



**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ  
DÜZEYLERİYLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ  
STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
KASTAMONU ÖRNEĞİ**

**2024  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME**

**Yusuf YILMAZ**

**Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Kasım YILMAZ**

**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİYLE ÇATIŞMA  
YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KASTAMONU  
ÖRNEĞİ**

**Yusuf YILMAZ**

**Tez Danışmanı**

**Dr. Öğr. Üyesi Kasım YILMAZ**

**T.C.**

**Karabük Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalında  
Yüksek Lisans Tezi  
Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK**

**Haziran 2024**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI .....	5
ÖNSÖZ .....	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	9
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	11
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	12
KISALTMALAR .....	13
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	14
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	14
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	14
ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....	17
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	20
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR .....	21
GİRİŞ .....	22
1. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	26
1.1. Duygusal Zekâ.....	26
1.1.1. Duygunun Tanımı.....	27
1.1.2. Zekanın Tanımı.....	28
1.1.3. Zekâ Türleri .....	29
1.1.4. Duygusal Zekânın Tanımı ve Önemi .....	30
1.1.5. Duygusal Zekânın Unsurları.....	32
1.1.6. Bilişsel Zekâ ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki.....	34
1.1.7. Duygusal Zekâ Modelleri .....	35
1.1.7.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli .....	35

1.1.7.2. Karma Duygusal Zekâ Modelleri .....	37
1.2. Çatışma Yönetimi .....	43
1.2.1. Çatışmanın Tanımı .....	43
1.2.2. Çatışmaya İlişkin Yönetimsel Yaklaşımlar.....	44
1.2.2.1. Klasik Yaklaşım Açısından Çatışma.....	45
1.2.2.2. Davranışsal (Neo Klasik) Yaklaşım Açısından Çatışma .....	46
1.2.2.3. Modern Yaklaşım Açısından Çatışma .....	47
1.2.3. Çatışmanın Nedenleri .....	47
1.2.3.1. Sınırlı Kaynaklar .....	47
1.2.3.2. Görevler Arası Karşılıklı Bağımlılık.....	48
1.2.3.3. İletişimle İlişkili Nedenler .....	48
1.2.3.4. Statü Farklılıkları .....	49
1.2.3.5. Değişim ve Belirsizlik.....	50
1.2.3.6. İşletmenin Büyüklüğü.....	50
1.2.3.7. Ödüllendirme ve Teşvik Sistemleri .....	50
1.2.4. Çatışma Türleri.....	51
1.2.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri .....	51
1.2.4.2. Niteliğine Göre Çatışmalar .....	53
1.2.4.3. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar .....	54
1.2.4.4. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar .....	55
1.2.4.5. Diğer Çatışma Türleri .....	56
1.2.5. Örgütsel Çatışma Kavram ve Yaklaşımları .....	56
1.2.5.1. Çatışma Yönetimi .....	58
1.2.5.2. Çatışma Yönetimi Model ve Stratejileri .....	60
1.3. Çatışma Yönetimi ve Duygusal Zekâ Etkileşimi.....	65
2. KASTAMONU ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI .....	68
2.1. Demografik Bilgilere Yönelik Bulgular .....	68
2.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları.....	69
2.3. Betimsel Analizlere Yönelik Bulgular .....	71
2.4. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular .....	72
2.4.1. Çalışanların Duygusal Zekâlarına Yönelik Farklılık Analizi Bulguları. 72	
2.4.2. Çalışanların Çatışma Yönetimine Yönelik Farklılık Analizi Bulguları.. 77	
2.5. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi İlişkisine Yönelik Bulgular .....	82

2.6. Duygusal Zekânın Çatışma Yönetimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular .....	83
2.7. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimine Yönelik Hipotez Testi Bulguları... 88	
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>90</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>94</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>105</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>107</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>108</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>113</b>

## TEZ ONAY SAYFASI

Yusuf YILMAZ tarafından hazırlanan “ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİYLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KASTAMONU ÖRNEĞİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Kasım YILMAZ  
Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

.....

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 24/06/2024

**Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)**

**İmzası**

Başkan: Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA (KBÜ)

.....

Üye: Doç. Dr. Ferda Alper AY (SCÜ)

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Kasım YILMAZ (KBÜ)

.....

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

Doç. Dr. Zeynep ÖZCAN  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

.....

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gűsterilenlerden olduğunu ve bu eserleri her kullanışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitű tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tűm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

**Adı Soyadı** : Yusuf YILMAZ

**İmza** :

## ÖNSÖZ

Sosyal bir varlık olarak insan özel veya iş hayatında diğer birey ve gruplarla etkileşime girerek çok sayıda ilişki geliştirmektedir. Özellikle karşılıklı bağımlılıklarla gittikçe karmaşık hale gelen bu ilişkilerde, bireylerin farklı kişisel özellikleri, değer yargıları, algılamaları, yapısal faktörler ve eksik iletişim gibi sebeplerle bireyler ve gruplar arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Günümüzde çatışma örgütler açısından iyi yönetilerek fonksiyonel çıktılar elde edilebilecek bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple çatışma yönetimi konusunda bilgili ve yetenekli yöneticilerin gerekliliği açıktır. Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ve gelişen teknoloji özellikle iş ortamlarında daha fazla strese yol açtığından dolayı, insanların duygularının doğru anlaşılmasına ve değerlendirilmesine her zamankinden daha fazla ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç örgütsel davranış alanında duygusal zeka kavramını giderek daha fazla ön plana çıkarmıştır.. Örgütlerde çatışmaları iyi yöneterek örgütsel bir kazanıma dönüştürmek gibi bir sorumluluğa sahip olan yöneticilerin kendi duygularını düzenleyebilme, başkalarının duygularını anlayabilme, gelişmiş sosyal becerilere sahip olarak kendisini ve çalışanları motive edebilme olarak özetlenebilecek bir duygusal zekaya sahip olmaları gereklidir.

Çatışmanın psikolojik ve duygusal yönlerinin olması sebebiyle, çatışma yönetiminin duygular göz ardı edilerek yürütülmesi mümkün değildir. Bu çalışmayla endüstri işletmelerinde çatışma yönetimi süreçlerinin incelenmesi, çalışanların duygusal zeka yeteneklerinin belirlenmesi ve çatışma yönetim süreçleriyle çalışanların duygusal zeka yetenekleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Tez çalışmamın her aşamasında, bana yol göstererek destek olan danışmanım Doktor Öğretim Üyesi Kasım YILMAZ hocama, aileme, dostlarıma; alan araştırmasında desteğini esirgemeyen Kastamonu Organize Sanayi Bölgesi (OSB) müdürü/çalışanları ve anket sürecinde yardımcı olan Kastamonu Organize Sanayi Bölgesindeki firma yönetici ve çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

**Yusuf YILMAZ**



## ÖZ

Günümüzün iş hayatı koşullarında sürekli artan rekabet, teknolojik değişim ve gelişimle birlikte firmaların ulaşmak istediği hedefleri de büyümektedir. Büyüyen hedeflere ulaşma yolunda gerek çalışanlar gerekse de yöneticiler yoğun stres yaşamaktadırlar. Yaşanan bu yoğun stres, zaman zaman çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla da performansını olumsuz etkilemektedir. Organizasyonlarda yaşanan bu stresli ortamlarda çatışmaların yaşanması kaçınılmaz olacaktır. Yapılan araştırmalarda organizasyonlardaki yöneticilerin zamanlarının yüzde yirmisini çatışmaların çözümü için kullandıkları görülmüştür. Bu durum, organizasyonlar için çatışma yönetimi kavramının ne kadar önemli olduğunun anlaşılması için yeterli olacaktır.

Organizasyonlarda yaşanan çatışmalara tarafların vermiş olduğu tepkiler farklılık göstermektedir. Çalışanların yaşanan çatışmalara birbirinden farklı tepkiler vermelerindeki etkenlerden bir tanesinin duygusal zekâ olduğu düşünülmektedir. Salovey, duygusal zekâyı, kişinin kendisinin ve çevresindekilerin duygularını kontrol etme, bunlar arasında seçim yapabilme ve duygularını hayatına yön vermede kullanabilme yeteneğini içeren sosyal zekanın bir türü olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, duygusal zekâsı yüksek kişiler hem kendi duygularının hem de çatışma yaşadıkları kişilerin duygularının farkında olmaları ve bu duyguları yönetmeleri yönüyle çatışmaları da sağlıklı bir şekilde yönetecekleri düşünülebilir.

Bu çalışmanın amacı, endüstriyel işletmelerde çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkisini araştırmaktır. Araştırma, Kastamonu ili organize sanayii bölgesindeki çeşitli sektörlerden oluşan firmalarda yapılmıştır. Araştırma da yüz yüze anket yönteminden yararlanılmış ve 402 kişiye ulaşılmıştır. Anketimizin birinci bölümünde çalışanları tanımlayıcı 5 adet soru sorulmaktadır. İkinci bölümünde Duygusal Zekâ Ölçeği yer almaktadır. Duygusal Zekâ ölçeği Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek Hırlak ve arkadaşları (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmadan alınmıştır. Ölçek 4 alt boyut (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanılması, duyguların düzenlenmesi) ve 16 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü

bölümde yer alan Çatışma Yönetimi Ölçeği, Thomas ve Ruble (1977) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek rekabet, uzlaşma, kaçınma, uyum ve iş birliği olmak üzere 5 alt boyuttan ve 15 maddeden oluşmaktadır. Hipotezlerin kabul edilebilir olup olmadıklarını ölçmek için duygusal zeka ile çatışma yönetimi kavramlarının hem genel hem de alt boyutlar açısından etki (regresyon) analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmada; duygusal zekânın çatışma yönetimini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Yapılan çoklu karşılaştırmalarda; duyguları düzenlemenin ve duyguları kullanmanın rekabete yönelik davranışları pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada duygusal zekâ alt boyutlarının uyuma yönelik davranışlar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Duyguları düzenlemek kaçınmaya yönelik davranışları pozitif yönde etkilerken; başkalarının duygularını değerlendirmenin kaçınma davranışını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada sadece duyguları kullanmanın işbirliğine yönelik davranışları pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bununla birlikte başkalarının duygularını değerlendirme, uzlaşmaya yönelik davranışları pozitif yönde etkilerken; kendi duygularını değerlendirmenin uzlaşmaya yönelik davranışları negatif yönde etkilediği bulunmuştur

**Anahtar Kelimeler:** Endüstriyel İşletmeler; Kastamonu Organize Sanayi Bölgesi; Duygusal Zeka; Çatışma Yönetimi

## **ABSTRACT**

In today's business life conditions, with the ever-increasing competition, technological change and development, the goals that companies want to achieve are also growing. Both employees and managers experience intense stress on the way to achieving growing targets. This intense stress sometimes negatively affects employees' motivation and therefore their performance. It will be inevitable for conflicts to occur in these stressful environments in organizations. Studies have shown that managers in organizations spend twenty percent of their time resolving conflicts. This will be enough to understand how important the concept of conflict management is for organizations.

The reactions of the parties to conflicts in organizations vary. It is thought that one of the factors why employees react differently to conflicts is emotional intelligence. Salovey defines emotional intelligence as a type of social intelligence that includes the ability to control one's own emotions and those of those around him, to choose between them, and to use his emotions to direct his life. As can be understood from this definition, it can be thought that people with high emotional intelligence will be able to manage conflicts in a healthy way, as they are aware of both their own emotions and the emotions of those with whom they have conflicts and manage these emotions.

The aim of this study is to investigate the relationship between emotional intelligence levels and conflict management strategies of employees in industrial enterprises. The research was conducted in companies from various sectors in the organized industrial zone of Kastamonu province. In the research, face-to-face survey method was used and 402 people were reached. In the first part of our survey, 5 questions are asked to describe the employees. The second part includes the Emotional Intelligence Scale. The Emotional Intelligence scale was developed by Wong and Law (2002). The scale was taken from the study conducted by Hırlak et al. (2017). The scale consists of 4 subscales (evaluation of own emotions, evaluation of others' emotions, use of emotions, regulation of emotions) and 16 items. The Conflict Management Scale in the third section was developed by Thomas and Ruble (1977). The scale consists of 15 items and 5 sub-dimensions: competition, compromise, avoidance, harmony and cooperation.

Simple and multiple tests for testing hypotheses Regression analyzes were performed. In the study; It has been determined that emotional intelligence positively affects conflict management. In multiple comparisons; It has been determined that regulating and using emotions positively affects competitive behavior. The study found that emotional intelligence subdimensions did not have a significant effect on adaptation-oriented behaviors. While regulating emotions positively affects avoidant behaviors; It has been found that evaluating the emotions of others negatively affects avoidance behavior. In the study, it was determined that using only emotions positively affected cooperative behaviors. However, while evaluating others' emotions positively affects compromise-oriented behaviors; Appraising one's own emotions has been found to negatively affect compromise-oriented behavior.

**Keywords:** Industrial Enterprises; Kastamonu Organized Industrial Zone; Emotional Intelligence; Conflict Management

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleriyle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki: Kastamonu Örneği
<b>Tezin Yazarı</b>	Yusuf YILMAZ
<b>Tezin Danışmanı</b>	Dr. Öğr. Üyesi Kasım YILMAZ
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans Tezi
<b>Tezin Tarihi</b>	24/06/2024
<b>Tezin Alanı</b>	İşletme Anabilim Dalı
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	113
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Endüstriyel İşletmeler; Kastamonu Organize Sanayi Bölgesi; Duygusal Zeka; Çatışma Yönetimi

### **ARCHIVE RECORD INFORMATION**

<b>Name of the Thesis</b>	The Relationship Between Employees Emotional Intelligence Levels And Conflict Management Strategies: Kastamonu Example
<b>Author of the Thesis</b>	Yusuf YILMAZ
<b>Advisor of the Thesis</b>	Assist. Prof. Kasım YILMAZ
<b>Status of the Thesis</b>	Master Thesis
<b>Date of the Thesis</b>	24/06/2024
<b>Field of the Thesis</b>	Department of Business Administration
<b>Place of the Thesis</b>	UNIKA/IGP
<b>Total Page Number</b>	113
<b>Keywords</b>	Industrial Enterprises; Kastamonu Organized Industrial Zone; Emotional Intelligence; Conflict Management

## **KISALTMALAR**

<b>AFA</b>	: Açıklayıcı Faktör Analizi
<b>EQ</b>	: Duygusal Zekâsı
<b>IQ</b>	: Maddî Zekâsı
<b>OSB</b>	: Organize Sanayi Bölgesi
<b>vb.</b>	: Ve Benzeri
<b>vd.</b>	: Ve Diğerleri

## **ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Bu araştırmanın konusu, endüstriyel işletmelerde çalışanların duygusal zekâ düzeyleriyle çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkileri incelemektir.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde gerek çalışanların kendi aralarında ve gerekse de çalışanların yöneticilerle aralarında olması muhtemel çatışmaların nedenlerini tespit etme, söz konusu çatışmaların yönetilmesinin, yöneticilerin ve çalışanların duygusal zekâ düzeyleriyle bilimsel bir ilişkinin olup olmadığının araştırılması amacına yöneliktir. Araştırmanın önemi ise yapılan bilimsel çalışma sonucunda çatışma yönetiminin, duygusal zekâ düzeyi ile bir ilişkisinin varlığının tespiti halinde, günümüz işletmelerinin, yüksek duygusal zekaya sahip çalışanları istihdam etmeleri çatışma yönetiminde önem arz etmektedir. Çalışmalar yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin işyerindeki anlaşmazlıklarla ilgili yapıcı bir çatışma yönetimi geliştirebildiklerini ortaya koymaktadır. Bu durumun endüstriyel işletmelerde geçerli olup olmadığının belirlenmesi, bu çalışmayla hedeflenmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

OSB bünyesinde faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlara yönelik olarak yapılan bu nicel çalışmada veri toplama yöntemi olarak yüzyüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği günümüzün akademik ortamlarında ve profesyonellerin çalışmalarında nispeten daha fazla tercih edilmektedir (Altunışık, 2008, s. 3). Araştırmada kullanılmış olan anket formu üç bölüm şeklinde tasarlanmıştır. Birinci bölümünde çalışanları tanımlayıcı 5 adet soru bulunmaktadır (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş unvanı ve deneyim süresi). İkinci bölümde Duygusal Zekâ Ölçeği yer almaktadır. Duygusal Zekâ Ölçeği Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek Hırlak ve arkadaşları (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmadan alınmıştır. Ölçek 4 alt boyut “kendi duygularını değerlendirme (m.1, m.2, m.3, m.4), başkalarının duygularını değerlendirme (m.5, m.6, m.7, m.8), duyguların kullanılması (m.9, m.10, m.11, m.12), duyguların düzenlenmesi (m.13, m.14, m.15, m.16)” ve 16 maddeden oluşmaktadır. Hırlak ve arkadaşları (2017) ölçeğin genelinin 0,919 düzeyinde güvenilir



olduğunu tespit etmiştir. Üçüncü bölümde yer alan Çatışma Yönetimi Ölçeği, rekabet (m.1, m.2, m.7), uzlaşma (m.3, m.5, m.9), kaçınma (m.4, m.11, m.14), uyum (m.6, m.12, m.15) ve işbirliği (m.8, m.10, m.13) olmak üzere 5 alt boyuttan ve 15 maddeden oluşmaktadır. Thomas ve Ruble (1977) tarafından geliştirilmiştir. Sökmen ve Yazıcıoğlu'nun çalışmasından alınan ölçek 0,78 oranında güvenilir bulunmuştur.

Nicel araştırmalarda değerlendirmeler istatistiksel testler aracılığıyla yapılmaktadır (Ulus vd., 2010, s. 44). Kastamonu OSB'de faaliyet gösteren işletme çalışanlarından elde edilen veriler SPSS-22 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. İstatistik çalışmalarında kullanılmış olan ölçüm araçlarının standart olması ve sonrasında da kabul edilebilir özellikler gösterdiğinin tespit edilmesi için öncelikle yapısal geçerliğinin ve güvenilirliğinin kabul edilebilir olması gerekmektedir (Ercan ve Kan, 2004, s. 211). Güvenilirlik, ölçüm araçlarının adil, yansız, bağımsız ve makul olması demektir (Şencan, 2007, s. 111). Başka bir deyişle güvenilirlik; farklı zamanlardan ölçüm aracının benzer sonuçları gösterme özelliğidir (Given, 2008, s. 753). Ölçeğin hangi düzeyde güvenilir olduğuna karar vermek için “ $0,00 \leq \alpha < 0,40$  için güvenilir değil,  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  için güvenilirlik düşük,  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  için oldukça güvenilir ve  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  için güvenilirlik yüksek” değerleri dikkate alınmaktadır (Kalaycı, 2010, s. 405).

Yapı geçerliği, ölçüm aracının belli bir yapıyı sistemli olarak ölçüp ölçmediğinin ve araştırma problemine cevap verme niteliğinde olup olmadığının belirlenmesidir (Kırcaali-İftar, 1999b, s. 16). Yapı geçerliği analizi, karmaşık ve çok yönlü bir süreci barındırmaktadır. İstatistiksel olarak yapı geçerliliğinin tespiti için faktör analizi kullanılmakta olup Faktör Analizi (FA); birbiriyle ilişkisi olan birçok değişkenin bir araya gelmesiyle birlikte daha az ve yorumlanabilir özelliklerin tespit edilmesidir (Büyüköztürk, 2002, s. 472). Faktör analizinin doğrulayıcı ve açıklayıcı olmak üzere iki türü vardır (Pallant, 2005, s. 179). Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), daha önce belirlenen faktörler arasındaki ilişkinin yeterli olup olmadığı, hangi değişkenlerin hangi faktörlerin altında toplanmış olduğu, faktörlerin kendi aralarında bağımsız bir özellik gösterip göstermedikleri, her bir faktörün kurulmuş olan modeli ne düzeyde açıkladığı test etmek için kullanılır (Erkorkmaz vd., 2013, s. 211). Yeni oluşturulmuş olan veya ifadelerin altında yatan temel özelliklerin neler olduğuna karar vermeye yarayan faktör analizi türüne ise açıklayıcı faktör analizi denilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 75). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin daha önce geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapıldığı

için benzer yapıyı elde etmek için sadece Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) tercih edilmiştir.

AFA için dikkat edilen dört temel değer vardır (Büyüköztürk vd., 2004, s. 117). Bu değerlerden biri olan Barlett değeri; verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını göstermektedir. Bartlett değeri  $p < 0,05$  ya da  $p < 0,01$  olması istenmektedir (Hair vd., 2010, s. 99). Diğer değer olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ise değişkenler setinin ne kadar ortak olduğunu gösteren bir değerdir. Açıklayıcı faktör analizindeki KMO değerinin 0.60'ın üzerinde olması halinde verilerin faktör analizine uygun olduğu kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 53). Barlett ve KMO değerine bakıldıktan sonra dikkat edilmesi gereken diğer bir değer toplam varyans açıklama oranıdır. Bu oran; Hair ve arkadaşlarına (2010, s. 99) göre, 0,60'ın üzerinde olmalıdır. Varyans oranının 0,60'ın altında olması durumunda araştırma problemine cevap vermediği yargısına ulaşılmakta ve verilerin çalışma için değerlendirilmesinin önünü kapatmaktadır (Tavşancıl, 2002, s. 48). Açıklayıcı faktör analizinde dikkat edilmesi gereken dördüncü değer özdeğerlerdir. Dolayısıyla 1 ve üzerinde özdeğer alan yapıların bir boyut oluşturduğuna karar verilebilmektedir (Erdoğan, 2003, s. 358).

Yapısal geçerlilik ve güvenilirlikten sonra incelenen olgunun ne olduğuna karar vermek için betimleyici analizler yapılmaktadır. Başka bir deyişle betimleyici testler verilerin türünü, düzeyini ve özelliğini belirlemek amacıyla yapılmaktadırlar (Erdoğan, 2012, s. 280). Betimsel testlerin pek çok türü bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada endüstriyel işletme çalışanlarının duygusal zekâ düzeyleri ve çatışma yönetimi davranışlarına karar vermek için aritmetik ortalamalara bakılmıştır. Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve çatışmayı yönetme davranışları, "1.00-1.80 = kesinlikle katılmıyorum, 1.81-2.60 = katılmıyorum, 2.61-3.40 = kısmen katılıyorum, 3.41-4.20 = katılıyorum ve 4.21-5.00 = kesinlikle katılıyorum" skalası dikkate alınmıştır (Özdamar, 2001, s. 145).

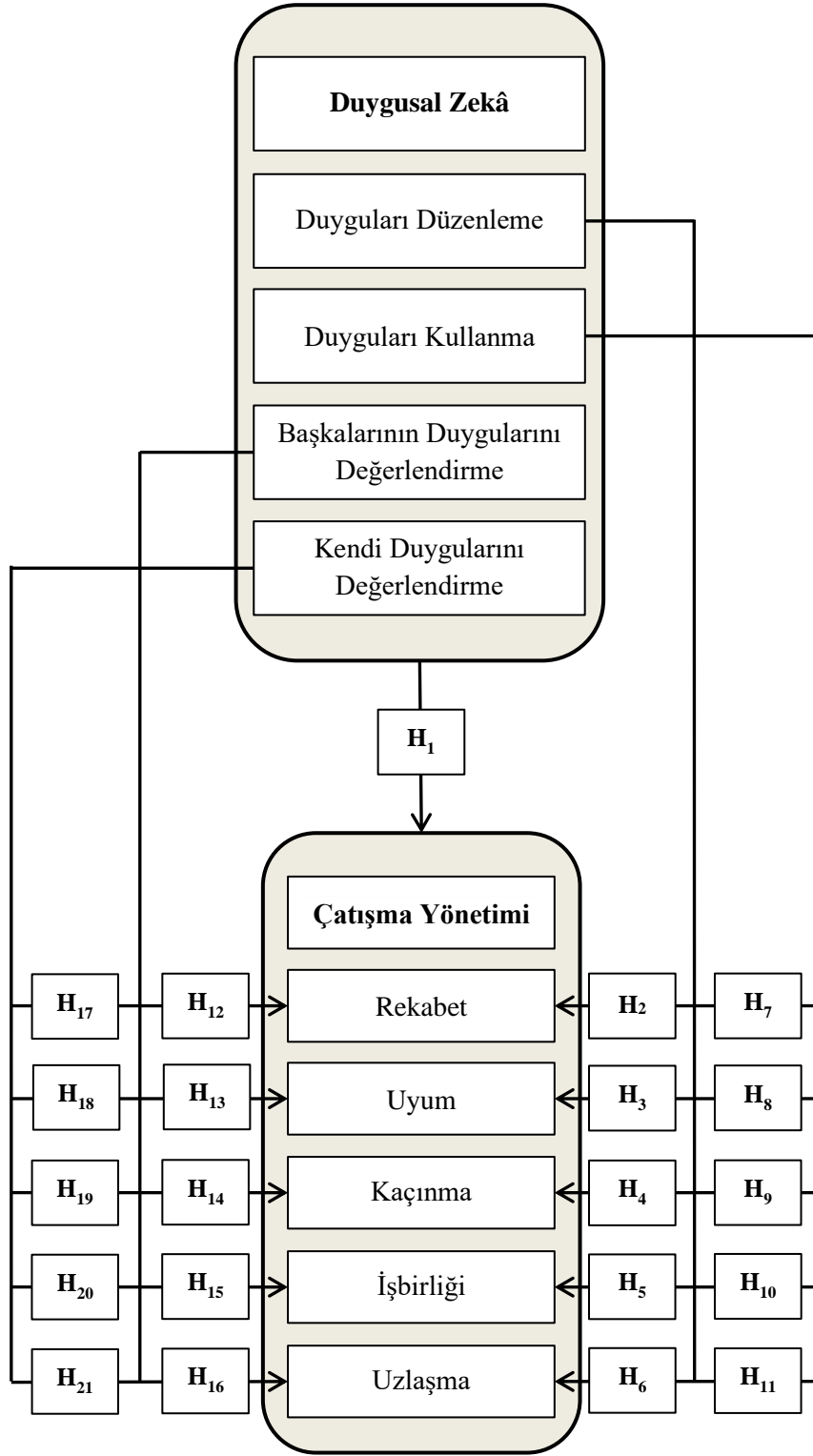
Betimsel analizlerden sonra farklılık analizleri olan Bağımsız Örneklem T-testi (Independent Sample T test) ve Tek Yönlü ANOVA (One-Way ANOVA) testinden yararlanılmıştır. Bu çerçevede iki grup arasında bağımlı bir değişken ortalamaları için anlamlı bir fark olup olmadığına karar vermek için T-testi; bir aralıkta veya oran ölçeğinde iki gruptan fazla arasındaki anlamlı ortalama farklılıklarını incelemek için ANOVA testi yapılmıştır (Sekaran, 2003, s. 404). Farklılık istatistiklerden sonra

duygusal zekânın çatışma yönetimi davranışlarıyla olan ilişkisine bakılmıştır. Bu çerçevede Pearson Korelasyon testi yapılmıştır. İlişkinin düzeyine ve yönüne karar vermek için “0,00-0,25:çok zayıf; 0,26-0,49:zayıf; 0,50-0,69:orta; 0,70-0,89:yüksek; 0,90-1,00:çok yüksek” değer aralıklarına bakılmıştır (Kalaycı, 2010, s. 116). Analizlerin son aşamasında ise hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular ilgili literatür kapsamında yorumlanmıştır.

## **ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

Bilimsel araştırmalar nicel, nitel ve karma olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Kırcaali-İftar, 1999a:3). Bu çalışma nicel araştırma niteliğindedir. Nicel çalışmalar; olgu ve olayların, çevrede var olan süreç ve etkenlerden soyutlanarak nesnelleştirilmesine yaramaktadır (Erdoğan, 2003, s. 27). Bu yöntemde ölçümler daha doğru ve sayısallaştırmalar daha dikkatli yapılarak araştırma problemi daha gerçekçi, anlaşılabilir ve tanımlanabilir olabilmektedir (Ataseven, 2012, s. 544). Nicel araştırmalarda ön görülen hipotezlerle ilgili olarak daha net sonuçlar elde edilebilmektedir. Dolayısıyla hangi hipotezin kabul ve hangi hipotezin kabul edilmediği konusunda daha net karar verebilmeye yardımcı olmaktadır. Bu nedenle eğer bir çalışmada hipotezler öne sürülecekse bu araştırma türünün kapsamına göre en iyi araştırma olduğu belirtilmektedir (Padem vd., 2012, s. 58). Araştırmanın türüne karar verildikten sonra araştırmanın nasıl modelle yürütüleceği sorusu karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde nitel, nicel ve karma araştırmalar doğrultusunda ileri sürülen birçok model türü bulunmaktadır. Bu çalışmada incelenmekte olan değişkenler ya da olgular göz önüne alınarak ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Dolayısıyla söz konusu modelin en uygun model olacağı düşünülmüştür. İlişkisel tarama modeli; araştırmada incelenen değişkenler arasında nasıl bir neden-sonuç ilişkisinin olduğunu ortaya koyan bir modeldir (Kırcaali-İftar, 1999a, s. 8). Çalışmanın modeli Şekil 1’deki gibidir.



**Şekil 1:** Araştırma modeli

Araştırma modeli; ağır iş şartlarına sahip endüstriyel işletmelerdeki çalışanların çatışmayı yönetmek için nasıl davranışlar sergiledikleri ve bu süreçte duygusal zekalarının nasıl bir rol oynadığı üzerine kurulmuştur. Bu çerçevede “Endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin çatışma yönetimine ilişkin davranışlarında duygusal

zekânın etkisi var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. Araştırma sorusuna bağlı olarak aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi öngörülmüştür:

- **H1:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygusal zekâları çatışma yönetimi davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H2:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını düzenleme düzeyleri *rekabete* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H3:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını kullanma düzeyleri *rekabete* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H4:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri *rekabete* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H5:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri *rekabete* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H6:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını düzenleme düzeyleri *uyuma* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H7:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını kullanma düzeyleri *uyuma* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H8:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri *uyuma* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H9:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri *uyuma* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H10:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını düzenleme düzeyleri *kaçınmaya* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H11:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını kullanma düzeyleri *kaçınmaya* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H12:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri *kaçınmaya* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H13:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri *kaçınmaya* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H14:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını düzenleme düzeyleri

*işbirliğine* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

- **H15:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını kullanma düzeyleri *işbirliğine* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H16:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri *işbirliğine* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H17:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri *işbirliğine* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H18:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını düzenleme düzeyleri *uzlaşmaya* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H19:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını kullanma düzeyleri *uzlaşmaya* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H20:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri *uzlaşmaya* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- **H21:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri *uzlaşmaya* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

## EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evreni; Kastamonu ilinde faaliyet gösteren endüstriyel işletmelerdeki çalışanlardır. Araştırmanın yapıldığı dönemde OSB’de toplam 2335 çalışanın olduğu OSB Genel Müdürlüğü’nden öğrenilmiştir. Ancak cevap alma oranının düşük, zamanın kısıtlı ve maliyetin yüksek olmasından dolayı evrenden bir örneklem seçimine gidilmiştir. Bu çerçevede kolayda örnekleme yöntemi ile verilerin toplanmasına karar verilmiştir (Özmen, 1999, s. 25). Kolayda örnekleme yöntemi; araştırmaya kimlerin dâhil edileceğine araştırmacının karar verdiği bir örnekleme türüdür (Şimşek, 2012, s. 122).

Örnekleme hangi kişi veya birimlerin alınacağını doğru tespit edilmesi örneklemin doğru seçilmesi için bir ön aşamadır (Padem vd., 2012, s. 63). Örnekleme kaç kişinin alınacağını sayısal olarak belirlenmesi ise örneklem büyüklüğünü ifade etmektedir. Yeterli sayıda bir örneklem hacminin, evreni temsil etmesi oldukça önemlidir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının daha gerçekçi ve genellenebilir olması

için örnekleme alınacak kişi sayısının yeterli olması gerekmektedir (Gönç-Şavran, 2009, s. 146). Örneklem büyüklüğü ile ilgili olarak literatürde pek çok görüş ileri sürülmüştür. Bu bağlamda çalışmada kullanılacak değişken sayısının en az 5 katı kadar örnekleme ulaşılması gerektiğini ileri sürenler (Tavşancıl, 2002, s. 51) olmakla birlikte evren hacminin  $N > 10.000$  veya  $N < 10.000$  olması, değişkenlerin nitel ya da nicel olması ve güven düzeyi gibi değişkenlere bağlı olarak çeşitli formüllerin geliştirildiği (Sekaran, 2003, s. 119) görülmektedir. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılmıştır (Özdamar, 2001: 157).

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N-1) + t^2 p q}$$

Yukarıdaki formülde, evren hacminin 2335, anlamlılık düzeyi 0,05 ve Z tablosundaki değeri 1,96, hata oranı  $\pm 0,05$ , incelenen olayın görülüş ve görülmemiş sıklıkları 0,05 olarak yerine konulduğunda (Sekaran, 2003); ulaşılması gereken en az kişi sayısı örneklem hacminin yaklaşık 329 kişi olduğu hesaplanmış olup bu araştırmaya 402 kişi katılmayı kabul etmiştir.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR**

Araştırmamız, Kastamonu ili, Organize Sanayii Bölgesinde faaliyet gösteren ağaç sanayii (ahşap), gıda, demir çelik, otomotiv, inşaat, alüminyum ve tekstil sektörlerinden oluşan firmalardaki çalışan ve yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında 402 kişiden yüz yüze anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Anket formu katılımcılara dağıtılmadan önce Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan etik onay alınmıştır. Etik onay formu Ek-2 de sunulmuştur.

## GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insan, fiziksel yaratılışının yanı sıra duygusal bir yaratılışa da sahiptir. Başka bir ifadeyle, insan, maddi varlığının yanında duyguları, değerleri ve psikolojik durumuyla manevi bir dünyaya da sahiptir. İnsan karşılaştığı sorunları maddi zekâsı (IQ) yanı sıra, duygusal zekâsı (EQ) ile de değerlendirerek çözüme kavuşturur. Çevresiyle sürekli etkileşimde olan insan, günlük hayatında yürüttüğü ilişkiler neticesinde sevinç, hüznün, coşku, kaygı, korku ve özlem gibi çok çeşitli duyguları yaşar. Hayattaki olumlu durumlar yanında çok çeşitli zorluk ve problemlerle karşılaşan insan, bu zorlukların çözümünde sadece maddi zekasına güvendiğinde yetersiz kalabilmektedir. Bu noktada insan ilişkilerinde duygusal zekâ kavramının önemi ortaya çıkmaktadır (Kırbaş, 2024, s. 1).

Duygusal zekâ kavramını ilk kez 1990 yılında Mayer ve Salovey ortaya koymuştur. Mayer ve Salovey, duygusal zekayı, kişinin kendisinin ve çevresindekilerin duygularını kontrol etme, bunlar arasında seçim yapabilme ve duygularını hayatına yön vermede kullanabilme yeteneğini içeren sosyal zekanın bir türü olarak tanımlamaktadır (Çoruk ve Akçay, 2012, s. 7). Bar-On ise duygusal zekayı; “Bireyin çevresel talep ve baskılarla baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak bilişsel olmayan yetenekler, yeterlilikler ve beceriler dizini” şeklinde tanımlamıştır (Eröz, 2013, s. 216). Duygusal zekanın temel boyutları öz denetim, öz farkındalık, sosyal farkındalık, motivasyon ve empati olarak ifade edilmektedir (Goleman, 1998, s. 2).

Öz denetim, kişinin kendi duygularını kontrol altında tutabilmesi, yaşadığı olumsuz durumlar karşısında tepkilerini kontrol edebilmesi ve çevresindeki kişilerin etkisinde kalmadan içinde bulunduğu durumu sağlıklı bir şekilde yönetebilme becerisidir (Özdemir ve Özdemir, 2007, s. 395). Öz farkındalık, kişinin kendi duygularının farkında olarak, eksik ve zayıf yönlerini bilebilmesidir. Öz farkındalığı yüksek olan kişi zayıf yönlerini konuşmaktan çekinmez ve bu yönlerini sürekli geliştirme odaklı olur (Goleman, 1998, s. 2). Sosyal farkındalık, kişinin çevresiyle uyum içinde olması, işbirliği yapması ve çevresindekileri etkileyip yönlendirebilme yeteneğine sahip olmasıdır (Goleman, 1998:2). Motivasyon kişinin, belirlemiş olduğu hedeflere ulaşma yolunda eylemlerini hareketlendiren, yönlendiren ve eylemlerinin istikrarlı bir şekilde devam etmesini sağlayan yönlendirici ve itici bir kuvvet olarak ifade edilebilir (Ada ve Dilekmen, 2005, s. 1). Empati, bireyin kendisini başka kişilerin yerine



koyabilmesi, yerine koyduğu kişilerin duygularını düşüncelerini doğru bir şekilde anlayabilmesidir (Dökmen, 1997, s. 135).

Günümüz dünyasında iş hayatında artan rekabet koşulları ve çalışma hayatındaki hız ve koşuşturma, çalışanların psikolojilerini etkilemekte ve bu baskı birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bir örgüt içerisinde farklı duygu, düşünce, kişilik, değer ve görüşe sahip, farklı hedefleri ve beklentileri olan çalışanların bir arada olması sosyal ilişkilerde doğal olarak çeşitli düzeylerde çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır. İş hayatında meydana gelen çatışmalar çalışan bireyler, çalışanlar ve yöneticiler arasında ya da çeşitli gruplar arasında olabilmektedir. Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya gruplar arasında farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık algısı olarak tanımlanabilir (Sert, 2023, s. 3).

İş hayatında yaşanan çatışmaların yönetiminde klasik usullerin yanında tarafların duygularını anlayıp doğru değerlendirerek, duygular yoluyla ortaya çıkan dinamiklerden faydalanmak suretiyle çatışmaların çözümünün mümkün olabileceği düşüncesi, son zamanlarda duygusal zekâ konusunun daha fazla araştırılması sonucunu doğurmuştur. Modern yönetim yaklaşımı, çatışmanın organizasyonlar açısından tamamen engellenmesinin yanlış olacağını, hatta çalışanların gelişimi ve organizasyonların devamlılığı ve yenilikçi olabilmesi için çatışmaların belli bir düzeyde gerekli bile olduğunu ileri sürmektedir (Şanlıöz, 2019, s. 15). Organizasyonlarda makul düzeyde çatışmanın gerekli ve yararlı olacağı düşüncesi bir sonraki adımda etkili bir çatışma yönetiminin nasıl yapılabileceği sorusunun cevaplanmasını zorunlu hale getirmiştir.

Çatışma yönetimi, organizasyon içindeki kişiler ya da gruplar arasında hissedilen veya algılanan çatışma düzeyinin kontrol altına alınarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık, uyumsuzluk ve çekişmenin organizasyonun yararlarına katkı sağlayacak şekilde yönlendirilmesi ve belirli bir seviyede tutulması olarak tanımlanabilir (Özcan, 2021, s. 10). Organizasyonlarda çatışma yönetimi büyük bir öneme sahiptir. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin zamanlarının %20'sini organizasyonda meydana gelen çatışmalarla uğraşarak geçirdiklerini göstermektedir (Appelbaum, Abdallah ve Shapiro, 1999, s. 63). Organizasyonlarda meydana gelen çatışmaların yöneticilerce zamanında fark edilmemesi veya fark edilen çatışmanın hem tarafların hem de organizasyonun yararına sonuçlar doğuracak şekilde yönetilememesi halinde işletmeler, zaman, kalifiye

eleman ve maddi kayıplara uğrarken; çalışanlar açısından da ise motivasyon ve performans açısından olumsuzluklar yaşanabilmektedir.

Organizasyonlarda yaşanan çatışmaların kaynaklarına ve içinde bulunulan durumun şartlarına göre çatışma yönetim stratejileri de değişiklik göstermektedir. Farklı çevresel şartların dikkate alınmasıyla birlikte duruma uygun çatışma yönetim stratejilerinin uygulanması, yöneticilerin diğer becerilerinin yanı sıra duygusal zekalarıyla ilgilidir. Rahim, çatışma yönetim stratejilerini temel olarak iş birliği, uyma, kaçınma, uzlaşma ve hükmetme olarak sınıflandırmıştır (Rahim, 2000, s. 28).

İş birliği, problem çözme olarak da adlandırılan yöntemde, tarafların bir araya gelerek çatışmanın asıl kaynağını bulmaya çalıştıkları stratejidir. Kazan-kazan yaklaşımının benimsendiği bu stratejide taraflar çatışmayla ilgili karşılıklı analizler yapar ve çatışmanın her iki tarafın yararına olacak şekilde çözülmesini sağlarlar (Ülker, 2023, s. 28). Uyma stratejisinde taraflardan biri karşı tarafın çıkar ve ihtiyaçlarını dikkate alırken kendi çıkarlarını göz ardı etmektedir (Şanlıöz, 2019, s. 48). Kaçınma stratejisinde birey ne kendi çıkarlarını ne de karşı tarafın çıkarlarını önemser. Bu yöntemde çatışmaların kendiliğinden ortadan kalkacağı düşünülerek görmezden gelinmekte sorunlarla yüzleşmemek adına çatışmalar gizlenmektedir (Gedik, 2023, s. 87). Uzlaşma stratejisi, çatışmaya taraf olanların bir araya gelmeleri, karşılıklı tavizler vermeleri ve ortak bir yol bularak çatışmayı çözme ve yönetmeleridir (Şanlıöz, 2019, s. 50). Hükmetme stratejisi, çatışma anında bireyin kendi çıkarlarına daha fazla öncelik tanırken, çatışma yaşadığı tarafın çıkarlarını ikinci plana atması ve sadece kendisinin kazandığı çatışma yönetim stratejisidir. Hükmetme stratejisinde çoğunlukla yöneticilerin gücü ellerinde bulundurarak çatışmayı çözmeye çalıştıkları görülmektedir (Altan, 2015, s. 5).

Çatışma yönetimi stratejilerinin duruma göre belirlenerek uygulanması konusunda yöneticilerin ve çalışanların duygusal zekalarının da etkili olduğu görüşü son zamanlarda yoğun biçimde savunulmaktadır. Duygusal zekâ düzeyinin çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisiyle ilgili olarak, eğitim, sağlık, turizm, spor ve kamu çalışanlarına yönelik olarak yapılmış araştırmalar mevcuttur. Bu çalışmada duygusal zekâ ve çatışma yönetimi ilişkisi iş ortam ve süreçleri beyaz yakalı çalışanlardan oldukça farklı olan endüstriyel işletme çalışanları açısından araştırılmaktadır. Gerçekten de endüstriyel üretim işletmelerinde iş ortamları çalışanlar

açısından iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına titizlikle riayet, otomasyon uygulamalarına uyum, fiziki dayanıklılık ve sürekli azami dikkatle çalışma zorunluluğu gibi sektöre özgü nitelikler gerektirdiği için, diğer sektörlerden bariz bir şekilde farklılık göstermektedir. Bu noktadan hareketle araştırmamızda çalışma alanı olarak Kastamonu Organize Sanayi Bölgesi (OSB)'nde faaliyet gösteren üretim işletmeleri seçilmiştir. Araştırmanın amacı endüstriyel işletmelerde çalışanlar ve yöneticiler açısından çatışmaların yönetilmesiyle çalışanların duygusal zekâ yetenekleri arasındaki etkileşimin incelenmesidir.

Çalışmanın birinci bölümünde duygusal zekâ kavramının bileşenleri olarak duygu ve zekâ kavramlarının tanımı yapılmış, zekâ türleri, duygusal zekanın tarihsel gelişimi, duygusal zekâ ve bilişsel zekâ ilişkisi, duygusal zekâ modelleri ve duygusal zekanın önemiyle ilgili literatür incelemesi sonuçları paylaşılmıştır. İkinci bölümde, çatışma yönetimi kavramının bileşenleri olarak, çatışmanın tanımı, türleri, nedenleri, örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi konuları irdelenmiştir. Üçüncü bölümde duygusal zekâ ve çatışma yönetimi arasındaki etkileşimi araştıran çalışmaların sonuçları değerlendirilmiş, takip eden bölümlerde ise alan araştırması neticesinde elde edilen bulgular ve analizleri ele alınmıştır. Araştırmada duygusal zeka ve çatışma yönetiminin boyutları arasındaki ilişkiler de araştırılmıştır.

# 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu kısmında duygusal zeka ve çatışma yönetimi konusu detaylı bir biçim ele alınmıştır.

## 1.1. Duygusal Zekâ

Duygusal zekanın yönetim alanında tartışılmaya başlanmasından önce, insanlar asırlar boyunca sadece maddi aklın (IQ) mahiyetini anlamaya odaklanmışlar, nasıl çalıştığını ve üstünlüğünü ispatlamak için yoğun gayretler içerisine girmişlerdir (Atabek, 2000, s. 11). Akılcılık akımı olarak adlandırılabilir bu yönelim, aklın sürekli merkeze alınması, duyguların varlık ve öneminin görmezden gelinmesi sonucunu doğurmuş, iş hayatında insani yaklaşım yerine çalışanın robotlaştırılması gibi bir neticeyi ortaya çıkarmıştır. Bu durum, aklın yanı sıra insanı insan yapan duygularının göz ardı edilmesine yol açmıştır (Sartorius, 1999, s. 14). Duyguların zayıflık olarak algılanması, akıl melekesinin daha çok liderlere, erkeklere, komutanlara özgü bir üstünlük, duyguların ise kadınlara, annelere, sanatçılara ve şairlere yakıştırılan bir zafiyet olarak kabul görmesi neticesini doğurmuştur (Atabek, 2000, s. 11). Benzer bir yaklaşım, sanayi devriminin gerçekleşmesi sonrasında sayıları hızla artan sanayi çalışanları arasında da kabul görmüş ve iş hayatında duygular yöneticiler tarafından örgütlerin rasyonel işleyişini aksatan bir unsur olarak kabul görmüşlerdir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002, s. 9).

Duygusal zekâ kavramının henüz gündeme gelmediği dönemlerde, iş süreçlerinde çalışanların bilişsel zekalarının yanı sıra duygularının da onların uyum ve verimliliklerinde etkili olabileceği görüşü kabul görmemiştir. Geleneksel yönetim düşüncesinde ağırlıklı olarak çalışanların görev performansları üzerinde yoğunlaşmıştır (Mert, 2015, s. 4). İlerleyen zamanlarda değişen iş süreçleri, rekabet şartlarının hızla değişmesi, bilgi teknolojilerindeki olağanüstü gelişmeler işletmelerin insan kaynaklarının kıymetini daha da artırmıştır. Çalışanların net bir şekilde tarifi yapılmış işleri, belirlenen zamanda ve nitelikte yaparak görev performanslarını gerçekleştirmelerinden ziyade, onların gönüllü olarak örgütsel vatandaşlık davranışları geliştirmeleri, inisiyatif almaları, karar mekanizmalarına katılım göstermeleri ve nihayetinde işletme açısından değer yaratmaları arzulanır olmuştur. Bu zorunluluk

çalışanların teknik bilgi ve beceri yanında, çalışanların birbirleriyle ve çevreleriyle sağlıklı ve yoğun etkileşim içerisinde bulunabilme, örgütsel hedefleri kavrayarak olaylar ve süreçler arasında bağ kurabilme gibi daha karmaşık yetenekleri gerekli kılmaktadır. İnsanlarla yoğun ve sağlıklı etkileşimin gerçekleştirilebilmesi ihtiyacı, örgütsel yönetim alanında, bireyler veya gruplar arası ilişkilerin yürütülmesinde başarının sadece bilişsel zekaya dayalı olduğu düşüncesinin yeniden gözden geçirilmesi ihtiyacını doğurmuştur.

Artan rekabet şiddeti işletmeleri müşteri odaklı olmaya zorlamaktadır. Müşteri odaklılık aynı zamanda işletmelerin talep ve piyasa değişimlerine hızlı reaksiyon geliştirebilme kapasitesinin geliştirilebilmesine imkân sağlayan bir anlayıştır. Müşteri odaklılık müşterinin duygu ve düşüncelerini anlayabilme kabiliyeti gerektirdiğinden etkili bir iletişim kabiliyeti gerektirir (Bayrak, 1995). Etkin ve güçlü bir iletişim ise ancak kişinin kendisinin ve çevresindekilerinin duygularının farkında olması ve duyguları analiz edebilmesiyle mümkün olabilir. Sonuç olarak duygusal zekâ aslında hem örgüt içi hem de dış çevreyle alakalı geliştirilen ilişkilerde çalışanların sahip olması gereken önemli bir kabiliyet olarak kendini göstermektedir. Duygusal zekâ kavramının daha detaylı olarak ele alınmasından önce duygu ve zekâ kavramlarının ayrı ayrı ele alınması daha yararlı olacaktır.

### **1.1.1. Duygunun Tanımı**

Duygu kavramıyla ilgili olarak farklı bakış açılarından birden çok tanım yapılmış olduğu görülmektedir. Duygu, yaşanan durum, ortam ve sürece göre değişen, bazen bulunduğu çevreye uyarak ya da uymayarak, bazen de kendini bir davranış şeklinde ifade eden olumlu ya da olumsuzluk hissinin, bilinç ötesi ya da bilinçsizlik durumu şeklinde ifade edilmektedir (Mumcuoğlu, 2002, s. 2). Aristoteles'e göre, mutlu veya üzgün durumlarımıza vermiş olduğumuz tepkiler, bizimle her an var olan duygularımızdır (Koçak, 2002, s. 183). Eğitim ve psikoloji sözlüğünde duygu kavramı "Öznel olarak yaşanan bir durumun dışavurumu olan gözlemlenebilen bir davranış yapısı; his, sevinç, üzüntü, korku, öfke, herkesin tanıdığı his" olarak tanımlanmaktadır (Dursun, 2024, s. 32).

Descartes, bireyin yaşamış olduğu duyguları sevgi, merak, nefret, üzüntü, sevinç ve arzu olmak üzere altı kategoriye ayırmış, yaşanan diğer duyguların bu temel duyguların bileşimi olduğunu ifade etmiştir. (Pehlivan, 2015). Duygular, kişilerin

davranışlarında etkili rol oynayarak bireylerin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasında yardımcı olurlar. Zajong, kişilerin duygularını kullanarak almış oldukları kararların süreç içerisinde değişebileceğini belirtmektedir (Yelkikalan, 2006). Cüceloğlu ise günlük hayatımızın her anında sürekli olarak çeşitli duyguları yaşadığımızı ve bu duyguların hayatımıza renk kattığını ifade eder. Günlük hayatta insanların duygularını (sevmek, korku, güven, umut, kaygı, pişmanlık, nefret) yaşayamayan veya duygularını ifade etmeyen insanlardan oluşan bir toplumun en kısa sürede çözüleceğini ve çökeceğini belirtir (Cüceloğlu, 2006, s. 262).

Duygular temelde iki amaca hizmet ederler. Birincisi duygular kişilerin harekete geçmesi için ihtiyaç duyulan enerjiyi temin ederler. İkincisi ise kişinin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için yönlendirici ya da değerlendirici bir fonksiyon gösterirler (Passons 1975). Duygularla oluşan enerjinin kişiyi ihtiyaçlarını karşılamak üzere harekete geçirmesi ya da çevreyi etkileyerek yönlendirebilmesi halinde olumlu duygular ortaya çıkarken, bu enerjinin, ihtiyaçların karşılanmasında herhangi bir etkisinin olmaması durumunda olumsuz duygular oluşacaktır.

### **1.1.2. Zekanın Tanımı**

Zekâ kavramı, sadece bir yetenekte görülmemesi ve değişik yeteneklerden oluşan geniş bir kavram olması sebebiyle (Konrad ve Hendl, 2001, s.41) farklı şekillerde tanımlanmıştır. Sosyoloji, felsefe, fizik ve matematik gibi farklı bilim dalları kendi bakış açıları doğrultusunda zekâ kavramını tanımlamışlardır. Felsefeciler zekayı, durumlarla ve ilişkilerle ilgili belirtileri kavrama, çevredeki gelişmeleri tanıma, birleştirme, ayrıştırma ve seçme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Timuçin, 1994, s. 262). Zekâ kavramını ele alan en eski tanımlama ünlü düşünür Descartes'a aittir. Descartes, zekayı yerinde bir hüküm verme, doğruyu yanlıştan ayırma yeteneği olarak ifade ederek daha sonra yapılan tanım ve açıklamaların temelini oluşturmuştur (Özaslan, Acar ve Acar 2009, s. 99). Emmanuel Kant ise sahip olduğumuz bütün duyularımızdan doğan etkilerin, zekâ süzgecinden geçerek, akılla tamamlandığını ifade etmiş, duygu, zekâ ve akıl kavramlarının yer aldığı daha geniş bir tanımlamayı yapmıştır (Özgen, 2007).

İlk defa zekâ testini gerçekleştiren Fransız psikolog Alfred Binet'e göre zekâ; belirli bir hedefe yönelmek, hedefe ulaşma yolunda direnmenin yanında iyi muhakeme edebilme, sağlıklı sonuçlara ulaşabilme ve eleştirel görüşe sahip olma olarak

tanımlanmaktadır (Kulaksızoğlu, 2005, s.135). Psikoloji sözlüğünde zekâ, genel anlamda soyut düşünebilme, karşılaşılan problemleri çözebilme, bilinen verileri yeni durumlara uygulayabilme, anlama, akıl yürütme gibi zihinsel yeteneklerin toplamı olarak tanımlanmıştır (Budak, 2003, s.848). Yapılan çoğu araştırmalarda zekanın entegre bir kavram olduğu, fiziksel süreçlerden de bağımsız olamayacağı ileri sürülmektedir (Damasio, 1999).

Zekâ kavramı, yıllar içerisinde farklı açılardan açıklanmaya başlanmıştır. 1920’li yıllarda zekâ kavramı, karşılaşılan sorunları çözebilme, kişinin karşılaştığı olduğu çıkmazlarda ve ya zor durumlarda karar alabilme yeteneği olarak ifade edilirken; 1980’li yıllarda ise bahsedilen yeteneklerin yerini, kültürel ve sosyal yetenek olarak ifade edilen “yönetim gücü” almıştır (Çakar, 2004). Bu bilgilerden yola çıkarak zekâ tanımının, bulunduğu dönem ve kültürel değerlerden de etkilendiği anlaşılmaktadır.

### 1.1.3. Zekâ Türleri

1983 yılında Howard Gardner, insan zekasının objektif olarak bazı araçlarla ölçülebileceği şeklindeki geleneksel görüşü eleştirerek, insan zekasının ancak birden çok faktörle açıklanabileceği görüşünü ortaya koymuştur. Gardner, bu görüşü nedeniyle kendi döneminde çokça eleştiriye maruz kaldı ise de insan zekasının içerik olarak birden fazla yeteneğinin bulunduğunu belirten çoklu zekâ kuramını geliştirmiş ve tartışmaya açmıştır. (Aktaran Doruk ve Öngören, 2003). Howard Gardner’ın geliştirmiş olduğu çoklu zekâ teorisine göre insan beyni birden fazla zekâ türüne sahiptir ve bu zekâ türleri her insanda değişik şekil ve oranlarda bulunabilir. Gelinek noktada bilim insanların değerlendirmelerine göre altı çeşit zekâ türü olduğu ileri sürülmektedir (Yelkikalan, 2006). Bu zekâ türleri kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

- a. **Sözel Zekâ:** Sözel zekâ, bireyin zihninde bulunan düşünceleri ve algıları sözlere dökebilme kabiliyetidir. Bireyin anlama, hatırlama, okuma, yazma, düşünme, etkili konuşma gibi kabiliyetlerini ortaya çıkarabilme yeteneğidir. Toplumda yazarlar, şairler, hatipler, siyasetçiler, idareciler, öğretmenler, satış temsilcileri vb. kişiler bahsedilen sözel zekâ kabiliyetleri yüksek kişilerdendir. Genel olarak dil zekasını kullanarak çalışmakta olan bireylerin sözel zekalarının %50’ye yakını kullandıkları kabul edilmektedir (Yelkikalan, 2006).

- b. Görsel Zekâ:** Literatürde resim aklı olarak ta tabir edilen görsel zekâ; gözle fark edilmekte olan tasvirleri kullanmak suretiyle görsellikleri betimleyen zekâ çeşididir. Mimar, ressam, fotoğrafçı vb. meslek kollarında çalışan kişilerin görsel zekayı daha çok kullandıkları tahmin edilmektedir (Seven, 2019).
- c. Yaratıcı Zekâ:** Yeniliğin temelini oluşturan zekâ türü olarak tanımlanmaktadır. “Fikir aklı” veya “ıcat zekâsı” olarak da ifade edilmektedir. Sanatsal faaliyetlerle ilgilenilerek yaratıcı zekâ geliştirilebilir (Yelkikakan, 2006).
- d. Mantıksal Zekâ:** Düşünme aklı olarak da bilinen bu zekâ türü, iş programları ve hukukla ilgili programlar takip edilerek geliştirilebilmektedir (Yelkikakan, 2006). Çoğunlukla matematikçi, muhasebeci, istatistikçi gibi meslek grupları bu zekâ türüne sahip kişilerden oluşmaktadır (Berkant ve Ekici, 2007).
- e. Fiziksel Zekâ:** Fiziksel zekâ, kişilerin vücutlarını nasıl kullandıklarıyla ilgilidir. Bireylerin el becerileri, esneklik, denge, hız, koordinasyon gibi alanlarda gelişmelerini sağlamaktadır. Bu zekâ türüne sahip bireyler, dansçılık, aktörlük, sporculuk gibi meslek türlerinde başarılı olabilmektedirler. Tenis, futbol, dans, basketbol gibi spor dallarıyla uğraşanlar fiziksel zekalarını geliştirmektedirler (Yelkikakan, 2006).
- f. Duygusal Zekâ:** “Hissetme” aklı olarak da ifade edilen bireyin duygusal dünyasını bütünüyle içeren zekâ türüdür. Duygusal zekâ düzeyi gelişmiş olan bireyler, empati yeteneğine, duygularını ve kendini kontrol edebilme yeteneğine ve azim yeteneğine sahiptirler (Yelkikakan, 2006). Goleman ise duygusal zekayı, kişinin kendi duygularının farkında olmasının yanı sıra kendini başkalarının yerine koyabilmesi (empati), günlük hayatta mutlu olabilmeyi bilmesi (mutluluk), çevresindeki olaylara karşı farkında olabilmek (farkındalık), hayatın zorlu süreçlerine karşı duygusal kararlılık göstererek yoluna devam edebilmek (kararlılık, dayanıklılık) ve çevresindeki kişileri etkileyebilme ve ikna edebilme becerisi olarak tanımlamıştır (Goleman ve ark., 2018).

#### 1.1.4. Duygusal Zekânın Tanımı ve Önemi

Literatürde genellikle “Emotional Quotient” (EQ) olarak ifade edilen duygusal zekâ kavramını, ilk kez J. D. Mayer ve Peter Salovey (1990) tanımlanmışlardır.



Bireylerin, duygularını ve çevresindekilerin duygularını anlayabilmesi, analiz edebilmesi, anlamış olduğu duygulardan elde etmiş olduğu sonuçları düşüncelerini ve eylemlerini yönlendirmede kullanma yeteneği olarak tanımlamışlardır (Seven,2019). Bu tanımlamadan anlaşılacağı üzere duygusal zekâ, bireyin öncelikle kendi, sonra da diğerlerinin duygularını tanınması, değerlendirmesi, anlayabilmesi ve bu kavrayışı sonucu kazanımlarını karşılaştığı sorunların çözümünde kullanabilme yeteneğine sahip olma aşamalarını içermektedir.

Bar-On, duygusal zekayı, bir bireyin baskılarla baş edebilme yeteneği, zor durumlarda karar alabilme becerisi ve bilinç dışı kapasite ve yeterlilikleri olarak tanımlamaktadır (Gedik, 2023). Thompson ise duygusal zekayı, kişinin çevresiyle başarılı etkileşimlerle sonuçlanacak şekilde kendi duygularını ve çevresindekilerinin duygularını sağlıklı bir şekilde algılaması ve yönetmesi konusunda doğuştan gelen yetenek (Thompson, Hughes, Terrel, 2009, s. 118). Daniel Goleman, 1995 yılında yayınlanan “Duygusal zekâ (EQ) neden bilişsel zekadan (IQ) daha önemlidir” adlı kitabında duygusal zekayı, kişinin kendini harekete geçirebilmesi, dürtülerini kontrol ederek tatmini erteleyebilmesi, yaşamında olabilecek sorunlara ve aksiliklere rağmen yoluna devam edebilmesi, stres ve sıkıntıların bireyin sağlıklı düşünmesini engellemesine izin vermemesi, umut besleme yetenekleri ve kendini başkalarının yerine koyma (empati) olarak tanımlamaktadır (Yılmaz, 2007). Son yıllarda yapılan araştırmalar, IQ nun insanların günlük hayattaki başarısına etkisinin %10 dan fazla olmadığı ve geri kalan etkinin ise duygusal zekadan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiye dayanarak, yüksek IQ nun mutluluğun, saygınlığın ve başarının garantisi olmadığı, ancak duygularını tanıyan, kontrol edebilen ve çevresindeki kişilerin de duygularını anlayan ve profesyonelce yönetebilenler gerek özel hayatlarında ve gerekse de iş hayatlarında daha başarılı ve avantajlı olacakları sonucuna ulaşılabilir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011, s. 366).

Goleman, duygusal zekayı beş ana başlıkta ifade etmektedir. Bunlar; a) Kişilik bilinci yani bireyin kendi duygularının farkında olması, b) Bireyin kendi duygularını kontrol edebilmesi, c) Bireyin kendi kendini motive edebilmesi, d) Empati yapabilme yani kendini başkalarının yerine koymayı başararak, başkalarının duygularının farkında olabilme ve, e) İlişkiyi ve bu ilişkideki diğer kişi/kişilerin duygularını yönetebilmek şeklindedir (Acar, 2001).

Duygu ve zekâ kavramlarının zıt iki kavram olduğu inancına rağmen duygular 1920'lerin başından itibaren zekâ literatürüne dahil edilmişlerdir (Doğan, Şahin 2007). Bu yıllarda, Amerikalı psikolog Edward Thorndike “Sosyal Zekâ” kavramından ilk kez bahsetmiştir. Daha sonra yapmış olduğu IQ testleriyle ünlenen David Wechsler, 1940 yılında yayınlamış olduğu çalışmasında genel zekanın entelektüel olmayan özelliklerinin de ölçülebileceği konuları üzerinde durmuştur. Ancak bu dönemde Wechsler’in bu çalışmaları gerekli ilgiyi görmemiştir (Şenocak, 2015). 1966 yılında Leuner, “Emotional Intelligence and Emancipation” (Duygusal Zekâ ve Özgürleşme) adlı makalesinde duygusal zekâyı değerlendirmiş (Gedik, 2023), 1974 yılında Claude Steiner, duygusal okuryazarlık, 1986 yılında ise Wayne Payne tezinde duygusal zekâ konusunu işlemiştir. Bu eğilim sonucu 1990 yılına gelindiğinde Peter Salovey ve Jack Mayer duygusal zekâ teorilerini açıklamışlardır. 1995 yılında ise Daniel Goleman duygusal zekâ kitaplarından ilkinin yayınlamıştır (Gedik, 2023).

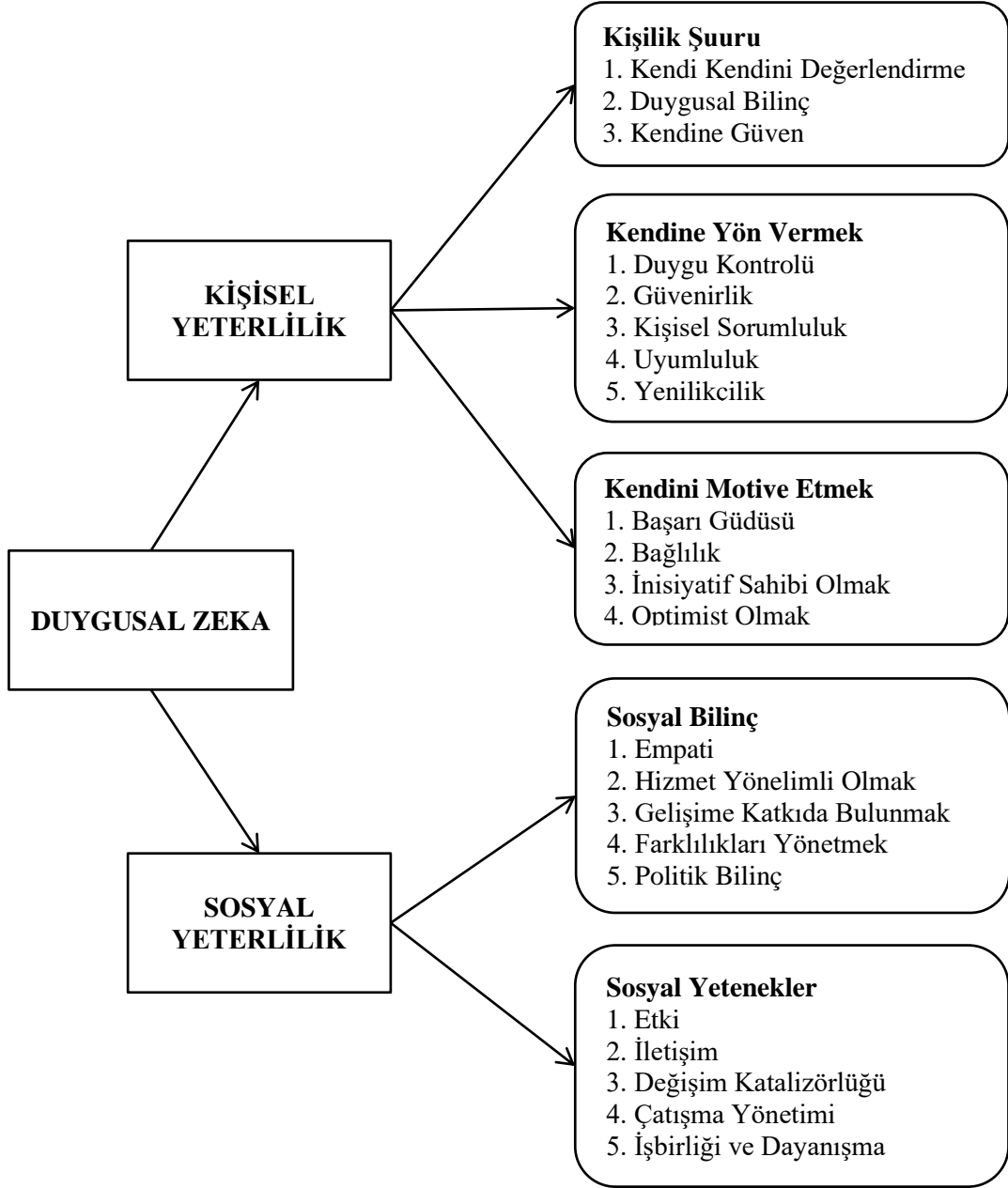
Duygusal zekâ kavramı üzerine yapılan çalışmalardan ve kavramın tanımından da anlaşılacağı üzere, duygusal zekâ bireylerin gerek günlük hayatında çevresiyle olan ilişkilerinde ve gerekse de çalışma hayatında hedef olarak belirlemiş olduğu kariyere ulaşma noktasında önemli bir yere sahiptir. Yapılan araştırmalara göre yüksek duygusal zekâ düzeyinde olan kişiler, dürtülerini ve duygularını kontrol edebilmekte, çevreleriyle sağlıklı etkileşimde bulunabilme, empati yapabilme, zorluk ve engellere karşı sebat edebilme ve uzun süre motivasyonunu koruyabilme yeteneklerinde gelişme göstermektedirler (Aysel, 2006, s. 85). Bireylerin gerek sosyal gerekse de iş hayatlarında hedeflerine sadece bilişsel zekâ yetenekleriyle ulaşamayabilecekleri, ancak bununla birlikte duygusal zekalarını da geliştirmek yoluyla hedeflerine erişebilecekleri anlaşılmaktadır (Yaylacı, 2006).

İşletmelerde gerek çalışanların ve gerekse de yöneticilerin yüksek duygusal zekâ düzeyinde olması durumunda, insanların kişisel ve çevresel duygusal farkındalıklarını geliştirmeleri neticesinde, örgüt genelinde etkin ve güçlü bir iletişimin kurulabilmesi, ekip ruhunun, performansın, verimliliğin ve örgüte bağlılık seviyelerinin artması beklenebilir.

### **1.1.5. Duygusal Zekânın Unsurları**

Duygusal zekanın unsurları aşağıda belirtildiği şekilde sıralanmaktadır.

- a. **Kendini Tanımak (Öz Bilinç):** Kişinin kendi ihtiyaçlarını, kendi duygularını, hedeflerini belirleyebilmesi, tercihlerini yapabilmesi ve sahip olduğu kaynakların ve kişisel gücünün farkında olması anlamını taşımaktadır (Çetinkaya ve Alparslan, 2011).
- b. **Kendini/Duygularını Yönetmek:** Kişinin duygularını, dolayısıyla kendini yönetmesi, zor ve beklenmedik durumlar karşısında duygularını doğru bir biçimde yönlendirebilmesi ve duygusal anlamda zorlayıcı kişilerin ve durumların üstesinden gelebilmesini ifade etmektedir (Uzunöz, 2021).
- c. **Kendini Motive Etme:** Kişinin sürekli bir heyecana ve başarıya isteğine sahip olmasıdır. Kendini motive edebilen insan engeller ve zorluklar karşısında yılmadan kendisinde hedeflerine ulaşma yolunda sebat gösterme gücü bulmaktadır (Akkoç, 2007). Kişinin karşılaştığı tüm sorun ve engellere rağmen kendini motive edebilmesi, duygusal zekaya sahip olduğunun en önemli göstergelerindendir.
- d. **Empati:** Kişinin, çevresindekilerinin duygularını anlayabilme ve kendisini o insanların yerine koyabilme becerisidir. Kişinin çevresinde bulunan duygusal desteğe ihtiyaç duyan kişilere duygusal anlamda destek olabilme ve onların hissetmiş olduğu duygularıyla davranışları arasındaki bağlantıyı kurabilme yeteneğidir (Tetik ve Açıköz, 2013).
- e. **Sosyal İlişkiler ve İletişim:** Kişilerin çevresiyle etkili iletişim kurabilmesi, öfke kontrolünü sağlıklı yapabilmesi, çatışmaları yönetebilmesi ve çevresiyle iş birliği yapabilmesini ifade eder (Tezelli, 2019). Sosyal ilişkiler ve iletişim unsuru, kişilerin toplumsal hayatta çevresiyle geliştirmiş olduğu ilişkilerdeki etkinliğini ifade eder. Kişinin aynı zamanda iletişim halindeyken karşılıklı olduğu çatışmaları nasıl yönettiğiyle ilgisi olmakla beraber, daha önemlisi çevresiyle iş birliği ve dayanışma halinde olma yeteneğini ifade eder



**Şekil 2:** Duygusal zekâ unsurları

**Kaynak:** (Gedik, 2023, s. 101)

### 1.1.6. Bilişsel Zekâ ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki

Duygusal zekâ ile bilişsel zekâ arasındaki ilişki her zaman araştırılmış ve her zaman tartışılmıştır. Bu tartışmalarla ilgili olarak literatürde klasik ve modern görüşler yer almaktadır (Çakar ve Arbak, 2004: 30).

Klasik yaklaşımda, bir insanın duygularını kullanmadan hisleriyle hareket etmeden bilge olabileceği görüşü hakimdir. Yani, bireyin hayattaki başarısı ve gelişimi, duygularından arınmasıyla gerçekleşebileceği düşünülmektedir (Mayer vd, 2000).

Modern yaklaşım ise Goleman, duygusal zekâ ile ilgili yapmış olduğu çalışmalarla sadece geleneksel IQ' yu hayattaki tüm başarıların kaynağı olarak görmek yerine, aklın duygularla birleştirilmesiyle kişilerin başarılı bir kariyer inşa edebileceğini ve kalıcı anlamlı ilişkiler geliştirebileceğini savunur (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2001, s. 53).

Duygusal zekâ ile bilişsel zekâ arasında ki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan araştırmalarda bilişsel zekâ gerektiren alanlarda başarı gösteren bireylerin hayatın çeşitli alanlarında (İş, aile, kariyer vb.) başarı gösteremedikleri görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle bilişsel zekâ, duygusal zekâ ile birlikte kullanıldığı takdirde başarı elde edilebilecektir (Davis, 2004, s. 4).

### **1.1.7. Duygusal Zekâ Modelleri**

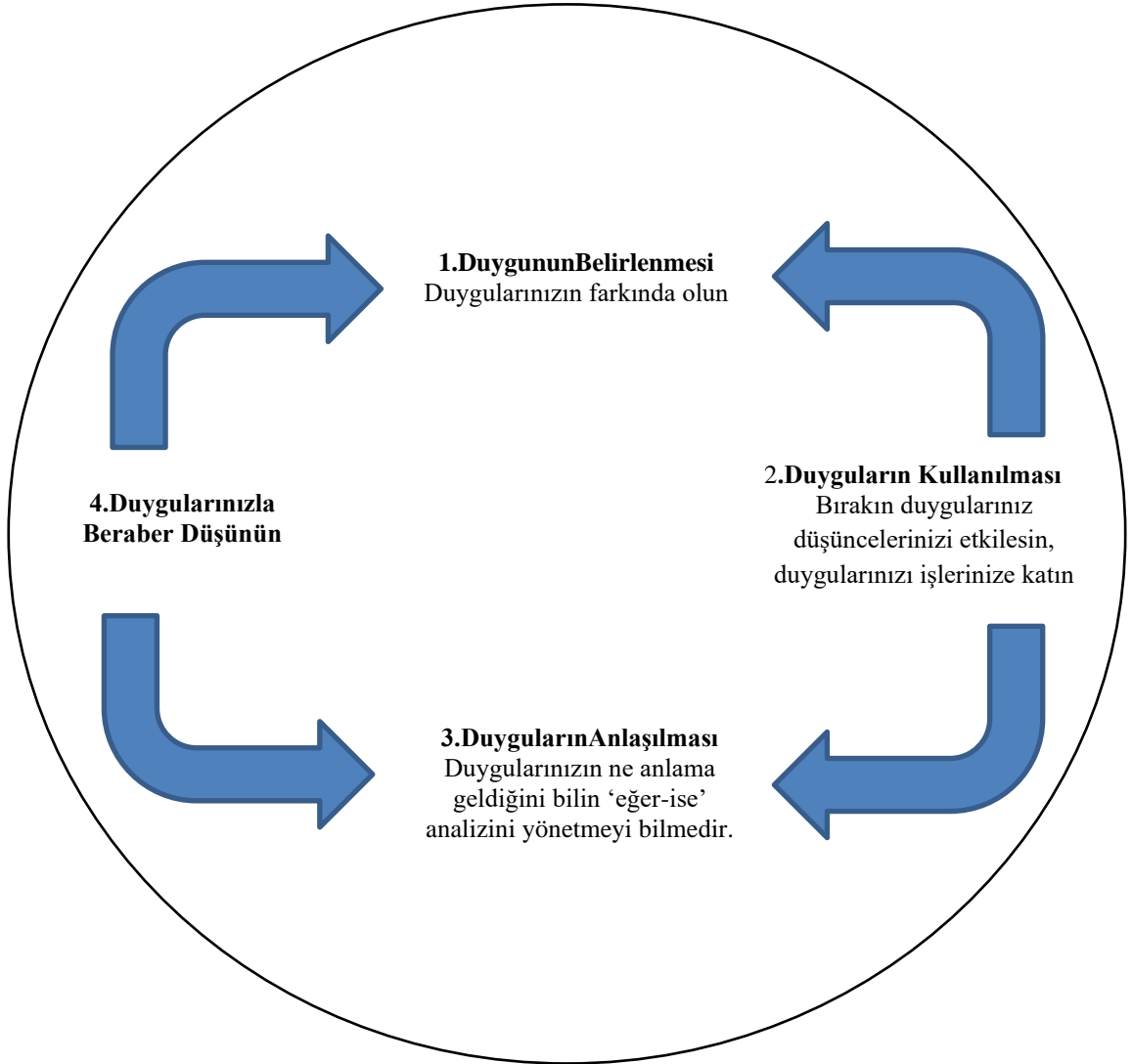
Literatürde temelde iki tür duygusal zekâ modeli mevcuttur. Bu modellerden ilki yetenek tabanlı model, ikincisi ise karma model olarak adlandırılmaktadır. Yetenek tabanlı model duygusal zekayı, duygusal bilgiyi değerlendirebilme becerisi olarak görmekte, karma model ise duygusal zekâ kavramını yetenek faktörleri ve kişisel özellikleri birlikte ele alarak modellemektedir (Doğan, Şahin, 2007, s. 236

Yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli, daha çok duyguları algılama, değerlendirme, ifade etme ve kullanımı ile ilgili olması yönüyle karma duygusal zekâ modeline göre daha dar çerçeveli bir duygusal zekâ modelidir. Aşağıda bu modeller hakkındaki açıklamalar yer almaktadır.

#### **1.1.7.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli**

Yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli, bireyin kişisel özelliklerinden ziyade daha çok bireyin duyguları üzerine odaklanmaktadır. Mayer ve Salovey tarafından oluşturulan model dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama duyguların anlaşılabilmesi ve ifade edilebilmesi ile ilgilidir. Birey, kendi duygularının ve

çevresinde iletişim kurduğu bireylerin duygularının farkındadır ve bu farkındalığını ilişkilerine yansıtır. İkinci aşama, duyguların düşünce içerisinde yer edinmesi ile ilgilidir ve düşüncelerin duyguyla birleşmesini ifade eder. Üçüncü aşama duyguların anlaşılması ve analiz edilmesini içerir. Bu aşamada kişi, yaşamış olduğu karışık duyguları birbirinden ayırt edebilmekte, hissettiği duygularının analizini yapabilmektedir. Dördüncü aşama, duyguların düşünce ile ayarlanmasıyla ilgilidir. Bu sayede kişi duygularını daha gerçekçi bir şekilde ele alır (Mavruk Özbiçer ve Şeyda, 2018).



**Şekil 3:** Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modeli

**Kaynak:** (Gedik, 2023, s. 103)

### 1.1.7.2. Karma Duygusal Zekâ Modelleri

Karma duygusal zekâ modeli, bireylerin duygularının yanı sıra sosyal becerileri ve kişisel özelliklerini de dikkate alarak geliştirilen bir modeldir. Yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinde daha çok duygulara ve duyguların bireyin düşüncelerini, davranışlarını, kararlarını nasıl etkilediği ile ilgilenilirken, karma modelde, daha çok bireylerin bilinç durumları (herhangi bir durumu anlama ve gerçekleştirebilme hali), motivasyonu, kişinin sosyalleşmesi ve zihinsel yetenekleri ön plana çıkmaktadır (Doğan, 2009). Goleman, Cooper & Sawaf ve Bar-On tarafından geliştirilmiş olan duygusal zekâ modelleri karma duygusal zekâ modelleri olarak adlandırılmaktadır (Gedik, 2023, s. 104). Aşağıda karma duygusal zekâ modelleri kısaca değerlendirilmektedir.

- a. Bar-On Modeli:** Bar-On'a göre duygusal zekanın temeli, insanın kendini anlayabilmesidir. Sonrasında ise, insanlarla sağlıklı ilişki kurabilme, uyum sağlayabilme ve karşılaşılan sorunlarla başa çıkabilme becerisi önem kazanır (Bar-On, 1995). Bar-On, duygusal zekâ modelini oluştururken, duyguların kişilerin başarılarındaki rolü belirlemeyi amaçlamıştır (Çakar, Arbak, 2004, s. 37). Bu modelde, bireyin kendini tanıyarak edindiği kişisel yetenekleriyle çevresiyle sağlıklı iletişim kurabilmesi, uyum gösterebilmesi ve çevresinden gelen talep, istek ve baskıları başarılı bir şekilde yönetebilmesine yardımcı olabilecek sosyal yeterlilik ile genel ruh durumu boyutları ve bu boyutları besleyen yetenekler ele alınmaktadır (Acar, 2001).

**Tablo 1:** Bar-On modelindeki duygusal zekâ boyutları ve onları oluşturan yetenekler

Boyutlar	Alt Boyutlar
Kişisel Farkındalık	-Kararlılık -Kendini gerçekleştirme -Bağımsızlık -Kendine saygı -Duygusal benlik bilinci
Kişiler arası ilişkiler	-Sosyal sorumluluk -Empati
Şartlara ve çevreye uyum	-Esneklik -Gerçekçilik -Problem çözme
Stres Yönetimi	-Strese dayanıklılık -Dürtü kontrolü
Genel Ruh Hali	-Mutluluk, -İyimserlik

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

Tabloda yer alan boyutlardan kişisel farkındalık, bireyin kendi duygularının farkında olarak, karşılaşmış olduğu güçlükler karşısında kararlılık göstermesi, bağımsız bir şekilde düşünebilmesi ve hareket edebilmesi, yaşamış olduğu durumlar, problemler, güçlükler karşısında kendine olan saygısını korumasını ifade etmektedir. Kişiler arası ilişkiler boyutu, bireylerin toplum içinde birbirleriyle olan ilişkilerinde karşılıklı olarak birbirlerini anlayabilmelerini ifade eden empati yeteneği ile topluma karşı olan sorumluluklarını ifade eden sosyal sorumluluk kavramlarından oluşmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s. 177) Şartlara ve çevreye uyum boyutu, bireylerin günlük yaşamlarında yaşamış oldukları durumları veya olayları rasyonel bir şekilde değerlendirebilmesi, içinde bulunduğu durumlara uyum sağlama adına esneklik gösterebilmesi, karşılaşmış olduğu problemlerle baş edebilmesi ve problemleri çözebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Stres yönetimi, kişilerin karşılaşmış oldukları stresli durumlarda yaşamış oldukları duygularını ve dürtülerini kontrol ederek sorunların üstesinden gelebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Genel ruh hali boyutu ise, bireylerin mutlu oldukları anlarda mutluluk hissinin farkında olup; bu mutluluk hislerini çevresine yansıtabilmesi, olaylara pozitif bakabilmesi ve iyimser ruh halini koruyabilmesidir. (Gürbüz ve Yüksel, 2008:177).

- b. Goleman Modeli:** Goleman, modelini geliştirirken Mayer ve Salovey'in modelini temel almış ve duygusal zekanın kendimizin ve çevremizin duygularını tanıma, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetebilme ve kendi kendimizi motive edebilme yeteneğinden meydana geldiğini belirtmiştir (Çakar, Arbak 2004, s. 41). Karma model çeşitli kişilik özelliklerini içermekle beraber kişilik ile duygusal zekâ arasındaki örtüşmeyi de açıklamaktadır. Goleman'ın geliştirdiği duygusal zekâ modeli beş aşamadan oluşmaktadır.

Birinci aşama, bireyin duygusal farkındalığıdır. Duygusal farkındalık, bireyin gerektiğinde gerçek duygularına ulaşmasını sağlar. İkinci aşama olan öz duygu yönetimi, kişinin en sevinçli halinden en öfkeli haline kadar hissetmiş olduğu tüm duygularını sağlıklı bir şekilde yönetebilmesini ifade eder. Üçüncü boyut olan öz güdülenme, bireyin hayatında karşılaşmış olduğu başarısızlıklar ve zorluklar ve yaşamış olduğu hayal kırıklıklarına rağmen yılmaması ve



motivasyonundan hiçbir şey kaybetmeden hedeflerine ulaşmak için yoluna devam etmesini ifade eder. Dördüncü boyut olan empati, kişinin kendisini başkalarının yerine koyup onları anlayabilmesidir. Beşinci boyut olan sosyal beceriler ise kişinin çevresindeki kişilerin duygularının farkında olması, onların duygularını yönetebilmesi, etkileyebilmesi ve böylece sorunsuz olarak çevresiyle geçinebilmesini sağlayabilmeyi ifade eder (Çakar, Arbak 2004, s. 41).

Goleman'ın duygusal zekâ modeli incelendiğinde ilk üç aşamanın bireyin kendi iç dünyasıyla, sonraki aşamaların ise çevresiyle ilgili olduğu görülür. Buradan anlaşılan husus, bireyin duygusal zekasını kullanırken mutlu olması, çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilmesi, geliştirmesi, sürdürmesi ve hedeflerine ulaşma yolunda başarılı olması duygusal zekâsı ile yakından ilgilidir. Goleman, çalışmasında kişinin başarılı bir hayat sürdürebilmesi için, bilişsel zekadan çok, duygusal zekaya (EQ) ihtiyaç duyacağını ileri sürmektedir (Gedik, 2023). Goleman tarafından yapılan duygusal zekâ modellemesinin boyutları ve temel faktörleri Tablo 2.'de görülmektedir.

**Tablo 2:** Daniel Goleman'ın duygusal zeka boyutları ve temel faktörleri

<b>BOYUTLAR</b>	<b>BOYUTUN TANIMI</b>	<b>TEMEL FAKTÖRÜ</b>
<b>Kişinin kendi duygularının farkında olması</b>	Kişinin hissetmiş olduğu duyguyu farkında olması, tanıyabilmesi ve kararlarını verirken bu bilgileri kullanabilmesi.	-Kişinin tam bir özgüven duyması -Kişinin objektif bir şekilde kendini değerlendirebilmesi -Kişinin kendiyi alay edebilmesi
<b>Kişinin kendi duygularını yönetmesi</b>	Kişinin olumsuz olay ve durumlar karşısında bile kontrolden çıkmadan duygularını ve tepkilerini kontrol edebilme becerisi. Ayrıca bireyin gelecekte olumlu/karlı sonuçlara ulaşma adına hazırda ve ulaşılır olan hazlarının doyumunu sonraya bırakabilme becerisi.	-Kişinin güvenilir ve dürüst olabilmesi -Kişinin belirsiz durumlara karşı soğuk kanlı ve rahat olabilmesi -Kişinin yeniliklere ve değişime açık alabilmesi
<b>Kişinin kendini motive edebilmesi</b>	Kişinin, belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşma yolunda duygularını yönlendirebilmesi, vazgeçmemesi ve yılmaması, duygusal kararlılık göstermesi.	- Kişinin güçlü bir başarıma azminin olması -Kişinin başarısızlıklar karşısında bile iyimser bir bakış açısına sahip olması -Kişinin kendisini kuruma adayabilmesi
<b>Empati</b>	Kişinin çevresindeki insanların duygu ve düşüncelerini objektif bir şekilde farkında olabilme yeteneği, kişinin kendisini başka bir kişinin yerine koyabilme yeteneği.	-Kişinin müşterilere hizmet sunabilmesi -Bireyin başka kültürlerle hassasiyet gösterebilmesi -Bireyin becerilerini iletmesi ve korumaya dönük uzmanlık geliştirebilmesi.
<b>Sosyal Beceriler</b>	Kişinin sosyal durum ve olayları ve sosyal ilişkileri anlayabilme çevresindeki kişilerin duygularını yönetebilme ve insanlarla sorunsuz geçinebilme yeteneği.	-Bireyin ikna yeteneğinin olması -Bireyin oluşturmuş olduğu gruplara liderlik edebilmesi

**Kaynak:** (Cherniss ve Goleman, 2001, s. 28).

Bu modele göre insanların duygusal açıdan yeterliliklerini geliştirmeleri gereklidir. Duygusal yeterlilikler, bireysel ve sosyal farkındalık seviyesi, bireysel duygu ve sosyal ilişki yönetimindeki kabiliyetlerin geliştirilmesini zorunlu kılar. Goleman'ın, duygusal zekanın boyutlarını da kapsayan, duygusal yeterlilikler tablosu aşağıda Tablo 3'te görülmektedir.

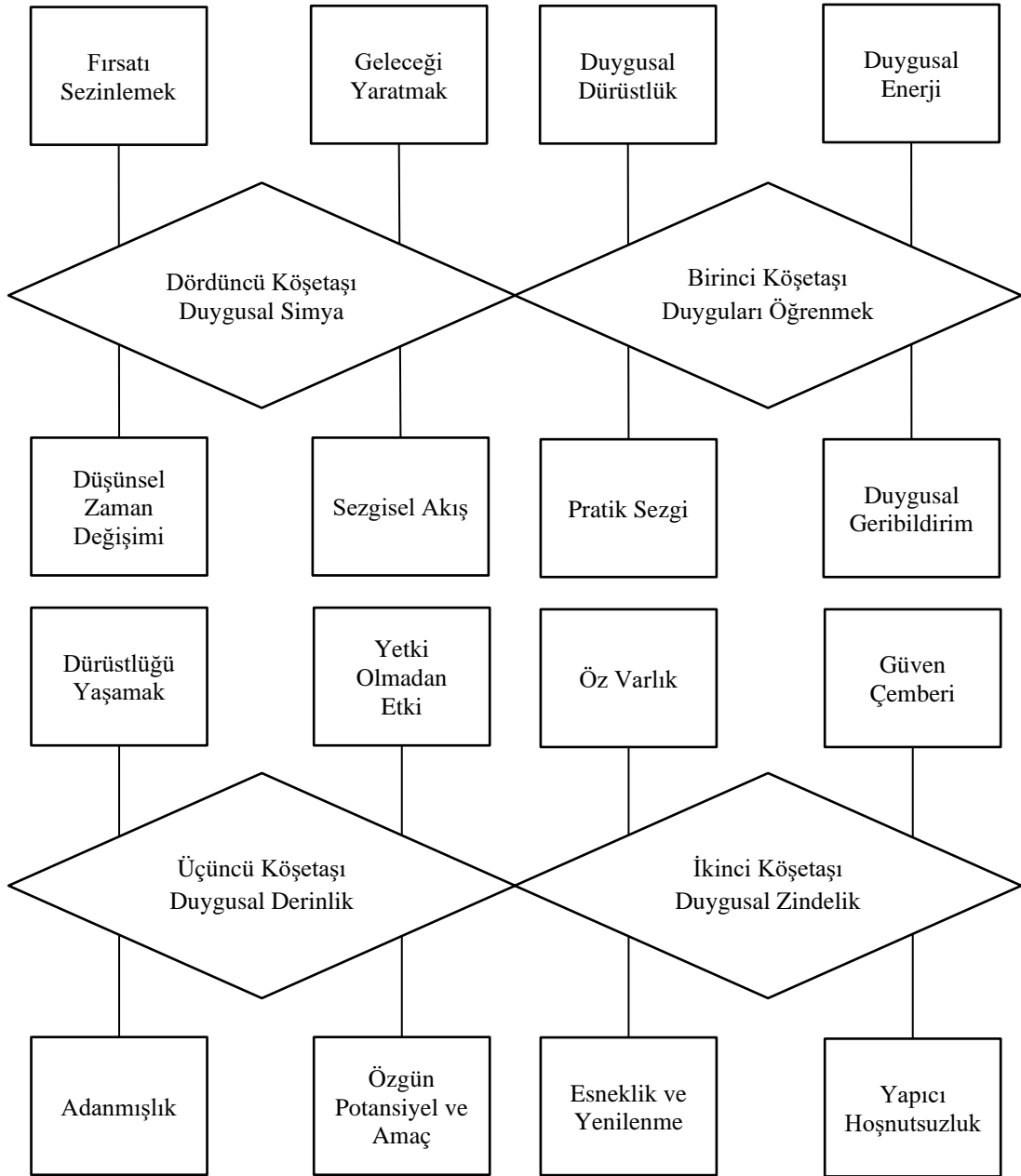
**Tablo 3:** Goleman'ın duygusal yeterlilik tablosu

<b>Öz Yeterlilik</b>	<b>Sosyal Yeterlilik</b>
<b>Öz Farkındalık</b> -Duygusal öz farkındalık -Öz değerlendirme -Kişisel özgüven	<b>Sosyal Farkındalık</b> -Empati yeteneği -Hizmet yönelimi -Örgütsel farkındalık
<b>Öz Yönetim</b> -Duygusal Öz kontrol -Güvenilirlik -Dürüstlük -Uyarlanabilirlik, uyum sağlama -Başarı Dürtüsü	<b>İlişki Yönetimi</b> -Başka İnsanları geliştirebilme -İnsanları etkilemek -İletişim yeteneği -Çatışmayı yönetebilme becerisi -Vizyoner olmak -Değişimi gerçekleştirme -Çevresiyle bağ kurabilme -Ekip çalışması ve iş birliği yapabilme becerisi

**Kaynak:** (Cherniss ve Goleman, 2001, s. 28)

Öz farkındalık, bireyin yaşamış olduğu duygularının farkında olması, duygularını tanıması, kendini ve yaşadığı olayları değerlendirmesidir. Öz farkındalık aynı zamanda kişinin kendi öz güven derecesinin farkında olmasıdır. Öz yönetim, kişinin kendi duygularını kontrol edebilmesi, güvenilir olması ve çevresine de güven telkin edebilmesidir. Güvenilir olmak aynı zamanda dürüstlüğü getirecektir. Goleman'a göre öz yönetimin diğer bir fonksiyonu, kişinin gerek çevresine ve gerekse de değişen durumlara karşı uyum sağlayabilme ve sorunsuz iletişim kurabilme becerisidir. Sosyal farkındalık, kişinin çevresindeki kişilerle empati kurarak kendisini onların yerine koyabilmesi, çevresindeki insanlara hizmet sunarak onlara faydalı olabilme ve bulunduğu örgütün hedef ve amaçlarının farkında olabilmektir. İlişki yönetimi, kişinin çevresindeki insanları etkileyebilmesi ve eğitebilmesidir. Kişinin çevresindeki insanları eğitebilmesine örnek olarak, bireyin çocuklarını her yönden geleceğe hazırlaması verilebilir. Bir çalışanın arkadaşının eksik veya zayıf bir yönünün farkında olarak arkadaşının gelişmesine destek olması da benzer bir davranıştır. Kişinin ilişkilerini sağlıklı bir şekilde yönetebilmesi, güçlü bir iletişim ve çatışma yönetimi becerisini gerektirir (Cherniss ve Goleman, 2001, s. 28).

**c. Cooper-Sawaf Modeli:** Cooper ve Sawaf, duygusal zekâyı “bireyin duygularını ustaca, duyarlı, faydalı ve kontrollü bir tarzda kullanabilme becerisi olarak tanımlamışlardır (Turgut, 2023, s. 6). Bu araştırmacılar tarafından 2000 yılında geliştirilen duygusal zekâ modelinde insanların hem sosyal yaşam ve hem de iş hayatlarında gelişmiş bir duygusal zeka yeteneğine sahip olmalarının ancak dört faktörün varlığıyla mümkün olabileceği ileri sürülmüştür. Bu faktörler; duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olarak sınıflandırılabilir (Uçar, 2017, s. 36-38).



**Şekil 4:** Duygusal zekânın dört köşetaşı

**Kaynak:** (Gedik, 2023, s. 110)

## 1.2. Çatışma Yönetimi

Organizasyonlarda çatışma ve çatışma yönetimi kavramlarının incelendiği bu bölümde çatışmanın tanımı, çatışmanın türleri, çatışma kavramına ilişkin yaklaşımlar, çatışmanın nedenleri, çatışma yönetimi kavramı, organizasyonlarda yaşanan çatışmaların yönetiminde kullanılan çatışma yönetimi stratejileri ve ele alınacaktır.

### 1.2.1. Çatışmanın Tanımı

Çatışma, fizyolojik, sosyal veya psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesine engel olan sorunların insanlar arasında meydana getirdiği gerginlik hali olarak ifade edilebilir (Eren, 2014). Çatışma toplumsal bir olgu olarak psikoloji, sosyoloji, ekonomi, yönetim ve politika gibi değişik bilim dallarında incelemeye konu olmuş bir kavramdır. Çatışma kavramı genel bir ifadeyle iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında çeşitli sebeplerden dolayı oluşan anlaşmazlık olarak da ifade edilebilir (Koçel, 1993:395).

Çatışma, iki veya daha fazla kişi arasındaki çıkar zıtlığı veya kişiler veya grupların amaçlarının, güdülerinin, isteklerinin, hedeflerinin birbirleriyle uyumlu olmaması halidir (Aksoy, 2005). Farklı disiplinler tarafından değişik tanımlamalarla açıklanan çatışma kavramı temelde aşağıdaki unsurları ihtiva eder (Rahim, 2001, s. 18):

- Çatışma, bireyler veya gruplar arasındaki karşıt çıkarları içerir,
- Çatışmanın var olabilmesi için karşıt çıkarların olması gerekir,
- Her iki tarafın da diğer tarafın çıkarını engelleyeceğine ya da engellediğine dair inancı içerir,
- Çatışma bir süreç olup; bireyler arasındaki ilişkilerden gelişir veya grupların geçmiş etkileşimlerini yansıtır,
- Taraflardan birinin veya her ikisinin eylemleri aslında diğerinin hedeflerinin engellenmesine neden olur.

Bu beş madde, özellikle kazanmanın veya kaybetmenin eşit olduğu sıfır toplamlı çatışmanın ifade edilmesinde yararlıdır. Sıfır toplamlı olmayan çatışmalarda bu unsurların bir veya birkaç tanesi bulunmayabilir (Rahim, 2001, s. 18).

“Çatışma, bireyin çıkarlarıyla uyuşmayan davranışların çevresindeki diğer insanlar tarafından yapılması veya yapılabilmesi ihtimalini anlaması sonucu yaşanan durumdur.” (Greenberg ve Baron, 2003, s. 416).

Bir işletmede çatışma, çalışanların aynı ortamda çalışmaları nedeniyle problemler yaşamaları sonucunda işlerin aksamasına veya zorlaşmasına yol açan olayların tümüdür. (Eren, 2012, s. 563).

Sosyal etkileşim sürecinde çatışma beş aşama halinde gerçekleşmektedir. Bu aşamalar sırasıyla aşağıda belirtildiği gibidir (Pondy, 1967, s. 298-306):

- 1. Gizli Çatışma (Koşullar):** Tarafların aynı koşullar altındayken çıkarlarının çatışması durumudur. Dışarıdan bakıldığında gözle görülür bir çatışma belirlenememekle beraber; uyumsuz davranış ve uyumlu amaçların olduğu durumdur.
- 2. Algılanan Çatışma (Biliş):** Tarafların yaşadıkları çatışmanın farkına varmaları durumudur. Algılanan bir anlaşmazlık yoksa çatışma da yoktur. Taraflar çatışmayı farklı içerik ve şiddetlerde algılayabilirler. Bir taraf çatışmanın ciddi olduğunu düşünürken diğer taraf çatışmanın önemsiz olduğunu düşünebilir.
- 3. Hissedilen Çatışma (Duygulanım):** Çatışma içerisinde olan tarafların olaylar konusundaki hislerinin farkına varmaları aşamasıdır. Çatışma esnasında bireyler kızgın, öfkeli, kırgın, endişeli, soğukkanlı veya patlamaya hazır olabilirler.
- 4. Açık Çatışma (Davranış):** Çatışma halindeki tarafların çatışmaya fiilen tepki göstermesi, karşılıklı tartışmaya girmesi, birbirlerine karşı ağır bir dil kullanmaları, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermemeleri veya kaba kuvvet kullanmaları şeklinde ortaya çıkabilen davranışlardır.
- 5. Çatışma Sonrası (Koşullar):** Çatışmanın bir şekilde sona ermesi aşamasıdır. Çatışma eğer tüm katılımcıları tatmin edecek şekilde çözümlerse daha işbirlikçi bir ilişkinin temeli atılabilir. Çatışma eğer yalnızca bastırılır ama çözümlenmezse çatışma şiddetlenerek tekrarlanabilir.

### 1.2.2. Çatışmaya İlişkin Yönetmel Yaklaşımlar

Çatışma kavramına yönelik yaklaşımlar, çatışmaların yaşandığı dönemlerdeki organizasyon yöneticilerinin, yönetim anlayışına göre farklılık göstermektedir (Özmen, 1997, s. 16). Çatışma kavramına ilişkin kuramsal yaklaşımlar klasik yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşım olmak üzere üç başlık altında ele alınabilir (Şimşek, 2002, s. 288).

### 1.2.2.1. Klasik Yaklaşım Açısından Çatışma

Klasik yönetim yaklaşımı Taylor'un bilimsel yönetim, Fayol'un yönetim prensipleri ve Max Weber'in bürokratik organizasyon konulu çıkarımlarından oluşmaktadır (Schermerhorn, 2012, s. 34; Topaloğlu, 2011, s. 253) Taylor, bilimsel yönetim ilkelerini ifade ederken yönetimin temel amacının güvenliği sağlamak, işveren ve çalışanların refahını maksimum düzeye getirmek ve güvence altına almak olduğunu belirtmiştir (Taylor, 1997, s. 4). Taylor'un bu düşüncesi çerçevesinde, işletmelerde meydana gelen çatışmaların nedeni, çalışanların işyerinde kendilerini güvensiz hissetmeleri ve çalışmalarının karşılığını alamadıkları düşüncesidir.

Henri Fayol yönetim prensipleri yaklaşımını aşağıdaki beş madde ile ifade etmiştir (Schermerhorn, 2012, s. 36):

- **Öngörü:** Gelecek için bir eylem planı oluşturmak,
- **Organizasyon:** Planı uygulamak için kaynaklar sağlamak ve harekete geçmek,
- **Komuta:** En iyi sonuca ulaşmak, en iyi çıktıyı elde etmek için, en uygun çalışanları seçmek ve çıkan sonuçları değerlendirmek,
- **Koordinasyon:** Farklı yetenekteki çalışanları bir araya getirmek,
- **Kontrol:** İşlerin plana göre gerçekleşmesini sağlamak ve gerekli tedbirleri almaktır.

Henri Fayol'un yönetim prensipleri yaklaşımında, işletmelerde çatışmanın engellenebilmesi için, örgütte sağlıklı bir planlama kapsamında çalışanların iş tanımlarının ve yetkilerinin açık bir şekilde belirtilmesi, planlamadaki görevi en iyi şekilde yapacak çalışanın seçilmesi ve çalışanların yeteneğine göre işlerde istihdam edilmesi çatışmaların önlenmesi yolunda önemli adımlar olarak görülmektedir.

Klasik yönetim anlayışının bir başka temsilcisi olan Max Weber'in bürokratik yaklaşımının esaslarını aşağıdaki ilkeler oluşturmaktadır (Schermerhorn, 2012, s. 37):

- **Açık İş Bölümü:** Uygun iş tanımlaması ve çalışanların yüksek vasıflı olması gereklidir.
- **Açık Yetki Hiyerarşisi:** Yetki ve sorumluluk konusunda her pozisyon daha yüksek seviyedeki bir pozisyona rapor verir.
- **Resmi Kurallar ve Prosedürler:** Yazılı kılavuzlar, davranış kuralları, tarihsel kayıt için tutulan dosyalar.
- **Kişiselleştirmenin Olmaması:** Organizasyondaki kurallar ve prosedürler, tarafsız bir şekilde ve değişmeyerek uygulanır. Hiç kimseye ayrıcalıklı muamele edilemez.
- **Liyakat Esasına Dayalı Kariyer:** Çalışanların, yetenek, yeterlilik ve performanslarına göre seçilmeleri, liyakatlerine ve başarılarına göre kariyer basamaklarının desteklenmesi gereklidir.

Weber'in bürokratik yaklaşımında örgütsel çatışmanın önlenmesi ya da asgari seviyeye çekilmesi, iş bölümlerinin ve tanımlarının net ve anlaşılır bir şekilde yapılması, yetki ve sorumluluk konusunda da her pozisyondaki çalışanlar arasında güçlü, sağlıklı bilgi akışı ve iletişimin olması, organizasyondaki her çalışanın uyacağı kuralların ve prosedürlerin belirlenmesi, kurallara uyum konusunda hiç kimseye ayrıcalık tanınmaması, çalışanların liyakat ve performansları esas alınarak görevlendirilmesi ve değerlendirilmesiyle mümkündür.

Klasik yaklaşımda işletmelerde çatışma kavramının işlevsel bir özelliğinin olmadığı ve performans ve verimlilik açısından çatışmalardan mutlaka kaçınılması gerektiği öngörülmektedir.

#### **1.2.2.2. Davranışsal (Neo Klasik) Yaklaşım Açısından Çatışma**

Klasik yönetim kuramının aksine davranışsal yaklaşım örgütlerde gelişen çatışmaların, problemlerin varlığının fark edilmesine ve proaktif bir şekilde sorunlara çözüm üretilebilmesine yol açacak bir işlev görebileceğini öne sürmektedir (Topaloğlu, 2011, s. 257). Davranışçı yaklaşım, çatışmanın yapıcı ve işlevsel özelliğini kabul etmekle beraber işletmelerde çatışmaların son derece zararlı olduğu görüşündedir. (Gedik, 2023, s. 75).



### **1.2.2.3. Modern Yaklaşım Açısından Çatışma**

Modern yönetim kuramına göre organizasyonlarda çatışma yaşanmasının kaçınılmaz, belli düzeyde varlığı gerekli ve hatta işletmelerde durağanlık ve monotonluk yaşanmaması, yeni gelişmelere uyum sağlanabilmesi için teşvik edilmesi gereken bir unsur olduğu savunulmuştur (Topaloğlu, 2011, s. 258).

Modern yaklaşıma göre organizasyonlarda makul düzeyde çatışma gereklidir ve bu çatışmaların işlevsel yani örgüt yararına olabilmesi için iyi yönetilmesi gerekir. Çatışma yönetimi yöneticilerin asli görevlerindedir ve optimum seviyede çatışma, işletmelerde inovatif çözüm yöntemlerini ve kişisel motivasyonun canlı tutulmasını destekleyici bir işlevi yerine getirebilir (Şanlıöz, 2019, s. 15).

### **1.2.3. Çatışmanın Nedenleri**

Örgütlerde farklı şekillerde ve farklı bireyler ve gruplar arasında yaşanan çatışmaların nedenlerini tespit edebilmek, söz konusu çatışmaların yönetimi ve çözümü için geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. İşletmelerde yaşanan çatışmaların bazıları kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında, bazıları da işletmedeki farklı birimler arasındadır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012). Temel olarak çatışmayı doğuran nedenler bireysel ve örgütsel nedenler olarak ele alınabilir. Bireysel nedenler, kişiler arası ilişkilerden başlayıp, bireyin davranış, kişilik ve tutumlarına kadar birçok alandan kaynaklanabilmektedir (İmamoğlu, 2014) Örgütsel nedenler ise, örgüt içi karşılıklı bağımlılık, amaçlarda meydana gelen farklılık, kaynaklara sahip olma rekabeti ve algı farklılıklarından kaynaklanan etkenler şeklinde sıralanabilir (İmamoğlu, 2014).

Çatışmanın kaynaklarıyla ilgili olarak yukarıda bahsedilen sınıflandırma dışında birçok neden sıralanabilir. Aşağıda örgütlerde çatışmayı doğuran çeşitli nedenler sıralanarak açıklanmıştır.

#### **1.2.3.1. Sınırlı Kaynaklar**

Örgütlerde kaynakların sınırlı olması, kaynaklara olan ihtiyacın şiddetini ve kaynaklara olan bağımlılığı artırmaktadır. İşletmelerde sınırlı kaynakların çalışanlar

veya bölümler arasındaki bölüşümü, çalışanlar ve gruplar arasında çatışma nedeni olabilmektedir (Ertürk, 1994).

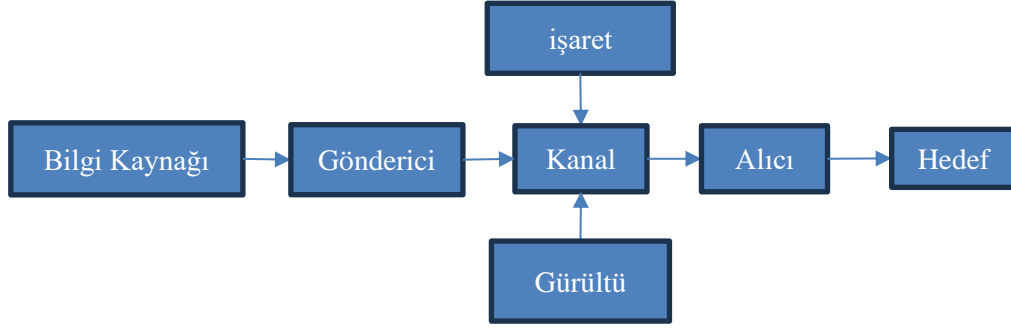
### **1.2.3.2. Görevler Arası Karşılıklı Bağımlılık**

İşletmelerde mevcut süreçlerin niteliğinden dolayı, kişi ya da grupların örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerinde karşılıklı veya çok taraflı bağımlılık ilişkileri kaçınılmazdır. Bu durum, işletmelerde her bireyin veya grubun performansının diğer kişi veya grupların performansına bağlı olabileceği anlamına gelmektedir (Baron ve Greenberg, 1997, Aktaran: Aşçıoğlu, 2007:32). Örneğin, imalat sanayii alanında üretim yapan bir fabrikada üretim biriminin performansı, pazarlama ve satış biriminin performansı ile ilişkili olmak durumundadır. Aksi durumda satılmayan ürünün üretilmesi anlamsız hale gelebilir. Benzer şekilde pazarlama ve satış biriminin performansı da üretim biriminin performansı ile bağlantılı olacaktır. Çünkü üretilmeyen bir ürünün siparişleri karşılayabilmesi mümkün değildir. Pazarlama ve satış biriminin performansı ne kadar yüksekse satışlarda o denli yüksek olacağından, üretim birimi de siparişleri yetiştirmek için daha çok üretim yaparak yüksek performans sergileyecektir. Sonuç olarak açıklanan bu karşılıklı bağımlılık durumu işletmelerde zaman zaman çatışma kaynağı olarak ortaya çıkabilmektedir.

### **1.2.3.3. İletişimle İlişkili Nedenler**

İletişim, hayatın her alanında önemli olduğu gibi işletmelerde de süreçlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi açısından oldukça önem arz etmektedir. İletişim kavramı, bireyden başka bir bireye doğru aktarılan duygu düşünce ile bilgi süreci olarak tanımlanmaktadır (Gedik, 2023).

İletişimden kaynaklanan çatışmalarda gürültü faktörü önemli bir yer tutmaktadır. Gürültü sağlıklı iletişimi engelleyerek iletişim kaynaklı çatışmalara neden olmaktadır. Bilginin kaynağından çıkan mesaj ile hedefe ulaşan mesaj arasında farklılık varsa bu farkı oluşturan faktöre gürültü adı verilmektedir (Shannon ve Weaver, 1964). Gürültü oranının fazla olduğu iletişim süreçlerinin çatışmalara yol açma oranı da yüksek olmaktadır. Shannon ve Weaver tarafından geliştirilen iletişim modeli ve gürültü etkisi aşağıda Şekil 5'te görülmektedir.



**Şekil 5:** Sahnnon ve Weaver'in iletişim modeli

**Kaynak:** (Weaver, 1966).

Çatışmaların iletişime ilişkin nedenleri incelenirken aşağıdaki durumların çatışmalarda etkin olduğu görülmektedir.

**Anlam Güçlükleri:** İletişim anlamın aktarılması ve anlaşılmasıdır. Mükemmel iletişim, iletilen düşünce ya da fikrin alıcı tarafından tam olarak algılanmasıdır. Anlam güçlükleri yaşandığında gönderici tarafın mesaja ya da cümlelere yüklediği ve anlaşılmasını istediği anlam, alıcı tarafından farklı, eksik veya yanlış anlaşılırsa çatışma nedeni olabilir (Robbins, 2001, s. 324).

**Yetersiz Bilgi Alışverişi:** İletişim sürecinde taraflar arasında birbirini anlamada eksiklikler yaşanır ya da iletilen bilgide eksiklikler varsa bu durum çatışmaları çoğaltıcı bir etken olabilmektedir (Sökmen, 2010, s. 248).

**Dinlememe Sorunları:** Çatışmaların ortaya çıkışında ve ilerlemesinde sağlıklı iletişimin olmayışı büyük rol oynamaktadır. İletişimde tarafların sağlıklı bir iletişim kurabilmeleri için iyi birer dinleyici olmaları ve iletişime önem vermeleri gerekmektedir.

**Algılama ve Yorumlama Farklılıkları:** Organizasyonlarda karşılaşılan bir başka çatışma nedeni de organizasyonun amaçlarının, hedeflerinin ve politikalarının çalışanlara doğru anlatılamaması ya da çalışanlarca doğru anlaşılabilmesidir.

#### 1.2.3.4. Statü Farklılıkları

İşletmelerin hiyerarşik yapısı çerçevesinde farklı statüde kişiler ve grupların bulunması işletmelerde çatışmaları kaçınmaz birlikte çalışmaktadırlar. Bir işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasında statü farklılıkları çok öne çıkartılmış durumdaysa

yöneticiler, etkin bir yönetim veya liderlik sergilemekte zorlanacaklardır (Daft, 2008, s. 502). Örgütlerde çatışmaya neden olan statü farklılıkları, kişi veya grupların farklı eğitim düzeyinde, yaşlarda, deneyimde ve sosyal sınıflarda olmalarından kaynaklanabilmektedir.

#### **1.2.3.5. Değişim ve Belirsizlik**

Teknolojik ve kültürel hızlı değişim beraberinde belirsizlikleri de artırdığından bu hızlı değişime uyum gösterme sürecinde yaşanan olumsuzluklar bireyler ve gruplar arasında çatışmanın gelişmesini tetikleyebilmektedir (Uysal, 2004, s. 23). Örgütlerde çatışmaya neden olan diğer bir belirsizlik durumu ise örgüt yapısının, yönetici ve çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmemesidir (Yaman, 2023, s. 36).

#### **1.2.3.6. İşletmenin Büyüklüğü**

İşletmenin büyüklüğü ile çatışma arasında doğru orantı bulunmaktadır. Bunun sebebi ise örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları, hedefleri de büyümekte ve örgütü bu hedef ve amaçlara ulaştıracak araçlar karmaşıklaşmakta, işletme bünyesinde yeni statüler ve yeni roller meydana gelmektedir ki bu durumun bir sonucu olarak hiyerarşik yapı artmaktadır (Haberal, 2014, s. 18). Hiyerarşik yapının artmasıyla yeni uzmanlık alanları, yeni iletişim kanalları oluşmakta ve tüm bunlar işletmelerde çatışmaların artmasına neden olmaktadır.

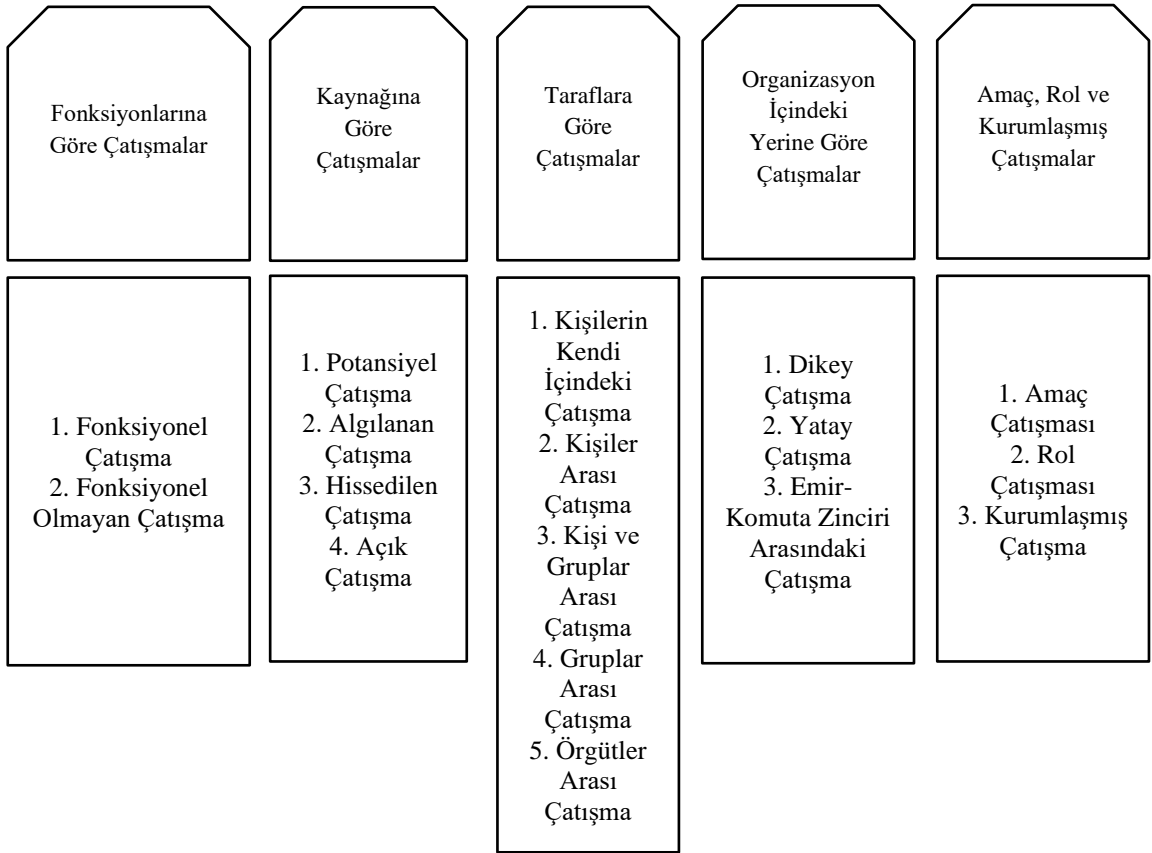
#### **1.2.3.7. Ödüllendirme ve Teşvik Sistemleri**

Örgütlerdeki çoğu çatışmaların temelinde çalışanların göstermiş oldukları başarıya göre adil bir şekilde çalışan ödüllendirme sisteminin bulunmayışı yatmaktadır. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin adil olmayışı farklı birimlerdeki çalışanlar arasında çatışmalara neden olabilir (Öz ve Örselli, 2010, s. 50). İşletmelerde uygulanan ödül ve teşvik sistemleri her ne kadar adil bir şekilde uygulansa da psikolojik olarak çalışanları birbirleriyle yarışa ve çekişmeye itecektir. Bu çekişme işletmelerde son derece önemli ve gerekli olan takım ruhuna zarar vermenin yanında,

tarafları çatışmaya itecektir. Bu çatışmalar doğru şekilde yönetilmezse tüm işletmeyi olumsuz etkileyebilir (Uysal, 2004, s. 24).

#### 1.2.4. Çatışma Türleri

Çatışma türleri, çatışmaya taraf olanlar, ortaya çıkış şekilleri, organizasyon üzerindeki etkileri, organizasyondaki konumlarına göre çatışmalar ve rol çatışması olarak beş farklı şekilde incelenerek tasnif edilmiştir (Şendur, 2006, s. 19).



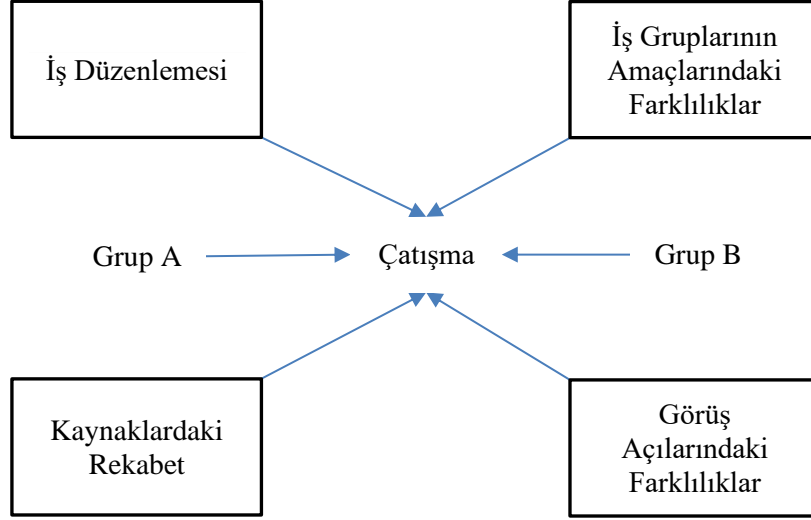
Şekil 6: Çatışma türleri

**Kaynak:** (Gedik, 2023, s. 76)

##### 1.2.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri

Çatışmaya taraf olanlar açısından çatışma türleri, içsel çatışma, kişiler arası çatışma, kişiler ve gruplar arası çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütsel çatışmalar olmak üzere beş şekilde sınıflandırılmıştır.

- a. İçsel Çatışma:** Kişinin, gerçekleştirmek istediği davranışları ile gerçekleştirmiş olduğu davranışları arasındaki farklılıkların neden olduğu ve bireyin kendi içerisinde yaşadığı çatışma şeklidir. Bu farklılıklar, bireyin gerçek kişiliği ile sergilemiş olduğu kişiliğinin farklı olmasından ve kişinin çevresiyle uyumsuzluk göstermesinden kaynaklanabilmektedir (Erdoğan, 1990, s. 8). Organizasyon içerisinde çalışanlara uzmanlığı dışında farklı bir görev verilmesi durumunda kişi içsel bir çatışma yaşayabilir (Kaip, 2003, s. 24).
- b. Kişiler Arası Çatışma:** Örgütlerde çalışan ve düşünce tarzı, kişisel hedefler, hedeflere ulaşabilmek için benimsenen yöntemler, bilgi, kültür, değer ve algı farklılığı olan çok sayıda birey arasında çatışma yaşanması durumudur. Bu tür çatışmalar çoğunlukla kişilik farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Uçar, 2018, s. 11).
- c. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışma:** Kişilerin, grup tarafından belirlenen kurallara uyması konusunda zorlanmasıyla veya kişilerin, grup amaçlarını, amaca ulaşma yolundaki yöntemlerini ve grup normlarını benimsememesiyle ortaya çıkan çatışma türüdür (Haberl, 2014, s. 30). Kişiler ile grup çatışmasının başka bir nedeni de bireyin beklentileri ile grubun beklentilerinin uyumsuzluğu sonucunda kişilerin, grubun yerine kendi bireysel çıkarlarını öncelemesidir (Koçel, 2001).
- d. Gruplar Arası Çatışma:** Organizasyonların bünyesinde birden çok bölüm bulunmaktadır. Bu departmanlara insan kaynakları, üretim, pazarlama, finans, muhasebe, genel merkez ve saha personeli örnek olarak verilebilir. Gruplar arası çatışma örgütte iki veya daha fazla departman arasında ortaya çıkan çatışma durumudur. Gruplar arası çatışma türüne işçi sınıfı ile yönetim arasındaki çatışmalar da örnek olarak gösterilebilir (Rahim, 2001, s. 24). Aşağıda şekil: 6 da iş grupları arasındaki çatışma nedenleri gösterilmiştir.



**Şekil 7:** İş grupları arasındaki çatışmanın nedenleri

**Kaynak:** (Özalp, 1989, s. 82)

- e. **Örgütler Arası Çatışma:** Şiddetli rekabetin hâkim olduğu sektörlerde örgütler arasında sıklıkla yaşanan çatışma türüdür. Örgütler arası çatışma aynı zamanda bir öğrenme aracıdır. Bir örgütün başka bir örgütle yaşamış olduğu çatışmanın sonucu olumsuz sonuçlansa da örgütlere fayda sağlayacak çıktılar elde edilebilir. Örgütler arası çatışma, yeni çıktılar, teknolojik gelişim ve değişime yönelik olumlu etkiler doğurabilecek niteliktedir (Sert, 2023, s. 10).

#### 1.2.4.2. Niteliğine Göre Çatışmalar

Çatışmaların işlevsel olup olmamalarının göstergesi, yaşanan çatışmaların, örgütün amaçlarına hizmet edip etmediğiyle ilgilidir. Bu çatışmalar işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalar olarak incelenmektedir.

- a. **İşlevsel Çatışmalar:** İşletmenin amaçlarına hizmet eden, çalışanların performansının artmasına katkısı sağlayan ve işletmenin başarılı olmasını sağlayan çatışmalar, işlevsel çatışmalar olarak tanımlanmıştır. İşlevsel çatışmalar, işletmenin farklı yerlerindeki sorunları yöneticilerin kolayca görmesini ve çözmesini sağlar. İşlevsel çatışmaların iyi yönetilmesi halinde, işletmedeki durağanlığı, ataleti sonlandırarak örgüte canlılık kazandıracak; işletmede yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleşmesinde önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir (Yaman, 2023, s. 29).

- b. İşlevsel Olmayan Çatışmalar:** Örgütün amaçlarına ulaşmasına engel olan ve örgütün amaçlarını gerçekleştirme yolunda herhangi bir katkısı olmayan çatışma türüdür. Örgüt içerisinde iletişimi aksatma, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileme, performansı düşürme ve örgüt içerisindeki güç mücadelelerini güçlendirme olarak kendini gösterir (Şahpaz, 2024, s. 23).

#### 1.2.4.3. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

Ortaya çıkış şekline göre çatışma türleri, hissedilen, algılanan, potansiyel ve açık çatışma olarak sınıflandırılmaktadır.

- a. Potansiyel Çatışma:** Potansiyel çatışma, henüz gerçekleşmemiş ve ortaya çıkmamış bir çatışmayı ifade etmekle birlikte çatışmayı ortaya çıkaracak nedenleri ifade etmektedir. Potansiyel çatışma, kaynakların kıt olması ve amaçlardaki farklılıklar gibi çatışma potansiyeli taşıyan durumlar için geçerlidir (Özalp, 1989, s. 99). Potansiyel çatışmada taraflar, çatışmanın gerçekleşmesini sağlayan şartların farkında değildirler.
- b. Algılanan Çatışma:** Algılanan çatışma, bireylerde veya gruplarda, tarafların karşılıklı olarak birbirlerini yanlış anlamaları, bireylerin baskı, suçlama, ya da zan altında tutulmaları, sindirilmeye çalışılmaları sonucu ortaya çıkmaktadır (Şendur, 2006, s. 26). Algılanan çatışma, birey veya gruplar tarafından çatışmanın meydana gelmesine yol açan şartların farkına varılmasıdır (Aşçıoğlu, 2007, s. 11).
- c. Hissedilen Çatışma:** Algılanan çatışma sonrasında bireylerin ve grupların yaşamış oldukları duygularla ilgili çatışma halidir. Hissedilen çatışmada taraflar, olaylar karşısında duygularını açıkça hissetmekte ve ortaya koymaktadırlar. Bu duygular, öfke, kızgınlık, kırgınlık, yalnızlık veya endişe olarak kendini göstermektedir (Açıkgöz, 2014, s. 48).
- d. Açık Çatışma:** Açık çatışma, taraflardan birisinin, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etkiye neden olması ve engelleyici davranışlar sergilemesi halinde ortaya çıkan çatışma türüdür. Açık çatışmanın bilinen ve en belirgin şekli taraflardan birisinin karşısındakine açıkça saldırmasıdır ki bu durum örgüt kuram ve normlarınca yasak edilmiştir (Çağlayan, 2006, s. 61).



#### 1.2.4.4. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar

Örgüt içerisinde yapısal olarak çatışmanın ortaya çıktığı kademeler dikkate alınarak yapılan bir sınıflamadır. Çatışmalar aynı departmanlarda veya departmanlar arasında ortaya çıkabilmektedirler. Bu açıdan çatışmalar, yatay ve dikey çatışmalar ile komuta ve kurmay personel arasında gelişen çatışmalar olarak tasnif edilmektedir.

- a. **Yatay Çatışma:** Organizasyon içerisinde aynı bölümde veya aynı hiyerarşi düzeyinde bulunan çalışanların, çeşitli nedenlerle yaşamış oldukları çatışma türüdür. Yatay çatışmaların temel nedeni, organizasyonlarda bölümler arası düzenlemelerin sağlıklı bir şekilde yapılmamasıdır (Dursun, 2008, s. 20).
- b. **Dikey Çatışma:** Dikey çatışma, örgüt içerisinde farklı bölümlerde ya da farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişiler veya gruplar/departmanlar arasında yaşanan çatışmalardır. Dikey çatışma aynı zamanda ast-üst çatışması olarak da ifade edilmektedir (Düşükcan, 2003, s. 26). Dikey çatışma, organizasyondaki üstlerin baskıcı tutum ve davranışları, tarafların karşılıklı olarak güvensizlik hissetmesi, çalışanların amaç ve istekleri ile üstlerin amaç ve isteklerinin uyuşmadığı durumlar olarak tanımlanabilir (Yatkın, 2008, s. 11).
- c. **Emir-Komuta Personeli ile Kurmay Personel Çatışması:** Organizasyon içinde yönetsel faaliyetleri icra eden ve yönetsel faaliyetleri yerine getirirken çalışanlara emir verme yetkisine sahip olan ve teknik konular hakkında yeteri kadar donanımı olmayan yöneticilere komuta personeli adı verilir. Kurmay personel ise, komuta yöneticilerine teknik konularda ve uzmanlık alanlarıyla ilgili olarak danışmanlık yaparak görüş bildiren, tavsiyelerde bulunan ancak çalışanlara emir vermeye yetkisi bulunmayan alanında uzman teknik personellerdir. Komuta kurmay çatışması, uzman personel olan kurmaylar kendi görüşleri doğrultusunda hareket ederlerken, komuta yöneticileri ise, kurmay personelin görüş ve önerilerini aldıktan sonra nihai kararı kendi tecrübeleri ve bilgileri doğrultusunda uygulamak istemeleri sonucunda yaşanan çatışma türüdür. Burada, Yönetici emreder, uzman yapar düşüncesi yaygındır (Gedik, 2023).

#### 1.2.4.5. Diğer Çatışma Türleri

Diğer çatışma türleri, amaç çatışması, rol çatışması ve kurumsallaşmış çatışmalar olarak incelenebilir.

- a. **Amaç Çatışması:** Amaç çatışması, organizasyon bünyesindeki farklı kişi ve grupların gerek kendi amaçları ve gerekse de organizasyonun amaçları dışında farklı amaçlara sahip olmaları ve amaçlar konusundaki anlaşmazlıklarla birlikte yaşanan çatışmadır. Organizasyonda amaçlar konusunda yaşanan çatışmalar azaltılabildiği ölçüde organizasyonun başarısı, performansı ve etkinliği artacaktır (Kaya, 2008, s. 18).
- b. **Rol Çatışması:** Organizasyonların çalışmakta olan bireylerden beklemiş oldukları rol, diğer grup veya bireylerin rol beklentileri ve bireyin kendi beklentilerinin uyuşmadığı durumlarda yaşanan çatışma durumudur (Şahin, 2005, s. 10). Başka bir ifadeyle rol çatışması, aynı anda iki ya da daha fazla rolü yerine getirme durumunda kalan bir rol yükümlüsünün, rol gereklerinin birisine diğerini güçleştirecek şekilde daha fazla uyması şeklinde tanımlanmaktadır (Özyer, 2016, s. 19).
- c. **Kurumsallaşmış Çatışmalar:** Kurumsallaşmış çatışmalar, çatışmayı doğuracak şartların, çatışmanın şiddeti, derecesi ve çatışmanın hangi şekilde çözüme kavuşturulacağı topluluğun mevcut düzeninin belirlediği ve çatışma meydana gelmesi halinde çatışmaların çözümü için nasıl bir sürecin takip edileceği önceden kurullarla belirlenen çatışmalardır. Bu tür çatışmalara en belirgin örnek, işçilerin grev yapması ve işverenlerinde yaşanan çatışmalar karşısında lokavt kararı alması gibi konular, çeşitli yasal düzenlemelerle çözüm yöntemlerine bağlanmıştır (Başak, 2010, s. 21).

#### 1.2.5. Örgütsel Çatışma Kavram ve Yaklaşımları

Çatışma kavramına yönelik kuramsal yaklaşımlar, çatışmanın yaşandığı örgütlerin yönetim anlayışından etkilendiklerinden farklılık göstermektedir (Özmen, 1997, s. 16). Yapılan çalışmalar sonucunda çatışma kavramına yönelik kuramsal yaklaşımlar incelendiğinde bu yaklaşımların üç ana grup altında ele alındığı

görülmektedir. Bu yaklaşımlar, geleneksel, davranışsal ve etkileşimli yaklaşımlar olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2002, s. 288).

Çatışma kavramlarının tanımları incelendiğinde karşılaşılan ortak kavramlar, engellenme, zıtlama, çıkarların çatışması gibi kavramlardır. İşletmelerde iş, kariyer hedeflerine ulaşma, güç, saygınlık ve para gibi kavramlar oldukça işletmelerde çatışma her zaman olacaktır (Gedik, 2023). Örgütsel çatışma, örgütte iki veya daha çok çalışan arasında hedef, iş bölümü, kaynakların dağılımı, statü, çalışanlar arasındaki amaç, algı ve değer farklılıklardan kaynaklanan uyumsuzluk olarak ifade edilebilir (Recepoglu, 2021). Diğer bir tanımda ise, bireylerin ve grupların beraber çalışmasından dolayı ortaya çıkan problemlerin günlük faaliyetlerin karışmasına ve durmasına neden olan olaylar olarak tanımlanmıştır (Bayar, 2022). Farklı bir tanımda ise örgütsel çatışma, farklı sebeplerden doğan ve anlaşmazlığı, uyumsuzluğu, muhalif etkileşimi, zıt davranışları, ters düşme ve uyumsuzluğu içeren, kişilerin birbirlerinin amaçlarına ulaşmada birbirlerini engellemeye çalıştıkları olumsuz durumdur (Kavacık, Baltacı, Yıldız, 2013).

Örgütsel çatışma ile ilgili temel bazı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu görüşlerden ilki olan “Geleneksel görüş” e göre çatışma, her koşulda çatışma her yönüyle zarar verici ve yıkıcı bir durumdur. Bu nedenle işletmelerde/ örgütlerde yöneticilerin en temel görevlerinden birisi de bu çatışmaları engellemektir. “İnsan ilişkileri yaklaşımına” göre insanların bulunduğu sosyal ortamlarda çatışmanın mutlaka çatışma yaşanacağı görüşüdür. Bu görüşü savunanlar örgütü, farklı değerlere ve farklı amaçlara sahip insanlardan oluşan bir yapı olarak kabul etmekte ve bu farklılıklardan dolayı da örgütlerde yaşanan çatışmaları örgüt yapısının doğal bir parçası gibi görmektedir. Bir diğer görüş olan Etkileşimsel Görüş’e göre işletmelerde uyumlu, barışçıl ve işbirlikçi gruplarda örgüt içinde çatışma teşvik edilmelidir ve yaşanan bu çatışmalar sayesinde grupların işletmede daha verimli çalışacağı düşünülmektedir (Aşan ve Aydın, 2006, s. 206). Bu görüşe göre işletmelerde önemli olan çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak değil; çatışmaların makul seviyede kalmasını sağlayarak istenmeyen bir durum olan çatışmaları işletmenin yararına olacak şekilde dönüştürebilmektir. Bu görüşün çıkış noktası ise çatışmanın hiç yaşanmadığı işletmelerde değişim, yenilik, dönüşüm, çalışanların ve işletmelerin performansı ile ilgili kararların alınması vb. konular olumsuz yönde etkilenecektir (Koçel, 2010, s. 646).

### 1.2.5.1. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, organizasyonlarda meydana gelen çatışmanın doğru bir şekilde analiz edilerek çatışmanın derecesinin belirlenmesi, söz konusu çatışma için, gerek çalışanların gerekse de organizasyonun yararına olacak şekilde uygun müdahale yönteminin belirlenmesi ve yapılan müdahale sonuçlarının izlenmesi sürecidir (Yalçın, 2022, s. 32).

Organizasyonlarda yaşanan çatışmaların, olumlu ya da olumsuz sonuçlanması nasıl yönetildiği ile yakından ilgilidir. Yöneticilerin görevi, yaşanan çatışmaları organizasyonun amaçlarına hizmet edecek şekilde yönetmektir. Çatışma yönetiminin amacı ise, çatışmaların zararlı etkilerini en az düzeye; yararlı etkilerini en yüksek düzeye çıkaracak ortamı oluşturmaktır (Düşükcan, 2003, s. 103).

Klasik yönetim yaklaşımında çatışmaların organizasyona zararlı olduğu görüşü yaygınken 1990'lı yılların başından itibaren yeterli düzeyde çatışmaların hem organizasyonların hem de çalışanların gelişimi ve dinamizmi adına gerekli olduğu düşünülmüştür. Böylelikle organizasyonda kaynak israfına neden olan, çalışma ortamını olumsuz etkileyen, motivasyonu düşüren, performansı olumsuz etkileyen fonksiyonel olmayan (Organizasyona yararlı olmayan) çatışmaların önüne geçilerek, organizasyona dinamizmi getiren, yenilikçi düşüncelerin önünü açan, üreticiliği arttıran fonksiyonel (Organizasyona yararlı olan) çatışmaları artırma görüşü yaygınlaşmıştır (Çetinel, 2019, s. 22).

Çatışma, çoğunlukla taraflar üzerinde olumsuz etkileri olması yönüyle kaçınılan bir durum olsa da çoğu zaman örgüt yapılarının gelişimi adına gerekli görülmektedir. Örgütlerde meydana gelen çatışmaların çalışanları olumsuz etkileme riskinin bulunmasına karşılık, iyi yönetildiği takdirde bireysel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkilerde bulunması mümkündür. Bu doğrultuda çatışma örgütlerde hiç yaşanmaması gereken bir durum olmaktan çıkmış, bunun yerine örgüt amaçlarına fayda sağlayacak şekilde nasıl yönetilebileceği konusuna odaklanılmaya başlanmıştır. İnsan ilişkilerinin olduğu her yerde farklı kişilik, değer, görüş, amaç ve düşüncelerin var olması ne kadar doğalsa çatışmanın da varlığı o kadar doğal görülmektedir. Çatışmaların ortaya çıkmasının doğal olduğu kabul edildiğinden itibaren, işletme ve çalışanları lehine fayda ve değer sağlayacak şekilde çatışma yönetimi faaliyetleri değer kazanmıştır.

Çatışma yönetiminden kasıt, çatışma çözme değildir. Çatışma çözme, çatışma yönetiminin bir parçasıdır. Başka bir deyişle çatışma yönetimi, çatışma çözmeye göre daha kapsamlıdır. Çatışma çözme, sadece organizasyonda var olan çatışmayı çözme ve çatışmanın tarafları ile sınırlı kalırken, çatışma yönetimi, kişisel ve örgütsel başarı için gerekli olan yönetsel bir beceriyi ifade etmektedir (Luthans, 2021, s. 272). Çatışma yönetimini, çatışma çözümünden ayıran başka bir özellik ise, çatışma yönetimi sürecinde, var olan çatışmanın bireylere veya organizasyonlara yönelik olumsuz etkilerinin farkına varılarak yönetsel müdahalelerle olumlu hale dönüştürülmesi, tarafların moral ve motivasyonunun korunması, ilerleyen süreçlerde çatışmaları organizasyonun ve tarafların yararına çözümlenebilmesidir.

Çatışma yönetimi kavramı ilk kez Follett tarafından gündeme getirilmiştir. Follett'e göre çatışmayı olumlu bir şekilde yönetebilmenin ilk adımı farklılıkları kabul etmektir. Yazar, çatışmayı çözen yöntemleri olarak güç kullanma, uzlaşma ve bütünleşmeyi belirlemiş, bu yöntemlerden güç kullanmanın kısa dönemde çözüm gerektiren olaylarda başarılı bir şekilde kullanılabileceğini ancak ideal çözümün bütünleşme yöntemiyle sağlanabileceğini ileri sürmüştür (Üngüren, Cengiz, Algür, 2009, s. 39). Organizasyonlarda yaşanan çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi, çatışmaların zararını en aza indirildiği, faydalı yönlerin ise en çok artırıldığı, organizasyonlarda çatışma düzeyini gerekli seviyede tutulduğu ve çatışmaların çözümünde her iki tarafında memnun edildiği, kazan-kazan yönteminin uygulandığı faaliyetlerden oluşmaktadır (Akkirman, 1998, s. 3).

Organizasyonlarda çatışmaların hiç yaşanmaması, zaman içerisinde üretkenliğin yok olmasına, çalışanların kendini geliştirememesine hatta var olan yeteneklerinin de körelmesine, sonuç olarak organizasyonda verimliliğin azalması anlamına gelmekte iken; çatışmaların çok fazla yaşanması da organizasyonda tarafları yıpratıcı ve motivasyonu olumsuz etkileyen mücadeleci bir ortamın oluşmasına, organizasyonun temel amaçlarından sapmasına ve sonuç olarak devamlılığının tehlikeye girmesi gibi daha başka olumsuzlukların yaşanmasına neden olacaktır. Bu durumda önemli olan çatışmaların yaşanması değil, yöneticinin yaşanan çatışmanın fonksiyonel olup olmadığına yani çatışmanın taraflarının ve organizasyonun gelişimine katkı sağlayan bir çatışma olup olmadığını belirleyerek ona göre bir çatışma yönetim tarzını uygulamasıdır (Öztaş, 2005, s. 43).

Organizasyonlardaki çatışma yönetim süreci objektif, etkin, faydalı ve eşit bir şekilde yürütülmelidir. Yöneticinin seçmiş olduğu çatışma çözüm yöntemi, organizasyondaki çalışanları yönlendirmeli ve organizasyondaki morali teşvik etmelidir. Çatışma yönetimiyle, sorunların kalıcı bir şekilde çözümlenmesi sağlamalıdır (Düşükcan, 2003, s. 40).

### 1.2.5.2. Çatışma Yönetimi Model ve Stratejileri

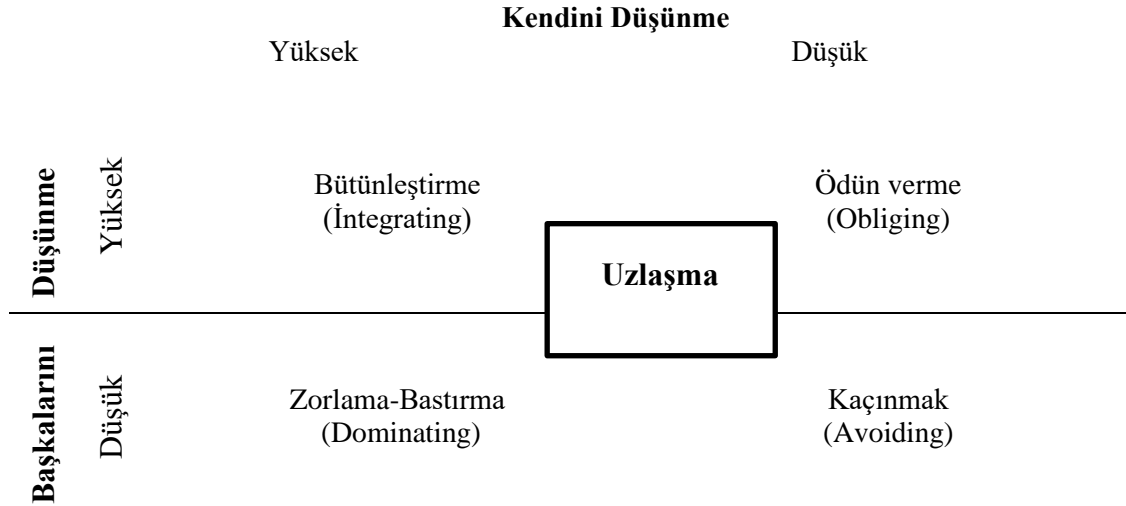
Çatışma yönetimi konusunda geliştirilen başlıca modeller aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

- a. **Blake, Shepard ve Mouton Çatışma Yönetim Modeli:** Organizasyonlarda yaşanan çatışmaların yönetimi hakkındaki yöntemleri analitik ve sistematik olarak il defa inceleyen Blake, Shepard ve Mouton olmuştur. Blake, Shepard ve Mouton, çatışma yönetimini, beş yöntemle açıklamıştır. Bunlar; geri çekilme, düzeltme, ödün verme zorlamadır ve problem çözmedir (Burke, 1970, s. 394).
  - i. **Geri Çekilme:** Çatışma yaşanması durumunda, yöneticinin çatışmayı görmezden gelmesi veya çatışmaya göz yumması durumudur. Geri çekilmeye yönetici çatışmaya taraf olmaz ve doğrudan müdahalelerden kaçınır (Koçel, 2001, s. 543).
  - ii. **Düzeltilme:** Düzeltme veya yumuşama yöntemi, tarafların kendi çıkarlarından vazgeçerek, her iki tarafın ortak menfaatlerinin dikkate alındığı, kişisel menfaatlerin önemini kaybettiği durumdur. Yöneticinin bu yöntemi kullanmasındaki amaç, tarafların dayanışma içerisinde olmasını sağlamaktır.
  - iii. **Ödün Verme:** Literatürde boyun eğme bazen de uyma olarak ifade edilen ödün verme stratejisi, çatışma yaşanması halinde taraflardan birinin kendine olan ilgisi düşük iken, diğer tarafa olan ilginin yüksek olması durumudur. Ödün verme, organizasyonlarda özellikle üstlerle astlar arasında yaşanan çatışmalarda astların, üstlerin isteklerine boyun eğdiği durumu ifade eder (Gross ve Guerrero, 2000).
  - iv. **Zorlama:** Organizasyonlarda zorlama veya diğer adıyla hükmetme stratejisi, daha çok gücü ve otoriteyi elinde bulunduran kişi veya gruplar tarafından kullanılan bir çatışma yönetim stratejisidir (Sinha, 2008, s. 177;

Sert, 2023, s. 17). Yöneticilerin gücünü kullanarak organizasyonlardaki çatışmaların çözümünde sıklıkla zorlama stratejisini uygulamaları halinde çalışanların motivasyonu ve verimliliği olumsuz etkilenebilir (Dişbudak, 2011).

- v. **Problem Çözme:** Organizasyonlarda var olan çatışmaların çözümünde yöneticilerin tarafları bir araya getirerek var olan çatışmayı detaylarıyla birlikte ortaya konulmasını sağladıkları çatışma yönetim tarzıdır. Yüzleşme ve problem çözme süreci, her iki tarafın sorunlarını ve isteklerini açık bir şekilde dile getirerek karşılıklı anlaşmaları sağlanıncaya kadar devam eder.

b. **Rahim ve Bonoma Tarafından Geliştirilen Çatışma Yönetim Modeli:** Bu modelde çatışma iki temel boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlardan birincisi çatışma taraflarının çözüm konusunda kendine yönelik ilgisi, ikincisi ise karşı tarafın menfaatlerine ilişkin ilgi veya endişesidir. Bireyin çatışma sürecinde hem kendi endişesini hem de karşısındaki kişinin endişesini gidermeye çalışması aynı zamanda bireyin motivasyonel durumunu da yansıtmaktadır. Bu iki boyutun birleşimi beş spesifik çatışma yönetim stiliyle sonuçlanmaktadır (Rahim, 2000, s. 28). Rahim ve Bonoma'nın çatışma yönetim stillerine ilişkin iki boyutlu modeli aşağıda gösterilmiştir.



**Şekil 8:** Rahim ve Bonoma'nın çatışma yönetimi modeli

**Kaynak:** (Rahim, 2000, s. 28).

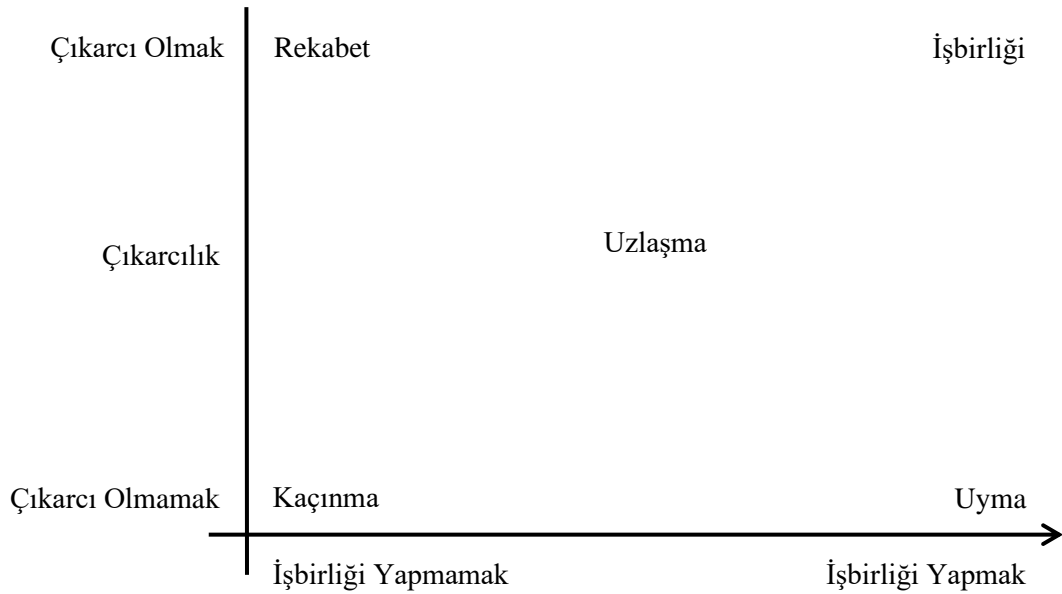
Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere bu model; bütünleştirme, ödün verme, zorlama, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş çatışma yönetim tarzını içermektedir.

- i. **Bütünleştirme (Kazan-Kazan):** Bütünleştirme stratejisi bireyin hem kendi çıkarlarına hem de çatışma yaşamış olduğu diğer birey veya grupların çıkarlarına yüksek derecede önem verdiği, dolayısıyla çatışmanın çözümü konusunda her iki tarafında özverili olduğu çatışma yönetim stratejisidir. Bütünleştirme stratejisi, yapılan müzakereler sonucunda her iki tarafın da ortak bir zeminde anlaşabileceği bir kazan kazan stratejisidir (Sinha, 2008, s. 177).
- ii. **Ödün Verme (Kaybet-Kazan):** Bireyin kendi çıkarlarına düşük; diğerlerinin çıkarlarına ise yüksek ilgi duyması yönüyle kaybet-kazan stratejisi olarak da ifade edilebilir. Ödün verme stratejisinde birey, çatışma yaşadığı karşı tarafla farklılıkları göz ardı ederek, ortak bir payda da buluşma ve anlaşma eğilimindedir. Ödün verme eğilimindeki kişiler çatışma yaşanması halinde gücü karşı tarafa bırakarak, uyum gösterirler (Turgut, 2023, s. 47).
- iii. **Hükmetme (Kazan Kaybet):** Bireyin, menfaatlerine yüksek ilgi gösterirken, çatılma yaşadığı diğer kişi veya grupların menfaatlerine ise düşük ilgi göstermesi durumudur. Organizasyonlarda genellikle baskın yöneticilerin kendi iradelerini empoze etmek için gücünü kullanması ile astlarının itaat etmelerini sağlamaya yönelik uyguladıkları politiklardır (Rahim, 2000, s. 29).
- iv. **Kaçınma (Kaybet-Kaybet):** Kaçınma stratejisi, bireyin hem kendi çıkarlarına hem de diğer birey veya grupların çıkarlarına yönelik düşük ilgi/endişe duyduğu kaybet-kaybet stratejisidir. Kaçınma stratejisi, çatışmadan sakınma, ya da çatışmayı ileriki bir zamanda çözülmek üzere uygun bir zaman bırakma olarak gerçekleşebilir. Bireyler, genellikle çatışma yaşadıkları karşı taraf üzerinde herhangi bir güce sahip olmadıklarında kaçınma stratejisini uygularlar (Azdiken, 2024, s. 51).
- v. **Uzlaşma:** Çatışma yaşayan tarafların kendi çıkarlarından tavizler vermek suretiyle ortak bir yol bularak çatışmayı çözmeleri durumudur. Uzlaşma stratejisinde her iki tarafın da tavizler vermesi nedeniyle kazanan ve kaybeden taraf yoktur. Örgütsel çatışmada uzlaşma stratejisi, organizasyon amaçlarına ulaşılmasında etkin bir rol oynamaması yönüyle güçlü bir çatışma çözüm yöntemi değildir (Gürer vd., 2014, s. 444).



### c. Thomas Tarafından Geliştirilen Çatışma Yönetim Modeli

Kenet W. Thomas (1976), çatışma yönetim stilleri modelini iş birliği ve çıkarıcılık olarak nitelendirdiği iki eksen üzerine kurmuştur. Yatay eksen iş birliğini tanımlamakta, bireyin başkalarının isteklerini tatmin etme ve kaygılarını giderme konusundaki iş birliği derecesini ifade etmektedir. Dikey eksen gösterilen çıkarıcılık ise bireyin kendi isteklerini ve kaygılarını tatmin etme veya kişisel amaçlarını gerçekleştirme isteğini derecelendirmektedir. Bu istek düzeyi atılganlık olarak da ifade edilmektedir (Thomas ve Ruble, 1976, s. 144; Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2005). Bu model, çatışmalarda her iki tarafın da memnun edilmesi hedefi yönüyle problem çözme modeli olarak da adlandırılmaktadır. Aşağıda Şekil 9'da da görüldüğü gibi, Thomas'ın iki boyutlu çatışma yönetim modeli stilleri, rekabet, kaçınma, iş birliği, uyuma ve uzlaşma'dan oluşmaktadır.



Şekil 9: Thomas'ın çatışma modeli

**Kaynak:** (Thomas ve Ruble; 1976, s. 145)

- i. **Rekabet:** Tarafların, iddialı olduğu, kendi çıkarlarını ve kaygılarını ön planda tuttuğu, karşı tarafın çıkarlarını ve kaygılarını önemsemediği ve hiçbir şekilde iş birliğine yanaşmadığı çatışma yönetim stratejisidir. Rekabet, kimi zaman kişiye kısa vadede yarar sağlasa da uzun vadede faydalı olmayacaktır.
- ii. **Kaçınma:** Çatışma sırasında tarafların, rekabetten ve iş birliği yapmaktan kaçındığı, kendi çıkarlarından da vazgeçtiği, tarafların hem kendi

düşüncelerini hem de karşı tarafın düşüncelerini benimsemediği, ilgisiz ve kayıtsız kalınan durumdur. Çatışmanın çözümü için herhangi bir çabanın sarf edilmediği, hatta çözümün karşı taraftan beklendiği durumdur.

- iii. **Uyma:** Taraflarda rekabet ve iddianın olmadığı, daha çok tarafların iş birliğini önemseydiği durumdur. Başka bir ifadeyle çatışma anında tarafların kendi istek ve kaygılarından çok, karşı tarafın isteklerini tatmin etme ve kaygılarını gidermeye çalıştığı durumdur.
- iv. **İşbirliği:** İş birliği durumu, kaçınmanın tam tersi durumdur. İşbirliği yönteminde taraflar çatışmanın temelinde yatan, çatışmanın asıl sebebini tespit ederek birlikte çözmeye çalışırlar. İş birliği yöntemi her iki taraf için de yararlı ve her iki tarafı tatmin edici bir yöntemdir (Düşükcan, 2003, s. 44). Çatışan tarafların bulmuş oldukları çözüm, herkez için avantaj sağlayan bir çözüm olacaktır.
- v. **Uzlaşma:** Uzlaşma yaklaşımı, kaçınma ve uyma arasında kalan bir yöntemdir. Yani uzlaşma yaklaşımında taraflar çatışma çözümünde tamamen kaçınmazlar ve herhangi bir tarafa tamamen uymazlar. Tarafların hem kendi çıkar ve kaygılarına hem de karşı tarafın çıkar ve kaygılarına orta düzeyde ilgi gösterdiği kaybet- kaybet yönelimidir. Her iki tarafında çıkarlarının büyük bir kısmından vazgeçmek zorunda kaldığı durumdur (El Dahshan ve Keshk, 2014, s. 133).

Aşağıda tablo 4 te çatışma yönetiminin boyutları ve tarzları ile ilgili çalışma yapan bilim adamları ve çatışma yönetim tarzları verilmiştir.

**Tablo 4:** Çatışma yönetimi konusunda çalışma yapan araştırmacılarca geliştirilen çatışma yönetim tarzları

Araştırmacılar	Boyutlar	Çatışma Yönetim Tarzları
Follet (1940)		Başlıca Stiller: Hükmetme, uzlaşma, bütünleştirme, İkinci dereceden Stiller, kaçınma, örtbas etme.
Deutsch(1949- 1990)		İşbirliği etme, rekabet etme.
Bales (1950)		Anlaşma ve Anlaşmazlık
Blake ve Mauton (1964).	Çalışanlara ve Üretime İlgisi	Geri çekilme, Zorlama, Yatıştırma, Paylaşma ve Problem Çözme
Thomas (1976).	İddiacı olma ve İş birliği etme.	Kaçınma, Uyma, İşbirliği etme, Rekabet, Uzlaşma
Rahim ve Bonama (1979)	Kendine ve çevresine yönelik ilgi	Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, problem çözme ve uyma
Putnam ve Wilson (1982)		Karşı karşıya gelmeme, kontrol etme, çözüme yönelme.
Putnam ve Jones (1982)		İletişimde bulunma
Pruitt (1983).		Ödün verme, problem çözme, var olanla yetinme, hareketsizlik
Lee (1990).		Rakiple olan ilişkiye bağımlı olma: Astlar üstler, ve eşdeğer statüde bulunanlar.
Tijosvold (1990).		Rekabet etme, işbirliği etme.
Ting- Toomey (1991).	Bireyci ve kolektivist kültürler.	Uzlaşma, kaçınma, hükmetme, problem çözme ve uyma.
Hocker ve Vilmot (1991)		Kaçınma, rekabet etme ve iş birliği.
Hoy ve Miskel (200).		Uyma İşbirliği etme, kaçınma, uzlaşma.

**Kaynak:** (Şirin, 2008, s. 113)

### 1.3. Çatışma Yönetimi ve Duygusal Zekâ Etkileşimi

Yapılan araştırmalarda çatışma yönetiminde yüksek duygusal zekanın etkisi büyük olduğu görülmüştür (Lee, 2003). Çatışmaların yönetilmesi konusunda çatışmaların nedenlerinin yanı sıra dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur ise tarafların duygularıdır. Çatışmanın fark edilmesi veya anlaşılması sürecinde bireylerin davranışlarına duyguları yön vermektedir. Bu düşünceden hareketle duyguların çatışmanın bir unsuru olduğu ve duyguların duygusal zeka ile ilişkili olduğu sonucuna varılabilir (Demir, 2010, s. 202).

Bu bölümde duygusal zeka ile çatışma yönetimi arasındaki etkileşim konusunda daha önce yapılan araştırma sonuçları paylaşılacak ve değerlendirilecektir.

İstanbul'da 2007 yılında bir devlet hastanesi çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırmada çatışma anında karşı tarafın beklentilerine öncelik veren çalışanların öz değer ve öz farkındalık duygusal zekâ bileşenlerinin düşük olduğu belirlenmiştir.

Duygusal zekanın alt boyutlarının çatışma yönetimi alt boyutu olan hükmetmeyi anlamlı bir şekilde etkilemediği belirlenmiştir. Duygusal zekanın alt boyutlarının, çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutu olan uzlaşmayı pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Ayrıca uzlaşmayı en çok etkileyen sosyal farkındalık olduğu görülmüştür. Uzlaşma bir çatışma anında çatışmayı çözmeye yönelik çatışmanın uzamaması adına çözüm odaklı hareket etme anlamına gelmektedir. Bu bulgu doğrultusunda duygusal zekası yüksek kişilerin bir çatışma anında uzlaşma stratejisini uygulama olasılıklarının yüksek olacağı düşünülebilir (Turgut, 2023, s. 92-95).

Lee (2003) tarafından yapılan ve ABD'de bir üniversitenin öğretim üyeleri, öğrencileri ve çalışanlarını kapsayan bir araştırmada, duygusal zeka düzeyleri yüksek olan kişilerin çatışma yönetiminde daha olgun bir tarza sahip oldukları ve çoğunlukla çatışma yönetim stratejilerinden bütünleştirme veya uzlaşmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu araştırmada kavramlar arası ilişkinin incelenmesi yanında çatışma yönetim tarzlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir (Lee, 2003, s. 128).

Mert (2015) otel çalışanlarına yönelik yaptığı araştırması neticesinde duygusal zeka ve çatışma yönetiminin çoğu boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Mert (2015) tarafından yapılan araştırma neticesinde örgütlerde çatışma yönetimi stratejilerinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu araştırmada çatışma stratejilerine etki eden demografik özelliklerin yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve çalışılan bölüm olduğu tespit edilmiştir (Mert, 2015).

Rahim ve Psenicka (2002) tarafından ABD, Yunanistan, Çin, Bangladeş, Hong Kong, Güney Afrika ve Portekiz'de gerçekleştirilen araştırmaya göre duygusal zekanın alt boyutlarından öz denetimin, empati ve sosyal becerilerle pozitif yönlü ilişkisi olduğu tespit edilmiş ayrıca, empati ve sosyal becerilerin de motivasyonu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Rahim ve Psenicka, 2002, s. 302).

Jordan ve Troth (2004) takım halinde çalışırken duyguların ve çatışmaların yönetimini incelemiş ve kendi duygularını yönetebilme becerisi yüksek kişilerin iş birliğine ve takım çalışmasına daha yatkın olduklarını belirlemiş ve bu özelliği taşıyan

bireylerden oluşan takımların performanslarının da yüksek olacağını değerlendirmişlerdir (Jordan ve Troth, 2004, s. 211).

Yücel (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, duygusal zeka ile çatışma yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır ve örgütlerdeki çatışmaların en iyi şekilde yönetilmesinde duygusal zekanın önemi büyüktür (Yücel, 2019, s. 95).

## 2. KASTAMONU ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde Kastamonu Organize Sanayi Bölgesi bünyesinde faaliyet gösteren işletme çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilen çalışanın bulguları değerlendirilmiştir.

### 2.1. Demografik Bilgilere Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında; Kastamonu ilindeki endüstriyel işletmelerde çalışmakta olup çalışmaya katılan kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işteki unvan ve deneyim sürelerine göre dağılımları analiz edilmiştir. Tablo 5'te araştırmaya katılan kişilerin tanımlayıcı bilgilerine yer verilmiştir.

**Tablo 5:** Endüstriyel işletmelerde çalışan kişilere ait tanımlayıcı bilgiler

Değişkenler	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	138	34,3
	Erkek	264	65,7
Yaş	20-30 Yaş	143	35,6
	31-40 Yaş	154	38,3
	41-50 Yaş	85	21,1
	50 Yaş üstü	20	5,0
Eğitim Durumu	İlkokul	56	13,9
	Ortaokul	72	17,9
	Lise	213	53,0
	Üniversite	55	13,7
	Lisansüstü	6	1,5
Unvan	Müdür	7	1,7
	Orta Düzey Yönetici	12	3,0
	Teknik Personel	13	3,2
	İşçi	345	85,8
	Diğer	25	6,2

Kastamonu ilindeki endüstriyel işletmeler üzerinde yapılan çalışmaya toplam 402 kişi katılmıştır. Çalışanların %34,3'ü kadın ve %65,7'si erkektir. Kadın ve erkeklerin %35,6'sı 20-30 yaşlarında, %38,3'ü 31-40 yaşlarında, %21,1'i 41-50 yaşlarında, %5'i 50 yaşın üzerindedir. Araştırmaya katılan kişilerin %13,9'u ilkokul, %17,9'u ortaokul, %53'ü lise ve %13,7'si üniversite mezunudur. Söz konusu çalışanların büyük bir kısmı işçi olarak işletmelerde çalışmaktadır (%85,8). Ayrıca

çalışanların çoğunluğunun 5 yıldan az ve 5-10 yıllık çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

## 2.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

Araştırmanın bu kısmında; Kastamonu ilindeki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerden elde edilen veriler üzerinden duygusal zekâ ve çatışma yönetimi ölçeklerinin yapısal durumları ve güvenilirlik düzeylerine bakılmıştır. Bu çerçevede duygusal zekâ ölçeğine ilişkin AFA ve Cronbach's Alpha sonuçları Tablo 6'da belirtilmiştir.

**Tablo 6:** Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik bulguları

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Varyans Oranı	$\alpha$
Duyguları Düzenleme	DZ-14	0,932	5,390	33,685	0,966
	DZ-13	0,929			
	DZ-15	0,928			
	DZ-16	0,916			
Duyguları Kullanma	DZ-11	0,919	3,275	20,470	0,955
	DZ-12	0,915			
	DZ-10	0,907			
	DZ-9	0,900			
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	DZ-7	0,914	2,447	15,292	0,922
	DZ-5	0,905			
	DZ-6	0,893			
	DZ-8	0,883			
Kendi Duygularını Değerlendirme	DZ-3	0,838	1,976	12,352	0,826
	DZ-1	0,837			
	DZ-4	0,777			
	DZ-2	0,771			
<b>Toplam Varyans Oranı</b>				<b>81,798</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>				<b>0,862</b>	<b>0,841</b>
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>			<b>X<sup>2</sup>=5763,361</b>	<b>0,000</b>	

Endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin duygusal zekâsını ölçek için toplanan veriler üzerinden Varimax rotasyonlu Temel Bileşenler (Principal Components) yöntemine göre AFA uygulanmıştır. Veriler, orijinal ölçekte olduğu gibi 4 boyutlu bir yapıyı göstermiştir. Ölçeğin KMO değeri 0,862 olması 0,60 olarak tespit edilmiştir. Buna göre 16 maddelik duygusal zekâ ölçeği için ulaşılan 402 kişiden toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir (Kan ve Akbaş, 2005). Ölçeğin toplam varyans açıklama oranı %81,798 olarak tespit edilmiştir. Faktör yükleri de 0,77-0,93 arasında değişmektedir. Literatürde toplam varyans açıklama oranının  $\geq 0,55$  ve faktör

yük değerlerinin  $\geq 0,35$  olması gerektiği ifade edilmekte olup (Büyüköztürk, 2007) ölçeğin varyans açıklama oranının ve faktör yük değerlerinin belirtilen oranlar üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca duygusal zekâ ölçeğinin geneli için Cronbach's Alpha katsayısı  $\alpha=0,841$ ; duyguları düzenleme alt boyutu için  $\alpha=0,966$ ; duyguları kullanma boyutu için  $\alpha=0,955$ ; başkalarının duygularını değerlendirme boyutu için  $\alpha=0,922$  ve kendi duygularını değerlendirme boyutu için  $\alpha=0,826$  olarak bulunmuştur. Söz konusu değerler  $\geq 0,70$ 'in üzerinde olduğundan dolayı duygusal zekâ ölçeğinin güvenilir olduğuna karar verilmiştir (Kline, 2016).

Çatışma yönetimi ölçeği kullanılarak endüstriyel işletmelerdeki çalışanlardan elde edilen verilere AFA ve Cronbach's Alpha analizleri uygulanmış olup ilgili sonuçlara Tablo 7'de yer verilmiştir.

**Tablo 7:** Çatışma yönetimi ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik bulguları

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yükü	Özdeğer	Varyans Oranı	$\alpha$
Rekabet	ÇY-7	0,946	4,618	30,785	0,966
	ÇY-1	0,943			
	ÇY-2	0,932			
Uyum	ÇY-12	0,933	3,603	24,020	0,929
	ÇY-15	0,918			
	ÇY-6	0,916			
Kaçınma	ÇY-11	0,931	2,077	13,843	0,933
	ÇY-14	0,916			
	ÇY-4	0,856			
İşbirliği	ÇY-8	0,921	1,478	9,856	0,910
	ÇY-10	0,891			
	ÇY-13	0,871			
Uzlaşma	ÇY-5	0,893	1,386	9,240	0,897
	ÇY-9	0,889			
	ÇY-3	0,867			
<b>Toplam Varyans Oranı</b>				<b>87,745</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>				<b>0,804</b>	<b>0,964</b>
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>			<b>X<sup>2</sup>=5406,197</b>	<b>0,000</b>	

Çatışma yönetimi ölçeği için yapılan AFA analizi sonucunda KMO değeri  $0,804 \geq 0,60$  ve Barlett küresellik testi  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bu değerlerden hareketle 15 madde için 402 kişiden toplanan verilerin faktör analizi yapmak için yeterli olduğuna karar verilmiştir (Scherer vd., 1988). Ölçeğin toplam varyans açıklama oranı %87,745 olarak bulunmuştur. Faktör yüklerinin de 0,85-0,94 arasında değiştiği görülmektedir. Literatürde toplam varyans açıklama oranının  $\geq 0,55$  ve faktör yük değerlerinin  $\geq 0,35$  olması gerektiği ifade edilmekte olup (Çokluk vd.,



2016) ölçeğin varyans açıklama oranının ve faktör yüklerinin belirtilen değerler üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı hem genel hem de boyutlar açısından 0,70'in üzerinde bulunmuş olup ölçeğin güvenilir olduğuna karar verilmiştir (Kalaycı, 2010).

### 2.3. Betimsel Analizlere Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin duygusal zekâ düzeylerini ve çatışmayı yönetme düzeylerini tespit etmek için betimsel analizlerden biri olan aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Ulaşılan bulgular Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8:** Betimsel analizlere ilişkin bulgular

Değişkenler	N	Min.	Max.	$\bar{X}$	SS
<b>Duygusal Zekâ</b>	<b>402</b>	<b>1,69</b>	<b>5,00</b>	<b>3,820</b>	<b>0,674</b>
Duyguları Düzenleme	402	1,00	5,00	3,653	1,301
Duyguları Kullanma	402	1,00	5,00	3,513	1,427
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	402	1,00	5,00	4,434	0,723
Kendi Duygularını Değerlendirme	402	1,00	5,00	3,681	0,936
<b>Çatışma Yönetimi</b>	<b>402</b>	<b>1,33</b>	<b>4,53</b>	<b>3,050</b>	<b>0,622</b>
Rekabet	402	1,00	5,00	3,648	1,327
Uyum	402	1,00	5,00	2,447	1,342
Kaçınma	402	1,00	5,00	2,260	1,413
İşbirliği	402	1,00	5,00	3,577	1,380
Uzlaşma	402	1,00	5,00	3,317	1,218

Araştırmaya katılan çalışanların duygularını düzenleyebildikleri ( $\bar{X}=3,65$ ), kullanabildikleri ( $\bar{X}=3,51$ ), başkalarının ( $\bar{X}=4,43$ ) ve kendi ( $\bar{X}=3,68$ ) duygularını değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Bundan dolayı duygusal zekâ ( $\bar{X}=3,82$ ) düzeylerinin kabul edilirdüzye olduğu söylenebilir. Çalışanların çatışmayı yönetirken ya rekabet ettikleri ( $\bar{X}=3,64$ ) ya da işbirliği ( $\bar{X}=3,57$ ) yoluna gittikleri belirlenmiştir. Bazen uzlaşmayı ( $\bar{X}=3,31$ ) tercih eden çalışanların çatışmadan kaçınmadıkları ( $\bar{X}=2,26$ ) gibi uyum göstermedikleri ( $\bar{X}=2,44$ ) de tespit edilmiştir. Bu bağlamda çatışma yönetimi ( $\bar{X}=3,05$ ) düzeylerinin orta seviyede olduğu söylenebilir.

## 2.4. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında; alan çalışmasına katılan endüstriyel işleme çalışanlarının demografik özelliklerine göre duygusal zekâ düzeyleri ve çatışmayı yönetme becerilerinin farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu çerçevede iki grup arasında bağımlı bir değişken ortalamaları için anlamlı bir fark olup olmadığına karar vermek için Independent Sample T testi; bir aralıkta veya oran ölçeğinde iki gruptan fazla arasındaki anlamlı ortalama farklılıklarını incelemek için One-Way ANOVA testi yapılmıştır.

### 2.4.1. Çalışanların Duygusal Zekâlarına Yönelik Farklılık Analizi Bulguları

Çalışmanın bu kısmında; Kastamonu'daki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin duygusal zekâları demografik özellikleri açısından karşılaştırılmıştır. Bu çerçevede çalışanların cinsiyetlerine göre duygusal zekâ düzeyleri arasındaki farklılık sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9:** Duygusal zekânın cinsiyete göre karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Duygusal Zekâ	1. Kadın	138	3,978	0,632	3,523	0,000*
	2. Erkek	264	3,738	0,682		
Duyguları Düzenleme	1. Kadın	138	3,911	1,156	2,896	0,004*
	2. Erkek	264	3,518	1,353		
Duyguları Kullanma	1. Kadın	138	3,840	1,354	3,362	0,001*
	2. Erkek	264	3,342	1,437		
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	1. Kadın	138	4,360	0,750	-1,462	0,145
	2. Erkek	264	4,473	0,707		
Kendi Duygularını Değerlendirme	1. Kadın	138	3,802	0,842	1,888	0,060
	2. Erkek	264	3,617	0,977		

\*p<0,05

Kadın ve erkeklerin duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı ( $t=3,523$ ;  $p<0,05$ ) bir farklılık olup kadınların erkeklerden daha fazla duygusal zekâlarını kullandıkları ortaya çıkmıştır. Alt boyutlar açısından bakıldığında; kadınların erkeklerden daha fazla duygularını düzenleyebildikleri ( $t=2,896$ ;  $p<0,05$ ) ve bunları kullanabildikleri ( $t=3,362$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan kişilerin duygusal zekâ düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmış olup ortaya çıkan sonuçlar Tablo 10'da belirtilmiştir.

**Tablo 10:** Duygusal zekânın yaşa göre karşılaştırması

Değişkenler	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
<b>Duygusal Zekâ</b>	1. 20-30 Yaş	143	3,826	0,714	0,615	0,605	-
	2. 31-40 Yaş	154	3,805	0,686			
	3. 41-50 Yaş	85	3,792	0,620			
	4. 50 Yaş Üstü	20	4,012	0,515			
Duyguları Düzenleme	1. 20-30 Yaş	143	3,683	1,372	1,651	0,177	-
	2. 31-40 Yaş	154	3,589	1,301			
	3. 41-50 Yaş	85	3,579	1,262			
	4. 50 Yaş Üstü	20	4,250	0,730			
Duyguları Kullanma	1. 20-30 Yaş	143	3,517	1,476	0,233	0,874	-
	2. 31-40 Yaş	154	3,553	1,424			
	3. 41-50 Yaş	85	3,408	1,374			
	4. 50 Yaş Üstü	20	3,625	1,391			
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	1. 20-30 Yaş	143	4,456	0,805	0,983	0,401	-
	2. 31-40 Yaş	154	4,459	0,644			
	3. 41-50 Yaş	85	4,414	0,654			
	4. 50 Yaş Üstü	20	4,175	0,939			
Kendi Duygularını Değerlendirme	1. 20-30 Yaş	143	3,650	0,912	1,287	0,278	-
	2. 31-40 Yaş	154	3,620	0,925			
	3. 41-50 Yaş	85	3,767	1,021			
	4. 50 Yaş Üstü	20	4,000	0,769			

\*p<0,05

Kastamonu ilindeki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin yaşları açısından hem genel hem de boyutlar açısından duygusal zekâ düzeylerinin birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir (p>0,05).

Kastamonu'daki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin duygusal zeka düzeyleri eğitim durumlarına göre karşılaştırılmıştır. Ulaşılan sonuçlar Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11:** Duygusal zekânın eğitim durumuna göre karşılaştırması

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
Duygusal Zekâ	1. İlkokul	56	4,110	0,569	3,072	<b>0,016*</b>	<b>1&gt;3</b>
	2. Ortaokul	72	3,786	0,685			
	3. Lise	213	3,767	0,678			
	4. Üniversite	55	3,780	0,662			
	5. Lisansüstü	6	3,770	0,980			
Duyguları Düzenleme	1. İlkokul	56	4,129	0,902	2,304	0,058	-
	2. Ortaokul	72	3,576	1,324			
	3. Lise	213	3,588	1,330			
	4. Üniversite	55	3,568	1,362			
	5. Lisansüstü	6	3,250	1,942			
Duyguları Kullanma	1. İlkokul	56	3,995	1,297	1,944	0,102	-
	2. Ortaokul	72	3,375	1,488			
	3. Lise	213	3,467	1,430			
	4. Üniversite	55	3,390	1,378			
	5. Lisansüstü	6	3,458	1,735			
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	1. İlkokul	56	4,406	0,701	0,454	0,769	-
	2. Ortaokul	72	4,472	0,536			
	3. Lise	213	4,424	0,736			
	4. Üniversite	55	4,413	0,923			
	5. Lisansüstü	6	4,791	0,292			
Kendi Duygularını Değerlendirme	1. İlkokul	56	3,910	0,891	1,461	0,213	-
	2. Ortaokul	72	3,722	1,001			
	3. Lise	213	3,591	0,921			
	4. Üniversite	55	3,750	0,917			
	5. Lisansüstü	6	3,583	1,091			

\*p<0,05

Kastamonu ilindeki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin duygusal zekâları eğitim durumları açısından anlamlı farklılık göstermektedir (F=3,072; p<0,05). Buna göre; ilkokul mezunu olan çalışanların, lise mezunu çalışanlardan daha fazla duygusal zekâlarını kullandıkları ortaya çıkmıştır. Boyutlar açısından duygusal zeka düzeylerinin birbirine yakın olduğu belirlenmiştir (p>0,05).

Unvana göre çalışanların duygusal zekâ düzeyleri karşılaştırılmış olup elde edilen sonuçlar Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12:** Duygusal zekânın unvana göre karşılaştırılması

Değişkenler	Unvan	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
Duygusal Zekâ	1. Üst Yönetim	7	3,767	0,812	0,846	0,496	-
	2. Orta Yönetim	12	3,724	0,829			
	3. Teknik Personel	13	3,557	0,644			
	4. İşçi	345	3,843	0,669			
	5. Diğer	25	3,705	0,665			
Duyguları Düzenleme	1. Üst Yönetim	7	3,178	1,441	1,169	0,324	-
	2. Orta Yönetim	12	3,312	1,735			
	3. Teknik Personel	13	3,134	1,375			
	4. İşçi	345	3,705	1,266			
	5. Diğer	25	3,510	1,455			
Duyguları Kullanma	1. Üst Yönetim	7	3,464	1,380	1,154	0,331	-
	2. Orta Yönetim	12	3,333	1,497			
	3. Teknik Personel	13	2,788	1,417			
	4. İşçi	345	3,564	1,435			
	5. Diğer	25	3,290	1,265			
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	1. Üst Yönetim	7	4,607	0,429	0,173	0,952	-
	2. Orta Yönetim	12	4,541	0,531			
	3. Teknik Personel	13	4,442	0,771			
	4. İşçi	345	4,428	0,725			
	5. Diğer	25	4,420	0,837			
Kendi Duygularını Değerlendirme	1. Üst Yönetim	7	3,821	0,514	0,215	0,930	-
	2. Orta Yönetim	12	3,708	0,851			
	3. Teknik Personel	13	3,865	1,033			
	4. İşçi	345	3,676	0,945			
	5. Diğer	25	3,600	0,935			

\*p<0,05

Kastamonu ilindeki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin unvanları açısından hem genel hem de boyutlar açısından duygusal zekâ düzeylerinin birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir (p>0,05).

Kastamonu'daki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin duygusal zekâ düzeyleri deneyimlerine göre karşılaştırılmıştır. Ulaşılan sonuçlar Tablo 13'te belirtilmiştir.

**Tablo 13:** Duygusal zekânın deneyime göre karşılaştırması

Değişkenler	Deneyim	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
Duygusal Zekâ	1. 5 Yıldan Az	277	3,884	0,666	3,057	<b>0,017*</b>	<b>1&gt;4,5</b> <b>2&gt;4,5</b> <b>3&gt;4,5</b>
	2. 5-10 Yıl	69	3,736	0,694			
	3. 11-15 Yıl	39	3,716	0,637			
	4. 16-20 Yıl	13	3,375	0,678			
	5. 20 Yıl Üstü	4	3,359	0,495			
Duyguları Düzenleme	1. 5 Yıldan Az	277	3,739	1,267	2,358	0,053	-
	2. 5-10 Yıl	69	3,583	1,268			
	3. 11-15 Yıl	39	3,519	1,423			
	4. 16-20 Yıl	13	2,673	1,618			
	5. 20 Yıl Üstü	4	3,437	0,826			
Duyguları Kullanma	1. 5 Yıldan Az	277	3,601	1,436	1,682	0,153	-
	2. 5-10 Yıl	69	3,467	1,375			
	3. 11-15 Yıl	39	3,288	1,365			
	4. 16-20 Yıl	13	2,692	1,555			
	5. 20 Yıl Üstü	4	3,125	1,314			
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	1. 5 Yıldan Az	277	4,454	0,718	0,348	0,845	-
	2. 5-10 Yıl	69	4,365	0,779			
	3. 11-15 Yıl	39	4,403	0,566			
	4. 16-20 Yıl	13	4,403	1,013			
	5. 20 Yıl Üstü	4	4,687	0,473			
Kendi Duygularını Değerlendirme	1. 5 Yıldan Az	277	3,741	0,894	3,388	<b>0,010*</b>	<b>1&gt;5</b> <b>2&gt;5</b> <b>3&gt;5</b> <b>4&gt;5</b>
	2. 5-10 Yıl	69	3,529	1,033			
	3. 11-15 Yıl	39	3,653	0,967			
	4. 16-20 Yıl	13	3,730	0,760			
	5. 20 Yıl Üstü	4	2,187	1,143			

\*p<0,05

Kastamonu ilindeki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin duygusal zekâları deneyimleri açısından anlamlı farklılık göstermektedir (F=3,057; p<0,05). Buna göre; 16-20 yıl ile 20 yıl üstü çalışanların diğerlerine göre duygusal zekâlarını daha az kullandıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte 20 yıldan daha fazla deneyimi olan kişilerin diğerlerinden daha az kendi duygularını değerlendirebildikleri ortaya çıkmıştır (F=3,388; p<0,05).

## 2.4.2. Çalışanların Çatışma Yönetimine Yönelik Farklılık Analizi Bulguları

Çalışmanın bu kısmında; Kastamonu'daki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin çatışmayı yönetme düzeyleri demografik özellikleri açısından karşılaştırılmıştır. Çalışanların cinsiyetine göre çatışmayı yönetme düzeylerine yönelik bulgular Tablo 14'te gösterilmiştir.

**Tablo 14:** Çatışma yönetiminin cinsiyete göre karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Çatışma Yönetimi	1. Kadın	138	3,038	0,539	-0,285	0,776
	2. Erkek	264	3,056	0,662		
Rekabet	1. Kadın	138	3,917	1,178	2,971	<b>0,003*</b>
	2. Erkek	264	3,507	1,380		
Uyum	1. Kadın	138	1,958	1,126	-5,465	<b>0,000*</b>
	2. Erkek	264	2,703	1,376		
Kaçınma	1. Kadın	138	2,190	1,284	-0,713	0,477
	2. Erkek	264	2,296	1,477		
İşbirliği	1. Kadın	138	3,917	1,290	3,624	<b>0,000*</b>
	2. Erkek	264	3,400	1,394		
Uzlaşma	1. Kadın	138	3,205	1,257	-1,316	0,189
	2. Erkek	264	3,376	1,195		

\* $p < 0,05$

Çalışanların rekabet ( $t=2,971$ ;  $p < 0,05$ ), uyum ( $t=-5,465$ ;  $p < 0,05$ ) ve işbirliğine ( $t=3,624$ ;  $p < 0,05$ ) yönelik davranışları cinsiyetleri açısından anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre; kadınların erkeklerden daha fazla çatışmayı yönetirken ya rekabet ettikleri ya da işbirliği yapmaya yöneldikleri belirlenmiştir. Buna karşın erkeklerin kadınlardan daha fazla uyuma yönelik davranışlar sergileyerek çatışmayı yönetmeye çalıştıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin çatışma yönetimi düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmış olup ortaya çıkan sonuçlar Tablo 15'te belirtilmiştir.

**Tablo 15:** Çatışma yönetiminin yaşa göre karşılaştırması

Değişkenler	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
Çatışma Yönetimi	1. 20-30 Yaş	143	3,039	0,690	1,010	0,388	-
	2. 31-40 Yaş	154	3,068	0,586			
	3. 41-50 Yaş	85	2,989	0,601			
	4. 50 Yaş Üstü	20	3,250	0,421			
Rekabet	1. 20-30 Yaş	143	3,655	1,405	2,078	0,103	-
	2. 31-40 Yaş	154	3,601	1,319			
	3. 41-50 Yaş	85	3,556	1,278			
	4. 50 Yaş Üstü	20	4,350	0,798			
Uyum	1. 20-30 Yaş	143	2,484	1,382	0,644	0,587	-
	2. 31-40 Yaş	154	2,443	1,270			
	3. 41-50 Yaş	85	2,486	1,442			
	4. 50 Yaş Üstü	20	2,050	1,171			
Kaçınma	1. 20-30 Yaş	143	2,261	1,506	0,070	0,976	-
	2. 31-40 Yaş	154	2,248	1,387			
	3. 41-50 Yaş	85	2,247	1,339			
	4. 50 Yaş Üstü	20	2,400	1,335			
İşbirliği	1. 20-30 Yaş	143	3,592	1,403	0,415	0,742	-
	2. 31-40 Yaş	154	3,612	1,379			
	3. 41-50 Yaş	85	3,447	1,355			
	4. 50 Yaş Üstü	20	3,766	1,385			
Uzlaşma	1. 20-30 Yaş	143	3,205	1,301	1,690	0,169	-
	2. 31-40 Yaş	154	3,432	1,117			
	3. 41-50 Yaş	85	3,211	1,262			
	4. 50 Yaş Üstü	20	3,683	1,067			

\* $p < 0,05$

Kastamonu ilindeki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin yaşları açısından çatışmayı yönetme düzeyleri hem genel hem de boyutlar açısından birbirine yakın çıkmıştır ( $p > 0,05$ ).

Kastamonu'daki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin çatışma yönetimi düzeyleri eğitim durumlarına göre karşılaştırılmıştır. Ulaşılan sonuçlar Tablo 16'da gösterilmiştir.



**Tablo 16:** Çatışma yönetiminin eğitim durumuna göre karşılaştırması

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
Çatışma Yönetimi	1. İlkokul	56	3,257	0,485	3,644	0,006*	1>2
	2. Ortaokul	72	2,847	0,637			
	3. Lise	213	3,058	0,638			
	4. Üniversite	55	3,060	0,596			
	5. Lisansüstü	6	3,188	0,681			
Rekabet	1. İlkokul	56	4,107	0,980	2,041	0,088	-
	2. Ortaokul	72	3,588	1,329			
	3. Lise	213	3,579	1,365			
	4. Üniversite	55	3,569	1,366			
	5. Lisansüstü	6	3,277	1,913			
Uyum	1. İlkokul	56	2,428	1,249	1,675	0,155	-
	2. Ortaokul	72	2,115	1,316			
	3. Lise	213	2,516	1,342			
	4. Üniversite	55	2,569	1,419			
	5. Lisansüstü	6	3,055	1,466			
Kaçınma	1. İlkokul	56	2,315	1,369	1,107	0,353	-
	2. Ortaokul	72	1,967	1,194			
	3. Lise	213	2,323	1,450			
	4. Üniversite	55	2,284	1,533			
	5. Lisansüstü	6	2,777	1,759			
İşbirliği	1. İlkokul	56	4,077	1,209	2,266	0,061	-
	2. Ortaokul	72	3,402	1,453			
	3. Lise	213	3,519	1,400			
	4. Üniversite	55	3,533	1,267			
	5. Lisansüstü	6	3,500	1,656			
Uzlaşma	1. İlkokul	56	3,357	1,278	0,356	0,840	-
	2. Ortaokul	72	3,162	1,168			
	3. Lise	213	3,352	1,225			
	4. Üniversite	55	3,345	1,182			
	5. Lisansüstü	6	3,333	1,563			

\*p<0,05

Kastamonu ilindeki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin çatışma yönetimi düzeyleri eğitim durumları açısından anlamlı farklılık göstermektedir (F=3,644; p<0,05). Buna göre; ilkokul mezunu olan çalışanların, ortaokul mezunu çalışanlardan daha iyi çatışmayı yönetebildikleri belirlenmiştir.

Unvana göre çalışanların çatışma yönetimi düzeyleri karşılaştırılmış olup elde edilen sonuçlar Tablo 17’de gösterilmiştir.

**Tablo 17:** Çatışma yönetiminin unvana göre karşılaştırılması

Değişkenler	Unvan	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
Çatışma Yönetimi	1. Üst Yönetim	7	2,723	0,577	0,872	0,480	-
	2. Orta Yönetim	12	3,105	0,444			
	3. Teknik Personel	13	2,851	0,561			
	4. İşçi	345	3,060	0,621			
	5. Diğer	25	3,077	0,738			
Rekabet	1. Üst Yönetim	7	3,238	1,383	1,315	0,264	-
	2. Orta Yönetim	12	3,361	1,666			
	3. Teknik Personel	13	3,025	1,350			
	4. İşçi	345	3,704	1,300			
	5. Diğer	25	3,453	1,474			
Uyum	1. Üst Yönetim	7	2,190	1,372	0,810	0,519	-
	2. Orta Yönetim	12	2,583	1,551			
	3. Teknik Personel	13	2,794	1,309			
	4. İşçi	345	2,409	1,333			
	5. Diğer	25	2,800	1,391			
Kaçınma	1. Üst Yönetim	7	1,952	1,406	0,640	0,634	-
	2. Orta Yönetim	12	2,527	1,546			
	3. Teknik Personel	13	2,102	1,396			
	4. İşçi	345	2,237	1,394			
	5. Diğer	25	2,613	1,663			
İşbirliği	1. Üst Yönetim	7	3,381	1,393	1,013	0,400	-
	2. Orta Yönetim	12	3,388	1,391			
	3. Teknik Personel	13	2,923	1,255			
	4. İşçi	345	3,625	1,391			
	5. Diğer	25	3,413	1,263			
Uzlaşma	1. Üst Yönetim	7	2,857	1,425	0,705	0,589	-
	2. Orta Yönetim	12	3,666	0,921			
	3. Teknik Personel	13	3,410	0,982			
	4. İşçi	345	3,326	1,232			
	5. Diğer	25	3,106	1,208			

\*p<0,05

Kastamonu ilindeki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin unvanları açısından çatışmayı yönetme düzeyleri hem genel hem de boyutlar açısından birbirine yakın çıkmıştır (p>0,05).

Kastamonu'daki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin çatışmayı yönetme düzeyleri deneyimlerine göre karşılaştırılmıştır. Ulaşılan sonuçlar Tablo 18'de belirtilmiştir.

**Tablo 18:** Çatışma yönetiminin deneyime göre karşılaştırması

Değişkenler	Deneyim	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
Çatışma Yönetimi	1. 5 Yılda Az	277	3,069	0,619	1,180	0,319	-
	2. 5-10 Yıl	69	3,060	0,608			
	3. 11-15 Yıl	39	3,035	0,664			
	4. 16-20 Yıl	13	2,738	0,674			
	5. 20 Yıl Üstü	4	2,716	0,304			
Rekabet	1. 5 Yılda Az	277	3,737	1,294	2,027	0,090	-
	2. 5-10 Yıl	69	3,565	1,322			
	3. 11-15 Yıl	39	3,487	1,426			
	4. 16-20 Yıl	13	2,769	1,629			
	5. 20 Yıl Üstü	4	3,333	0,816			
Uyum	1. 5 Yılda Az	277	2,388	1,356	0,871	0,482	-
	2. 5-10 Yıl	69	2,526	1,367			
	3. 11-15 Yıl	39	2,786	1,205			
	4. 16-20 Yıl	13	2,359	1,279			
	5. 20 Yıl Üstü	4	2,166	1,503			
Kaçınma	1. 5 Yılda Az	277	2,304	1,437	1,318	0,263	-
	2. 5-10 Yıl	69	2,381	1,500			
	3. 11-15 Yıl	39	1,837	1,034			
	4. 16-20 Yıl	13	2,153	1,475			
	5. 20 Yıl Üstü	4	1,583	0,500			
İşbirliği	1. 5 Yılda Az	277	3,676	1,354	2,070	0,084	-
	2. 5-10 Yıl	69	3,454	1,425			
	3. 11-15 Yıl	39	3,444	1,344			
	4. 16-20 Yıl	13	2,692	1,554			
	5. 20 Yıl Üstü	4	3,083	1,397			
Uzlaşma	1. 5 Yılda Az	277	3,239	1,229	1,304	0,268	-
	2. 5-10 Yıl	69	3,376	1,151			
	3. 11-15 Yıl	39	3,623	1,231			
	4. 16-20 Yıl	13	3,717	1,087			
	5. 20 Yıl Üstü	4	3,416	1,641			

\*p<0,05

Kastamonu ilindeki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin deneyimleri açısından çatışmayı yönetme düzeyleri hem genel hem de boyutlar açısından birbirine yakın çıkmıştır (p>0,05).

## 2.5. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi İlişkisine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında; Kastamonu'daki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin duygusal zekâ ve çatışma yönetimi düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Pearson Korelasyon testinin yapıldığı analiz sonuçları Tablo 19'da görülebilmektedir.

**Tablo 19:** Duygusal zekânın çatışma yönetimi ile ilişkisi

Pearson Korelasyon	Duygusal Zekâ		Duyguları Düzenleme	Duyguları Kullanma	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Kendi Duygularını Değerlendirme
	r	p				
Çatışma Yönetimi	r	0,633**	0,663**	0,592**	-0,145**	0,113*
	p	0,000	0,000	0,000	0,004	0,023
Rekabet	r	0,762**	0,982**	0,449**	-0,025	0,166**
	p	0,000	0,000	0,000	0,623	0,001
Uyum	r	-0,021	0,036	-0,069	-0,024	0,012
	p	0,672	0,466	0,168	0,626	0,809
Kaçınma	r	0,077	0,158**	0,117*	-0,282**	0,041
	p	0,125	0,001	0,019	0,000	0,415
İşbirliği	r	0,726**	0,424**	0,931**	-0,089	0,153**
	p	0,000	0,000	0,000	0,074	0,002
Uzlaşma	r	-0,100*	-0,081	-0,091	0,113*	-0,125*
	p	0,044	0,104	0,068	0,023	0,012

Not: \*\*p<0,01; \*p<0,05

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal zekâları ile çatışmayı yönetme düzeyleri arasında orta seviyede pozitif bir ilişki vardır ( $r=0,633$ ). Duygusal zekâ ile çatışma yönetiminin alt boyutu olan *rekabet* ( $r=0,762$ ) ve *işbirliği* ( $r=0,726$ ) arasında yüksek ve pozitif bir ilişki vardır. Duygusal zekâ ile *uzlaşma* ( $r=-0,100$ ) arasında negatif ve çok zayıf bir ilişki vardır.

Duygusal zekânın alt boyutu olan *duyguları düzenleme* ile çatışma yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,663$ ); çatışma yönetiminin alt boyutları olan *rekabet* arasında pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,982$ ); *kaçınma* arasında pozitif ve çok zayıf düzeyde ( $r=0,158$ ); *işbirliği* arasında ise pozitif ve zayıf düzeyde ( $r=0,424$ ) bir ilişki vardır.

Duygusal zekânın alt boyutu olan *duyguları kullanma* ile çatışma yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,592$ ); çatışma yönetiminin alt boyutları olan *rekabet* arasında pozitif ve zayıf düzeyde ( $r=0,449$ ); *kaçınma* arasında pozitif ve çok

zayıf düzeyde ( $r=0,117$ ); *işbirliği* arasında ise pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,931$ ) bir ilişki vardır.

Duygusal zekânın alt boyutu olan *başkalarının duygularını değerlendirme* ile çatışma yönetimi arasında negatif ve çok zayıf ( $r=-0,145$ ); çatışma yönetiminin alt boyutları olan *kaçınma* arasında negatif ve zayıf ( $r=-0,282$ ); *uzlaşma* arasında ise pozitif ve çok zayıf düzeyde ( $r=0,113$ ) bir ilişki vardır.

Duygusal zekânın alt boyutu olan *kendi duygularını değerlendirme* ile çatışma yönetimi arasında pozitif ve çok zayıf ( $r=0,113$ ); çatışma yönetiminin alt boyutları olan *rekabet* arasında pozitif ve çok zayıf ( $r=0,166$ ); *işbirliği* arasında pozitif ve çok zayıf ( $r=0,153$ ); *uzlaşma* arasında ise negatif ve çok zayıf düzeyde ( $r=-0,125$ ) bir ilişki vardır.

## 2.6. Duygusal Zekânın Çatışma Yönetimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Araştırmanın temel ve alt hipotezlerinin doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek için basit ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu çerçevede duygusal zekânın çatışma yönetimi üzerindeki etkisine yönelik bulgular Tablo 20’de belirtilmiştir.

**Tablo 20:** Duygusal zekânın çatışma yönetimi üzerindeki etkisi

Değişkenler	B	S.H	$\beta$	t	p
Sabit	0,819	0,138		5,918	<b>0,000*</b>
Duygusal Zekâ	0,584	0,036	0,633	16,373	<b>0,000*</b>
<b>R=0,633</b>	<b>R<sup>2</sup>=0,401</b>	<b>Adj. R<sup>2</sup>=0,400</b>	<b>F<sub>(62,31)</sub>=268,060; p&lt;0,01</b>		

\* $p<0,01$

Duygusal zekâ ve çatışma yönetime ilişkin model anlamlı bulunmuştur [ $F_{(62,31)}=268,060$ ;  $p<0,01$ ]. Modele göre; duygusal zekâ çatışma yönetimini %40 oranında etkilemektedir. Bu çerçevede “**H1:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygusal zekâları çatışma yönetimi davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal zekâ alt boyutlarının çatışma yönetiminin alt boyutu rekabet üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 21’de sunulmuştur.

**Tablo 21:** Duygusal zekânın alt boyutlarının rekabet boyutu üzerindeki etkisi

Değişkenler	B	S.H	$\beta$	t	p
Sabit	1,005	0,098		2,046	<b>0,003*</b>
Duyguları Düzenleme	0,990	0,011	0,971	92,942	<b>0,000*</b>
Duyguları Kullanma	0,023	0,010	0,025	2,392	<b>0,017*</b>
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	-0,015	0,017	-0,008	-0,860	0,390
Kendi Duygularını Değerlendirme	0,002	0,013	0,002	0,180	0,857
<b>R=0,983</b>	<b>R<sup>2</sup>=0,965</b>	<b>Adj. R<sup>2</sup>=0,965</b>	<b>F<sub>(170,57)</sub>=2768,352; p&lt;0,01</b>		

\*p<0,01

Duygusal zekâ alt boyutları ve çatışma yönetiminin rekabet boyutu için kurulan model anlamlı bulunmuştur [ $F_{(170,57)}=2768,352$ ;  $p<0,01$ ]. Modele göre; duygusal zekâ alt boyutları, rekabet davranışını %96,5 oranında etkilemektedir. Anlamlı etkide bulunan alt boyutların birimsel açıdan etki oranlarına bakıldığında; duyguları düzenlemenin rekabete yönelik davranışları 0,990 birim; duyguları kullanmanın ise 0,023 birim rekabete yönelik davranışları etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlara göre; “**H2:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını düzenleme düzeyleri *rekabete* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir ve **H3:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını kullanma düzeyleri *rekabete* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak “**H4:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri *rekabete* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir ve **H5:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri *rekabete* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezleri kabul edilmemiştir.

Duygusal zekâ alt boyutlarının çatışma yönetiminin alt boyutu uyum üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 22’de sunulmuştur.

**Tablo 22:** Duygusal zekânın alt boyutlarının uyum boyutu üzerindeki etkisi

Değişkenler	B	S.H	$\beta$	t	p
Sabit	2,731	0,528		5,167	<b>0,000*</b>
Duyguları Düzenleme	0,084	0,058	0,082	1,465	0,144
Duyguları Kullanma	-0,105	0,053	-0,111	-1,985	<b>0,048*</b>
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	-0,069	0,093	-0,037	-0,740	0,460
Kendi Duygularını Değerlendirme	0,023	0,073	0,016	0,311	0,756
<b>R=0,108</b>	<b>R<sup>2</sup>=0,012</b>	<b>Adj. R<sup>2</sup>=0,002</b>	<b>F<sub>(2,12)</sub>=1,180; p&gt;0,01</b>		

\*p&lt;0,01

Duygusal zekâ alt boyutları ve çatışma yönetiminin uyum boyutu için kurulan model anlamlı çıkmamıştır [F<sub>(2,12)</sub>=1,180; p>0,01]. Dolayısıyla duygusal zekâ alt boyutlarının, çatışma yönetiminin uyum alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinden söz edilemez. Bu sonuçlara göre “**H7:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını kullanma düzeyleri *uyuma* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir”, “**H6:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını düzenleme düzeyleri *uyuma* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir, **H8:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri *uyuma* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir ve **H9:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri *uyuma* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezleri kabul edilmemiştir.

Duygusal zekâ alt boyutlarının çatışma yönetiminin alt boyutu olan kaçınma üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 23’te belirtilmiştir.

**Tablo 23:** Duygusal zekânın alt boyutlarının kaçınma boyutu üzerindeki etkisi

Değişkenler	B	S.H	$\beta$	t	p
Sabit	3,943	0,530		7,441	<b>0,000*</b>
Duyguları Düzenleme	0,157	0,058	0,144	2,711	<b>0,007*</b>
Duyguları Kullanma	0,017	0,053	0,017	0,321	0,748
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	-0,544	0,094	-0,279	-5,810	<b>0,000*</b>
Kendi Duygularını Değerlendirme	0,027	0,073	0,018	0,371	0,711
<b>R=0,323</b>	<b>R<sup>2</sup>=0,104</b>	<b>Adj. R<sup>2</sup>=0,095</b>	<b>F<sub>(20,88)</sub>=11,547; p&lt;0,01</b>		

\*p&lt;0,01

Duygusal zekâ alt boyutları ve çatışma yönetiminin kaçınma boyutu için kurulan model anlamlı bulunmuştur [ $F_{(20,88)}=11,547$ ;  $p<0,01$ ]. Modele göre; duygusal zekâ alt boyutları, kaçınma davranışını %9,5 oranında etkilemektedir. Anlamlı etkide bulunan alt boyutların birimsel açıdan etki oranlarına bakıldığında; duyguları düzenlemenin kaçınmaya yönelik davranışları 0,157 birim pozitif yönde etkilerken; başkalarının duygularını değerlendirmenin kaçınma davranışını 0,544 birim negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; “**H10**: Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını düzenleme düzeyleri *kaçınmaya* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir” ve “**H12**: Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri *kaçınmaya* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşın “**H11**: Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını kullanma düzeyleri *kaçınmaya* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir” ve **H13**: Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri *kaçınmaya* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezleri kabul edilmemiştir.

Duygusal zekâ alt boyutlarının çatışma yönetiminin alt boyutu olan işbirliği üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 24’te belirtilmiştir.

**Tablo 24:** Duygusal zekânın alt boyutlarının işbirliği boyutu üzerindeki etkisi

Değişkenler	B	S.H	$\beta$	t	p
Sabit	1,090	0,198		1,452	<b>0,005*</b>
Duyguları Düzenleme	0,022	0,022	0,021	1,039	0,299
Duyguları Kullanma	0,893	0,020	0,923	45,027	<b>0,000*</b>
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	0,048	0,035	0,025	1,371	0,171
Kendi Duygularını Değerlendirme	0,015	0,027	0,010	0,549	0,583
<b>R=0,932</b>	<b>R<sup>2</sup>=0,868</b>	<b>Adj. R<sup>2</sup>=0,867</b>	<b>F<sub>(165,77)}</sub>=653,181; p&lt;0,01</b>		

\* $p<0,01$

Duygusal zekâ alt boyutları ve çatışma yönetiminin işbirliği boyutu için kurulan model anlamlı bulunmuştur [ $F_{(165,77)}=653,181$ ;  $p<0,01$ ]. Modele göre; duygusal zekâ alt boyutları, işbirliği davranışını %86,7 oranında etkilemektedir. Anlamlı etkide bulunan alt boyutların birimsel açıdan etki oranlarına bakıldığında; sadece duyguları kullanmanın işbirliğine yönelik davranışları 0,893 birim pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre “**H15**: Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların



duygularını kullanma düzeyleri *işbirliğine* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir. Ancak “**H14:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını düzenleme düzeyleri *işbirliğine* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir”, “**H16:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri *işbirliğine* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir” ve “**H17:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri *işbirliğine* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezleri kabul edilmemiştir.

Duygusal zekâ alt boyutlarının çatışma yönetiminin alt boyutu olan uzlaşma üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 25’te belirtilmiştir.

**Tablo 25:** Duygusal zekânın alt boyutlarının uzlaşma boyutu üzerindeki etkisi

Değişkenler	B	S.H	$\beta$	t	p
Sabit	3,320	0,474		7,004	<b>0,000*</b>
Duyguları Düzenleme	-0,040	0,052	-0,043	-0,773	0,440
Duyguları Kullanma	-0,036	0,047	-0,042	-0,756	0,450
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	0,183	0,084	0,109	2,182	<b>0,030*</b>
Kendi Duygularını Değerlendirme	-0,147	0,065	-0,113	-2,254	<b>0,025*</b>
<b>R=0,184</b>	<b>R<sup>2</sup>=0,034</b>	<b>Adj. R<sup>2</sup>=0,024</b>	<b>F<sub>(5,01)</sub>=3,467; p&lt;0,01</b>		

\*p<0,01

Duygusal zekâ alt boyutları ve çatışma yönetiminin uzlaşma boyutu için kurulan model anlamlı bulunmuştur [ $F_{(5,01)}=3,467$ ;  $p<0,01$ ]. Modele göre; duygusal zekâ alt boyutları, uzlaşma davranışını %2,4 oranında etkilemektedir. Anlamlı etkide bulunan alt boyutların birimsel açıdan etki oranlarına bakıldığında; başkalarının duygularını değerlendirme, uzlaşmaya yönelik davranışları 0,183 birim pozitif yönde etkilerken; kendi duygularını değerlendirmenin uzlaşmaya yönelik davranışları 0,147 birim negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre “**H20:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri *uzlaşmaya* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir” ve **H21:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri *uzlaşmaya* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak “**H18:** Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını düzenleme düzeyleri *uzlaşmaya* yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir” ve **H19:** Endüstriyel işletmelerdeki

çalışanların duygularını kullanma düzeyleri uzlaşmaya yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezleri kabul edilmemiştir.

## 2.7. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimine Yönelik Hipotez Testi Bulguları

Araştırmada; duygusal zeka ve çatışma yönetimine yönelik olarak 1 temel ve 20 alt hipotez olarak toplam 21 hipotez test edilmiştir. Hipotezlerin kabul ve ret durumları Tablo 26’da gösterilmiştir.

**Tablo 26:** Hipotezlerin kabul/ret durumlarına yönelik bulgular

No	Hipotezler	Sonuç
H1	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygusal zekâları çatışma yönetimi davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H2	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını düzenleme düzeyleri <u>rekabete</u> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H3	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını kullanma düzeyleri <u>rekabete</u> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H4	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri <u>rekabete</u> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H5	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri <u>rekabete</u> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H6	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını düzenleme düzeyleri <u>uyuma</u> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H7	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını kullanma düzeyleri <u>uyuma</u> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H8	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri <u>uyuma</u> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H9	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri <u>uyuma</u> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H10	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını düzenleme düzeyleri <u>kaçınmaya</u> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H11	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını kullanma düzeyleri <u>kaçınmaya</u> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H12	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri <u>kaçınmaya</u> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H13	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri <u>kaçınmaya</u> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H14	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını düzenleme düzeyleri <u>işbirliğine</u> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H15	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını kullanma düzeyleri <u>işbirliğine</u> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H16	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri <u>işbirliğine</u> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H17	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri <u>işbirliğine</u> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Ret

<b>H18</b>	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını düzenleme düzeyleri <i>uzlaşmaya</i> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
<b>H19</b>	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların duygularını kullanma düzeyleri <i>uzlaşmaya</i> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
<b>H20</b>	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri <i>uzlaşmaya</i> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
<b>H21</b>	Endüstriyel işletmelerdeki çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri <i>uzlaşmaya</i> yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul

Tablo 26’da görüldüğü üzere; araştırmada öngörülen hipotezlerden 8 tanesi kabul edilmiş ancak 13 tanesi kabul edilmemiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Duyguların, insanların harekete geçmesini sağlayan ve onların eylemlerine yön veren programlanmış dürtüler oldukları bilinmektedir. Duygular çeşitli karar verme süreçlerinde etkilidirler. Özellikle de çatışma ortamının var olduğu işletmelerde bu durum daha açık biçimde görülebilmektedir. Bu düşünceden hareketle Kastamonu ilindeki endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerin duygusal zeka düzeylerinin ve çatışma yönetiminde sergilemiş oldukları davranışların ne yönde olduğu belirlenerek, duygusal zekanın çatışma yönetiminde herhangi bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmaya toplam 402 çalışan katılmıştır. Söz konusu kişilerden alınan cevaplara göre; çalışanların duygularını düzenleyebildikleri, kullanabildikleri, başkalarının ve kendi duygularını değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Turgut, (2023) yapmış olduğu Duygusal Zeka ile Çatışma Yönetimi İlişkisi ve Bir Araştırma konulu çalışmasında, katılımcıların duygusal zeka düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çetinel & Esen (2020), Duygusal Zeka Çatışma Yönetimi Stratejilerini Nasıl Etkilemektedir.? Çalışana Algısına Yönelik Bir Araştırma konulu çalışmasında 150 çalışanlı finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 106 kadrolu çalışanına bir anket uygulanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, duygusal zekânın, çatışma yönetimi stratejileriyle anlamlı ve aynı yönde yüksek derecede ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar; firma yöneticilerinin duygusal zekâlarının gelişmesi ve artması ile birlikte “bütünleştirme ve işbirliği” stratejisini ve/veya “kaçınma” stratejisini kullanım düzeylerinin de artması şeklinde yorumlanabilir. Bununla beraber, duygusal zekâlarında artış olan yöneticilerin “ödün verme” ve/veya “hükmetme” stratejilerini kullanma eğilimlerinde azalma olduğu söylenebilir. Duygusal zeka alt boyutları açısından incelendiğinde ise ilişki yönetiminin diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bundan dolayı duygusal zekâ düzeylerinin kabul edilir düzeyde olduğuna kanaat getirilmiştir. Çalışanların çatışmayı yönetirken ya rekabet ettikleri ya da iş birliği yoluna gittikleri belirlenmiştir. Turgut, (2023) çalışmasında katılımcıların çatışma yönetimi stratejileri düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çatışma yönetimi alt boyutlar açısından incelendiğinde uzlaşma boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu görülmüş, hemen sonrasında ise uyma boyutunun daha çok tercih edildiği görülmüştür. Bazen uzlaşmayı tercih eden çalışanların çatışmadan kaçınmadıkları gibi uyum göstermedikleri de tespit edilmiştir. Bu bağlamda çatışma yönetimi düzeylerinin orta seviyede olduğuna karar verilmiştir.

Çalışmada endüstriyel işleme çalışanlarının demografik özelliklerine göre duygusal zekâ düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu çerçevede kadınların erkeklerden daha fazla duygusal zekâlarını kullandıkları ortaya çıkmıştır. Alt boyutlar açısından bakıldığında; kadınların erkeklerden daha fazla duygularını düzenleyebildikleri ve bunları kullanabildikleri tespit edilmiştir. Özdemir & Özdemir (2007) Yılında yapmış olduğu Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama konulu çalışmasında cinsiyet ve medeni hal değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Çalışmada ilköğretim mezunu olan çalışanların, lise mezunu çalışanlardan daha fazla duygusal zekâlarını kullandıkları ortaya çıkmıştır. Özdemir & Özdemir'in (2007) çalışmasında ise yüksek lisans eğitimi almış çalışanların, Doktora eğitimi almış çalışanlardan daha düşük bir düzeyde kendilerini motive ettikleri görülürken; Doktora eğitimi almış çalışanların önlisans ya da lisans eğitimi almış çalışanlardan daha yüksek bir düzeyde empati yeteneğine sahip oldukları tespit edilmiştir. Çalışmada 16-20 yıl ile 20 yıl üstü çalışanların diğerlerine göre duygusal zekâlarını daha az kullandıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte 20 yıldan daha fazla deneyimi olan kişilerin diğerlerinden daha az kendi duygularını değerlendirebildikleri ortaya çıkmıştır. Ancak söz konusu kişilerin yaşları ve unvanları açısından duygusal zekâ düzeylerinin birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada endüstriyel işleme çalışanlarının demografik özelliklerine göre çatışmayı yönetme davranışlarının farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu çerçevede kadınların erkeklerden daha fazla çatışmayı yönetirken ya rekabet ettikleri ya da işbirliği yapmaya yöneldikleri belirlenmiştir. Buna karşın erkeklerin kadınlardan daha fazla uyuma yönelik davranışlar sergileyerek çatışmayı yönetmeye çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Özdemir & Özdemir (2007) çalışması demografik olarak incelendiğinde medeni hale göre uzlaşma stratejisinde farklılık olduğu ve evli çalışanların bekar çalışanlara göre çatışmaları daha çok uzlaşarak yönettikleri tespit edilmiştir. Endüstriyel işletmelerde çalışan kişilerden ilköğretim mezunu olanlarının, ortaokul mezunu çalışanlardan daha iyi çatışmayı yönetebildikleri belirlenmiştir. Buna karşın söz konusu kişilerin çatışmayı yönetme davranışları yaşları, unvanları ve deneyimleri açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Özdemir & Özdemir (2007)'in çalışması eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde doktora eğitimi almış

çalışanların, ön lisans ya da lisans eğitimi almış çalışanlardan daha fazla iş birliği ve uzlaşma stratejilerini tercih ettikleri sonucu elde edilmiştir.

Çalışmada; duygusal zekânın çatışma yönetimini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Yapılan çoklu karşılaştırmalarda; duyguları düzenlemenin ve duyguları kullanmanın rekabete yönelik davranışları pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada duygusal zeka alt boyutlarının uyuma yönelik davranışlar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Duyguları düzenlemek kaçınmaya yönelik davranışları pozitif yönde etkilerken; başkalarının duygularını değerlendirmenin kaçınma davranışını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada sadece duyguları kullanmanın işbirliğine yönelik davranışları pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bununla birlikte başkalarının duygularını değerlendirme, uzlaşmaya yönelik davranışları pozitif yönde etkilerken; kendi duygularını değerlendirmenin uzlaşmaya yönelik davranışları negatif yönde etkilediği bulunmuştur. Esen ve arkadaşları (2007) tarafından İstanbul'da bir devlet hastanesi çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırmada Duygusal zekânın alt boyutlarının çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutu olan kaçınmayı negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Ayrıca kaçınmayı en çok etkileyen alt boyutun öz farkındalık olduğu anlaşılmıştır. Söz konusu bulgu doğrultusunda duygusal zekası yüksek kişilerin çatışma anında kaçınma stratejisini uygulama olasılığı düşük olacağı düşünülebilir. Duygusal zekası yüksek kişilerin kaçınma stratejisini uygulamayarak çatışmada yer almaları ve çatışmayı bir sonuca bağlamaları yönüyle, kaçınma sonucunda var olan çatışma erteleme ve duyguların bastırılma nedeniyle ileride daha büyük bir çatışmanın yaşanmasının önüne geçebilirler.

Elde edilen yukarıdaki bulgular doğrultusunda organizasyonlarda işe alım sürecinde yapılacak olan duygusal zeka testlerinden elde edilecek verilerden, öz denetimi yüksek olan personellerin alımına öncelik verilmesi, öz denetim ile empati ve sosyal beceriler arasında pozitif yönlü ilişki olması nedeniyle, öz denetimi yüksek personeller, empati ve sosyal becerileri yönüyle aktif olacaklarından organizasyonda güçlü bir iletişim ve takım ruhu oluşacaktır. Organizasyonda takım ruhunun gelişmesi çatışmaları azaltacak, huzur ve güvenin olduğu bir çalışma ortamında çalışanlar kendilerini daha hızlı ve daha çok geliştireceklerinden çalışanların örgütsel bağlılığı artacak ve işten ayrılma eğiliminin azalmasında etkili olacaktır. Öz denetimin, motivasyon ile de pozitif yönlü ilişkisinin varlığı dikkate alındığında, iş yerine öz

denetimi yüksek kişilerin alınması aynı zamanda iş yerinde motivasyonu yüksek kişilerin alınması anlamına geldiğinden, çalışanların motivasyon ve işe odaklanma konusunda başarılı olmakla beraber, takım halinde çalışırken de birbirlerini karşılıklı motive edebilecekleri düşünülebilir.

İş hayatında sadece bilişsel zekanın yeterli olmayacağı, duygusal zekanın da önem kazanmasıyla birlikte iş hayatında yaşanan çatışmaların yönetiminde duygusal zekanın etkisinin araştırılmasına yönelik çalışmalar giderek artmaktadır. İnsanın olduğu ve rekabetin günden güne arttığı iş hayatında kaçınılmaz olan çatışmaların yönetiminde ve çatışmaların, çalışanların ve organizasyonların yararına olacak şekilde çözümünde önemli rol oynaması yönüyle duygusal zekanın, işe alımlarda yol gösterici olması beklenmektedir. İşe alımlarda yapılacak olan mülakat ve testlerde çalışanların duygusal zekalarının ölçülmesi ve duygusal zekası yüksek kişilerin istihdam edilmesi, iş hayatında ileride meydana gelebilecek olan çatışmaların sağlıklı bir şekilde yönetilmesine, organizasyonların daha az zarar görmesine, çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin azalmasına, örgütsel bağlılığın artmasıyla kalifiye elemanların organizasyonda uzun süre çalışmasına hatta emekli olarak ayrılmasına olanak sağlaması hem çalışanların memnuniyetine, hem de organizasyonun ücretsiz bir şekilde reklam yaparak olumlu bir imaj edinmesine yardımcı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, F. (2001). *Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Açıkgöz, G. (2014). *Örgütsel çatışma nedenleri, çözüm yöntemleri ve sağlık çalışanları* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akçay, C., Çoruk, A. (2012). *Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitimde Politika Analizi dergisi. Cilt 1, Sayı 1, s. 3-25, Çanakkale.
- Akkirman, A. D. (1998). *Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt: 13, Sayı: 11, ss: 1-11, İZMİR.
- Akkoç, Z. (2007). *Duygusal zeka* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Aksoy, A. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçimler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Algür, E., Cengiz, F. Ve Algür, S. (2009). İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (27), 36-56.
- Altan, Y. (2015). *Örgütsel Çatışma ve Etkileri*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (27). Kütahya.
- Altunışık, R. (2008). Anketlerde veri kalitesinin iyileştirilmesi için öntest (pilot test) yöntemleri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, (2), 1-17.
- Appelbaum, S. H. Abdallah, C., Shapiro, B. T. (1999). *The Self-Directed Team A Conflict Resolution Analysis*. Team Performance Management. Vol. 5 No. 2, pp. 60-77. Concordia Unieversity, Montreal, Quebec, Canada.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Aşçıoğlu, V. (2007). *İşletmelerde çatışma yönetimi ve sağlık sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Atabek, E. (2000). *Bizim duygusal zekamız*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Ataseven, B. (2012). Nitel bilimsel araştırmalarda veri kalitesinin önemi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 33(2), 543-564.



- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve duygusal zekâ* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Azdiken, E. (2024). *İş yerinde iletişim ve çatışma yönetimi: İslami bir perspektif*. Üsküdar Üniversitesi Tasavvuf Araştırmaları Enstitüsü Tasavvuf Kültürü ve Edebiyatı Ana Bilim Dalı. İstanbul.
- Bar-On, R. (1995), EQ-I: *The emotional quotient inventory manual: A test of emotional intelligence*. New York: Multi-Health Systems.
- Başak, B. (2010). *Çatışma ve çatışma yönetimi: İzmir kamu ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırılması* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Bayar, Y. (2022). *İş gücü farklılığı ve örgütsel çatışma arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Kamu yönetim anlamında ampirik bir araştırma* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Erzurum.
- Bayrak, S. (1995). *Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi (Bir Uygulama)* (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Borg, W. R. ve Gall, M. D. (1989). *Educational research: An introduction*. London: Longman Group.
- Budak, S. (2003). *Psikoloji sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Burke, R. J. (1970). Methods of resolving superior- subordinate conflict: The constructive use of subordinate differences and disagreements. *Organizational Behavior and Human Performance*, (5), 393-411.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2007) *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Özkahveci, Ö. ve Demirel, F. (2004) “Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 207-239.
- 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
- Cüceloğlu, D. (2006). *İnsan ve Davranışı*. (15. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakar, U. ve Arbak Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu zeka ilişkisi ve duygusal zeka. *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), 23-48.
- Çetinel, G. (2019). *Duygusal Zekanın Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkisi: Çalışan Algısına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

- Çetinkaya, Ö. ve Alparslan, A. M. (2011). Duygusal zekânın iletişim becerileri üzerine etkisi: Üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (6), 363-377.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. 4. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, R. L. (2008). *Management*. OH: South-Western: Mason.
- Damasio, A. R. (1999). *Descartes'in yanılması*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Davis, M. (2004). *EQ: Duygusal Zekanızı Ölçün*. İstanbul: Alfa Yayınlar
- Demir, M. (2010). *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İş Görenlerin Algulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Muğla Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelciliği Yüksek Okulu. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11 (2), 199-211.
- Dilekmen, M., Ada, Ş. (2005). *Öğrenmede Güdülenme*. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2005, Sayı:11, Erzurum.
- Dişbudak, T. (2011). *Örgütlerde çatışma yönetimi: bankacılık sektöründe Kocaeli örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler, Sakarya.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). *Duygusal zeka: Tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), 231-252.
- Doğan, U. (2009). *Lise öğrencilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile problem çözme becerilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Dökmen, Ü. (1997). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem Yayıncılık 31. Baskı
- Dursun, M. (2024). *Yönetici Adaylarının Liderlik Yönelimleri, Duygusal Zeka Düzeyleri ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı, Ankara.
- Dursun, P. (2008). *Kocaeli bölgesinde yer alan tüm kamu ve özel hastanelerde yer çalışan yönetici hemşirelerin çatışma nedenleri ve çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Düşükcan, M. (2003). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi sürecinde örgütsel iletişimin etkinliği: Kuramsal ve uygulamalı bir çalışma* (Yayımlanmış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- El Dahshan, M. E. ve Keshk, L. I. (2014). Manager's conflict management styles and it's effect on staff nurses turnover intention at shebin el kom hospitals, menoufiya governorate. *World Journal of Medical Sciences*, 11 (1), 132-143.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Erdoğan, İ. (1990). *İşletme yönetiminde çatışma, stres ve çözüm yolları*. Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- Erdoğan, İ. (2003). *Pozitivist metodoloji: Bilimsel araştırma tasarımı istatistiksel yöntemler analiz ve yorum*. Ankara: ERK.
- Erdoğan, İ. (2012). *Pozitivist metodoloji ve ötesi: Bilimsel araştırma tasarımları, niteliksel ve istatistiksel yöntemler*. Ankara: ERK.
- Eren, E. (2014). *Davranış örgütsel ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E.: 2012 *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* 13.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri*, 33(1), 210-223.
- Eröz, S. S. (2013). *Örgütlerde Duygusal Zeka*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt: 16 Sayı 29, s. 216, Balıkesir.
- Ertürk, M. (1994). *Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve Erciyes Üniversitesi'nde bir anket uygulaması*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11, 121-149.
- Gedik, G. (2023). *Stresle Mücadele ve Çatışmaları Yönetmede Duygusal Zekanın Rolü: Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Karabük.
- Given, L. M. (2008). *Qualitative research methods*. London: SAGE Publications, Inc.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader?. From the Harvard Business Review On point.
- Goleman, D. (2018). *Want More Great Ideas From HBR*. Harvard Business Review Press
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2001). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*. Harvard Business School Publishing.
- Greenberg, J., & Bar-On, R. A.: 2003 *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Prentice Hall
- Gross, M. A., ve Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: an application of the competence model to Rahim's organizational

- conflict styles. *The International Journal of Conflict Management*. 11 (3), 220-226.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zeka: İş performansı, iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.
- Gürer, A., Öneren, M. ve Bozacı, İ. (2014). Çalışanların bireysel değerleri ile örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Kamu yöneticileri üzerine bir araştırma. *International Journal of Social Science*, (29), 439-455.
- Haberal, G. (2014). *Örgütsel çatışma nedenleri, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R. E. (2010) *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Hırlak, B., Taşlıyan, M., Fidan, E. ve Gül, H. (2017). Duygusal zekânın iş performansı ve bazı demografik özellikler ile ilişkisi: Kahramanmaraş'ta üretim sektöründe bir uygulama. *Kesit Akademi Dergisi*, (9), 108-130.
- İmamoğlu, E. (2014). *Örgütsel çatışmanın nedenleri ve çalışanlar üzerindeki etkileri ve kamu kuruluşunda bir alan araştırması* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Jordan, P. J. ve Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17 (2), 195-218.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kan, A. ve Akbaş, A. (2005). Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 227-237.
- Karasar, N. (2013) "Medeniyetin Ortak Paydasında İnsan Olmak: Yeni Bir Bilimsel Algı Çerçevesi", *Analiz Dergisi*, (2), 9-39.
- Karcıoğlu, F., ve Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (3-4).
- Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kavacık, M., Baltacı, F. Ve Yıldız, A. (2013). Konaklama işletmelerinde örgütsel çatışma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (3), 73-85.
- Kaya, F. (2008). *Çatışma ve resmi ilköğretim okullarında öğretmenlerin yaşadıkları çatışma türleri* (Yayımlanmış Yüksek Lisan Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.

- Kırbaş, Z. Y. (2024). *Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zeka İle Sürekli Öfke Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Özel Dal Hastanesi Örneği*. Ordu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Ordu.
- Kırcaali-İftar, G. (1999a). Bilim ve araştırma. A. A. Bir (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* içinde (ss.1-10), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.
- Kırcaali-İftar, G. (1999b). Ölçme. A. A. Bir (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* içinde (ss.11-22), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.
- Kline, R. B. (2016). *Principles And Practice of Structural Equation Modeling*. 4. Baskı, New York: The Guilford Press.
- Koçaker, R. (2002). Aleksitimi: Kuramsal çerçeve tedavi yaklaşımları ve ilgili araştırmalar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 183-212.
- Koçel, T. (1993). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon: Organizasyonlarda Davranış: Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Konrad, S, ve Hendl, C. (2001). *Duygularla güçlenmek*. Çev.; Meral Taştan, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kulaksızoğlu, A. (2005). *Ergen psikolojisi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Lee, F. M. (2003). *Conflict management styles and emotional intelligence of faculty and staff at a selected college In Southern Taiwan* (Unpublished doctoral thesis). Division of Educational Administration Adult And Higher Education Program In The Graduate School. The University Of South Dakota.
- Luthans, F., Luthans, B.C. ve Luthans, K. (2021). *organizational behavior, an evidence-based approach*. 14th.edition.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2000). *Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability. Handbook of Emotional Intelligence*, Bar-On & Parker. Jossey- Bass: California.
- Mert, E. (2015). *Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Mumcuoğlu, Ö. (2002). *Bar-On Duygusal Zekâ Testi'nin Türkçe dilsel eşdeğerlik, güvenilirlik ve geçerlik çalışması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde çatışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 81-114.

- Özaslan, A. A. B. ve Acar, A. C. (2009). Duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 20 (64), 99-100.
- Özbiçer, Ş. (2018). *Duygusal zeka geliştirme programının ergenlerin duygusal zeka ve yaşam doyumu düzeylerine etkisi: Deneysel bir çalışma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özcan, Ş. (2021). *Çatışma Yönetimi*. İksad Yayınevi.
- Özdamar, K. (2001). *Spss ile biyoistatistik*. 4. Basım, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, A., Özdemir, A. Y. (2007). *Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(18), 393-410
- Özgen, Ö. (2007). *Başarı ve ilişkide duygusal zekanın rolü*. (Çevrimiçi),
- Özmen, F. (1997). *Fırat ve İnönü üniversitelerinde örgütsel çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları* (Yayınlanmış doktora tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Öztaş, U. (2005). *Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet faktörünün etkisi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özyer, K. (2016). *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*. Gazi Osman Paşa Üniversitesi Taşlı Çiftlik Yerleşkesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. Cilt/1 Sayı/1 Yıl/2016 Sayfa/ 16-34.
- Padem, H., Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma yöntemler SPSS uygulamalı*. Sarajevo: International Burch University.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Allen and Unwin Inc., Crows Nest, New South Wales.
- Passons, W. (1975). *Gestalt approaches in counseling*. Holt, Rinehart and Winston (p. 183-185), New York.
- Pehlivan, S. (2015). *Duygusal zekânın satış elemanlarının algıladıkları satış performansına etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12 (2), 296-320.
- Rahim, A. ve Psenicka, C. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries. *The International Journal Of Organizational Analysis*, 10, 302-326.
- Rahim, M. A. (2000). *Managing conflict in organizations*.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. London: Routledge. Quorum Books.

- Recepođlu, N. S. (2021). *Örgütsel çatışma ve yönetiminin iş performansına etkisi: Ankara ili konaklama işletmeleri örneği*. Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bartın.
- Robbins, P. S. (2001). *Organizational vevavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Sartorios, M. (1999). *Kadınlarda duygusal zekâ*. Çev.; Şebnem Can Erendor, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Scherer, R. F., Wiebe, F.A., Luther, D. C. ve Adams, J. S. (1988). Dimensionality of coping: Factor stability using the ways of coping questionnaire. *Psychological Reports*, 62 (3), 763-770.
- Schermerhorn, R, J. (2012). *Management*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*. Fourth Edition, John Wiley & Sons Inc.
- Sert, N. (2023). *Örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon ve bireysel iyi oluşa etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Seven, E. (2019). *Duygusal zekâ ve duygusal zekanın tüketicilerin hedonik satın alma davranışına etkisi*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Sinha, J. B. P. (2008). *Culture and organizational behaviour*. Sage Puplications India Pvt Ltd.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Şahin, A. ve Örselli, E. (2010). Devlet hastanelerinde Ekonomik örgütsel çatışma nedenleri bir anket uygulaması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19, 43-62.
- Şahin, Ö. (2005). *Hemşirelerde örgütsel çatışma türleri ve çözümleme yaklaşımlarının incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İzmir.
- Şahpaz, G. (2024). *Örgütsel çatışma yönetiminin yabancılaşma ile ilişkisinde Makyavelizm'in düzenleyici rolü üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şanlıoöz, O. A. (2006). *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Şanlıöz, E. (2019). *Örgütsel çatışma yönetimi: Üniversitelerde bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacı Bayramı Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Şencan, H. (2007). *Sosyal ve davranışsal bilimlerde bilimsel araştırma*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Şendur, E. F. (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Şenocak, M. (2015). *Duygusal zeka ve liderlik tarzlarının çalışan verimliliği üzerine etkileri ve bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. 7. Baskı, Konya.
- Şimşek, S. (2013). Duygusal zekâ bağlamında medyada yayınlanan reklamların çocuklar üzerinde oluşturabileceği davranış biçimleri. *I. Türkiye Çocuk ve Medya Kongresi Bildiriler Kitabı* (s.235-254). İstanbul: Çocuk Vakfı Yayınları No: 5.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education Limited.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taylor, W. F. (1997). *The principles of scientific management*. Chapter 1 Fundamentals Of Scientific Management.
- Tetik, S. ve Açıkgöz, A. (2013). Duygusal zekâ düzeyinin problem çözme becerisi üzerindeki etkisi: meslek yüksekokulu öğrencileri üzerine bir uygulama. *Ejovoc: Electronic Journal of Vocational Colleges*, 3 (4), 87-97.
- Tezelli, S. (2019). *Öğretmen adaylarında duygusal zekâ sosyal kaygı ve öznel iyi oluş arasındaki yordayıcı ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thomas, K. W. ve Ruble, T. L. (1976). Organizational Behavior and Human Performance 16, 143-155. University Of California, Los Angeles.
- Thompson, H. L., Hughes, M., Terrel, J. B. (2009). *Handbook For Developing Emotional and Social Intelligence Best Practices, Case Studies and Strategies*, Foreword by James M. Kouzes, United States of America. (Eklenece).
- Timuçin, A. (1994). *Felsefe sözlüğü*. İstanbul: BDS Yayınları.
- Topaloğlu, C. (2011). Yönetim kuramları ve örgüt içi çatışmalar. *Muğla Üniversitesi Turizm İşl. ve Otelcilik Y.O. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (1).
- Turgut, Ö. (2023). *Duygusal zekâ ile çatışma yönetimi ilişkisi ve bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uçar, A. (2017). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Stratejik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Konya.



- Uçar, İ. (2018). *İşletmelerde çatışma yönetimi tarzları ile bilgi paylaşımı ilişkisi ve bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulus, T., İnce, C. H., Aliustaoğlu, F. S. ve Melez, İ. E. (2010). Araştırma nasıl tasarlanır (I). *Adli Tıp Dergisi*, 24(2), 40-47.
- 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.
- Uzunöz, E. (2021), *Duygusal zekanın etik davranış üzerine etkisi*. Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bartın.
- Ülker, D. (2023). *Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi: Muhasebe Sektöründe Bir Çalışma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Weaver, W. ve Shannon, C. E. (1966) The mathematics of communication. A.G. Smith (Ed.) *Communication and Culture*. (p. 15-24), New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Wong, C. S., Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Yalçın, B. D. (2022). *Bireysel Değerler ve Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yaman, İ. (2023). *Çalışanların ücret tatmininin ve işyerinde yaşadıkları örgütsel çatışmanın iş tatminlerine olan etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı) 74-85.
- Yatkın, A. (2008). *Örgütsel çatışmanın ve performans değerlemenin iş gören performansına etkileri*. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları. Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi. Elazığ.
- Yaylacı, G. Ö. (2006). *Kariyer yaşamında duygusal zekâ ve iletişim yeteneği*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yelkikalan, N. (2006). *21. yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: Duygusal Zekâ*. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1 (44), 39-51.
- Yücel, G. (2019). *An analysis on the relationship between emotional intelligence and conflict management strategy: Evidence form Turkey*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Bar-On modelindeki duygusal zekâ boyutları ve onları oluşturan yetenekler .....	37
<b>Tablo 2:</b> Daniel Goleman'ın duygusal zeka boyutları ve temel faktörleri.....	40
<b>Tablo 3:</b> Goleman'ın duygusal yeterlilik tablosu.....	41
<b>Tablo 4:</b> Çatışma yönetimi konusunda çalışma yapan araştırmacılarca geliştirilen çatışma yönetim tarzları .....	65
<b>Tablo 5:</b> Endüstriyel işletmelerde çalışan kişilere ait tanımlayıcı bilgiler.....	68
<b>Tablo 6:</b> Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenirlik bulguları .....	69
<b>Tablo 7:</b> Çatışma yönetimi ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenirlik bulguları .....	70
<b>Tablo 8:</b> Betimsel analizlere ilişkin bulgular .....	71
<b>Tablo 9:</b> Duygusal zekânın cinsiyete göre karşılaştırılması .....	72
<b>Tablo 10:</b> Duygusal zekânın yaşa göre karşılaştırılması.....	73
<b>Tablo 11:</b> Duygusal zekânın eğitim durumuna göre karşılaştırılması .....	74
<b>Tablo 12:</b> Duygusal zekânın unvana göre karşılaştırılması .....	75
<b>Tablo 13:</b> Duygusal zekânın deneyime göre karşılaştırılması .....	76
<b>Tablo 14:</b> Çatışma yönetiminin cinsiyete göre karşılaştırılması.....	77
<b>Tablo 15:</b> Çatışma yönetiminin yaşa göre karşılaştırılması .....	78
<b>Tablo 16:</b> Çatışma yönetiminin eğitim durumuna göre karşılaştırılması.....	79
<b>Tablo 17:</b> Çatışma yönetiminin unvana göre karşılaştırılması .....	80
<b>Tablo 18:</b> Çatışma yönetiminin deneyime göre karşılaştırılması.....	81
<b>Tablo 19:</b> Duygusal zekânın çatışma yönetimi ile ilişkisi .....	82
<b>Tablo 20:</b> Duygusal zekânın çatışma yönetimi üzerindeki etkisi .....	83
<b>Tablo 21:</b> Duygusal zekânın alt boyutlarının rekabet boyutu üzerindeki etkisi .....	84
<b>Tablo 22:</b> Duygusal zekânın alt boyutlarının uyum boyutu üzerindeki etkisi .....	85

<b>Tablo 23:</b> Duygusal zekânın alt boyutlarının kaçınma boyutu üzerindeki etkisi.....	85
<b>Tablo 24:</b> Duygusal zekânın alt boyutlarının işbirliği boyutu üzerindeki etkisi.....	86
<b>Tablo 25:</b> Duygusal zekânın alt boyutlarının uzlaşma boyutu üzerindeki etkisi .....	87
<b>Tablo 26:</b> Hipotezlerin kabul/ret durumlarına yönelik bulgular .....	88

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma modeli.....	18
Şekil 2: Duygusal zekâ unsurları.....	34
Şekil 3: Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modeli .....	36
Şekil 4: Duygusal zekânın dört köşetaşı.....	42
Şekil 5: Sahnnon ve Weaver'in iletişim modeli.....	49
Şekil 6: Çatışma türleri.....	51
Şekil 7: İş grupları arasındaki çatışmanın nedenleri .....	53
Şekil 8: Rahim ve Bonoma'nın çatışma yönetimi modeli.....	61
Şekil 9: Thomas'ın çatışma modeli .....	63

## EKLER

### Ek1: Anket Formu

#### Saygıdeğer Katılımcı,

Bu anket, Kastamonu Organize Sanayi Bölgesinde çeşitli sektörlerde çalışan yöneticilerin ve iş görenlerin duygusal zekalarının, çatışma yönetimi becerileri üzerindeki etkisini incelemeyi hedefleyen bir çalışmanın parçasıdır. Söz konusu çalışmada sağlıklı sonuçlara ulaşabilmenin en iyi yolunun doğrudan yöneticilerin ve çalışanların fikirlerinin öğrenilmesi olduğu kanaatindeyiz. Anketlerde işletme veya katılımcı isimleri asla kullanılmamakta ve bu konuda hassas davranılmaktadır. Anketler sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.

Ankete katılarak yaptığımız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

**Yusuf Yılmaz (Yüksek Lisans Öğrencisi)**  
**Dr. Öğr. Üyesi Kasım YILMAZ (Danışman)**  
**Karabük Üniversitesi**

#### I-DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz	<input type="radio"/> Kadın	<input type="radio"/> Erkek
2. Yaşınız	<input type="radio"/> 20-30 Arası <input type="radio"/> 30-40 Arası <input type="radio"/> 40-50 Arası <input type="radio"/> 50 Yaşından Büyük	
3. Eğitim Durumunuz	<input type="radio"/> İlkokul Mezunu <input type="radio"/> Ortaokul Mezunu <input type="radio"/> Lise Mezunu <input type="radio"/> Lisans Mezunu <input type="radio"/> Yüksek Lisans/Doktora Mezunu	
4. İş Ünvanınız	<input type="radio"/> Müdür <input type="radio"/> Şef/Yönetici/Baş Mühendis <input type="radio"/> Uzman/Uzman Yrd./Mühendis/Tekniker/Formen <input type="radio"/> İşçi <input type="radio"/> Diğer (Belirtiniz)	
5. Bu işletmede toplam çalışma süreniz	<input type="radio"/> 5 yıldan az <input type="radio"/> 5-10 yıl arası <input type="radio"/> 10-15 yıl arası <input type="radio"/> 15-20 yıl arası <input type="radio"/> 20 yıldan fazla	

## II-DUYGUSAL ZEKA

Lütfen aşağıda verilen ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Görev yaptığım şirkette...					
<b>Kendi Duygularını Değerlendirme</b>					
Duygularımı anlama konusunda iyiyim					
Gerçekten ne hissettiğimi anlarım					
Hissettiğim duyguların sebebinin farkındayım.					
Mutlu muyum, değil miyim, daima bilirim					
<b>Başkalarının Duygularını Değerlendirme</b>					
Başkalarının duyguları konusunda iyi bir gözlemciyim.					
Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim.					
Başkalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyım.					
Arkadaşlarımda duygularını, onların davranışlarından anlarım.					
<b>Duyguların Kullanılması</b>					
Kendime daima yetenekli bir kişi olduğumu söylerim.					
Kendini motive edebilen bir kişiyim.					
En iyisini yapabilmek için kendimi daima cesaretlendiririm.					
Daima kendi amaçlarımı belirlerim, onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım.					
<b>Duyguların Düzenlenmesi</b>					
Duygularımı kontrol etme konusunda oldukça yetenekliyim.					
Öfkemi kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde ele alırım.					
Çok kızgın olduğum zamanlarda, her zaman çabucak sakinleşirim.					
Duygularımı kontrolde iyiyim.					

## III- ÇATIŞMA YÖNETİMİ

İşyerinde çalışanlar arasında olabilecek sorunların ve çatışmaların çözülmesi konusunda aşağıdaki ifadelerde belirtilen tutum ve davranışlarla ilgili olarak sizi en iyi anlatan işaretlemeleri yapınız.

	Bana Hiç Uymuyor	Bana Uymuyor	Kararsızım	Bana Uyuyor	Bana Çok uyuyor
Çalışmakta olduğum işyerimde...					
Amaçlarımı izlemekte genellikle kararlıyım.					
Daima kazanmak için oynarım.					

Diğerleriyle alışverişte bazı isteklerimden vazgeçerim.					
Farklılıkların her zaman endişelenmeye değmediğine inanırım					
Diğer kişilerle orta noktayı bulmaya çalışırım.					
Pazarlığa yaklaşımında karşı tarafın isteklerini göz önünde bulundurmaya çalışırım.					
Kendi durumumun mantığını ve yararlarını göstermeye çalışırım.					
Sorunun, daima doğrudan olarak tartışılması eğilimindeyim.					
Her iki tarafın da kazanç ve kayıplarının adil bir bileşimini bulmaya çalışırım.					
Aramızdaki farklılıkların hemen giderilmesine çalışırım.					
Kendimin sevimsiz görüldüğü bir durum yaratmaktan kaçınırım.					
Karşı tarafın duygularını yatıştırarak ilişkileri korumaya çalışırım.					
Tüm konu ve kuşkuları hemen ortaya koymaya çalışırım.					
Bazen durumumu göstermeyerek tartışma yaratmaktan kaçınırım.					
Karşımdakinin duygularını incitmemeye çalışırım.					

Katılımınızdan dolayı çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.



## Ek2: Etik Kurul Kararı



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

Sayı : E-78977401-050.02.04-264226  
Konu : Etik Kurul Kararı

16.08.2023

Sayın Dr. Öğr.Üyesi Kasım YILMAZ

İlgi : 21.05.2023 tarihli ve 243917 sayılı dilekçe.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 19.06.2023 tarih ve 2023/05-3 sayılı kararı yazımız ekinde sunulmuştur. Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Elif ÇEPNİ  
Kurul Başkanı

Ek:Etik Kurul Kararı (1 Sayfa)

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu: BSU6TR01MF

Belge Doğrulama Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=4043&eD=BSU6TR01MF&eS=264226>

Adres: Karabük Üniversitesi Demir Çelik Kampüsü Merkez/Karabük

Telefon: 444 0478

e-Posta: [iletisim@karabuk.edu.tr](mailto:iletisim@karabuk.edu.tr) İnternet Adresi: <http://www.karabuk.edu.tr>

Kep Adresi: [karabukuniversitesi@hs01.kep.tr](mailto:karabukuniversitesi@hs01.kep.tr)

Bilgi için: Nebahat İŞİK

Unvanı: Bilgisayar İşletmeni





T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU  
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ :19.06.2023  
TOPLANTI NO : 2023/05

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

**Karar 3:**

21/05/2023 tarihli Dr. Öğr. Üyesi Kasım YILMAZ'ın Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Kasım YILMAZ danışmanlığında yürütülen “Kastamonu Organize Sanayi Bölgesinde Çeşitli Sektörlerde Çalışan Yöneticilerin ve İş Görenlerin Duygusal Zekalarının, Çatışma Yönetimi Becerileri Üzerindeki Etkisi” konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

**ASLI GİBİDİR**

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

## ÖZGEÇMİŞ

Yusuf YILMAZ, 2001 yılında Konya Meram Muhittin Güzelkılınç Lisesinden mezun oldu. 2002-2006 yılları arasında Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde Lisans eğitimini tamamlamıştır. 2008-2021 yılları arasında Katılım Bankacılığı sektöründe çalışmıştır.