu kavramın ortaya çıkışına neden olan olay veya olgular farklılıklar göstermektedir. Dolayısı ile her çalışan stresle mücadele edebilmek için farklı ve yoğun çabalar sergilemektedir. Özellikle çalışanların kariyerlerinin gelişimi açısından da işe başladığı andan itibaren işin niteliği, karakter ve dış çevreden kaynaklanan stres kaynakları mevcut olmaktadır (Gümüştekin & Gültekin, 2009: 147- 148).*

### **2.1.2. Stres Kavramı Tarihsel Gelişimi**

Dünya Çalışma Örgütü'nün (WLO) raporuna istinaden stres, insanlığı tehdit eden önemli bir tehlike unsuru olarak ifade edilmiştir. Stres sadece insanların ruhsal ve fiziksel yapılarını bozmakla kalmayıp, işletmelerin de en büyük korkularından biri haline gelmiştir (Dumont ve Plancherel, 2001).

İnsanlığın başlangıcından itibaren, stres her şartta, her koşulda var olmuştur. Kökeni Fransızca'da “estrece” sözcüğüne, Latince'de ise “stringre”, “estrica”, dayanan stres kelimesi sıkıca sıkıştırmak, bağlamak anlamını ifade etmekle beraber (Stora, 1994: 7), 17.yüzyıldan bu yana da “felaket, bela, musibet, keder, dert” olarak kullanılmıştır (Çelik, 2010: 227). Yine İngiliz fizikçi Robert Hook 17.yüzyılda “katı cisimlere bir kuvvet il uygulanan gerilimin, uygulanan kuvvetin şiddetiyle doğru orantılıdır” şeklindeki teorisinde de kullanılmıştır (Örnek ve Aydın, 2011: 135).

18.yüzyılda ise canlılara ve cisimlere uygulanan güç ve zorlamalar olarak belirtilmiştir. Bilim dünyasında ise stres kavramı, ilk olarak 19.yüzyılda kullanılmıştır. Dolayısıyla stresin etimolojik gelişimi bugünkü ifade ettiği anlamını da tam olarak ifade edememiştir. Fakat çağdaş kullanım sayesinde belli bir anlayışa ulaşmıştır.’ olarak değişiklik göstermiştir.

19. yüzyılda fizyolog Claude Bernard stres kavramının içeriğini bugünkü anlamı ile birlikte ele alarak, dış çevrede oluşan değişimlerine rağmen canlı organizmasının, iç çevresindeki sürekli bütünlüğünü korumanın zorunlu olduğunu belirtmiştir.

## 2.2. Stres Kuramları

Stres kavramı öncelikle sadece fizik alanında kullanılmış olup sonrasında 1900'lü yılların başlarında günümüzde yer alan anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde stres ile ilgili kuramlar açıklanmaktadır.

### 2.2.1. Walter Cannon' un Savaşveya Kaç Teorisi

Harvard Üniversitesinde psikolog olarak görev alan Walter Cannon stres karşısında kişinin nasıl tepkiler verdiğini araştırmaya çalışmıştır. Cannon stresin neden olduğu reaksiyonu ifade etmeye çalışarak konu hakkında öncü birtakım araştırmalar yapmıştır” (Greenberg, 2004: 4).

“Birey, stres yaratan herhangi bir durum ile karşılaştığında, ruhsal ve fiziksel sınırları zorlanır. Buna göre Cannon, organizmanın kendini koruma altına aldığıve bazı tepki zincirlerini harekete geçirdiğini ifade etmiştir. Belirttiği tepki zincirlerini de ‘kaç veya savaş’ olarak ifade eden Cannon, bireyin karşılaştığı tehlikenin üstesinden gelebileceğine inanırsa bu durumla savaşmaya çalışacağını yoksa oluştuğunda mevcut tehlikeden uzaklaşmaya çalışacağını iddia etmiştir. Bu şartlarda kişi tehdit altında hissettiği zaman psikolojik ve fiziksel tepkiler vermektedir. Verilen tüm fiziksel tepkiler kişilerde benzer şekilde etki göstermesine karşın, psikolojik tepkiler çevre faktörleri veya kişilik özellikleri gibi faktörler ile her insanda farklı şekillerde görülebilmektedir” (Becker, 2013: 9).

“Cannon’ a göre streste bulunma tepkisine asıl neden olan bireyin karşılaştığı uyarıcıların tehlikeli olup olmadığı değildir, asıl neden kişinin belirtilen uyaranlara vermiş olduğu anlamlardır. Vücut belli uyaranlara karşı savunmaya geçmek adına yukarıda ifade edilen tepkileri sergilemektedir. Savaşmaya hazır bir durumdadır. Bu süre zarfında kısa süreli etki eden stres tepkisi vücuda zarar vermemekle birlikte, şiddeti ve süresi uzarsa vücudun savaşma azim ve kararlılığını kırarak yok edici sonuçlara neden olabilir” (Cassidy, 1999: 17- 18).

## 2.2.2. Hans Selye'nin Genel Uyum Sendromu

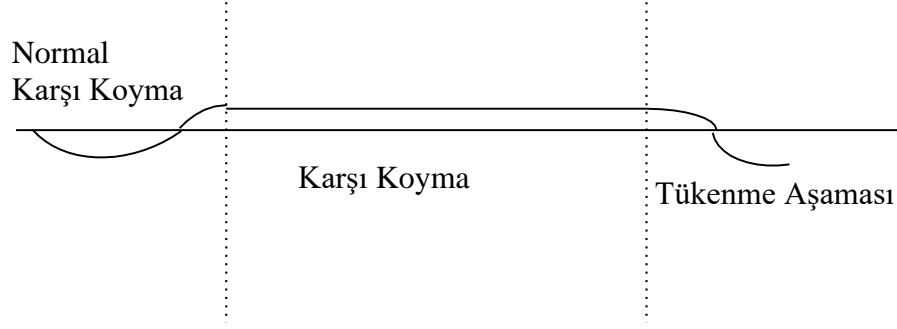
“Macar asıllı Kanadalı bilim adamı Hans Selye, stres kavramını günümüzde kullanıldığı şekliyle haliyle bilim dünyasına kazandırmış olup 1930'dan itibaren yapmış olduğu çalışmalarda; hayvanlar üzerinde çeşitli uyarıcılar uygulayarak aynı tip belirtilere sebep olduğunu keşfetmiş ve bu belirtileri“uyarandan bağımsız olan stres nedenleri” olarak tanımlamıştır” (Selye, 1974: 127).

“Bu kapsamda stres, ‘bedenin verdiği bir tepkidir’. Yani bu durum, stresin fizyolojik bir tepki oluşturmasını ifade eder. Bu tanıma göre stres, fizyolojik durum olup, kaygı, endişe, depresyon veya herhangi bir engellenme durumu değildir. Bu zihinsel olgular, fizyolojik tepki açısından tetikleyici olabilirler. Psikoloji alan yazınında bazen kaygı ile stres eş anlamlı kullanılmıştır. Kaygı stresi daha çok tetikleyebilir ama bir stres değildir. Örneğin kırmızı ışıkta durmakta geç kalmak bir kaygıdır stresi yaratan bir neden değildir. Beden tarafından olaya verilen cevaptır, stres. Stres, bedenin olaya verdiği yanıtıdır.

“Selye'nin ifadesi, bir stres tepkisinin oluşmasında hem sıkıntılı etkiler hem de memnuniyet verici etkilerin meydana çıkabileceğini göstermektedir. İnsan vücudu genel olarak zevkli veya zararlı olaylar arasındaki ilişkiyi her zaman fark etmez. Bundan dolayı hem olumsuz uyarılar hem de memnuniyet verici uyarılar altında bedenin gösterdiği tepki aynı olmaktadır” (Pehlivan, 2000: 39).

İnsan yapısının tepki mekanizmalarını içeren ve “genel uyum sendromu” şeklinde ifade edilen Selye'nin kuramına göre bir organizma strese karşı üç farklı aşamada tepki geliştirmiştir. Bunlar:

- a. Alarm Reaksiyonu (denge bozulması),
- b. Direnç Aşaması (optimum uyum sağlama),
- c. Tükenme Aşaması (dengenin tekrar bozularak, bitkinlik oluşması)”



Alarm  
(Sabuncuoğlu, 2008: 312)

### Şekil 2. Genel Uyum Sendromu,

Alarm Reaksiyonu: Stresin kaynağı ile karşılaşan bireyde öncelikle sinir sistemini aktif hale gelir sonrasında ise beden kaç veya savaş tepkisi gösterir. Bu aşamada direnme, tükenme, normal bir direnç düzeyi, strese neden olan kaynakların çokluğu arttığı ölçüde stres eğrisi de hızlı bir şekilde normal bir direnç seviyesinin üzerine çıkarak normal olan davranıştan sapmanın bir sinyali verilmeye başlanmaktadır” (Güçlü, 2001: 94).

“Birey önce şoka, daha sonra da kontrşoka girmektedir. Şok esnasında kan basıncı ve vücut ısısı düşer. Hemen sonrasında kontrşok dönemi başlar ve vücut bu tehditle baş edebilmek adına birtakım girişimlerde bulunur” (Baltaş ve Baltaş, 2012: 26). Birey stresi algıladığı zaman sinir sistemi uyarılarak vücut alarm, korku veya kaçmaya sebep olacak hormonların salgılanmasına neden olur (Bozkurt vd., 2010: 9). Alarm evresinde ise vücut savaşarak ve kaçınma eyleminde bulunarak iç dengeyi düzenlemeye çalışır (Charlesworth ve Nathan, 1982: 25).

Direnç Dönemi: Vücut direncinin normal seviyenin üzerine çıkmasıdır. Kaçmak veya uyum sağlamak zorunda olduğu için başka stres veren uyaranlara karşı direnci düşer. Bu evrede vücudun başarıya ulaşabilmesi için tehditlerin yok edilmesi veya dengenin sağlanması gereklidir” (Çelik, 2010: 240).

Tükenme Dönemi: Bireyin işyerinde belirli bir süre geçtikten sonra yaşadığı stres durumudur (Keser, 2012: 202).

İnsanlar stresle savaşmak adına belli sayıda sınırdaki bir enerjiye sahiptirler. Dolayısıyla çözüm sağlayamadan uzun süre stres altında kaldıklarında tükenmişlik seviyesine gelirler. Vücut artık stres baskısına karşı gelemeyerek direncini kaybetmektedir” (Sökmen, 2010: 227).



### 2.2.3. Hayat Kartı ve Dış Etkenlere Bağlı Stres

“Psikolog Richard Rahe ve Thomas Holmes günlük yaşamda strese yol açabilecek faktörleri belirleyerek bunların bir bireyi etkileme şeklini ve ne tür rahatsızlıklara neden olabileceğini belirlemeye çalışmıştır. Holmes ve Rahe, kişilerin yaşamlarında çok önemli değişiklikler gerçekleştikten kısa bir süre zarfında birtakım rahatsızlıklara yakalandıkları düşüncesini savunmuşlardır” (Monat vd., 2007: 11).

Yaptıkları çalışmalar neticesinde bireylerin başına gelebilecek bazı olayları belirlemişler ve bunlara da belirli ağırlıkta puanlar vererek hayat kartlarını oluşturmuşlar, sonrasında da stres puanlarını belirlemeye çalışmışlardır (Holmes ve Rahe, 1967). Holmes’in geliştirdiği ve Tablo’1 de görülen sosyal olaylar uyum ölçeği birçok çalışmada yer almıştır. Tabloda belirtilen ölçeğe istinaden puanlar dahil edilerek kişiler yüksek seviye, orta, hafif ve önemsiz stresli şeklinde ifade edilmektedir. Sosyal olaylar uyum ölçeği günümüzde çok sayıda araştırmada da kullanılan bir çalışmasıdır.

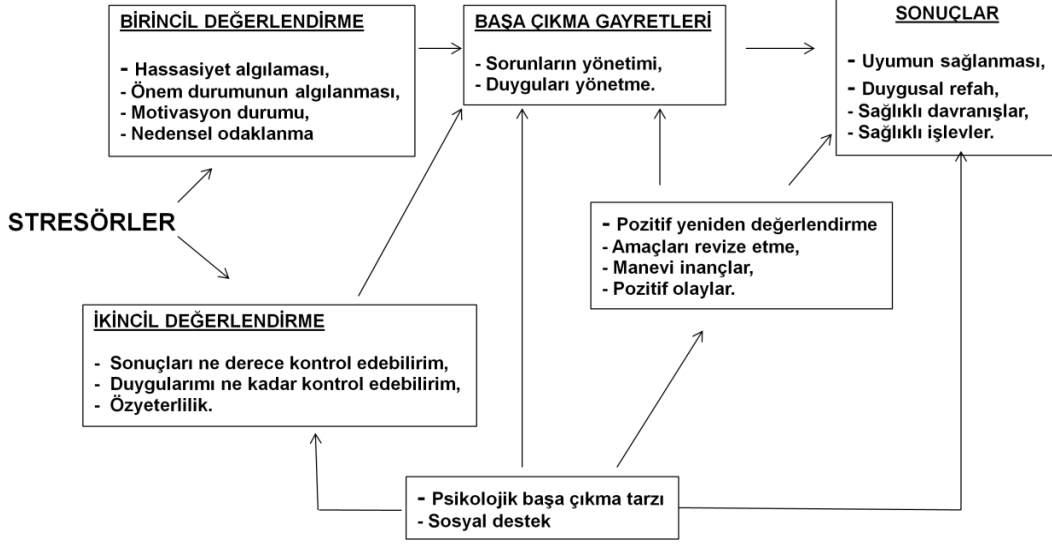
### 2.2.4. Lazarus ve Folkman’ın Etkileşim Kuramı

Lazarus’un öncülük ettiği, bir grup bilim adamı 1950’li yıllarda stresin oluşumu süre zarfında bilişsel özellikler, motivasyon ve bireysel çeşitlilikler gibi faktörlerin de dikkate alınması gerekli olduğunu savunmuştur (Lazarus vd., 1952). Stres kavramını bireyin kendisi ve çevresi arasındaki bir etkileşim olarak gören Lazarus ve Folkman (1986); bireyin oluşan stres yaratan olayları öncelikle kendi bakımından bir öneme sahip olup olmadığını değerlendirerek sonrasında olan var olan kaynaklarını hesaplayarak başa çıkma stratejilerini açıkladığını iddia etmiştir.

Birtakım benzer koşulların bireyler açısından aynı şekilde algılanmadığı, bazıları için strese neden olan sebeplerin bazıları için ise strese neden olmadığı belirtilmiştir (Lazarus ve Folkman, 1984: 62-63). Bu anlamda Lazarus (1966: 152-159) bireysel çeşitliliklerle ilgili nedenleri belirtmek adına birincil ve ikincil değerlendirme sistemlerini açıklamıştır:

Birincil Değerlendirme; bireyin oluşan durumu öncelikle algılaması, devamında keşfetmesi ve kendi içinde değerlendirmesi aşamasıdır. Bazı durumlarda stresi oluşturan unsur bireyi ilgilendirmeyebilir ya da olumlu yönde destek yaratabilir.

İkincil Değerlendirme; kişi stresi oluşturan nedeni olumlu değerlendirmemiştir. Stresle nasıl başa çıkabileceği konusu önem kazanmaktadır.



(Lazarus, 1966: 159)

**Şekil 3.** Lazarus'un Etkileşimli Stres ve Başa Çıkma Modeli,

“Etki-tepki yaklaşımına göre stresin ifade etmeye çalıştığı teorilere kıyasla Lazarus ve arkadaşlarının etkileşim ve bilişsel değişim yaklaşımı strese bağlı psikolojinin ve baş etme stratejilerinin anlaşılması gibi konuları ifade ederek bir yol almıştır” (Krohne, 2002).

### 2.2.5. Kaynakların Korunması Teorisi

Hobfoll önderliğinde bir grup bilim adamı 1970’li yılların başında, daha önceki yaklaşımlardan daha değişik anlamda stresi oluşturan nedenlerin yerine stresle karşı karşıya geldiklerinde kişilerin sağlık durumlarını korumak adına kaynaklar konusunun üzerinde durmuşlardır. Bu kaynaklar içinde tutarlı bir yaşam, tahammül yeteneği, sosyal destek, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlilik gibi kişilik ve de sosyal yönlerinin önemli olduğu vurgulanmıştır (Krohne, 2002: 5).

Stres karşısında bireyin korunmasına yardım eden faktörler şu şekilde açıklanabilir (Yöndem, 2011: 80):

- Sosyal destek; çeşitli kişilerden yardım alınması,
- Tutarlılık; uyumlu zaman geçirme ve yaşanılan hayatın doyumuna varılması

- Dayanıklılık; yapılan işlerde kendisini vererek mücadele etme, sorunlara dayanabilme.

- Özyeterlilik; bireylerin kendilerine karşı olan güvenleri,
- İyimserlik; çevreye ve gerçekleşen olaylara pozitif yaklaşabilme

### 2.3. Stres Türleri ve Kaynakları

Bu bölümde stres türleri ve stres kaynaklarına yer verilmiştir. Stres türleri üç, stres kaynakları dört başlık altında değerlendirilecektir.

#### 2.3.1. Stres Türleri

Sosyal hayatta karşılaşılan stres türleri ‘nötr, kötü ve iyi olarak üç farklı grupta tanımlanabilir’ (Seward, 2012: 9).

Kişinin genellikle motive eden bir durum karşısında yaşadığı stres, iyi stres olarak adlandırılır. İyi stres olarak adlandırılan durumlarda herhangi bir tehdit unsuru bulunmamakta ve kişiye haz vermektedir. Kötü stres ise, bireyin genel anlamda olaylardan negatif etkilenmesine neden olan, sağlık sorunları yaşamasına neden olan ve motivasyonunu düşüren stres türüdür” (Tutar,2000: 244).

**Tablo 1. İyi Stres-Kötü Stresi Etkilerinin Karşılaştırılması**

İyi Stres	Kötü Stres
<b>Yaratıcı performansın ve gerilimin artmasına yardımcı olur.</b>	Psikolojik ve fiziksel sorunlara neden olarak performansı düşürür.
<b>Enerji vererek harekete geçirir.</b>	Kaçma ve uzaklaşma davranışları oluşturur.
<b>Motivasyonu artırır.</b>	Motivasyonu azaltır.
<b>Konsantrasyon ve dikkati artırır.</b>	Konsantrasyon ve dikkati bozar.
<b>Kişinin potansiyelini kullanımını artırır.</b>	Mevcut potansiyel düşmesine neden olur.
<b>Kişiningelişimini sağlayarak, güvenini artırır. Bol oksijen ve hızlı kan dolaşımı ile organizama beslenir.</b>	Kişide cesareti kırar.
	Aşırı kan basıncı ile kalp aşırı yorulur.

Kaynak:(Tutar,2000:88)

“Çalışma ortamındaki stres, kişilerin iş yapmalarına fayda sağlayacak enerji ve coşkuyu sağlarsa stres iyi olarak anılır. Bu çeşit stres, bireylerin örgütlere bağlanmasını ve örgütsel başarı açısından çeşitli çalışmalar yapması konusunda yararlı olduğu

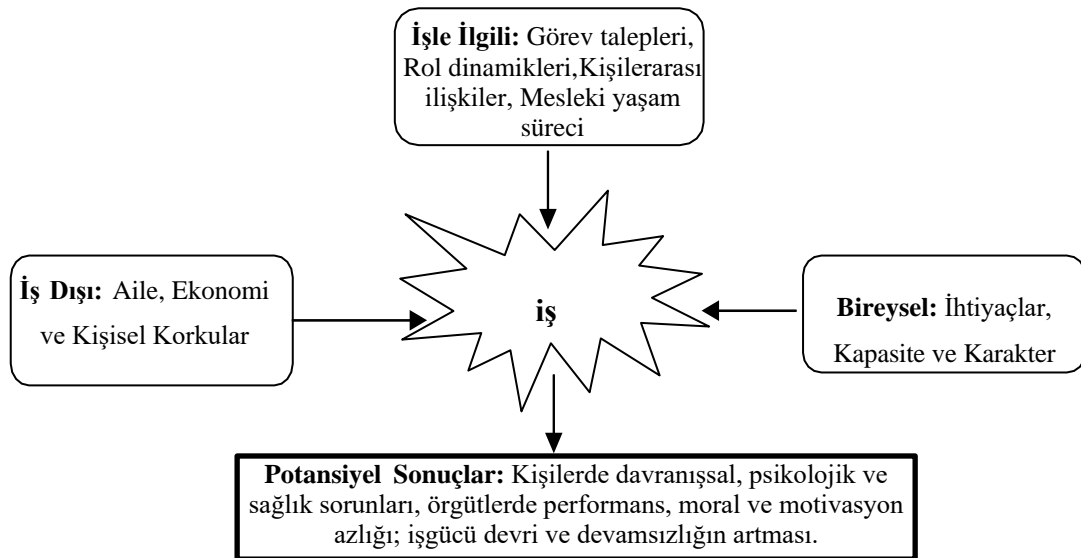
görülmektedir. (Balcıoğlu,2005: 14). İnsanlara baskı uygulaması veya sağlıkları adına bir tehdit unsuru oluşturması nedeniyle kontrol altında tutulması gereken stres ise kötü olandır. Bu nedenle stresin denetim altında tutulabilmesi için öncelik yapılması gereken stresi oluşturan etmenleri tanıyarak ve bu faktörleri zararsız bir hale getirmek olmalıdır (Şenyiğit, 2004: 104).

‘Neustres’ ise ne olumsuz ne de olumlu etkileri olan strestir. Dünyadaki herhangi bir yerinde gerçekleşen deprem buna örnek olarak gösterilebilir. ‘Distres’ adı verilmiş olan kötü stres ise genelde kötü bir olay sonucunda meydana gelmektedir. Kötü streste ise uzun süreli yoğun olmayan kronik stres ve kısa süreli yoğun olan akut stres olmak üzere 2 bölüme ayrılmaktadır (Seaward, 2012: 9).

### 2.3.2. Stres Kaynakları

Stres kaynakları; örgütsel, örgüt dışı, grup ve bireysel olarak sınıflandırılmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 1989: 566). Bireysel düzeyde yer alan stres kaynakları, direkt kişinin görev ve sorumlulukları ile ilişkilidir. Grup ve örgütsel manada oluşan stres kaynakları, daha büyük bir alanda ve grup birlikteliği, gruplar arasındaki çatışma, örgütsel ortam gibi birtakım etkenleri kapsar.

Stres kaynakları ve buna bağlı strestin neden olduğu potansiyel sonuçları, Şekil-4’ de izlenebilmektedir. Örgüt içinde stres yaratan kaynaklar, bireyden beklenen işler, kişiler arası diyaloglar, rol ilişkileri ile mesleki yaşantı konusundaki sürecinden oluşur.



(Schermerbornvd.,1988: 533)

Şekil 4. Stres Kaynakları

İş dışında oluşabilecek stres kaynakları, aile istekleri, ekonomi ve bireysel korkulardan meydana gelir. Bireysel stres ise, kapasite, karakter ve kişisel gereksinimlerden kaynaklanır. Stres kaynaklarının neden olduğu kişilere ve örgütlere mahsus stres belirtileri ise, psikolojik, davranışsal, performans, motivasyon, moral düşüklüğü, işgücü devri ile devamsızlığın artması olarak ortaya çıkar.

Bir örgütte çalışanları etkileyen stres kaynakları; rol belirsizliği, rol çatışması, rol ile ilgili aşırı yük, örgüt ve kişinin değerleri arasındaki uyumsuzluk, kişi ile işi arasındaki uyumsuzluk, iş yükü fazlalığı, zamanın sınırlı olması, insan ilişkileri, yabancılaşma, sorumlulukların yarattığı endişe, çalışma koşulları, denetim niteliğinin düşük olması, yetkilerin sorumlulukları karşılayamaması (Davis ve Newstrom, 1988: 422).

### **2.3.2.1. Bireysel Stres Kaynakları**

Çalışmamızın bu bölümünde streslerin kaynaklarına sebep veren faktörler üç başlık altında incelenecektir. Bunlar; aile merkezli problemler, finansal problemler ve kişilik özelliklerinden kaynaklanan problemlerdir (Işık, 2007: 9-12; Şimşek ve Çelik, 2011: 290-294).

- “Aile Odaklı Problemler; Çalışan kişilerin ev ve iş yaşamlarını bir dengede tutamamaları, karşılaşılan sorunları birbirlerine karıştırmaları ve sosyal açıdan destekten yoksun olmaları biçiminde gerçekleşmektedir (Marcintus, vd., 2007: 87). İşgörenlerin aile hayatlarında karşılaştığı problemler direk işlerine yansiyacak ve stres faktörü olarak ortaya çıkacaktır (Turunç ve Çelik, 2010: 210).

- “Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan Problemler; Kişiyi toplumsal ilişki içinde kişileri diğerlerinden ayıran tutarlı bir ilişki şeklinde tanımlanabilir (Soysal, 2009: 27). Bireyin taşıdığı kişilik tipi, etrafında olanları yorumlama ve algılama biçimini etkilemekte ve kişinin farklı olaylarda gösterdiği performansta değişiklik göstermektedir (Sökmen, 2010: 230). İnsanları strese iten kaynaklar, genellikle onların kişiliklerini ortaya çıkaran mizaç, karakter, huy ve yetenekleri olabilmektedir. Stres kaynakları kişinin kendine has kişiliğinden kaynaklanabilmektedir” (Bahar, 2006: 164). Kişilik yapıları A, B ve C tipi olmak üzere 3 grupta incelenebilir.

▪ A tipinde; kişiler hem kendileri hem aileleri hem de çevreleri açısından çok yüksek bir beklenti içindedirler. Bu beklenti seviyesine ulaşamazlar ise stres durumu oluşmaktadır. Bu stresin etkisiyle de belirlediği seviyeye erişim yollarını araştırmaktadırlar (Ayhan vd., 2011: 206).

• B tipi; kolay yaşayan tiptir. Rahat ve açıktır. Başarı onlar için çok da bir şey ifade etmemektedir. Başka bireyler için herhangi bir yarış içine de girmezler. Hem kendisinden hem de çevresinden emin tiplerdir (Güçlü, 2001: 97). İşçiler alışma yaşamında A ve B tipinin özelliklerini bir arada taşıyabilirler. Bu tiplerde karma tip olarak ifade edilirler” (Güney, 2011: 329).

• “Finansal Problemler; Özellikle işletme düzeyinde karşılaşılan dalgalanmalar ve finansal kırgınlıklar işçileri endişeye yönlendirerek ve dahası işyerinde sorunlarla karşı karşıya kalmalarına sebep olmaktadır. Bireylerin genelde parasal gelir sağlama isteği, daha fazla çalışma yapmalarını, bedensel ya da zihinsel çaba vermeyi zorunlu hale getirir. Bu durumda birey daha çok gerilmekte ve stres hali yaşamaktadır” (Yılmaz, 2006: 26).

### **2.3.2.2. Grup (Toplumsal Stres Kaynakları)**

Topluluk ya da toplum ‘Kişiler arasında ortaya çıkan ve sonucunda birtakım toplumsal davranış kalıplarının benimsenip uygulamaya konulmasını sağlayan ve karşılıklı olan bir etkileşim süreci’ şeklinde açıklanabilir (Tezcan, 2011: 46).

Toplumsallaşma süreci içerisinde ortaya çıkan bu gruplaşmalar, çalışanlar için bir bakıma stres kaynağını oluşturmaktadır. Toplumsal çevrede mevcut yaptırım gücü gelenekler ile güçlenerek toplumsal baskıdan kaynaklanmaktadır. Yani çalışanların kendi bünyelerinde veya gruplar arasında sahip oldukları birtakım çatışmalar, örgütsel bağlılıkların zayıflığı ve örgütsel normların özellikleri işgörenler bakımından stres sebebi olarak çoğunlukla bir risk faktörü biçiminde ortaya çıkmaktadır (Işık, 2007: 12-14).

### **2.3.2.3. Örgütsel Stres Kaynakları**

Çalışanlar, hedeflerine ulaşabilmek ve kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf etmek durumundadırlar.

Bu süreç içinde insanlar, ortak çıkarları doğrultusunda işbirliği sürecinin içine girmişlerdir. Bu olay da onların, örgüt oluşturmaya neden olmuştur.

Örgütler; kişiler tarafından ortaya çıkan birer sosyal sistemdir ve kişiler bu sistem içinde birbirleriyle etkileşim halinde yaşamlarını sürdürmektedirler. Örgüt, bu şartlarda insan ilişkilerinin değerini artırmaktadır (Ergun, 2008: 6).

“İş stres; bireyin üzerine düşen görevini gerçekleştirirken hem işin kendine has yapısından hem de çalışanların kendi kişilik özelliklerinden kaynaklanan uyumsuzluk ve buna karşı verdiği bir tepki olarak tanımlanabilir”. Her gün kendini değiştiren ve yenileyen iş dünyası, örgütte yaşanan ekonomik kriz ve belirsizlikler iş görenler için, stres yaratan nedenlerin başında gelir (Erdoğan, 2009: 449).

“Örgütsel stres; Genellikle endüstri toplumlarındaki yaşanan hızlı değişimin, çalışan bireyler üzerinde oluşturduğu negatif etkisi olarak ifade edilebilir” (Aşkun, 2006: 100). “Örgütsel stres, iş veya örgüt hakkında bir isteğe karşı bireysel enerjilerin harekete geçmesi olarak açıklanmaktadır” (Pehlivan, 1995: 11).

Jeanette vd. (2007:277)'nin çalışmasına istinaden, Thomas ve Herson (2002)'un stres kaynakları 5 temel sınıfa ayrılmıştır:

- İşten Dolayı Oluşan Stres: İnsanlar zamanının çoğunu çalıştığı iş yerinde geçirmekte bu nedenle de çalıştıkları ortamın çalışmak için motive edici yapıda olmasını arzu etmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 141). Yetersiz olabilecek çalışma şartlarının iş stresi için bir kaynak oluşturduğu görülmektedir. Az veya çok aydınlık, soğuk ya da sıcak, gürültü ve hava kirliliği gibi birtakım durumlar çalışma şartlarını etki eden faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörler ile birlikte fiziksel çalışma şartlarının olumsuz unsurlar içermesi de strese neden olabilmektedir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 274). Çalışma şartlarının istenilen seviyede olmaması, personelin kısa süre içinde yorulmasına, yaptığı işlerden yeterince tatmin olmamasına ve çalışma yerinden uzaklaşmasına neden olabilmektedir.

- Role Bağlı Stres; Rol, insanın bulunduğu mevcut durumuna göre yapması gereken davranışların tamamı olarak ifade edilmiştir. Rol, toplum içinde bir konumu veya işlevi olan insandan diğer bireylerin beklediği davranışların hepsini kapsamaktadır.

Rol çatışması, bireyin aynı zaman diliminde birden daha çok role bürünmesi ve bu rollerden birini diğerine göre çok kabullenmesi, kişinin üstlendiği kişilik ve rol

özelliklerinin uyumsuzluk göstermesi gibi hallerde ortaya çıkmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 274).İş ortamında üstleri ile geçim sağlayamaması, çalışanları arasındaki ilişkilerin ve kişilerinin uyumsuz olması amirler, müşteriler ya da meslektaşları ile çatışma veya gerginlik yaratmaktadır, rol çatışmaları kişilerde içsel çatışmalara neden olmakta ve gerilimler oluşturmaktadır (Aytaç, 2005: 11).

- Bireyler Arasındaki İlişkilerden Kaynaklanan Stres; Çalışma hayatında farklı bir grup içinde yaşamak kişilerin uyumu yakalamakta zorlanmasına neden olabilmektedir. Değişen şartlara uyum sağlama isteğiyle her çeşit değişikliğin zorlanma oluşturması ve bu oluşan zorlanmaya da uyum sağlama gayreti stresi doğurabilir. Çalışılan ekibin birbiri ile uyumu yakalayamaması da bireyleri strese sokmaktadır (Paşa, 2007: 26).

- Kariyere Bağlı Stres; Kişiler başkalarının, kendilerini değerlendirmesi hakkında hassas davranırlar. Bu değerlendirmenin çok da adil bir şekilde yapılmayacağı düşünülmesi ise strese neden olmaktadır (Kurşun, 2014: 32). Bu nedenle gerçekleşecek olan atamalar konusunda adaletsiz sonuçlar çıktığına inanılması, çalışanlar içinde çeşitli çatışmalara sebep olmaktadır. Bu gibi durumlarda yöneticilere ve terfi alanlara bakış açıları olumsuz olmaktadır.

- İş ve Aile Alanları ile İlişkili Stres; İnsanların aile yaşamlarında yaşadıkları mutluluklar ya da huzursuzluklar bütün yaşamları üzerinde etkili olabilir. Aile içi tartışmalar, eşler arası gerginlikler çalışanlar için stres faktörü olarak rol alabilmektedir (Baytar 2010: 20).

#### **2.3.2.4. Örgütdışı (Çevresel) Stres Kaynakları**

Günümüzde insanların stres kaynaklarının nedenlerinin iş ile ilgili olup olmamasını ayırt etmek zordur. Genellikle iş hayatının iş dışına yansıtıldığı ve olumsuz sonuçlar alındığı görülmektedir. Tam tersi durumunda gerçekleşmesi muhtemeldir. Çevrede yaşananların da iş hayatına yansması durumuna da rastlanmaktadır. Belirli bir kademeye gelen bireyler, iş ve aile hayatlarını dengede tutma ve her iki yaşantısını da farklı sosyal çevrede sürdürmekle sorumludur (Erdoğan, 1999: 35). Örnek olarak sosyal ve kültürel değişiklikler, teknolojik değişimler, çevre ve ulaşım sorunları gösterilebilir.



## 2.4. Stresin Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde strese neden olan kaynaklar ve olası sonuçları değerlendirilmiştir. Stresin sonuçlarını hem bireysel hem de örgütsel açıdan 2 ana başlık halinde değerlendirmek mümkündür. Çıkan sonuçlar neticesinde strese bağlı gerçekleşen yönetim şekilleri değerlendirilmiş olacaktır.

### 2.4.1. Stresin Bireysel Sonuçları

Stresin bireysel açıdan sonuçları; davranışsal, psikolojik ve fiziksel olarak 3 konu başlığı altında incelenecektir. Bireylerin beden ve ruh sağlıklarını olumsuz etkileyen stres kaynaklarıyla, bunlara karşılık bireylerin göstermiş olduğu birtakım direnç ve tepkilerde birtakım sonuçları getirmiştir (Öztürk,1994: 119). Sonuçlar Tablo2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Stres Bireysel Sonuçları

<b>Sosyal (Davranışsal)</b>	<b>Psikolojik</b>	<b>Fiziksel</b>
<b>Sigara</b>	Kaygı	Dolaşım sistemi kalp ve damar
<b>Alkol-uyuşturucu alışkanlığı</b>	Depresyon	Solunum Sistemi
<b>Saldırganlık ve kaza eğilimde artış</b>	Uykusuzluk	Sindirim Sistemi
	Tükenme Belirtileri	Üreme Sistemi İç Salgı Bezi

**Kaynak:**(Öztürk,1994:19)

#### 2.4.1.1. Stresin Davranışsal Sonuçları

Stresin kişisel sonuçlarından davranışsal sonuçlar saldırganlık ve kaza eğiliminde artış sigara ve alkol alışkanlığı nitelendirilebilmektedir.

Saldırganlık; Bir nesneye zarar vermek adına yapılan bir davranış biçimidir. Bireyin karşısına amaçlarının gerçekleştirilmesi adına bir olumsuz durum çıktığında engele karşılık bir tepki durumudur (Eroğlu, 2007: 462).

Sigara; Sigara, kullanıcıları tarafından stresi yok eden bir madde olarak ifade edilse de birçok hastalığa sebep olmaktadır.

Alkol ve Uyuşturucu Alışkanlığı; Alkol alımındaki artış, toplumun çoğunluğunda stresin yaygınlaştığının bir sebep olarak gösterilebilir. Başlangıçta stresin oluşturduğu problemlerden kaçmak için alkol, sürekli hale gelerek bağımlılık oluşturabilmektedir (Yılmaz, 2006: 46).

#### **2.4.1.2. Stresin Psikolojik Sonuçları Stresin**

Psikolojik sonuçlar olarak; Depresyon, gerginlik, kaygı, uykusuzluk, tükenmişlik gösterilebilmektedir.

Kaygı; Sürekli kaygılı olan bireylerin yaşadıkları olayları devamlı stresli olarak algılamaları ve stresli kişilerin de oluşacak kaygıyı duymaları ciddi sonuçlar doğmasına sebep olabilir (Baltaş ve Baltaş, 1999: 110- 157).

Depresyon; Karşılaşılan stresli olaylar durumunda vücutta meydana gelen tedirginlik, sıkıntı, üzüntü durumunu ifade eder (Eroğlu, 2007: 463). Psikiyatride, bu çökmüş ruh durumunun uzun süreli devamlılık arz ederek kişide bireysel veya mesleki yaşamını olumsuz etkilemesi ve sonucunda da ruhsal bir hastalığa yol açması olarak değerlendirilir (Tezcan, 2010: 7).

- Uykusuzluk; Uykunun başlayabilmesi için öncelikle beyin sapındaki işleyişin harekete geçmesi gerekmektedir. Eğer kaslardaki gerilim azalmaz ise beyin sapındaki “uyanıklık” sistemi uyarılmaya devam edecek ve birey de uykuya geçemeyecektir.

- Kas geriliminde 2 sebeple azalma olmaz. Ya çevresel uyaranlar fazladır veya birey kendi düşünceleriyle kendini uyardır ve biyokimyasal olarak bir tehdit ile karşı karşıya olduğu duruma benzeyen bir durumu yaşamasına neden olur.” (Baltaş, 2004: 133).

- Tükenme belirtileri; Tükenmenin belirtileri, canlılığını kaybetme, uykusuzluk, göğüs ağrıları, baş ağrıları, ani öfke, devam eden kızgınlık, engellenmişlik, yalnızlık duygusu, çaresizlik, şüphecilik, cesaretsizlik ve can sıkıntısı şeklindedir. Genelde profesyonel kadrolarda yer alan kişilerde ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 311).

### 2.4.1.3. Stresin Fiziksel Sonuçları

Stres altındayken vücudumuzda bazı değişiklikler meydana gelir. “İnsan vücudu merkezi sinir sistemi ve hormonlar ile birlikte vücut ihtiyaçlarını karşılamakta, iç-dış ortamda oluşan değişimlere uyum sağlamak ve böylelikle dengesini koruyabilmektedir.” (Canpolat, 2006: 16). Stres yüksek seviyelerde oluşmuş ise, yüksek kolesterol, yüksek kan basıncı, kalp hastalıkları ve ülseri ortaya çıkarabilir. (Özer, 2011: 416). Bunlara ilaveten kaslarda ve gerginlik, tansiyon, baş dönmesi, ağız kuruması vücuttaki normal işleyişin aksaması sayılabilmektedir (Kara, 2009: 151).

### 2.4.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Mesleki stres veya iş stresi şeklinde ifade edilen örgütsel stres, örgütle ilgili herhangi bir talebe karşılık mevcut kişisel enerjinin harekete geçmesi şeklinde ifade edilmiştir (Güner, Çiçek ve Can, 2014: 60) Çalışanın bilgi, beceri yetenek ya da ihtiyaçları ile bağdaşmayan şartların ortaya çıkması, bireyde iş stresinin oluşmasına sebebiyet verebilmektedir (Küçük, 2015: 369-370).

Her örgüt tarafından geliştirilen stres kaynakları; örgüt içi gruplaşmalara, yapılan işe, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklim ortamına, çevresel koşullara göre çeşitlilik göstermektedir (Aydın ve diğerleri, 2010: 54). Örgütte oluşan stresin görmezlikten gelinmesi, zamanında önlemlerin alınmaması, örgütler tarafından çok sayıda olumsuz durumun ve kaybın nedeni olmaktadır. Bireylerdeki stresin sağlıklı ve olumlu bir aşamada olmadığını gösteren durumlar; geç kalmalar, huy veya davranışlardaki değişimler, meslektaşlarla bozulan ilişkiler, azalan performans ve bitmeyen şikâyetler gibi durumlar örnek verilebilir (Eren Gümüştekin ve Gültekin, 2010: 4).

Strese bağlı örgütsel sonuçlar ise; Verimsizlik, performans düşüklüğü, işe devamsızlık, işte hata yapma, işe yabancılaşma, iş gören devir hızı, iş kazaları, şeklinde ifade edilebilir.

İşgören Devir Hızı; Örgütte bir görev alan bireylerin öncelikle kadroda olmaları devamında ise ölüm, emeklilik, işi terk etme ve işten uzaklaştırma gibi nedenlerle ayrılmaları olarak tanımlanabilir. Yöneticiler tarafından emeklilik veya işten çıkış gibi bazı durumlar dışında sadece çalışanların isteğine bağlı olarak oluşan bazı işten çıkışlar,

büyük oranda işyerindeki çalışma koşullarının elverişli olmamasından ve de stres faktörlerinden kaynaklanmaktadır (Eroğlu, 2007: 467).

İşe Devamsızlık; İşgörenin bir mazeret sunmaksızın, yöneticiye ya da işverene bilgilendirme yapmadan işe gelmeme durumunu ifade eder (Bacak ve Yiğit, 2010: 30). Yapılmış olan araştırmalara dayanarak çalışma ortamlarında stres ile baş başa bırakılan çalışanların, strese neden olan faktörlerden uzak durmak için işe gitmedikleri düşüncesini desteklemektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 8-9).

İşe Yabancılaşma; İşyerinde bulunan birtakım tehlikelere karşı önlem alınmaması çalışanların hayatına gereken özenin gösterilmemesi çalışanlarda yabancılaşma sorununu ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların yaşam standartlarını sağlayabilecek bir ücret almamaları da diğer bir yabancılaşma kaynağıdır (Çevik, 2011: 38). Bunun dışında, örgüte yabancılaşma moral ve ahlaki değerlerin bozulmasına, suç oranlarının çoğalmasına, üretkenliğin düşmesine, sosyal güvenlik ve sağlık harcamalarının yükselmesine, personel devir oranlarının yükselmesine iş yavaşlatma ve grev eylemlerinin artmasına neden olmaktadır (Özen, 2011: 44).

Verimlilik ve Performans Düşüklüğü; Zihinsel yargılar, yoğun stres, karar verme gibi birtakım zihinsel yetenek olması gereken işlerde, dikkatin düşmesi sonucunda, işletme bakımından olumsuz sonuçlar doğmasına neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 312).

İş Kazaları; Bazı dış ve iç etmenlerden kaynaklanan ve işin yapılış esnasında oluşan önceden planlı olarak yapılmamış zarar verici bir olaydır (Sökmen, 2010: 235). Bu tip kazalar üç nedenden oluşmaktadır. Birincisi işyerindeki teknik problemlerden, ikincisi ise kişisel ve psikolojik nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Bir diğer neden ise çevresel koşullardır

## **2.5. Stres Yönetimi ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri**

Strese sebep olan faktörlerin insanlar üzerinde negatif etkilerini azaltabilmek veya ortadan kaldırmak için veya bu gerilimlerin ana kaynakları ile etkili ve doğru bir şekilde mücadele edebilmek için gösterilmiş olan gayretlerin tamamına "stres yönetimi" adı verilmektedir (Eroğlu, 2017:555).

Stresle başa çıkma yöntemi stres faktörlerinin neden olduğu gerilimi azaltma, gerilime dayanma veya yok etme amacıyla sunulan duygusal veya davranışsal tepkileri güçlü kılmaktadır (Aydın, vd., 2008: 174). Ayrıca doğru stres yönetimi ile stresin pozitif etkileri desteklenmekte, negatif yönleri ise yok edilmeye çalışılmaktadır (Gümüştekin, Gültekin, 2010: 5).

Stresle mücadele edebilmek adına işgörenin öncelikle kendisinde strese neden olan olayları tanıyabilmesi gerekir. Sonrasında ise konuya bilgi sahibi olarak gerektiği yerde gereken yöntemleri kullanması gerekir. Diğer yandan burada söz konusu olan stresi tamamen ortadan kaldırmak değildir zaten böyle bir durumu başarmakta söz konusu değildir (Kara ve Koç, 2009: 36). Bu yöntemin amacı, stresten tamamen kaçmak değildir. Tam tersine değil verimlilik ve enerjiye doğru pozitif bir güç elde edebilmek ve stres düzeyini en iyi seviyede koruyabilmektir (Aydın, 2002: 105).

Stresle başa çıkmak için belirlenmiş olan kısa, orta ve uzun vadeli amaçlar şu şekilde sıralanmıştır (Ayhan vd., 2011: 212-213):

- Kısa Vadeli Amaçlar:
  - Stresin yapısını, nedenini, yarattığı etkileri öğrenmek,
  - Stresle mücadele edebilmek adına gerekli yöntem ve kuralları öğrenmek,
  - Strese neden olan kaynakları yok etmek,
  - Strese karşı direnç arttırmak.
- Orta Vadeli amaçlar;
  - Stresin nedenlerini bilmek,
  - Uyarıcı belirtileri önceden görebilmek,
  - Pozitif stres kaynaklarını algılamak,
  - Bedensel ve duygusal stres tepkilerini kontrol etmek.
- Uzun Vadeli Amaçlar:
  - Huzur bulmak,
  - Düzenli ve sağlıklı yaşamak,
  - Yüksek seviyede verim elde etmek,
  - Yetenekleri geliştirmek için imkan hazırlamaktır.

## 2.5.1. Stresle Başa Çıkabilme Yöntemleri

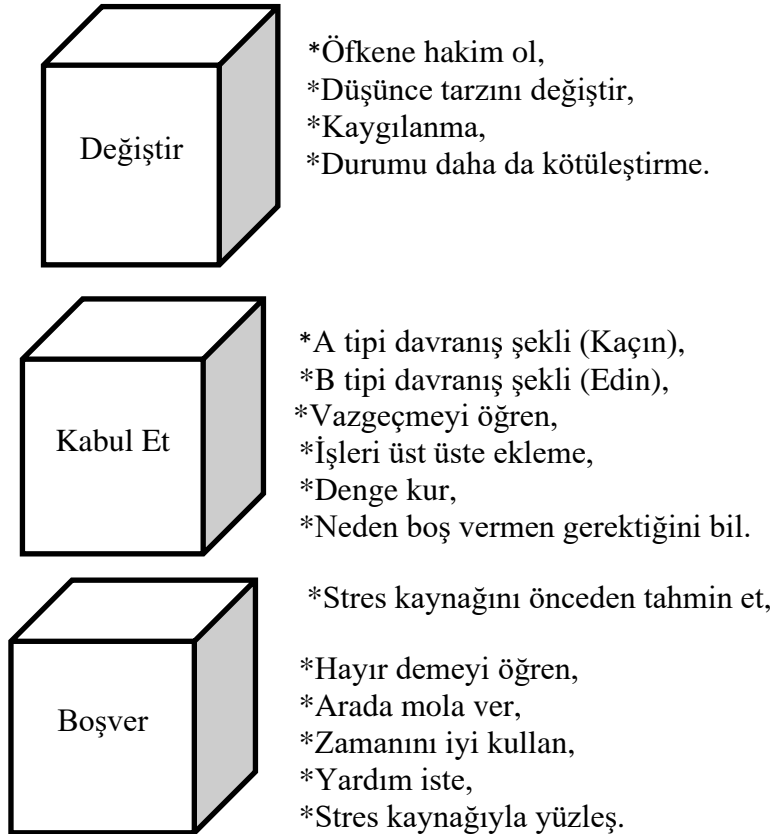
Stres yönetiminde başarılı olabilmek için öncelikle bireyin stres yaratan etkenlerin farkına varması gerekir.

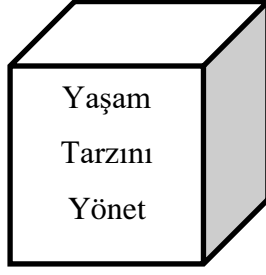
Strese maruz kalan bireyin bunlarla başa çıkabilmesi adına pek çok teknik bulunmaktadır. Bu tekniklerden kendisine psikolojik yönden uygun olanı kullanarak stresini başarıyla yönetebilir.

### 2.5.1.1. Bireysel Yöntemler

Stresi kontrol etmeye karar vermek, bireyin ruhsal, fiziksel ve duygusal yaşam seviyesinin yükseltmeye karar vermesi anlamına gelir. Bireylerin birtakım kişisel özellikleri, olağan dışı durumlarda olaylara gösterdiği tepkiler, uyum kabiliyeti stresi yenebilmek adına kişiye yardımcı olabilecek etkili faktörlerdendir (Geybullayev, 2002: 31).

Braham tarafından geliştirilen DKBY modeli, kişilerin içinde buldukları stresi kontrol altında tutabilmeleri yönetebilmeleri için geliştirilmiş olan ve dört aşamadan oluşan bir modeldir. Yaklaşım hakkında kısaca açıklama yapmak gerekirse;





(Braham, 1998: 57-59)

### Şekil 5. DKBY Modeli

Modelin aşamalarının içeriğine bakılacak olursa;

Değiştir aşaması olan ilk aşama; bir işe başlamadan önce detaylı düşünülmesini, gerekirse devamında oluşabilecek negatif durumun değiştirilmesini ve yarattığı stresin ortadan kaldırılmasını belirtmektedir (İştar, 2012: 8). Kabul Et yaklaşımı aşaması; Bireyin karşısına çıkan ve istenmeyen olumsuz bir durumla yaşamayı öğrenmesi şarttır (Hatiboğlu, 2014: 45). Boşver aşaması; Daha gerçekçi düşünülmesini savunan, kaçınmayı barındıran bu süreç içerisinde; kişi kendini daha gerçek amaçlara yönlendirmekte ve yeni yöntemler belirlemektedir (Tekin, 2010: 81). Yaşam tarzını yönet yaklaşımında; diyet, egzersiz veya duygusal destekler gibi yöntemlerle, ileride strese neden olabilecek faktörler yok edilebilmektedir (Bozhüyük, vd., Özcan, Kurdak, Akpınar, Saatçı, Bozdemir, 2012: 16).

Bireysel anlamda stresle baş etmede kullanılan çeşitli yöntemler bireyi içinde bulunduğu stresten uzaklaştırarak daha iyi koşullarda yaşayabilmesi adına yarar sağlayacağı düşünülmektedir. (Pehlivan, 1995). Bunlardan bazıları şu şekilde açıklanabilir.

- Bedensel Hareketler (Egzersiz); Egzersiz hareketleri yapılarak stresin bazı fiziksel etkileri azaltılabilir, enerji en baştan üreterek vücut yeniden canlandırılabilir. Çok stresli olunan durumlarda; vücut egzersizleri stresi olduğu gibi kaldırmaya yetmez, sadece azaltır. Yapılan tekrarlarla, pozitif etkiler daha da çoğalarak hızlanmış olur (Bozkurt vd., 2010: 32).

- Gevşeme Teknikleri; Stresin oluşturduğu negatif etkilerini azaltmaya yönelik vücudun gevşetilerek rahatlatılması gibi birtakım teknikler olarak, gevşeme eğitimi, düzenli nefes alıp verme, meditasyon gibi bazı tekniklerin kişinin daha fazla gevşemesine sebep olduğu tespit edilmiştir (Ertekin, 1993: 95).

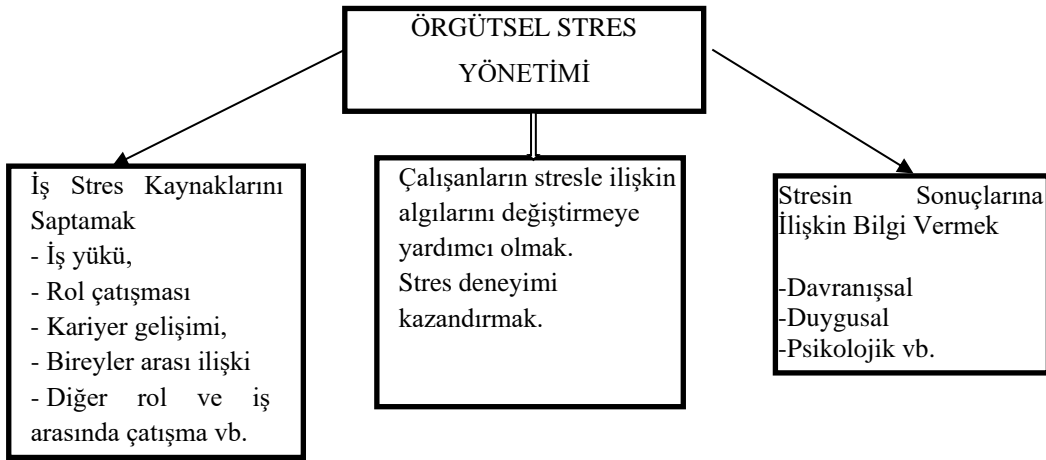
• Meditasyon; Meditasyon, bedeni hem fiziksel hem de duygusal açıdan rahatlatan psikolojik olarak dinlendiren içsel yoğunlaşma oluşturan bir etkinliktir (Yöndem, 2015: 186). Meditasyon uygulamalarına katılan bireylerin yönetici ve iş arkadaşları ile iyi uyum sağladığı, verimliliğin arttığı ve işi bırakma eylemlerinin azaldığı gözlemlenmiştir (Özer, 2012: 54).

• Biyolojik Geri Besleme (Biyofeedback); Bu teknikle; duygu, düşünce ve beden arasındaki ilişkiler somut bir biçimde ifade etmektedir. Bu sayede kişi kendine yansıyan bedensel hareketlerini kontrol ederek devamında kendi arzusu ile hedefinde uygulama alışkanlığı edinmektedir (Erdal, 2011:42).

• Beslenme ve Diyet; Beslenme ve stres arasındaki durumlar genelde gerilimden kaynaklanır ve sonucunda özel bir beslenme şekli oluşturulmasını gerekli kılar.

• Solunum Egzersizi; Derinden nefes alma, direk damarların genişlemesini sağlayarak, akciğerin daha iyi çalışmasına yardımcı olur ve gerginliğin azaltılmasında önemli bir yer teşkil eder. Genellikle büroda çalışanlar açısından çok pratik bir metod olan solunum egzersizi bireyde meydana gelen ya da gelebilecek olan stresi önlemektedir (Baltaş, 2004: 187).

• Zaman Yönetimi; Zaman, çalışanların işlerini ve gündelik eylemlerini organize etmeleri hayatlarını yönetmelerini ifade eder. Hayatı yönetirken de asıl önemli olan zamanı yönetebilmektir (Deniz, 1996: 110). Sürekli zamanın yetmediğinden şikâyetçi kişiler zamanlarını daha iyi planladıkları takdirde az stres sahibi olacaklardır (Çelik, 2010: 292). İçinde bulunulan zamanın iyi yönetilebilmesi de bireyin iş hayatında, hayal kırıklığı yaşamaması, endişe duymaması ve panik olmaması sağlanacaktır.



(D.Hellriegel, J.W. SolocomJr, R. W. Woodman, 1995: 242)

**Şekil 6.** Örgütsel Stres Yönetimi



Örgütsel stres yönetiminde stresin azaltılması ile hem çalışanın iş doyumunu yükselmekte hem de örgüte katkısı artmaktadır (Özdevecioğlu, vd., Tekçe, Çirli, Bulut, Gemici, Tozal, Doğan, 2003: 131). Uyumlu bir şekilde çalışanların birlikte daha faydalı çalışmalar ortaya çıkarmasıyla örgüt amaçları için daha iyi fayda sağlayacak bir güç birliği gelişmektedir. Böylelikle üretime katılmış olan tüm faktörlerde verimlilik yükselerek, üretim maliyetlerini azalacak, pazar payı ve karlılık olumlu etkilenecektir (Özkaya vd., 2008: 165).

Stresle başa çıkmak için faydalanılabilecek örgütsel mücadele biçimleri, bireylerdeki iş stresini önlemek ya da azaltmak amacına dönük olarak geliştirilmelidir. Örgütlerde stresi kontrol altına alabilmek adına farklı yöntemler uygulanmaktadır. Yöntemler şu şekilde sıralanabilir:

- Amaçları Belirleme; Örgüt taleplerini kişilerde yarattığı etkilerini pozitif şekle getirmeyi amaçlayan strese engel olan program olarak bilinir (Aydın, 2004: 61). İki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada net ve tutarlı amaçların ifade edilmesi gereklidir. İşletmelerde mevcut politikalarda uygulanan düzgün ve doğru yöntemler ile stres en düşük düzeyde tutulabilir (Gökgöz, 2013: 81). İkinci aşama da ise performansları incelemek ve ger bildirimden faydalanmak söz konusudur. Bu destek ise stresi önleme noktasında tampon görevi üstlenmektedir (Demirkıran, 2007: 62- 63).

- Katılımlı Yönetim; Örgüt çalışanlarının özellikle kendilerini ilgilendiren karar ve konulara katılım sağlayacak olmaları belirsizlik duygusunun giderek azalmasına ve kararlara sahip çıkmaya neden olarak stresin seviyesini düşürmektedir (Balcı, 2000: 34). Modern yönetim anlayışında çalışanları birtakım konularda karar verilmesi aşamasına dahil edebilmek, işlerinden daha çok memnun olmalarına neden olan aktif liderlik prensibidir. Katılımcıların olduğu örgütte yöneticiler, örgüt içi uygulamalar konusunda astlarına bilgi vererek önerilerini alarak onlarda değişime karşı oluşabilecek direnmeyi engelleyerek meydana gelebilecek stresin seviyesini de azaltabilirler (Çelik, 2010: 289).

- Rol Analizi ve Sınıflandırılması; Örgütte farklı gelişmeler doğrultusunda görevlerin yeniden bir düzen etrafında toplanması, iş ile çalışan arasındaki uyumunu artırıcı, belirsizlikleri yok edici bir tekniktir. Bu bakımdan, çalışanın örgütteki rolünün yeniden belirlenmesi, aşırı iş yükünü de ve rol çatışmalarını da önler, çalışanlara daha

fazla sorumluluk, daha fazla katılım kabiliyeti kazandırır. Böylece ortaya çıkabilecek olumsuz stresin önüne geçilmiş olacaktır (Öztürk, 1994: 124).

- Çalışma Şartlarının İyileştirilmesi; Çalışanların dengelerinde değişikliklere neden olan farklı stres nedenlerinden önemli bir bölümü, iş hayatındaki olumsuz ilişki ve olumsuz çevrede meydana gelen şartlardan oluşmaktadır. Stresin yönetimi açısından, örgütler ve yöneticiler yönünden alınabilecek bazı tedbirler, iş görenlerin memnuniyetsizliklerinin azalmasına uygun ortamı hazırlayabilir. Bu anlamda yöneticinin ana yaklaşımı, öncelikle işgörenin en fazla şikayet ettiği ve rahatsız olduğu durumları ele almak olmalıdır. İşgören tarafından gündeme getirilen şikâyet ve rahatsızlıklar, önem sırasına göre sıralanmalı ve sonuca ulaştırılması olası olanlar belirli bir sonuca ulaştırılmalıdır.

- Sosyal Destek; Sosyal destek, kişinin ailesi ve de sosyal ihtiyaçlarını kurduğu arkadaşlık ilişkileri tarafından destek görmesi olarak ifade edilmektedir (Kirel, 1993:168). Bu sistem, kişinin birden çok insan ile sürekli görüşmesi bunlardan hem güçlü hem de olumlu duygularla birlikte ihtiyaca neden olan duygusal desteğin alınarak sonrasında verilmesi olarak açıklanabilir (Bekçi vd., 2007: 149). Belli başlı faaliyette bulunan kuruluşlara gerçekleştirilen üyelikler, ev ziyaretleri, iş arkadaşlıklarının iş dışında da devam etmesi şeklinde bireylere destek sağlanmaktadır.

- Duygusal İklim Kontrolü; Ruh sağlığı açısından bireyin karşılaştığı olayları veya etkinlikleri kontrol edebilmek adına geçerli zeminin hazırlanması gereklidir. Kişiye kontrolü için seçme ve karar verme olmak üzere iki davranış fırsatı verilmiştir. İlki olan karar verme fırsatı, bireyin kararların doğurduğu sonuçları tahmin edebilme konusundaki potansiyelinin açığa çıkarılmasına neden olacaktır. Değişimle ilgili bu tür uyum davranış ve girişim hareketleri örgütten kaynaklanan stres en az seviyeye getirmeye ve öngörülemeyen sonuçlarını yok etmeye yöneliktir (Ertekin, 2006: 91).

- Stres Yönetimi Eğitimi ve Stres Danışmanlığı; Örgüt çalışanlarının stres yönetimi, stres yönetimi eğitimi programı ile mümkün olabilir. Bu eğitimlerde, çalışanların belirli bir bölümüne yaptıkları işin içeriği ile ilgili geniş eğitim programı sunulmaktadır. Programda öncelikle stresi yaratan nedenler, sonrasında ortaya çıkardığı sonuçlar ile ilgili eğitimler verilmektedir. İlâveten iş görenlere stres durumunun birtakım fizyolojik ya da psikolojik sonuçlarını ne şekilde en aza indirecekleri de öğretilmektedir (Özkalp ve Kirel, 1995: 357).

- Stres yönetimi eğitimi tüm kuruluşlar tarafından çalışanlara verilmesi gereken bir eğitim olmalıdır. Özellikle de insan kaynaklarından sorumlu yöneticilerinin ve uzmanlarının asıl yapması gereken işleri gereği stres yönetimi konusuna daha çok ilgi göstermeleri gereklidir. Böylece kendilerine bağlı olarak çalışanların stres ile karşı karşıya kaldıklarında nasıl önlemler almaları gerektiği ve bu yöntemlerden hangilerini uygulamaları gerektiği konusunda destek olmaktadır. Ancak bu desteğin fayda sağlaması konusunda, stres altında olan çalışanlar tarafından içinde buldukları durumu da bir zayıflık olarak düşünmemeleri gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 18).

- Kariyer Planlaması ve Yönetimi; Çalışanların birtakım yeteneklerini, ilgi alanlarını, değer yargılarını, yeteneklerini, içinde buldukları zayıf veya güçlü yönlerini belirledikleri, örgüt içinde bilgi sahibi olabildikleri, kariyer hedeflerini belirleyerek bu hedefleri gerçekleştirebilmek adına belirli uygulamalar dahilinde hareket ettikleri süreç, kariyer yönetimi olarak adlandırılır (Noe, 2009: 397).

- Kariyer planlaması ise; "kişinin bireysel ilgi, bilgi, motivasyon ve yeteneklerinin farkına vararak; fırsatlar ve yapılacak tercihler konusunda bilgiler elde ederek, kariyerle ilgili amaçlar belirlediği ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek adına faaliyet planlarının hazırlandığı zaman dilimidir (Dessler, 2013).

### 3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

#### 3.1. Çatışma Kavramı

Günlük yaşamın temposu içinde direk veya dolaylı yoldan karşımıza çıkan ve de genelde olumsuz ilişkiler olarak ifade edebileceğimiz bir terim olan çatışma, çok uzun yıllardır farklı pek çok disiplinin araştırma konusunu oluşturmuştur (Ertekin, 1993: 72). Literatüre bakıldığında çatışma kavramının psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi ve ekonomi gibi farklı disiplinlerin araştırmalarında bir nesne olmuştur. Bu sebeple kavrama yönelik farklı bakış açılarından söz edilmiştir.

Çatışma tüm toplumlarda bulunan, dinamik etkileşim sonucunda meydana gelen doğal bir olgudur (Çağlayan, 2006: 5). Çatışmanın, farklı şekillerde ve düzeylerde ortaya çıkması ile insanların psikolojik, sosyolojik, fizyolojik vb. ihtiyaçlarından kaynaklanması sebebiyle, hakkında kesin bir tanım yapılması oldukça zordur (Şahin ve Örseli). Genel bir tanımlama yapmak gerekirse çatışma, en az iki insan arasında düşünce ve görüş farklılıklarından doğan tartışmalar olarak ifade edilmektedir (TDK, 1974: 171).

İnsanın yaşamında önemli bir bölümü, etkileşim ve sosyal ilişki ağında geçmektedir. Kişi, sosyal hayatının kendi üzerinde oluşturduğu faktörler doğrultusunda, hayatını daha öncesinden tahmin edebildiği birtakım çeşitli kalıplar üzerine oluşturmaktadır. Lakin kişinin sosyal çevresiyle olan iletişimlerinde bazı durumlarda önceden tahmin yürütülebilir kalıpların bozularak, kişinin çevresinde mevcut olan kişilerle çatışmalara girdiği gözlemlenebilir. Meydana gelen bu tür uyuşmazlıkların; bireyin örgütsel ve sosyal hayatı üzerinde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (Can, 1997: 330).

Sözlükte çatışma kelimesi ‘zıtlasma, savaş ve uyuşmazlık’ olarak ifade edilir (Gordon, 2002:153). Koçel (2005: 664)’ e göre ise çatışma, iki ya da daha çok kişi arasında çeşitli nedenlerden doğan anlaşmazlıktır. Farklı bilim adamlarının çatışma hakkındaki tanımlamalarından bazıları ise şu şekilde ifade edilmiştir. Buna göre çatışma; birbiriyle uyumsuz olan hareket ve davranışlar (Tjosvold; 1992:33), iki ya da daha çok kişi arasında ortaya çıkan uyuşmazlığı (Asunakutlu ve Zeybekoğlu,1999:11; Ekici ve Rahim,2008), aynı derecede itici kuvvete sahip, ancak birbiriyle ters yönde

çalışma içinde olan dürtülerin , bireyi sürüklediği çıkmaz (Silah, 2005: 221) ve insanın toplumla etkileşimi sırasında devamlı yaşanan ve insan ilişkilerini pozitif veya negatif şekilde etkileyen bir kavram şeklinde tanımlanabilir (Deniz ve Çolak, 2008: 304)

### 3.2. Örgütsel Çatışma Kavramı

Çatışma tanımlarında karşılaşılan ortak kavramlar, zıtlama engellenme, amaç-çıkar çatışmalarıdır. İş, saygınlık, para ve güç gibi kavramlar söz konusu oldukça işletmelerde çatışma davranışı da her zaman meydana gelecektir (Tekarslan, 2000: 338).

Başaran örgütsel çatışmayı; birbiri ile bağdaştırılamaz uzlaşmaz niteliklere sahip gruplar arasındaki etkileşim durumu şeklinde açıklamıştır. Ayrıca birbiriyle etkileşim içinde olan kişilerin çatışma davranışını duygusal veya bilişsel güçlerine etki eden olaylara karşı gerçekleştirdikleri tepkilerdir' şeklinde ifade etmiştir (Başaran, 2004: 323).

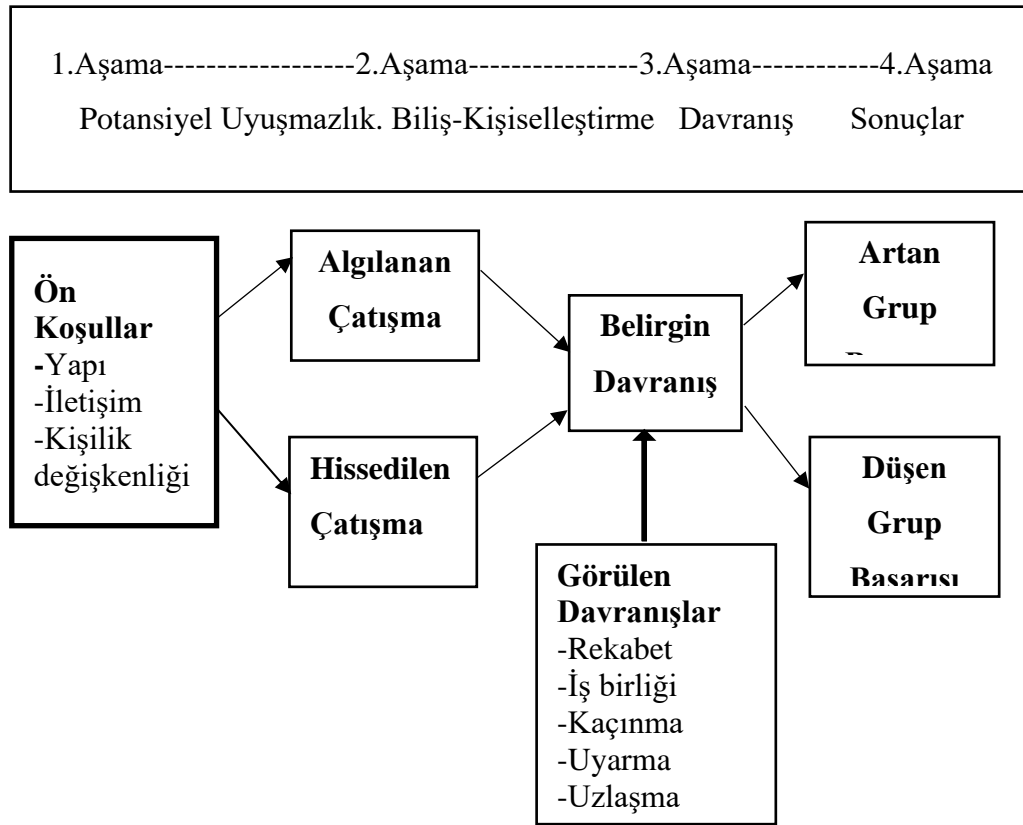
Ajala ve Oghenekohwo(2002), Ikeda, Azamoza(2004), ve Veludo ve Campomar (2005) örgütsel çatışmaları, çeşitli değer ve hedeflere sahip birey veya gruplarının örgüt içerisinde yaşadıkları uyumsuzluk olarak tanımlamıştır (Longe, 2015: 84).

Kısaca; örgütsel çatışma, gruplar arasında birlikte çalışma sorunlarının neden olduğu ve sonucunda normalde gerçekleştirilmesi gereken rutin faaliyetlerin karışmasıdır (Eren, 2010:563). Bundan dolayı çatışmaya, bir birimde çalışan iki ya da daha fazla kişinin uyumsuzluk göstermesi konusu olarak bakılır (Darling ve Walker, 2001:230). Örgüt çalışanları bakımından çatışma küsmeye ya da kavga olarak ifade edilmez. Sadece kişilerin belli konularda fikir ayrılığından kaynaklanan bir durumdur. Örgüt açısından bakıldığında durumun olumlu veya olumsuz bir anlam ifade etmesi yönetici veya çalışanların içinde buldukları süreci nasıl değerlendirdiğine ve yönetebildiğine bağlıdır (Tecer, 2016). Çatışmalar bazen çok basit bazen çok büyük veya karmaşık bir hal alabilir ama yine de her zaman yaşamın bir parçasıdır. Asıl soru çatışma ile nasıl başa çıkabildiğimizdir. Eğer bu süreç içinde potansiyel çatışmaları daha çok pozitif olarak yaklaşmayı öğrenebilirsek tüm yaşanacak olan çatışmalar daha az yıkıcı olacak ve daha az acı verecektir (Bilgin, 2008: 6).

Organizasyonlar günümüzde genellikle, artan rekabet koşulları, kültürel çeşitlilik ve iş gücü bölünmesi gibi sebeplerle çatışma potansiyeli ile çok yoğun bir

şekilde karşı karşıya gelmektedirler. Son yapılan araştırmalara istinaden yöneticilerin ilk on işi arasında yedinci sırada çatışma yönetimi yer almaktadır. Bu da bizlere çatışma konusunun önemini vurgulamakta sistematik ve düzenli bir biçimde yönetilmesinin önemini vurgulamaktadır. Yani bir grup ile başka bir grubun karşı karşıya gelmesini ve hedeflerine ulaşmasını diğer grupların önlemesine rağmen grubun karşı önlemler alması durumu örgütsel çatışma olarak ifade edilebilir. Birbirleriyle çelişen amaçların algılanması ve gruplar arasında oluşan güç savaşları çatışmanın en önemli gerekçeleri olarak kabul edilir (Pondy, 1967: 298)

Örgütsel çatışma yapıcı ve örgütün işlevsel yönlerini gösterecek bir biçimde de ifade edilebilmektedir. Birbirleriyle ilişkili dört aşama sonucunda çatışmalar gerçekleşir. Bu aşamalar Şekil 7’de (Can, 2002: 328) belirtildiği gibidir.



(Can, 2002: 328)

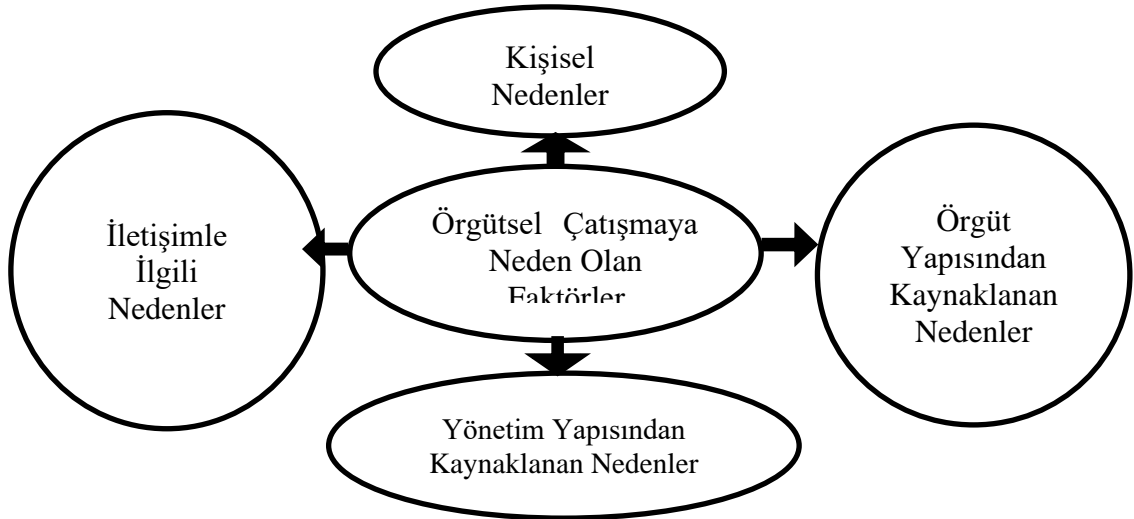
### Şekil 7. Çatışma Oluşum Süreci

Potansiyel Çatışma olarak ifade edilen ilk aşama çatışmayı ortaya çıkarabilecek olan nedenlerin açıklandığı aşamadır Bunlar, doğrudan çatışmaya yönelik olmasa da çatışmanın varlığı için gereklidir. Bu nedenler, iletişim, yapı ve kişilik değişkenliğidir. Çatışma süresindeki ikinci aşama ise mevcut sebeplerin kabul edilmesi anlamında olan

kavrama ve kişiselleştirme aşamasıdır. Çatışmanın üçüncü aşaması olan davranış aşaması; rekabet, iş birliği, kaçınma uzlaşma ve uyarlanma şeklinde ortaya çıkar. Sonuncu aşama ise çatışmanın varılan sonuçlarıyla alakalı olup Son evre ise, bu sonuçlar grubun başarısını arttırıcı veya azaltıcı nitelikte olabilir (Can, Halil; 1999: 310).

### 3.3. Çatışmanın Nedenleri

Çatışmaya sebep olan nedenleri; örgüt seviyesinde, grup ve bireysel olarak Nelson ve Quick (2005) yapısal ve kişisel faktörler, Rollinson ve Broadfield (2002) ise bireysel, kültürel, iletişimden ve örgütsel durumdan kaynaklanan etkenler olarak sınıflandırmışlardır. Bu araştırmada çatışmaya neden olan faktörler dört grup dahilinde iletişimle ilgili nedenler, kişisel sebepler, yönetim yapısından ve örgüt yapısından ve kaynaklanan sebepler olarak sınıflandırılmıştır.



Şekil 8. Örgütsel Çatışmaya Neden Olan Faktörler

#### 3.3.1. Kişisel Nedenler

Bu başlık altında, çatışma ortamlarında çalışanları çatışmaya iten nedenlerden değer farklılıkları, statü /rol farklılıkları, kişisel birtakım değerler, saldırgan kişilik eğilimi bireysel amaçların farklı olması ve çıkar farklılıkları gibi konulara yer verilmiştir.

- İş görenlerin Kişisel Değer, İlgi ve Hedef Farklılıklar; Kişiler arası çekişmelere örgütlerde çok sık rastlanır (Koçel, 2010:653). Sosyologlardan örneğin

Reed, iş çalışanların maruz kaldığı en az iki değişik çatışma kaynağı tanımlamışlardır. Bu çatışmalardan birincisi çeşitli önceliklere ve ilgiye sahip olan çalışanların yaşamış olduğu çatışmadır (Robbins, 2005:550). Sahip olunan inanç, ilgi alanı ve değerlerin çeşitlilik gösteren kişilerin çatışma yaşamaları olasıdır (Rollinson ve Broadfield, 2002: 432-433).

- Rol ve Statüden Kaynaklanan Farklılıklar; Bir kurum veya kişinin toplumda yer alan durumu 'statü'dür (Türk Dil Kurumu). Örgütlerde mevcut olan statü genelde açık olarak ifade edilemediğinden, bu statünün bireylere sağlamış olduğu görevler ile statü arasındaki ilişkiler de açık şekilde ifade edilememektedir.

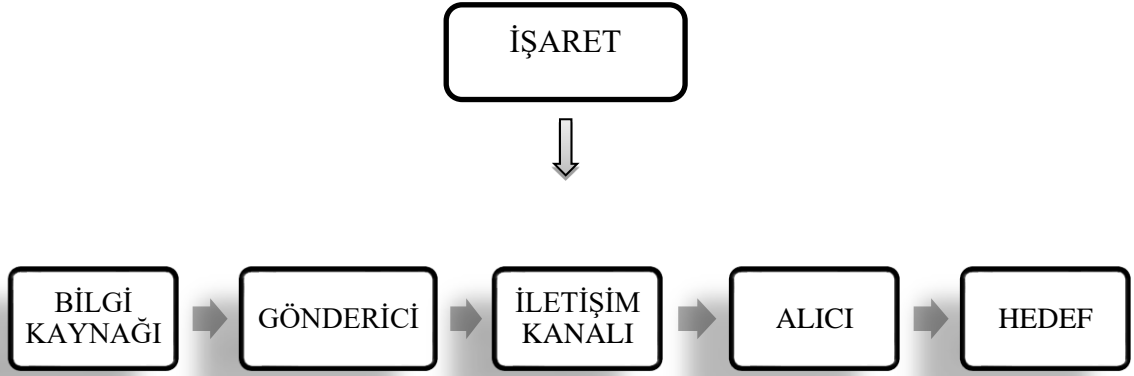
Rol ise, örgütsel seviyede mevcut olan statünün belirlediği yükler ve hakların toplamı olarak açıklanabilir. Bir çalışanın rolünü ne ölçüde algıladığı ve bu anlamda ne derece motive olduğu göstermiş olduğu davranış uyumundan belli olur (Kılınç, 1988: 104). Örgüt çalışanlarının bazı görevleri veya işleri kendi rolleri içinde algılaması veya algılamaması ya da kendine uygun bulup bulmaması çatışmanın ortaya çıkışını etkilemektedir (Dökmen, 1999: 38). Örgüt içerisinde kuralları koyanlar ile uygulayanlar arasındaki çatışmalar ise statüler nedeni ile yaşanmaktadır. İlaveten örgüt içinde yönetenler ve yönetilenler arasında kültür, gelir düzeyi ve eğitimden kaynaklanan farklılıklar da bir çatışma nedeni olarak kabul edilir.

- Çıkar Kaynaklı Farklılıklar; Belirlenmiş konularda kişi ya da gruplar değişik çıkarlara sahiptirler (Koçel, 2010:653). Örgütte kişisel ihtiyaç ve istekler, yetişme tarzları kişisel farklılıkları sebebiyle değişiklik görülmesine neden olur. Bu farklılıklardan oluşan farklı yaklaşımlar söz konusu olduğunda ise çatışmalar ortaya çıkar (Sökmen, 2010: 246).

### **3.3.2. İletişimden Kaynaklanan Nedenler**

Bir bireyden diğerine doğru aktarılan duygu, düşünce ile bilgi süreci iletişim biçiminde ifade edilebilir (Ertür,2001:161). Sürecin öğeleri ise; bilginin kaynağı, gönderen, iletişim kanalı, alıcı ve hedef olarak sıralanabilir. İletişimin sürecini açıklayan modellerin başında Shannon ve Weaver'e ait model gelmektedir.





(Dökmen, 1999: 322)

### Şekil 9. İletişim Modeli

Mesajın ilk ortaya çıktığı yer bilgi kaynağıdır. Gönderici ise bilginin kaynağında meydana gelen iletinin alıcıya iletmek üzere işaret haline dönüştüğü, iletişim kanalı da gönderici tarafından iletilen mesajların hedeflerine varmasına neden olan araçtır. Alıcı, kanaldan gelmiş olan bütün işaretlerin hedefe ulaşmasını sağlayan yapı olarak adlandırılır. Göz ve kulak ise kulak diğer duyu organlarıyla birlikte alıcılara bir örnek teşkil etmektedir. Son olarak hedef ise, alıcıdan gönderilmiş olan iletilerin işaretlerinin yorumlandığı yerdir. Bilginin kaynağından çıkan bir mesaj ile hedefe varmış olan mesaj arasında bazı farklılıklar söz konusu ise bu farkı yaratan gürültü olarak tanımlanır (Dökmen, 1999: 322). Etkin iletişim sadece; mesajın alıcıdan alınarak kodlarının çözümlendiği ve mesajın kaynağının gönderilmek dilediği biçimde algılanarak bu yönde hareket edildiği anlarda gerçekleşmektedir (Budak ve Budak,1994:54).

- Anlam Güçlükleri; Gönderici tarafından bir kelimeye yüklenen anlam ile alıcı tarafından yüklenen anlamın farklılık göstermesi ve aralarında yanlış anlaşılmalara neden olan çatışmaların ortaya çıkması (Robbins, 2001: 386).

- Yetersiz Bilgi Alışverişi; İletişimde anlamada eksiklikler çatışmaya, bilgide oluşan eksikler ise çatışmanın artmasına neden olmaktadır. Hem örgütsel alt sistem hem de iş görenlerin karşılıklı olarak birbirleri ile ilgili bilgiye sahip olmaması veya beklentilerinin farklılık göstermesinden dolayı çatışmalar doğabilmektedir (Sökmen, 2010: 248).

- Dinlememe Sorunları; Çıkabilecek olan tartışmaları ortadan kaldırmak ve iyi bir dinleyici olabilmek için öncelikle dinlemeyi istediğimizi ve mesaj ile ilgilendiğimizi karşı tarafa iletmemiz belirtmemiz gerekir. İlâveten sakin ve sessiz bir ortam yaratarak

başka konular ile ilgilenmemek ve oluşan gürültüyü izole etmek de iletişim üzerinde pozitif etkiler yaratılmasına neden olacaktır. Bilindiği gibi bir konuyu öncelikle dinlemeden anlayabilmek ve anlamadan da başarmak çok da mümkün değildir (Eren, 2000: 353).

- Algılama ve Yorumlama Farklılıkları; Algılama da gerçekleşecek olan farklılıklar da çatışmalara sebebiyet verebilir (Nelson ve Quick, 2005: 284). Örgütte mevcut olan birim veya grupların, örgütsel konuları, problem veya olayları çeşitli algılamam ve yorumlama yapmaları çatışmaya neden olan bir faktördür (Koçel, 2010: 651).

### **3.3.3. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler**

Örgüt büyüklüğü, işlevsel bağımlılık, iş bölümü kapsamında oluşan rekabet, rekabetçi ödül sistemi, yöneticiye ait fikir farklılıkları, örgütsel görev ve farklılıklardan oluşan sorumluluklardaki karışıklıklar gibi nedenlerden örgüt yapısından kaynaklanan çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Buna bağlı oluşan çatışma nedenlerini belirtmek gerekirse;

- Örgüt büyüklüğü; Örgütler büyüdükçe örgüt üyeleri de yabancılaşma yaşayabilirler ve bireysel amaçlarla ile örgütsel amaçları farklılık göstermeye başlayabilir. Diğer yandan, büyüyen örgütlerde uzmanlaşma da artarak, koordinasyon ve iletişim sorunları ortaya çıkmaktadır (Seval, 2006: 250).

- Örgüt iklimi; Yönetim tarzının otoriter işlenmesi halinde örgüt iklimi de olumsuz olacağı için çalışanlar arasında yönetime karşı gizli bir menfaat çatışması süreci yaşanabilir (Silah, 2001: 240). Bundan dolayı bazı dejenere olmuş örgüt iklimleri işlevsel olmayan çatışmalara sebep olmaktadır (Bloisi vd., 2003: 440).

- İş bölümü; Örgütün temel niteliği olarak ifade edilir. Örgütler görev edinmiş oldukları konuları veya sorumlulukları yerine getirebilmek adına personel arasında ş bölümü oluştururlar. Meydana gelen iş bölümü ile de her bir bölümde kendinde olan işini diğer bölümün işinden daha önemli ve öncelikli görebilir (Ertürk, 1994: 130).

- Örgütsel farklılaşma; Farklı ve karışık bir örgüt veya örgütsel düzeylerinin çeşitli olması, iletişim sorunlarının yanı sıra farklı çıkar çatışmalarına da sebep olmaktadır. Yaşanılan karmaşa çoğaldıkça işletmeler de biçimsel ya da biçimsel

olmayan kendi bilgi kaynaklarını geliştirerek, örgütte neler olduğu ve ilerleyen süreç hakkında farklı görüş açılarına neden olurlar (Sökmen, 2010: 250).

- Örgüt içi güç mücadeleleri; Örgütte var olan iş gören grup veya bölümler örgüt içinde faaliyetlerini arttırmak ve baskı oluşturarak fikir ve isteklerini diğer grup ve bireylere benimsetme eğilimi göstermektedirler. Bu durumda gücü ele geçirme ve başkalarını etkileme çabası aynı amaç için uğraşan diğerlerinin tepkisi ile karşılaşarak çatışma ortamı yaratılmasına neden olmaktadır (Koçel, 2010: 653).

- Kıt kaynaklar; Bu durum genellikle, gruplar arasındaki çatışmaların en önemli sebebi olarak görülmektedir. Daha karmaşık yapıya sahip örgütlerde grup veya bireyler üstlenmiş oldukları görevlerinde başarılı olabilmek adına, gerekli olan finans veya insan gücünü oluşturabilmek için devamlı mücadele içine girmektedirler. Elde edilen kaynaklar tamamına yetebilecek seviyede değilse ya da kaynakları elde edecek olan karşı tarafın herhangi bir kaybına sebebiyet verecekse çatışmaya neden olmaktadır (Silah, 2001: 259).

- Rekabetçi ödül sistemi; İşlerde değerlendirmeden kaynaklı birtakım hatalar, hileler ve kıskançlıkların gündeme gelmesi ile örgüt içinde birliktelik yerine birbirini zayıflatan, olumsuz etkileyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Ekici ve Rahim, 2008: 137).

- Örgütsel değişim; Değişim kavramı, planlı ya da planlanmamış bir şekilde bir ortamın veya sürecin belirli bir husustan başka bir hususa geçirilmesi işlemi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değişim ise, örgütün birtakım alt sistemleri ve unsurları ile birlikte bunların arasında oluşabilecek yenilenme gelişme gibi bazı olayları da kapsayan her türlü değişim olarak ifade edilebilir (Dinçer, 1992: 8). Farklı bir üretim teknolojisinin örgüte dahil edilmesi ile birlikte çalışanların kaygıları gereği ve kişilik yapılarından sebep örgüte çatışmaya girilmesine neden olur. Diğer yandan örgütlerin birleşmesi veya bir örgütün diğerinin bünyesine katılması gibi değişikliklerde üye ve örgütler arasında da güç savaşı görülmektedir (Silah, 2001: 259).

### **3.3.4. Yönetim Yapısından Kaynaklanan Nedenler**

Yöneticiler, planlama, zaman yönetimi, karar verme ve bunları uygulayabilmek adına astlarını harekete geçirme, denetleme ve güdüleme açısından farklı yöntem ve yollara sahiptir (Eren, 2010; Sökmen, 2010).

- Komuta-Danışma Yönetici Çalışması; Komuta yöneticileri ve danışman yöneticiler arasında oluşabilecek uzmanlık ve yetki ile ilgili tartışmalar örgütsel çatışmaya neden olmaktadır (Silah, 2005: 238).

- İşlevsel Bağımlılık; Örgütte herhangi bir departmanın faaliyetini gerçekleştirebilmesi başka bir departmanın eylemini yerine getirmesine bağlıysa bu konuda işlevsel bağımlıktan söz edilebilir. İşlevsel anlamda birbirine bağlı olan bölümlerin değişik amaçlar doğrultusunda ilerlemesi çatışmayı ortaya çıkaracaktır (Robbins, 2005).

- Yetki Belirsizliği; Emir komuta zincirinin sorumluluk ve yetkilerinin yazılı olarak belirlenmemiş olması, bireyler ve gruplar arasında çatışma çıkmasına sebep olur (Nelson ve Quick, 2005; Tutar ve Erdönmez, 2008; Bloisi vd., 2003:438).

### **3.4. Örgütsel Çatışmaya Yönetim Kurumlarının Farklı Bakış açıları**

Çatışmanın gerçekleştiği alanlara yönelik kuramsal yaklaşımlar, sosyoekonomik birtakım akımların da etkisiyle şekil alan örgüt yönetimlerinin anlayışlarına göre de değişiklik gösterebilmektedir (Özmen, 1997: 16). Kuramsal yaklaşımlara baktığımızda üç başlık altında toplandığını görmekteyiz (Uysal, 2004: 10).

#### **3.4.1. Geleneksel /(klasik)**

Geleneksel yaklaşım bütün çatışmaları kaçınılmaz ve kötü bir vaka olarak niteler. Tamamen negatif etkilere sahip olduğu; zarar, yıkım gibi kavramlara adapte olduğunda anlaşılmaktadır. Bu bakış açısı çatışmayı; güven eksiklikleri, zayıf iletişim sorunlarından ortaya çıkan işlem bozuklukları olarak değerlendirir (Şimşek ve Çelik, 2011: 263, Robbins ve Judge, 2013: 455).

Geleneksel çatışma kavramı,1920 'li yıllarda ilk olarak Mary Parker Follet tarafından çalışılmıştır (Çelik, 2011: 624; Yürür, 2009: 25). Klasik örgüt teorisinin öncülerinden Taylor, Fayol ve Weber çatışmanın engellenebilmesi için örgütte yöntem, görev, yetki ve kural ilişkilerinin açık bir şekilde ifade edilerek çatışmaların ortadan kaldırılabileceğini ya da baştan önlenebileceğini savunur. Taylor'a göre, örgüt içerisinde çatışmanın yaşanmaması için yönetsel faaliyetlerin titizlikle uygulanması gerekir. Weber'e göre, çatışmanın olabildiğince düşük bir seviyeye indirgenebilmesi adına

bürokratik yapıdaki temel ilkelere uyum sağlanması gerekir. Fayol ise, çatışmanın örgütün etkinliği ve verimliliğine olumsuz etkileri olduğunu ileri sürmüştür.

### **3.4.2. Davranışsal (Neo klasik)**

Bu yaklaşım çatışmaların en azından bir kısmının sorunlarını giderebilmek için amaç ve çözüm belirlemek adına “yapıcı çatışma” olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşıma göre çatışmalar yok edilemez ancak azaltılabilir. Davranışçı yaklaşım çatışmanın yapıcı ve doğal bir sonuç işlevleri olacağını ifade etse de geleneksel yaklaşım gibi çatışmaların uzak durulması gereken zararlı bir olgu olarak görmektedir (Kılıç, 2001: 90).

### **3.4.3. Modern**

Modern Yaklaşım bakış açısı, organizasyonda oluşan çeşitli çatışmaların aslında yararsız değil de bazı çatışmaların örgütte amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına yararlılığını ifade etmiştir. Modern yönetim ve örgüt anlayışının sonucu olarak (Tablo 4.1) de görüleceği üzere örgütte verimliliği arttırmak adına, bazı şartlarda ve seviyede çatışma ve gerilim ortamının varlığı gereklidir. Bu tip çatışma unsurları çalışan bireylerde motive etkisi de oluşturabilmektedir (Silah, 2005: 226).

Bu yaklaşım davranışçı yaklaşımın geliştirilmiş halidir denebilir. Örgütlerin işleyişinin ve yapılandırılmasının ne olduğuna bakılmaksızın farklı durumlar neticesinde meydana gelen çatışmaların gerekli olduğu görüşünü benimser (Şimşek ve Çelik, 2011: 264). Çatışma yaklaşımı hakkında yapılmış olan bilgi ve araştırmalara istinaden bu yaklaşımlarda çatışma hakkında ana düşünceleri Tablo 3’te açıklandığı şekliyle karşılaştırmalı olarak özetlemek mümkündür.

**Tablo 3. Çatışma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması**

Klasik Yaklaşım	Neo-Klasik Yaklaşım	Modern Yaklaşım
<b>1.Çatışma engellenmelidir.</b> <b>2.Çatışmalar örgüt için zararlıdır.</b> <b>3.Yönetimin görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.</b> <b>4.Çatışmalar örgüt içinde sorun yaratarak düzenli işleyişe zarar verir.</b>	<b>1.Çatışma engellenemez ama çatışma yaratacak koşullar engellenmelidir.</b> <b>2.İşlevsel olmayan çatışmalar örgüt için zararlıdır.</b> <b>3.Yönetimin görevi çatışmayı çözerek ortadan kaldırmaktır.</b> <b>4.İşlevsel olan çatışmalar var olan sorunların fark edilmesini ve çözülmesini sağlayarak, düzenli işleyişe yarar sağlayabilir.</b>	<b>1.Çatışma teşvik edilmeli gerekirse yapıcı nitelikte çatışmalar yaratılmalıdır.</b> <b>2.Hiç çatışma olmaması ya da sürekli çatışma olması örgüt için zararlıdır.</b> <b>3.Yönetimin görevi, çatışmayı desteklemek ve etkin bir şekilde yönetmektir.</b> <b>4.Çatışmalar amaçlara ulaşmak için bir araçtır ve örgütün işleyişine yenilikler katarak örgüt performansını arttırabilir.</b>

**Kaynak:**Robbins ve Judge; 2007: 505; Yıldırım,2005: 52 ve Can; 2005: 381'den uyarlanmıştır

### 3.5. Çatışma Türleri

Çatışma türleri; örgüt içindeki yerler açısından, ortaya çıkış türleri açısından, üzerindeki etkileri açısından çatışmaya taraf olanlar bakımından ve rol çatışması olarak beş değişik ölçüte göre sınıflandırılmıştır.

**Tablo 4. Çatışma Türleri**

Fonksiyonelliğin e Göre Çatışmalar	Ortaya Çıkış Türüne Göre Çatışmalar	Taraflara Göre Çatışmalar	Organizasyon içindeki Yerlerine Göre	Amaç, Rol ve Kurumlaşan
1.Fonksiyone Çatışma 2.Fonksiyonel Olmayan Çatışma	1.Potansiyel Çatışma 2.Algılanan Çatışma 3.Hissedilen Çatışma 4.Açık Çatışma	1.Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma 2.Kişiler arası Çatışma 3.Kişiler ve Gruplar Arası Çatışma 4.Gruplar Arası Çatışma 5.Örgütler Arası Çatışma	1.Dikey Çatışma 2.Yatay Çatışma 3.Emir/Komuta Personeli ile Kurmay Personel Çatışması	1.Amaç Çatışması 2.Rol Çatışması 3.Kurumlaşmış Çatışma

**Kaynak:**(Koçel,2010:647-650)

### **3.5.1. Fonksiyonelliğe Göre Çatışmalar**

Fonksiyonelliğine göre çatışmalar organizasyon amacına katkı sağlayıp sağlamamasına göre yapılır. Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar adı altında üzere iki grupta incelenir.

#### **3.5.1.1. Fonksiyonel Çatışmalar**

Örgütün performansının arttıran bazı çatışmalar hedeflerine ulaşmalarına da yardımcı olurlar. Bazı durumlarda bu çatışmalar örgütte var olan sorunun varlığını ortaya koyarak, yöneticinin sorunları çözümüne katkı sağlar. Diğer yandan Ayrıca çalışanların yaratıcılık gücünü geliştirir (Koçel, 1999: 491).

#### **3.5.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar**

İşletmeyi uzlaşma noktasından uzaklaştıran, amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmayan çatışmalardır. Bilgi aktarım sürecini bozan, karar sürecini etkileyen, motivasyonu düşüren, güç çatışmalarını kuvvetlendiren çatışmalar fonksiyonel olmayan çatışma örnekleridir (Koçel, 2014: 259).

### **3.5.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar**

Algılanan, hissedilen, açık ve potansiyel çatışma olarak sınıflandırılmaktadır. Meydana geliş şekillerine göre çatışma türleri şu şekilde ifade edilebilir.

#### **3.5.2.1. Potansiyel Çatışma**

Çatışma olmayan ancak olabilecek durumlar söz konusu olduğunda ortaya çıkan çatılma türüdür (Ertürk, 2013: 257). Örgüte ait kaynakların kıtlığı sonucunda kıt kaynakların olması, bireylerin amaçlarının farklı olması veya örgüt birimleri arasındaki dağılım miktarı üzerinden oluşabilecek muhtemel sorunlar çatışma potansiyelini harekete geçirebilecek durumlar olarak gösterilebilir.

### **3.5.2.2. Algılanan**

Çatışmaya dahil olan birey veya grupların durum ve olayları algılamalarındaki çeşitlilikten oluşan çatışmalardır. Bu aşamada, çatışmaya neden olan unsuru bütünü ile ifade edemezler ama çatışmanın farkındadırlar. Algılanan çatışma türünün başlangıcı gruplar arasında paylaşılmaya başlanması ile gerçekleşmiş olur. Sonrasında hissedilen çatışma adı altında ortaya çıkar (Özkalp ve Kırel, 2001: 388).

### **3.5.2.3. Hissedilen**

Çatışma yaşayan kişilerin olaylar karşısındaki duyguları olarak açıklanan çatışma türüdür. Bireyler her an patlamaya hazır şekilde birbirlerine karşı kaygılanma ve öfke duyguları hissedebilmektedir (Özer vd., 2015).

### **3.5.2.4. Açık Tartışma**

Çatışmanın fiilen ortaya çıkmasıdır. Açık tartışmada sözlü veya fiili bir güce dayalı çatışmadan bahsedilebilir (Ertekin, 1993: 74). En bariz özelliği çok açık bir ifade ile başkalarına saldırı şeklindedir. Lakin bu durum belirli kuramlar ve örgüt tarafından belirlenen normlar ile yasaklanmıştır.

Bundan dolayı çatışmalar genel itibariyle bir örgüt mensubunun bilinçli bir şekilde diğer örgüt üyesinin faaliyetine engel olması şeklinde olur (Kılınç, 1975: 103).

## **3.5.3. Taraflarına Göre Çatışmalar**

Taraflarına göre çatışmalar genel olarak beş grupta olarak incelenebilir.

### **3.5.3.1. Kişilerin Kendi İçlerindeki Tartışma**

Genelde birey bu çatışma türünde kendisi için hangi işi yapmasının yarar sağlayacağını bilemez ve belirsizlik durumu yaşar. (Kılıç, 2001: 89). Çalışanlara uzmanlığı dışında ya da ilgi alanları dışında görev ve sorumluluklar yüklendiğinde bu çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Karip, 2003: 24).



### **3.5.3.2. Kişiler Arası Çatışma**

İki bireyin aralarında fikir, görüş ve duygu ayrılıklarına düşmesinden kaynaklanan durumlarda bu çatışma türünden bahsedilebilir. En çok karşılaşılan türleri ise kurmay-komuta ve ast-üst yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıktan doğan çatışmalardır (Eren, 2007: 561).

### **3.5.3.3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışma**

Kişi organizasyon çatışması ya da gruplar arası çatışma bireylerin gruplar tarafından belli kuralları kabul edilmeye zorlanmaları ile oluşur. Kişinin grubun ortak değerleri ile kaynaşmadığı durumlarda grubu terk etmesi veya çıkartılması karşılaşılabilecek bir durumdur. Genelde bu tip çatışmalarda grubun norm ve amaçlarını benimsemeyen kişiler çatışmayı kaybederler (Eren, 2001:551).

### **3.5.3.4. Gruplar Arası Çatışma**

En fazla karşılaştığımız çatışma türüdür. Genellikle aynı organizasyon içinde görev alan farklı grupların yapı ve amaçlarındaki anlaşmazlıklardan çıkan çatışmalardır (Koçel, 2013:649). Bu gruplara üretim, muhasebe ve personel ile ilgili birimler örnek olarak gösterilebilir (Rahim, 2001:23-24).

### **3.5.3.5. Örgütler Arası**

Bir örgütün başka bir örgüt ile girmiş olduğu çatışmayı ifade eder. Ekonomik amaçlı faaliyet gösteren işletmelerde devamlılık sağlayabilmek adına çeşitli nedenlerle ilişki içinde olduğu diğer örgütler ile çatışma yaşanması olası bir durumdur.

## **3.5.4. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar**

Bir organizasyon içinde aynı kademede veya kademeler arasında çıkan çatışmalardır. Çatışmanın örgütsel düzeyine göre dikey, yatay ve emir-komuta-kurmay çatışması olarak adlandırılır.

#### **3.5.4.1. Dikey Çatışma**

Örgütteki farklı hiyerarşik düzeylerde koşullanan kişiler arasında olan çatışmalardır. Seviye farkı olan gruplar arasında güç yetki paylaşımına veya güç elde etme gibi nedenlerden ortaya çıkan çatışmalardır. (Galtung, 2008: 28-29).

#### **3.5.4.2. Yatay Çatışma**

Bir örgüt içinde aynı hiyerarşi seviyesine sahip kişiler arasında gerçekleşen çatışma türüdür. Rakip halinde bulunan ve amaçları farklı olan eşit hiyerarşik düzeyde çatışma içinde bulunabilirler (Ertürk, 1994: 222).

#### **3.5.4.3. Emir- Komuta Personeli ile Kurmay Personel Çatışması**

Bu tür çatışmalar uzman personel ve yönetici arasında ortaya çıkan çatışmalardır. Bu çatışmalar, yönetici ve uzman arasında olan rollerin niteliklerinden kaynaklanmaktadır. Uzmanlar genelde kendi bilgileri doğrultusunda hareket ederken diğer yandan yöneticiler uzman önerilerini kendi bilgileri doğrultusunda uygulamak isterler. Burada 'Yönetici emreder, uzman yapar' görüşü yaygındır (Özgan, 2006: 22).

### **3.5.5. Amaç, Rol ve Kurumlaşmış Çatışmalar**

Farklı bir görüşe göre ise; çatışmaların sınıflandırılması amaç, rol ve kurumlaşmış çatışmalardır.

#### **3.5.5.1. Amaç Çatışması**

Bireyler veya gruplar bazı şartlarda amaçlarında oluşan farklılıklardan sebep durumlarda uyumsuzluk yaşayabilirler. Bireysel amaçlarla örgütlerin veya gruplar birbirine ne kadar yaklaşırsa örgüt içerisindeki verimlilikte o derece artar (Şimşek ve Çelik, 2011: 270).

### **3.5.5.2. Rol Çatışması**

Rol çatışması; bireyden beklenen veya bireyin yapması gereken arasındaki uyumsuzluktur. İki yöneticinin alt kadroda çalışan bireyden birbiriyle çatışan taleplerde bulunması bireyi rol çatışmasına iter (Ertürk, 1994: 223).

### **3.5.5.3. Kurumlaşmış Çatışma**

Bu çatışmada çatışmanın oluşabileceği şartları, çatışmanın şiddetini, derecesinin, çatışmanın çözüm metodlarının sistemin kendisi tarafından belirlendiği durumlarıdır. En net örneği işveren-işçi arasında olan çatışmalardır. Sorun ortaya çıktığında işveren ve işçi hangi yasal haklara sahip olduklarından haberdardırlar (Koçel, 2010: 650).

## **3.6. Çatışma Yönetimi Stratejileri**

Çatışma yönetimi ile ifade edilmeye çalışılan; çatışmaların örgüt yönetimi açısından, örgütsel çalışma verimliliğini ve uyumunu geliştirici önlemlerin alınarak, çalışanlarda düşünsel yeteneklerin kullanımını teşvik etmek suretiyle yaratıcılık ağırlanarak girişimlerinin belirlenmesidir (Silah, 2005: 248). Kısaca, çatışma yönetimi; örgütteki çatışmayı, örgüt amaçlarını, bireyin hedeflediği amacına uygun bir seviyeye taşımaktır (Yıldız, 2003; Champoux, 2006).

Örgütsel çatışma kavramına yönetim biliminde ilk önem veren Marry Parker Follett olmuştur (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009: 39). Gerek çalışanlar arasında çeşitli sebeplerden dolayı oluşan farklılıklar potansiyel çatışma kaynaklarının oluşmasına neden olur (Tengilimoğlu vd., 2009:256).

Farklılıklar doğru yönetilmediğinde ve analiz edilmediğinde çatışmaya dönüşür (Can, 2006: 221).

Çatışma ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde çatışmanın yönetilmesi ve çözümlenmesinin ve farklı kavramlar olduğu görülmektedir. Çatışma çözümünde hedef, çatışmayı en aza indirmek veya engellenmesi ise çatışma yönetiminde hedef farklı çatışma yönetimi stratejileri ile çatışmayı kişi ve örgütler için yararlı hale getirmektir. Aynı zamanda çatışma çözümünde çatışmanın hiç olmaması hedeflenirken,

çatışma yönetiminde belli düzeyde çatışma yaşanması hedeflenmektedir (Rahim, Garrett ve Buntzman, vd., 1992). Bu amaç farklılıklarına bakıldığında, örgütlerin devamlılığı ve başarısı açısından çatışmaların çözümünden ziyade etkili bir şekilde yönetilmesinin örgütlere daha çok katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Çatışmaların çözülebilmesi ve yönetimine uygun tekniklerin geliştirilebilmesi, çatışmanın kaynakları ve sebeplerinin düzgün bir şekilde incelenmesine bağlıdır. Yaşamımızın her alanında çatışma mevcuttur ancak kurumsal olan çatışmalarda durumlar daha bilimsel olarak ele alınmalı ve en az zarar ile atlatılmalıdır. Bundan dolayı farklı disiplinlerden bilim insanlarının değişik kurumlarda değişik dönemlerdeki çatışmaları ele alıp incelenmiştir. Bu incelemelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan çatışmalar ve bu çatışmalara ait çözümler ile alakalı olarak bazı yaklaşımlar ve teoriler ortaya atılmıştır.

Çatışma yönetimi demek, öncelikle çatışmanın olduğunun kabul edilmesi ve örgütün hedeflerinin gerçeğe dönüşmesinde bu çatışmaların bir araç olarak kullanılmasıdır. Kısaca ifade etmek gerekirse, çözümün bir bölümü olarak düşünülebilir. Çünkü problemin çözülebilmesi adına düşünce ve bilgi çeşitliliği gereklidir (Tjosvold, 1991: 3).

Çatışmaların yönetiminde çeşitli yöntemler söz konudur. Örgütsel çatışmanın yönetiminde ise öncelikle çatışmanın sebeplerinin belirlenerek doğru teşhis edilmesi gerekir (Yürür ve Soygüzel, 2010:35).

Çatışmaların yönetilmesi hakkında farklı yazarlar tarafından farklı modeller geliştirilmiş olduğu ve bu stratejilerin bazılarının da birbirlerinin aynısı olduğu gözlemlenmektedir.

Önemli araştırmacıların çatışma stratejilerinde geliştirilmiş olan modelleri sistematik bir şekilde Tablo 5' de verilmiştir (Şirin, 2008: 113)

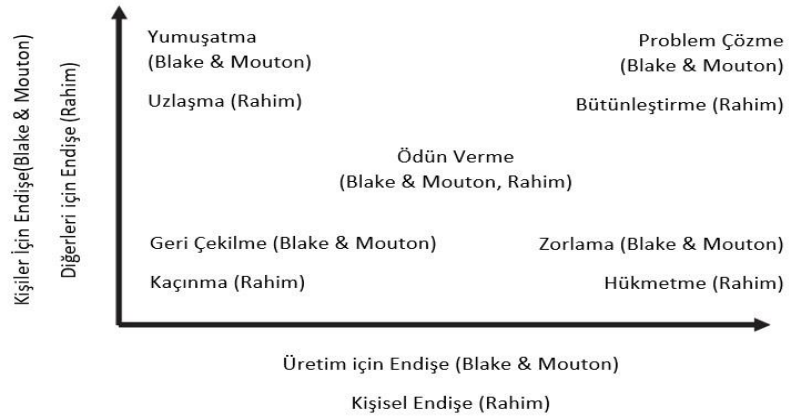
**Tablo 5. Çatışma Yönetiminde Öne Çıkan Araştırmacılar ve Ele Alış Şekilleri**

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Boyutlar</b>	<b>Çatışma Yönetim Stilleri</b>
<b>Follet (1940)</b>		Temel stiller; Hükmetme uzlaşma,bütünleştirme 2.dereceden stiller; Kaçınma, örtbas etme.
<b>Deutsch (1949-1990)</b>		İşbirliği etme, rekabet etme.
<b>Bales (1950)</b>		Anlaşmazlık
<b>Blake ve Moution (1964)</b>	Diğerlerine ve üretime yönelik ilgi	Zorlama, geri çekilme, yatıştırma, paylaşma ve problem çözme.
<b>Thomas (1976)</b>	İş birliği etme ve iddiacı olma	Uyma, kaçınma, işbirliği, rekabet etme ve uzlaşma.
<b>Rahim ve Bonoma (1979)</b>	Kendine ve diğerlerine yönelik ilgi	Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, problem çözme ve uyma
<b>Putnam ve Wilson (1982)</b>		Kontrol etme, karşı karşıya gelmeme ve çözüme yönelme.
<b>Putnam ve Jones (1982)</b>		İletişimde bulunma
<b>Pruitt (1983)</b>		Problem çözme, ödün verme, hareketsizlik, var olanla yetinme.
<b>Lee (1990)</b>		Rakiple olan ilişkiye bağımlı olma: astlar, üstler, eşdeğer statüde bulunanlar.
<b>Tjosvold (1990)</b>		İş birliği etme, rekabet etme.
<b>Ting-Toomey (1991)</b>	Bireyci ve kolektivist kültürler	Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, problem çözme ve uyma.
<b>Hocker ve Vilmot (1991)</b>		Kaçınma, işbirliği etme, rekabet etme
<b>Hovve Miskel (2000)</b>		Uyma, işbirliği etme, rekabet etme

**Kaynak:** (Şirin, 2008: 113)

Birçok araştırmacı doğru çatışma yönetimini belirlemek için öneriler vermekte ve belirleyici olarak değişik stilleri kullanmaktadırlar. Bunlar temelde; üretimle ve bireylerle ilgili olmak üzere 2 boyuta dayanmaktadır. Bu boyutlar, Blake ile Mouton, Thomas ve Rahim gibi bazı araştırmacılar tarafından ortaya konmuş; iş birliği, rekabet, paylaşma, uzlaşma ve yok sayma olarak 5 değişik durumu kapsamaktadır.

Blake ve Mouton (1964) ilk defa önerdiği çatışma yönetimini 5 stile bölmüştür. Bunlar düzeltme, geri çekilme, zorlama, ödün verme ve yüzleşme olarak ifade edilebilir. Daha sonra Thomas, Blake ve Mouton'un sınıflandırmasını yorumlamış ve esasen "işbirlikçilik" ve "iddiacılık" olmak üzere iki boyutta inceleyerek; rekabet, işbirliği, paylaşama, önleme, uzlaşma şeklinde beş tip olarak klasifiye etmiştir. Rahim eldeki stiller için iki ana boyutta kendisi ve diğerleri ile alakalı benzer bir kavramsallaştırma kullanmış ve beş stili şu şekilde adlandırmıştır: bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma. Kişiler arası çatışma yönetiminde Rahim'in modeli benimsenen en popüler revizyonlardan sayılmaktadır (Montes, Rodriguez, Serrano, 2012, 7). Organizasyonda çeşitli taraflar ve düzey arasındaki çatışmaların idaresinde yöneticiler değişik yollar izleyebilir. Blake ve Mouton ile Rahim'in çatışma yönetimi stratejilerini karşılaştırmalı olarak Şekil 10 'da göstermektedir.



(Şek Holt, vd., 2005: 168)

### Şekil 10. Karşılaştırmalı Çatışma Yönetimi Stratejileri

#### 3.6.1. Blake ve Mouton'un Çatışma Yönetimi Stratejileri

Blake ve Mouton(1964) çatışma yönetimini 5 stile ayırmıştır: geri çekilme, düzeltme/yumuşatma, ödün verme, zorlama ve yüzleşme/problem çözme, çatışma yönetimi skalasını 5 stile ayırmıştır: (Burke, 1970: 394).

### **3.6.1.1. Geri Çekilme**

Çatışmalara göz yumulduğunda ortaya çıkan bir durumdur. Yönetici çatışmaya müdahil olmak istemez ve tarafsız kalır. Çatışmalar bekletilir ve gereken kararlar verilmez.

### **3.6.1.2. Düzeltme-Yumuşatma**

Yumuşatma, tarafların ortak menfaatlerinin belirlenerek ön plana çıkartılmasıyla farklılıkların değersizleştirilmesi ve geriye itilmesi ile ilgilidir. Bu davranışı sergileyen yönetici, çatışmaların dayanışma içerisinde olmasını ister.

### **3.6.1.3. Ödün Verme**

Çatışmadaki taraflar kendi isteklerinden özveride buldukları takdirde ortak noktada kavuşacaklardır. Taviz verme yaklaşımında hangi tarafın ne şekilde özveride bulunacağı değişkendir. Dolayısıyla çatışmanın galibi veya kaybedeni söz konusu olmaz. Bu nedenle çatışmanın bir süre sonra muhataplar arasında tekrar etmesi muhtemeldir.

### **3.6.1.4. Zorlama**

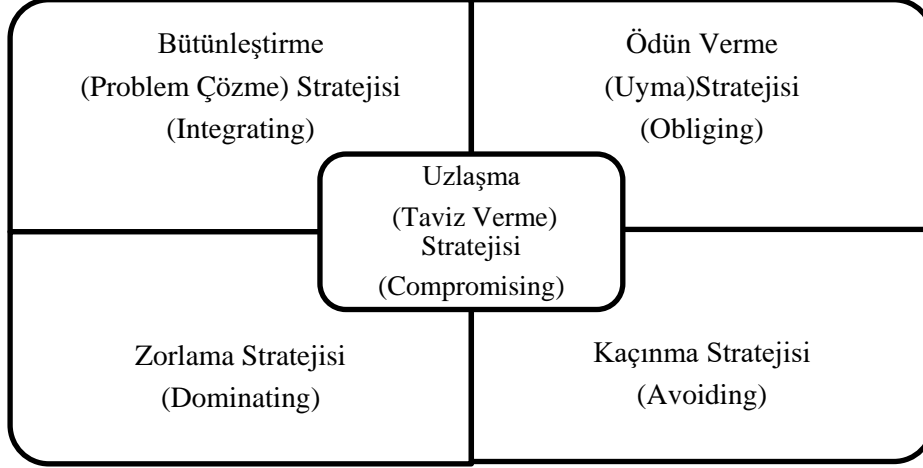
Yöneticiler zaman zaman çatışmaları çözümlenmek amacıyla otoritelerini kullanmak zorunda kalabilirler. Israr ve zorlama uygulayan yönetici sadece kendi istediğinin olması gerektiğini belirtmektedir. Yöneticinin kararı taraflardan birinin lehine diğerinin ise aleyhine sonuçlanabilir ve aralarında uzlaşma olmayabilir.

### **3.6.1.5. Yüzleşme -Problem Çözme**

Bu yöntem, kendileri ve diğerleri için yüksek endişeye sahip bireler tarafından uygulanabilir. Yönetici, çatışma halinde olanların karşı karşıya gelmesine ve detaylarıyla anlaşmazlıkların ortaya çıkarılmasına katkıda bulunur. Karşılıklı diyalog sonucunda taraflar birbirlerine ayna tutmuş olup hem kendi durumlarını hem de karşılıklı farklılıkları açıkça görürler.

### 3.6.2. Rahim'in Çatışma Yönetimi Stratejileri

Follett, Blake & Mouton ve Thomas'ın kavramsallaştırma teorisine istinaden Bonoma ve Rahim çatışma yönetimi yöntemlerini diğer tarafın ihtiyaç ve ilgileri ve bireyin kendi ihtiyaç ve ilgileri olarak ikiye ayırarak incelemiştir (Rahim, 2002:307).



(Rahim, 2002: 206-235)

**Şekil 11.** Rahim ve Bonama'nın kişilerarası çatışma yönetim stillerine ilişkin iki boyutlu modeli.

Rahim tarafından geliştirilen modelde uzlaşma, kaçınma, hükmetme, uyma, bütünleştirme olarak beş farklı davranış tarzından bahsedilebilir (Rahim, Magner ve Shapiro 2000; Sökmen, 2010; Karip, 2010).

#### 3.6.2.1. Tümüleştirme

Taraflar kendi fikirleri yanı sıra karşı taraftaki kişilerinde düşüncelerine değer verirler. Yani diğer bir deyiş ile birbirlerinin fikirleri dinlenir. Bu stratejide sorunlara yaratıcı ve yeni çözüm yolları bulunmaya çalışılır (Sinha, 2008: 177).

#### 3.6.2.2. Ödün Verme (KAYBET-KAZAN)

Ödün verme stratejisi kişinin kendisi için düşük, başkaları için yüksek kaygı göstermesine neden olur. Bu strateji, diğer tarafın endişesini gidermek ve farklılıkları azaltmaya çalışmak için ortaklıkları vurgulamakla ilişkilidir.



### **3.6.2.3. Hükmetme (KAZAN-KAYBET)**

Örgütlerde genelde gücü elinde bulunduran bireyler veya gruplar üzerinde baskı kurma politikası uygularlar. Baskı kurma bazen sözlü bazen de beden dili kullanılarak gerçekleşmektedir (Sinha, 2008: 177).

### **3.6.2.4. Kaçınma (KAYBET-KAYBET)**

Bu yöntem çatışmalar kendiliğinden ortadan kalkacağı düşünülerek sorunların bekletilmesi, görmezden gelinmesi, iş yavaşlatma, sorunlarla yüzleşmemek adına çatışmaları gizleme çözümü için bürokratik kurallara başvurma gibi yöntemleri içermektedir (Çetin ve Hacıfazlıoğlu, 2004: 158).

### **3.6.2.5. Uzlaşma (KAZANAN YOK KAYBEDEN YOK)**

Bu stratejiye göre taraflar süreçte hem diğer tarafın hem de kendi çıkarlarına orta seviyede ilgi göstermektedirler. Her iki taraf da ödünler verme, şartlara bağlı olarak vaatlerde bulunma ve de ortak bir zeminde uzlaşma davranışları sergilemektedir (Van de Vliert, 2013).

## **3.7. Çatışma Sonuçları**

Çalışmamızda çatışmanın sonuçları olumsuz veya olumlu tarafları ile ele alınmaktadır.

### **3.7.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları**

Pozitif sonuçlanmış ve iyi yönetilmiş çatışmaların örgüt ve birey için olumlu bazı sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Karip, 2010: 36):

- İyi ilişkilerin kurulması: Kişi gerçek düşünce ve duygularını ifade etmekte rahat hissederse daha iyi ilişkiler kurabilir,
- Psikolojik olgunluğa sahip olma: Çatışma kişilerin başkalarının da düşüncelerine ve bakış açılarını görebilme, anlayabilme ve dinleyebilmelerine yardımcı olur,

- Kişinin kendisine olan saygısının gelişmesi: Birey eleştirileri şahsına yönelik olarak algılamayı öğrenerek kendisi hakkında olumlu düşünceler geliştirir,
- Bireysel gelişim: Kişiler çatışmalara engel olmada ve çözüme ulaşmada daha aktifleşerek başkalarının desteğini kazanır,
- Verimlilik ve etkinliğin artırılması: Kişiler çabalarını sonuç alabilecekleri alanlarda kullanarak ve daha çok yoğunlaşarak işlerini verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirebilirler.
- Problemi tanımak ve fark etmek: Kaygı, beklenti, korku ve önerilerin tartışılması, kalite düşüklüğü, eşitsizlik vb. etkinlik kazanmaya engel teşkil eden öğelerin belirlenmesine yardım eder,
- Daha etkili çözümler yaratabilmek: Farklı görüşlerin tartışılarak değişik bakış açılarının dikkate alınması, düşüncelerin toparlanması, konuların farklı anlayışlar ile incelenmesini sağlar,
- Örgütsel değişimi sağlamak: Çatışmalara çağın çok gerisinde kalmış olan işlem, görev, amaçların sorgulanarak değiştirilmesini sağlar,
- Monotonluğun azalmasına katkıda bulunmak: Çatışma boyunca çatışmaya katılma, hareketlilik vb. faktörler günlük rutini ortadan kaldırmış olur,
- Uyumlu bir takım çalışmasının oluşması: Çalışan ve yöneticiler arasında dış ve iç müşterilerin taleplerini karşılamak için yoğunlaşabilir.
- Çatışmalar esnasında taraflar arasında karşılıklı saygı ve güven var ise ancak o zaman çatışmalar olumlu sonuçlar doğurarak hem birey hem de örgüt için yarar sağlayacaktır (Murphy, 1994: Aktaran: Karip, 2003: 36).

### **3.7.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları**

Düzeni bozan ve kontrol altına alınamayan çatışma ortamları şiddetini arttırdığı takdirde hem performansı hem de verimliliği olumsuz yönde etkileyerek örgütün yıkımına bile yol açabilir (Kuhn ve Poole, 2000: 563).

Örgüt üzerinde çatışmalara neden olan olumsuz sonuçlar şu şekilde açıklanabilir:

- Olumsuz Ruh Hali İçinde Olma: Çatışma içinde olan bireyler negatif eğilimler içinde olabilirler. Karamsarlık gibi başarılarına kötü yönde etki edecek davranışlarda da bulunabilirler (Mullins, 2010: 99).

- Stres ve İşten Bıkkınlık Yaşanması: Oluşan stres de çalışanların bedensel ya da zihinsel sağlığını negatif olarak etkileyebilir (Türkel, 2000: 108).
- Grup amaçlarından ayrılma: Çatışma sonucunda gruptan kendini soyutlayan kişi, grup hedeflerinden ayrılır ve bu amaçları benimsememe yolunu tercih eder (Sabuncuoğlu, 2009: 157).
- Grev ve Lokavt Yaşanması: Fiziksel anlamda iş yerinde sonucu gözlemlenebilen çatışma sonuçları olarak ifade edilebilir. Bu uygulama iş faaliyetlerini aksatma veya durdurma gibi farklı mücadeleler amaçlıdır. Çalışanların var olan çatışmaları kendi leyhlerine döndürme hedeflerini taşırlar (Bayrak, 1995: 64-65).
- İş doyumunu performans düşmesi: İyi yönetilemeyen her çatışma, bireyler arası ilişkileri zorlaştırır, örgütsel verimliliğin ve etkinliğin azalmasına neden olur ve iş doyumunu düşürür (Karip, 2010; Sökmen: 2010).
- Güven Duygusunun Azalması: Yüksek düzeyde yaşanan çatışmalar sonucu güven duygusu zedelenebilir. Örgütlerde güven duygusu yerini şüpheli ve düşmanca davranışlara bırakabilir.

## 4. DUYGUSAL ZEKÂ

Duygusal zekânın temelinde, okulda veya çocukken evde edindiğimiz duygusal öğretilerin duygu devrelerini şekillendirerek bizleri daha yetersiz veya yeterli kılmaması durumu yatmaktadır (Goleman, 2007: 24). Böylelikle oluşan tutkularımız; düşüncelerimizi, değerlerimizi yaşam mücadelemizi yönlendirmekte iyi kullanıldıklarında ise arzulanmış sonuçları oluşturmaktadır. Duygusal zekâ içerisinde önemli iki kavram yer almaktadır. Bunlardan biri duygu, diğeri ise zekâdır.

### 4.1. Duygu Kavramı

Duygular; farklı ve devamlı oluşları, gelişmişlik seviyeleri ve derinlik dereceleri açısından çeşitli ve karmaşık bir yapıdır (Yılmaz, 2007:3). Dolayısıyla bu durum net bir tanımın oluşmasına engel teşkil etmektedir. Duygu çok farklı bir kelimedir bu nedenle ne olduğunu açıklamak zorunda olana kadar herkes nasıl ifade edeceğini bildiğini düşünür‘açıklaması gerektiği zaman da kimse tam olarak anladığını belirtmez.” (Wegner, Johns and Johns’ danakt; Konrad ve Hendl, 2003: 17). Bu ifadeler duygu kelimesinin açıklamanın zorluğunu ortaya koymaktadır. Çünkü duygu, birçok farklı yönü olan karmaşık bir yapıdan oluşur. Bu karmaşık süreçleri ve değişik yönleri daha iyi kavrayabilmek için duygu ile ilgili bazı tanımları ifade etmek faydalı olacaktır.

Duygu kelimesi Türkçe sözlükte ‘çevresinde olanları algılayarak, algıladığı her şeyin kişide bıraktığı izlenim’ olarak ifade edilmiştir (Kavcar, 2006: 172). Duygu kelimesi, Latince “movere” (hareket etme) kökünden gelmektedir. Bu kelimeye “e” ön ekini eklediğimizde, kelime ‘öteye hareket etmek’ anlamına gelmektedir. Buradan çıkarılabilecek en önemli sonuç bir duygunun, her zaman bir davranış eğilimi göstermesi olduğudur (Konrad ve Hendl, 2005: 17).

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre; ‘Duygu şu şekilde ifade edilmiştir; belirli olay, birey veya nesnelerin kendi iç dünyalarında uyandırdığı önsezi ve bu olayların ahlaki estetik açıdan değerlendirebilme yeteneği ve kendine bir ruhsal hareket’ olarak belirtilmiştir. (<http://www.tdk.gov.tr>). İngilizcede ise bu kavram ‘hissetmek’ ya da ‘his (feel), duyuş (affect), duygu hali (mood) gibi değişik farklı kavramlarla ifade edilebilmektedir.

Bireyin öncelikle kendisinde sonrasında başkalarında oluşan duyguları doğru algılayarak, değerlendirip ifade etmesi; duyguların arasında ayırım yapması ve bu elde etmiş olduğu bilgileri düşünce süreçlerinde ve davranışlarında ortaya koyarak; duygusal zekanın ve duyguların, bilişsel zekâ kadar önemli olduğu gerçeğini açıklamaktadır (Acar, 2002: 54).

**Tablo 6.** Farklı Araştırmacıların Duygu Tanımları

<b>Bilim İnsanı</b>	<b>Tanım</b>
<b>S.Freud</b>	Zihin gücüne etki eden ve duygularımızla birlikte his olarak algılanan ifadelerdir.
<b>W.B.Cannon</b>	Beyinde talamus hareket haline geçince basit uyarımlara katılma duygunun en mühim özelliğidir.
<b>D.O.Hebb</b>	İnsanın çevresine etkili biçimde uyum sağlaması/sağlayamaması, güç vermek ya zayıflatmak ve rağbetmek/kaçınmak duygu olarak tanımlanır.
<b>C.İzard</b>	Nöro-psikolojik motor ifade ve fenomenolojik görünüm içeren karmaşık süreçlere duygu denilmektedir.
<b>C.Brenner</b>	Memnuniyet ya da memnun olmama, bilinç ya da bilinçsizlik gibi duyular ile ilişkisi olan fikirlerdir.
<b>J. Campos, D. L.Mumme,R.Kermioian, R.G. Campos</b>	Birey-çevre ilişkisi içinde bireyin önemseydiği ilişki kurulması, değiştirilmesi ya da sona erdirilmesi süreçleridir.
<b>J.M.Jones</b>	İnsanın davranışlarının tüm yönleri ile merkez kontrol mekanizması gibi hizmet eden, sembolik olmayan bilginin işlenmesi aşamasının deneysel manada temsilidir.
<b>D.A.DeCatanaro</b>	Evrimsel miras aracılığı ile duygular şekillenmiştir. Bazı durumlarda modern içerikle alakası olmayan, hayatın bilgi işleme sürecinde deneysel temsildir.
<b>L.Cosmides, J. Tooby</b>	Duygu işlevi algılama, dikkat, sonuçları çıkarmak, öğrenmek, hafıza, amacın seçilmesi, güdüsel öncelik ve psikolojik etki vs.alt program eylemlerini yönlendirmek zorunda bulunan üst düzey programlardır.
<b>T.Johnson, K. Schrer</b>	Gelişmiş organizmanın iyi oluş durumunu etkileyen ve mühim olaylarla başa çıkmasını kolay hale getiren uyumlu bir mekanizmaya duygu denir.
<b>A.Benzeev</b>	İnsan dikkatini cezbeden ve etkileyebilen ve seçimi ile dikkatimizi yönlendirmektedir. Bireyin önceliği ya da iletişim araçlarına yön vermektedir.

**Kaynak:** (Pektaş,2013: 10

## 4.2. Zekâ Kavramı

Zekâ alanında ilk yazılı metinler eski Hindistan ve Yunanistan da ortaya çıkmıştır. O zamanlardan bugüne dek zekâ kavramının anlamına ilişkin akademisyenler

ve psikologlar zekâyı oluşturan yeteneklerden yola çıkarak değişik tanımlamalar yapmışlardır (Yüksel, 2006: 3). Ancak literatürde zekâ kavramının tanımı hakkında görüş birliği söz konusu değildir. (Aslan, 2009: 5). Zekâya yönelik en eski tanımlama ünlü düşünür Descartes'a aittir. Zeka kelimesini doğruyu yanlıştan ayırma kabiliyeti olarak ifade eden Descartes daha sonrasında da yapılmış olan diğer zekâ açıklamalarının temelini oluşturmuştur (Özaslan, Acar ve Acar 2009: 99).

Zekâ genel ifade ile anlama, öğrenme, alışılmamış durumlarla başa çıkabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Türk Dil Kurumunda geçen tanımına göre ise; insanın fikir sunma, düşünme, gerçekleri algılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin hepsi olarak tanımlanır.

Zekâ, soyut bir kavram olmasından sebep tanımı yapılırken genellikle somut kavramlardan faydalanarak değerlendirildiği düşünülmektedir. Literatürde bireylerin çoğunlukla zihinsel becerileri ve performanslarına bakılarak, zekâ için yorum yapıldığı söylenebilir (Selçuk, 2000: 73).

Zekâ, anlama, öğrenme ve karşılaşılan olaylara karşı savaşılabilmek ve bu olaylar ile başa çıkabilme yeteneği olarak ifade edilmiştir. Zeki olmayan veya zeki olan insanlara yapılan karşılaştırmalar her yerde karşılaşmamız olasıdır. Kalın kafalı, keskin zekalı, aptal gibi birtakım ifadeler her dilde mevcut olmakla birlikte ilk kez hemen her dilde psikolog Bertrand Russell tarafından oluşturulmuş ve sıfatlar karakteristik niteliklerine göre en aptaldan en zekiye göre olacak şekilde sıralanmıştır (Kline, 1991: 1).

Zekâyâ ait farklı tanımlamalar olmasına rağmen zekâyâ ilişkin ifadelerin hepsi zekânın ilerletilebilecek bir kapasitede bir potansiyele sahip ve biyolojik temellerinin bulunduğu noktasında birleşmektedir. Bu tanıma göre zekâ, bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa aktarılan, merkezi sinir sistemi işlevlerini kapsayan çevre, deneyim ve öğrenmeden etkenlerle şekillenen bir bileşimdir. Zekâ, semboller, ilişkiler, ilkeler, kavramlar ve kurallarla uğraşabilme yeteneği ve öğrenme kabiliyetidir (Güney, 2000: 227).

Zekâ aynı zamanda bireyler arasındaki farklılıkları ortaya çıkaran unsurlardan biridir. Kişinin doğuştan edinmiş olduğu yeteneklerini, deneyim, öğrenme ve çevrenin etkisi gibi unsurlarla geliştirerek kuşaktan kuşağa aktarabilen bir bilgi ve beceriyi kullanma yetisidir. Zekâ diğer aynadan çok anıldığı ve bilindiği üzere IQ testleri ile

ölçülen şey olarak tanımlanabilir. Herhangi bir sorunu mantık çerçevesinde analiz ederek çözümlenmek adına gerekli olan bir dizi beceridir (Merlevede, vd., 2006: 25). Eğitimciler zekâ kelimesini yetenek olarak tanımlarken psikologlar ise kapasite olarak tanımlamaktadır. Stern yapmış olduğu araştırmalar sonucunda zekâ kavramını ilk ortaya atan kişidir. Bergson ise zekâyı önceden kazanılmış olan bilgi ve tecrübelerden yararlanarak yaşanan sorunların çözebilmek ve mevcut şartlara uyum sağlama becerisi olarak ifade etmiştir (Karmyshakova,2006: 28).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi pek çok zekâ tanımı bulunmaktadır. Tüm bu zekâ çeşitlerinin esas görevi bilgiyi toplama, bu bilgiden bir şeyler öğrenme ve bunlardan bir sebep-sonuç ilişkisi çıkartmaktır (Yüksel, 2006: 4). Bireyin analitik, entelektüel, rasyonel becerilerinin, olarak tanımlanan bilişsel zekâ (Yaylacı, 2006: 9) sonrasında geliştirilen zekâ modellerini kronolojik olarak; sosyal zekâ modeli (Thorndike, 1920), sosyal olgunluk veya sosyal yetenek modeli (Doll, 1935), bilişsel olmayan zekâ modeli (Wechsler, 1940), çoklu zekâ modeli (Gardner, 1983) ve duygusal zekâ modeli (Salovey ve Mayer, 1990) şeklinde sıralamak mümkündür (Bar-On, 1997: 6-7).

Zekâ kavramı 20. yüzyılın başlarından itibaren aşağıda ifade edilen başlıca üç kuram çerçevesinde değerlendirilmeye başlanılmıştır (Konakay: 2010).

- Tek Etmen Kuramı: Bireysel yeteneklerin toplamı olarak, sadece bir yapı şeklinde değerlendirerek analiz yapılması gerektiği düşüncesini savunurlar (Atkinson vd., 1995).

- Çift Etmen Kuramı: Spearman (1904) tarafından geliştirilen kurama göre; özel bireysel ve özel beceriler birlikte değerlendirilebilen iki faktörden oluşan bir beceridir. (John ve Gross, 2004).

- Çok Etmen Kuramı: Bu teorinin savunucusu ve kurucusu Gardner 'dir.Bu kuramda; farklı ve birden çok becerilerin bir birleşimi olarak zekâ kavramının beyin kavrayabilmesi, fayda sağlayabilmesi, şartlara uyum sağlayabilmesi ve yeni çözüm yolu bulabilme yeteneğinden bahsedilir.

#### 4.2.1. Zekâ Türleri

1983 yılında Gandher insan zekâsının objektif olarak ölçülebileceği tezini eleştirmiş zekâyı açıklamanın tek bir faktör ile açıklamanın mümkün olmayacağını ve insan zekâsının birçok yeteneği aynı anda barındırdığını savunmuştur. Gandher'a göre bir insan karşılaştığı bir soruna farklı ve etkili çözüm yolları üretebiliyor ya da toplumda değer bulan bir şeyler oluşturabiliyorsa bu insan zeki insan olarak tanımlanabilir. Gardner birtakım eleştiriler ile karşı karşıya kalsa da geliştirmiş olduğu "çoklu zekâ kuramı" ile insanların çok yönlü gelişimi üzerine tartışma başlatmıştır (Aktaran Doruk ve Öngören, 2003). Gardner bu çoklu zekâ kuramı ile insanların sahip oldukları zekânın farklı çeşitleri olduğunu ve bu çeşitlerinde geliştirilebilir olduğunu ifade etmiştir.

Howard Gardner tarafından ortaya koyulan çoklu zekâ teorisiyle beynin sadece tek tip bir zekâyı değil sayısız zekâyı sahip olduğu belirtilmiştir. Kaç zekâ türü olduğuna dair net bir sonuca ulaşamamış olsalar da bilim insanları, altı zekâ çeşidi üzerinde bir uzlaşmaya varmışlardır (Yelkikalan: 2006). Bu zekâ türleri;

- Sözel Zekâ Türü: Bireyin beyinde yer alan düşünceleri kelimelere dökebilme yeteneğidir. Okuma, yazma, anlama hatırlama gibi bazı yetenekleri beyin aracılığıyla ortaya çıkarabilmektedir.

- Görsel Zekâ Türü: Biçim, renk, çizgi, şekillere karşı duyarlılık gösterme yeteneğidir. Genelde resim aklı olarak ifade edilebilir. Birtakım görsel tasvirlerin kullanılarak görüntülerin hikayeleştirildiği bir beyin sistemine sahiptir.

- Yaratıcı Zekâ Türü: Yenilik ve yaratıcılığın temelini oluşturmaktadır. Bu zekâ türü, 'icat zekâsı' veya 'fikir aklı' olarak da ifade edilmektedir. Sanatsal eylemlerde bulunarak yaratıcı zeka çeşitliliği artırılabilir (Yelkikalan, 2006).

- Mantıksal Zekâ Türü: Muhasebeci, matematikçi, istatistikçi gibi birtakım meslek grupları bu zekâ türüne sahip kişilere örnek olarak verilebilir (Berkant ve Ekici, 2007).

- Fiziksel Zekâ Türü: Kişilerin vücutlarını nasıl kullandıklarıyla alakalıdır. El becerisi, denge, hız, esneklik gibi bazı alanlarda yetenekli olmalarını sağlamaktadır.

- Duygusal Zekâ Türü: (Emotional Quotient-EQ) 'Hissetme aklı' olarak da ifade edilen bireyin tüm duygusal dünyasını içeren bir tanımdır. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireyler azim yeteneği, empati yeteneği, duygularını ve kendini kontrol edebilme gibi özelliklere sahiptir (Yelkikalan, 2006).



### 4.3. Duygusal Zekâ Kavramı

İngilizcede karşılığı ‘Emotional Intelligence’ sözcüğünün kısaltılmışı olan EI dır. Literatürde çoğunlukla “EQ” (Emotional Quotient) olarak kullanılır. ‘IQ’ nun duygusal zekâdaki karşılığı olarak literatürde daha geniş bir alanda kabul görmektedir.

Duygusal zekâ, adından da anlaşılacağı üzere duygu ve zekâ kelimelerinin bir araya gelmesiyle meydana gelen bir kavramdır (Baltaş ve Baltaş, 2010: 48). Duygusal zekâ, bir bireyin baskılarla baş etme becerisini ve çevresel ihtiyaçlarını etkileyen biliş dışı kapasiteler, beceri ve yeterliliklerdir (Bar-On, 1997).

Diğer bir ifade ile duygusal zekâ, kişilerin bir durum karşısında davranışları, kişiye kar ya da zarar getirmesiyle ilgili önsezi sağlayıp kişiyi buna göre hareket ettirmesi veya kişinin menfaatine birileri kullanarak kendine kar sağlamaya yönelik bir duygu durumu değildir. Duygusal zekâ bu durumda kişinin verdiği tepkilere mantıken yaklaşmasından ziyade daha çok kalbi olarak yaklaşmasını içermektedir (Acar,2004).

Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler çevreleriyle ve kendileriyle barışıktırlar. Bu tip bireyler karşılaştıkları bir sorunu çok hızlıca kavrayıp analiz edebilir; yakınlarındaki kişiler kendilerini kötü hissettiğinde bu durumu sezip onları mutlu etmeyi bilirler. İletişim yetenekleri de çok güçlü olduğundan genellikle her yaştan bireylerle rahatlıkla iletişim kurabilirler (Üzel ve Hangül, 2011: 41).

Zekânın sosyal, soyut ve mekanik olmak üzere 3 boyutunu ileri süren Thorndike, duygusal zekânın temelini de 1920’li yıllarda oluşturmuştur (İşmen 2001: 112). Sosyal zekâ kavramını ise ‘Kadın ve erkeklerin, kız veya erkek çocukların anlama yeteneği ve insan ilişkilerinde akıllıca davranmak’ olarak açıklamıştır (Bradshaw 2008: 31).

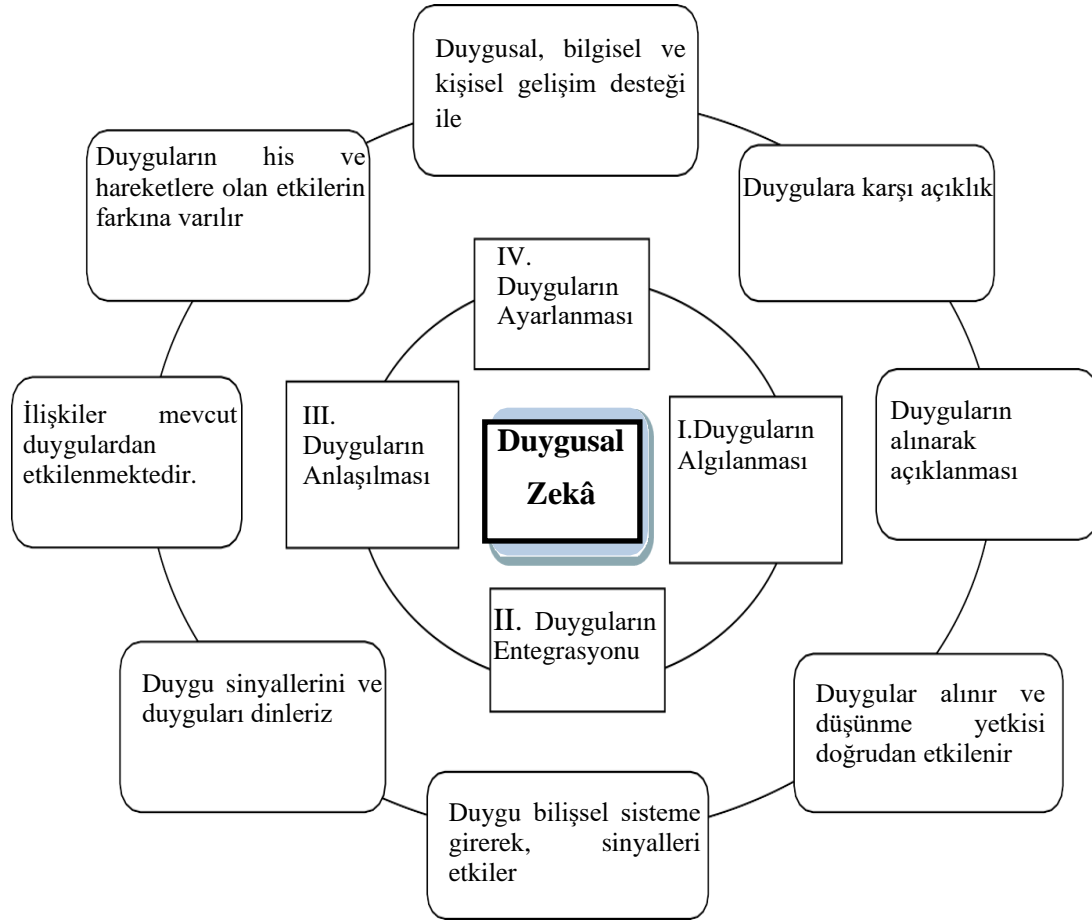
Duygusal zekâ, Cooper ve Sawaf’a (1997) göre; ‘duyguların hızlı algılanışı ve gücünü, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ile etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma becerisidir.’Coper ve Sawaf ayrıca (1997) ayrıca duygusal zekâ kavramını başka organizasyonlar içerisinde de incelemenin gerekli olduğunun üzerinde durmuştur.

Yaptıkları araştırmalar Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekâyı, “bireyin hem kendisine hem de başkalarına ait duyguları algılayabilmesi, bu duyguların nitelikler, arasında ayırım yapabilmesi ve bu sayede geliştirdiği düşüncüyü pratiğe çevirebilmesi” olarak ifade etmişlerdir. (Mayer ve Salovey 1993: 437).

- Kişinin diğerlerinin ve kendisinin duygularını kavrayabilmesi,
- Kişinin diğerlerinin ve kendisinin duygularını dengede tutabilmesi,
- Sorunların çözümünde duygularını kullanılabilmesi.

Daha sonra duygusal zekâ 1995 yılında Goleman'ın yazdığı “Duygusal Zekâ” kitabıyla gündeme gelmiştir. Bu kitap duygusal zekâyı; kişinin kendini içselleştirip duygularını anlayabilme yeteneği, duygularını hayatında kullanabilmesi, başkalarının duygularını anlayıp kavrayabilmesi ve hayatta kendini başarılı kabul etmesi olarak tanımlar.

Duygusal zekâ dikkat çekici bir zekâ kuramı olmakla birlikte duygular ve zekâ arasında güçlü bir bağ kurmaktadır. Dolayısı ile duygusal zekâ bünyesinde birçok unsuru barındırmaktadır. Şekil 12’ de duygusal zekâ bünyesindeki durumlar zincirini, zekâ döngüsünü göstermektedir.



(Bredacs,2010: 67)

Şekil 12. Duygusal Zekâ Döngüsü

### 4.3.1. Duygusal Zekâ Tarihsel Gelişimi

Plato'nun, 'Tüm öğrenme süreçleri aslında duygusal bir nedene dayanır.' sözüne istinaden eğitimciler ve bilim insanları bu durumu ispatlamak adına sürekli çalışmışlardır (Yaylacı, 2006: 44). Akıl ve duygu çatışması antik Yunan döneminden günümüze dek tartışılarak gelmiştir. Bu süreçler içinde aklın üstünlüğüne olan inanç da üstün geldikçe akla verilen önemde daha da artmış ve Platon'un Devlet adlı eserlerindeki yaklaşımlarıyla tarihsel süreçte şekillenmiştir.

Psikolog Edward L. Thorndike tarafından kavrama ilişkin ilk çalışmalar ise 1920 'li yıllarda geliştirilmiş olan sosyal zekâ kavramına dayanmaktadır.

**Tablo 7.** Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi

Yıllar	Tanımlar
1920	Thorndike tarafından 'sosyal zekâ' kavramından ilk kez bahsedilmiştir.
1940	Zekâ katsayısının babası David Wechsler genel zekâda entelektüel olmayan faktörleri yayınlamıştır.
1966	"Emotional Intelligence an Emancipation" başlıklı makalesini yayınlamıştır.
1974	Claude Steiner "duygusal okuryazarlık" üzerine ilk makalesini yazmıştır.
1983	Howard Gardner çoklu zekâ üzerine ilk çalışmasını yayınlamıştır.
1986	Wayne Payne yayınlanmış tezinde 'duygusal zekâ' terimini kullanmıştır.
1990	Peter Salovey ve Jack Mayer duygusal zekâ teorilerini açıklamışlardır.
1995	Daniel Goleman duygusal zekâ kitaplarından ilkinin yayınlamıştır.

Duygusal zekânın bilim dünyasında bilimsel açıdan açıklandığı daha önceki yıllarda bireylerin beyinlerinde olaylar ve nesnelere ile ilgili oluşturdukları düşünce ve olguların düzenli bir şekilde sıralanmasına engel olduğu belirtilmiştir. Olguların ve düşüncelerin düzenli bir şekilde sıralanması olarak ifade edilen mantık ile duygularla algılanan hisler olarak ifade edilen duygu arasında, zıt anlamlar olduğu belirtilmekteydi.

### 4.4. Bilişsel Zekâ (IQ) VE Duygusal Zekâ (EQ) Arasındaki İlişki

İnsanlar genelde zekâ dendiğinde bilişsel zekâ anlamakta ve daha çok onun üzerinde durmaktadırlar. Başka bir deyişle bir problemi çözme ya da problemleri çözümlerken farklı metodlar kullanabilme, mantık yürütme, sayıları düzgün bir şekilde kullanabilme gibi birtakım davranışlar zekânın belli başlı unsurları olarak değerlendirilmiştir (Kılıçarslan,2012: 31).

Zekâ testleri genelde zihinsel yetenekler üzerine temel oluşturur. Zekâ testlerinin çoğunluğu duygu ve güdülerin temsil ettiği insan tecrübelerinin çoğunluğunu göz ardı eder (Davis,2004:4). Bundan dolayı uzun yıllar boyunca sadece bilişsel zekâ tek zekâ kaynağı olarak tanınmış ve duygusal zekâ ise genelde ikinci plana atılmıştır. Diğer yandan yapılmış olan çalışmalarda bilişsel zekâ faktörlerinde daha çok başarı gösteren kişilerin bazılarının günlük hayatlarında başarıyı yakalayamadıkları görülmüştür. Başka bir ifade ile bilişsel zekâ sadece duygularla bağlantılı hareket edildiği takdirde başarı sağlanabileceği, duygusal zekânın ise bilişsel zekânın bir seçeneği değil de tamamlayıcısı olduğu görülmektedir (Davis,2004:4). Araştırmacılar bu durum karşısında duygusal zekâ ve bilişsel zekâ arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelmiştir (Kılıçarslan, 2012: 31). Bilişsel zekâ ve Duygusal zekâ arasındaki ana ilişki her iki yapının da birbirini bir uyum ile bütünleyen nitelikte olmasından sebeptir. Sadece bilişsel zekâ insanların hayatlarını uyum ve huzur içinde sürdürebilmeleri için yetersiz olmaktadır.

Aynı şekilde insanın birtakım bilişsel yeterliliklere de ihtiyaç duymasından dolayı duygusal zekâ tek başına insan başarısı için yeterli gelmemektedir (Baltaş,2006:7).

(Stein ve Book,1990: 33) duygusal ve bilişsel zekâ arasında bazı farklılıklar olduğunu öne sürmektedir. EQ' da çoğu zaman duygu ve düşüncelerin neyi nasıl etkileyeceğinin bilinmemesi, duygusal zekânın keskin bir ucunun bulunmaması söz konusu iken; IQ da ise tam tersidir. Yani her şey keskin sınırlarla çevrili ve önceden bellidir. (Brockert ve Braun, 2000: 20-21) da benzer biçimde IQ' nun düşünmeye, tartmaya, mantık çerçevesinde karar verirken zaman ve sükûneti elden bırakmamaya, analitik olmaya ve gerçek verilerle hareket etmeye dayalı olduğunu; EQ' nun ise hissetmeyi ve bu hisler doğrultusunda karar verirken deneme yanılmayı, zaman zaman sabırsız ve aceleci olmayı, duygularla ve yürekle hareket ettiğini savunmaktadır.

Bireyler her durumda çevre ile iletişimde bulunarak hem çevreyi etkilemekte hem de etkilenmektedirler.

Yani Dünya ve zekâ ahenk içinde bir yaşam sanatıdır. Bu yaşam sanatı içinde de bireyin IQ ve EQ olmak üzere her iki zekâ türüne de ihtiyacı vardır (Aydın ve Ergin,2013: 110).

**Tablo 8.** Duygusal Zekâ ve Bilişsel Zekâ Arasındaki Farklılıklar

<b>BİLİŞSEL ZEKÂ</b>	<b>DUYGUSAL ZEKÂ</b>
<b>Geçmişe dönük olma</b>	Geleceğe dönük olma
<b>Düşünmek</b>	Hissetmek
<b>Kelimeler</b>	İnsanlar
<b>Kesin</b>	Belirsiz
<b>Verileri toplamak</b>	Fikirler oluşturmak
<b>Sayılar</b>	Durumlar
<b>Mantıksal</b>	Duygusal
<b>Mantık</b>	Psiko-mantık
<b>Gerçek veriler</b>	Esnek bilgi
<b>Eğer ve fakat</b>	Burada ve şimdi
<b>Beynin sol kısmı</b>	Beynin sağ kısmı

**Kaynak:**Titrek, 2007: 67

Görüldüğü gibi bilişsel zekâ ve duygusal zekâ arasında çok ciddi farklılıklar söz konusudur. Aslında bu çeşitlilikler bir yandan da bilişsel zekâ ve duygusal zekânın birbirlerini tamamlamasına yardımcı olmaktadır. Çünkü sadece bilişsel zekâyı düşünerek duygusal zekâyı görmezden gelmek ‘zekâ’ kavramını incelemek adına yeterli gelmeyecektir.

#### **4.5. Duygusal Zekânın Unsurları**

Duygusal zekâyı oluşturan unsurlara bakılacak olursa (Çetinkaya ve Alparslan, 2011:365);

##### **4.5.1. Özbilinç**

Öz-bilinç, bireylerin kendine ait duyguları eşliğinde güçlü ve zayıf yönlerinin de farkında olması ve güdü, ihtiyaçlarını saptayabilmesi ‘öz-bilinç’ olarak adlandırılır (Doğan ve Demiral, 2007: 214-215). Bireyin kendini ve sahip olduğu duygularını tanıması, istekleri doğrultusunda tercihlerini yaparak hareket edebilmesi, sahip olduğu özelliklerinin farkında olmasıyla belirleyici bir yetkinliğe sahip olacaktır.

##### **4.5.2. Kendini Yönetmek**

Kişi içinde bulunu duygu durumuna göre, hangi duygusundan ne şekilde yararlanacağını tespit ederek duygularını düzenlemeye başlar (Côté, 2017: 142). Birey sahip olduğu duygu ve düşüncelerinin kontrolünü elinde tutarak kendini yönlendirmektedir.

Burada önemli olan duyguların bastırılmamasıdır. Özdenetim, bireylerin duygularındaki dengeyi ve uyumu olması gerektiği şekilde aşamada uygulanması ile mümkün olacaktır.

#### **4.5.3. Moral/Motivasyon**

Motivasyon, bireyi belirli bir amaç için harekete geçiren itici güçtür. Duygusal zekâ açısından ise duygusal sistem aracılığıyla bir işi başlatmak ve sonlandırmaktadır (Martin, 2016: 352-353; Ryan, ve Deci, 2000: 54-59). Birey bir işin başlaması ve başarıyla sonuçlanması adına duygularını harekete geçirerek motivasyonu oluşturmaktadır. Amaca giden yolda herhangi bir zorluk çıkması doğrultusunda umutsuzluğa kapılmayarak, başarısız olma ihtimalini düşünmeden ilerleyecektir. Bu doğrultuda birey inisiyatif kullanıp sorumluluk alabildiğinde içsel motivasyonunu sağlayacaktır.

#### **4.5.4. Empati**

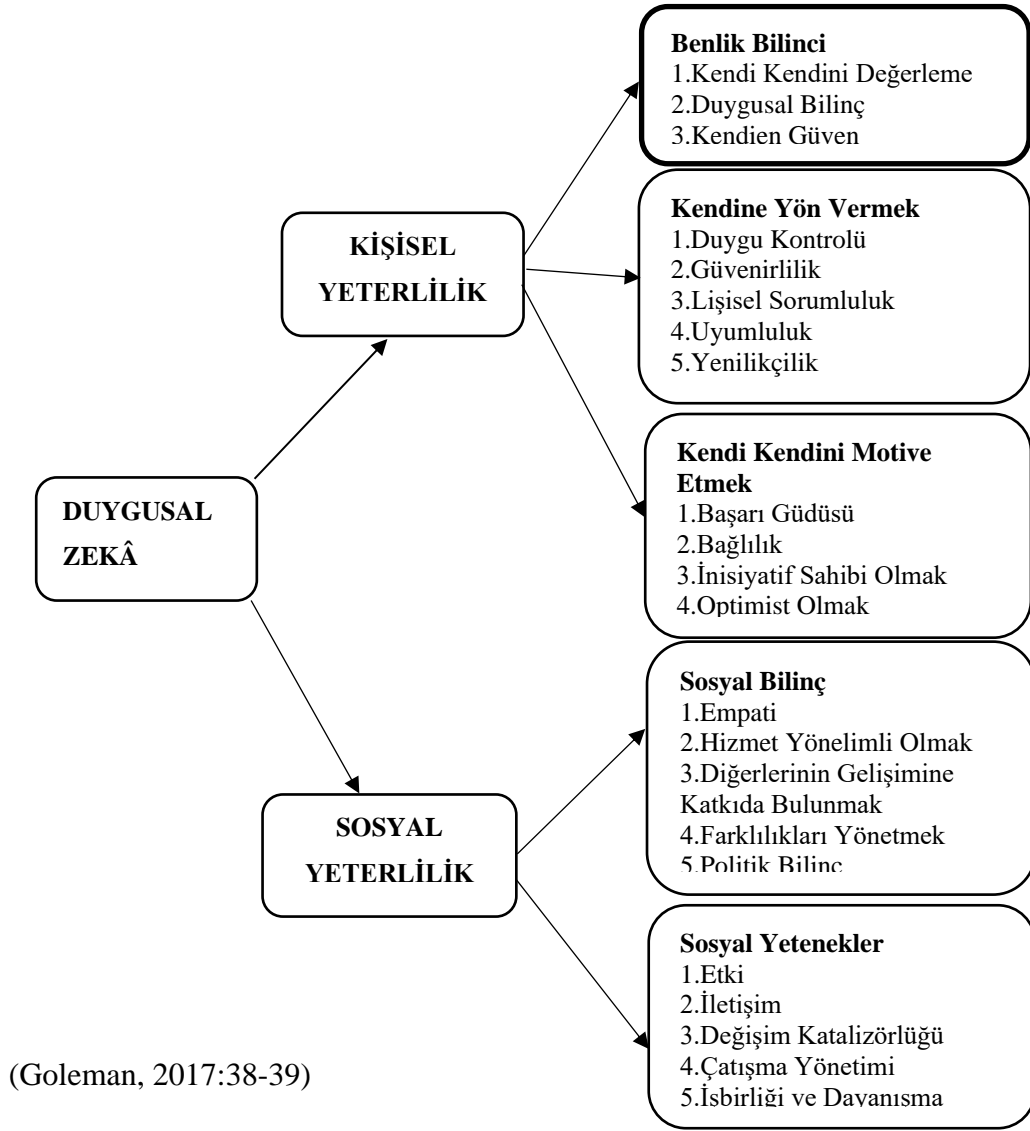
Empati, bir başkasının bilişsel ve duygusal durumunu anlaması ve buna tepki vermesi olarak ifade edilebilir (Clarke, Marks ve Lykins, vd., 2016: 523). Birey empati kurarak başka insanların duygu v görüşlerine saygı gösterme yetisine sahip olacaktır.

#### **4.5.5. Sosyal İlişkiler ve İletişim**

Sosyal beceriler, kendini ifade edebilme, bulunduğu ortama, gruba uyum sağlama amacı ile sergilemesi gereken davranışların tümünü ifade eder. Sosyal beceri taklit etme, test etme ve gözlem yollarıyla tecrübe edilerek elde edilen bir kavramdır. Bireyler yaşamları süresince sosyal becerilerini öğrenerek geliştirirler. Duygusal zekâ bu işleyişe müsaade eden duygu ve biliç arasındaki etkileşim rolünde yer almaktadır (Salavera, Usan ve Teruel, vd., 2019: 224). Bireylerin başkalarıyla ilişki kurması ve bu durumu sağlıklı bir şekilde uzun süre koruyabilmesi sosyal yetkinliklerinin gelişmiş

olmasıyla gerçekleşecektir. Sosyal becerileri gelişmiş olan kişiler çevrelerindeki insanlarla rahat bir şekilde iletişim kurabilmekte, düşündüklerini akıllıca okuyabilmekte ve ona göre hareket edebilmektedirler.

Bireylerin hem özel hem de iş hayatlarında başarıyı yakalayabilmelerinin en önemli unsuru duygusal zekâdır. Bireyin başarıya sahip olması sadece içinde bulunduğu statüsü değil, içinde yer aldığı toplumda diğer insanlar ile olan başarılı ilişkileri, kendisi ile barışık olabilme ve bunu karşı tarafa da yansıtabilme davranışlarıdır. Dolayısı ile öz bilinç olgusu duygusal zekâ içerisinde son derece önemlidir. Bireyin hem duygusal hem de genel zekâ düzeyinin ortaya çıkışında öz bilinç bireyi yönlendiren en önemli unsur olarak değerlendirilmektedir (Marshall, 2001: 939)



Şekil 13. Duygusal Zekânın Unsurları

## 4.6. Duygusal Zekâ Modelleri

Literatür araştırmaları sonrasında iki çeşit duygusal zekâ modeli ile karşılaşılmıştır. Bunlar; Karma Model (Goleman Modeli 1998, Bar-On Modeli 1997) Bunlar; Yetenek Tabanlı Model (Mayer ve Slavey,1997) ve (Cooper ve Sawaf Modeli) olarak açıklanabilir.

Duyguların daha akılcı olarak düşünme yeteneği olarak ifade edilen yetenek tabanlı model yaklaşımıdır. Mayer ve Salovey'e ait bu model daha dar boyutludur. Karma modelde ise duygusal zekâ yeteneğini sosyal beceriler, kişisel özellikler ve davranışlarla bir araya getiren daha geniş kapsamlı ve daha fazla tercih edilen bir modeldir.

Cooper ve Sawaf (1998) 'a göre; Bir kişinin hem kendinde hem de diğerlerinde insan enerjisini, duyguların gücünü ve bilgisi üzerindeki etkisini anlama ve uygulama yeteneğidir. Mayer ve Salovey (1990)'a göre; Kişinin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını algılaması, anlaması, ayırt edebilmesi, düşünce ve aksiyon arasındaki ilişki kurabilmesi adına bilgiyi kullanma yeteneğidir. Bar-On (1997)'a göre; Kişinin yeteneklerini bir bütün olarak, kişisel ve sosyal yeteneklerin çok fonksiyonlu etkileşim alanıdır. Goleman (1995)'a göre; Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını değerlendirmesi, anlayabilmesi, dürtülerini kontrol edebilmesi ve onları motive edebilmesi, empati yapabilmesi ve umudunu koruması.

### 4.6.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli (Mayer ve Salovey, 1997)

Yetenek modelinde kişinin akli bağlantısı ve duygusu önemlidir ve Salovey'in (1997) bu bağlantıyla ilgili araştırmaları mevcuttur. Mayer ve Salovey, 1997'den önce yaptıkları araştırmaları için karma model içinde yer alırken 1997 sonrası dönemde daha dar kapsamla ele alınıp yetenek modeli içinde incelemesi yapılmaktadır. Yetenek modelini araştıran ve kullanan az kişi mevcuttur. Sebebi duygusal zekânın daha dar bir kapsamda incelenmiş olmasıdır. Bu kavram duygusal zekâyı bilişsel zekâyâ benzerlik gösteren sınırlılıklarla açıklamaktadır.

Mayer ve Salovey, yetenek modelinde duygusal zekâ kavramını dört farklı boyutta incelemişlerdir. Mayer ve Salovey 'in DZ boyutları;

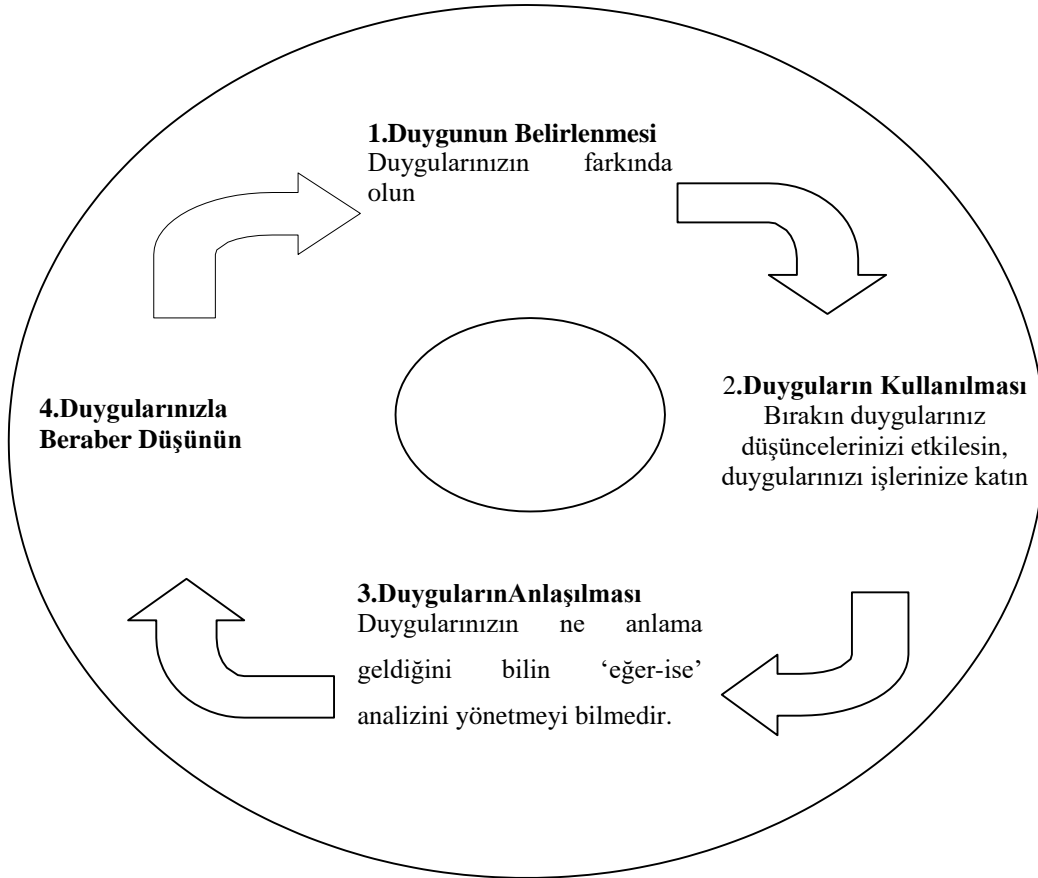


• Duyguları Algılayarak Değerlendirme ve İfade Etme; Bir insanın hem diğer insanların hem de kendisinin duyguların anlaması ifade edebilmesi ve diğer farklı duygularını ayırt edebilme yeteneğini ifade eder.

• Duyguların Kullanımı; Sosyal ilişkilerde davranış ve düşüncelerin meydana gelmesinde duyguların daha aktif kullanılmasını ifade eder.

• Duyguyu Anlamak ve Analiz Etmek; Karmaşık duyguları yorumlayabilmeyi, iyi analiz edebilmeyi ve duygular arası geçişi kavrama yetisi olarak ifade edilebilir.

• Duyguyu Düzenleme ve Yönetme; Olumsuz veya olumlu her bir duyguya karşı açık olma, duyguların farkını ayırt edebilme, olumsuzlukların etkisini azaltma olumlulukların etkisini artırma amaçlı kendisinin ve diğer insanların duygularını yönetme yetkinliklerini içermektedir (Doğan ve Şahin, 2007).



(Caruso ve Salovey, 2010: 62-63)

**Şekil 14.** Mayer ve Salovey' in Duygusal Zekâ Modeli

## 4.6.2. Karma Tabanlı Duygusal Zekâ Modelleri

Bu zekâ modeli, zekâyı genelde kişinin ruhsal veya kişisel durumuna göre ele almaktadır (Gül vd., 2014: 33).

Karma model olarak nitelendirilmesinin nedeni; samimiyet, ısrar etme, motivasyon gibi bazı zihinsel faaliyetleri karakter ile bütünleştirmesidir (Gürbüz ve Sözen, 2016, 43). Goleman ve Cooper-Sawaf ve Bar-On tarafından oluşturulan duygusal zekâ modelleri karma yapı olarak adlandırılan modeller arasında yer alır.

### 4.6.2.1. Bar-On Modeli

Bar-On modeli bilişsel olmayan duyuların zihinde birleşip davranış aşamasına dönüşürken bireyin bu duyulara verdiği yön; yeterlilik, arzu ve istekleri kavrayıp engel olma ve dış etkilerden kurtulabilme becerisi olarak ifade edilmiştir (Bar-on, 1997). Bar-On (1997) Kişinin duygularını içinde yaşadığı boyut ile ele alır ve kişinin diğer bireylerle yaşadığı etkileşimin nasıl algılandığı boyutunu ortaya çıkarır. Bu modelde anlatılmak istenen, hayatta karşılaşılan beklenti ve mücadeleler ile baş edebilmeyi sağlayan ve kişisel olarak duygusal ve sosyal becerilerini bir araya getirerek bir düzen oluşturulmasıdır. (Güner, 2016: 24). Bar-On başka bir tanımında ise duygusal zekâ kavramını başkasını veya kendisini anlayarak aniden gelişen olaylara karşı kolay uyum sağlayabilme sorunların üstesinden kolaylıkla gelebilme ve çevreden gelen taleplere karşı olumlu, başarılı yanıtlar verebilme yeteneği olarak ifade etmektedir (Erdem vd., 2013: 511).

Bar-On (2006: 12-16) duygusal zekâ modelini beş ayrı boyutta ele almaktadır. Bunlar kişisel yeterlilik ve çevreye uyum sağlayabilme, genel ruh hali ve stres yönetimi durumlarıdır.

**Tablo 9.** Bar-On Modeli Duygusal Zekâ Boyutları

BOYUTLAR	ALT BOYUTLAR
Kişisel Boyut	Kendini gerçekleştirme,Kendine Saygı,Bağımsızlık,Kararlı olma,Duygusal Benlik
Kişilerarası Boyut	Empati,Sosyal Sorumluluk
Uyumlu Olmak	Sorunları çözebilme,Esneklik,Gerçekçilik
Strese Karşı Önlem Almak	Strese Karşı Dayanıklı Olma
Kişilerin Genel Ruhsal Yapısı	İyimserlik,Mutluluk

**Kaynak:** (Gürbüz, S. ve Yüksel, M., 2008: 177)

Bar-On bu modeli ifade ederken duyguların genelde farklı ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ve ancak duygusal zekâ yeteneğine sahip bireylerin zamanla bu mevcut yeteneklerinin farklılık gösterebileceğini düşünmektedir (Yurdakavuştu,2012: 26).

İnsanların aslında ortaya koyabilecekleri duygusal zekâ performanslarından ziyade daha çok kendi içlerinde mevcut olan duygusal zekâ potansiyelini ortaya koyabilecek bir yapıda olduğunu belirtmektedir. Modelin içinde farklı beş boyut ve on beş alt boyut olarak ifade edilmektedir (Tufan, 2011: 14).

**Tablo 10. Bar-On Duygusal Zekâ Modelinin Alt Boyutları**

<b>EQ-i BOYUTLARI</b>	<b>DUYGUSAL ZEKÂ YETENEKLERİ</b>
<b>KİŞİSEL BOYUT</b>	Bireysel farkındalık ve kendini ifade edebilme.
<b>Kendine Saygı Duyma</b>	Kaendini doğru anlama,kabul etme.
<b>Özgüven</b>	Bireyin kendini ve duygularını etkili bir şekilde açıklayabilmesi.
<b>Duygusal Benlik Bilincine Sahip Olma</b>	Duyguların farkında olma ve onları anlama.
<b>Bağımsızlık</b>	Başka kişilerin duygularına bağımlı olmama,özgüvenli olma.
<b>Kendini Gerçekleştirme</b>	Potansiyeli ortaya çıkarma,amaçlarına ulaşmaya çalışma.
<b>KİŞİLERARASI YETENEKLER</b>	Kişilerarası iletişim ve sosyal farkındalık.
<b>Empati</b>	Kendini karşıdaki kişi yerine koyarak onun da duygularını anlayabilme.
<b>Sosyal Sorumluluk</b>	Diğer insanlar ile iş birliği yaparak ,sosyal çevre ile bütünleşme.
<b>Kişilerarası İlişkiler</b>	Başkalarıyla sağlam ilişki kurarak iletişim sağlama.
<b>STRESİ YÖNETEBİLMEK</b>	Duygusal düzenleme ve yönetim.
<b>Strese Dayanıklı Olmak</b>	Hisleri etkili ve yapıcı olarak yönetebilme.
<b>Dürtü Kontrolü</b>	Duyguları yapıcı ve etkili olarak kontrol etme.
<b>UYUMLU OLMA</b>	Değişim yönetimi.
<b>Gerçekçilik</b>	Dış dünyada gerçeklere ait duygularını objektifbir bakış açısıyla değerlendirme.
<b>Esneklik</b>	İnsanların duygu ve düşüncelerini diğerlerine göre ayarlayarak yeni durumlara göre düzenlemek.
<b>Problem Çözme</b>	Bireyler arası problemleri etkili çözmek.
<b>KİŞİLERİN GENEL RUHSAL YAPISI</b>	Kişisel motivasyon, pozitif düşünmebilme
<b>İyimserlik</b>	Olumlu düşünerek hayata pozitif bakabilme.
<b>Mutluluk</b>	Hayattan ve başka insanlardan keyif alma.

**Kaynak:** (Bar-on,2006: 21)

- Kişisel boyut; kişinin kendi dünyasında yarattığı duyuları anlaması, hissettiği ve düşündüklerini doğru bir anlamda içselleştirerek, kendi duygularından zarar görmeyi engelleyebilme durumudur.

- Kişilerarası yetenekler; Bireylerin karşılıklı etkileşimine dayanan kişilerarası yeterlilik boyutu, kişilerarası ilişkiler, empati ve sosyal sorumluluk alt bileşenlerinden oluşmaktadır.

- Stresi yönetebilmek; Bireylerin karşılaştıkları stresli durumlarda duygularını kontrole alarak etkili bir biçimde baş edebilmelerinden bahseder. Tolerans ve dürtü kontrolü olmak üzere strese karşı iki bileşenden oluşmaktadır. Bar-On bu bileşenlere sahip bireylerin stresli durumlarla karşı karşıya geldiklerinde agresif tavırlar göstermek yerine mücadele etme yeteneklerini gösteren bireyler olarak tanımlamıştır (Bar-On, 2003: 6).

- Uyumlu olma; bu boyut bireyin esnek olmasını ve duygularını değişen şartlara uygun olarak düzenlemesini ifade etmektedir.

- Kişilerin genel ruhsal yapısı; Bireyin mutluluğu hissedip yansıtması, olaylara olumlu tarafı ile bakabilmesi ve iyimser davranışlar sergilemesi halidir.

#### **4.6.2.2. Goleman Modeli**

Duygusal zekâ Goleman'a açısından; başka kişilerin veya kendimizin duygularını tanıyarak, motive edebilme ve etrafımızdaki ilişkileri iyi yönetebilme yeteneğidir (Goleman, 2015: 393). Goleman duygusal zekâyı 5 temel sosyal ve duygusal yeterlilikte açıklamıştır:

Goleman (1995), Gardner'ın çoklu zekâ modelinde yer alan kişilerarası ve kişisel zekâyı, nörolojik bilim ve psikolojik teorilere dayandırarak oluşturmaktadır (Turanlı, 2007:27).

Goleman 1990'lı yıllarda Salovey ve Mayer'in çalışmalarından etkilenecek, bu alanda kendi çalışmasını yönetmeye başlamış, 1995 yılında da duygusal zekâ fikrinin özel sektör ve toplum tarafından bilinmesini sağlayan 'Duygusal Zekâ' adlı kitabını yazmıştır (Shelley ve Brown, 2004:11). Goleman' a göre başkalarının hislerini tanıma, kendini motive etme, duygularını yönetebilme yetisi duygusal zekâyı ifade etmektedir (Goleman, 2000:393).

Goleman' a göre başarılı bir hayat için standart zekâdan (IQ) çok duygusal zekâyâ gerek duyulduğunu ileri sürmüştür. Goleman' ın "Duygusal Zekâ, Neden IQ' dan Önemlidir?" başlıklı çalışmasında duygusal zekâyı ele alırken Mayer ve Salovey'in (1997) modelini esas olarak kabul ederek oluşturduğu duygusal zekâ modelini 5 başlık altında incelemektedir. (Goleman, 2005:43);

Bu model, kişisel ve sosyal yeterlilik olmak üzere 2 ana boyut ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Goleman modelinde; birbirinden farklı 21 duygusal yeterlilik olduğunu ifade ederek, bu yeterliliklerin en az 6 tanesinde başarılı olmaları gerektiği düşüncesini savunmuştur. Ayrıca bireylerin başarılı olmaları adına bilişsel pek çok yeteneğin de sınırlı etkileri olduğunu düşünen Goleman, bilişsel yeteneklerin odak noktasını sosyal duygusal ve sosyal yeteneklere yöneltmiştir (Arslan, 2018: 59-60).

**Tablo 11.** Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli Boyutları ve Bunları Oluşturan Temel Faktörler

<b>BOYUTLAR</b>	<b>TANIMI</b>	<b>FAKTÖRLER</b>
<b>Bireyin Duygularını Tanıması</b>	-Kişi bir duygu hissettiği zaman bu duyguyu tanıyarak, karar verme aşamasında bilgileri kullanabilme yeteneği.	-Kişinin kendine olan güveninin tam olması -Kişinin dürüst olarak kendini değerlendirebilmesi -Bireyin kendisiyle alay edebilmesi.
<b>Bireyin Kendi Duygularını Yönetebilmesi</b>	-İnsanların negatif yönde olan duygularını kontrolden çıkmadan önce onlarla mücadele edebilme yeteneği, kişinin hislerini uygun bir şekilde yönetip, kendini sakinleştirebilme. -Bireyin olumlu sonuçlara ulaşabilmesi için kısa sürede keyif veren durumların tatminini erteleyebilme becerisi.	-Kişinin güvenilir bir yapıda ve dürüst olabilmesi, -Kişinin belirsizlikler karşısında rahat bir tavır sergileyebilmesi, -Kişinin yeniliklere ve değişikliklere açık bir durumda olması.
<b>Bireyin Kendini Motive Edebilmesi</b>	-Kişinin belirlediği hedefler doğrultusunda hislerini yönlendirebilmesi ve karşılaştığı güçlükler karşısında yıkılmama yeteneği.	-Kişinin başarılı olma konusunda istekli olması, -Kişi başarısız olduğunda dahi iyimser yönünden bakabilmesi, -Kişinin kendini kurumuna adayabilmesi.
<b>Empati</b>	-Kişinin kendini karşısındaki kişi yerine koyabilme ve o kişinin duyguları ile hissedebilme yeteneği. -Diğer kişilerin fikirlerinin ve hissettiklerinin objektif bir şekilde farkında olabilme yeteneği.	-Kişinin farklı kültürlere karşı hassasiyet duyabilmesi, -Kişinin müşterilere hizmet verebilmesi, -Kişinin yetenek geliştirme ve korumaya yönelik uzmanlık geliştirilebilmesi.

<b>Sosyal Beceriler</b>	-Kişinin diğer kişilerle olan iletişiminin sorunsuz bir şekilde olması ve bu kişilerin duygularını yönetebilme, -Kişinin ilişki ağlarını ve sosyal durumlarını iyi algılayabilmesi.	-Kişinin ikna edici bir özelliğe sahip olması, -Kişinin ekibini oluşturup bu ekibe liderlik yapabilmesi.
-------------------------	--	---

**Kaynak:** (Çakar ve Arbak,2004: 23-48).

Harvard Üniversitesi Öğretim Üyesi Goleman, daha sonra geliştirmiş olduğu modelinde sosyal farkındalık, öz farkındalık, ilişki yönetimi, öz yönetim olmak üzere dört boyut açıklamıştır. Bu model, 1998'de geliştirdiği kuramın bir geliştirmesidir. Model Tablo 11'de görülmektedir (Cherniss ve Goleman, 2001: 28). Öz farkındalık, bireyin gereken durumlarda gerçek duygu ve düşüncelerine ulaşmasına olanak sağlamaktadır. Öz yönetim ise bireyin öfkeden aşırı sevince doğru tüm duygularını yönetebilme şeklindedir.

Bireyin kendi süreye ve yerine göre ayarlayabilmesidir. Sosyal farkındalık ise kişinin başkalarının duygularının farkına varabilmesi, onların da duygularını yöneterek sorunsuz geçinebilmesi olarak tanımlanabilir. İlişki yönetiminde bireyin, esin kaynağı olma, diğerini etkileme ve böylece diğerlerinin gelişmelerini sağlama, değişimi hızlandırma, iş birliği ve takım çalışması yapabilme davranışları ön plana çıkmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004: 41). İş arkadaşlarıyla daha sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmalarını daha olumlu bir şekilde getiren bireylerin duygusal zekâsının daha üst seviyede olduğu ifade edilmiştir (Çetinkayave Alparslan, 2011: 369).

**Tablo 12.** Duygusal Yeterlilikler Çerçevesi

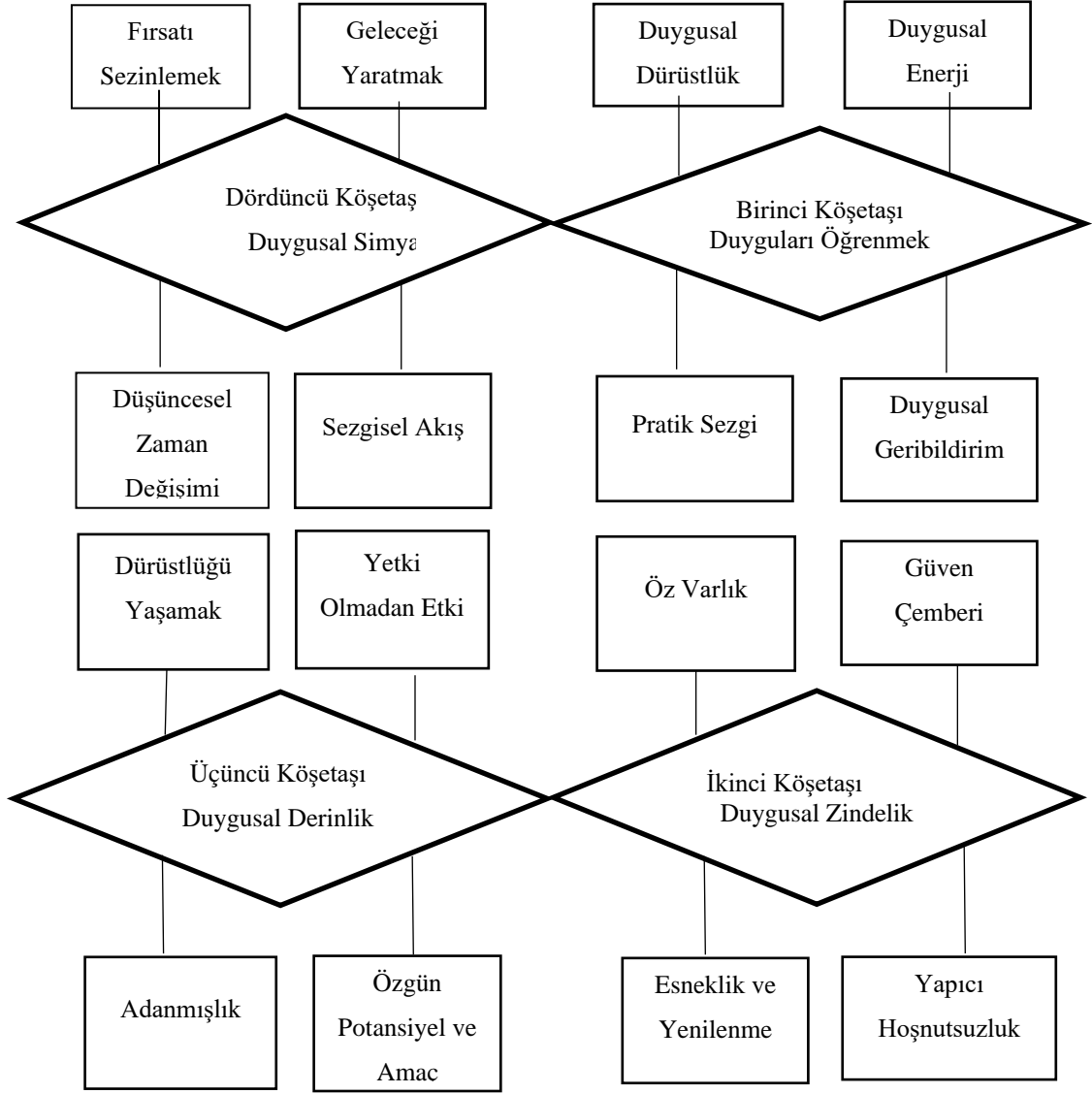
<b>TANIMA</b>	
<b>Kişisel</b>	Diğer
<b>Kişisel Yetkinlik</b>	Sosyal Yeterlilik
<b>Öz Farkındalık</b>	Sosyal Farkındalık
<b>Duygusal-Öz Farkındalık</b>	Empati
<b>Doğru Öz-Değerlendirme</b>	Servis Oryantasyonu
<b>Öz-Güven</b>	Örgütsel Farkındalık
<b>DÜZENLEME</b>	
<b>Öz Yönetim</b>	İlişki Yönetimi
<b>Öz kontrol</b>	Başkalarını geliştirme
<b>Güvenirlilik</b>	Etki iletişim
<b>Vicdanlılık</b>	Çatışma Yönetimi-Liderlik
<b>Uyarlanabilirlik</b>	Değişimi Kolaylaştırma İlişki İnşası
<b>Başarı Dürtü</b>	Takım Çalışması ve İşbirliği
<b>Girişim</b>	

**Kaynak:**( Cherniss, Goleman,2001:28)

Tablo 12' istinaden açıklanan duygusal yeterlilik belli başlı bölümlere ayrılarak düzenlenmiştir. Tanıma olarak ifade edilen ilk bölümde; bireyin kendi ve başkalarının duygularının farkına vararak farkındalığın doğru yönde artarak ilerlemesi; bireyde gelişmesi gereken özelliklerden bahsedilebilir. Devamında oluşan bu farkındalıkların bir düzen dahilinde ilerleyebilmesi ve kontrol edilebilmesi için ilişki yönetimi ve öz yönetim bölümleri düzenlenmiştir. Duygusal yeterlilik denilen öğrenilmesi gereken iş becerileri olarak tanımlanabilir. Yetkinliklerin hepsi birbirini desteklediği için sadece birine sahip olmak yeterli olmamaktadır. Her ne kadar duygusal zekâmız öncelikli olarak duygusal zekâ kümesi içinde yer alan becerileri öğrenme potansiyelimizi açığa çıkarsa da diğer yandan duygusal yetkinliğimi, zekâ, ustalık kazandırma ve öğrenmeyi iş yeteneklerine dönüştürme vasıtasıyla mevcut potansiyelin ne kadarını gerçekleştirdiğimiz göstermektedir (Goleman,2019:1).

#### **4.6.2.3. Cooper-Sawaf Modeli**

Cooper ve Sawaf oluşturdukları modelde insanların iş hayatlarında ve buldukları sosyal ortamlarında duygusal zekâlarını güçlendirebilmeleri için dört faktörün gerekli unsurlarından söz etmişlerdir. (Cooper ve Sawaf, 2010: 23) “Dört Köşe Taşlı Model” adını verdikleri modelde duygusal zekâ kavramını; duygusal derinlik, duyguları öğrenebilmek, duygusal zindelik ve duygusal simya olmak üzere dört farklı boyutta incelemişlerdir. Sawaf ve Cooper duygusal zekâ modeli, duygusal zekâ ile liderlik arasındaki ilişkiye odaklanarak, örgütsel bir ortamda duygusal zekâyı araştırmışlardır. Bahsedilen dört ana boyut Şekil15' de gösterilmektedir.



(Kavcar,2011:46)

**Şekil 15.** Duygusal Zekânın Dört Köşetaşı

#### 4.7. Duygusal Zekânın Önemi

Bireyin özel hayatında, iş hayatında veya ilerlemeyi planladığı kariyer hayatında ister çalışan sıfatı ile isterse yönetici sıfatı ile yer aldığı toplumda duygusal zekânın meydana getirdiği olumlu sonuçlar fazladır. Özellikle iş hayatındaki başarısı duygusal zekânın gereklerini yerine getirmekle elde edilir.

Yapılmış olan tüm çalışmalarda yalnızca bilişsel zekâ ile yakalanacak başarı ile duygusal zekânın yan yana olan başarısı yarıştıramayacak düzeyde olduğu belirtilmektedir (Yaylacı, 2006). Dolayısı ile bir kişinin organizasyon içinde veya toplum içinde kazandığı konum sadece yüksek zeka seviyesi ile değil aynı zamanda



diğer insanlarla uyum ve ilişkilerden dolayı mümkün olacaktır. Yüksek düzeyde duygusal zekâya sahip olan bireyler, mevcut duygusal zekalarını diğer bireyler ile gerçekleştirecek olan iletişimlerinin kalitesini artırmak için kullanırlar.

Aynı şekilde bir örgüt içerisinde görev alan çalışan ve yöneticiler de kendi duygularının farkındalığına vardıkları ve bu doğrultuda iletişim becerilerini kullandıkları ölçüde var olan rollerini daha rahat ve başarılı bir şekilde yerine getirebileceklerdir. Bu durum da örgüt içerisindeki bağlılık ve verimlilikte doğru orantılı olarak artacaktır. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan kişiler hedef ve amaçlarını daha iyi yönlendirebildikleri için örgütlere daha fazla seviyede katkı sağlarlar. Bu nedenle duygusal zekâ seviyesi yüksek olan kişiler örgütlerde rekabet avantajı elde etmede büyük bir rol üstlenmektedirler (Güler, 2006: 35).

Yüksek düzeyde duygusal zekası olan bireyler, daha düşük bir duygusal zekâ düzeyine sahip diğer bir kişiye dayanarak daha hızlı ve başarılı olmaktadır. Diğer yandan duygusal zekâyı etkin bir biçimde kullanmak, aktif davranışlar gösteren, kendini tanıyan ve olgun insan olabilmenin yollarını açmaktadır.

## **5. SEYAHAT ACENTELERİNDE STRESLE MÜCADELE VE ÇATIŞMALARI YÖNETMEDE DUYGUSAL ZEKANIN ROLÜNE YÖNELİK ARAŞTIRMA**

### **5.1. Verilerin Analizi**

Çalışmadan elde edilen verilerin analizi için amacına uygun bir istatistik programı kullanılmıştır. İlk olarak verilerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Daha sonra verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğine bakılmıştır. Katılımcılara ait demografik bilgilerin analizi için frekans analizi yapılmıştır. Hipotezleri test etmek için t testi, Anova testi, regresyon ve korelasyon analizleri uygulanmıştır. Diğer taraftan acente çalışanlarının duygusal zekâ, stresle mücadele ve çatışmayı yönetme yöntemlerine ait görüşleri belirlemek adına genel ölçekleri meydana getiren alt boyutlarda söz konusu olan her bir ifadeye yönelik yüzde ve frekans dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Ölçeklerin iç tutarlılığına ilişkin güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanarak elde edilen sonuçlar bulgular bölümünde verilmiştir. Örneklem hacminin yeterliliği konusunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ile, faktör analizinin uygulanabilirliği ise Bartlett testi kontrol edilmiştir.

### **5.2. Araştırma Bulguları**

Araştırmanın bu bölümünde, kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği, katılımcıların bireysel, demografik özellikleri, duygusal zekâ, örgütsel çatışma ve stresle mücadele faktör analizleri, duygusal zekânın stresle mücadele ve çatışmayı yönetme yöntemleri üzerine etkileri, çatışmaları yönetme ve stresle mücadele yöntemlerinin duygusal zekâ ile ilişkisine yönelik bulgular yer almaktadır.

#### **5.2.1. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular**

Seyahat acentesi çalışanlarının çatışmayı yönetme ve stresle mücadele yöntemlerinin duygusal zekâ üzerindeki etkisinin belirlenmesini amaçlayan bu

çalışmada, örneklem grubunu oluşturan bireylerin çalıştıkları işletmeler ve demografik bilgilerini içeren değişkenlere ilişkin bireysel özelliklere ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Tablo 13'te araştırmaya dahil edilen seyahat acentesi çalışanlarının demografik özelliklerine yönelik frekans ve yüzde dağılımlarına ait değerler sunulmuştur.

**Tablo 13.** Araştırmaya Dâhil Edilen Seyahat Acenteleri Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=1098)

Değişkenler (N=1201)	Gruplar	f	%
Cinsiyetiniz	Erkek	750	62,4
	Kadın	451	37,6
Yaşınız	18-27 yaş	217	18,1
	28-37 yaş	295	24,6
	38-47 yaş	307	25,6
	48-57 yaş	198	16,5
	58 ve üzeri	184	15,3
Eğitim Durumunuz	İlköğretim	50	4,2
	Lise	237	19,7
	Önlisans	292	24,3
	Lisans	527	43,9
	Lisansüstü	95	7,9
Gelir Durumunuz	4000 TL 'den az	213	17,7
	4001-5000 TL	242	20,1
	5001-6000 TL	218	18,2
	6001-7000 TL	310	25,8
	7001 TL 'den fazla	218	18,2
Çalışma Süreniz	1 yıldan az	156	13,0
	1-5 yıl	307	25,6
	6-10 yıl	435	36,2
	11 yıl ve üzeri	303	25,2

**Tablo 14.** Araştırmaya Dâhil Edilen Seyahat Acenteleri Çalışanlarının Acente Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=1098)

Seyahat Acentası Grubu	(A) Grubu	995	82,8
	(B) Grubu	118	9,8
	(C) Grubu	88	7,3
Faaliyet İliniz	Bolu	99	8,2
	Bartın	25	2,1
	Düzce	68	5,7
	Karabük	36	3,0
	Kastamonu	58	4,8
	Zonguldak	27	2,2
	Amasya	37	3,1
	Çorum	46	3,8
	Ordu	67	5,6
	Samsun	178	14,8
	Sinop	27	2,2
	Tokat	38	3,2
	Artvin	42	3,5
	Bayburt	55	4,6
	Giresun	75	6,2
	Gümüşhane	46	3,8
	Rize	114	9,5
Trabzon	163	13,6	
Konumunuz	Acenta Sahibi	230	19,2
	Genel Müdür	332	27,6
	Departman Müdürü	324	27,0
	Personel	315	26,2

Tablo 13 ve 14’ deki dağılıma göre, araştırma kapsamındaki acente çalışanlarının % 37,6’sı (f=451) kadın olup, %62,4’ü (f=750) ise erkektir. Çalışanların yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde, %18,1’nin (f=217) 18-27, %24,6’sının (f=295) 28-37, %25,6’sının (f=307) 38-47, %16,5’inin de (f=198) 48-57 yaş ve %15,3’ünün (f=184) 58 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmaya dahil edilen yöneticilerin çok büyük bir bölümü (% 43,9) lisans, (%24,3) önlisans, (%19,7) lise derecesine sahip olup, %7,9’u lisansüstü ve %4,2’si ise ilköğretim eğitime sahiptir. Gelir durumuna göre dağılımları incelendiğinde çalışanların, %25,8’ nin 6001 -7000 TL, %20,1’nin 4001-5000 TL, %18,2’sinin 7000 TL’den fazla ve 5001-6000 TL, %17,7’sinin 4000 TL’den az gelir elde ettiği tespit edilmiştir.

Örneklem grubunda yer alan acente çalışanlarının sektördeki çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların % 36,2’sinin sektördeki çalışma tecrübesinin 6-10 yıl, %25,6 ‘sının 1-5 yıl, %25,2’sinin 11 yıl ve üzeri, %13,0 1 yıldan

az olduğu görülmektedir. Son olarak ilgili tabloda bulunan acente çalışanlarının yönetsel statülerine göre dağılımı incelendiğinde yöneticilerin %27,6'sının üst kademe yöneticisi (genel müdür), %27,0'nın orta kademe yöneticisi (departman müdürü) %26,2 'sinin personel ve %19,2'sinin ise acente sahibi olduğu görülmektedir. Yine ilgili dağılımlar incelendiğinde, A grubu seyahat acentesi yöneticileri katılımcıların %82,8'ini, B grubu seyahat acentelerinin %9,8'ini, C grubu seyahat acentelerinin ise %7,3 oluşturduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştıkları işletmelerin bölgelere göre dağılımı incelendiğinde, Karadeniz Bölgesi' n de; % 26'sı Batı Karadeniz Bölümü, %32,7'si Orta Karadeniz Bölümü, %41,2 'si Doğu Karadeniz Bölümü'n de çalışmaktadır.

### 5.2.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Kullanılan ölçekler orijinal dillerinden uzman görüşleri de alınarak Türkçe diline çevrilmiş ve devamında yine Türkçeden orijinal dillerine çevrilmiştir. Böylelikle dil geçerliliği ile faktör analizi yapılmış, yapı geçerliliğine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda geçerlik ve güvenirliğine yönelik bulgular Tablo 15, Tablo 16 ve Tablo 17'de sunulmuştur.

**Tablo 15.** Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör 1: Duygusal Zekâ
1. Ruh halim değiştiğinde yeni fırsatları fark ederim.	0,783
2. Duygular, yaşamı anlamlı kılan şeylerdendir.	0,782
3. Duygularımı yaşadıkça onların farkına varırım.	0,725
4. Güzel şeylerin olmasını beklerim.	0,597
5. Pozitif bir ruh halindeyken problem çözmek benim için kolaydır.	0,640
6. Pozitif bir ruh halindeyken yeni fikirler bulabilirim.	0,749
7. Duygularımı yaşayarak kolayca fark ederim.	0,766
8. Gönderilen sözsüz mesajları fark ederim.	0,742
10. İnsanların neler hissettiklerini sadece onlara bakarak anlarım.	0,739
11. Engeller karşısında gayret etmek için kendimi iyi bir ruh hali içine sokarım.	0,738
<b>Özdeğerler (eigenvalues)</b>	<b>5,306</b>
<b>Varyansı açıklama oranı</b>	<b>53,057</b>
<b>Kümülatif varyans</b>	<b>53,057</b>
<b>Genel Ölçek Güvenirliği (Cronbach's Alpha)</b>	<b>0,901</b>

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,922

Bartlett testi:  $\chi^2 = 5642,582$ ;  $p=0,000$

Tablo 15' teki faktör analizi sonuçlarına istinaden, Kaiser-Meyer-Olkin değeri örneklem hacminin yeterliliğini (KMO=0,922), Bartlett testi ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ( $\chi^2 = 5642,582$ ;  $p < 0,001$ ) ortaya koymuştur.

Tablo 16'da ki faktör analizi sonuçlarına göre, çatışmayı yönetme yöntemleri ölçeği için Kaiser-Meyer- Olkin değeri örneklem hacminin yeterliliğini (KMO=0,922), Bartlett testi ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ( $\chi^2 = 13816,082$ ;  $p < 0,001$ ) ortaya koymuştur. Ayrıca çatışmayı yönetme yöntemleri ölçeğinin toplam varyansın %55,790'nını açıklamış olan 5 ana faktörden bütünleştirme alt boyutu, toplam varyansın %17,854'ünü açıklayan ilk faktör, uzlaşma alt boyutu ise toplam varyansın %6,881'ini açıklayan beşinci faktör olmuştur. Yine Tablo 16'teki bulgulara göre, Çatışmayı Yönetme Yöntemleri Ölçeği' nin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha = 0,866$  olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayılarına göre en düşük güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,665$  olarak uzlaşma alt boyutu için hesaplanırken, en yüksek güvenilirlik katsayısı ise  $\alpha = 0,719$  şeklinde bütünleştirme alt boyutunda hesaplanmıştır.

**Tablo 16.** Örgütsel Çatışma Yöntemleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi

İfadeler	Faktör 1: Problem Çözme ve Pozitif Değerlendirme	Faktör 2 Mantıksal Analiz
1- İnsanlarla başa çıkmak için farklı yollar düşünürüm.	0,741	
2- Zorlukların üstesinden gelmek için dua ederim.	0,717	
3- Sorunları çözerken acele etmeden yavaş yavaş ilerlerim.	0,783	
4- Kendimi daha iyi hissetmek için kendi kendimi motive ederim.	0,739	
5- Yapılması gerekenleri bilir ve onları yapmak için çok çalışırım.	0,598	
6- Söylediklerimde ve yaptıklarımda aklımı izlerim.	0,696	
7- Sorunları çözmek için birden fazla bakış açısı geliştiririm.	0,678	
8- Sorunlar hakkında bir arkadaşım ile konuşurum.	0,542	
9- İnsanların benden beklediklerini anlamaya çalışırım.	0,687	
10-Kendime her şeyin daha iyi olacağını söylerim.	0,619	
11-Kendimi sürekli geliştirmeye çalışırım.	0,600	
12-Bir plan yapar ve onu izlerim.		0,576
13-Sorunlara dışarıdan bakmaya ve objektif olmaya çalışırım.		0,520
14-Sorunlarla ilgili olarak profesyonel birinden yardım alırım.		0,573
15-Ne istediğime karar verir ve istediğimi gerçekleştirmek için çalışırım.		0,603
16-. Olayların nasıl sonuçlanacağını tahmin etmeye çalışırım.		0,732
17-Karşılaştığım sorunlarla ilgili daha fazla bilgi edinmek için çalışırım.		0,737
<b>Özdeğerler (eigenvalues)</b>	<b>5,617</b>	<b>3,893</b>
<b>Varyansı açıklama oranı</b>	<b>33,040</b>	<b>22,903</b>
<b>Kümülatif varyans</b>	<b>33,040</b>	<b>55,943</b>
<b>Alt Boyut Güvenirliliği (Cronbach's Alpha)</b>	<b>0,875</b>	<b>0,886</b>
<b>Genel Ölçek Güvenirliliği (Cronbach's Alpha) 0,936</b>		

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0,922

Bartlett testi:  $\chi^2=13816,082$ ; p=0,000

**Tablo 17.** Stresle Mücadele Yöntemleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör 1: Bütünleştime	Faktör 2: Ödün Verme	Faktör 3 Hükmetme	Faktör 4 Kaçınma	Faktör 5 Uzlaşma
1. Hepimiz açısından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunları iş arkadaşlarımla birlikte incelemeye çalışırım.	0,660				
2. Genellikle iş arkadaşlarımla ihtiyaçları karşılamaya çalışırım.	0,582				
3. Zor durumda kalmamak için iş arkadaşlarımla yaşadığım sorunları kendime saklamaya çalışırım.	0,444				
4. Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi iş arkadaşlarımla fikirleriyle birleştirmeye çalışırım.	0,403				
5. Hepimizin beklentilerini karşılayacak bir çözüme ulaşabilmek için iş arkadaşlarımla birlikte çalışırım	0,446				
6. İş arkadaşlarımla olan fikir ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım.	0,640				
7. Sorunları çözebilmek için bir orta yol bulmaya çalışırım.	0,424				
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.		0,798			
9. İstedğim yönde bir karar alınması için otoritemi kullanırım.		0,784			
10. Genellikle iş arkadaşlarımla isteklerini dikkate alırım.		0,730			
11. İş arkadaşlarımla isteklerine boyun eğerim.		0,809			
12. Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla doğru (tam ve eksiksiz) bilgi alışverişinde bulunurum.		0,712			
13. Genellikle iş arkadaşlarıma taviz veririm.		0,641			
14. Anlaşmazlıkları aşabilmek için bir orta yol öneririm			0,561		
15. Bir uzlaşma sağlayabilmek için iş arkadaşlarımla görüşmeler yaparım.			0,595		
16. İş arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım.			0,657		
17. İş arkadaşlarımla karşıma almaktan kaçınırım.			0,692		
18. İstedğim yönde bir karar alınması için uzmanlığımı kullanırım.			0,642		
19. Sık sık iş arkadaşlarımla önerilerine uyarırım.				0,544	
20. Uzlaşma sağlanabilmesi için menfaatlerimi gözettiğim kadar ödün de verebilirim.				0,770	
21. Genellikle beni ilgilendiren konuların takibinde katıyım.				0,755	
22. Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin endişelerini dile getirmesine gayret gösteririm.				0,724	
23. Hepimiz açısından kabul edilebilir bir karara ulaşmak için iş arkadaşlarımla işbirliği yaparım.				0,763	
24. İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamak için çaba gösteririm.				0,655	
25. Rekabetin olduğu bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.					0,687
26. İş arkadaşlarımla incitmek için fikir anlaşmazlıklarını kendime saklamaya çalışırım.					0,619
27. İş arkadaşlarımla hoş olmayan konuşmalardan kaçınırım					0,614
28. Sorunların doğru anlaşılması için iş arkadaşlarımla işbirliği yapmaya çalışırım.					0,741
<b>Özdeğerler (eigenvalues)</b>	<b>4,999</b>	<b>3,067</b>	<b>3,033</b>	<b>2,596</b>	<b>1,927</b>
<b>Varyansı açıklama oranı</b>	<b>17,854</b>	<b>10,953</b>	<b>10,832</b>	<b>9,270</b>	<b>6,881</b>
<b>Kümülatif varyans</b>	<b>17,854</b>	<b>28,807</b>	<b>39,639</b>	<b>48,910</b>	<b>55,790</b>
<b>Alt Boyut Güvenirliği (Cronbach's Alpha)</b>	<b>0,719</b>	<b>0,616</b>	<b>0,819</b>	<b>0,772</b>	<b>0,665</b>

**Genel Ölçek Güvenirliği (Cronbach's Alpha) 0,866**

KaiserMeyer-Olkin (KMO)=0,954

Bartlett testi:  $\chi^2 = 10750,336$ ;  $p=0,00$



Tablo 17'deki belirtilmiş olan faktör analizinin sonuçlarına göre, çatışmayı yönetme yöntemleri ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin değeri örneklem hacminin yeterliğini (KMO=0,954), Bartlett testi ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ( $\chi^2=10750,336$ ;  $p<0,001$ ) ortaya koymuştur. Ayrıca stresle mücadele yöntemleri ölçeğinin toplam varyansın % 55, 943'nünü açıklayan 2 faktörden bütünleştirme alt boyutu, toplam varyansın %33,040'ünü açıklayan ilk faktör, uzlaşma alt boyutu ise toplam varyansın %22,903'ini açıklayan ikinci faktör olmuştur. Yine Tablo 16'daki bulgulara göre, Stresle Mücadele Yöntemleri Ölçeği'nin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=0,936$  olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayılarına göre en düşük güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,875$  olarak uzlaşma alt boyutu için hesaplanırken, en yüksek güvenilirlik katsayısı ise  $\alpha=0,886$  şeklinde bütünleştirme alt boyutunda hesaplanmıştır.

### **5.2.3. Duygusal Zekâya Yönelik Bulgular**

Faktör analizinde tespit edilen her bir boyuttaki ifadelerle ilişkin katılımcıların yanıtlarına ait betimsel istatistikî değerler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) tablolarda yer almaktadır. Bu tablolarda yer alan “hiç, az, orta, çok, tam” katılım düzeyi ifadeleri anketteki “kesinlikle katılmıyorum, az katılıyorum, orta düzeyde katılıyorum, çok katılıyorum, tamamen katılıyorum” yanıtlarına karşılık gelmektedir.

**Tablo 18.** Duygusal Zekâ Boyutlarına ilişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
1.Ruh halim değiştiğinde yeni fırsatları fark ederim	f 87 % 7,2	153 12,7	181 15,1	406 33,8	374 31,1	3,68	1,23
2.Duygular, yaşamı anlamlı kılan şeylerdendir.	f 11 % 0,9	124 10,3	265 22,1	409 34,1	392 32,6	3,87	1,01
3.Duygularımı yaşadıkça onların farkına varırım.	f 7 % 0,6	76 6,3	233 19,4	462 38,5	423 35,2	4,01	0,92
4.Güzel şeylerin olmasını beklerim.	f 5 % 0,4	70 5,8	182 15,2	482 40,1	462 38,5	4,10	0,89
5.Pozitif bir ruh halindeyken problem çözmek benim için kolaydır.	f 9 % 0,7	95 7,9	257 21,4	418 34,8	422 35,1	3,95	0,97
6.Pozitif bir ruh halindeyken yeni fikirler bulabilirim.	f 16 % 1,3	116 9,7	240 20,0	408 34,0	421 35,1	3,91	1,02
7.Duygularımı yaşayarak kolayca fark ederim.	f 31 % 2,6	113 9,4	249 20,7	384 32,0	424 35,3	3,88	1,07
8.Gönderilen sözsüz mesajları fark ederim.	f 21 % 1,7	119 9,9	250 20,8	392 32,6	419 34,9	3,89	1,04
9.İnsanların neler hissettiklerini sadece onlara bakarak anlarım.	f 33 % 2,7	106 8,8	258 21,5	402 33,5	402 33,5	3,86	1,06
10.Engeller karşısında gayret etmek için kendimi iyi bir ruh hali içine sokarım.	f 20 % 1,7	95 7,9	248 20,6	396 33,0	442 36,8	3,95	1,01
<b>GENEL</b>						<b>3,91</b>	<b>0,74</b>

Örneklem grubunda yer alan acente çalışanlarının alt boyutlarda her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 18’de sunulmuştur. Çalışanlar, “Ruh halim değiştiğinde yeni fırsatları fark ederim” ( $\bar{X}=3,68$ ), “İnsanların neler hissettiklerini sadece onlara bakarak anlarım” ( $\bar{X}=3,86$ ), “Duygular yaşamı anlamlı kılan şeylerdir” ( $\bar{X}=3,87$ ) ve “Duygularımı yaşayarak kolayca fark ederim” ( $\bar{X}=3,88$ ) ifadeleri için

%50’nin üzerinde “hiç katılmıyorum” seçeneğine karşılık gelen katılım düzeyiyle en olumsuz görüşlerini bildirmişlerdir. Diğer ifadelerden, “Güzel şeylerin olmasını beklerim” ifadesi ( $\bar{X}=4,10$ ) en yüksek ortalama değerine sahipken; bu ifadeyi sırasıyla “Duygularımı yaşadıkça onların farkına varırım” ( $\bar{X}=4,01$ ), “Engeller karşısında gayret etmek için kendimi iyi bir ruh hali içine sokarım” ve ‘Pozitif bir ruh halindeyken problem çözmek kolaydır’ ( $\bar{X}=3,95$ ), “Pozitif bir ruh halindeyken yeni fikirler bulabilirim” ( $\bar{X}=3,91$ ) ifadeleri izlemektedir.

#### 5.2.4. Çatışma Yönetme Yöntemlerine Yönelik Bulgular

Bu kısımda, araştırmanın örneklem grubundaki acente çalışanlarının çatışmayı yönetme yöntemlerinden alt boyutunda yer alan her bir ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 19’ de sunulmuştur.

**Tablo 19. Bütünleştirme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
1.Hepimiz açısından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunları iş arkadaşlarımla birlikte incelemeye çalışırım.	f 66 % 5,5	162 13,5	213 17,7	480 40,0	280 23,3	4,03	0,74
2.Genellikle iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım	f 14 % 1,2	123 10,2	330 27,5	464 38,6	270 22,5	3,71	0,96
3.Zor durumda kalmamak için iş arkadaşlarımla yaşadığım sorunları kendime saklamaya çalışırım.	f 146 % 12,2	157 13,1	276 23,0	423 35,2	199 16,6	3,30	1,23
4.Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi iş arkadaşlarımla fikirleriyle birleştirmeye çalışırım.	f 13 % 1,1	96 8,0	283 23,6	503 41,9	306 25,5	3,82	0,93
5.Hepimizin beklentilerini karşılayacak bir çözüme ulaşabilmek için iş arkadaşlarımla birlikte çalışırım.	f 7 % 0,6	115 9,6	240 20,0	492 41,0	347 28,9	3,88	0,95
6.İş arkadaşlarımla olan fikir ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım. (N=1200)	f 62 % 5,2	140 11,7	300 25,0	429 35,7	269 22,4	3,58	1,11
7.Sorunları çözebilmek için bir orta yol bulmaya çalışırım.	f 52 % 4,3	111 9,2	269 22,4	457 38,1	312 26,0	3,72	1,07
<b>GENEL</b>						<b>3,66</b>	<b>0,66</b>

Tablo 19’deki aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında, genel anlamda tüm ifadelerin “çok katılıyorum” seçeneğini gösteren 4 değerinin üstünde bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çatışmayı yönetme yöntemleri ölçeğine ait genel ortalama değeri  $\bar{x} = 3,66$ ’dir. Bu değer bütünleştirme yöntemine ilişkin olumlu bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bütünleştirme alt ölçeğinde en yüksek ortalamanın “Hepimiz açısından kabul görebilir bir çözüm yaratabilmek adına sorunları iş arkadaşlarımla birlikte incelemeye çalışırım.” ( $\bar{x} = 4,03$ ) ifadesinde hesaplandığı belirlenmiştir. Bu ifadeye, katılımcıların %19’u “hiç katılmıyorum” ve “az katılıyorum” seçenekleriyle olumsuz yaklaşım gösterirken, %63,3’ü “çok katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçenekleriyle olumlu yaklaşım göstermişlerdir. Bu ifadeyi sırası ile “hepimizin beklentilerini karşılayacak bir çözüme ulaşabilmek için iş arkadaşlarımla birlikte çalışırım” ( $\bar{x} = 3,88$ ) ve “Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi iş arkadaşlarımla fikirleriyle birleştirmeye çalışırım” ( $\bar{x}$

=3,82) ifadeleri izlemektedir. Bu sebeple, yöneticilerin çatışmaları yönetmede çalışanların öneri ve görüşlerini önemsedikleri ve çalışanlarıyla uyum ve işbirliği içinde çatışmayı çözmeyi tercih ettikleri ifade edilebilir.

**Tablo 20.** Ödün Verme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	s.s.	
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
8.Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım. (N=1200)	f	545	154	192	219	90	2,29	1,39	
	%	45,4	12,8	16,0	18,2	7,5			
9.İstediğim yönde bir karar alınması için otoritemi kullanırım.	f	547	154	169	214	117	2,33	1,44	
	%	45,5	12,8	14,1	17,8	9,7			
10.Genellikle iş arkadaşlarımın isteklerini dikkate alırım.	f	99	147	277	434	244	3,48	1,18	
	%	8,2	12,2	23,1	36,1	20,3			
11.İş arkadaşlarımın isteklerine boyun eğirim.	f	497	158	199	222	125	2,43	1,43	
	%	41,4	13,2	16,6	18,5	10,4			
12.Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla doğru (tam ve eksiksiz)bilgi alışverişinde bulunurum.	f	61	121	255	440	324	3,70	1,12	
	%	5,1	10,1	21,2	36,6	27,0			
13.Genellikle iş arkadaşlarıma taviz veririm.	f	342	226	219	270	144	2,70	1,39	
	%	28,5	18,8	18,2	22,5	12,0			
		%	545	154	192	219	90		
<b>GENEL</b>							<b>2,82</b>	<b>0,78</b>	

Örneklem grubunda geçen yöneticilerin ödün verme alt boyutunda yer alan her bir ifadeye yönelik görüşlerine ait olan betimsel istatistikler Tablo 20’de gösterilmiştir. Aritmetik ortalama değerine bakıldığında sırasıyla ( $\bar{x}$ =3,70) ortalama ile “Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla doğru (tam ve eksiksiz) bilgi alışverişinde bulunurum.”, ( $\bar{x}$ =3,48) ortalama ile “Genellikle iş arkadaşlarımın isteklerini dikkate alırım”, ( $\bar{x}$ =2,70) ortalama ile “Genellikle iş arkadaşlarıma taviz veririm.”, ( $\bar{x}$ =2,43) ortalama ile “İş arkadaşlarımın isteklerine boyun eğirim” ifadelerinin katılım düzeylerinin “çok katılıyorum” seçeneğine daha yakın olduğu belirlenmiştir. Bu verilere istinaden yöntemiyle; çalışanların kurumsal ihtiyaç, beklenti ve isteklerini karşılamak yönünde çaba harcadıkları, ayrıca çalışanlarının önerilerini de değerlendirdikleri söylenebilir. İlgili alt boyuttaki “İstediğim yönde bir karar alınması için otoritemi kullanırım.” ( $\bar{x}$ =2,33) ve “Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.” ( $\bar{x}$ =2,29) ifadeleri için yöneticilerin katılım düzeyleri “orta düzeyde katılıyorum” seçeneğine karşılık geldiğinden, ankete görüş bildiren yöneticilerin ödün verme yaklaşımını uygularken çalışanlarına orta düzeyde taviz gösterdikleri ve onların taleplerini de uygulamaya koyduklarını belirtmek yerinde olacaktır.

**Tablo 21.** Hükmetme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
14.Anlaşmazlıkları aşabilmek için bir orta yol öneririm.	f	35	131	244	480	311	3,75	1,04
	%	2,9	10,9	20,3	40,0	25,9		
15.Bir uzlaşma sağlayabilmek için iş arkadaşlarımla görüşmeler yaparım.	f	29	129	208	479	356	3,83	1,04
	%	2,4	10,7	17,3	39,9	29,6		
16.İş arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım. (N=1200)	f	76	151	246	446	281	3,58	1,15
	%	6,3	12,6	20,5	37,1	23,4		
17.İş arkadaşlarımı karşıma almaktan kaçınırım.	f	66	193	211	462	269	3,56	1,16
	%	5,5	16,1	17,6	38,5	22,4		
18.İstedğim yönde bir karar alınması için uzmanlığımı kullanırım.	f	35	117	322	457	270	3,67	1,01
	%	2,9	9,7	26,8	38,1	22,5		
<b>GENEL</b>						<b>3,69</b>	<b>0,89</b>	

Anket katılımcılarının hükmetme boyutuna yönelik alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo21’de verilmiştir. Hükmetme alt boyutundaki ifadelerden “Bir uzlaşma sağlayabilmek için iş arkadaşlarımla görüşmeler yaparım” ( $\bar{x}=3,83$ ) değeri ile ilk sırada yer almaktadır. Ankete görüş bildiren çalışanların kendileriyle ilgili konuların takibinde titiz ve katı bir tutum sergilemeleri yanında istekleri yönünde karar alınması için de uzmanlıklarını kullanmaları hususunda olumlu görüşe sahip oldukları söylenebilir. Yine bu alt boyutta katılımcıların görüşleri “Anlaşmazlıkları aşabilmek için bir orta yol öneririm” ( $\bar{x}=3,75$ ) ve “İstedğim yönde bir karar alınması için uzmanlığımı kullanırım.” ( $\bar{x}=3,67$ ) ifadeleri için de orta katılım düzeyinin üzerinde belirlenmiştir. Son olarak “İş arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım” ifadesi ( $\bar{x}=3,58$ ) ve ‘İş arkadaşlarımı karşıma almaktan kaçınırım’ ifadesine ait ortalama ( $\bar{x}=3,56$ ) olarak belirlenmiş olup; katılımcıların fikirlerini kabul ettirebilmek için yapıcı bir yol izledikleri tespit edilmiştir.

**Tablo 22.** Kaçınma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
19.Sık sık iş arkadaşlarımın önerilerine uyarım.	f 680	260	92	36	26	1,60	0,94
	% 62,2	23,8	8,4	3,3	2,4		
20.Uzlaşma sağlanabilmesi için menfaatlerimi gözettığım kadar ödün de verebilirim. (N=1200)	f 725	245	69	31	22	1,52	0,89
	% 66,4	22,4	6,3	2,8	2,0		
21.Genellikle beni ilgilendiren konuların takibinde katıyımır.	f 718	262	67	36	12	1,50	0,84
	% 65,6	23,9	6,1	3,3	1,1		
22.Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin endişelerini dile getirmesine gayret gösteririm.	f 549	320	136	69	23	1,81	1,02
	% 50,0	29,2	12,4	6,3	2,1		
23.Hepimiz açısından kabul edilebilir bir karara ulaşmak için iş arkadaşlarımla iş birliği yaparım. (N=1199)	f 591	324	112	47	22	1,71	0,95
	% 53,9	29,6	10,2	4,3	2,0		
24.İş arkadaşlarımın beklentilerini karşılamak için çaba gösteririm	f 594	335	97	38	27	1,69	0,95
	% 54,4	30,7	8,9	3,5	2,5		
	% 680	260	92	36	26		
<b>GENEL</b>						<b>3,78</b>	<b>0,72</b>

Örneklem grubunda yer verilmiş olan yöneticilerin kaçınma alt boyutuna yönelik alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait olan betimsel istatistikler Tablo 22’de sunulmuştur. Kaçınma alt boyutuna yönelik ifadeler incelendiğinde “Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin endişelerini dile getirmesine gayret gösteririm” ifadesi ( $\bar{x}=1,81$ ) ortalama değeri ile en yüksek katılım düzeyine sahip olmuştur. İlgili ifadeyi sırasıyla “Hepimiz açısından kabul edilebilir bir karara ulaşmak için iş arkadaşlarımla iş birliği yaparım” ( $\bar{x}=1,71$ ) ve “İş arkadaşlarımın beklentilerini karşılamak için çaba gösteririm” ( $\bar{x}=1,69$ ) ifadeleri izlemektedir. Tespit edilmiş olan ortalamalara istinaden ankete katılan çalışanların “çok katılıyorum” düzeyiyle iş arkadaşlarıyla anlaşmazlık yaşamaktan kaçındıkları ve ortak bir noktada buluşmak adına işbirliğinde bulunmayı tercih ettiklerini söylemek mümkündür. Ayrıca bu alt boyutta yer alan “Sık sık iş arkadaşlarımın önerilerine uyarım” ( $\bar{x}=1,60$ ), “Uzlaşma sağlanabilmesi için menfaatlerimi gözettığım kadar ödün de verebilirim” ( $\bar{x}=1,52$ ) ifadeleri için “çok katılıyorum” ve “Genellikle beni ilgilendiren konuların takibinde katıyımır” ( $\bar{x}=1,50$ ) ifadeleri için de yönetici görüşlerinin “orta düzeyde” katılım düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ankete görüş bildiren yöneticilerin, iş arkadaşlarıyla meydana gelebilecek fikir ayrılıklarını/anlaşmazlıklarını tartışmak yerine çözüm bulmayı tercih ettikleri tablo 7.9’daki ortalama değerleri dikkate alınarak belirtilebilir.

**Tablo 23.** Uzlaşma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
25.Rekabetin olduğu bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	f 408	145	216	285	147	2,68	1,45
	% 34,0	12,1	18,0	23,7	12,2		
26.İş arkadaşlarımı incitmek için fikir anlaşmazlıklarını kendime saklamaya çalışırım.	f 69	166	266	451	249	3,53	1,13
	% 5,7	13,8	22,1	37,6	20,7		
27.İş arkadaşlarımla hoş olmayan konuşmalardan kaçınırım.	f 17	98	270	481	335	3,84	0,96
	% 1,4	8,2	22,5	40,0	27,9		
28.Sorunların doğru anlaşılması için iş arkadaşlarımla işbirliği yapmaya çalışırım.	f 13	82	274	462	370	3,91	0,94
	% 1,1	6,8	22,8	38,5	30,8		
<b>GENEL</b>						<b>3,49</b>	<b>0,69</b>

Örneklem grubunda yer alan yöneticilerin uzlaşma alt boyutunda yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 23’te sunulmuştur. Tabloya bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip olan ifade “Sorunların doğru anlaşılması için iş arkadaşlarımla iş birliği yapmaya çalışırım” ( $\bar{x}=3,91$ ) olarak belirlenirken bu ifadeyi ( $\bar{x}=3,84$ ) ortalama değeri ile “İş arkadaşlarımla hoş olmayan konuşmalardan kaçınırım” ve ( $\bar{x}=3,53$ ) değeri ile “İş arkadaşlarımı incitmek için fikir anlaşmazlıklarını kendime saklamaya çalışırım” ifadeleri izlemektedir. Son olarak ilgili tabloda en düşük ortalamanın “Rekabetin olduğu bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.” ( $\bar{x}=2,68$ ) ifadesinde ortaya çıktığı söylenebilir. Belirlenen bu sonuçlar paralelinde, ankete dâhil edilen acente çalışanlarının, çatışmaları yönetmede karşılıklı görüşlerini dinleyen ve benimseyen, uzlaşma sağlayabilmek adına ortak bir karara ulaşılması için çaba sarf eden bir anlayışı benimsedikleri söylenebilir.

### 5.5. Stresle Mücadele Yöntemlerine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında, araştırmanın örneklem grubundaki acente çalışanlarının stresle mücadele yöntemlerine ilişkin bulgular sunulmuş, stresle mücadele yöntemlerinden bütünleştirici alt boyutunda yer alan her bir ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) Tablo 24’ de sunulmuştur.

**Tablo 24.** Stresle Başa Çıkma (Problem Çözme ve Pozitif Değerlendirme)

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
1.Sorunlarla başa çıkmak için farklı yollar düşünürüm.	f 62 % 5,2	157 13,1	211 17,6	386 32,1	385 32,1	3,72	1,18
2.Zorlukların üstesinden gelmek için dua ederim.	f 52 % 4,3	101 8,4	220 18,3	347 28,9	481 40,0	3,91	1,14
3.Sorunları çözerken acele etmeden yavaş yavaş ilerlerim.	f 44 % 3,7	128 10,7	208 17,3	317 26,4	504 42,0	3,92	1,15
4.Kendimi daha iyi hissetmek için kendi kendimi motive ederim.	f 4 % 0,3	113 9,4	247 20,6	402 33,5	435 36,2	3,95	0,98
5.Yapılması gerekenleri bilir ve onları yapmak için çok çalışırım.	f 11 % 0,9	87 7,2	235 19,6	392 32,6	476 39,6	4,02	0,98
6.Söylediklerimde ve yaptıklarımda aklımı izlerim.	f 16 % 1,3	105 8,7	233 19,4	386 32,1	461 38,4	3,97	1,02
7.Sorunları çözmek için birden fazla bakış açısı geliştiririm. (N=1200)	f 9 % 0,7	107 8,9	237 19,7	360 30,0	488 40,6	4,00	1,01
8.Sorunlar hakkında bir arkadaşım ile konuşurum	f 12 % 1,0	83 6,9	244 20,3	390 32,5	471 39,2	4,02	0,98
9.İnsanların benden beklediklerini anlamaya çalışırım	f 21 % 1,7	109 9,1	251 20,9	384 32,0	436 36,3	3,92	1,04
10.Kendime her şeyin daha iyi olacağını söylerim.	f 20 % 1,7	111 9,2	235 19,6	350 29,1	485 40,4	3,97	1,05
11.Kendimi sürekli geliştirmeye çalışırım. (N=1199)	f 7 % 0,6	115 9,6	242 20,1	360 30,0	477 39,7	3,98	1,01
<b>GENEL</b>						<b>3,94</b>	<b>0,78</b>

Örneklem grubunda yer alan acente çalışanlarının problem çözme ve pozitif değerlendirme alt boyutunda geçen her bir ifadeye yönelik görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 24’ de sunulmuştur. Tablo incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan ifadeler aynı ortalama değeri ile “Yapılması gerekenleri bilir ve onları yapmak için çok çalışırım” ve ( $\bar{x}=4,02$ ) , ‘Sorunlar hakkında bir arkadaşım ile konuşurum’ ve, ( $\bar{x}=4,00$ ) değeri ile, ‘Sorunları çözmek için birden fazla bakış açısı geliştiririm’ izlerken, ( $\bar{x}=3,98$ ) ortalama değeri ile “Kendimi sürekli geliştirmeye çalışırım” ve yine aynı ortalama değeri ( $\bar{x}=3,97$ ) ile “Söylediklerimde ve yaptıklarımda aklımı izlerim” ve ‘Kendime her şeyin daha iyi olacağını söylerim’ ifadeleri, ( $\bar{x}=3,95$ ) değeri ile ‘Kendimi daha iyi hissetmek için kendimi motive ederim’ ve aynı ortalama değerleri ile ( $\bar{x}=3,92$ ) ‘Sorunları çözerken acele etmeden yavaş yavaş ilerlerim’ ve ‘İnsanların benden beklediklerini anlamaya çalışırım’ ve ( $\bar{x}=3,91$ ) değeri ile de ‘Zorlukların üstesinden gelmek için dua ederim’ izlemektedir. Son olarak ilgili tabloda en düşük ortalamasının “Sorunlarla başa çıkmak için farklı yollar düşünürüm” ( $\bar{x}=3,72$ ) ifadesinde ortaya çıktığı söylenebilir. Belirlenen bu sonuçlar paralelinde, ankete dâhil edilen acente



çalışanlarının, stres yönetmede karşılıklı görüşlerini dinleyen ve benimseyen, ortak bir ortak bir kararda uzlaşa sağlayabilmek adına çaba sarf eden bir anlayışa sahip olduklarından bahsedilebilir.

**Tablo 25.** Stresle Başa Çıkma Ölçeği (Mantıksal Analiz)

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
12.Bir plan yapar ve onu izlerim. (N=1200)	f -	84	209	407	501	4,10	0,92
	% -	7,0	17,4	33,9	41,7		
13.Sorunlara dışarıdan bakmaya ve objektif olmaya çalışırım.	f 5	107	221	369	499	4,04	0,99
	% 0,4	8,9	18,4	30,7	41,5		
14.Sorunlarla ilgili olarak profesyonel birinden yardım alırım (doktor, avukat...).	f 9	87	236	391	476	4,03	0,97
	% 0,7	7,2	19,7	32,6	39,6		
15.Ne istediğime karar verir ve istediğimi gerçekleştirmek için çalışırım.	f 4	101	240	397	458	4,00	0,97
	% 0,3	8,4	20,0	33,1	38,1		
16.Olayların nasıl sonuçlanacağını tahmin etmeye çalışırım.	f 10	111	252	365	463	3,96	1,01
	% 0,8	9,2	21,0	30,4	38,6		
17.Karşılaştığım sorunlarla ilgili daha fazla bilgi edinmek için çalışırım.	f 13	94	237	361	496	4,02	1,01
	% 1,1	7,8	19,7	30,1	41,3		
	% -	84	209	407	501		
<b>GENEL</b>						<b>3,97</b>	<b>0,72</b>

Örneklem grubunda yer alan acente çalışanlarının mantıksal analiz alt boyutunda yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 25’de sunulmuştur. Tablo incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip olan ifade “Bir plan yapar ve onu izlerim” ( $\bar{x}=4,10$ ) olarak belirlenirken bu ifadeyi ( $\bar{x}=4,04$ ) ortalama değeri ile “Sorunlara dışarıdan bakmaya ve objektif olmaya çalışırım” ve ( $\bar{x}=4,03$ )değeri ile “Sorunlarla ilgili olarak profesyonel birinden yardım alırım” , ( $\bar{x}=4,02$ )değeri ile de “Karşılaştığım sorunlarla daha fazla bilgi edinmek için çalışırım ifadeleri izlemektedir. Son olarak ilgili tabloda en düşük ortalamaların  $\bar{x}=4,00$  değeri ile “Ne istediğime karar verir ve istediğimi gerçekleştirmek için çalışırım.” ve ( $\bar{x}=3,96$ ) değeri ile de ‘Olayların nasıl sonuçlanacağını tahmin etmeye çalışırım’ ifadeleri olduğu söylenebilir. Belirlenen bu sonuçlar paralelinde, ankete dâhil edilen acente çalışanlarının, mantıksal analiz yöntemlerinde olaylara objektif bakabilen, profesyonel yaklaşan ve empati kurabilen bir anlayışa sahip oldukları söylenebilir.

## 5.6. Stresle Mücadele ve Çatışma Yöntemlerinin Duygusal Zekâya Etkisine Yönelik Bulgular

Çatışmaları yönetme ve stres yönetimi yöntemlerinin arasındaki ilişkiler ve duygusal zekânın rolünü belirlemek adına Pearson Korelasyon analizi tercih edilmiştir. Analizde iki değişken arasında mevcut olan ilişkinin büyüklüğü ve gücünü belirlemek nedeniyle kullanılmaktadır. Değişkenler arasında olan ilişki düzeyi korelasyon katsayısının 0-0,29 arasında olması halinde düşük veya zayıf, 0,30-0,64 arasında olması halinde orta, 0,65-0,84 arasında olması halinde yüksek veya kuvvetli ve 0,85-1 arasında olması halinde ise çok yüksek veya çok kuvvetli olarak yorumlanmaktadır.

**Tablo 26.** Duygusal Zekâ ile Çatışmayı Yönetme ve Stresle Mücadele Yöntemleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

Temel Değişkenler (Boyutlar- Faktörler)	Duygusal Zekâ	Bütünleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma	Çatışma Genel	Problem Çözme Pozitif Değerlendirme	Mantıksal analiz	Stresle Mücadele
Duygusal Zekâ	r p	1								
Bütünleştirme	r p	0,690 0,000**	1							
Ödün Verme	r P	-0,013 0,657	0,102 0,000**	1						
Hükmetme	r p	0,608 0,000**	0,664 0,000**	0,109 0,000**	1					
Kaçınma	r p	0,547 0,000**	0,557 0,000**	0,105 0,000**	0,531 0,000**	1				
Uzlaşma	r p	0,390 0,000**	0,486 0,000**	0,362 0,000**	0,488 0,000**	0,523 0,000**	1			
Çatışma Genel	r p	0,628 0,000**	0,799 0,000**	0,478 0,000**	0,789 0,000**	0,757 0,000**	0,753 0,000**	1		
Problem Çözme ve Pozitif Değerlendirme	r p	0,735 0,000**	0,652 0,000**	-0,140 0,000**	0,623 0,000**	0,495 0,000**	0,339 0,000**	0,555 0,000**	1	
Mantıksal analiz	r p	0,645 0,000**	0,560 0,000**	-0,124 0,000**	0,516 0,000**	0,457 0,000**	0,287 0,000**	0,479 0,000**	0,763 0,000**	1
Stresle Mücadele	r p	0,745 0,000**	0,657 0,000**	-0,143 0,000**	0,620 0,000**	0,510 0,000**	0,340 0,000**	0,560 0,000**	0,972 0,000**	0,893 0,000**

\*\*\* $p < 0,001$     \*\* $p < 0,01$     \* $p < 0,05$

Buna göre, çatışmayı yönetme yöntemlerine ilişkin temel değişkenlerin (alt boyutların) kendi arasındaki ilişkilerinin tamamı anlamlı bulunmuş olup, ödün verme yöntemi ile çok zayıf kuvvette negatif (ters yönlü) bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal zeka ile bütünleştirme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma ile orta kuvvette ve pozitif (doğru yönlü) anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Duygusal zekâ, problem çözme ve pozitif değerlendirme ile bütünleştirme( $r=0,735$ ) hükmetme( $r=0,608$ ), kaçınma( $r=0,547$ ) ve

uzlaşma ( $r=0,390$ ) yöntemleri arasında pozitif (doğru yönlü) ilişki vardır. Ödün verme ( $r=-0,013$ ) yöntemi ile negatif (ters yönlü) ilişki vardır. Duygusal zekânın mantıksal analiz ( $r=0,645$ ) yöntemi arasında pozitif (doğru yönlü) ilişki vardır. Duygusal zeka ve stresle mücadele ( $r=0,745$ ) yöntemi arasında pozitif (doğru yönlü) ilişki vardır.

Problem çözme ve pozitif değerlendirme, bütünleştirme ve kaçınma yöntemi ile çok zayıf kuvvette negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Hükmetme ( $r=0,109$ ) ve kaçınma ( $r=0,495$ ) yöntemleri ile de pozitif (doğru yönlü) bir ilişki vardır.

Mantıksal analiz ile bütünleştirme ( $r=0,560$ ), hükmetme ( $r=0,516$ ), kaçınma ( $r=0,457$ ) ve uzlaşma ( $r=0,287$ ) yöntemleri arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Mantıksal analiz ve ödün verme yöntemi arasında ise çok zayıf kuvvette negatif (ters yönlü) bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmanın temel kapsamında belirlenmiş olan ana hipotez ve buna bağlı alt hipotezlerin test edilebilmesi için doğrusallık testinden yararlanılmış, regresyon modelinin de doğrusal olduğu belirlenmiştir. Bu nedenden dolayı çok değişkenli doğrusal regresyon analizi tercih edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 27.** Duygusal Zekânın Çatışmayı Yönetme Yöntemleri Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	t	Beta	p	ANOVA Anlamlılık
Sabit	0,628	0,394	7,279	0,628	<b>0,000***</b>	F=799,190
Bütünleştirme	0,690	0,477	12,031	0,690	<b>0,000***</b>	F=1091,579
Uzlaşma	0,390	0,152	23,872	0,390	<b>0,000***</b>	F=214,865
Kaçınma	0,547	0,299	18,275	0,547	<b>0,000***</b>	F=512,126
Hükmetme	0,608	0,370	27,830	0,608	<b>0,000**</b>	F=703,112
Ödün Verme	0,013	0,000	48,537	0,013	0,657	F=0,198

Tablo 27'deki bulgular incelendiğinde, duygusal zekanın çatışmaları yönetme yöntemleri üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Regresyon analizleri doğrultusunda, çatışma yönetimi boyutlarından olan bütünleştirme ile duygusal zeka arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=1091,579$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca bütünleştirme boyutu toplam varyansın %47,7'sini açıklamaktadır. Bu bulgular, seyahat acentelerinde uygulanan bütünleştirme

stratejilerinin duygusal zekâyı pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu durumda “H1-1: Duygusal zekânın, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan bütünleştirme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

Regresyon analizleri doğrultusunda, çatışma yönetimi boyutlarından olan uzlaşma ile duygusal zeka arasında olan ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur arasındaki ( $F=214,865$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca uzlaşma boyutu toplam varyansın % 15,2’sini açıklamaktadır. Bu bulgular, seyahat acentelerinde uygulanan uzlaşma stratejilerinin duygusal zekâyı pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu durumda “H1-2: ‘Duygusal zekânın, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan uzlaşma yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ’hipotezi kabul edilmektedir.

Regresyon analizleri doğrultusunda, kaçınma yönetimi boyutlarından olan kaçınma ile duygusal zeka arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=512,126$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca kaçınma boyutu toplam varyansın %29,9’unu açıklamaktadır. Bu bulgular, seyahat acentelerinde uygulanan kaçınma stratejilerinin duygusal zekâyı pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu durumda “H1-3: ‘Duygusal zekânın, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan kaçınma yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.’ hipotezi kabul edilmektedir.

Regresyon analizleri doğrultusunda, hükmetme yönetimi boyutlarından olan kaçınma ile duygusal zeka arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=703,112$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca hükmetme boyutu toplam varyansın %37’sini açıklamaktadır. Bu bulgular, seyahat acentelerinde uygulanan hükmetme stratejilerinin duygusal zekâyı pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu durumda “H1-4: ‘Duygusal zekânın, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan hükmetme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.’ Hipotezi kabul edilmektedir.

Çatışma yönetimi boyutlarından olan ödün verme ile duygusal zeka arasındaki ilişki de istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $F=0,198$ ;  $p<0,05$ ). Bunun yanı sıra ödün verme boyutunun toplam varyansın %açıkladığı görülmektedir. Bu durumda “H1-5: Duygusal zekânın, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan ödün verme yöntemi üzerinde bir etkisi bulunamamıştır.” hipotezi kabul edilmektedir

**Tablo 28.** Duygusal zekânın stresle mücadele üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	t	Beta	p	ANOVA Anlamlılık
Sabit	0,745	0,555	10,613	0,745	<b>0,000***</b>	F=1496,472
Problem Çözme	0,735	0,540	14,862	0,735	<b>0,000***</b>	F=1407,677
Mantıksal Analiz	0,645	0,416	14,326	0,645	<b>0,000***</b>	F=854,964

Regresyon analizleri doğrultusunda, stresle mücadele yönetimi boyutlarından olan problem çözme ile duygusal zeka arasındaki ilişki istatistik olarak anlamlı bulunmuştur (F=1407,677; p<0,05). Ayrıca problem çözme boyutu toplam varyansın %54'ünü açıklamaktadır. Bu bulgular, seyahat acentelerinde uygulanan problem çözme stratejilerinin duygusal zekâyı pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu durumda “H2-1:‘Duygusal zekânın, stresle mücadele yöntemlerinden olan problem çözme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.’” Hipotezi kabul edilmektedir.

Regresyon analizleri doğrultusunda, stresle mücadele yönetimi boyutlarından olan mantıksal analiz ile duygusal zeka arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=854,964; p<0,05). Ayrıca mantıksal analiz boyutu toplam varyansın %41,6'sını açıklamaktadır. Bu bulgular, seyahat acentelerinde uygulanan mantıksal analiz stratejilerinin duygusal zekâyı pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu durumda “H2-2:‘Duygusal zekânın, stresle mücadele yöntemlerinden olan mantıksal analiz yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.’” hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 29.** Araştırmada Belirlenen Temel Hipotez ve Alt Hipotezlerinin Kabul Edilme ve Edilememe Durumları

<b>BİRİNCİ TEMEL HİPOTEZ VE ALT HİPOTEZLER</b>	<b>KABUL/RED DURUMU</b>
<b>H<sub>1</sub>:</b> Duygusal zekâ çatışmayı yönetme yöntemlerini etkiler.	<b>Kabul Edilmiştir</b>
<b>H<sub>1.1</sub>:</b> Duygusal zekanın, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan bütünleştirme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul Edilmiştir</b>
<b>H<sub>1.2</sub>:</b> Duygusal zekânın, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan uzlaşma yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul Edilmiştir</b>
<b>H<sub>1.3</sub>:</b> Duygusal zekânın, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan çatışmayı yönetme yöntemlerinden kaçınma yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul Edilmiştir</b>
<b>H<sub>1.4</sub>:</b> Duygusal zekânın, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan hükmetme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul Edilmiştir</b>
<b>H<sub>1.5</sub>:</b> Duygusal zekânın, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan ödün verme yöntemi üzerinde bir etkisi bulunamamıştır.	<b>Kabul Edilememiştir.</b>
<b>H<sub>2</sub>:</b> Duygusal zekâ stresle mücadele yöntemlerini etkiler.	<b>Kabul Edilmiştir</b>
<b>H<sub>2.1</sub>:</b> Duygusal zekânın, stresle mücadele yöntemlerinden olan problem çözme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul Edilmiştir</b>
<b>H<sub>2.2</sub>:</b> Duygusal zekânın, stresle mücadele yöntemlerinden olan mantıksal analiz yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul Edilmiştir</b>

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### Sonuç

1995 yılından bu yana duygusal zekâ kavramı, işletme literatüründe yer almış ve önemini giderek artıran bir olgu olarak karşımıza çıkmıştır. Daha önceden ‘duygusallık’ ile karıştırılan ve çok da önemsenmeyen duygusal zekâ günümüzde iş hayatında da yükselmenin vazgeçilmez bir unsuru olarak görülmektedir. Ekonomik koşulların değişmesi, toplumsal düzendeki değişiklikler, iş ortamında ortaya çıkan gelişmeler ya da aile yapısındaki söz konusu değişiklikler içinde bulunduğumuz çağın getirdiği zorluklardır. İşgörenlerin ve yöneticilerin içinde yaşadıkları tüm bu zorluklara rağmen baş edebilmesi duygusal zekâlarını uygun şekilde kullanabilmeleri ve duygularını iyi yönetebilmeleri gerekmektedir.

İş yerinde mutlu olmayan bir çalışan diğer bireyler ile sürekli iletişim ağı içinde olacağından müşterilere de bu duygusunu aynen yansıtacaktır. Hizmet sektörüne bağlı çalışan ve yöneticiler bu nedenle duygusal zekâya daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Bilinen daha klasik bir tavırda, asık suratlı, sert duygularından arınmamış bir yönetici günümüz koşullarında başarıya ulaşamayacaktır. Diğer yandan duygusal zekâ seviyesi yüksek çalışan ve yöneticiler motivasyon sağlayan, öz bilinci yüksek olan, empati kuran, kendini yenileyen ve sosyal becerileri ve iletişimi kuvvetli olan dolayısıyla da liderlik vasfına sahip olan bireydir. Bu tarzda bireylerin özellikle hizmet sektöründe liderlik yapmış olduğu grup ile birlikte başarıya ulaşması her zaman söz konusudur. Çalışmadan da yola çıkarak diyebiliriz ki; günümüz şartlarında yönetici, duyguların farkında olan onları çok iyi yönetebilen, çalışanını dinleyen, öven, yardım isteyebilen, iletişimi kuvvetli olan, yeniliklere her zaman açık liderlik vasfı taşıyan kişi olmalıdır. Duygusal zekânın her yaşta geliştirilebileceğini vurgulayan bilim adamları da duygusal zekânın insan hayatındaki önemini ortaya koymuştur (Baltaş,2006: 7).

Günlük hayatımızda her zaman kaçınılmaz bir unsur olarak karşımıza çıkan stres, son yıllarda da hem örgütsel açıdan hem de bireysel açıdan çok önem arz eden bir kavram haline gelmiştir. Bağışıklık sisteminin bozulmasından psikolojik rahatsızlıklara kadar çok geniş bir yayılma alanına sahip olan stres bireyin hem fiziksel hem de psikolojik dengesini negatif yönde etkilemektedir.

Diğer yandan çalışma hayatında çalışan kişilerde verimsizlik, motivasyon kaybı, konsantrasyon eksikliği, işten soğuma, performans düşmesi, iş kazaları gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Çalışan bireylerin maruz kalmış oldukları stres örgütün hedeflerine ulaşması adına da bir engel oluşturmaktadır. Dolayısıyla be engeli en aza düşürmek için veya ortadan tamamen kaldırmak için en başta stresin kaynağına inilmeli sonrasında ise mücadele etmeyi yönetmek gereklidir.

Stresle mücadele konusunda örgütsel anlamda yönetime ciddi görevler düşmektedir. Deneyimli bir yönetici hem kendisinin hem de astlarının maruz kaldığı stresi doğru tespit edebilmeli, örgütün devamlılığını sağlamalı ve örgütün gelişmesine katkı sağlayacak yönde mücadele etmesini iyi bilmesi gereklidir (Koçel, 2005: 663). Örneğin, öncelikle kendi sorumluluklarından kaynaklanan zorlukların kişinin üzerinde oluşan gerilim durumunu azaltma ya da bu gerilim ile mücadele etmek için gerekli olan becerileri geliştirmesi gerekir. Sonrasında çalışanların üzerindeki gerilimi azaltma ya da baş edebilmelerini sağlamak için gereken yönetim stratejilerini uygulamalıdır (Garipoğlu, 2007: 36). Çalışma ortamında yer alan birçok olumsuz sonuç doğurabilecek durumlar, örneğin; rollerdeki belirsizlik, iş yükünü dengede tutamama strese neden olur ve düzenlenmesi yönetimin sorumluluğunda gerçekleşir. (Güney, 2006: 346).

İş hayatında her gün farklı şartlarda farklı çatışmalar ile karşı karşıya kalmamız söz konusu olabilir. Diğer yandan çalışanların da sahip oldukları istekler güden güne farklılık gösterebilir, kişisel istekler değişebilir ya da örgütün hedef ve talepleri hakkında farklı konulardan dolayı çatışmalar yaşanabilir ve bu çatışmaların yönetiminde çeşitlilik gözlemlenebilir. Çatışmaların doğası gereği kişiler arasındaki etkileşimden kaynaklandığından yola çıkarak etkileşimler sona ermediği sürece çatışmaların da sona eremeyeceği söylenebilir. Çatışma sürecini ifade etmek için Rahim (2010) bir ifadesinde çatışma kelimesini sosyal varlıklar arasında meydana gelen uyuşmazlık, anlaşmazlık ve bu anlaşmazlıktan doğan etkileşimsel bir zaman dilimi olarak tanımlamıştır (Qadir, 2016: 79).

Çatışmaları daha doğru yönetebilmek ve sonucunda olumlu etkiler oluşturabilmek adına öncelikle çatışmanın varlığı kabul edilip benimsenmeli, kaynağı ve yöntemi bulunmalı sonrasında çözüme gidilmelidir. Tüm bunlara istinaden iyi bir yöneticinin taşınması gereken yeteneklerden biri de çatışmaları algılayabilmesi ve uygun çözümler üretebilmesidir. Müdahale yöntemlerine hakim olan bir yönetici, çalışmanın



bütünlüğünü bozmak, intikam almak, güven ortamını yıkmak vb negatif sonuçları kolay bir şekilde engelleyerek, çatışmayı pozitif bir kaynağa dönüştürebilir. Baskın ve etkili bir yönetici içinde bulunduğu çatışma şartlarına göre çatışmaya neden olan kaynakları analiz ederek ve deneyerek en uygun çatışma yönetimi tekniğini uygular.

Sonuç olarak, çalışanları ile daha çok empati kurabilen onların sorunlarını göz ardı etmeyen önemseyen, anlamaya çalışan, duygularını paylaşabilen bireylerin, aynı amaca ulaşabilmek adına birlikte çalışmış olduğu diğer kişilerle daha uyumlu ilişkiler içinde olduğu ve oluşabilecek çatışmaları çözümleme de çalışanlarıyla daha başarılı sonuçlar elde edebilecekleri sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar, günümüz koşullarında çalışanların ve yöneticilerin geçmişe göre daha çok duygusal zekâyâ sahip olmalarının önemini açıkça belirtmektedir.

Bu araştırmadan elde edilen bulguların ışığında seyahat acentesi çalışanları ve yöneticilerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerine ait ana değişkenlerin (alt boyutların) kendi aralarındaki ilişkilerin tamamı anlamlı bulunmuş olup, ödün verme yöntemi ile çok zayıf kuvvette negatif (ters yönlü) bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal zeka ile bütünleştirme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma ile orta kuvvette ve pozitif (doğru yönlü) anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Duygusal zekâ, problem çözme ve pozitif değerlendirme ile bütünleştirme( $r=0,735$ ) hükmetme( $r=0,608$ ), kaçınma( $r=0,547$ ) ve uzlaşma ( $r=0,390$ ) yöntemleri arasında pozitif (doğru yönlü) ilişki tespit edilmiştir. Ödün verme ( $r=-0,013$ ) yöntemi ile negatif (ters yönlü) ilişki belirlenmiştir. Duygusal zekânın mantıksal analiz ( $r=0,645$ ) yöntemi arasında pozitif (doğru yönlü) ilişki tespit edilirken, duygusal zeka ve stresle mücadele ( $r=0,745$ ) yöntemi arasında pozitif (doğru yönlü) ilişki belirlenmiştir. Problem çözme ve pozitif değerlendirmenin, bütünleştirme ve kaçınma yöntemi ile çok zayıf kuvvette negatif bir ilişki, mantıksal analiz ile bütünleştirme( $r=0,560$ ), hükmetme( $r=0,516$ ), kaçınma( $r=0,457$ ) ve uzlaşma( $r=0,287$ ) yöntemleri arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Mantıksal analiz ve ödün verme yöntemi arasında ise çok zayıf kuvvette negatif (ters yönlü) bir ilişki belirlenmiştir.

Daha önceden yapılmış olan araştırmalara bakıldığında ise benzer sonuçlara varıldığı görülmüştür ve aşağıda bazı örnekler ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Esen (2007) yaptığı çalışmada uyma-uzlaşma stratejisinde duygusal zekânın olumlu etkilerini görmüş aynı zamanda işbirliği uyumunun ifade edilmesinde

işbirliğinin ifade edilmesinde duygusal zekânın önemini ortaya koyan sonuçlar elde etmiştir.

Türkiye’de bir araştırma hastanesinde Başoğul ve Özgür (2016) tarafından rastgele seçilmiş olan 277 hemşire üzerinde gerçekleşen çalışmada problem çözme ve kişiler arasında ilişkilerin yüksek seviyede duygusal zekâ becerisi gerektiren aktif çalışma yönetiminde kilit rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

Yu ve diğ. (2006) Çin’de gerçekleştirdikleri çalışma sonrasında, Çatışma yönetim stratejilerinden bütünleştirme ve ödün verme üzerinde duygusal zekânın önemli etkilerini vurgulamışlardır.

Güçlü (2001) ve Şahin vd. (2009) tarafından yapılan araştırma sonucuna bakıldığında ise, akademisyenler üzerindeki oluşan stres kaynaklarının en önemlisinin bireysel faktörler olduğu görülmektedir.

Ergun (2008) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel faktörlerin etkili olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, yoğun çalışma , yetersiz maaş, iş temposu, ücret dengesizliği, kararlara katılamamak ve rollere bağlı sorumlulukların fazlalığı gibi konuları birer stres faktörü olarak belirtilmiştir.

Son olarak, stresin çalışan performansına etkisi üzerine yapmış olduğu çalışmasında Gökgez (2013), örgütün yapısından kaynaklanan örgütsel stres seviyesinde unvan grupları arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmadığını tespit etmiştir.

## **Öneriler**

Stresle mücadele ve çatışmaları yönetmede duygusal zekânın rolünü belirlemek amacıyla Batı, Orta ve Doğu Karadeniz Bölümü’n de mevcut seyahat acentesi çalışanları ve yöneticilerinin görüşleri alınarak gerçekleştirilen bu çalışmadan çıkan sonuçlar paralelinde hem çalışanların ve yöneticilerin hem de konuyla ilgili uzmanların ileride gerçekleştirecek olan çalışmalarında önemle dikkate alınmasında yarar görülen öneriler şu şekilde sıralanabilir.

Başkaları üzerine odaklanmanın en güzel tarifi ilgidir. Empati ve sosyal ilişki kurma becerisinin de temel yapıtaşı, duygusal zekânın da ikinci ve üçüncü ayağıdır. Dolayısıyla ilgisini başkaları üzerinde etkin bir şekilde odaklayabilen her bir yöneticiyi

anlamak daha kolaydır. Görüşleri en çok dikkate alınan, diğer insanlar ile ortak bir paydada buluşmak isteyen yöneticiler onlardır. Doğal lider özelliklerine sahip olan sosyal statülerinin hiçbir etkisi yoktur. Yapılan araştırmadan yola çıkılarak, mevki olarak yükseldikçe insanların kişisel bağlarını koruma yetisinin zayıfladığını, gösterilen ilgi ve anlayışın azaldığını, empatinin kısıtlandığını ve isteklerin daha çok ben merkezli durum içine çekildiğini görmekteyiz. Dolayısı ile seyahat acentesi çalışanlarının görüşlerinin daha ılımlı ve pozitif olduğu, mevkiisi artan seyahat acentesi çalışanlarının görüşlerinin ise daha katı olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçtan yola çıkılarak seyahat acentesi yöneticilerinin sezgi ve ihtiyat dengesini doğru kurabilen kişilerden seçilmesi önerilebilir.

İnsanları okuyabilmek önemli bir yetidir. Bazen destekçiler direnişçi, direnişçiler destekçi gibi görünürler. İnsanları dikkatli incelemek gerekir. Bu inceleme aynı zamanda gizli kalmış çatışmaları anlamaya ve ortaya çıkarmaya da yardımcı olur. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki mevcut güç savaşları daha rahat görünür ve daha rahat yönetilir. Her bir işletme farklı çatışma yönetimi stratejileri belirleyebilir ve bu stratejiler ışığında yol alabilir. Direnişçi ve destekçiler de bu sayede daha rahat ayırt edilebilir.

Hizmet sektörü içinde yer alan seyahat acentesi çalışanlarının ve yöneticilerinin her türlü insan faktörü ile yakından ilgilendiği bilinen bir gerçektir. İnsan unsurunun olduğu her mekanda çatışmaların ve stresin var olması da kaçınılmaz bir gerçektir.

Önemli olan mücadele gücünün olması ve duyguların olumlu yol almasıdır. Bu konuda çalışanlar ve yöneticiler arası iletişim ağının güçlenmesi adına belirli periyotlarda, her bir departman ile görüş alışverişi yapılması, toplantılar da tüm katılımcıların fikirlerini beyan etmeleri ve bunların kayıt altına alınmaları ve farklı eylem planları ile takiplerinin yapılması önem arz etmektedir. En başta yöneticiler kendi dünyasının dışına çıkmalı, çalışanlar da yöneticiye ön yargılı yaklaşmamalıdır. Tüm çalışanların duygusal zekâlarını kullanabildikleri bir program dahilinde eğitimleri söz konusu olmalı, geribildirim istenmeli ve varsa oluşan boşluk doldurulmalıdır.

Seyahat acentesi çalışanları ve yöneticilerinin iş yükü göz önüne alındığında çatışmaların çıkması, stresin eksik olmaması kabul edilen bir gerçektir. Sonuçta hem çatışma hem de stres işin bir parçasıdır. Durumu en aza indirmek adına farklı

yöntemler geliştirilmelidir. İş dağılımı daha dikkatli ve adil yapılarak stres yönetimi kontrol altına alınabilir, öz yetenekler dahilinde görev dağılımı yapılabilir, eğitim durumu dikkate alınarak sorumluluklar verilebilir. İstenilen fedakarlıkların sayısı azaltılabilir. Gerekli motivasyon unsurları belirlenerek uygulamaya geçirilebilir. İnsanlara nefes alma fırsatı verilebilir. Dolayısıyla tüm planlanacak olan çatışmalarda duygusal zekânın varlığı ve önemi öncelikli olarak kabul edilmeli, çatışma yönetimi unsurları üzerindeki olumlu etkisi göz ardı edilmemelidir. Yapılan araştırma neticesinde de duygusal zekânın, çatışma yönetiminin alt boyutlarını oluşturan bütünleştirme, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma üzerinde olumlu etkisi kabul edilmiştir. Çatışma yönetiminde belki de öncelikle çatışmanın niteliği belirlenmeli. Sıcak bir çatışma mı, soğuk bir çatışma mı? Aslında her iki çatışma da yapıcı değildir. Ama yapıcı hale getirebilmek çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişime ve duygusal zekânın ne kadarını kullanabildiğine bağlıdır. Bu çatışmaları yaratan dinamikleri öncelikle bulmak ve ona göre çözüm yolu belirlemek de yöneticinin ilk görevi olmalıdır. İnsana değil, probleme odaklanmalıdır.

Stres yönetimi için ayrı prosedürlerin uygulanması da söz konusu olabilir. Bildiğimiz üzere stresli tüm konuşmalar ve ortamlar acı vericidir ve oldukça yaygındır. Bu konuda mevcut becerilerimizi geliştirmek daha zordur. Nedeni daha çok duygularımızın etkisinde kalmamızdır. Hem çalışanlar hem de yöneticiler için kullanılan ifadelerin ince ayarları ne kadar düzgün yapılırsa sonuçlar o kadar olumlu olacaktır, az bir stres katsayısı ile kurtulacaktır.

Duygusal zekâmızda var olan tüm boyutlar tam anlamı ile kullanıldığında stres ile savaşımız o kadar iyi sonuçlanacaktır. Bunun için de daha düzgün, ılımlı ve kullanışlı ifadeler bulunmalı ve yönetim biçimi içerisinde bir alışkanlık haline getirilmelidir. Tüm yapıcı konuşmaların yapıtaşları olarak ilan edilmelidir. Stres yönetimi içerisinde her zaman karşı tarafında hakkını teslim etmeliyiz, gerek empati ile gerek farkındalık ile duygusal zekâmızın kullanım seviyesini yükselterek insanlar ile değil taktikler ile mücadele etmeliyiz. Her bir seyahat acentesi kendine uygun taktik geliştirebilir. Biri olmazsa diğerini denemeli. Pratik yapmaya devam ederek, en uygun taktiği bulmalıdır.

Sonuç olarak seyahat acentesi çalışan ve yöneticileri üzerinde yapılmış olan bu araştırmada, hem çatışmaları yönetme hem de stres yönetiminin de önemli olan duygusal zekânın kabul edilmiş olan olumlu etkileri ve içeriğinin en verimli şekilde

uygulanabilmesidir. Anlamak, yargılamamak, takdir etmek, motive etmek ve kendi rolünüzü de değerlendirmek zamana bırakmak veya kendi yolunuza gitmek kavramlarının bir bütün olarak tek bir çerçeve de toplanması önerilebilir.

Son derece zeki veya son derece becerikli olmanın tek başına tüm çatışmaların çözümü için yetersiz geldiğinin de kabul edilmesi gerekmektedir. Duygusal zekâ yetkinliğine sahip olan işletmelerin daha verimli olduğu düşünüldüğünde, belki ilerleyen dönemlerde işletmelerde IQ ve EQ oranları hesaplanarak performans değerlendirmesi de yapılabilir. Duygusal zekâ dahil olmak üzere liderlik becerisi adı altında birçok eğitim programı mevcuttur lakin bu programlar beynin yanlış kısmına odaklanmıştır. Dolayısı ile kendimizi etkin bir şekilde yönetme yeteneği olan duygusal zekâ yetileri üzerine eğitim programlarının hayata geçirilmesi önerilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, F. (2002), "Duygusal Zeka ve Liderlik", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12),53–68.
- Acar, F.T. (2004). *Duygusal zekâ yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlikdavranışları ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ahipaşaoğlu, S. (2001). *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık, 21-29.
- Ahipaşaoğlu,Suavi., Arıkan, İrfan. (2003). *Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akat, Ö. (2000). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Akçay, C, Çoruk, A. (2012). *Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Birİnceleme. Eğitimde Politika Analizi*, 1 (1), 3-25.
- Akçura, G. (1993). *Seyahat acenteleri tarihi (Ed. Yarcan, Ş.) Seyahat yönetimi*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.
- Aksoy, A., Kutluca, F., (2005) “Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 49,459-463.
- Allen.R,Human, (1990). *Stres, Its Nature and Control*, PrenticeHallPub, New York,111.
- Alpar, M. Ö. (2005). *Seyahat acentalarında dağıtım kanalı olarak internetin kullanımı ve seyahat acentalarına yönelik bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ardilli, G. (2006). *Turizm ekonomisinde seyahat kuruluşlarının yeri üzerine bir inceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Armstrong, Michael, (2006). *Human Resource Management Practice*, 10th Edition, Cambridge University Pres, Great Britain.
- Arpacioğlu, G., (2005) ‘Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi’, Editör: D. Yalım, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 3- 4.
- As, E. (2006). *Cumhuriyet dönemi ulaşım politikaları (1923-1960)*. (DoctoralDissertation), DEÜ, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü.

- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal zekâ ve dönüşümcü, etkileşimci liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Aşkun, N. C. (2006). *Örgütsel Stres ile Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Atkinson R L, Atkinson R C ve Hilgard E R. (1995).*Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Aydın B., Çolak B., Balcı Y., Kartal M., (2010). “Adli Tıp Uzman ve Asistanlarında Örgütsel Stres Düzeyi ve Etkileyen Faktörler”, *Adli Tıp Bülteni*, 2, (15),54.
- Aydın, Ahmet Hamdi. (2008). *Yönetim Bilimi*.(2. baskı).Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, Pehlivan. (2002). *İş Yaşamında Stres*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, S. ve Ergin, G. (2013). İşletme bölümü öğrencilerinin iletişim becerilerininincinsiyet rolleri bağlamında incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 109-128.
- Aydın, Ş. (2004). “Örgütsel Stres Yönetimi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6 (3)
- Ayhan vd., 2011: 212-213; Güney, 2011b: 428; Özer, 2011: 421; Aydın, İ. 2008: 129-130; Aydın, Ş. 2008: 215; Bakan vd., 2004: 49-50):
- Aytaç, S., (2005). *İş Stresi Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*, İş Stresi Yönetimi El Kitabı, Bursa.
- Bacak B., Yiğit Y., (2010). “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1, (5), 30-33.
- Bahar, E.(2016).*İletişim*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Balcı, Ali (2000).*Öğretim Elemanlarının İş Stresi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcıoğlu, Ş., (2005). Stres Kavramı ve Tarihsel Gelişimi, Ş.Ü, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitim Etkinlikleri, *Sempozyum Dizisi*, İstanbul, 47.
- Baltaş, A., ve Baltaş, Z.,(1999). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*; Ankara: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Acar ve Baltaş, Zuhale., (2004). *Stres ve Başa Çıkma Yolları (22.Basım)*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş,Z.,(2004). *SağlıkPsikolojisi*. (2.basım).İstanbul: Remzi Kitabevi,140-150

- Baltaş, Z. (2006). *İnsanın dünyasını aydınlatan ve işine yansıyan ışık: duygusalzeka*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Acar ve Baltaş Zuhâl., (2010). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Zuhâl ve Baltaş, Acar (2012). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bar-On, R. (1997b, August). *Development of the Bar-On EQ-i: A measure of emotionalandsocialintelligence*. Paperpresented at themeeting of The 105th AnnualConvention of theAmericanPsychologicalAssociation, Chicago.
- Bar-On, R. (2003), "BarOnEmotionalQuotient-Inventory (BarOn EQ)", *El Consortium*, S:1(C:8).
- Bar-On, R., (2006), *The Bar-On Model of Emotional-SocialIntelligence*.
- Barutçugil, İ. (2004). *StratejikİnsanKaynaklarıYönetimi*. İstanbul: KariyerYayınları.
- Başaran, E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri 'Yönetmel Davranış'*. 3.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 323-328.
- Bayrak, S. (1995). *Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi (Bir Uygulama)* (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Baytar, Ö. (2010). *İş Yaşamında Stresin İş gören Performansı Üzerindeki Etkileri*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Becker, Dana (2013). *OneNation Under Stress*, *Oxford UniversityPress*, New York.
- Bedük, A., (2010). *Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü*, Ankara: Kendi Yayınları.
- Bekçi, İ, V. Ömürbek, ve Ö. Tekşen, (2007). 'Muhasebe Meslek Gruplarında Stres Kaynağının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma' *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(1),145-161.
- Benedetto, L. (2014). *TheTravels of Marco Polo*. London: Routledge.
- Berkant, H. G. ve Ekici, G. (2007). "Sınıf öğretmeni adaylarının fen öğretiminde öğretmen özyeterlik inanç düzeyleri ile zeka türleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Dergisi*, 16(1), 113-132.
- Bilgin, A. (2008). *Okullarda şiddeti önlemede bir yöntem çatışma çözme*. (1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi. *Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 54-69.



- Blois, W. Cook, C.W. and Hunsaker, P.L. (2003). *Management and Organizational Behavior*. (European Edition). McGraw-Hill UK.
- Bozhüyük A., Özcan S., Kurdak H., Akpınar E., Saatçı E., Bozdemir N., (2012). “Sağlıklı Yaşam Biçimi ve Aile Hekimliği”. *Turkish Journal Of Family Medicine And Primary Care (TJFMP)*, 6(1),16.
- Bozkurt, Tülay, Uluğ, Mücella ve diğerleri, (2010). *Stres*, İstanbul Kültür Üniversitesi,
- Bradshaw, Felicia Bell. (2008). ‘*Exploring the Relationship Between Emotional Intelligence and Academic Achievement in African American Female College Students*.’ PhD Thesis, College of Notre Dame of Maryland, 31, 127.
- Braham, Barbara J. (1998). *Stres Yönetimi. Ateş Altında Sakin Kalabilmek*. (Çev.: Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bredacs, A. (2010). Emotional Intelligence and Its Development In School- With A Special View To Talent Management, *Practice and Theory in Systems of Education, University of Pécs, Pécs, Hungary*, 5.1, 65-86.
- Budak, G. (1994), *Halkla İlişkiler*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Burke, R. J. 1970. Methods of Resolving Superior-Subordinate Conflict: The Constructive Use of Subordinate Differences and Disagreements. *Organizational Behaviour and Human Performance*, (4), 393-411.
- Can, H. (1999). *Örgüt ve Yönetim*. (5.basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (Editör). (2006). *Örgütsel Davranış*. (1. basım). Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Cassidy, T. (1999). *Stress, Cognition and Health*, Routledge, London.
- Charlesworth, E. and Nathan, R. (1982). *Stress Management*, Corgi Books, New York.
- Cherniss, C. ve Goleman, D. (2001), *The Emotionally Intelligent Workplace : How to Select for , Measure , and Improve Emotional Intelligence in Individuals , Groups , and Organizations*, (C. Cherniss ve D. Goleman, Ed.). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company.
- Cheyne, J., Downes, M. and Legg, S. (2006). Travel agents vs internet: what influences travel consumer choices?, *Journal of Vacation Marketing*, 12(1), 41- 57.

- Clarke, M. J., Marks, A. D. G. ve Lykins, A. D. (2016). "BridgingTheGap :TheEffect of GenderNormativity On DifferencesĠnEmpathyAndEmotionalĠntelligence", *Journal of GenderStudies*, 5(25),522–539.
- Cooper, R. K. -Sawaf, A. (2010).*Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zeka*, (Çev. Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar), Sistem Yay., ve Mat. San. Tic., A.Ş., İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Côté, S. (2017). "EnhancingManagerialEffectivenessViaFourCoreFacets of EmotionalIntelligence: Self-Awareness, SocialPerception, EmotionUnderstanding, andEmotionRegulation", *Organizational Dynamics*, 3(46),140–147.
- Cüceloğlu, D., (1994). İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları. İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Çakar, U. -Arbak, Y. (2004).Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen DuyguZekâ İlişkisi veDuygusal Zekâ, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3),23-48, İzmir.
- Çavuş, Şenol. (2009). *Türk Turizm Tarihi: Yapısal ve Sektörel Gelişim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çelik, Adnan (2010), *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetin, M. Ö. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2004). "Academics' Conflict Management Styles", *Doğuş ÜniversitesiDergisi*, 5(2),155-162.
- Çetinkaya, Ö. ve Alparslan, A. M. (2011). "Duygusal Zekânın İletişimBecerileri ÜzerineEtkisi: ÜniversiteÖğrencileri ÜzerindeBir Araştırma ", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler FakültesiDergisi*, 1(6),363–377.
- Çevik, M., (2011). *İş Yerinde Oluşan Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri; Acil ServisHizmetleri Kapsamında Bir Uygulama*. Ankara:SBE, YYLT.
- Çolakoğlu, O. E. ve Çolakoğlu, Ü. (2007). *Seyahat acentaları yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Darling, J. R. andWalker, W. E. (2001). EffectiveConflict Management: Use of Behavioral Style Model. *Leadership&Organization Development Journal*, 22(5), 230-242.
- Davis, K. ve Newstrom, J.W. (1988). *OrganizatıanolBehavior; Human Behavior at Work*. Ninht Edition, New Jersey: McGraw-Hill, Inc.
- Davis, M. (2004). EQ: *Duygusal Zekanızı Ölçün*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Demirkıran M. (2007). Stres Kaynakları ve Askeri Örgütlerde Stres Yönetimi, (İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 30-59-62-63.
- Deniz, Mehmet (1996), *Etkin Zaman Yönetimi ve Türkiye'deki Büyük Tekstil İşletmelerindeki Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*, England: Pearson Education Limited.
- Dewe, P., O'Driscoll, M. P., Cooper, C. L. (2010). *Coping With Work Stress A Review and Critique*, USA: Published by John Wiley and Sons Limited.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dittmer, P. R., ve Griffin, G. G. (1993). *Dimensions of the hospitality industry: an introduction*. Pennsylvania: Van Nostrand Reinhold.
- Doğan, Selen; ve Demiral, Ö. (2007). "Kurumların Bağrısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(14), 209–230.
- Doruk E. ve Öngören, H. (2003). "İnsan İlişkilerinde ve İş Yaşamında Duygusal Zeka", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 157-163.
- Dökmen, Ü. (1999). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Dönmez, B. (2008). *Seyahat acentasında çalışan işgörenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dumont, Michelle et Plancherel, Bernard (2001), *Stress et Adaptation Chez L'Enfant*, Presses de l'Université du Québec, 2001, Québec.
- Ekici, K. M. Rahim, T. Z. (Editörler). (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi.
- Epik, F. (2007). *A grubu seyahat acentalarının iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelere entegrasyonunda etkili olan faktörler ve Kuşadası alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdal S. (2011). *Örgütlerde Stres Yönetiminde Cinsiyet Faktörü*. (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 12-29-42.
- Erdoğan, G. (1999). *İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları*. Ankara: Mess Yayınları.

- Erdoğan, T., & Ünser, S., & Süt, N. (2009). "Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4 (2): 4.
- Eren Gümüştekin G., Gültekin F. (2010). "Stres Kaynakları ile Kariyer Yönetimi Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama", *Akademik Bakış Dergisi*, 20,3- 4.
- Eren Gümüştekin,G. ve A. B. Öztemiz.(2005). "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.Adana, 14(1),271-288.
- Eren, E. (2000).*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (Beşinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Gen.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (10.basım). İstanbul: Beta Basım Yayım,553-557.
- Ergun, G. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erhan, E. (2006). "İnsan Kaynakları Anlayışı Açısından Yönetici ve Personelin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi", *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya, 4,24.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertekin, Y. (1993), *Stres ve Yönetim*.Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ertekin, Yücel (2006). *Stres ve Yönetim*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Ertürk, Mümin(1994). "Organizasyonlarda Çatışma: Çatışma Nedenleri: Çatışmanın Nedenleri: Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması" *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,11,125.
- Ertürk, Mümin (2001). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. (5. basım). İstanbul: Beta Yayınevi
- Ertürk, Mümin (2013).*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (7.basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Galtung, J. (2008). Theories of conflict, *TranscendUniversityPress*, London
- Gee, Y. Chuck, Makens, C. James ve Choy, J.L. Dexter. (1989). *The Travel Industry*, Second Edition, Van NostrandReinhold.

- Goleman D (1995).EmotionalIntelligence. *PsychosomaticMedicine* 8(95): 160-168.
- Goleman, D. (2000).*İş Başında Duygusal Zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2001). *Duygusal Zeka: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* İstanbul:Varlık Yayınları,
- Goleman, D. (2005).*Duygusal Zeka Neden IQ' dan Neden Önemlidir?* İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2007).*Duygusal Zekâ EQ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (31.basım). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2017).*İşbaşında Duygusal Zekâ*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2019). *Duygusal Zeka Neden IQ' dan Neden Önemlidir?* İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gökgöz, H. (2013). *Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Göle, Münir. (2009). *Yolculuk Durumu*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- GREENBERG, Jerrold S. (2004).*ComprehensiveStress Management, HigherEducation*,New York.
- Güçlü, Nezahat. (2001). “Stres Yönetimi”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, (1).
- Gül, H., İnce, M., Korkmaz, O. (2014). “Çalışma Yaşamında Duygusal Zeka Düzeylerini Kullanabilme Becerileri Üzerine Bir Araştırma”. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 30-49.
- Gülcan, B. (1999). Özendirme Turizmi ve Türkiye Potansiyeli, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler FakültesiDergisi*, 7(1), 43.
- Güler A. (2006). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüştekin, G. E., Gültekin, F. (2009). “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 147-158.
- Güner F., Çiçek H., Can A. (2014). “Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi”, *Uluslararası Alanya İşletmeFakültesi Dergisi*, 6(3), 60-61.

- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. (2. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 21-240.
- Güney, Salih. (2011). *Davranış Bilimleri*. (6. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güngör, A. (2007). *Avrupa birliği ve Türk seyahat endüstrisinin istihdam açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). ‘Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi’. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.
- Hacıoğlu, N. (1989). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 4- 33.
- Hacıoğlu, Necdet. (2000). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Bursa: Vipaş Yayınları.
- Hacıoğlu, Necdet. (2006). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hatiboğlu E. (2014). İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Stres Kaynaklarının ve Stres Yönetimi Stilllerinin İncelenmesi, (İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), 40-45.
- Hellriegel, D., Slowm, J. W. and Woodman, R. W. (1995). *Organizational Behavior*, Minn.: West Pub. Co., Minneapolis.
- Holmes, Thomas and Rahe, Richard (1967). *The Social Readjustment Rating Scale*, *Journal of Psychosomatic Research*. 213, (11) 218, Pergamon Press. Printed in Northern Ireland.
- Hoşcan, Y., Özmen, A., Kozak, R. ve Kozak, S. (1997). *Türkiye’deki Seyahat Acentalarının Profili*. İstanbul: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği.
- Ikeda, A.A., Veludo-de-Oliveira, T.M. ve Campomar, M.C. (2005). “Organizational conflicts perceived by marketing executives. Electronic”. *Journal of Business and Organization Studies*, 10(1), 22-27.
- Işık, E. (2007). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.
- İçöz, O. (1998). *Seyahat Acentaları ve Tur operatörlüğü yönetimi*. Ankara: Turhan Kitapevi Yayınları.

- İçöz, O. (2000). *Seyahat Acentaları ve Tur operatörlüğü yönetimi*. (3.basım). Ankara: Turhan Kitabevi.
- İçöz, O. (2003). *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*. Ankara: Turhan Kitabevi
- İçöz, Orhan. (2011). *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*. Ankara: Turhan Kitabevi
- İnal, E., İri, R. ve Sezgin, M. (2010). Turizm İşletmelerinde Tutundurma Faaliyetlerinin Belirlenmesine Yönelik Bodrum Yöresinde Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14):282-297.İstanbul: İstanbul Yayınları.
- İşmen, E. (2001). 'Duygusal Zeka ve Problem Çözme.' *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13 ,111-124.
- İştar E. (2012). "Stres ve Verimlilik İlişkisi", *Akademik Bakış Dergisi*, 33, 2-5- 6-8.
- Jeanette, N. Cleveland, John W. O'Neill, Jodi L. Himelright, Michelle M. Harrison, Ann C. Crouter, and Robert Drago.(2007). 'WorkandFamilyIssues in theHospitalityIndustry: Perspectives of Entrants, ManagersandSpouses', *Journal of HospitalityandTourismResearch*, 31, 275- 298.
- John O P andGross J J (2004).HealthyandUnhealthyEmotionRegulation: PersonalityProcesses, IndividualDifferencesand Life Span Development. *Journal Of Personality* 72(6): 1301-1333.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. andHooper, G. S. (2002). "Workgroup EmotionalIntelligenceScale Development andRelationshippto Team ProcessEffectivenessandGoalFocus", *Human ResourceManagementReview* (12), 195-241.
- Kafa, N. (2010). *Seyahat Acentalarında Satış Geliştirme Faaliyetleri: İstanbul'da A Grubu Acentalara Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir,13-14.
- Kara, D.,Koç,H. (2009). "Öğretim Elemanlarının Stresle Başa Çıkma Davranışlarının Bazı Değişkenlere Göre Belirlenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1,(2).
- Kara, M.A., (2009).*İşletme Becerileri Grup Çalışması, 7. Baskı*. Trabzon: Murathan Yayınevi.
- Karakaya, K. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçümü Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. (3.basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Karmyshakova, Kanjaiym. (2006). '*Ekip Çalışmasında Liderin Duygusal Zekasının Önemi ve Bir Uygulama*.' Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kavcar, B. (2011). *Duygusal Zeka ile Akademik Başarı ve Bazı Demografik Değişkenlerin İlişkileri: Bir Devlet Üniversitesi Örneği*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kavcar, Cavit, Hengirmen M., Menekşe Koçak M., ve Tümuçin Ali K. (2006). 'Türkçe Okul Sözlüğü.' *Türkçe Okul Sözlüğü*. Ankara: Engin Yayın Evi.
- Keser, Aşkın, (2012). *Çalışma Psikolojisi*. (3. basım). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Kılıç, M. (2001). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi. Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıçarslan, F. (2012). *On Adımda Duygusal Zeka: Yaşam Boyu Başarıyı Yakalamanın Sırları*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Kılınç, T. (1975). "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 14, 103- 104.
- Kılınç, T. (1988). "Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliği ile Başa Çıkma Yöntemleri", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 17, (2), 103- 118.
- Kırel, Ç. (1993). "Örgütsel Stres Yönetimi". *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari*
- Kline, P. (1991), *İntelligence- The Psychometric View*.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. (7. basım) İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (12. basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. (14. basım). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. (15. basım). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Konakay G. (2010). *Duygusal Zekanın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile ilişkisinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behaviour*, New Age International Publishers, New Delhi.
- Konrad, S. ve Hendl, C. (2003). *Duygularla Güçlenmek*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Konrad, S. ve Hendl, C. (2005). *Duygularla Güçlenmek*. İstanbul: Hayat Yayınları.



- Kozak, N. (2004). *Turizmde aracı işletmelerin geleceğe yönelik beklentileri Türkiye 'de faaliyet göstermekte olan seyahat acenteleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., KozakAkoğlanM, ve Kozak, M. (2009). “*Genel Turizm: İlkeler ve Kavramlar*”. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Kozak, M. ve Kozak, M. (2011). *Genel Turizm, İlkeler, Kavramlar*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Kreitner, R. ve Kınickı, A. (1989). *OrganizationalBehavior*. Richard D. Irwin
- Krohne, H. W. (2002).*StressandCopingTheories*, Johannes GutenbergUniversitätMainz Germany.
- Kuhn, T. andPoole, M. S. (2000). "Do Conflict Management StylesAffectGroupDecisionMaking?", *Human CommunicationResearch*, 26/4, 558-590.
- Kurşun, A., *Çalışma Hayatında Stres ve Stresle Mücadele*”. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Küçük F. (2015). “Hastane Başhekimlerinin Yönetsel Stres Faktörlerine Maruz Kalma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Şanlıurfa İli Örneği”. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, (12), 369- 370-371-372.
- Küçüktopuzlu, F. (1992), *Otel İşletmeleri Yönetimi*, ADÜ Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO, Aydın.
- Lam, T. and Zhang, H. Q. (1999). Service quality of travelagents: thecase of travelagents in Hong Kong. *Tourism Management*, 20 (3), 341-349.
- Lazarus, R. (1966), *PsychologicalStressandCopingProcess*, McGraw-Hill, New York.
- Lazarus, R. S. andFolkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, AndCoping*. Springer Publishing Company, New York.
- Lazarus, R. S. andFolkman, S. (1986). *CognitiveTheories Of StressAndTheÇssue Of Circularity*, Psychological, andSocialPerspectives, s. 63–80, New York.
- Lazarus, R. S., Deese, J., Osler, S. F. (1952).*TheEffects Of PsychologicalStressUponPerformance*, Psycho. Bull., 49:293-317.
- Lewis, I. andTalalayevsky, A. (1997). Travel agents: threatenedintermediaries?,*TransportationJournal*, 36 (3), 26-30.
- Löschburg, Winfried. (1998). *Seyahatin Kültür Tarihi* Ankara: Dost Kitabevi.

- Marcintus, W. C., Berry, K. S. W., Gordons, J. R. (2007). "The Relationship of Social Support To The Work Family Balance and Work Outcomes of Midlife Women", *Women in Management Review*, 22, (2), 86-111.
- Marshall, C. (2001). Make the Most of Your Emotional Intelligence, *Chem. Eng. Progress*, 97, (2), 92-95.
- Martin, J. (2016). "Emotionally Intelligent Leadership at 30 Rock : What Librarians Can Learn from a Case Study of Comedy Writers", *Journal of Library Administration*, 56(4), 345-358.
- Mayer, J. D. and P. Salovey (1993). "The Intelligence Of Emotional Intelligence", *Intelligence*, 17: 433-442.
- Mayer, J.D. and Salovey P (1997). What is emotional intelligence? Inp. Salovey and Sluyter D (Eds.) Emotional development, *Emotional literacy and Emotional intelligence* (Basic Books, New York).
- McIntosh, R. and Gupta, S. (1977). *Tourism: principles, practices, philosophies, columbus*. Ohio: Grid Publishing Inc.
- McKercher, B., Packer, T., Yau, M. K. and Lam, P. (2003). Travel agents as facilitators or inhibitors of travel: perceptions of people with disabilities. *Tourism Management*, 24 (4), 465-474.
- Merlevede, Patrick, Rudy Vandamme, ve Bridoux Denis. (2006). *7 Adımda Duygusal Zeka*. 1. Baskı. Çeviren Tuğba Kırca. İstanbul: Omega Yayınları.
- Mısırlı, İ. (2002). *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü*. Ankara: Detay Yayıncılığı.
- Mısırlı, İ. (2006). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. (2. basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Monat, A., Lazarus, R. and Reevy, G. (2007). *Stress and Coping*, Praeger, London.
- Montes, Carlos, Damaso Rodriguez, Gonzalo Serrano. (2012). Affective Choice of Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 23 (1), 6-18.
- Morgan, N. A. and Rego, L. L. (2006). The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science*, 25 (5): 426-439.
- Mullins, L. (2010). *Management ve Organisational Behaviour*, Pearson, Essex.
- Nelson, D. L. and Quick, J. C. (2005). *Understanding Organizational Behavior*. (Second Edition). Thompson South Western Publication, Ohio.

- Noe, R., A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Dağıtım
- Olalı, H., Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Yayınları, 214, 7-15.
- Olpin, M., Hesson, M. (2012). *Stress Management For Life A ResearchBasedExperimentalApproach*, USA: Centage Learning Publication.
- Canpolat, Ö. (2006). ‘Çalışanların Stres Düzeylerini Etkileyen Faktörler ve İşSağlığıHemşiresinin Stres ile Baş Etmede Etkililiği’ Kocaeli Üniversitesi (KÜ), Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Öner, Ç. (1997). *Seyahat Ticareti*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Örnek, Ali Şahin ve AydınŞule (2011).*Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özaslan, Acar, A. B. ve Acar, A.C. (2009).‘Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.’ *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*20,(64), 99-100.
- Özdevecioğlu M., Bulut A.,Tekçe E. A., Çirli Y., Gemici T., Tozal M., Doğan Y. (2003).“ Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” , *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,10, (2),131.
- Özen, H. Ö. (2011). Üniversite ve Devlet Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması: Zonguldak Örneği, ZKÜ, SBE, YDT, Zonguldak.
- Özer, A. (2012). “Çalışanlar İçin Verimlilik Anahtarı: Stres Yönetimi”. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 24 (1-2).
- Özer, K., Hızıroğlu, M., &Saldamlı, A. (2015). *Yönetimsel ve örgütseletkinliğıgeliştirmeyöntemleri*.İstanbul: Adra Yayıncılık.
- Özer, M.A.(2011). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*.(2. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep,18-91.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmaya Çalışma Vakfı Yayınları No:111.

- Özkaya M. O., Yakın V., Ekinci T. (2008). “StresDüzeylerininÇalışanlarınİşDoyumuÜzerineEtkisiCelal Bayar ÜniversitesiÇalışanlarıÜzerineAmpirik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetimve Ekonomi Dergisi*,15, (1), 164-165.
- Özmen, F. (1997).*Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yöntemi Yaklaşımları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Öztürk, A. (1994). “İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, *Verimlilik Dergisi*. (4.basım). İstanbul.
- Paşa, M., (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*“.Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Pehlivan, İ. (2000). *İşYaşamındaStres*. Ankara: PegemYayınları.
- Pektaş, S. (2013). *Güzel sanatlar ve spor lisesi müzik bölümü öğrencileri ile diğer lise öğrencilerinin duygusal zeka düzeylerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Pondy, Louis R. (1967). OrganizationalConflict: ConceptsandModels. *AdministrativeScienceQuarterly*. 12, (2),296-320.
- Rahim, A., Garrett, J. E., &Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managinginterpersonelconflict in organizations. *Journal of Business Ethics*,11/5-6, 423-432
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling InterpersonalConflict. *The Academy ofManagementJournal*, 26,(2),368-376.
- Rahim, M. A., Magner, N. R. ve Shapiro, D. L. (2000). Do justiceperceptionsinfluncestyles of handlingconflictwithsupervisors, whatjusticeperceptionsprecisely. *The International Journal of ConflictManagement*, 11(1), 9-31.
- Rahim, M. Afzalur (2002). “Toward A Theory Of ManagingOrganizationalConflict”, *The International Journal Of Conflict Management*, 13 (3), 206- 235.
- Rahim, M.A. (2001). *ManagingConflict in Organizations*. 3rd ed. Greenwood Publishing Group, Westport.
- Resmi Gazete (2018). 30440 Sayılı seyahat acentaları birliği yönetmeliği. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180603-7.htm> (Erişim Tarihi: 08.03.2022).

- Robbins, P. Stephen (2001). *Organizational Behavior*, New Jersey: PrenticeHallInc.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. (Eight Edition). PrenticeHall International, New Jersey.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Roday, S., Biswal, A. and Joshi, V. (2011). *Tourism Operations and Management*. Oxford University Press, New Delhi, pp.167-176.
- Rollinson, D. and Broadfield, A. (2002). *Organisational Behavior and Analysis an Integrated Approach*. (Second Edition). Pearson Education Ltd. London.
- Sabuncuoğlu, Z. (Editör). (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. (4.basım). Bursa: Alfa Aktüel Yayınevi.
- Salavera, C., Usan, P. ve Teruel, P. (2019). *Contextual Problems, Emotional Intelligence And Social Skills In Secondary Education Students. Gender Differences* (C. 177).
- Salovey, P. ve Mayer J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (3): 185–221.
- Schermerborn Jr., J.R., Hunt, J.G., ve Osborn, R.N. (1988). *Managing Organizational Behavior*. Third Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Seaward, B. L. (2012). *Managing Stress Principles and Strategies For Health and Well Being*, Seventh Edition, Canada, UK: Published by Jones and Barlett Learning,
- Selçuk, Ziya (2000). "Gelişim ve Öğrenme". Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Selye, Hans (1974). *Stress Without Distress*, J.B. Lippincott Company, Philadelphia & New York.
- Seval, H. (2006). "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi ". *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 :245-254.
- Sinha, J. (2008). *Culture and Organizational Behaviour*, Sage Publications, California.

- Soysal, A. (2009). "Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, (2).
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Stein, S. J.–Book, H. E., (2003), *EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*, (Türkçesi Müjde Işık), Birinci Baskı, İstanbul: Özgür Yayınları.
- Stora, Jean Benjamin (1994).*Stres*, İletişim Yayıncılık (PressesUniversitaires de France), İstanbul.
- Su, K. T. (2009). Seyahat acentalığı hizmetleri pazarına bir bakış. *Rekabet Dergisi*, (16), 42-56.
- Swain, S. K. Mishra, J.M. (2012). *TourismPrinciples&Practices*, Oxford UniversityPress, New Delhi, pp.97-98
- Şek Holt, Jennifer L., Cynthia James DeVore. (2005). Culture, Gender, Organizational Role andStylesofConflictResolution: A Meta Analysis. *International Journal of InterculturalTelatinse*. 29, (2),168.
- Şenyiğit G., (2004). 'Çalışma Hayatında Stres', *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayımları.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. (13.basım). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitimi ve spor meslek yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2020). <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-243988/yillaragore-seyahat-acentasi-sayilari.html> (Erişim Tarihi: 21.04.2022)
- Tecer, B. (2016). Çatışabiliyor musunuz? *Harvard Business Review Türkiye*.
- Tekin G. O., (2010).*Çalışma Yaşamında Stres Kaynakları ve Kamu Kurumlarında Çalışanlar Üzerine Etkileri: Edirne Örneği*. (Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Edirne, s. 68-81-92.
- Tengilimoğlu, D. Atilla, E. A. Bektaş, M. (2009). *İşletme Yönetimi*. (2.basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tezcan, M. (2010). "Stres ve Stresle Mücadele", Kayseri İl Emniyet Müdürlüğü Rehberlik ve Psikolojik Danışma Büro Amirliği, Kayseri.
- Tezcan, M. (2011). *Sosyolojiye Giriş*, Ankara: Genişletilmiş 6. Baskı.

- Thompson, James D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. McGraw-Hill.
- Titrek, O. (2007). *IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tjosvold, D. (1992). *The Conflict-Positive Organization, Stimulate Diversity and Create Unity*, (2. Edition). Addison Wesley Publishing Company.
- Tufan, Ş. (2011). “*Geliştirilen Duygusal Zeka Eğitim Programının Ortaöğretim Dokuzuncu Sınıf Öğrencilerinin Duygusal Zeka Düzeylerine Etkisi*”. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Ana Bilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı, Ankara.
- Tural, N., (1994). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Stres Kaynakları, Stres Tepkileri ve Stresle Baş etme Yolları*”. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). “*Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş Aile, Aile İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Savunma Sektöründe Bir Araştırma*”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14/1, 209-232.
- Tutar, H. Erdönmez, C. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. (5. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H., (2000). ‘*Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*’. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Türk Ticaret Kanunu. (2011). Ticari işletme, ticaret şirketleri kıymetli evrak hükümleri, *Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği*.
- Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği. (2017). Web: <http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/seyahat-acentasi-arama> adresinden 12 Şubat 2022 tarihinde alınmıştır.
- Türkel, A. U. (2000). *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uçkun, C., Gazi, H. L. Çevik, E., Asan, H. ve Tiritoglu, E. (2004). *Seyahat acentaları; insan kaynakları organizasyon uygulamalar*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi
- Uysal, İ. (2004). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

- Üngüren, E. Cengiz, F. Algür, S. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8,(27), 36-56.
- Üzel, D. –Hangül, T., (2011). *Duygusal Zeka ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki*, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Van de Vliert, E.: (2013). *Complex interpersonal conflictbehaviour: Theoreticalfrontiers*. London: PsychologyPress.
- Wechsler, D. (1943). Nonintellectivefactors in general intelligence. *Journal of AbnormalPscology*, 38, 100-104.
- Yaylacı, G.Ö. (2006). *Kariyer yaşamında duygusal zekâ ve iletişim yeteneği*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yelkikalan N. (2006). “21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka”, *Çanakkale 80 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(44), 39-51.
- Yıldız, K. (2003). Üniversitelerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi. *Abant İzzet BaysalÜniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(5), 107-124.
- Yılmaz A., Ekici S. (2003). “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 10, (2), 8-9.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). “Örgütsel Yaşamada Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”. *SDÜ İİBF Dergisi*, 11(1), 31-58.
- Yılmaz, O., (2006). ‘*Stresin Performans Üzerine Etkisi 40. Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*’. Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Yılmaz, S. (2007). “*Duygusal Zeka ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki*”.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal BilimlerEnstitüsü, Erzurum.
- Yöndem, Z. D. (2011).*Kişilik Dinamikleri ve Stresle Baş Etme*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Yüksel, M. (2006). *Duygusal zeka ve performans ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Yürür, S. (2009). “Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10, (1),.23-42.



Yürür, S. Soygüzel, H. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6, (1), 31- 47

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	İyi Stres-Kötü Stresi Etkilerinin Karşılaştırılması.....	49
<b>Tablo 2.</b>	Stres Bireysel Sonuçları .....	55
<b>Tablo 3.</b>	Çatışma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	76
<b>Tablo 4.</b>	Çatışma Türleri.....	76
<b>Tablo 5.</b>	Çatışma Yönetiminde Öne Çıkan Araştırmacılar ve Ele Alış Şekilleri .....	83
<b>Tablo 6.</b>	Farklı Araştırmacıların Duygu Tanımları.....	91
<b>Tablo 7.</b>	Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	97
<b>Tablo 8.</b>	Duygusal Zekâ ve Bilişsel Zekâ Arasındaki Farklılıklar .....	99
<b>Tablo 9.</b>	Bar-On Modeli Duygusal Zekâ Boyutları .....	104
<b>Tablo 10.</b>	Bar-On Duygusal Zekâ Modelinin Alt Boyutları .....	105
<b>Tablo 11.</b>	Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli Boyutları ve Bunları Oluşturan Temel Faktörler .....	107
<b>Tablo 12.</b>	Duygusal Yeterlilikler Çerçevesi .....	108
<b>Tablo 13.</b>	Araştırmaya Dâhil Edilen Seyahat Acenteleri Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=1098).....	113
<b>Tablo 14.</b>	Araştırmaya Dâhil Edilen Seyahat Acenteleri Çalışanlarının Acente Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=1098).....	114
<b>Tablo 15.</b>	Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	115
<b>Tablo 16.</b>	Örgütsel Çatışma Yöntemleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi .....	117
<b>Tablo 17.</b>	Stresle Mücadele Yöntemleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	118
<b>Tablo 18.</b>	Duygusal Zekâ Boyutlarına ilişkin Betimsel İstatistikler .....	120
<b>Tablo 19.</b>	Bütünleştirme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	121
<b>Tablo 20.</b>	Ödün Verme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	122
<b>Tablo 21.</b>	Hükmetme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	123
<b>Tablo 22.</b>	Kaçınma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	124
<b>Tablo 23.</b>	Uzlaşma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	125
<b>Tablo 24.</b>	Stresle Başa Çıkma (Problem Çözme ve Pozitif Değerlendirme) .....	126



<b>Tablo 25.</b> Stresle Başa Çıkma Ölçeği (Mantıksal Analiz) .....	127
<b>Tablo 26.</b> Duygusal Zekâ ile Çatışmayı Yönetme ve Stresle Mücadele Yöntemleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi .....	128
<b>Tablo 27.</b> Duygusal Zekânın Çatışmayı Yönetme Yöntemleri Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	129
<b>Tablo 28.</b> Duygusal zekânın stresle mücadele üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi Sonuçları .....	131
<b>Tablo 29.</b> Araştırmada Belirlenen Temel Hipotez ve Alt Hipotezlerinin Kabul Edilme ve Edilememe Durumları .....	132

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli .....	18
Şekil 2. Genel Uyum Sendromu,.....	46
Şekil 3. Lazarus'un Etkileşimci Stres ve Başa çıkma Modeli,.....	48
Şekil 4. Stres Kaynakları .....	50
Şekil 5. DKBY Modeli .....	61
Şekil 6. Örgütsel Stres Yönetimi .....	62
Şekil 7. Çatışma Oluşum Süreci .....	68
Şekil 8. Örgütsel Çatışmaya Neden Olan Faktörler .....	69
Şekil 9. İletişim Modeli .....	71
Şekil 10. Karşılaştırmalı Çatışma Yönetimi Stratejileri .....	84
Şekil 11. Rahim ve Bonama'nın kişilerarası çatışma yönetim stillerine ilişkin iki boyutlu modeli. ....	86
Şekil 12. Duygusal Zekâ Döngüsü .....	96
Şekil 13. Duygusal Zekânın Unsurları .....	101
Şekil 14. Mayer ve Salovey' in Duygusal Zekâ Modeli.....	103
Şekil 15. Duygusal Zekânın Dört Köşetaşı .....	110

## EKLER

### Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

	<b>SEYAHAT ACENTESİÇALIŞANLARININ STRESLE MÜCADELE VE ÇATIŞMALARI YÖNETMEDE DUYGUSAL ZEKANIN ROLÜ</b>	
Sayın katılımcı;		
<p>Bu anket, seyahat acentesi çalışanlarının stresle mücadele ve çatışmaları yönetmede duygusal zekanın rolünü belirleyebilmek amacıyla geliştirilmiş olup, yüksek lisans tez çalışmasına bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. Dolayısıyla isim belirtmenize gerek olmayıp, değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılarımızı sunarız.</p>		
<b>Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN</b> <b>Danışman Öğr. Üyesi</b> <b>Karabük Üniversitesi Turizm</b> <b>Fakültesi</b>	<b>Gökşen GEDİK</b> <b>Yüksek Lisans Öğrencisi</b> <b>Karabük Üniversitesi Turizm</b> <b>Fakültesi</b> <b>E-Posta: goksengedik@hotmail.com</b>	

**BİRİNCİ BÖLÜM: DEMOGRAFİK, MESLEKİ VE İŞLETME HAKKINDAKİ BİLGİLERİNİZ** (Lütfen boşlukları doldurunuz veya (X) ile işaretleyiniz.)

<b>CİNSİYETİNİZ</b>	Erkek ( ) Kadın ( )
<b>YAŞINIZ</b>	18-27 ( ) 28-37 ( ) 38-47 ( ) 48-57 ( ) 58 ve üzeri ( )
<b>EĞİTİM DURUMUNUZ</b>	İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )
<b>GELİR DURUMUNUZ</b>	4000 TL'den az ( ) 4001-5000 TL ( ) 5001-6000 TL ( ) 6001 -7000 TL ( ) 7001 TL'den fazla ( )
<b>ÇALIŞMA SÜRENİZ</b>	1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri ( )
<b>SEYAHAT ACENTASI GRUBU</b>	(A) Grubu ( ) (B) Grubu ( ) (C) Grubu ( )
<b>FAALİYET BÖLÜMÜNÜZ VE İLİNİZ</b>	<p>Batı Karadeniz Bölümü ( ) Bolu ( ) Bartın ( ) Düzce ( ) Karabük ( ) Kastamonu ( ) Zonguldak ( )</p> <p>Orta Karadeniz Bölümü ( ) Amasya ( ) Çorum ( ) Ordu ( ) Samsun ( ) Sinop ( ) Tokat ( )</p> <p>Doğu Karadeniz Bölümü ( ) Artvin ( ) Bayburt ( ) Giresun ( )</p> <p>Gümüşhane ( ) Rize ( ) Trabzon ( )</p>
<b>KONUMUNUZ</b>	Acenta Sahibi ( ) Genel Müdür ( ) Departman Müdürü ( ) Personel ( )

## İKİNCİ BÖLÜM: DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ

Aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi; (1) “Kesinlikle Katılmıyorum”, (2) “Az Katılıyorum”, (3) “Orta Düzeyde Katılıyorum”, (4) “Çok Katılıyorum”, (5) “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden en uygun olanına (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Ruh halim değiştiğinde, yeni fırsatları fark ederim.	1	2	3	4	5
2. Duygular, yaşamı anlamlı kılan şeylerdendir.	1	2	3	4	5
3. Duygularımı yaşadıkça onların farkına varırım.	1	2	3	4	5
4. Güzel şeylerin olmasını beklerim.	1	2	3	4	5
5. Pozitif bir duyguyu yaşarken, onu nasıl sonlandıracağımı bilirim.	1	2	3	4	5
6. Pozitif bir ruh halindeyken problem çözmek benim için kolaydır.	1	2	3	4	5
7. İnsanların yüzlerine bakarak yaşadıkları duyguları anlarım.	1	2	3	4	5
8. Pozitif bir ruh halindeyken yeni fikirler bulabilirim.	1	2	3	4	5
9. Duygularımı yaşayarak kolayca fark ederim.	1	2	3	4	5
10. Gönderilen sözsüz mesajları fark ederim.	1	2	3	4	5
11. İnsanların neler hissettiklerini sadece onlara bakarak anlarım.	1	2	3	4	5
12. Engeller karşısında gayret etmek için kendimi iyi bir ruh hali içine sokarım.	1	2	3	4	5

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ

Aşağıda belirtilen ifadelerle katılma derecenizi; (1) “Kesinlikle Katılmıyorum”, (2) “Az Katılıyorum”, (3) “Orta Düzeyde Katılıyorum”, (4) “Çok Katılıyorum”, (5) “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden en uygun olanına (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Hepimiz açısından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunları iş arkadaşlarımla birlikte incelemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
2.Genellikle iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarımı karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
3.Zor durumda kalmamak için iş arkadaşlarımla yaşadığım sorunları kendime saklamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
4.Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi iş arkadaşlarımla fikirleriyle birleştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
5.Hepimizin beklentilerini karşılayacak bir çözüme ulaşabilmek için iş arkadaşlarımla birlikte çalışırım.	1	2	3	4	5
6.İş arkadaşlarımla olan fikir ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
7.Sorunları çözebilmek için bir orta yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8.Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.	1	2	3	4	5
9.İstediğim yönde bir karar alınması için otoritemi kullanırım.	1	2	3	4	5
10.Genellikle iş arkadaşlarımla isteklerini dikkate alırım.	1	2	3	4	5
11.İş arkadaşlarımla isteklerine boyun eğerim.	1	2	3	4	5
12.Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla doğru (tam ve eksiksiz) bilgi alışverişinde bulunurum.	1	2	3	4	5
13.Genellikle iş arkadaşlarıma taviz veririm.	1	2	3	4	5
14.Anlaşmazlıkları aşabilmek için bir orta yol öneririm.	1	2	3	4	5
15.Bir uzlaşma sağlayabilmek için iş arkadaşlarımla görüşmeler yaparım.	1	2	3	4	5
16.İş arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
17.İş arkadaşlarımla karşıma almaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
18.İstediğim yönde bir karar alınması için uzmanlığımı kullanırım.	1	2	3	4	5
19.Sık sık iş arkadaşlarımla önerilerine uyarırım.	1	2	3	4	5
20.Uzlaşma sağlanabilmesi için menfaatlerimi gözettiğim kadar ödün de verebilirim.	1	2	3	4	5
21.Genellikle beni ilgilendiren konuların takibinde katıyım.	1	2	3	4	5
22.Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin endişelerini dile getirmesine gayret gösteririm.	1	2	3	4	5
23.Hepimiz açısından kabul edilebilir bir karara ulaşmak için iş arkadaşlarımla işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5
24.İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamak için çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
25.Rekabetin olduğu bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
26.İş arkadaşlarımla incitmek için fikir anlaşmazlıklarını kendime saklamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
27.İş arkadaşlarımla hoş olmayan konuşmalardan kaçınırım.	1	2	3	4	5
28.Sorunların doğru anlaşılması için iş arkadaşlarımla işbirliği yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: STRESLE BAŞA ÇIKMA ÖLÇEĞİ

Aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi; (1) “Hiçbir Zaman”, (2) “Nadiren”, (3) “Bazen”, (4) “Çoğunlukla”, (5) “Her Zaman” seçeneklerinden en uygun olanına (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1. Sorunlarla başa çıkmak için farklı yollar düşünürüm.	1	2	3	4	5
2. Kendimi daha iyi hissetmek için kendi kendimi motive ederim.	1	2	3	4	5
3. Sorunlar hakkında eşim ya da diğer akrabalarım ile konuşurum.	1	2	3	4	5
4. Bir plan yapar ve onu izlerim.	1	2	3	4	5
5. Sorunlara dışarıdan bakmaya ve objektif olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
6. Hayatta her zaman daha kötüsünün de olabileceğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
7. Sorunlar hakkında bir arkadaşım ile konuşurum.	1	2	3	4	5
8. Yapılması gerekenleri bilir ve onları yapmak için çok çalışırım.	1	2	3	4	5
9. Söylediklerimde ve yaptıklarım da aklıma izlerim.	1	2	3	4	5
10. Olayların iyi tarafını görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
11. Sorunlarla ilgili olarak profesyonel birinden yardım alırım (doktor, avukat...).	1	2	3	4	5
12. Ne istediğime karar verir ve istediğimi gerçekleştirmek için çalışırım.	1	2	3	4	5
13. Olayların nasıl sonuçlanacağını tahmin etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
14. Benzer problemlere sahip insanlardan, daha iyi durumda olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
15. Benzer problemler yaşamış kişi ya da gruplardan yardım alırım.	1	2	3	4	5
16. Sorunları çözmek için birden fazla bakış açısı geliştiririm.	1	2	3	4	5
17. Olaylardan ders almaya çalışırım.	1	2	3	4	5
18. Kendime her şeyin daha iyi olacağını söylerim.	1	2	3	4	5
19. Karşılaştığım sorunlarla ilgili daha fazla bilgi edinmek için çalışırım.	1	2	3	4	5
20. Kendimi sürekli geliştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
21. İnsanların benden beklediklerini anlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
22. Yaşadığım sorunların hayatımı olumlu olarak değiştireceğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
23. Zorlukların üstesinden gelmek için dua ederim.	1	2	3	4	5
24. Sorunları çözerken acele etmeden yavaş yavaş ilerlerim.	1	2	3	4	5

**Ek2: Kurul Kararı**

**Tarih ve Sayı: 27.01.2022 - E.101391**



**T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu  
E-78977401-050.02.04-101391  
Konu : Etik Kurul Kararı**

**27.01.2**

**SayınDoç. Dr. Fatih TÜRKMEN**

**İlgi : 05.01.2022 tarihli ve 94559 sayılı dilekçe.**

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 18/01/2022 tarih ve 2022/01- 39 sayılı kararı yazımız ekinde sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**Ek:Etik Kurul Kararı (1 sayfa)**



**T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER  
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU**

**TOPLANTI TARİHİ: 18.01.2022**

**TOPLANTINO :2022/01**

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.

**Karar 39:**

05/01/2022 tarihli Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN'in Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN danışmanlığında yürütülen “**Seyahat Acentesi Çalışanlarının Stresle Mücadele ve Çatışmaları Yönetmede Duygusal Zekanın Rolü**” konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmanın etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

**ASLI GIBIDIR**

**Prof. Dr. Elif ÇEPNİ**  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul  
Başkanı

## ÖZGEÇMİŞ

Gökşen Gedik, ilkokul, ortaokul ve lise eğitimini Kastamonu'da tamamladıktan sonra 2000 yılında Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Meslek Yüksekokulu İktisadi ve İdari Bilimler bölümü Turizm Otelcilik Programı'ndan üçüncülük derecesi ile mezun olduktan sonra, 2003 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nü tamamlamış ve 5.1.2023 tarihinde Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezini savunmuş ve oybirliği ile başarılı bulunmuştur.

2004 yılında katıldığı sınavlar sonucu Seyahat Acenteleri Enformasyon Memurluğu ve Yabancı Dil başarı Belgesini almıştır.2005 yılında hizmet üstünlüğü, zaman yönetimi, kişisel performans ve etkili iletişim eğitimlerine katılarak, etkili iletişim öğreticisi belgesini 2009 yılında Usta Öğreticilik Belgesi ve işyeri açma belgesini almıştır. Meslek hayatına Kastamonu Turizm Eğitim Merkezi'nde İngilizce Öğreticisi olarak başladı. İki yıl süren çalışmanın ardından Turizm Eğitim Merkezlerinin kapatılmasından dolayı, otelcilik sektörüne geçerek sırasıyla Ankara Büyükhanlı Park Hotel, İstanbul Bebek Otel, Beylerbeyi Bosphorus Palace Hotel, Ilgaz Mountain Resort, Türkiye Kayak Federasyonu (Ilgaz /Kastamonu), Kastamonu İksir Resort Town otellerinde 12 sene süre ile ön büro şefliği ve ön büro müdürlüğü yaptı.2014 yılından bu yana her sene Türk Hava Yolları eğitimlerine katılım sağladı ve eğitim sertifikalarını aldı.

2015 yılında kendi seyahat acentesi olan Kastamonu Turizm Seyahat Acentesini kurdu ve 2017 yılından beri TÜRSAB Batı Karadeniz Bölge Temsil Kurulu Yönetim Kurulu üyesi, Kastamonu Üniversitesi Turizm Fakültesi danışma kurulu üyesi, TOBB Kastamonu Ticaret ve Sanayi Odası Kadın Girişimciler Yönetim Kurulu üyesi, UNESCO Dünya Miras Listesi Adaylığı'nda yer alan "Anadolu'nun Ortaçağ Dönemi Ahşap Direkli ve Kirişli Camileri/Kastamonu Kasaba Köyü Mahmutbey Cami" değerlendirme komisyonu da eşgüdüm ve denetleme kurulu üyesi olarak görev almaktadır.