

TC.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ  
İLE ÇATIŞMA ÇÖZME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZEHRA KOÇDAŞ

İstanbul  
Eylül - 2020

TC.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ İLE  
ÇATIŞMA ÇÖZME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zehra KOÇDAŞ

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Esra TÖRE

İstanbul

Eylül - 2020

## TEZ ONAYI

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'ne,**

Bu çalışma, jürimiz tarafından Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim dalı YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Esra TÖRE .....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL .....

Üye Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT .....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.....

Prof. Dr. Ali Güneş

Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Çatışma Çözme Düzeyleri Arasındaki İlişki**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Zehra Koçdaş

## ÖN SÖZ

Duygusal zekâ kavramı özel hayatımızda büyük etkiye sahipken, iş hayatında çalışma ahengi ve çalışan barışı noktasında büyük etkiye sahip olduğu günümüz iş dünyasında farkına varılmıştır. Birçok kurumsal firma eğitim planlamalarında, özellikle yönetici pozisyonundaki çalışanlarına duygusal zekâ konularında eğitim aldirmakta, çalışanların da duygusal zekâ kapasitesi, becerisini arttırmaya ve farkındalık yaratmaya çalışmaktadırlar. Çatışma ise işletmelerde olumlu ve olumsuz etkiye sebep olan ve iyi yönetilmemesi durumunda işletmelere büyük zarar veren ayrı bir kavramdır. Duygusal zekâ seviyesinin çatışma çözme düzeyini etkilediği düşüncesi ile bu çalışmaya başladım. Çalışmanın iş dünyasına özellikle şirketlerin hedeflerine ulaşmasında insan kaynağının etkin kullanılmasında büyük görevleri olan insan kaynakları, personel yönetimi vb. alanlarında görev alan ve yönetici pozisyonundaki çalışanlara katkı sağlayacağı inancındayım.

Tez çalışmamın her aşamasında değerli bilgi, görüş ve önerilerini benimle paylaşan, bana yol gösteren, sabır, anlayış ve pozitif bakış açısını hiç kaybetmeyen, değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Esra Töre'ye, tez çalışmamın başlangıcından itibaren desteğini esirgemeyen eşim Candemir'e, oyun zamanından çaldığım için bana sinirlenen kızım Miray Koçdaş'a, iş, okul, ev üçgeninde bana destek olan aile büyüklerine sonsuz teşekkür ederim.

Zehra Koçdaş

İstanbul- 2020

**ÖZET**  
**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ İLE ÇATIŞMA ÇÖZME**  
**DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Zehra Koçdaş**

**Yüksek Lisans, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Esra TÖRE**

**Eylül, 2020 - 96 Sayfa**

Bu araştırmanın amacı çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma çözme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Aynı zamanda çalışanların duygusal zekâ düzeyi ve çatışma çözme düzeyleri demografik değişkenler ve kurumsal faktörler açısından incelenmiştir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini gıda, savunma sanayi, tekstil sektörleri başta olmak üzere farklı alanlarda görev alan 290 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada veri elde etmek için 3 bölümden meydana gelen anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde; çalışanlara ait demografik bilgilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanmış sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, Pekaar Bakker, van der Linden ve Born tarafından geliştirilen Abdurrahman Tanrıöğen ve Yusuf Türker tarafından Türkçeye uyarlanan, Duygusal Zekâ Ölçeği, üçüncü bölümde Afzalur Rahim tarafından geliştirilen ve Sevda Niederauer tarafından Türkçeye uyarlanan Çatışma Düzeyi Ölçeğinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve çatışma çözme düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu; duygusal zekâ düzeylerinin ve çatışma çözme düzeylerinin yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem yılı, sektör değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı; mavi yaka çalışanların duygusal zekâ ve çatışma çözme düzeylerinin beyaz yakalılarda daha yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışanların duygusal zekâ düzeyi ile çatışma çözme düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların duygusal zekâ düzeyi, çatışma çözme düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemektedir.

**Anahtar Kelime;** Duygusal Zekâ, Çatışma Çözme Düzeyi, Çalışan

**ABSTRACT**  
**THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL**  
**INTELLIGENCE AND CONFLICT RESOLUTION LEVELS**  
**OF EMPLOYEES**

**Zehra Koçdaş**

**Master, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık**

**Thesis Supervisor: Asst. Prof. Esra TÖRE**

**September, 2020 - 96 Pages**

The purpose of this study is to examine the relationship between the emotional intelligence and resolution levels of employees. Besides, the emotional intelligence and resolution levels of employees were analyzed in terms of demographic and institutional variables. Relational screening was used in this research. The research sample is composed by 290 employees who are working on different sectors such as especially food, textile, defense industry. A research survey included 3 parts the first part; includes questions, prepared as to obtain demographic information about the employees. The second parts, includes Emotional Intelligence Scale ,developed by Pekaar Bakker, nad van der Linden and Born and was adapted to turkish by Abdurrahman Tanrıören, Yusuf Turker. Finally Third part , Includes Conflict Level Scale , developed by Afzalur Rahim and was adapted to turkish by Seveda Niederauer.

It was found that emotional intelligence levels and conflict resolution levels of the employees are high level, emotional intelligence levels and conflict resolution levels of employees do not differ significantly according to gender, education, seniority, industry variables. Emotional intelligence and conflict resolution levels of blue collar employees were found to be higher in white collar workers. A positive relationship was determined between the emotional intelligence level of the employees and their conflict resolution levels. Statistically, emotional intelligence levels affect conflict resolution levels significantly.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Conflict Resolution Level, Employees

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	X

### BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Varsayımlar.....	5
1.5. Sınırlılıklar.....	5
1.6. Tanımlar.....	6

### İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ VE ÇATIŞMA ÇÖZME.....	7
2.1. Duygusal Zekâ Kavramı.....	7
2.2. Duygusal Zekâ Modelleri.....	8
2.2.1. Mayer ve Salovey Modeli.....	9
2.2.2. Bar-On Modeli.....	10
2.2.3. Goleman Modeli.....	12
2.2.4. Cooper ve Sawaf Modeli.....	13
2.3. İş Yaşamında Duygusal Zeka.....	14
2.4. Duygusal Zekâ İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	16
2.4.1 Duygusal Zekâ ile İlgili İş Yaşamında Yapılan Çalışmalar.....	17
2.5. Çatışma Kavramı.....	20

2.6.Çatışma Konusunda Yaklaşımlar.....	20
2.6.1.Klasik veya Geleneksel Yaklaşımlar.....	20
2.6.2.Davranışçı Yaklaşımlar.....	21
2.6.3.Etkileşimci Yaklaşımlar.....	21
2.7. Çatışma Türleri.....	22
2.7.1. Taraflarına Göre Çatışmalar.....	22
2.7.1.1. Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma.....	22
2.7.1.2. Kişiler Arası Çatışma.....	23
2.7.1.3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışmalar.....	23
2.7.1.4. Grupların Kendi İçinde ve Gruplar Arası Çatışmalar....	24
2.7.1.5. Organizasyonlar Arası Çatışmalar.....	24
2.7.2. İşletme İçindeki Yerine Göre Çatışmalar.....	25
2.7.2.1. Dikey Çatışma.....	25
2.7.2.2. Yatay Çatışma.....	25
2.7.2.3. Emir-Komuta ve Kurmay Çatışması.....	25
2.7.3. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar.....	25
2.7.3.1.Potansiyel Çatışma.....	25
2.7.3.2. Algılanan Çatışma.....	25
2.7.3.3. Hissedilen Çatışma .....	26
2.7.3.4.Açık Çatışma .....	26
2.7.4. Niteliğine Göre Çatışmalar.....	26
2.7.4.1 İşlevsel Çatışma.....	26
2.7.4.2.İşlevsel Olmayan Çatışma.....	26
2.8. Çatışmaların Kaynağı.....	26
2.9. İşletmelerde Çatışma Süreci.....	27
2.10. İşletmelerde Çatışma Nedenleri.....	28
2.11. İşletmelerde Çatışma Eğiliminde Olan Bireylerin Özellikleri.....	30
2.12. Kişilik ve Çatışma.....	30
2.13. İşletmelerde Çatışma Sonrasında Yaşanan Problemler.....	31
2.14. Çatışma Çözme.....	33
2.15. Çatışma Çözme Düzeyi ile İlgili İş Yaşamında Yapılan Çalışmalar.....	35
2.16. Duygusal Zeka İle Çatışma Çözme Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar.....	36

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>YÖNTEM.....</b>	<b>38</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	38
3.2. Evren ve Örneklem.....	38
3.3. Veri Toplama Araçları.....	39
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	39
3.3.2. Duygusal Zekâ Ölçeği.....	40
3.3.3.Örgütsel Çatışma Ölçeği.....	40
3.4. Verilerin Toplanması.....	41
3.5. Verilerin Analizi.....	41

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>BULGULAR.....</b>	<b>42</b>
4.1.Araştırma Verilerinin Dağılımına Yönelik Bulgular.....	42
4.2.Araştırmanın Birinci Amacına Yönelik Bulgular.....	43
4.3.Araştırmanın İkinci Amacına Yönelik Bulgular.....	45
4.4.Araştırmanın Üçüncü Amacına Yönelik Bulgular.....	48
4.5.Araştırmanın Dördüncü Amacına Yönelik Bulgular.....	53
4.6.Araştırmanın Beşinci Amacına Yönelik Bulgular.....	58

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>TARTIŞMA VE YORUM.....</b>	<b>60</b>
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	60
5.1.1. Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Betimsel İstatistiklerine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	60
5.1.2. Örgütsel Çatışma Ölçeği'nin Betimsel İstatistikleri İstatistiklerine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	61

5.1.3. Çalışanların Cinsiyet, Kıdem Yılı, Eğitim, Mavi ve Beyaz Yakalı Olma Değişkenliklerine Göre Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Çatışma Çözme Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	61
5.1.4. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Çatışma Çözme Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	63
5.2. Öneriler.....	66
5.2.1. Uygulayıcı İçin Öneriler.....	66
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	67
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>67</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>79</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.2: Çalışanların Demografik Özelliklerine Yönelik Ulaşılan Bulgular...	42
Tablo 4.1: Araştırma Verilerinin Normallik Testi Sonuçları.....	43
Tablo 4.2: Duygusal Zeka Ölçeği'nin Betimsel İstatistikleri.....	45
Tablo 4.3: Örgütsel Çatışma Ölçeği'nin Betimsel İstatistikleri.....	47
Tablo 4.4: Çalışanların Duygusal Zekâlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan t-Testi Sonuçları.....	48
Tablo 4.4: Çalışanların Duygusal Zekâlarının Yaşa Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları.....	48
Tablo 4.4: Çalışanların Duygusal Zekâlarının Yaka Tipine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan t-Testi Sonuçları .....	49
Tablo 4.4: Çalışanların Duygusal Zekâlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları .....	50
Tablo 4.4: Çalışanların Duygusal Zekâlarının Kıdem Yılına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları .....	51
Tablo 4.4: Çalışanların Duygusal Zekâlarının Çalıştıkları İşletme Tipine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları .....	52
Tablo 4.5: Çalışanların Çatışma Çözme Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan t-Testi Sonuçları .....	53
Tablo 4.5: Çalışanların Çatışma Çözme Düzeylerinin Yaşa Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları .....	53
Tablo 4.5: Çalışanların Çatışma Çözme Düzeylerinin Yaka Tipine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan t-Testi Sonuçları .....	55
Tablo 4.5: Çalışanların Çatışma Çözme Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları .....	55
Tablo 4.5: Çalışanların Çatışma Çözme Düzeylerinin Kıdem Yılına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları .....	56
Tablo 4.5: Çalışanların Çatışma Çözme Düzeylerinin Çalıştıkları İşletme Tipine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları .....	57
Tablo 4.6: Duygusal Zekâ ve Çatışma Çözme Düzeyi Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 4.6: Duygusal Zekâ Düzeyinin Çatışma Çözme Düzeyine Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları.....	58

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, varsayımı, hipotezi, sınırlılıkları ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1.Problem

Davranışlarımızı ve tepkilerimizi şekillendiren bizi harekete geçiren duygularımızın hayatımızdaki yeri ve önemi oldukça önemlidir. Duygular kişilerin çevresinde gerçekleşen olaylar konusunda bilgi verir ve amaçlarını etkiler. Duygu hisleri ve ruh hallerini barındıran bir kavramdır. (Çakar ve Arbak, 2004: 6).

Duyguların amacı öncelikle kişileri harekete geçiren enerjinin temeli, sonrasında ise ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çevresini manipüle edebilmesi veya ihtiyaçlarının yerine getirebilmesinde uygun davranışı gösterebilmesi için değerlendirici bir işlev olarak ortaya çıkmasıdır. Aldığımız kararların seçiminde önemli bir rol oynayan duygular yaşamımızın içindedir (Tuğrul, 1999: 12-20).

Kişinin çevresinden ve kendinden aldığı mesajları alıp analiz etme ve yorumlamasında duygusal zekâ kavramı da eklenerek birlikte araştırılmakta ve tartışılmaktadır (Aksaraylı ve Özgen, 2008: 755-769).

İşletmelerde insanların çalışması zorunlu olduğuna göre insanların ayrılmaz bir yönü olan duyguların önemi göz ardı edilmemelidir. İnsanlar duygu yüklüdür ve hangi ortamda bulunurlarsa bulunsunlar sürekli olarak çeşitli duygular yaşarlar. Yapılan araştırmalar duyguların ve duygu yönetiminin iş hayatındaki önemini ortaya koymaktadır. İşletmelerde duygular ile ilgili bakış açısı, duyguların gerçekliliği, verimi etkilediği ve işletmelerin duygular ile barışık alanlar olarak tanımlanmadığı görülmüştür. (Bodker, 2001: 259-275).

Goleman (2007: 9) belirlediği yeni ölçütte empati kurabilme, ikna edicilik, uyumlu olma gibi bazı kişisel vasıflar üzerinde durulması gerektiği, işimizi yürütmemizde gerektirecek kadar entelektüel yeti ve teknik bilgilere asında sahip olduğumuz yönüdedir.

Özellikle işten ayrılma sürecinde çalışanlar ile yapılan çıkış mülakatlarında eğer çıkış sebebi bağlı olduğu yöneticiden kaynaklanıyor ise çalışanın işletmeyi değil duygusal zekâsının düşük olduğunu düşündüğü, yönetici kaynaklı olduğu görülmüştür. Alinyazında, duygusal yönden zeki liderlerin ayrıca yüksek kalitede kişilerarası becerilere sahip olduğunu ve takipçileriyle olumlu ilişkiler geliştirdiğini ortaya koymaktadır (Mohammad, vd., 2014: 211-220).

Çatışma sözcüğü sıklıkla geniş bir anlaşmazlık alanını tanımlamak için kullanılır. Ufak tefek çekişmelerden birlikte çalışmayı olanaksız kılacak kavgalara, hatta savaflara kadar. Çatışmanın önünde uyumsuzluk, görüş ayrılığı, farklı düşünme ve kişiler, çıkarlar ya da fikirler arasındaki uyumsuzluklar bulunur. Çatışma aynı zamanda doğal ve insanoğlunun yaradılışında var olan bir durumdur. İnsanların olduğu her yerde çatışmada olacaktır (Sharper ve Johson, 2004).

Modern işletmelerin problemlerinden biri olan çatışma kavramı yönetilmesinin de ayrı bir öneme sahip olduğu önemli bir konudur. Çalışanların verimliliği, iş tatmini, örgüte olan bağlılıkları, çalışma yaşamı kalitesi ve örgütsel sapma davranışlarına etkileri vb. konularda oldukça büyük bir öneme sahip olan çatışmanın kontrol edilebilir bir düzeyde tutularak yönetilmesi gerekmektedir (Demir, 2010: 199-211).

Samuel (2010: 75-86) yaptığı çalışmalarda duygusal zekanın işletmede görev alan çalışanların davranışları ve davranışlarına istinaden çatışma çözme eylemleri arasındaki ilişkiyi dengelediği sonucuna varılmıştır. Duygusal zekâ yıpratıcı ve olumsuz etkileyecek çatışma ihtimalini azaltıp, yapıcı biçimde çatışma önleyici stratejilerin kullanımını desteklemektedir. Daha az çatışma eğiliminde olan bireylerin biyolojik olarak incelendiğinde düşük seviyede stres hormonlarına sahip olduğu fakat temelinde yatan etkenin bu bireylerin duygusal zekâ seviyelerinin yüksek düzeyde sahip olmalarıdır. Bu yüzden çalışanların duygusal zekâ düzeyi örgün performansını ve çatışma dönemlerinde de etkili olmaktadır. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan kişiler sahip oldukları bu yetenek ile duygularının farkında olan, denetleyebilen ve yönetebilen bireyler olduklarından hedeflerine ulaşmak için işletme içerisinde ilişkili oldukları kişiler ile bağlarını kuvvetlendirecek, uzlaşma yolunu tercih edeceklerdir.

Aynı şekilde sahip olunan yüksek düzeydeki duygusal zekâ seviyesi tarafların ihtiyaçlarını yerine getirecek yeni çözümleri geliştirmek üzere, duyguların hem

ürettilip hem de kontrol edildiği problem çözme ve işbirlikçi davranış biçimlerini meydana getirebilir (Yaylacı, 2006).

Literatür incelendiğinde işletmelerde yaşanan çatışmaların nedenleri içerisinde yer alan çalışanların duygusal zekâ düzeyi ve duygusal zekânın gerekliliği bir tartışma konusudur. Tüm bu noktalardan hareketle araştırmanın problem cümlesi: “Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri, çatışma yaşama düzeyini ne derecede etkilemektedir?” olarak ifade edilmiştir.

## **1.2.Amaç**

Bu çalışmanın amacı çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma çözme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca araştırmamızda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. Çalışanların algılarına göre duygusal zekâ düzeyleri nedir?
2. Çalışanların çatışma çözme düzeyleri nedir?
3. Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri cinsiyet, yaş, yaka tipi eğitim seviyesi ve kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
4. Çalışanların çatışma çözme düzeyleri cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Çalışanların duygusal zekâ düzeyi ile çatışma çözme düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
6. Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri çatışma çözme düzeyleri yordamakta mıdır?

## **1.3.Araştırmanın Önemi**

Günümüz iş hayatında duygusal zekâ kavramının önemi giderek artmaktadır. Gitgide artan sayıda işveren yeni işe alınan kişilerin sosyal becerilerinden yoksun oluşundan yakınmaktadır. Bu sorun sadece yeni işe alınanlar için değil bazı deneyimli üst düzey yöneticiler için de geçerli olduğu ifade edilmektedir (Goleman 2007: 9). Bu bağlamda, özel hayatımızda önemli bir etkiye sahip olan duygusal zekâ kavramı, çalışma hayatında da önemli olduğunun farkına varılmıştır. Bu araştırmada çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin çatışma yaşama düzeyine etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

İşletmelerde bireyler ve bölümler arası çatışmalar yaşanmakta buna bağlı çalışma ahengini bozan durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum takım olabilme ve örgütün hedeflerine ulaşma noktasında işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir Örgütlerde bireylerarası çatışma işletmenin ayrılmaz bir parçasıdır ve tam anlamıyla ortadan kaldırılması, çözülmesi neredeyse mümkün değildir. Dolayısıyla çatışma yönetiminin amacı çatışmayı çözmek veya onu tamamen yok etmek değil, çatışmadan işletme ve burada çalışan bireyler lehine olumlu sonuçlar elde etmektir (Şimşek ve Çelik, 2008: 297). Bektaş ve Kenar (2018) çatışmaların çalışanların yalnızlıkları üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında örgütsel çatışmanın alt boyutlarından olan iletişim- değerlerin ve bireysel faktörlerin, iş yaşamındaki yalnızlığın alt boyutlarından olan duygusal yoksunluğa; belirsizlik ve statü alt boyutunun ise iş yaşamındaki yalnızlığın diğer bir boyutu olan sosyal arkadaşlığa anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmişlerdir. Karcıoğlu ve Kahya (2011) iş hayatında çatışma ile ilgili yaptıkları çalışmada lider üye etkileşiminde liderlerin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin etkili olduğunu ve istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Alanyazında duygusal zekanın iş yaşamında olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı görülmektedir. Kafetsios ve Zampetakis (2008:712-722) yaptıkları çalışmalarda duygusal zekâ kavramını belirli boyutlarda ele almışlar ve araştırma sonucunda başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi boyutlarının iş tatmini ile olumlu yönde etkilendiği sonucuna varmışlardır. Orhan ve Dinçer (2012) yaptıkları çalışmalarda çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ seviyeleri ile iş tatminleri arasında doğrudan bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Ankara Sincan Organize Sanayi Sitesinde duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi konusunda yapılan araştırmada duygusal zekâ seviyesi yüksek olan çalışanların iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu, ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri sonucuna varılmıştır. (Tokmak, Yıldız ve Turgut, 2013: 108).

Literatürde incelendiğinde Carmeli (2003) ,Aslan (2008), Güney (2009), Yedikardaşlar (2009), Özdemir ve Özdemir (2006), Yücel (2019),Öztürk (2016) , Yalın (2015), Baştürkcü (2016) duygusal zeka ve çatışma çözme düzeyine etkisi

konusunda benzer çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışma örneklem ve evren seçimi konusunda belirtilen çalışmalardan farklılık göstermektedir.

Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri işletmelere olumlu ve olumsuz etki etmektedir. İşverenlerin, çalışanların, özellikle yönetici konumundaki bireylerin duygusal zekâ konusunda farkındalıklarının olması ve bu konuda kendilerini geliştirmeleri çalışma hayatına maksimum düzeyde fayda sağlayacağı ve duygusal zekâ düzeyinin, çatışma düzeyini olumlu ya da olumsuz etkileyeceği göz ardı edilemez.

Yapılan çalışma iş hayatında çalışanların duygusal zeka düzeyinin çatışma çözme düzeyini etkilediğini ve bu durumun işletmenin hedeflerine ulaşmasında insan kaynağını yöneten birimlere ve yönetici kadrosuna katkısı olabileceği göz önünde tutularak yapılmıştır.

#### **1.4. Varsayımlar**

Veri toplama sürecinde katılımcıların samimiyetle her bir soruya kendilerine en uygun cevabı verdiği varsayılmıştır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Bu araştırma;

1. Araştırma, İstanbul ilinde savunma, gıda, tekstil firmalarında görev yapan bir grup çalışan ile sınırlıdır.
2. Ölçüm araçları, Kişisel Bilgi Formu, Duygusal Zekâ Ölçeği ve Çatışma Düzeyi Ölçeği ile sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Duygu:**” Psikolojik bilişsel motivasyonel ve deneyim gibi pek çok psikolojik alt sistemde oluşan organize olmuş zihinsel tepkidir” (Salovey, vd., 2001: 232).

**Zekâ:** Olaylar arasındaki ilişkileri kurma durumuna verilen isimdir. Tasarlanmış mantıksal yapıda, birbirleri ile ilişkili olabilecek mantıksal süreçleri az zamanda kurabilme yetkinliği olarak da tanımlanır (Özakkaş, 2015: 71).

**Duygusal Zekâ:** Duygularımızı tanıyarak, anlayarak ve etkin kullanarak kendimizle ve çevremizdekiler ile başa çıkabilmemizi kolaylaştıran bir yetenektir. Çevremizdekilerin beklentilerinin ne olduğunu, olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendirerek onları anlayabilmek beklentileri yönünde birey olmak için gerekli olan yetkinliktir (Baltaş, 2002: 56).

**Çatışma:** Birbirleriyle ilişki içinde olan bireylerin aralarında bir şeyin uygun olmadığını algıladıklarına etkileşime girmeleridir (Folger, Poole ve Stutman, 2013: 4).

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ VE ÇATIŞMA ÇÖZME

Bu bölümde duygusal zekâ ve modelleri, iş hayatında duygusal zekâ ve yapılan çalışmalar, çatışma kavramı, türleri ve kaynağı, işletmelerde çatışma nedenleri ve çatışma eğiliminde olan bireyin özellikleri, kişilik kavramına değinilmiştir.

#### 2.1 Duygusal Zekâ Kavramı

Duygusal zekâ kavramını açıklamadan önce duygu ve zekâ kavramını aynı ayrı tanımladığımızda duygu; algısal deneysel fiziksel bilişsel ve diğer değişimleri anlaşılır şekilde ruh halleri ve hislere dönüştüren organize olmuş bir cevap sistemidir (Smith ve Lazarus,1990: 183). Zekâ ise, herhangi bir çevresel bağlama seçimi bilgilendirme ve uyum için gerekli olan zihinsel beceri şeklinde ifade edilmektedir (Erkuş, 1999: 42).

Duygusal zekâ; kişinin kendisine ve kendisi dışındakilerinin his ve duygularını takip etme, bunları ayırıştırma ve bu bilgiyi düşünce eylemlerinde kullanma yetkinliğini içeren sosyal zekânın bir alt kümesidir. Duygularla ilgili duygulara dayalı zekâ. İç enerjiyi kullanan yönlendiren ve devinim sağlayan güçtür (Erkoç, 2006: 105).

İnsanların duygu ve düşünceleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu anlamda olaylara ve konulara bakış açıları birbirine benzememektedir. Farklı durumların olması beraberinde huzursuzlukları ve anlaşmazlıkları getirir. Olumsuz durumları ortadan kaldırmak ve farklılıkları yönetmek duygusal zekâyâ sahip olmak ve geliştirmekle mümkündür. Duyusal zekâ olduğumuzun farkına varmak ve bilmek, duygularımızı anlamak ve olumlu sonuçlar alabilmek için yönlendirmek, öfke, üzüntü, korku, utanç, şaşkınlık gibi duygu ve ruh hallerini dengeleyebilmek, başkalarının duygularını anlamak ve onlara hissettirmek gibi yetkinlikler içeren duygusal kalitenin bir kompozisyonudur (Doğan ve Geçikli,2007: 37)

Literatüre bakıldığında duygusal zekâ kavramına ilişkin birden fazla tanım görülmektedir. 'Sosyal Zekâ' tanımı Thorndike, 'Kişisel ve Kişilerarası Zekâ Tanıma' Gardner' in, 'Duygusal Zekâ Katsayısı' Goleman'ın, Mayer ve Saovey'in 'Duygusal Zekâ' tanımlamaları bunlara örnek verilebilir. Tanımlara bakıldığında birbirleri ile benzerlik gösteren görüşlere istinaden geliştirildikleri belirtilebilir (Aslan, 2013: 51).

Titrek'e göre duygusal zekâ kavramı en genel tanımıyla şu şekilde ifade edilmektedir: Bireylerin kendi iç dünyalarında ve çevreleriyle etkileşimlerinde his, duygu ve düşüncelerini anlayabilme, karşısındaki kişilerin yerine kendilerini koyarak onları anlamaya çalışabilme; korku, üzüntü gibi olumsuz duygularını aşarak duygularını yönetebilme ve sonucunda amaçlarını gerçekleştirebilmek için duygularından en yüksek verimi alabilme yeteneğidir (Titrek,2007: 61).

Duyguları yönetmek önemlidir bu her isteğin yerine getirilmesi demek değildir Ancak kişinin duygusunu anlamak ve bunu anladığını ifade etmek bile o kişi ile başarılı bir iletişim kurmakta önemli olumlu bir adımdır. Duygularını yönetebilen birey duygusunu ve düşünceleri harmanlama yıpranmış bireydir ikisi arasındaki denge her durumun kontrolünde kişiye kısırlıktan uzaklaştırılacaktır (Tarhan, Gümüsel ve Sayım, 2012: 163).

Duygular hayatla ilgili birçok bilginin temelidir ve duyguların içerisinde bulunan ifadelerin çözümlenme becerisi, bireyi hareketlendirir, motivasyonunu artırır. Duyguların davranışları etkilediğini fark etmek ve duygular ile sağlıklı davranışlar sergilemek için kullanmak son derece önemli bir kabiliyettir. Kişi, olumlu olumsuz tüm davranışların arasındaki farkın bilincinde olarak hem kendisi için hem de karşısındaki bireyle kuracağı iletişim için ifadelerini olumlu yönde düzenleyerek etkileşimde bulunması bir duygusal zekânın belirtisidir Avcı,2019: 198).

Duygusal zeka nöroloji, psikoloji, bireysel ve örgütsel psikoloji, sosyoloji, nöropsikoloji, iletişim ve işletme bilimleri gibi birçok disiplinin çalışma konusu olmuş 19.yüzyıldan sonra üzerinde çalışmaların ivme kazandığı bir konu olmuştur (Edizler,2010: 2971).

## **2.2 Duygusal Zekâ Modelleri**

Literatürde duygusal zekâ modellerinin Yetenek ve Karma Model Yaklaşımı olmak üzere iki aşlık altında incelendiği görülmektedir. Duygulardan mantık yürütme modeli yetenek modelidir ve Mayer ve Salovey' in Modeli bu modelidir. Karma modelde ise sosyal yetenekler, davranış ve kişilik özellikleri gibi yetenekleri birlikte bulunduran duygusal zekâ tanımlamalarının yer aldığı bir modeldir. (Copp ve Mayer, 2000:14-15). Bu modele örnek olarak Goleman Modeli, Bar-On Modeli, Cooper ve Sawaf Modeli örnek verilebilir (Aslan,2013: 51).

### **2.2.1 Mayer ve Salovey Modeli**

Mayer ve Salovey duygusal zekâ kavramının öncüleri olmakla kalmamış, konuyla ilgili çalışmalarını sürdürmüşler ve duygusal zekâ modeli geliştirmişlerdir. Mayer ve Salovey modeli Gardner'ın sosyal zekâ kavramına bağlı olarak geliştirilmiştir (Stein ve Book, 2000: 16).

Duygu ve zekâ ilişkilerine ek olarak isteklendirme, kişilik gibi konuları da içine alan çalışmalar yapmışlar ve duygusal zekâ kavramını tanımlarken sosyal ve bireysel zekâ çeşidi şeklinde belirtmişlerdir (Edizler, 2010: 2972).

Bu modelde duygusal zekânın gelişiminin zekâyâ olan katkısı incelenmiştir. Duygular genişleyerek yayılan sinyaller olarak görülmüştür. Her duygunun özel bir anlama ifade edilmektedir. Duygusal zekâ, duyguları farkına varılması ve duyguların arasındaki bağlantıları görebilme, duygu temelinde muhakeme etme ve problem çözme becerilerine dayanmaktadır (Tuna, 2010: 59).

Duygusal zekânın kullanılmasında yetenek, önemli bir ölçek olup, Mayer ve Salovey'in önemle üzerinde araştırma yaptıkları bir kavramdır. Mayer ve Salovey'in sunduğu kavramsal zemine göre oluşturulan bu yapı, psikolojik temelli süreçlerden daha karmaşık incelenmiştir (Doğan ve Şahin,2007: 239).

Mayer ve Salovey yetenek modeli dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; duygusal algı, duygusal kolaylaştırma/uyum, duygusal anlama ve duygusal yönetim olarak ifade edilmektedir.

#### **Duygusal Algı**

Yüzleşilen duyguların, hikâyelerin ve tasarımların tanımlanmasıdır (Titrek, 2007: 61). Duygusal zeka, duyguların kavranıp dışa vurulması ile başlar. Kişinin ses tonunu ve mimiklerini farkına varıp algılayabilmek ve bunları anlamaktır (Demir, 2010: 203).

## **Duygusal Kolaylaştırma/Uyumu**

Bu düzeyde duyguların bilişi nasıl etkilendiği gösterilmektedir. Yani bir problemin ortaya çıkması durumunda çözüme ve düşünme sürecinde duyguların nasıl kullanıldığıdır. Duygularımız düşünme aşamasında engellenebilmektedir (Doğan ve Şahin, 2007: 240). Yargıda bulanabilmek için duygulardan yararlanma olarak belirtilir (Titrek, 2007: 61).

## **Duyguları Tanımlama**

Duyguları anlama düzeyidir. Kompleks duyguların ve duygu durumundaki değişikliklerin duygusal bakış açısı ile sağlanmasıdır. Duygusal yönetim boyutunda ise bireyin duygularını tanımlayıp yönetebilmesi ve çevresindeki diğer insanların duygularını yönetilmesi olarak ifade edilir.

## **Duyguları Yönetme**

Bilinçaltına attığımız duyguların bireye zarar vermeyecek duruma getirilmesi olarak belirtilir. Yani duyguların tanınarak açıklayabilme ve etkili bir şekilde başa çıkma için beynin akılcı zihin yönetiminde tutulması ve önlemlerin alınmasıdır (Yurdakavuştu, 2012: 30).

### **2.2.2 Bar-On Modeli**

Yaklaşık 20 yıldır sosyal ve duygusal zekâ alanlarında incelemeler yapan Bar-On birkaç soru üzerinde durmuştur: “Neden bazı insanlar diğer insanlara oranla duygularına hükmetmede daha başarılı oluyorlar? Neden bazı kimseler diğerlerine oranla daha başarılı olabiliyorlar?” (Koçmar, 2012: 79).

Bar-On’un modeli karma bir modeldir. Zihinsel yetenek olan kişinin kendinin farkında olması ile kendine saygı, özgürlük ve ruh hali gibi zihinsel yeteneklerden ayrı özellikleri birleştiren karma bir modeldir (Çakar ve Arbak, 2004: 6).

Bar-On duygusal sosyal zekâ çeşidini (ESI) detaylı olarak araştırmış, duygusal zekâ ölçeklerinden biri olan EQ-i’i (Emotional Quotient Inventory) üzerinde araştırma yaparak geliştirmiştir. Sonuç olarak ölçek sosyal, duygusal zekâ durumunu ölçmektedir. Bu modelde yaş, cinsiyet, bireyin ilişkili olduğu kavmin önemliliği büyüktür. Bu modelde duygusal zekânın kavramsallaşmasının yanında bu durumun

çeşitli açılardan değerlendirilmeye alınmasını destekleyen EQ-i'yi teorik temel olarak incelenmesi önemlidir. Çevremizdeki kişileri anlama, ilişkilerimizi düzenlememizde ve kendimizi göstermemizde, ihtiyaçlarımızı karşılamamızda, karar vermemize yardımcı olan bazı kabiliyet, duygusal ve sosyal yeterli olma durumunun , birbirleriyle bağlantısının genişlenmesi noktası duygusal zekâyı meydana getirmektedir (Bar-On, 2006: 13-25).

15 alt başlıktan meydana gelen Bar-On Modeli altta belirtilmiştir.(Bar-On, 2013).

**Kendine Saygı:** İçe bakma ve kendimizi doğru bir şekilde algılama, anlama ve kabullenme yeteneğimiz.

**Duygusal Kendini Tanıma:** Duygularımızı tanıma, tanımlama ve anlama yeteneğimiz.

**Girişkenlik / Duygusal Kendini İfade Etme:** Duygularımızı ve genel olarak kendimizi etkin ve yıkıcı olmadan ifade etme yeteneğimiz

**Bağımsızlık:** Kendine güvenme ve başkalarına bağımlı olmadan uzak olma yeteneğimiz.

**Empati:** Başkalarının nasıl hissettiğini anlama ve anlama yeteneğimiz.

**Sosyal Sorumluluk:** Sosyal gruplarla, arkadaşlar arasında, işte ve toplumda özdeşleşme ve yapıcı ve katkıda bulunan bir şekilde başkalarıyla işbirliği yapma kabiliyetimiz

**Kişilerarası İlişki:** Karşılıklı olarak tatmin edici ilişkiler kurma ve sürdürme ve başkalarıyla iyi ilişki kurma becerimiz.

**Stres Toleransı:** Bizim etki eden ve yapıcı duyguları idare etme kabiliyetimiz

**Dürtü Kontrolü:** Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde yönetme yeteneğimiz

**Gerçeklik Testi:** Duygu ve düşüncelerimizi dış gerçeklikle objektif bir şekilde doğrulama yeteneğimiz

**Esneklik:** Bizim uyum sağlamak ve yeni durumlara ve şartlara duygularımızı, düşünce ve davranışlarını ayarlama yeteneği.

**Problem Çözme:** Kişisel ve kişilerarası nitelikteki sorunları etkili bir şekilde çözme yeteneğimiz.

**Kendini Gerçekleştirme:** Kişisel hedefler belirleme yeteneğimiz ve potansiyelimizi gerçekleştirebilmek için bu hedeflere ulaşma çabamız.

**İyimserlik:** Sıkıntı karşısında bile hayata karşı olumlu ve umutlu bir tutum sürdürme yeteneğimiz.

**Mutluluk:** Kendimizle, başkalarıyla ve genel olarak yaşamla içerik hissetme yeteneğimiz.

### **2.2.3 Goleman Modeli**

Goleman'ın bireysel duygusal zekâ modeli en yaygın bilinen modeldir. Mayer ve Salovey'in modeli temel alınarak oluşturulmuştur (Psenicka ve Rahim, 2002: 302-326). Goleman'ın duygusal zekâ modeli beş temel duygusal ve sosyal yeterlilikten oluşan bir modeldir.25 çeşit duygusal yeterlilik alt boyutları belirtilmiştir.

### **Özbilinç**

İçinde olduğumuz anda ne hissettiğimizi bilmek ve tercihlerimizde karar vermemize yol gösterecek şekilde kullanmak; kendi yetilerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmaktır.

Duygusal bilinç, doğru öz değerlendirme ve özgüven alt boyutlarından oluşur (Goleman, 2007: 38-394).

### **Kendine Çekidüzen Verme**

Duygularımızı işlerimizi engellemek yerine kolaylık sağlayacak şekilde yöneterek, duygusal sıkıntıdan kurtulup kendimizi toplamak. Vicdanlı olarak amacımıza ulaşmak için zevklerimizden alacağımız tatmini ertelemektir Özdenetim, güvenirlilik, vicdanlılık, uyumluluk, yenilikçilik at boyutlarından oluşur (Goleman, 2007: 38-394).

### **Motivasyon**

Motivasyon bizi hedeflerimize götürecektir, yol gösterecek inisiyatif kullanmamızı sağlayacak ve gelişmemiz için çaba harcamamızı sebep olacak, yenilgi ve engellenmiş hissetmemiz durumunda direnç göstermemize yardımcı olacak en derindeki tercihlerimize kullanma durumudur. Başarma dürtüsü, bağlılık, inisiyatif, iyimserlik alt boyutlarından oluşur (Goleman, 2007: 38-394).

## **Empati**

İnsanların içinde olduğu hisleri sezinlemek, onların tarafından bakabilmek ve çok farklı insanlarla ilişkiler geliştirip uyum sağlayabilmektir. Alt boyutları Başkalarını anlamak ve geliştirmek, hizmete yönelik olma, çeşitlilikten yararlanma, politik bilinçtir (Goleman, 2007: 38-394).

## **Sosyal Beceriler**

İlişkilerde duyguları iyi yönetmek, sosyal durumları ve ilişki bağlarını doğru algılamak; bu kabiliyete ikna ve öncülük etmek, anlaşmazlık olması durumunda uzlaşma ve çözüm sağlamak, işbirliği ve ekip çalışması içerisinde olma durumudur. Alt boyutları ilişki kurmak, işbirliği içinde olmak, ekip yetileri, etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğüdür (Goleman, 2007: 38-394).

Öz bilinci yüksek olan kişiler evlenecekleri kişilerin kim olduğunu, ne tür işe gireceğine kadar kişisel karar gerektiren konularda ne düşündüklerinden emin; duygularını yönetebilen bireyler hayatın hoş olmayan bazı sürpriz olumsuzluklar ile yüz yüze geldikten sonra kendilerini çabuk toparlayabilen; kendine çeki düzen verme becerisine sahip olan bireyler yaptıkları her işte daha verimli ve etkili olabilmekte; duygudaşlık yetkinliği gelişmiş bireyler, sosyal sinyallere karşı daha duyarlı; sosyal becerisi yüksek bireyler insanlarla sürtüşmesiz bir etkileşim sürdürmeye yönelik hayatın tüm alanında başarı olan bir sosyal yaşam sürdürürler (Goleman, 2004: 61-62).

### **2.2.4 Cooper ve Sawaf Modeli**

Cooper ve Sawaf'ın modeli zihinsel becerilerinin yanında, bir takım bilişsel olmayan kavramları örnekle “geleceği yaratmak gibi” içermekte olduğundan karma modeldir. Ayrıca işletmelerde duygusal zekânın konumuna yönelik önemli bilgiler sunmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004:6-40). Örgüt ortamı içerisinde duygusal zekâ kavramını incelemiş özellikle üzerinde durduğu konu liderlik ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiye odaklanmıştır (Tufan, 2011: 17) Duygusal zekâyı tanımlarken 4 köşe modeli adıyla açıklamışlardır, Bu modeller; duygusal okuryazarlık,zindelik, derinlik ve simyadır (Aslan, 2013: 62).

## **Duygusal Okur-Yazarlık**

Duyguların farkında olunması olarak belirtilen bu olgu, özünde kendi dışındaki kişilerin duygularını anlamlandırmayı ve bireyin duygularını ifade etmede yanlış ifadeler kullanmamasını öngörmektedir (Tufan, 2011: 14). Duyguları öğrenmek ve idare etmek boyutunda bilinçli olarak duygusal gücünün farkında olması ve bu durumu ilişkilerinde kullanması değerlendirebilmesi ile ilgilidir (Şahin,,2015: 26).

## **Duygusal Zindelik**

Duygusal zindelik inanılır ve samimi olma, güven ortamı oluşturma ve geliştirme, yaşanabilecek çatışmaları idare edebilme becerisine sahip olma olarak tanımlanır ve ikinci köşe taşı olarak ifade edilir (Gürsoy,2014: 104). Öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yenilenmeden meydana gelmektedir. Duygusal zindelik, çaba, esnekliği geliştirirken zorlu şartlara ve değişimlere karşı olumlu etkiler göstererek dayanıklılığı artırır (Cooper& Sawaf, 2000: 85).

## **Duygusal Derinlik**

Üçüncü boyut yer alan duygusal derinlik, bireyin kendine ait potansiyel ve amaçlarının ne olduğunu bilmesi ve bu amaçlara kendini adanması, dürüstlüğü yaşaması ve insanlar üzerinde yetkisi olmadan etki uyandırması anlamındadır. (Arbak ve Çakar, 2004: 40).

## **Duygusal Simya**

Fırsatları hissederek buna bağlı geleceği yaratmak; önsezisel yeniliği, durumsal değişimi ve akıcı zekayı içeren bir karışım simya üretmeyi içermektedir. Kişilerin yaratıcılık potansiyelini arttıran özelliğine yoğunlaşmaktadır. Bu modelde duygularını anlayan, güvenen etkili kullanabilen kişilerin iyi ilişkilere sahip olacağı gibi kariyer yapacakları, üretken olabilecekleri gibi başkalarını motive etme konusunda başarılı olabileceği savunulur (Cooper ve Sawaf 2000: 86)

### **2.3. İş Yaşamında Duygusal Zekâ**

İş hayatında “gerçekler” kadar “duygular” da konuşur. Nedendir bilinmez iş hayatının gerçekler dünyası özel hayatımızın ise duygular dünyası olduğuna dair bir inanç

öylesine yerleştirmiştir ki içimize iş hayatında karşılaştığımız pek çok sorunu çözebilmek için konuşmaya bunlarla başlarız. Duyguları bir kenara bırakarak daha fazla üretmeyi, daha fazla satmayı, yeniden yapılanmayı, yatay organizasyona geçmeyi, hizmet kalitemizi artırmayı çalışan devir hızını azaltmayı planlar ve bunları gerçekleştirmek için gerekenleri yapmaya çalışırız (HR, 2019: 25).

Çalışma hayatının kuralları değişiyor. Okulda bizlere öğretilen ve önemli olduğu belirtilen kurallara benzemiyor. Belirtilen standartlardan uzak. Yeni ölçüt iş süreçlerimizi ilerletebilmek için yeterli ölçü de yetkinlik ve bilgiye aslında sahip olduğumuz, bu yetkinliklerden farklı olarak inisiyatif ve empati, uyum gösterebilme ve ikna edebilme gibi kişisel vasıflar üzerinde duruluyor (Goleman, 2007: 9).

Duygular genellikle bireylerin özel hayatı ve iç dünyası çerçevesinde ele alınmış bu yüzden iş hayatında çalışanların duygusal dünyası ve duyguları uzun bir süre incelenmemiştir. İşe alım ve performans değerlendirme süreçlerinde, kariyer planlamaya kadar insan kaynakları yönetiminde yer alan iş süreçlerinde duygusal zeka önemli bir temel temel oluşturmaktadır (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 363-377).

19.yüzyıldan sonra işletmelerde duygusal zekâ kavramının önem kazandığı görülmektedir. Bu duruma neden olan en büyük etken zekâ kat sayısının başarılı olma için tek bir neden olmadığına ispat edilmesi ve sosyal bilimlerin ve insan odaklı yaklaşımın önemli olduğunun farkına varılması gibi nedenler belirtilebilir.1920'li yıllarda zekânın bilişsel olmayan boyutlarının kişisel yaşam ve kariyer yaşamında başarı için gerekli olduğuna ilişkin görüşler hız kazanmaya başlamıştır (Yaylacı, 2006).

İşletmelerde görev alan çalışanlar ve işletme arasında güven ortamının olması önemlidir. Çalışanların duygularına önem veren işletmelerde çalışanlar kendilerini değerli hisseder ve motivasyonları yüksek olur.

Çalışan güvenliği ve paranın motivasyon sağladığına inanan klasik yönetim anlayışının tam tersi olarak çağdaş yaklaşımda insanın duyguları ve beklentilerinin karşılanması anlayışı söz konusudur (Eröz, 2013: 229).

Ulusal bir ankette işletmelerde yeni işe başlayan, alanında uzman olmayan çalışanlarda ne tür yetkinlik arandığına dair sorular sorulmuş, anket sonucunda iş başında öğrenme yetkinliğinin belirli temel becerilere göre daha çok önem taşıdığı

ortaya çıkmıştır. İşverenler yaptıkları sıralamalarda belirtilen yetkinliklerden sonra dinleyen,uyumlu kişiliğe sahip ,sözlü iletişimi güçlü ve grup içi ve kişilerarası etkileşim içinde olan, işbirliğine ve ekip çalışmasına yatkın, engellenmiş ve yenilgi karşısında direnç gösteren yaratıcı tepkiler geliştiren, iç motivasyonu olan ve kendine güvenen ,hedefleri olan kendini geliştiren ve başarısıyla gurur duyan, problem çözme becerileri gelişmiş, liderlik potansiyeline sahip, kuruma katkıda bulunma isteğine sahip bir liste ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde işe başlayacak MBA mezunlarında da aradıkları özelliklerde buna benzer liste çıkmıştır. Yoğun olarak tercih edilen; iletişim becerileri, kişilerarası beceriler ve inisiyatifdir (Goleman, 2007: 21).

Goleman iş hayatının bileşenlerini oluşturan öz farkındalık, kendini ayarlama, motivasyon, empati, sosyal becerilerin ayırt edici özelliklerini belirlemiş, bu özelliklerin de öz farkındalıkta; kendini fazla önemsememeye dayanan mizah duygusu, özgüven, gerçekçi öz değerlendirme: Motivasyonda; güçlü başarı dürtüsü, kuruluşa bağlılık, başarısızlık karşısında bile iyimserlik: Empati bileşeninde yetenekleri kişileri geliştirmede, elde tutmada uzmanlık, kültürel farklılıklara duyarlılık, müşterilere ve alıcılara hizmet: Sosyal beceri de ise değişime öncülük etmede etkinlik, inandırıcılık ekip kurmada ve yönetmede uzmanlık olarak belirlemiştir (Goleman,2016: 13).

Sonuç olarak denilebilir ki duygusal zekâ iş dünyasında tahtına oturmuştur Bunun farkındalığını yaşayan tüm yöneticiler ve liderler ekiplerine duygusal zekânın kullanımını arttıracak eğitimleri aldırarak kendilerini de bu konuda geliştirmeye çalışmaktadır. Ancak duygusal zekanın her bir çalışan için önemini henüz kavramamış ve eğitim desteği almamış duygusal zeka seviyesi düşük çalışanlara sahip işletmelerde sadece yönetim kadrosunun duygusal yeterlik kapasitesi artırılarak performans yükseltilemez.

Yöneticilerin ekip ruhu ve grup dinamiği içerisindeki rolü oldukça önemlidir. Ancak kurum ya da toplumda herkesin en az düzeyde de olsa duygusal zekâ eğitimi alması gereklidir(Tarhan, Gümüsel, ve Sayım, 2012: 165).

## **2.4. Duygusal Zekâ İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Duyguların öneminin anlaşılmasıyla beraber iş yaşantısındaki yerini konu alan araştırmalar yapılmaya son yıllara denk geldiği görülmektedir. Bu durumun birinci sebebi, ilk zamanlarda duygu konusunun bütünüyle psikoloji bilim dalının çalışma konusu sayılmasıdır. Ancak daha sonraları duygu kavramı örgütsel psikolojinin de alanına girerek çalışmalarda yer almıştır. İkinci sebebi ise çağrı merkezi gibi hizmet sektörlerinde faaliyette bulunan işlerde duygusal yaklaşımların öneminin sonradan anlaşılmasıdır. Üçüncü sebep; duygusal zekâ kavramının popülerleşmesiyle birlikte sonraki uygulamalar için çalışma yaşantısının verimliliğini arttırmak adına dikkatleri duygu kavramına çekmeye başlamıştır (Briner, 1999: 323-346).

Bugüne kadar duyguların işyerindeki rolü genellikle görmezlikten gelinmiştir veya örgüt davranışlarında gözlenen bilişsel süreçler bağlamında ikincil veya dolaylı olarak çalışma alanı bulmuştur. Ancak genel psikoloji alanında duygu konusunda son zamanlarda artan ilgiye paralel olarak çalışma hayatında da doğrudan duygusal yaşantılara odaklanan veya çalışma hayatının farklı süreçlerinde duyguların rolünü araştıran araştırma sayısı hızla artmaktadır (Solmuş, 2007: 72)

### **2.4.1. Duygusal Zekâ ile İlgili İş Hayatından Yapılan Çalışmalar açıklama oku**

Yaylacı (2006) çalışanların kariyerlerinde başarıya ulaşmalarında ve bu duruma paralel iş tatminlerin fazla olmasının sebebinin duygusal zeka seviyelerinin yüksek olması ve bireyler arası,sosyal ilişkilerinde pozitif yönde güçlü bir ilişkiye sahip çalışanlar olduğunu belirtmiştir.

Dulewicz ve Higgs'in (1998) yaptıkları araştırmada duygusal zekâ ve zekâ katsayısı düzeylerinin kurum başarısını farklı etkilediği. Duygusal zekânın kurum başarısını ( % 36) ,IQ'ya göre (%27) daha fazla etkilediği sonucuna varmıştır. Yapılan çalışmada çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerinde duygusal zekânın etkilediğini az oranda da olsa saptamıştır. Bu durumda asıl etkenin iş yapmak için gerekli teknik yetkinliklerin yanında duyguların idare edilmesi de etki ve öneme sahip olduğudur. (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178).

Duygusal Zeka (2016) isimli kitapta McClelland'ın küresel bir gıda ve içecek firmasını konu alan 1996 tarihli bir çalışmasından bahsedilmiş çalışmada duygusal zekâ yetileri

açısından kritik bir kütleye varan üst düzey yöneticilere bağlı bölümlerin yıllık kazanç hedeflerinin %20 üzerine çıkan bir performans sergilediklerini saptamıştır. Bunun tam tersi olarak diğer bölümlerde ise hemen hemen aynı oranda daha düşük bir performans tespit edilmiştir.

Baltaş (2002: 8) yetkinlikler üzerine yapılan, 200 şirketin katılımı ile gerçekleşen bir araştırmada; araştırmaya katılan çalışanların üçte biri teknik beceri yetkinliği ve bilişsel yeterliklere sahip olduğu, üçte ikisinin de duygusal yetkinliklere sahip olduğu bu durumda başarılı olan çalışanların düşük performansla çalışanlara göre ortalama işlerde %85, en karmaşık işlerde %127 daha verimli olduğu sonucuna varmada farklılık yaratmasına neden olduğu tespit edilmiştir.

Çekmecelioğlu' nun (2005: 23-37) yaptığı araştırmaya göre duygusal zekâsı düşük seviyede olan çalışanlar duygularını yönetemedikleri için stres düzeyi yükselmekte ve iş tatminleri düşmektedir.

Güvercin (2020) yöneticilerin duygusal zekâlarının iş tatminine etkisi üzerinde yaptığı çalışmada anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Karabulut (2014) Eskişehir ilinde eğitim kurumlarında farklı branşlarda görev yapan 100 öğretmen üzerinde yapılan yüksek lisans tez çalışmasında; kurumsal iletişim ve duygusal zekâ arasında ilişki olduğu, duygusal zekâ seviyesi yüksek olan çalışanların iletişim konusunda daha başarılı olduğunu ve kuruma yansıdığını saptamıştır.

Sudak ve Zehir (2013: 141-165) duygusal zekâ ile iş doyumu üzerine yaptığı incelemelerde, regresyon analizi kullanarak iş tatmini ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyerek duygusal zekânın iş doyumunu direkt etki eden ve yüksek seviyede arttırdığı sonucuna varmıştır.

Çalışmalar sonucunda elde edilen verilere göre duygusal zekânın farklı çalışma alanlarında iş performansında meydana gelen değişimlerde de %5 etkilediğini açıklamaktadır (Rooy ve Viswesvaran 2004: 71-95).

Kokanay (2013) akademisyenlerin duygusal zekaları ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında duygusal zeka boyutları ve tükenmişliğin boyutları arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Çakar ve Arbak'ın (2004: 3) yönetici pozisyonunda 106 kişi ile yaptığı çalışmada duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik ilişkisini incelemiş ve duygusal zekâsı yüksek bireylerin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme kapasitesinin yüksek oranda olduğunu saptamıştır.

Pelit ve Ayan'ın duygusal zekânın örgütsel sinizme olan etkisine yönelik yaptıkları çalışmada çalışanların duygusal zekâ seviyeleri arttıkça örgüte karşı geliştirdikleri sinizm davranışlarında azalma olduğu sonucuna varmışlardır (Pelit ve Ayan,2016: 45).

Tetik ve Açıköz'ün (2012: 87-97) meslek yüksekokulu öğrencilerinin duygusal zekâ düzeylerinin problem çözme yetkinliklerini nasıl etkilediğini incelemiş ve bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Avcı (2013: 63) İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerde görev alan yöneticilerin duygusal yetenek düzeyleri ve iş tatminleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Kuruşcu (2017) yöneticinin duygusal zekâ düzeyi ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelediği araştırmasında; genel olarak yöneticinin duygusal zekâsı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının bütünsel olarak anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur.

Kara (2015) kurum kültürünün oluşturulmasında duygusal zekânın önemi ve çalışanların iş performansına etkisine yönelik yaptığı çalışmada; özellikle hizmet sektöründe duygusal zekânın öz bilinç, empati ve motivasyon yetkinliklerinin etkili olduğu belirlemiştir.

Aydın (2017) duygusal zekâ ve stres yönetimi ilişkisini incelediği çalışmasında duygusal zekâ özellikleri ile stres yönetimi stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuş ve duygusal zekâ özelliklerinin stres yönetimi özelliklerini %42,3 oranında etkilediği sonucuna varmıştır.

Ocak (2016) duygusal zekânın iş hayatında önemine yönelik yaptığı çalışmada; duygusal zekâ ile empatik eğilim arasında yüksek seviyede olumlu korelasyon bulmuştur.

Mammadov (2019) çalışanların duygusal zekâları ile duygusal emek stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiş iki kavram arasında pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucunu bulmuştur.

Yıldırım (2012) duygusal zekâ bakış açısından liderlerin sahip olduğu özellikler ve yönetimlerini incelediği araştırmasında duygusal zekâ, yönetsel ve dönüşümsel liderlik arasında anlamlı bir ilişki belirlemiştir. Yani bireylerin duygusal zekâ becerilerinin yönetsel ve dönüşümsel liderlik özelliklerinin önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

## **2.5. Çatışma Kavramı**

Çatışma birbiriyle uyum sağlamayan birden fazla güdünün aynı zamanda biri etkilediği anlarda meydana gelen güdünün sahip olduğu özelliğe göre, etki düzeyine göre içinde ortama göre değişiklik görüntüler gösterir (Cüceloğlu, 2015: 282) Çatışma farklı ortamlarda ve seviyelerde meydana gelebildiği gibi genel anlamıyla “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” diye tanımlanabilir (Can, 2005: 377). Algıların farklı olmasından kaynaklanan yani kişi ya da grupların ilgi alanları, hedefleri, tercihleri ve değerlerinin farklı olmasından dolayı stres, gerginlik, düşmanca tavır sergileme ve gergin ortamlar oluşmasına neden olan sosyal bir olgu (Akkırman, 1998: 2). Değerlerin, düşüncelerin, duygulardaki farklılıkların birden fazla kişi arasında oluşması durumunda ortaya çıkan uyumsuzluk (Kelly, 2006: 22).

Çatışma hayatımızın her alanında farklı düzeylerde varlığını hissettirmektedir. Meslek hayatımız zamanımızın büyük bir zamanını alan, aile, yakın çevre ve kendimize ayırmak zorunda kaldığımız zamanı kısaltan bir hayattır. Sonuç olarak tüm bu sosyal ağlar arasında denge sağlamaya çalışmakta, sağlayamadığımız durumlarda tehlikeli, çatışmaya eğilimli durumların yaşanması söz konusu olmaktadır. (Akgül, 2011).

Karip'e (2013: 3) göre çatışma kaçınılmazdır. İnsanların çoğu çatışma yaşamamak için gayret gösterir fakat günün sonunda bu durumdan kaçamayacağını farkına varır ve kabullenir. Bireylerin özellikleri, düşünce yapıları, inançları diğer bireyler ile farklılaştığında çatışma yaşama olasılığı her zaman olacaktır.

## **2.6.Çatışma Konusunda Yaklaşımlar**

Robbins (1974) işletmelerde meydana gelen çatışmalarda yaklaşımlardan bahsederken geleneksel, davranışsal ve etkileşimci olmak üzere 3 temel yaklaşım olduğunu belirtir (Akt.Akçakaya, 2003 :4).

### **2.6.1.Klasik veya Geleneksel Yaklaşımlar**

Bu yaklaşımı savunan kuramcılar, işletmelerde meydana gelen çatışma sebebinin bireyler veya gruplar arası ayırımdan meydana geldiğini, çatışmaların örgüt için yıkıcı etkilere sahip olduğunu ve her durumda çatışmadan uzak durulması gerektiğinden bahsetmişlerdir (Topaloğlu, 2011: 256).

Yaşanan her çatışma örgütte gereksiz olduğu düşünülüyor ve işletmeye olumsuz etkilemesi, zarar vermesi, iş süreçlerini bozan özellikte olması ve sonuç olarak çatışma bozuncu ve yıkıcı olarak değerlendirildiğinden ortadan kaldırılması gerekmektedir (Uçar, 2007: 12).

Klasik Yaklaşımda, işletmelerde çatışmaların oluşmasında bazı nedenler vardır. Öncelikle yöneticiler bilimsel ve evrensel yönetim kurallarını çalıştıkları kuruma uygulamadıklarından çatışmalar meydana gelmektedir. Çalışanlar, örgütün ortak hedefleri konusunda mutabakata varamadıkları için çatışmalar meydana gelmektedir. Bu sorunların çözümlenmesinde yöneticilere düşen görev, çatışmayı ve ortaya çıkış nedenlerini belirlemek ve çatışmayı örgüte yararlı hale getirmektir (Açıklalın,2015: 72).

### **2.6.2. Davranışçı Yaklaşımlar**

Bütün çatışmaların yıpratıcı olmadığına ve grup çatışmalarının olumlu yönde sosyal işlevlerinin olduğuna inanılan bu görüş 1940'dan 1970'in ikinci yarısına kadar etkisini göstermiştir. Klasik görüşü izleyen davranışçı görüş, çatışmayı örgütsel yaşamın bir gerçeği olarak kabul eder. Çatışmanın ortadan kaldırılmayacağını fakat azaltılabileceği görüşü vardır. Organizasyonlarda azaltılabilen fakat bütünüyle ortadan kaldırılamayan çelişkilerin bulunmasında şaşılacak bir durum olmadığını ifade eder (Çağlayan,2006: 15).

Çatışma, bireyler ve gruplar arası farklılıkların olmasından dolayı oluşur ve çatışmanın ortadan kaldırılması bu farklılıkları yok etmek anlamına gelir. Buna göre

çatışma yönetimi, bireyler ve gruplar arası çatışmaların varlığını kabul etme ve teşvik etme anlamına gelir (Kılınç, 1996: 3).

### **2.6.3.Etkileşimci Yaklaşımlar**

Bu yaklaşımda, barış içerisinde olan, aşırı sakin ve uyumlu grup yapılarının ilgisiz, gelişime ve yenilik ihtiyaçlarına tepki vermeme eğiliminde olduğu düşüncesinden hareketle belirli bir seviyede çatışmanın bağlı olunun yönetici tarafından desteklenmesi ve söz konusu sistemin yaratıcılığını, özeleştirici yapma yeteneğini ve yaşamını sürdürebilirliğini sağlayacağını belirtir (Tekarslan, 2000 : 272).

Modern görüşler çatışmaya teşvik etme tarafındadırlar. Çünkü çatışmayı doğal bir olay olarak kabullenirler ve yapılan işlerde başarı için belirli bir seviyede çatışmanın gerekliliğine inanırlar. Diğer bir ifade ile uyum içerisinde olan, barış ve işbirliği ile çalışan grupların durağan, tepkisiz ve vurdumduymaz olmaları işletmenin gelişimine ve yenilik getirme, iş geliştirme katkıları oldukça azdır Can, 2005: 380).

## **2.7. Çatışma Türleri**

### **2.7.1. Taraflarına Göre Çatışmalar**

Örgütlerdeki çatışmalar konusunda çeşitli şekillerde sınıflandırmalar mevcuttur. Örgütlerde çatışmalar farklı seviyelerde ve türlerde meydana gelebilmektedir. Bu konuda yapılan sınıflamalardan biri; organizasyonlarda çatışmaya taraf olabilecekler ile ilgilidir. Bu açıdan bir organizasyonda beş türlü çatışmadan bahsedilebilir (Koçel, 2003:667). Kişilerin kendi içlerindeki çatışma, kişiler arası çatışma, kişiler ve gruplar arası çatışmalar grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar, organizasyonlar arası çatışmalar (Koçel, 2007: 508).

#### **2.7.1.1.Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma**

Kişi kendinden ne beklediğini tam olarak bilemediği durumlarda yani kendisinin yapabileceğinden fazlasını beklemesi, farklı ve çelişkili şeyler beklemesiyle sonuçta rahatsız olmasına, strese girmesine ve kızgınlaşmasına neden olan çatışmadır (Koçel, 2015: 761).

Bireyi içi çatışmaların ortaya çıkmasında genel olarak kendisinden beklenenin fazla olması durumu söz konusudur Bu çatışma kişi üzerinde baskı kurmaya, sinirli olma durumuna da yönlendiren çatışma türüdür. Bu çatışma durumunu ortaya çıkaran diğer

durum da bireyin çok fazla tercih içerisinde seçim yapma zorunluluğudur. Tercih edeceği seçenekler fazla olduğunda kişi birini diğerine göre daha iyi ve tercih edebileceği türde olabilmektedir. Bu duruma benzer diğer olaylarda birey daha zor karar verdiğinden çatışma yaşaması olası olacaktır. Tercihler arasında karar verme bireyi zorlayacak ve çatışma yaşama olasılığını arttıracaktır (Aslan, 2008: 179-200).

### **2.7.1.2. Kişiler Arası Çatışma**

Kişilerin birbirleri ile farklı duygu düşünce ve görüş ayrılıkları olması durumunda bu tarz çatışmalar meydana gelmektedir. Bireylerin kendi aralarındaki görüş, fikir, düşünce ve buna bağlı olabilecek çıkar ayrılıkları bu çatışma türüne girmektedir (Ada, 2013: 1).

Örgüt içerisinde kişiler birbirleri ile farklı, duygu ve düşüncelere, fikir ayrılıkları yaşadıklarında bu tür çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Yönetici ve bağlı olduğu çalışan arasındaki çatışmalar ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki çatışmalar en çok yaşanan bireyler arası çatışma türüdür ve nedeni kişisel anlaşmazlıklardır. Bunlara ek olarak, aynı işletme düzeyinde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki anlaşmazlıklar ve geçimsizlikler, yönetici, şef, memur arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireyler arası çatışma türlerine girmektedir (Eren, 1989: 459).

### **2.7.1.3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışmalar**

Grubun bazı kuralların bireylere zorlayarak kabul ettirmesi ile meydana gelen çatışma türüdür. Kişinin grubun sahip olduğu kurallarını, amaçlarına ve takip ettiği iş süreçlerini kabullenmediği zaman bağlılığı olan grupla çatışma yaşaması muhtemel olacaktır. Ayrıca grup tarafından belirlenen verimlilik hedefinin arkasında kalan ve bu durumda üste çıkmaya çalışan ve sonuçta ceza alan birey gruba karşı kızgınlık duyarak çatışma yaşayabilir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2015).

Kişilerin grup tarafından belirli kural ve standartlara kabullenmesi gerektiğinin zorlanması ile meydana gelmektedir. Grubun amacını, normlarını ve yönetmeliklerini benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline gelecektir. Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir (Koçel, 2015: 762).

#### **2.7.1.4. Grupların Kendi İçinde ve Gruplar Arası Çatışmalar**

Grupların üyeleri arasında meydana gelen çatışmalarda bireylerin birbirleri ve grubun kuralları, kendilerinden beklenen davranışlarda anlaşmazlık yaşanması durumunda ortaya çıkar. Birey grup çatışması ise; kişinin içinde bulunduğu grupla çatışmaya girmesidir. Daha geniş anlamıyla; bireyin gruptaki sorumlulukları ile grubun belirlediği kural ve standartlarla, grup değerleri ile çatışması olarak tanımlanabilir. Bu tür çatışmalar daha çok norm, değer ve inanç yönü ağır basan çatışmalardır (Baysal ve Tekaslan, 1996). Bu tür çatışmalarda çoğu zaman grubun hedefine ve kurallarını kabullenmeyen kişiler çatışmayı kaybetmek durumunda kalırlar (Eren, 2003).

Gruplar arası çatışma, hedeflerde ya da algılarda farklılık yahut katılma ihtiyacı açısından incelenebilir. Bireyler ve gruplar arasındaki karşılıklı bağımlılık arttıkça ortak karar vermeye duyulan ihtiyaç da artar. Tek yanlı hareketler taraflar arasında kızgınlığa yol açmakla beraber çatışma ve direniş ortaya çıkarır.

Gruplar arası çatışmalar genellikle aynı bölüm müdürüne bağlı olan grupların birbiriyle karşılıklı rekabete girmelerinden dolayı ortaya çıkar (Fidan ve Dinçer, 1996).

#### **2.7.1.5. Organizasyonlar Arası Çatışmalar**

Ekonomik sistem içerisinde aynı alanda faaliyet gösteren birden fazla örgütün birbiriyle çatışma durumu söz konusudur. Örnek olarak rakip olan iki işletmenin çatışmaları veya işletmelerde uygulanan çeşitli yönetmelik ve uygulamalar nedeniyle fikir ayrılığına düşen işçi sendikaları ile yaşanan çatışmalar verilebilir. (Türkel, 2000).

İşletmelerin kendileri dışındaki örgütlerle yaşadıkları çatışmalar örgütler arası çatışma türüne girer. Örgütlerde çatışmaların ve anlaşmazlıkların olmaması imkânsızdır. Bunun nedeni yaşanmışlıklar, bakış açıları, farklı beklenti ve duygudaki inşamlar bir aradadır. Örgütler doğal olarak birbirleri ile ekonomik ve açık sistemde çatışma yaşayacaklardır (Akçakaya, 2003: 2).

Eren (2001) örgütlerde çatışma türlerine çatışmanın tarafları açısından bakarak bunları; gruplar arası çatışmalar, birimler arası çatışmalar, bireyler arası çatışmalar ve kurumlar arası çatışmalar şeklinde sınıflandırmaktadır. Erdoğan (1996: 148) bir

işletmede görülen çatışmaları; bireysel, grup içi, gruplar arası, kişiler arası çatışma ve örgütsel çatışma olarak sınıflandırmaktadır

## **2.7.2. İşletme İçindeki Yerine Göre Çatışmalar**

### **2.7.2.1. Dikey Çatışma**

Ast üst ilişkisi içinde olan çalışanlar arasında yaşanan çatışmadır (Koçel:2015: 763). Örgütün çeşitli düzeylerinde meydana gelebilmektedir. Yönetim kurulu tepe yönetim ile orta kademe yönetim denetçilerle ya da genel olarak çalışanlar yönetimle çatışma içinde olabilmektedirler (Keser, Yılmaz ve Yürür, 2009: 526).

### **2.7.2.2. Yatay Çatışma**

Organizasyon yapısında aynı seviyede görev alan ve aynı unvan taşıyan çalışanlar arasında meydana çatışmadır (Koçel,2015: 763). Birbirinden farklı hedefleri ve işlerini yapabilmeleri için kaynakları yetersiz olan, aynı düzeyde birbirine rakip çalışanların yaşadıkları çatışma örnek verilebilir.

### **2.7.2.3. Emir-Komuta ve Kurmay Çatışması**

Emir komuta çalışanı ve kurmay çalışanın birbirleri ile yaşadıkları çatışma türüdür (Koçel,2015: 763). Çatışmanın çıkmasına neden olan faktör bir tarafta otorite ve işlerinin kaybedeceği düşünen komuta yöneticilerinin ve kurmay yöneticilerin düşünce yapısı, diğer tarafta ise alanında uzman çalışanları komuta yöneticilerin verimli çalıştırmadığıdır (Çağlayan,2006: 62).

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

### **2.7.3.1. Potansiyel Çatışma**

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

### **2.7.3.2. Algılanan Çatışma**

Birey ve ya grup tarafından çatışmayı arttıran etkenlerin idrak edilmesi ve farkındalığının olması durumlarında ortaya çıkan çatışmaya algılanan çatışma denilmektedir (Kaplan ve Aksoy, 2005: 139).

### **2.7.3.3. Hissedilen Çatışma**

Tarafların yaşanan herhangi bir olay karşısında çatışma yaşayabilme durumundaki hisleri ifade eder. Örnekle her iki taraf da öfkeli, düşünceli ve kaygılıdır ve bir çatışmanın yaşanabilmesini hissedecek duruma girerler (Koçel,2015: 760).

### **2.7.3.4. Açık Çatışma**

Çatışmaya taraf olan davranışlarıdır. Örgütsel normlarla sıkı bir şekilde yasaklanan fiziksel ve sözlü şiddet gibi açık saldırılar örnek olarak gösterilebilir (Keser, Yılmaz, ve Yürür, 2009: 527).

### **2.7.4. Niteliğine Göre Çatışmalar**

#### **2.7.4.1 İşlevsel Çatışma**

Organizasyona hareket getiren, enerji veren ve dönüşümlerin gerçekleşmesine fayda sağlayan çatışmalardır. Organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için destek sağlayan, birden fazla kararlar arasında uygun olanın seçilmesindeki farklılıklar, örgüt içindeki iletişimin sağlıklı olmasının sağlanması, uyum sürecinde alınan önlemler konusundaki farklılıklar örnek olarak verilebilir (Koçel,2015: 759).

#### **2.7.4.2. İşlevsel Olmayan Çatışma**

İşletmeyi hedeflerine ulaşabilmesini engelleyen, amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmayan, karar süreçlerine etki eden, iş süreçlerinde bilgi akışına zarar veren, güç savaşlarının olabilme durumunu şiddetlendiren, iş motivasyonunu azaltan çatışmalardır (Koçel,2015: 759)

### **2.8. Çatışmaların Kaynağı**

Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar iletişim tarzı, liderlik ve otorite yapısı buna bağlı yönetsel yetkinliği gibi nedenlerle ortaya çıkabilir. Her ne çeşit olursa olsun çatışmaya neden olan kaynağı tespit etmek, nedenlerini iyi belirlemek gerekir (Genç 2007: 275).

İşletmelerde farklı seviyelerde ve çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinde meydana gelen çatışmaların sebeplerini bilmek bu durumun yaşanmasını engellemek ve çözüm yöntemini bulmak açısından önemlidir. Yaşanan çatışmaların kaynağı kişiler arasında, bazıları kişinin kendi içinde ya da işletmelerde bölümler arasındadır (Koçel, 2007).

Dökmen (1998: 82) yüzeysel nedenlerin altında yatan çatışmanın asıl nedenleri 11 maddede toplamıştır: Algılarımız, duygularımız, bilinçdışımız, farklı ihtiyaçlarımız, iletişim becerilerimiz, kişisel ve kültürel faktörler, rollerimiz, sosyal ve fiziksel çevremiz, mesajın niteliğidir.

## 2.9. İşletmelerde Çatışma Süreci

Uluslararası çatışmaları inceleyen bir çalışmaya dayalı olarak, Rummel (1976) bir çatışmanın 5 aşamadan oluştuğunu ve birbirini takip ettiğini belirtmiştir.

**1.Aşama:** Çatışma ilk olarak kapalı bir şekilde yaşanır. Taraflar arasında çatışma potansiyeli yoktur. Çünkü anlayış ve tutumlarda iki taraf arasında farklılıklar vardır.

**2.Aşama:** Çatışmanın başlatılmasında bir takım olaylar yaşanır ve tarafların aksiyon almasına sebep olur. Temelde tarafların farklı olmasından kaynaklanır

**3.Aşama:** Çatışma başladığında açıkça çatışma düzeyine geçilmektedir Burada taraflar sahip oldukları yetenekleri, güç tehditlerini ve ödül gibi şeylerin kullanma isteğini değerlendirirler

**4.Aşama:** Taraflar arasında uyuşmanın olması güç dengesi oluşmasını sebep olur. Bu düzeyde taraflar çözümün olmasının sağladığı sonuçları görürler ve bu sonucu yaşamaya başlarlar. Aralarındaki anlaşma, amaçta değişiklik olmayana kadar devam eder

**5.Aşama:** Farklı gelişmelerin yaşanması durumunda tekrar çatışma yaşanması durumu ortaya çıkabilir ve taraflar bu durumu fark ettiklerinde, uygun koşullar da olduğunda birkez daha yüz yüze gelme durumun olabileceğini görürler ve birbirlerine karşı karşıya gelirler (Folger, Poole ve Stutman, 2013: 76).

Rahim'e (2001: 120) göre çatışma süreci önceki koşullar, çatışma, karar verme ve çatışma sonrası aşamalardan meydana gelmektedir.

Robbins ve Judge (2001: 450) çatışma aşamalarının potansiyel çatışma veya uyuşmazlık, kavrama ve kişiselleştirme, niyet, davranış ve sonuç şeklinde olduğunu belirtirler.

## 2.10.İşletmelerde Çatışma Nedenleri

Örgütler önemli çatışma alanlarıdır. Bir örgütün içinde değişik ilişkiler ve gruplar bulunmaktadır. Çatışmaların yaşanmasında çoğunlukla taraflardan birinin sorun içinde olduğunda meydana gelmektedir (Folger,Poople ve Stutman,2013: 6).

Kurumlarda görev alan çalışanlar farklı sosyo kültürel çevrelerden geldikleri için birbirlerinden farklı özellikler taşırlar. Çocukluktaki yetiştirilme tarzı, kültür, sosyalleşme süreci herkeste farklıdır. Buna göre her birey arasında bu nedenlerden doğan çeşitlilik, çatışmanın zeminini oluşturabilir (Luthans, 1995: 278).

Örgütlerde bölümler ve bu bölümlerde iş süreçlerini ilerleten kişi ve gruplar arasında fonksiyonel bağlılık söz konusudur (Koçel, 2007:510).Bazı durumlarda birbirleriyle iş bağlılıkları olan gruplara beklenenin üzerinde iş ataması yapılması ve görevlerinin arttırılması çatışma yaşanmasına neden olur (Şimşek,1999: 285).

Koçel (2015: 766-770) örgütlerde çatışma nedenlerini; amaç, algı, statü, çıkar, yöneticilik yapısı ve kişilik farklılıklarının olması, bazı kaynakların birlikte kullanılması, işletme içerisindeki güç ve otorite mücadeleleri, iş süreçleri içerisinde birbirine bağlı fonksiyonel karşılıklı bağlılık, çalışan-işveren arasındaki görüş ayrılıkları, iletişimde aksaklıklar ve yönetim alanındaki belirsizlikler olarak belirtmiştir.

Üngüren (2008: 883) işletmelerdeki çatışma nedenlerini statü ve ödüllendirme sistemindeki farklılıklar, görev tanımları ve sorumlulukların açık, net belirgin olmaması, işletme içi değişim, hiyerarşik ve bürokratik yapıdan kaynaklı sorunlar, farklı yöneticilik tarzları gösterilebilir.

Hastanede görev alan çalışanların ekip arkadaşları ve bağlı oldukları müdürleri ile yaşadıkları çatışma nedenlerine yönelik bir araştırmada; çatışma nedenlerinin kaynakların kıtlığı, ödül sistemi farkı, üye farklılıkları, denetim tarzı, kararlara katılma, matris yapı, amaç, çıkar ve değer farklılıkları, algılama farklılıkları, görev ve sorumluluklarının, yetkilerinin belirsiz olması, statü farklılıkları, karşılıklı görev bağımlılığı, iletişim yetersizliğinden dolayı olduğu belirtilmiştir (Akça ve Erigüç, 2006: 129-136).

Kaplan ve Aksoy (2005: 152) konaklama işletmelerinde departmanlar arası çatışmanın analizleri konusunda yaptıkları çalışmada çatışmada nedenlerinin; terfilerin adil yapılmaması, iş gören görüşlerinin alınmaması, iletişim eksikliği, iş yüklerinin fazla olması ve iş temposu yorması olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca yöneticinin sağlıklı iletişim kurmaması, yetki ve sorumlulukların belirgin olmaması çatışma neden olarak algılanmaktadır.

Düşükcan (2018) imalat sektöründe görev alan 250 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada; iletişim yetersizliği, yönetim biçimlerindeki farklılıklar, çalışma ortamındaki stres ve baskılar, farklı kişilik özellikleri çatışmalara neden olmaktadır.

Baltaş'a (2005: 10) göre; ihtiyaç ve isteklerin içsel ve çevresel çatışma doğurmasını besleyen üç alan vardır: Kaynakların sınırlılığı (Zaman, para, donanım, altyapı eksikliği). İnanç farklılıkları (değerler, öncelikler ve prensipler). Engellenen ihtiyaçlar (aidiyet duygusu, güç ihtiyacı, özgürlük arayışı, keyif düşkünlüğü). Özel yaşamda olduğu gibi iş yaşamında da, bu üç faktör çatışmanın tetikleyicisidir.

Örnek (2013:29) işletmelerdeki çatışma nedenlerini şu şekilde özetlemiştir;

- Yöneticilerin yönetim tarzı,
- Denetim biçimi,
- İletişim eksikliği,
- Çalışanların iş yapmada bilgi ve beceri eksikliği,
- Faaliyetlerin zamanlamasında karşılıklı bağlılık,
- Kaynak yetersizliği ve ortak kullanım,
- Örgütsel görev ve sorumluluklarda karşılıklı bağımlılık,
- Rekabetçi ödüllendirme ve kariyer sistemi,
- Paylaşılan görüş ve değerlerin azlığı,
- Personel azlığı, işlerin yoğun olması,
- Örgütsel ve/veya bireysel amaç farklılığı,
- Zaman ufkundaki farklılıklar,
- Bilgi edinme ve iletme farklılıkları,
- Yenilik ve değişimlere uyum,
- Çalışanın iş doyumunun azlığı,

Sonuç olarak örgütteki çatışmaların nedenlerini doğru tespit ettiğimizde çatışmaları yönetebiliriz. İşletmelerde çalışanlar arasında veya gruplar arasında meydana gelen çatışmaların hem bireysel hem de örgütün yapı ve yönetmeliklerinden kaynaklanan birçok nedeni bulunmaktadır (Keser, Yılmaz ve Yürür, 2009: 528).

## 2.11. İşletmelerde Çatışma Eğiliminde Olan Bireylerin Özellikleri

İnsanoğlu karmaşık bir yaratık olarak aynı anda birçok güdünün etkisi altında bulunur. Bazen güdüler birbiri ile çelişkiye düşerler (Cüceloğlu, 2015: 281). İş hayatında başarıya ulaşmamızı sağlayan ve çevremizdeki bireyler ile olumlu yönde iletişim kurmamızı yardımcı olan duygusal zekâ bireyin davranışlarını yönlendiren, gereksinim, dürtü ve değerlerini temsil eder (Ünsar ve Dinçer, 2013: 65).

## 2.12 Kişilik ve Çatışma

Burger'e (2016: 23) göre kişilik; bireyin tutarlı davranış kalıpları, kişilik içi süreçleridir ve kişinin kendisinden kaynaklanır. Kişinin tutarlı olması burada önemlidir. Her durum ve zamanda tutarlı davranışları gözlemleyebiliriz. İçimizde geliştirdiğimiz tüm güdüsel ve bilişsel süreçleri kapsayan kişilik içi süreçler ise kişiler arası süreçlerden farklıdır. Kişilik, kişinin iç dünyası ve dış çevresiyle oluşturduğu diğer bireylerden farklı, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki şeklidir (Cüceloğlu, 2015: 404).

Kişilik, bir bireyi diğer bireylerden ayırt etmemize yardımcı olan, alışkanlık, savunma mekanizmaları ve davranış şekilleri gibi özelliklerden oluşan bütündür ve bu bütünlük, bireyin dış çevresiyle olan tüm ilişkilerini belirler (Acar ve Ömer, 2002: 245).

Eren (2001: 84) kişiliğin başlıca özelliklerini şu şekilde belirtmiştir;

- Kişilik, bireyin doğuştan ve sonradan edindiği eğilimlerin bütünüdür.
- Kişilik, bireyin edindiği eğilimlerin düzenlenmesidir. Böylece, eğilimlerden meydana gelen bir yapı karşımıza çıkar.
- Kişilik sayesinde bireyler, edindikleri eğilimleri yaşadıkları çevreye uydurur. Bireyler, farklı çevrelerde farklı davranış ve tutum sergilerler.
- Bireyin doğuştan getirdiği karakterleri ve kendine özgü olan karakteri kişiliğin vazgeçilmez bir ögesidir.
- Bireyin kişilik özellikleri başka bireylerden farklılık gösterir ve ayırt edici özelliktedir.

Çocukluk döneminde bireylerin karakteristik yapıları, çevre ile etkileşimde bulunma biçimleri ortaya çıkmaya başlar ve ergenlik döneminde veya genç yetişkinlik dönemlerinde oturmuş örüntüler halinde belirginleşir. Böylece kendine özgü ayırıcı özellik ve davranış kümeleri oluşturmasını sağlar (Butcher, Mineka ve Hooley, 2013: 632).

Davranış kümeleri, bireylerin dürüstlüğü, çekingenliği, kavgacılığı ve bunun gibi birtakım kişilik davranışlarından oluşur. Bireylerin kişilik özellikleri, amaçları ve statüleri farklılık gösterdiği zaman çatışmalar söz konusu olabilir (Sökmen 2014: 272).

Örgütlerde kişilikten kaynaklı çekişmeler sık rastlanan durumlardan biridir. Bireylerin birbirinden ayrı kişilik yapılarına, değer yargılarının farklı olması, hedefleri, olaylara farklı yaklaşımları ve davranış göstermeleri kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara neden olabilir. Kişinin pasif veya hırslı olması, özgüven eksikliği, kişilik yapısının tam anlamıyla oturmaması çatışmaya neden olabilir. Hırslı insanların her zaman kazanma isteği ve buna bağlı baskın karakterde olmalarına rağmen, kişilik yapısı oturmamış bireyler tutarlı davranış sergilemeyecekleri için çatışma ortamı oluşacaktır. Ayrıca otoriter ve baskıcı kişilik yapısı ile değişime direnç gösteren tutucu kişilik özelliklerinin etkileşiminin çatışmanın büyümesine sebebiyet verdiği belirlenmiştir. Örgütte beklentilerin karşılanmaması, engelleyici çalışma şartları saldırgan davranışlara yol açarak çatışmaya neden olabilir (Tutar ve Erdönmez, 2008:30; Sökmen 2014: 272).

Çatışmanın kaynak ve şiddetine bağlı olarak farklı kişisel tepkiler verilmektedir. Bu tepkiler çekilme ve ilgisiz kalma, saldırganlık, rasyonelleştirme, davranışın olgunlaşmaması şeklinde sıralanabilir (Koçel, 2015: 771).

Aksu ve Şahin (2015) yaptıkları araştırmada; kişilik ile çatışma çözme stilleri arasında bir ilişki bulmuş, diğer insanlar ile ilişki içinde olan, yeni şeyler öğrenmeye açık olan bireyler olarak ifade edilen gelişime açıklık özelliği ile uzlaşma stili arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

### **2.13. İşletmelerde Çatışma Sonrası Yaşanan Problemler**

Çatışma gruplar arasında yaşanabileceği gibi grupların içerisinde de kendini gösterebilir. Örgütlerde her durumda meydana gelen çatışmalar tarafların gerginlik yaşayarak işletmenin performansını olumsuz yönde etkiler. Ayrıca çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin zedelenmesine neden olur ( Örnek,2013: 26).

Tekarşlan ve Baysal (1996: 292) işletmelerde çatışma sonrasında yaşanan problemleri şu şekilde belirtir;

- Örgüt içerisindeki uyuşmazlık ve çatışmalar depresyon, ruh sağlığının bozulması, verimliliğin azalması, güven kaybı, şüphe duyma, istifa, gibi birçok sorunlara neden olabilir.
- Çatışma, düşmanlıklara ve saldırganlık davranışına neden olabilir.
- Çatışma, kaynak kullanımını olumsuz etkiler.(Zaman,para,enerji)
- Çatışma, çatışan tarafın hedefinin, sistemin hedeflerinden üstün görmelerine neden olabilir.
- Çatışma, motivasyonel ve iş tatminini olumsuz etkiler ve iş veriminin düşmesine neden olur.

Baltaş'a (2005: 10) göre iş yaşamında iki tür çatışma vardır. İş ve ilişki çatışması. İlişki çatışmalarının yıkıcı özelliği vardır. Bireyler arası anlaşmazlık, mücadeleler ve güven duymama, geçmiş dönemde taraflar arasında yaşanan problemlerden kaynaklı hesaplaşmalardır. İş veriminin ve performansın düşmesi, üyeler arasında memnun olmama durumu, üyelerin ekipten ayrılma eğilimi, gergin, kuşkucu ve huzursuz durumların ortaya çıkması.

Rahim (2001: 7) çatışmanın işlevsiz sonuçlarının işletmeyi tamamiyle etkilediğini; sadakati zedelediğini, örgüte aitlik hissini ve verimliliği azaltabileceğine buna bağlı değişime yeniliğe direnç gösterileceğini, güvenin olmadığı, birey ve bölümler arası iletişimlerin azalmasına ve stresli, iş doyumunun olmadığını bir çalışma ortamının oluşmasına neden olduğunu belirtir.

Rahim (2001: 7) çatışmanın işlevsiz sonuçlarının örgütü bütünüyle etkilediğini; iş stresine, duygusal tükenmişliğe ve doyumunsuzluğa, bireyler ve gruplar arasında iletişim eksikliğinin ortaya çıkmasına, güvensiz ve şüpheli bir örgüt iklimi oluşturacağını, ilişkilere zarar verebileceğine, belirtir.

İşletmelerde çatışma sonrasında örgüt performansını olumsuz etkileyen, problem yaratan bazı sonuçları vardır. Stresli olma durumu ve işten bıkkınlık, işletmede iletişimde azalma ve yanlış anlaşılmalara, iş tatmini ve performansta azalma, yeniliğe karşı direncin artması, örgüte aitlik hissini azalması (Karip, 2000: 24-25).

Sütlü'ye (2007: 20) göre çatışma sonrasında; örgütsel amaçların sapmasına yol açabileceği gibi, stres ve işten bıkkınlık durumu, işletmede iletişimin azalmasına ve iletişimde olumsuzluklar, örgütte güvensizlik ve şüpheliğin fazla olduğu bir havanın oluşmasına neden olur.

Aksoy (2005: 370-371) çatışma sonrasında yaşanan problemleri şu şekilde açıklar;

- Çatışan taraflardan birinin zihinsel, bedensel sağlığını olumsuz etkileyen bir durum yaratabilir.
- Çatışma düşmanlık hissi ve saldırganlık davranışlarına sebep olabilir.
- İşyerinde vaktin ve paranın boşa gitmesine yol açar.
- Çatışma kurumsal hedeflerin saptırılmasına neden olabilir.
- Çatışma, çatışan tarafın amacını kurumsal amaçtan üstün görmesine neden olabilir.
- Çatışma, morali, tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürebilir.
- Çatışma güven duygusunun kaybına ve kaderciliğe sebep olabilir.
- Çatışanlar birbirlerinin her davranışını olumsuz algılayabilir.
- Çatışma arttığında, işgörenler birbirlerine sabotaj düzenleyebilirler.

#### **2.14 Çatışma Çözme**

Çatışmaların yaşanması durumunda yıkıcı olmayacak şekilde tepki vermek ve gelişme imkânı vermek önemlidir. Çünkü çatışmalar yaşamın bir parçasıdır ve toplumsal varlık olan birey için kaçınılmazdır. Çatışmaları çözmeye yapıcı olmak için, sebeplerini ve çözme ilkelerinin neler olduğunun farkındalığının oluşmasıyla sağlanır (Taştan, 2006:5).

Örgütlerde farklı seviyelerde ve farklı kişiler arasında meydana gelen çatışmalara neden olan kaynaklara inmek ve bunları iyi anlamlandırabilmek çatışmaları örgütsel hedefler doğrultusunda yönetebilmek için önemlidir. Çatışmaya neden olan faktörler belirlendikten sonra çatışmaların çözümü için en uygun olan yöntemlerin, tekniklerin araştırılması gerekmektedir (Yıldızoğlu,2013: 11).

Çatışma yönetimi kavramına olan ilgi ilk defa 1960'lı yıllarda Blake ve Mouton'ın araştırmaları ile başlamıştır (Özdemir, 2007: 396). Çatışma yönetiminin tanımı, işletmelerin amaçlarına ulaşma yolunda anlaşmazlıkların olması durumunda belirli bir yerden sonra amaçlara ulaşabilmek için çatışmaya taraf olan veya üçüncü tarafın karşı eylemde bulunmasıdır. Örgütte görev alan çalışanların farklı değerleri, yetenekleri, ihtiyaçları, amaç ve algıları olmaları normaldir. Örgütlerde bu farklılıklar da dikkate alınarak çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi ile örgüt etkinliği, gelişimi ve buna benzer birçok örgütün yararına sonuçlar elde edilir (Akkırman,1998: 1).

Çatışmaların çözümünde kullanılan birden fazla sistemden bahsedilebilir. Çatışmanın yönetiminde istenilen başarıyı elde etmek için uygun yöntemi veya yöntemleri uygulamak gerekir (Kösehan,2015: 122).

Johnson ve Johnson (1991), çatışma yaşanması durumunda bireylerin beş farklı çözüm stratejisinden birini kullanabileceklerini ifade etmiş ve bu durumu hayvan figürleri ile özdeşleşmiştir.

**Kaplumbağa (Geri çekilme):** Çatışma yaşamamak için geri çekilirler. Sorun çıkaracak kişiden uzak durmayı tercih ederler.

**Oyuncak Ayı (Yatıştırma) :** Diğer bireyler tarafından kabul görmeyi ve sevilmeyi beklerler. Herhangi bir olumsuz durum olmaması için sürekli çatışmadan uzak durulması gerektiğini düşünürler.

**Tilki (Uzlaşma):** Uzlaşma arama yolunu ararlar ve gerek kendi amaçlarına gerekse bireyler ile olan ilişkilerine orta seviyede önem verirler.

**Köpek Balığı (Güç Kullanma) :** Birlikte çalıştığı kişileri zorlayıcı davranışlarda bulunur ve üzerinde gücünü kullanmaya çalışır.

**Baykuş (Yüzleşme) :** Ortaya çıkan sorunu çözme yollarını arar ve uğraşır. Amaçlarına önem verdiği gibi ilişkileri de önemlidir. (Çatışma Çözme Stratejileri,2019).

Follett (1940), çatışmayı kaçınılmaz bir durum olarak tanımlamış ve bundan faydalanılması gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle çatışma yönetim modeli olarak üç farklı davranış tarzının uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Bunlar, hükmetme, uzlaşma ve bütünleşmedir (Can, 2006: 218).

Blake, Shepard ve Mouton oluşturdukları çatışma çözme modelinde çatışma çözümleme sürecinde harcanan emeğin aktif ve pasif durumuna ya da düşük seviyede bulunup bulunmamasına göre araştırmaktadırlar (Eren, 2001: 573).

Johari Penceresi ise 1955’de Joseph Luft ile Harry Ingram tarafından ortaya atılan ve özünde iletişim ve duyarlı olma eğitimlerinden faydalanılan, bireylerarası ve birey ile gruplar arası çatışmaların analiz ve yönetiminde kullanılan, ismini yazarlarının soyadlarının birleşiminde almış bir modeldir (Sökmen, 2010: 261). Bu modelde dört pencereden söz edilir bu pencereler tercih, duygu, ihtiyaç ve davranışı ifade eder. Bireyin olduğu pencere diğer birey ile kuracağı iletişimi etkiler. Bu modelde pencereler örgüt psikolojisinin nasıl işlediğini gösterir (Açıkalin,2015: 89).

Thomas'ın çatışmayı ele alış modelinde; çatışmayı ele alış yöntemleri, çıkarıcılık ve işbirliği boyutlarına dayandırılarak sınıflandırma yapmıştır (Can, 2006: 214). Rahim (Psenicka ve Rahim, 2002: 307) çatışma yönetim stratejilerini 5 alanda toplamıştır.

**İşbirliği:** Problemin çözülmesine yöneliktir. Taraflar için uygun olan, kabul ettikleri ve çözüm aramaya yönelik bilgi değişiminin olduğu bir stratejidir.

**Başkasını Tanıma:** Taraflardan sadece bir tarafın memnun edilmesine yönelik, tutumları kapsar

**Hakimiyet Kurma:** Birey kendi gücünü kullanır ve karşı tarafın lehine bir amaca ulaşmaya çalışır. Kazan-kaybet bakış açısı olan bir stratejidir.

**Önleme:** Bireyin çatışma çözümüne karşı davranışı erteleme ve kaçma eğilimi yönündedir.

**Uzlaşma:** Taraflar için ödün verme durumu söz konusudur. Ver ve al stratejisi söz konusudur.

İşletmelerde farklı seviye ve çeşitli taraflar arasındaki çatışmaların yönetiminde yöneticiler güçlerini kullanma, daha geniş kapsamda hedef belirleme, ödün verme, problemlerin çözümünü sağlama ya da kaçınma eğiliminde olma, çatışmaya neden olan kişiyi değiştirmeye veya ilişki içinde olduğu bölümü değiştirme gibi stratejiler uygulayabilir.

## **2.15.Çatışma Çözme Düzeyi ile İlgili İş Yaşamında Yapılan Çalışmalar**

İşletmelerin kapasitesi ile çatışma seviyesi arasında pozitif bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. İşletmeler büyüdükçe iletişim kanallarının sayısı arttığı gibi hiyerarşik yapı büyüdüğü için iletişimde azalmalar söz konusu olacaktır. Hedeflere ulaşmak için kullanılacak araçlar karmaşık bir yapı alacağı için bütün bunlar örgütsel çatışmaya zemin hazırlar (Gürer, Öneren ve Bozacı,2014 : 443).

Alioğulları ve Karcıoğlu (2012: 234) araştırmalarında; çatışma yaşanma durumunun ortalamalar bakımından kıyaslanmasında iş arkadaşları ile en fazla çatışan unvan grubunun yöneticiler olduğunu saptamışlardır. Örnek (2013)'in çatışma nedenlerine yönelik yaptıkları araştırmada; işletmelerde çalışanların görev tanımlarındaki ve sorumluluk alanlarındaki belirsizlik ile çatışma seviyeleri arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütlerdeki yıldırma uygulamaları ve çatışma arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmada yaşanan çatışma düzeyinin tercih edilen çatışma stratejileri arasında ilişki bulunduğunu belirlenmiştir (Asunakutlu ve Safran,2006) Kösehan (2015) araştırmasında; çatışma seviyesi ile unvan arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiş, çatışma seviyesinin unvan yükseldikçe azaldığını tespit etmiştir. Yine aynı çalışmada; çatışma seviyesi ile yaş ve hizmet yılları değişkenleri arasında orta düzeyde ters yönlü bir ilişki tespit etmiş, çalışanın yaşı ve hizmet yılı arttıkça çatışma seviyesinin azaldığı sonucuna varmıştır.

Okul (2011) kurumun sahip olduğu kültürünün çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmasında; işletmenin sahip olduğu kültür ile çatışma yönetimi tarzları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulunmuştur.

Açıkalın'ın (2015) yaptığı araştırmada belediye çalışanlarına çatışma türü, nedeni ve çözüm yollarının tespitine yönelik anket uygulamış, ankete verilen cevaplarda; üstlerle işbirliği ve iletişim konusundaki aksamaların çatışmalara sebebiyet verme oranı, maaş ve değerlendirme sistemlerindeki adaletsizliklerin çatışmalara sebep olma oranı, örgütte algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar olma oranı, örgütte yetki ve sorumlukların açıkça belirlenmemiş olmasından kaynaklanan çatışma oranı, örgütte çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların olma oranı yüksek çıkmıştır.

## **2.16. Duygusal Zena İle Çatışma Çözme Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar**

Çatışma çözme ve duygusal arasındaki ilişki ile ilgili; Carmeli (2003: 788-813) iş doyumunu, örgüte bağlılık ve örgüt aidiyeti ile duygusal zekâ düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulmuş ayrıca yüksek duygusal zekâya sahip bireylerin iş ve aile arasındaki dengeyi iyi sağladığını belirlemiştir.

Aslan (2008: 196) yaptığı araştırmada duyguların farkında olma ve duyguların pozitif kullanımı ile çatışmaların çözümlenmesinde ilişki olduğunu saptamıştır.

Güney (2009), araştırmasında yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejilerinden arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Yedikardaşlar (2009) yaptıkları araştırmalarda duygusal zekâ boyutları ile çatışma çözme stratejileri arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zekâ Arasındaki İlişkiyi inceleyen çalışmada; bireylerin sahip oldukları duygusal zekâ yetkinlerinin artması işe çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme kullanma oranlarının arttığı, duygusal zekâ arttıkça kaçınma yaklaşımında azalma görüldüğü, çatışma çözme stillerinden uyma (fedakârlık) boyutunun duygusal zekâ ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucu bulunmuştur (Ünlü, vd., 2014: 261) .

Özdemir ve Özdemir (2006: 408) bireyler arasında meydana gelen çatışmalarda uygulanan çatışma yönetim stratejileri ile duygusal zeka boyutları arasındaki ilişkiyi saptamak için yapmış oldukları çalışmalarda duygusal zekanın alt boyutlarında yer alan motive etme, empati boyutlarının işbirliği, hâkimiyet kurma ve uzlaşma ile sosyal becerilerin ise yine uzlaşma ve işbirliği çatışma stratejileri arasında anlamlı, orta seviyede pozitif bir ilişki saptamıştır.

Yücel (2019) duygusal zekâ ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiye yönelik yapmış olduğu çalışmada; duygusal zekânın örgütlerde çatışmaların çözülmesini sağladığını ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Öztürk (2016) örgütsel adalet algısı, duygusal zekâ ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir; duygusal zekânın, örgütsel hakkaniyet algısı ve çatışma yönetim stilleri arasında düzenleyici rolünün olduğunu, anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Yalın (2015) çalışanların iş hayatında sahip oldukları duygusal zekâ seviyelerinin problem çözme kabiliyetlerine etkisini incelemiştir; teknik ve branş bilgilerinin problem çözüme etkili olmadığını iş hayatında duygusal zeka yeterlilik seviyelerinin problem çözme ile ilişkisinin çok daha fazla olduğunu tespit etmiştir.

Baştürkcü (2016) çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ kapasitelerinin kişilerarası problem çözme becerisine etkisini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada duygusal zekâ ve sorun çözme kabiliyeti arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Gürbüz (2015) duygusal zekâ düzeyinin problem çözme becerisine etkisini incelemiştir; aceleci, düşünen, kendine güvenli ve planlı yaklaşım ile anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırma yöntemi ele alınmaktadır. Araştırmanın modeli, araştırma evreni, araştırma örnekleme, veri toplama araçları, araştırmada kullanılan ölçek ve veri çözümleme teknikleriyle ilgili ayrıntılı bilgiler bu bölümde yer almaktadır.

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma çözme düzeyleri arasındaki ilişkiye inceleyen bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama, ikiden fazla değişken olması durumunda bu değişkenlerin arasında bağıllık olup olmadığı ve bağıllık seviyesini saptamak amacıyla kullanılan araştırma metottur (Creswell, 2012: 429).

#### 3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde savunma sanayi, gıda ve tekstil alanında faaliyet gösteren faaliyette gösteren firmalarda çalışan toplam 290 mavi ve beyaz yaka çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların demografik özelliklerine ait veriler, frekans ve yüzde analizi ile analiz edilip elde edilen bulgular Tablo 3.2.1’de paylaşılmıştır.

**Tablo 3.2.1: Çalışanların Demografik Özelliklerine Yönelik Ulaşılan Bulgular**

		<i>f</i>	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	106	36.6
	Erkek	184	63.4
<b>Yaş Grubu</b>	20 yaş ve altı	6	2.1
	21-30 yaş arası	97	33.4
	31-40 yaş arası	123	42.4
	41-50 yaş arası	47	16.2
	51 yaş ve üzeri	17	5.9

<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	90	31.0
	Ön lisans	44	15.2
	Lisans	128	44.1
	Yüksek lisans	28	9.7
<b>Yaka Tipi</b>	Mavi yaka	82	28.3
	Beyaz yaka	208	71.7
<b>Kıdem Yılı</b>	1 yıl ve altı	31	10.7
	2-6 yıl arası	81	27.9
	7-11 yıl arası	60	20.7
	12-16 yıl arası	48	16.6
	17-21 yıl arası	33	11.4
	22 yıl ve üzeri	37	12.8
<b>İşletme Türü</b>	Savunma	107	36.9
	Gıda	103	35.5
	Tekstil	68	23.4
	Diğer	12	4.1
<b>Toplam</b>		290	100.0

Tablo 3.2.1'e göre, araştırmaya katılan çalışanların %36,6'sı kadın ve %63,4'ü erkektir. Ek olarak katılımcıların % 2,1'i 20 yaş ve altında, %33,4'ü 21-30 yaş arasında, %42,4'ü 31-40 yaş arasında, %16,2'si 41-50 yaş arasında ve %5,9'u ise 51 yaş ve üzerindedir. Ayrıca çalışanların %31'i lise, %15,2'si ön lisans, %44,1'i lisans ve %9,7'si yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların yaka tipi incelendiğinde; %28,3'ünün mavi yaka ve %71,7'sinin ise beyaz yaka olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak çalışanların %10,7'si 1 yıl ve altı, %27,9'u 2-6 yıl arası, %20,7'si 7-11 yıl arası, %16,6'sı 12-16 yıl arası, %11,4'ü 17-21 yıl arası ve %12,8'i ise 22 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Son olarak, katılımcıların %36,9'u savunma, %35,5'i gıda, %23,4'ü tekstil ve %4,1'i ise diğer işletme türlerinde çalışmaktadır.

### 3.3 Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında ölçeğin ilk kısmında katılımcılara ait demografik bilgilere yer verilen kişisel bilgi bölümü yer almaktadır. Sonraki bölümde çalışanların duygusal zekâ düzeyini saptamak için "Rotterdam Duygusal Zekâ Testi", çatışma çözme düzeylerini ölçmek için de "Örgütsel Çatışma Ölçeği" yer almaktadır.

### 3.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Çalışanların demografik bilgileri ölçmek için kişisel değişkenleri ile ilgili cinsiyet, sektörleri, mavi beyaz yaka olma durumları, eğitim, yaş, kıdem yılını içeren sorular yer almaktadır.

### 3.3.2 Duygusal Zekâ Ölçeği

Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği (RDZÖ): Ölçeğin orijinali Pekaar Bakker, van der Linden ve Born (2018) tarafından geliştirilmiştir. Abdurrahman Tanrıöğen ve Yusuf Türker tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 28 madde ve 4 faktörden (1.Kendi-odaklı duygu değerlendirme, 2.Diğerleri-odaklı duygu değerlendirme, 3.Kendi-odaklı duygu düzenleme, 4.Diğerleri-odaklı duygu düzenleme) oluşmaktadır. Cronbach alfa iç tutarlık güvenilirlik katsayısı alt faktörler için sırasıyla  $\alpha=.90$ ,  $.87$ ,  $.72$ ,  $.89$  ve ölçeğin bütünü için  $\alpha=.87$ 'tir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin eşit aralıklı olduğu varsayımından hareket edilerek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı 0.80 olarak bulunmuştur. Puan Aralığı= (En Yüksek Değer-En Düşük Değer)/5= 4/5 =0.80. Buna göre aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı şöyledir: 1.00-1.80 arası “çok düşük”, 1.81-2.60 arası “düşük”, 2.61-3.40 arası “orta”, 3.41-4.20 arası “yüksek”, 4.21-5.00 “çok yüksek”.

### 3.3.3 Örgütsel Çatışma Ölçeği

Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği: 1983 yılında Afzalur Rahim tarafından geliştirilmiş Sevda Niederauer tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 28 madde ile beşli Likert tarzı skala ile ölçüldüğü (1=Kesinlikle Katılmıyorum,2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılmıyorum) Ölçekte; 1., 4., 5., 12., 22., 23. ve 28. Maddeler bütünleştirme, 2., 10., 11., 13., 19. ve 24. maddeler ödün verme; 8., 9., 18., 21. ve 25. maddeler hükmetme; 3., 6., 16., 17., 26. ve 27. maddeler kaçınma ve 7., 14., 15. ve 20. maddeler de uzlaşma çatışma yönetimi tarzlarını ortaya koymaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin eşit aralıklı olduğu varsayımından hareket edilerek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı 0.80 olarak bulunmuştur. Puan Aralığı= (En Yüksek Değer-En Düşük Değer)/5= 4/5 =0.80. Buna göre aritmetik

ortalamaların değerlendirme aralığı şöyledir: 1.00-1.80 arası “çok düşük”, 1.81-2.60 arası “düşük”, 2.61-3.40 arası “orta”, 3.41-4.20 arası “yüksek”, 4.21-5.00 “çok yüksek”.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler, holding bünyesinde bulunan gıda, savunma, tekstil firmalarında görev alan çalışanlara uygulanmıştır. Bu kapsamda öncelikle çalışanlara araştırmanın amacı ve gönüllülük esasına dayandığına dair bilgiler verilmiştir. Gönüllü olan çalışanlara yüz yüze ve online metotlar ile 3 bölümden oluşan ölçek uygulanmıştır. Verilerin toplanması süresi 2 aydır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Araştırma verileri analiz edilmeden önce Kolmogorov-Smirnov testi ile verilerin dağılımları incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, araştırmaya parametrik testler kullanılarak devam edilmiştir. Araştırma amaçlarına yanıt bulabilmek için ilk olarak farklı sektörlerde görev alan çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile çatışma çözme becerilerini belirleyebilmeye yönelik katılımcı sayısı, standart sapma ve aritmetik ortalama gibi betimsel istatistikler hesaplanmıştır.

Daha sonra çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve çatışma çözme becerileri demografik değişkenler kapsamında karşılaştırılmıştır. Burada, cinsiyet ve yaka tipi gibi 2 değişkenli parametreler bağımsız gruplar t testi kullanılarak; yaş grubu, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve çalışılan işletme türü gibi 2’den fazla değişkenli parametreler ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak analiz edilmiştir. Ek olarak, çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile çatışma çözme becerileri arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile analiz edilirken, duygusal zekanın çatışma çözme üzerindeki etkisi ise regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir.

Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine yönelik veriler, frekans ve yüzde analizi ile analiz edilmiştir. Yapılan her analiz araştırma amaçları kapsamında tablolara dönüştürülerek açıklanmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, farklı sektörlerde görev alan çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve çatışma çözme becerilerinin tespit edilmesi ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik analizler paylaşılmıştır.

#### 4.1. Araştırma Verilerinin Dağılımına Yönelik Bulgular

Araştırma verileri, analiz edilmeden önce normallik testi yapılarak verilerin dağılımları kontrol edilmiştir. Bu kontroller, Kolmogorov-Smirnov normallik testi kullanılarak yapılmıştır. Bu testte normal dağılım kontrolü, verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri hesaplanarak yapılmaktadır. Yapılan hesaplarda, çarpıklık=2.25 ve basıklık=7 değerlerinin altında ise veriler normal göstermektedir (Enders, 2001'den; akt. Yalçıntaş 2019).

**Tablo 4.1.1: Araştırma Verilerinin Normallik Testi Sonuçları**

		Duygusal Zekâ		Çatışma Çözme	
		Skewness	Kurtosis	Skewness	Kurtosis
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	-.22	.73	.64	2.13
	Erkek	.06	-.21	.08	1.43
<b>Yaş Grubu</b>	20 yaş ve altı	-1.25	.46	.71	-1.87
	21-30 yaş arası	.41	.25	.50	1.83
	31-40 yaş arası	-.26	.34	-.12	1.45
	41-50 yaş arası	-.01	-.66	.35	2.31
	51 yaş ve üzeri	-.58	-.54	.56	1.97
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	-.10	-.12	.17	.65
	Ön lisans	-.14	-.32	.32	-.29
	Lisans	.13	-.23	-.12	2.88
	Yüksek lisans	-.82	.60	-.26	.71
<b>Yaka Tipi</b>	Mavi yaka	.26	.13	.33	.40
	Beyaz yaka	-.25	-.05	-.16	1.76
	1 yıl ve altı	.45	-.08	.59	1.78

<b>Kıdem Yılı</b>	2-6 yıl arası	.22	-.98	.40	.89
	7-11 yıl arası	-.01	1.60	-.56	1.94
	12-16 yıl arası	-.16	.32	.04	3.63
	17-21 yıl arası	-.11	-.96	.87	.07
	22 yıl ve üzeri	-.31	-.05	.82	1.10
<b>İşletme Türü</b>	Savunma	-.10	.14	.51	1.36
	Gıda	-.07	-.42	.22	1.14
	Tekstil	.06	1.19	.49	1.46
	Diğer	-1.12	1.10	-2.09	5.83

Tablo 4.1.1'den hareketle araştırma verilerinin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelendiğinde, verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu sebeple analizlere bağımsız gruplar t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılarak devam edilmiştir.

#### 4.2. Araştırmanın Birinci Amacına Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci amacı, “Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri nedir?” olarak belirtilmiştir. Bu amaç kapsamında Duygusal Zekâ Ölçeği katılımcılara uygulanıp betimsel istatistikleri hesaplanıp ulaşılan bulgular, Tablo 4.3.1’de paylaşılmıştır.

**Tablo 4.2.1: Duygusal Zekâ Ölçeği Maddelerinin Betimsel İstatistikleri**

	n	s	k	$\bar{x}$	ss	Düzyey
Ne hissettiğimi daima bilirim.	290	-1.07	1.60	4.34	.72	Çok Yüksek
Kendi duygularımı adam akıllı ayırt edebilirim.	290	-.98	1.64	4.33	.70	Çok Yüksek
Kendi duygularımın farkındayım.	290	-1.39	2.45	4.35	.78	Çok Yüksek
Hissettiğim durumu niçin hissettiğimi bilirim.	290	-1.48	2.50	4.20	.93	Yüksek
Yaşadığım duyguları bilirim.	290	-1.50	3.65	3.35	.75	Orta
Çoğunlukla, tam olarak nasıl hissettiğimi açıklayabilirim.	290	-1.10	1.24	4.08	.93	Yüksek
Olaylar duygusal olarak beni ilgilendiriyorsa yargıda bulanabilirim.	290	-1.00	.45	4.01	1.03	Yüksek
Etrafımdaki insanların duygularımın farkındayım.	290	-.64	.08	3.87	.93	Yüksek

Başkalarının hangi duyguları yaşadığı bilirim.	290	-.38	-.25	3.45	1.01	Yüksek
Başkalarına baktığımda onların nasıl hissettiğini anlayabilirim.	290	-.43	-.10	3.63	.93	Yüksek
Çevremdeki insanlarla empati kurabilirim.	290	-1.26	2.33	4.27	.80	Çok Yüksek
Başkalarının hissettiği durumu niçin hissettiğini anlarım.	290	-.38	-.33	3.67	.93	Yüksek
Diğer insanların duyguları birbirinden oldukça iyi ayırt edebilirim.	290	-.44	-.05	3.54	.99	Yüksek
Olaylar duygusal olarak başkalarını ilgilendiriyorsa fikir yürütebilirim.	290	-.69	-.12	3.61	1.11	Yüksek
Duygularımı kontrol altında tutarım.	290	-.80	.16	3.77	1.07	Yüksek
Duygularımı kolayca bastırabilirim.	290	-.38	-.71	3.48	1.16	Yüksek
Duygularımın beni yönetmesine izin vermem.	290	-.44	-.46	3.62	1.09	Yüksek
Duygularımı yalnızca uygun olduğunda gösteririm.	290	-.56	-.19	3.66	1.03	Yüksek
Kızgın olduğumda bile, sakin kalabilirim.	290	-.26	-.85	3.23	1.24	Orta
Eğer istersem, duygularımı belli etmeyen yüz ifadesini sergilerim	290	-.42	-.70	3.41	1.19	Yüksek
Duygularımı gerektiğinde ayarlarım.	290	-.59	-.05	3.56	1.06	Yüksek
Başkasının farklı hissetmesini sağlayabilirim.	290	-.59	-.51	3.49	1.19	Yüksek
Başka birinin duygusal durumunu değiştirebilirim.	290	-.50	-.48	3.39	1.13	Orta
Başkalarının duygularını kıskırtabilir ya da dindirebilirim.	290	-.49	-.61	3.42	1.17	Yüksek
Başkalarının nasıl hissettiği üzerinde büyük etkiye sahibim.	290	-.20	-.53	3.14	1.10	Orta
İnsanların ruh halini iyileştirmek için ne yapacağımı biliyorum.	290	-.60	-.30	3.47	1.13	Yüksek
İnsanları nasıl etkileyeceğimi biliyorum.	290	-.67	-.01	3.50	1.10	Yüksek
Başkalarını sakinleştirebilirim.	290	-.92	.48	3.74	1.04	Yüksek

Tablo 4.2.1’de yer alan Duygusal Zekâ Ölçeği, 5’li likert tipte bir ölçek olduğu için bütün ortalamalar 5 üzerinden hesaplanmıştır. Bu bağlamda elde edilen betimsel istatistiklere göre, ölçekteki “Kendi duygularımın farkındayım.” maddesi ( $\bar{x}$ =4.35;  $ss$ =.78) duygusal zekânın en yüksek puanlanan madde olarak; “Başkalarının nasıl hissettiği üzerinde büyük etkiye sahibim.” maddesi ( $\bar{x}$ =3.14;  $ss$ =1.10) ise duygusal zekânın en düşük puanlanan madde olarak tespit edilmiştir.

Duygusal Zekâ Ölçeği'nde yer alan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri kontrol edildiğinde bütün maddelerin normal dağıldığı belirlenmiştir.

**Tablo 4.2.2: Duygusal Zekâ Ölçeği 'nin Betimsel İstatistikleri**

	n	s	k	$\bar{x}$	ss	Düzye
Duygusal Zeka	290	-.04	.11	3.73	.52	Yüksek
Kendi Odaklı Duygu Değerlendirme	290	-.52	-.20	4.23	.59	Çok Yüksek
Diğerleri Odaklı Duygu Değerlendirme	290	-.30	.27	3.72	.65	Yüksek
Kendi Odaklı Duygu Düzenleme	290	-.51	.30	3.53	.82	Yüksek
Diğerleri Odaklı Duygu Düzenleme	290	-.85	.58	3.45	.90	Yüksek

Tablo 4.2.2'ye göre, Duygusal Zeka Ölçeği'nin toplam puanının ( $\bar{x}=3.73$ ;  $ss=.52$ ) yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kendi odaklı duygu değerlendirme ( $\bar{x}=4.23$ ;  $ss=.59$ ) en yüksek boyut; diğerleri odaklı duygu düzenleme ( $\bar{x}=3.45$ ;  $ss=.90$ ) ise en düşük boyut olarak tespit edilmiştir.

Duygusal Zeka Ölçeği'nden toplanan veriler doğrultusunda, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelendiğinde toplam puan ve alt boyutların normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach's  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .90 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, yapılan ölçümün son derece güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 4.3. Araştırmanın İkinci Amacına Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci amacı, "Çalışanların çatışma düzeyi nedir?" olarak belirtilmiştir. Bu amaç kapsamında Çatışma Çözme Ölçeği katılımcılara uygulanıp betimsel istatistikleri hesaplanmıştır. Analizler sonunda ulaşılan bulgular, Tablo 4.4.1'de paylaşılmıştır.

**Tablo 4.3.1 Örgütsel Çatışma Ölçeği Maddelerinin Betimsel İstatistikleri**

	n	s	k	$\bar{x}$	ss	Düzye
Bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla ele almaya çalışırım.	290	-1.39	2.84	4.18	.85	Yüksek
Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerimi karşılamaya çalışırım.	290	-.88	.05	3.75	1.13	Yüksek

Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve çatışmalarımı saklamaya çalışırım.	290	.14	-.92	2.94	1.20	Orta
Görüşlerimi bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.	290	-1.47	2.77	4.07	.92	Yüksek
Sorunların çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.	290	-1.22	1.84	4.05	.92	Yüksek
İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.	290	.42	-.89	2.62	1.26	Orta
Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım	290	-1.11	2.03	4.10	.80	Yüksek
Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.	290	-.37	-.48	3.62	1.03	Yüksek
İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	290	.06	-.76	3.14	1.08	Orta
Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.	290	-.83	.73	3.71	.96	Yüksek
İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğerim.	290	.61	-.25	2.44	1.11	Düşük
Sorunları çözebilmek için iş arkadaşlarımla bilgi alışverişinde bulunurum.	290	-1.35	2.87	4.19	.82	Yüksek
İş arkadaşlarıma genellikle ayrıcalık tanırım.	290	.26	-.85	2.91	1.21	Orta
Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.	290	-1.27	2.02	4.07	.89	Yüksek
Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.	290	-1.44	2.35	4.02	.96	Yüksek
İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.	290	-.65	-.28	3.66	1.12	Yüksek
İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	290	-.07	-1.10	3.07	1.28	Orta
İstediğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.	290	-.55	-.45	3.64	1.10	Yüksek
Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım.	290	-.40	.26	3.41	.96	Yüksek
Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.	290	-.53	-.23	3.50	1.07	Yüksek
Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.	290	-1.80	4.19	4.36	.85	Çok Yüksek
Sorunlara çözüm için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	290	-.93	.92	4.00	.92	Yüksek
Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.	290	-1.44	2.58	4.09	.91	Yüksek
İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	290	-.79	.83	3.73	.94	Yüksek

Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.	290	-.21	-.78	3.48	1.09	Yüksek
İnciten durumlara yol açmamak için anlaşmazlıklarımı saklamaya çalışırım.	290	-.16	-.86	3.22	1.20	Orta
İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.	290	-.61	-.32	3.67	1.12	Yüksek
Sorunların doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışırım.	290	-1.44	2.84	4.17	.86	Yüksek

Tablo 4.3.1’de yer alan Örgütsel Çatışma Ölçeği, 5’li likert tipte bir ölçek olduğu için bütün ortalamalar 5 üzerinden hesaplanmıştır. Bu bağlamda elde edilen betimsel istatistiklere göre, ölçekteki “Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.” maddesi ( $\bar{x}=4.19$ ;  $ss=.82$ ) çatışma çözenin en yüksek puanlanan madde olarak; “İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğirim.” maddesi ( $\bar{x}=2.44$ ;  $ss=1.11$ ) ise çatışma çözenin en düşük puanlanan madde olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Çatışma Ölçeği’nde yer alan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri kontrol edildiğinde bütün maddelerin normal dağıldığı belirlenmiştir.

**Tablo 4.3.2. Örgütsel Çatışma Ölçeği’nin Maddelerinin Betimsel İstatistikleri**

	n	s	k	$\bar{x}$	ss	Düzye
Örgütsel Çatışma (Toplam)	290	.26	1.53	3.64	.48	Yüksek
Bütünleştirme	290	-1.11	2.84	4.11	.62	Yüksek
Ödün Verme	290	-.11	.72	3.33	.68	Orta
Hükmetme	290	-.07	-.43	3.65	.69	Yüksek
Kaçınma	290	.00	-.15	3.19	.83	Orta
Uzlaşma	290	-.59	.91	3.92	.62	Yüksek

Tablo 4.3.2’ye göre, Örgütsel Çatışma Ölçeği’nin toplam puanının ( $\bar{x}=3.64$ ;  $ss=.48$ ) yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bütünleştirme ( $\bar{x}=4.11$ ;  $ss=.62$ ) en yüksek boyut; kaçınma ( $\bar{x}=3.19$ ;  $ss=.83$ ) ise en düşük boyut olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Çatışma Ölçeği’nden toplanan veriler doğrultusunda, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelendiğinde toplam puan ve alt boyutların normal

dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach's  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .87 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, yapılan ölçümün son derece güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### 4.4. Araştırmanın Üçüncü Amacına Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü amacı, “Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri cinsiyet, yaş grubu, yaka tipi, eğitim seviyesi, kıdem yılı ve çalışılan işletme tipi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirtilmiştir. Bu amaç kapsamında Duygusal Zekâ Ölçeği'nden toplanan veriler bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiş olup ulaşılan bulgular aşağıda paylaşılmıştır.

**Tablo 4.4.1: Çalışanların Duygusal Zekâlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan t Testi Sonuçları**

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Toplam	Kadın	106	3.72	.53	288	-.37	.71
	Erkek	184	3.74	.52			
Kendi Odaklı Duygu Değerlendirme	Kadın	106	4.25	.56	288	.37	.71
	Erkek	184	4.23	.62			
Diğerleri Odaklı Duygu Değerlendirme	Kadın	106	3.73	.70	288	.22	.82
	Erkek	184	3.71	.62			
Kendi Odaklı Duygu Düzenleme	Kadın	106	3.45	.76	288	-1.34	.18
	Erkek	184	3.58	.85			
Diğerleri Odaklı Duygu Düzenleme	Kadın	106	3.44	.93	288	-.05	.96
	Erkek	184	3.45	.89			

Tablo 4.4.1'den hareketle, kadın çalışanlar ile erkek çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve duygusal zekaya ait kendi odaklı değerlendirme, diğerleri odaklı duygu değerlendirme, kendi odaklı duygu düzenleme ve diğerleri odaklı duygu düzenleme boyutları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>.05$ ).

**Tablo 4.4.2: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Yaşa Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları**

		n	$\bar{x}$	ss	F	p
Toplam	20 yaş ve altı	6	4.13	1.10	1.62	.17
	21-30 yaş arası	97	3.73	.45		
	31-40 yaş arası	123	3.77	.53		
	41-50 yaş arası	47	3.65	.53		
	51 yaş ve üzeri	17	3.60	.51		

	Toplam	290	3.73	.52		
Kendi Odaklı Duygu Değerlendirme	20 yaş ve altı	6	4.55	.39		
	21-30 yaş arası	97	4.19	.52		
	31-40 yaş arası	123	4.28	.62	.99	.41
	41-50 yaş arası	47	4.22	.63		
	51 yaş ve üzeri	17	4.08	.78		
	Toplam	290	4.23	.59		
Diğerleri Odaklı Duygu Değerlendirme	20 yaş ve altı	6	4.12	1.45		
	21-30 yaş arası	97	3.75	.60		
	31-40 yaş arası	123	3.72	.64	.91	.46
	41-50 yaş arası	47	3.64	.68		
	51 yaş ve üzeri	17	3.62	.52		
	Toplam	290	3.72	.65		
Kendi Odaklı Duygu Düzenleme	20 yaş ve altı	6	3.64	1.49		
	21-30 yaş arası	97	3.44	.77		
	31-40 yaş arası	123	3.65	.80	1.15	.33
	41-50 yaş arası	47	3.43	.90		
	51 yaş ve üzeri	17	3.50	.56		
	Toplam	290	3.53	.82		
Kendi Odaklı Duygu Düzenleme	20 yaş ve altı	6	4.19	1.27		
	21-30 yaş arası	97	3.52	.92		
	31-40 yaş arası	123	3.44	.88	1.77	.14
	41-50 yaş arası	47	3.33	.92		
	51 yaş ve üzeri	17	3.18	.71		
	Toplam	290	3.45	.90		

Tablo 4.4.2’den hareketle, farklı yaş gruplarında yer alan çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve duygusal zekaya ait kendi odaklı değerlendirme, diğerleri odaklı duygu değerlendirme, kendi odaklı duygu düzenleme ve diğerleri odaklı duygu düzenleme boyutları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>.05$ ).

**Tablo 4.4.3: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Yaka Tipine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan t Testi Sonuçları**

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Toplam	Mavi yaka	82	3.84	.55	288	2.18	.03*
	Beyaz yaka	208	3.69	.51			
Kendi Odaklı Duygu Değerlendirme	Mavi yaka	82	4.38	.58	288	2.63	.01*
	Beyaz yaka	208	4.18	.59			
	Mavi yaka	82	3.78	.64	288	1.01	.32

Diğerleri Odaklı Duygu Değerlendirme	Beyaz yaka	208	3.70	.66			
Kendi Odaklı Duygu Düzenleme	Mavi yaka	82	3.79	.94	288	3.42	.001**
	Beyaz yaka	208	3.43	.74			
Diğerleri Odaklı Duygu Düzenleme	Mavi yaka	82	3.41	1.04	288	-.46	.65
	Beyaz yaka	208	3.46	.85			

Tablo 4.4.3'e göre, mavi yakalı çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve duygusal zekaya ait kendi odaklı duygu değerlendirme ve kendi odaklı duygu düzenleme puanları beyaz yakalı çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p < .05$ ). Fakat diğerleri odaklı duygu değerlendirme ve diğerleri odaklı duygu düzenleme boyutlarında anlamlı bir farklılaşma belirlenememiştir ( $p > .05$ ).

**Tablo 4.4.4: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları**

		n	$\bar{x}$	ss	F	p
Toplam	Lise	90	3.77	.63	.51	.68
	Ön lisans	44	3.75	.54		
	Lisans	128	3.73	.44		
	Yükseklisans	28	3.63	.46		
	Toplam	290	3.73	.52		
Kendi Odaklı Duygu Değerlendirme	Lise	90	4.29	.64	2.56	.06
	Ön lisans	44	4.32	.55		
	Lisans	128	4.23	.57		
	Yükseklisans	28	3.96	.54		
	Toplam	290	4.23	.59		
Diğerleri Odaklı Duygu Değerlendirme	Lise	90	3.70	.76	.30	.83
	Ön lisans	44	3.74	.66		
	Lisans	128	3.75	.57		
	Yükseklisans	28	3.63	.59		
	Toplam	290	3.72	.65		
Kendi Odaklı Duygu Düzenleme	Lise	90	3.66	.89	1.93	.13
	Ön lisans	44	3.66	.74		
	Lisans	128	3.44	.79		
	Yükseklisans	28	3.38	.76		
	Toplam	290	3.53	.82		
Kendi Odaklı Duygu Düzenleme	Lise	90	3.42	.96	.69	.56
	Ön lisans	44	3.30	1.16		
	Lisans	128	3.50	.82		
	Yükseklisans	28	3.55	.59		

Toplam 290 3.45 .90

Tablo 4.4.4'ten hareketle, çeşitli eğitim seviyelerine sahip çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve duygusal zekaya ait kendi odaklı değerlendirme, diğerleri odaklı duygu değerlendirme, kendi odaklı duygu düzenleme ve diğerleri odaklı duygu düzenleme boyutları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>.05$ ).

**Tablo 4.4.5: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Kıdem Yılına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları**

		n	$\bar{x}$	ss	F	p
Toplam	1 yıl ve altı	31	3.79	.61	.71	.61
	2-6 yıl arası	81	3.80	.43		
	7-11 yıl arası	60	3.70	.46		
	12-16 yıl arası	48	3.68	.50		
	17-21 yıl arası	33	3.65	.63		
	22 yıl ve üzeri	37	3.75	.64		
	Toplam	290	3.73	.52		
Kendi Odaklı Duygu Değerlendirme	1 yıl ve altı	31	4.06	.55	.99	.42
	2-6 yıl arası	81	4.32	.52		
	7-11 yıl arası	60	4.25	.56		
	12-16 yıl arası	48	4.20	.61		
	17-21 yıl arası	33	4.18	.74		
	22 yıl ve üzeri	37	4.26	.66		
	Toplam	290	4.23	.59		
Diğerleri Odaklı Duygu Değerlendirme	1 yıl ve altı	31	3.90	.70	0.80	0.55
	2-6 yıl arası	81	3.75	.61		
	7-11 yıl arası	60	3.66	.62		
	12-16 yıl arası	48	3.73	.61		
	17-21 yıl arası	33	3.63	.72		
	22 yıl ve üzeri	37	3.66	.74		
	Toplam	290	3.72	.65		
Kendi Odaklı Duygu Düzenleme	1 yıl ve altı	31	3.36	.91	1.04	.40
	2-6 yıl arası	81	3.60	.72		
	7-11 yıl arası	60	3.52	.84		
	12-16 yıl arası	48	3.38	.79		
	17-21 yıl arası	33	3.61	.89		
	22 yıl ve üzeri	37	3.67	.87		
	Toplam	290	3.53	.82		
Diğerleri Odaklı Duygu Düzenleme	1 yıl ve altı	31	3.82	.78	2.07	.07
	2-6 yıl arası	81	3.54	.90		
	7-11 yıl arası	60	3.37	.92		
	12-16 yıl arası	48	3.39	.77		
	17-21 yıl arası	33	3.16	1.00		
	22 yıl ve üzeri	37	3.39	.99		
	Toplam	290	3.45	.90		

Tablo 4.4.5'ten hareketle, farklı mesleki kıdeme sahip çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve duygusal zekaya ait kendi odaklı değerlendirme, diğerleri odaklı duygu değerlendirme, kendi odaklı duygu düzenleme ve diğerleri odaklı duygu düzenleme boyutları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>.05$ ).

**Tablo 4.4.6: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Çalıştıkları İşletme Tipine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları**

		n	$\bar{x}$	ss	F	p
Toplam	Savunma	107	3.75	.51	2.37	.07
	Gıda	103	3.80	.54		
	Tekstil	68	3.59	.52		
	Diğer	12	3.74	.34		
	Toplam	290	3.73	.52		
Kendi Odaklı Duygu Değerlendirme	Savunma	107	4.19	.58	1.56	.20
	Gıda	103	4.24	.60		
	Tekstil	68	4.35	.64		
	Diğer	12	4.02	.17		
	Toplam	290	4.23	.59		
Diğerleri Odaklı Duygu Değerlendirme	Savunma	107	3.74	.67	2.55	.06
	Gıda	103	3.80	.67		
	Tekstil	68	3.54	.60		
	Diğer	12	3.86	.40		
	Toplam	290	3.72	.65		
Kendi Odaklı Duygu Düzenleme	Savunma	107	3.44	.75	3.30	.02*
	Gıda	103	3.48	.86		
	Tekstil	68	3.80	.85		
	Diğer	12	3.33	.57		
	Toplam	290	3.53	.82		
Diğerleri Odaklı Duygu Düzenleme	Savunma	107	3.66	.69	6.52	.000**
	Gıda	103	3.69	.68		
	Tekstil	68	2.69	1.11		
	Diğer	12	3.75	.61		
	Toplam	290	3.45	.90		

Tablo 4.4.6'dan hareketle, farklı sektörlerde görev alan çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve duygusal zekaya ait kendi odaklı duygu değerlendirme ve diğerleri odaklı duygu değerlendirme boyutları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>.05$ ). Fakat kendi odaklı duygu düzenleme puanında tekstil alanında görev alan çalışanların puanları savunma sektöründe görev alan çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Ayrıca diğerleri odaklı duygu düzenleme puanlarında ise tekstil

sektöründe görev alan çalışanların puanları savunma, gıda ve diğer sektörde çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde düşük olarak tespit edilmiştir ( $p<.05$ ).

#### 4.5. Araştırmanın Dördüncü Amacına Yönelik Bulgular

Araştırmanın dördüncü amacı, “Çalışanların çatışma çözme düzeyleri cinsiyet, yaş grubu, yaka tipi, eğitim seviyesi, kıdem yılı ve çalışılan işletme tipi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirtilmiştir. Bu amaç kapsamında Çatışma Çözme Ölçeği’nden elde edilen veriler, bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiş, ulaşılan bulgular altta paylaşılmıştır.

**Tablo 4.5.1: Çalışanların Çatışma Çözme Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan t Testi Sonuçları**

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Toplam	Kadın	106	3.59	.46	288	-1.17	.24
	Erkek	184	3.66	.50			
Bütünleştirme	Kadın	106	4.10	.55	288	-.10	.92
	Erkek	184	4.11	.66			
Ödün Verme	Kadın	106	3.28	.63	288	-.79	.43
	Erkek	184	3.35	.70			
Hükmetme	Kadın	106	3.56	.71	288	-1.61	.11
	Erkek	184	3.70	.68			
Kaçınma	Kadın	106	3.17	.84	288	-.41	.68
	Erkek	184	3.21	.83			
Uzlaşma	Kadın	106	3.83	.61	288	-1.87	.06
	Erkek	184	3.97	.62			

Tablo 4.5.1’e göre, kadın ve erkeklerin çatışma çözme puanı ve bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma puanlarında cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşma belirlenmemiştir ( $p>.05$ ).

**Tablo 4.5.2: Çalışanların Çatışma Çözme Düzeylerinin Yaşa Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları**

		n	$\bar{x}$	ss	F	p
Toplam	20 yaş ve altı	6	4.11	.71	2.09	.08
	21-30 yaş arası	97	3.63	.45		
	31-40 yaş arası	123	3.65	.49		
	41-50 yaş arası	47	3.53	.48		
	51 yaş ve üzeri	17	3.65	.49		
	Toplam	290	3.64	.48		
	20 yaş ve altı	6	4.36	.51		

Bütünleştirme	21-30 yaş arası	97	4.12	.52	.57	.68
	31-40 yaş arası	123	4.13	.68		
	41-50 yaş arası	47	4.02	.66		
	51 yaş ve üzeri	17	4.05	.66		
	Toplam	290	4.11	.62		
Ödün Verme	20 yaş ve altı	6	4.11	.71	2.25	.06
	21-30 yaş arası	97	3.29	.70		
	31-40 yaş arası	123	3.31	.69		
	41-50 yaş arası	47	3.31	.62		
	51 yaş ve üzeri	17	3.43	.51		
	Toplam	290	3.33	.68		
Hükmetme	20 yaş ve altı	6	4.00	.93	2.07	.09
	21-30 yaş arası	97	3.58	.70		
	31-40 yaş arası	123	3.75	.63		
	41-50 yaş arası	47	3.56	.74		
	51 yaş ve üzeri	17	3.40	.73		
	Toplam	290	3.65	.69		
Kaçınma	20 yaş ve altı	6	3.97	.97	2.82	.03*
	21-30 yaş arası	97	3.23	.79		
	31-40 yaş arası	123	3.19	.88		
	41-50 yaş arası	47	2.96	.80		
	51 yaş ve üzeri	17	3.46	.51		
	Toplam	290	3.19	.83		
Uzlaşma	20 yaş ve altı	6	4.00	.89	.52	.72
	21-30 yaş arası	97	3.97	.47		
	31-40 yaş arası	123	3.92	.70		
	41-50 yaş arası	47	3.82	.64		
	51 yaş ve üzeri	17	3.85	.66		
	Toplam	290	3.92	.62		

Tablo 4.5.2'den hareketle, farklı yaş gruplarında yer alan çalışanların çatışma çözme puanı ve bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, uzlaşma puanlarında yaş grubuna göre anlamlı düzeyde farklılaşma belirlenmemiştir ( $p>.05$ ). Fakat kaçınma boyutunda 20 yaş ve altındaki kişilerin puanı 41-50 yaş grubundaki katılımcılara göre anlamlı düzeyde yüksek tespit edilmiştir ( $p<.05$ ).

**Tablo 4.5.3: Çalışanların Çatışma Çözme Düzeylerinin Yaka Tipine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları**

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Toplam	Mavi yaka	82	3.77	.59	288	3.11	.002**
	Beyaz yaka	208	3.58	.42			
Bütünleştirme	Mavi yaka	82	4.15	.66	288	.73	.47
	Beyaz yaka	208	4.09	.61			
Ödün Verme	Mavi yaka	82	3.50	.83	288	2.71	.01*
	Beyaz yaka	208	3.26	.59			
Hükmetme	Mavi yaka	82	3.75	.76	288	1.59	.11
	Beyaz yaka	208	3.61	.66			
Kaçınma	Mavi yaka	82	3.47	.94	288	3.64	.000**
	Beyaz yaka	208	3.09	.76			
Uzlaşma	Mavi yaka	82	4.02	.66	288	1.62	.11
	Beyaz yaka	208	3.88	.60			

Tablo 4.5.3'e göre, mavi yakalı çalışanların çatışma çözme düzeyleri ile ödün verme ve kaçınma boyutları beyaz yakalı çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p < .05$ ). Fakat bütünleştirme, hükmetme ve uzlaşma boyutlarında anlamlı bir farklılaşma belirlenememiştir ( $p > .05$ ).

**Tablo 4.5.4: Çalışanların Çatışma Çözme Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları**

		n	$\bar{x}$	ss	F	p
Toplam	Lise	90	3.70	.60	2.07	.10
	Ön lisans	44	3.73	.49		
	Lisans	128	3.58	.40		
	Yüksek lisans	28	3.52	.35		
	Toplam	290	3.64	.48		
Bütünleştirme	Lise	90	4.01	.76	1.69	.17
	Ön lisans	44	4.23	.58		
	Lisans	128	4.15	.53		
	Yüksek lisans	28	4.01	.55		
	Toplam	290	4.11	.62		
Ödün Verme	Lise	90	3.41	.78	1.60	.19
	Ön lisans	44	3.44	.66		
	Lisans	128	3.26	.62		
	Yüksek lisans	28	3.18	.55		
	Toplam	290	3.33	.68		

Hükmetme	Lise	90	3.73	.75	1.66	.18
	Ön lisans	44	3.70	.74		
	Lisans	128	3.55	.62		
	Yüksek lisans	28	3.74	.72		
	Toplam	290	3.65	.69		
Kaçınma	Lise	90	3.46	.86	5.94	.001**
	Ön lisans	44	3.28	.85		
	Lisans	128	3.04	.76		
	Yüksek lisans	28	2.91	.77		
	Toplam	290	3.19	.83		
Uzlaşma	Lise	90	3.91	.76	.35	.79
	Ön lisans	44	3.99	.51		
	Lisans	128	3.93	.55		
	Yüksek lisans	28	3.84	.58		
	Toplam	290	3.92	.62		

Tablo 4.5.4'ten hareketle, farklı eğitim düzeyine sahip çalışanların çatışma çözme puanı ve bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, uzlaşma puanlarında eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşma belirlenmemiştir ( $p>.05$ ). Fakat kaçınma boyutunda lise mezunu katılımcıların puanı lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek tespit edilmiştir ( $p<.05$ ).

**Tablo 4.5.5: Çalışanların Çatışma Çözme Düzeylerinin Kıdem Yılına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları**

		n	$\bar{x}$	ss	F	p
Toplam	1 yıl ve altı	31	3.59	.60	.21	.96
	2-6 yıl arası	81	3.67	.40		
	7-11 yıl arası	60	3.63	.51		
	12-16 yıl arası	48	3.60	.44		
	17-21 yıl arası	33	3.63	.55		
	22 yıl ve üzeri	37	3.66	.51		
	Toplam	290	3.64	.48		
Bütünleştirme	1 yıl ve altı	31	4.00	.60	.54	.75
	2-6 yıl arası	81	4.16	.56		
	7-11 yıl arası	60	4.04	.72		
	12-16 yıl arası	48	4.10	.54		
	17-21 yıl arası	33	4.09	.71		
	22 yıl ve üzeri	37	4.18	.64		
	Toplam	290	4.11	.62		
	1 yıl ve altı	31	3.36	.79	.54	.74

Ödün Verme	2-6 yıl arası	81	3.28	.72		
	7-11 yıl arası	60	3.26	.67		
	12-16 yıl arası	48	3.40	.64		
	17-21 yıl arası	33	3.28	.65		
	22 yıl ve üzeri	37	3.44	.59		
	Toplam	290	3.33	.68		
Hükmetme	1 yıl ve altı	31	3.39	.70		
	2-6 yıl arası	81	3.67	.66		
	7-11 yıl arası	60	3.81	.57		
	12-16 yıl arası	48	3.64	.70	1.67	.14
	17-21 yıl arası	33	3.58	.76		
	22 yıl ve üzeri	37	3.62	.82		
Toplam	290	3.65	.69			
Kaçınma	1 yıl ve altı	31	3.32	.83		
	2-6 yıl arası	81	3.27	.81		
	7-11 yıl arası	60	3.22	.78		
	12-16 yıl arası	48	2.97	.81	1.26	.28
	17-21 yıl arası	33	3.30	.89		
	22 yıl ve üzeri	37	3.08	.91		
Toplam	290	3.19	.83			
Uzlaşma	1 yıl ve altı	31	3.88	.54		
	2-6 yıl arası	81	3.98	.56		
	7-11 yıl arası	60	3.86	.64		
	12-16 yıl arası	48	3.91	.62	.42	.84
	17-21 yıl arası	33	3.87	.75		
	22 yıl ve üzeri	37	3.98	.68		
Toplam	290	3.92	.62			

Tablo 4.5.5'ten hareketle, farklı mesleki kıdeme sahip çalışanların çatışma çözme puanı ve bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma puanlarında mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşma belirlenememiştir ( $p>.05$ ).

**Tablo 4.5.6: Çalışanların Çatışma Çözme Düzeylerinin Çalıştıkları İşletme Tipine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları**

		n	$\bar{x}$	ss	F	p
Toplam	Savunma	107	3.65	.40		
	Gıda	103	3.71	.50		
	Tekstil	68	3.55	.56	2.15	.09
	Diğer	12	3.45	.47		
	Toplam	290	3.64	.48		
Bütünleştirme	Savunma	107	4.19	.53		
	Gıda	103	4.07	.61		
	Tekstil	68	4.08	.76	1.68	.17
	Diğer	12	3.83	.59		
	Toplam	290	4.11	.62		

Ödün Verme	Savunma	107	3.36	.57	3.57	.02*
	Gıda	103	3.44	.68		
	Tekstil	68	3.15	.76		
	Diğer	12	3.03	.82		
	Toplam	290	3.33	.68		
Hükmetme	Savunma	107	3.57	.60	2.76	.04*
	Gıda	103	3.76	.66		
	Tekstil	68	3.67	.82		
	Diğer	12	3.25	.78		
	Toplam	290	3.65	.69		
Kaçınma	Savunma	107	3.13	.70	2.26	.08
	Gıda	103	3.35	.87		
	Tekstil	68	3.04	.94		
	Diğer	12	3.28	.81		
	Toplam	290	3.19	.83		
Uzlaşma	Savunma	107	3.99	.63	1.21	.31
	Gıda	103	3.93	.58		
	Tekstil	68	3.81	.70		
	Diğer	12	3.90	.31		
	Toplam	290	3.92	.62		

Tablo 4.5.6'dan hareketle, farklı sektörlerde görev alan çalışanların çatışma çözme puanı ve bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma puanlarında çalışılan işletme tipine göre anlamlı düzeyde farklılaşma belirlenmemiştir ( $p>.05$ ). Fakat ödün verme boyutunda gıda sektöründe çalışanların puanı tekstil sektöründe çalışanların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Hükmetme boyutunda ise gıda sektöründe çalışanların puanı diğer sektörlerde çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek tespit edilmiştir ( $p<.05$ ).

#### 4.6. Araştırmanın Beşinci Amacına Yönelik Bulgular

Araştırmanın beşinci amacı, “Çalışanların duygusal zekâ düzeyi ile çatışma çözme düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?” olarak belirtilmiştir. Bu amaç kapsamında araştırma verileri korelasyon ve regresyon analizi ile analiz edilmiş olup ulaşılan bulgular aşağıda paylaşılmıştır.

**Tablo 4.6.1: Duygusal Zekâ Düzeyi ve Çatışma Çözme Düzeyi Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Duygusal Zekâ	Kendi Odaklı Duygu Değerlendirme	Diğerleri Odaklı Duygu Değerlendirme	Kendi Odaklı Duygu Düzenleme	Diğerleri Odaklı Duygu Düzenleme
<b>Çatışma Çözme</b>	r	.549**	.398**	.420**	.359**	.378**
	p	.000	.000	.000	.000	.000
	n	290	290	290	290	290
<b>Bütünleştirme</b>	r	.488**	.513**	.339**	.371**	.210**
	p	.000	.000	.000	.000	.000
	n	290	290	290	290	290
<b>Ödün Verme</b>	r	.336**	.126*	.292**	.153**	.343**
	p	.000	.032	.000	.009	.000
	n	290	290	290	290	290
<b>Hükmetme</b>	r	.461**	.357**	.349**	.357**	.255**
	p	.000	.000	.000	.000	.000
	n	290	290	290	290	290
<b>Kaçınma</b>	r	.259**	.110*	.193**	.163**	.265**
	p	.000	.024	.001	.006	.000
	n	290	290	290	290	290
<b>Uzlaşma</b>	r	.422**	.419**	.343**	.229**	.245**
	p	.000	.000	.000	.000	.000
	n	290	290	290	290	290

Tablo 4.6.1'e göre, farklı sektörlerde görev alan çalışanların duygusal zekâ düzeyi ile çatışma çözme düzeyleri arasında istatistiksel olarak .01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir [ $r=.549^{**}$ ,  $p<.001$ ].

**Tablo 4.6.2: Duygusal Zekâ Düzeyinin Çatışma Çözme Düzeyine Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	$\beta$		
Duygusal Zeka	.51	.05	.55	1.14	.000**
Kendi Odaklı Duygu Değerlendirme	.17	.05	.21	3.63	.000**
Diğerleri Odaklı Duygu Değerlendirme	.11	.05	.15	2.30	.02*
Kendi Odaklı Duygu Düzenleme	.11	.03	.19	3.36	.000**

Diğerleri Odaklı Duygu Düzenleme	.13	.03	.24	4.09	.000**
----------------------------------	-----	-----	-----	------	--------

R=.55; R<sup>2</sup>=.31; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=.30; F<sub>(5,284)</sub>=25.16; p=.000

Tablo 4.6.2'ye göre araştırmanın bağımsız değişkenleri bir bütün olarak çatışma çözme stillerini yordamaktadır ( $p<.05$ ). Buradan duygusal zeka ve alt boyutların çatışma çözme stilleri varyansının %30'unu açıkladığı anlaşılmaktadır.  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, duygusal zeka ve duygusal zekaya ait alt boyutların tamamının bağımsız olarak çatışma çözme stillerine anlamlı etki ettiği tespit edilmiştir ( $p<.05$ ).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlara, tartışmalara ve bulgular üzerinden düzenlenen önerilere yer verilmektedir.

#### 5.1.Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada savunma, gıda, tekstil sektörlerinde görev alan çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmaya 290 çalışan hazırlanan anket formu ile çalışmaya katılmıştır.

##### 5.1.1 Duygusal Zekâ Ölçeği ‘nin Betimsel İstatistiklerine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarında elde edilen betimsel istatistiklere göre, farklı sektörlerde görev alan çalışanların duygusal zekâlarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekâ ölçeğinde çalışanların vermiş oldukları cevaplarda “Kendi duygularımın farkındayım.” maddesi en yüksek puanlanan madde olduğu tespit edilmiştir. Belirtilen madde duygusal zeka ölçeğinde “Kendi Odaklı Duygu Değerlendirme” alt boyutu olup; Mert (2015) yaptığı çalışmada duygusal zekânın üç boyutunu incelemiş ve duyguların değerlendirilmesi boyutunu yüksek şekilde bulmuştur. Yaşlıoğlu, Pekdemir ve Toplu (2013) duygusal zekâ ve çatışma yönetim, arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada katılımcıların yüksek duygusal zekâyâ sahip olduklarını, Kılıç(2019) araştırmasında çalışanların duygusal zekâ ortalamalarının iyi seviyede olduğunu tespit etmiştir. Delice ve Günbeyi (2013) polis teşkilatında çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve liderlik ilişkisini incelediği çalışmasında polislerin duygusal zekâ düzeyleri yüksek bulmuştur.

##### 5.1.2 Örgütsel Çatışma Ölçeği’nin Betimsel İstatistiklerine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda elde edilen betimsel istatistiklere göre, farklı sektörlerde görev alan çalışanların çatışma çözme becerilerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Çatışma Çözme Ölçeğinde çalışanların vermiş oldukları cevaplarda

“Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşarımla görüşmelerde bulunurum.” maddesi en yüksek puanlanan madde olduğu tespit edilmiştir. Belirtilen madde çatışma çözme ölçeğinde bütünleştirme alt boyutu olup; Tarakçı (2009) ve Parlar (2009) tarafından yapılan çalışmalarda da yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde Günerhan (2017), Uçar (2018), Meriç (2012), Aksu (2003) çatışma çözme ile ilgili yaptıkları çalışmalarda benzerlik göstermektedir.

Çalışma hayatında yaşanan problemlerde çözüm bulmak için çalışma arkadaşlarıyla görüşen, fikir alışverişinde bulunan bireylerin kaçınma, ödün verme ve hükmetme stratejilerinden uzak bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir.

### **5.1.3.Çalışanların Cinsiyet, Kıdem Yılı, Eğitim, Mavi ve Beyaz Yakalı Olma Durumu, İşletme Tipi Değişkenliklerine Göre Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Çatışma Çözme Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Çalışanların yaş, cinsiyet, kıdem yılı, eğitim değişkenliklerine göre duygusal zekâ düzeylerinde ve çatışma çözme düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yalın (2015) işle ilgili problemlerin duygusal zekâ düzeyleriyle çözümlenip çözülmeceği ile ilgili çalışmasında iş görenin yaşı, kadın ya da erkek olma durumu ve kıdemi, duygusal zekâ yeterlilikleri ve problem çözme aşamalarından etkilenmediğini, fakat eğitim düzeyinin artmasının etkilediği, Baştürkçü (2016) ise eğitim ve çalışma süresinin sorun çözme becerisini etkilemediği sonucuna varmıştır. Çalışmada kaçınma boyutunun lise mezunu katılımcıların puanının lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Meriç (2012) tarafından yapılan çalışmada lise mezunu çalışanların, diğer eğitim durumundaki yöneticilerden daha fazla kaçınma tarzıyla çözümlenmeye çalıştıkları sonucunu bulmuştur.

Yapılan çalışmada çatışma çözme alt boyutu olan kaçınma boyutunun 20 yaş ve altındaki kişilerin puanın, 41-50 yaş grubundaki katılımcılara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kösehan (2015) yapmış olduğu çalışmada çatışma seviyesi ile yaş ve hizmet yılları değişkenleri arasında orta düzeyde ters yönlü bir ilişki tespit etmiş, çalışanın yaşı ve hizmet yılı arttıkça çatışma seviyesinin azaldığı sonucuna varmıştır. Uçar (2018) yaptığı çalışmada, 18-25 yaş grubundaki kişilerin diğer yaş grubundaki kişilere göre kaçınma yönetimini seçmeleri istatistiksel açıdan anlamlı derecede daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Meriç (2012) farklı sektörde görev alan çalışanların çatışma yönetim tarzıyla ilgili yaptığı çalışmada firmaların faaliyet gösterdikleri sektöre göre çatışmayı yönetme tarzları hükmetme ve kaçınma çatışma stillerini tercih etmeleri açısından istatistiksel olarak farklılaşmadığını, ödün verme ve uzlaşma yoluyla çatışmayı yönetme tarzları faaliyet gösterdikleri sektöre göre istatistiksel olarak farklılaştığı sonucunu bulmuştur. Çalışmada ödün verme boyutunda gıda sektöründe çalışanların puanı tekstil sektöründe çalışanların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Hükmetme boyutunda ise gıda sektöründe çalışanların puanı diğer sektörlerde çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek tespit edilmiştir.

Gürbüz (2015) duygusal zekâ yeteneklerinin problem çözme üzerine etkisi üzerine yaptığı çalışmada duygusal zekâ düzeyinin cinsiyet açısından farklılık gösterdiği; problem çözme becerilerinin de cinsiyet, unvan açısından farklılaştığını belirtmiştir.

Türkan (2009) yaptığı çalışmada cinsiyet değişkenine göre erkek çalışanların kadın çalışanlara göre çatışma istemeyen bir tutum içerisinde olduğu sonucuna varmıştır. Akman ve Yakut (2018) kişilerarası çatışma yönetimindeki yaklaşım tarzında çalışanların kıdem yılı, cinsiyet ve pozisyona göre farklılıklar gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Alioğulları ve Karcioğlu (2012)'nin yaptığı araştırmada iş arkadaşları ile en çok çatışan grubun yöneticiler olduğunu belirtmiştir. Yapılan araştırma sonucuna göre: mavi yakalı çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve duygusal zekaya ait kendi odaklı duygu değerlendirme ve kendi odaklı duygu düzenleme puanları beyaz yakalı çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir. Mavi yakalı çalışanların çatışma çözme düzeyleri ile ödün verme ve kaçınma boyutları beyaz yakalı çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir. Fakat bütünleştirme, hükmetme ve uzlaşma boyutlarında anlamlı bir farklılaşma belirlenmemiştir .

Beyaz yaka çalışanların yönetici vasfında olduklarından yapılan çalışma ile benzerdir. Aynı şekilde Alaçam (2014) duygusal zekânın boyutlarına yönelik yaptığı çalışmada yönetim kademesinde aşağıdan yukarı çıkıldığında sahip olunan duygusal zekâ düzeyinde farklılaşma olmadığı sonucunu bulmuştur.

Çalışmada çalışanların mavi ve beyaz yakalı olma durumlarının duygusal zekâ ve çatışma çözme düzeylerinde anlamlı farklılık göstermesi; yöneticilerin görev ve

sorumluluklarının fazla olması buna bağılı iş stresi ve bu stresi bağılı çalışanlara yansıtması, diğler taraftan diğler bölüm yöneticileri ile ilişki yönetimi çatışmaların yaşanmasına sebebiyet verebilir.

Çalışmada farklı sektörlerde görev alan çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve duygusal zekaya ait kendi odaklı duygu değlerlendirme ve diğlerleri odaklı duygu değlerlendirme boyutları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Fakat kendi odaklı duygu düzenleme puanında tekstil sektöründe görev alan çalışanların puanları, savunma sektöründe görev alan çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Diğlerleri odaklı duygu düzenleme puanlarında ise tekstil alanında çalışanların puanlarının, savunma, gıda ve diğler sektörde çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir.

#### **5.1.4.Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyinin, Çatışma Çözme Düzeyine Etkisine İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve çatışma çözme düzeylerinin yüksek seviyede olduğu tespit edilmiş, farklı sektörlerde görev alan çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma çözme düzeyleri arasında istatistiksel olarak pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri, çatışma çözme becerisini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemektedir. Bu sonuca benzer şekilde Aslan(2018),Güney ve Yedikardaşlar (2009),Yücel (2019),Öztürk (2016) yapmış oldukları çalışmalarda duygusal zekâ yeterlilikleri ve çatışma çözme arasında pozitif yönde anlamlı ilişki belirlemişlerdir. Yine Ünlü (2014) ve arkadaşlarının örgütsel çatışma çözüm metodları ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında zayıf ama anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Yaşlıoğlu (2013) duygusal zekâ durumunun çatışma çözüme etkisi ile ilgili yaptığı çalışmada kurum içinde yaşanan bazı sorunların çözüme kavuşmasında duygusal zekâ kavramının ilişkili olduğunu saptamıştır. Aynı şekilde Baştürkcü (2016) duygusal zekâ yeterliliğinin kişiler arası sorun çözme becerisine etkisi incelemiş, anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Abas (2012) ve arkadaşlarının duygusal zekâ ve çatışma stillerini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada duygusal zekâyâ sahip yöneticilerin çatışma çözüme bütünleştirici ve uzlaşmacı stratejiyi uyguladıkları ve anlamlı düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Jordan ve Troth (2012) duygusal zekâ ve tercih edilen uyuşmazlık çözüm biçimleri arasındaki ilişkiyi

inceleyen çalışmalarında yüksek duygusal zekâya sahip bireylerin çatışmayla karşılaştıklarında işbirlikçi çözümler aramayı tercih ettiği sonucunu bulmuşlardır.

Gürbüz ve Sözen (2016) yaptıkları çalışmalarda duygusal zekâ potansiyelleri ile problem çözme becerisi arasındaki ilişkiyi incelemiş; duygusal zekâ düzeyinin problem çözme becerilerini etkilediği sonucuna varmışlardır. Yalın (2015) yaptığı çalışmada da duygusal zekâ ve problem çözme arasında pozitif doğrusal bir ilişki bulmuştur. Leung (2010) yaptığı çalışmada duygusal zekâ düzeyi ile çatışma çözüme yer alan kaçınma stratejisi arasında negatif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Hamdan (2019) ve arkadaşlarının hemşire yöneticiler ile ilgili yaptıkları araştırmada duygusal zekâ ile çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Günerhan (2017) çatışma çözümlemede duygusal zekânın etkisini incelediği çalışmada duygusal zekâ ölçeği alt boyutu olan duygularının farkında olma maddesi yüksek çıkmış çatışma ölçeği alt boyutu olan “uzlaşma” ile arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Kılıç(2019) yaptığı çalışmada kendi duygularını anlama ve başkalarının duygularını anlama yetkinlikleri gelişmiş çalışanların çatışma yönetimi sürecinde kaçınma stratejisini tercih etmeyeceğine ilişkin anlamlı sonuçlar elde etmiş, bu yetkinliğe sahip çalışanların uzlaşma stratejisini ve kısmen de problem çözme stratejisini tercih ettiklerini saptamıştır. Yapılan çalışmalar ve araştırmanın bulguları örtüşmektedir. Mert (2015) ise duygusal zekâ ve çatışma yönetimi kavramları arasındaki ilişkiyi analiz etmeye yönelik yaptığı çalışmada söz konusu kavramlar arasındaki ilişkinin güçlü olmadığı sonucuna varmıştır.

İşletmelerde duygusal zekâ seviyesi yüksek çalışanların çatışma çözümünün sonuca kavuşmasında büyük etkiye sahip olduğu, işletmeye ve çalışanlara en az etkiyle sonuçlandığı kendi duygularının farkında olan çalışanların duygusal zekâ düzeyleri yüksek olduğu gibi çatışma sırasında iki taraf için de fayda sağlayacak çatışma çözüme stratejilerini uygulayacağı söylenebilir.

## **5.2.Öneriler**

Araştırma sonuçlarına yönelik öneriler uygulayıcılara ve araştırmacılara olmak üzere aşağıda iki başlık altında verilmektedir.

### **5.2.1.Uygulayıcılar İçin Öneriler**

1. Çalışmada çalışanların duygusal zekâ düzeyleri, çatışma çözme becerisini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilendiği tespit edilmiştir. Çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ düzeylerinin, iş hayatında yaşanan çatışmalarda büyük etkiye sahip olduğu ve duygusal zekânın iş hayatında gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan çalışanların duygusal zekâ kapasitelerini, becerilerini arttırmaya yönelik hizmet içi veya dışı eğitim planlamalarının yapılması gerektiği düşünülmektedir. Eğitimler ile duygusal zekâ konusunda farkındalık düzeylerinde artış ve farklı bakış açıları geliştirebilme yetkinliği sağlanabilir. Böylelikle çatışma yaşanması durumunda işletmelere fayda sağlayacak durumlar yaşanılabilir ve işletmeye az etkiyle çatışma çözümlenebilir.

2. Araştırmada mavi yakalı çalışanların, beyaz yakalı çalışanlardan yüksek duygusal zekâyâ sahip oldukları tespit edilmiştir. Beyaz yakalı çalışanların yönetici unvanı ile çalışıyor olmaları ve buna bağlı işletmelerde çalışma ahengi ve çalışan barışını sağlayan misyonları oldukları düşünüldüğünde özellikle beyaz yaka çalışanların eğitimlerine ağırlık verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

3. Duygusal zekâ kavramının işletmeler için önemi düşünüldüğünde özellikle işe alım süreçlerinde çalışanların teknik becerilerinin yanında duygusal zekâ kapasitelerini ölçen vaka soruları ve test uygulamaları yapılabilir.

4.Örgütlerde duygusal zekâ seviyesinin düşüklüğünden kaynaklı yaşanan çatışmalarda zaman, enerji ve çalışan barışı gibi kayıplar yaşamamak adına işletmeler mevcut çalışanlarının çatışma yönetimi biçimlerini ve duygusal zekâlarını belirlemeleri gerekmektedir. Ayrıca kariyer planlama, terfi durumlarında duygusal zekâ kıstas olarak belirlenebilir.

### **5.2.2.Araştırmacılar İçin Öneriler**

1.Yapılan çalışmada, çalışanların yaş, cinsiyet, kıdem yılı, eğitim değişkenliklerine göre duygusal zekâ düzeylerinde ve çatışma çözme düzeylerinde anlamlı bir farklılık

bulunmadığı tespit edilmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda farklı değişkenler belirlenerek çalışma yapılabilir.

2. Bu çalışmanın en temel sınırlılığı İstanbul ilinde savunma, gıda, tekstil sektörlerinde görev alan 290 çalışana uygulanmıştır. Daha geçerli ve güvenilir sonuçların elde edilebilmesi için daha fazla sektör ve çalışan üzerinde çalışma yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Abas, N., Surdick,R.S., Otto,K. & Wood,S.J. (2012). Emotional Intelligence and Conflict Management Styles, [.https://www.researchgate.net/publication/267368228](https://www.researchgate.net/publication/267368228) Emotional Intelligence and Conflict Management Styles/ [1 Aralık].
- Acar, M. & Ömer, D. (2002). *Sosyal Bilimler Sözlüğü* (3. bs. C.1). Ankara: Vadi
- Açıklan, A.(2015). *Yerel yönetimlerde çatışma yönetimi: Malatya Büyükşehir Belediyesi 'nde uygulamalı bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi,Malatya.
- Ada, N. (2013). Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması. *International Journal of Social Science*, 6(1): 59-74.
- Akça, C., & Erigüç, G. (2006). Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları İle Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*,9(2): 129-136.
- Akçakaya, M. (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi. *Kamu İş Dergisi*, 7(2):2-4.
- Akgül, G. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal zeka düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi) Maltepe Üniversitesi,İstanbul.
- Akkırman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(2):2.
- Akman, A. & Yakut, E.(2018). Analysis of Interpersonal Conflict Management Approaches's in Terms of Demographic and Control Variables. *International Journal of Social Science Research*, 7(2): 188-210.
- Aksaraylı, M. & Özgen, I. (2008). Akademik Kariyer Gelişiminde Duygusal Zekanın Rolü Üzerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Barış Dergisi*, 8(2): 755-769.
- Aksoy, A. (2005). *Örgütsel Çatışma, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel.
- Aksu, A.(2003).*Örgütsel Çatışma Yönetimi*. *Ege Eğitim Dergisi*.3(2):106

- Alaçam, V. (2014). *Yöneticilerin Duygusal Zekâ Boyutlarının Analizine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Alioğulları Z.D.& Karcıoğlu,F.(2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,26(3-4): 215-237.
- Aslan, Ş. (2008). Duygusal zekâ bireylerarası çatışmayı çözümüyle yöntemleriyle ilişkili midir?schutt'nın duygusal zeka ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* ,13(3): 179-200.
- (2013). *Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*. İstanbul: Eğitim.
- Asunakutlu,T. & Safran,B.(2006). Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) Ve Çatışma Arasındaki İlişki Araştırma. *Samsun Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.6(11):110-129
- Avcı.Ö. (2019). *Duygusal Zekâ ve İletişim*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Avcı, S. B. (2013). *Yöneticilerdeki duygusal zekâ yeteneklerinin kendi iş tatminleri üzerinde etkisi*(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul
- Aydın, H. (2017). *Duygusal zekâ (eq) ve stres yönetimi ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğana. ve Gecikil, B.(2007,May ). Communication in Peace/Conflict in Communication. 12. Uluslararası Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları Kongresi Bildiriler Kitabı, Cyprus Eastern Mediterranean University,Kıbrıs,37
- Baltaş, A. (2002). *Duygusal Zekanın İş Hayatındaki Önemi*. İstanbul: Activeline
- (2005). Çatışma Yönetimi. *Kaynak Dergisi*,(23):8
- Baltaş, Z. (2005). Çatışma Yönetimi. *Kaynak Dergisi* , (23):10
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(1):13-25.
- (2013). Bar-On Modelinin 15 Faktörü. <http://www.reuvenbaron.org/wp/the-5-meta-factors-and-15-sub-factors-of-the-bar-on-model/>
- Baştürkcü, B.(2015).*İş yaşamında çalışanların duygusal zekâ yeterliliklerinin kişilerarası sorun çözme becerilerine etkisini* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,İzmir.

- Baysal, C. & Tekaslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol.
- Briner, R. B. (1999). The Neglect and Importance of Emotion at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3):323-346.
- Bektaş, M. & Kenar, G. (2018). Örgütsel Çatışmaların Çalışanların İş Yaşamındaki Yalnızlıkları Üzerindeki Etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,27(2):154-166.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- (2006). *Örgütsel Davranış*. Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 214-218.
- Carmeli, A. (2003). The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes an Examination Among Senior Managers. *Managerial Psychology*,18(89): 788-813.
- Cobb, C. D. & Mayer, J. (2000). Emotional Intelligence. *Educational Leadership: Journal Of The Department Of Supervision And Curriculum Developmen*, 58(3): 14-15.
- Cüceloğlu, D. (2015). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi,281-404
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3):3.
- Çağlayan, O.A.(2006).*Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Denizli.
- “Çatışma Çözme Stratejileri ve Johari Penceresi”(2019) [https://pdrbirimi.com/catisma-cozme-stratejileri-ve-johari-penceresi/#Catisma\\_Cozme\\_Stratejisi](https://pdrbirimi.com/catisma-cozme-stratejileri-ve-johari-penceresi/#Catisma_Cozme_Stratejisi) [1 Ocak].
- Çekmecioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*,6(2): 2.
- Çetinkaya, Ö. & Alparslan, M. (2011). Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,16(1):363-377.
- Delice, M. & Günbeyi, M.(2013). Duygusal Zekâ Ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1):228

- Demir, M. (2009). *Konaklama işletmelerinde dz, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi* ( Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- (2010). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi:Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine BirAraştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*,11(2): 199-211.
- Doğan, S. & Şahin, F. (2007). Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 231-252.
- Dökmen, Ü. (1998). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem.
- Düşükcan, M.(2018). İş Örgütlerinde Çatışmaların Oluşum Kaynakları ve Türleri: Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,40.32-43
- Edizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modelleri.*Journal of Yasar University*, 18(5): 2970-2984.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta.
- (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Erkoç, Z. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü* (1.bs.,C.1) . İstanbul: Alfa.
- Erkuş, A. (1999). Zeka konusundaki Son Gelişmeler-1 Yaşam Boyu Öğrenme ve Başarıda Zekanın Rolü. *Türk Psikoloji Bülteni*,12:42.
- Eröz, D. S. (2013). Örgütlerde Duygusal Zeka. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29):229.
- Ertürk, Y. D. (2010). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Kutup Yıldızı.
- Fidan, Y. & Dinçer, Ö. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta
- Folger, J. P., Poole, M. & Stutman, R. (2013). *Çatışma Yönetimi İnsan İlişkilerinde,Gruplarda ve Örgütlerde Çatışmayı Yönetme Stratejileri*. Ankara: Nobel.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin.

- Goleman, D. (2004). *Duygusal Zeka*. İstanbul: Varlık ,38-344
- (2007). *İş Başında Duygusal Zeka*. İstanbul: Varlık.9
- ,(2016). Harvard Business Review'den En Etkili Yönetim Fikirleri (Ü.Şensoy, Çev.). İstanbul: Optimist.
- Günerhan, O.(2017). *Banka çalışanlarının yaşamış olduğu çatışmaların çözümünde duygusal zekânın etkisi* (Yüksek Lisans Tezi).Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Güney, F. (2009). *Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Gürbüz, S. & Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini,Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2):174-190.
- Gürbüz, İ.T. (2015). *Duygusal zekâ yeteneklerinin problem çözme üzerine etkisi: sivil havacılık alanında kabin ekipleri örneği* (Yüksek Lisans Tezi).Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Gürsoy, A.(2014). *Yenilik yönetiminde yöneticilerin duygusal zekâ yeteneklerinin rolü* (Doktora Tezi) Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gürer, A. Öneren, M. ve Bozacı, İ.(2014). Çalışanların Bireysel Değerleri İle Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Social Science*,29.439-455.
- Güvercin, S. (2020). *Kamu kurumlarında çalışan sağlık yöneticilerinin duygusal zekâlarının iş tatminine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.
- Hamdan,Z.A., Rayan, A. & Bawadi, H. (2018). The Impact of Emotional Intelligence on Conflict Management Styles Used by Jordanian Nurse Managers. *Journal Of Management Nursing*,27(3).
- Hogan, R. (2009). *Kişilik ve Kuramların Kaderi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- HR Dergi. (2019, 2 Aralık) Gerçekler Kadar Duygular da Konuşur.
- Jordan, P.J. & Troth, A.C. (2002). Emotional İntelligence And Conflict Resolution: Implications For Human Resource Development. *Griffith University Journal of Advances in Developing Human Resources*,4(1).

- Kaplan, M. & Aksoy, A. (2005). Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama Analizi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1):133-154.
- J.Mayer, R. (1990). *Conflict Management: The Courage to Confront*. Ohio: Battle Press.
- J.Stein, S.& Book, H. E. (2000). *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success*. Canada: Jossey-Bass.
- Kara. A. (2015). *Kurum kültürünün oluşturulmasında duygusal zekânın önemi ve çalışanların iş performansına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Ticaret Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.
- K.Cooper, R.& Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zeka*. İstanbul: Sistem.
- Kafetsios, K. & Zampetakis, L. (2008). Emotional Intelligence and Job Satisfaction: Testing Themediatory Role of Positive and Negative Affect at Work. *Personality and Individual Diffences*, 712-722.
- Kaplan, M. & Aksoy, A. (2005). Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama Analizi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1):133-154.
- Karabulut, E. (2014). *Örgütsel iletişim ve duygusal zeka ilişkisi: bir uygulama* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Karacıoğlu, F., Kahya, C., & Buzkan, K. (2012). Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 77-91.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegemakademi
- (2013). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegemakademi.
- Kelly, J. (2006). An Overview of Conflict. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 25(1):22-28.
- Keser, A., Yılmaz, G. & Yürür, S. (2009). *Çalışma Yaşamında Davranış*. İstanbul: Umuttepe.
- Kılınç, T. (1996). *Çatışma: İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol

- Kılıç, E. (2019). Örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerinde psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ düzeyinin etkilerine yönelik bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü - öğretmen çatışmalarında kullanılan yöntemlerin ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması* (Uşak İli Örneği) (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul:Beta.
- (2007). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul:Beta
- (2015). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul:Beta,760-763
- Koçmar, S. (2012). *Liderlik davranışı ve duygusal zeka* (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kokanay, G. (2013).Akademisyenlerde Duygusal Zekâ Faktörlerinin Tükenmişlik Faktörleri İle İlişisine Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1):121-144.
- Kösehan. A. (2015) *Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi, Denizli 'de bir örnek* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Kuruşcu, M. (2017). Yöneticinin duygusal zekası ve liderlik tarzının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi (Doktora Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, New York: Hill International Editions
- Leung, Y.F. (2010). *Conflict Management And Emotional Intelligence* ( DBA Thesis), Southern Cross University, Lismore, NSW
- M.Bodker, A. (2001). *The International Journal of Conflict Management* ,12(3) 259-275.
- M.Burger, J. (2016). *Kişilik*. İstanbul: Kaknüs,23.
- Mert. E.(2016). *Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Meriç, F.(2012). *İşletmelerde çatışma yönetimi: Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi) .Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Mammadov. O.(2019). *Çalışanların duygusal zekâları ile duygusal emek stratejileri arasındaki ilişki: hizmet sektöründe bir araştırma* ( Yüksek Lisans Tezi) .Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Mohammad, F. N., vd. (2014). Emotional Intelligence And Turnover Intention. *Journal of Acedamic Research*,6(4): 211-220.
- N.Butcher, J., Mineka, S.& Hooley, J. (2013). *Anormal Psikoloji*. İstanbul: Kaknüs, 632.
- Ocak. R.(2016).*İş yerinde duygusal zekâ ve duygudaşlık neden önemli; duygusal zekânın yordayıcıları iş memnuniyeti ve çatışma yönetimine etkileri üzerine bir inceleme* (Yüksek Lisans Tezi). Bilgi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.
- Okul, K.(2011). *Kurum kültürünün çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkileri ve yazılım sektöründe bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu,Ankara.
- Orhan, N. & Dinçer, H. (2012). The Impacts of Emotional Intelligence Competency on Job Satisfaction in the Service sector: An Application on The Turkish Banking Sector, *Asian Economic and Financial Review*.2(5):617-634
- Örnek. A.Ş. (2013). Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,(30):25-50
- Özaakkaş, T. (2015). *Bütüncül Psikoterapi*. İstanbul: Litera,71.
- Özdemir, A. Y. & Özdemir, A. (2006). Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(18):396-408.
- Öztürk, H.(2016) *Örgütsel adalet algısı, duygusal zekâ ve çatışma yönetim stilleri Arasındaki ilişkiler* ( Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*. İstanbul: Papatya.

- Parlar, H.(2009). *Ticaret meslek lisesi yöneticilerinin özyeterlilik ve çatışma yönetimi anlayışları arasındaki ilişki "İstanbul ili Anadolu Yakası örneği"* (Yüksek Lisans Tezi) Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pelit, E. & Ayana, Ç. (2016). Duygusal Zekanın Örgütsel Sinizme Etkisi:Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde bir Araştırma *Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2):45-76.
- Psenicka, C.& Rahim, A. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A Study in seven countries,. *The International Journal of Organization Analysis*,10(4): 302-326.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Quorum Books. USA
- Renner, F.,vd .(2012). Interpersona Problems as Predictors of Therapeutic Alliance and Sympto Improvement in Cognitive Therapy For Depression. *Journal of AffectiveDisorders*,138(3): 458-467.
- Robbins, S. P. (1990) *Organization Theory Structure, Design, and Applications*. New Jersey: Englewood Cliff.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A.(2001) *Organizational Behavior*. USA: Pearson Education.
- Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional Intelligence: A meta-anlytic investigation of predictive nomological net. *Journal of Vocational Behaviour*,65(1) 71-95.
- Salovey, P., Caruso, D., Sitarenios, G.& Mayer, J. D. (2001). Emotional Intelligence As a Standard Intelligence. *Emotion*, 1(3):232.
- Samuel, O. (2010). Conflict Resolution Strategies and Organizational Citizenship Behavior:The Moderating Role of Trait Emotional Intelligence. *Social Behavior and Personality*,38(1):75-86.
- Smith, C. A., & Lazarus , R. S. (1990). *Emotion and Adaptation*. Handbook of Personality. New York: Guilford.
- Solmuş, T. (2007). *Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Sökmen, A. (2014). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay,261-272.
- Sudak, M. K.& Zehir, C. (2013). Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişki Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*,11(22): 141-165.

- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel çatışma ve işgören üzerine etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, H.(2015) *Psikososyal gelişim temelli eğitim programının anasınıfına devam eden çocukların duygusal zekâlarına ve problem çözme becerilerine etkisi* (Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, S.&Aksu. S.G.(2015). İdari Göreve Sahip Akademisyenlerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları Çatışma Çözme Stilleri İlişkisi: İzmir İli Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2): 135-154.
- Şimşek, M. (1999). *Yönetim ve Örgüt*. Ankara: Nobel.
- Şimşek, M. Ş.& Çelik, A. (2008). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım*. Konya: Eğitim Akademi.
- Şimşek, Ş. Çelik, A.& Argemci, T.(2001).*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel
- Tarhan, N., Gümüşel, O. & Sayım, A. (2012). *Pozitif Psikoloji Çoklu Zeka Uygulamaları*. İstanbul: Timaş,163-165.
- Taştan, N. (2006). *Çatışma Çözme Eğitimi ve Akran Arabuluculuğu*. İstanbul: Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Derneği Yayınları.
- Tarakcı, U.A.(2009). *Türk özel sektör yöneticilerinin çatışmaları çözmede kullandıkları stiller ve bu stillerin öz yeterlilik algılamasıyla ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tekaslan, E. vd. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: Dönence.
- Tekarslan, E.& Baysal, A. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol.
- Tetik, S., & Açıkgöz, A. (2012). Duygusal Zeka Düzeyinin Problem Çözme Becerisi Üzerindeki Etkisi;Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 87-97.
- Titrek, O. (2007). *IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tokmak, İ., Yıldız, E. ve Turgut, H. (2013). Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi:İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,10(1): 108.
- Topaloğlu, C.(2011). Yönetim Kuramları ve Örgüt içi Çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1): 254-265

- Tufan, Ş. (2011). *Geliştirilen duygusal zeka eğitimi programının ortaöğretim dokuzuncu sınıf öğrencilerinin duygusal zeka düzeylerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi).Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tuğrul, C. (1999). Duygusal Zekâ. *Klinik Psikiyatri Dergisi*,(1): 12-20.
- Tuna, C. (2010). *Raven'in ilerleyen matrisler plus testinin 14 – 15 yaş çocukları üzerinde geçerlik, güvenilirlik ve ön norm çalışmalarına göre üstün olan ve üstün olmayan öğrencilerin duygusal zeka düzeylerinin karşılaştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Tutar, H.N& Erdönmez, C. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Ankara: Detay.
- Türkan, H. (2009). *Tıp fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin çatışma çözme becerileri* ( Yüksek Lisans Tezi).Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Türkel, A. U. (2000). *Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*. İstanbul: Türkmen.
- Uçar, İ. (2018). *İşletmelerde çatışma yönetimi tarzları ile bilgi paylaşımı ilişkisi ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uçar, Y. (2007). *İş yaşamında çatışma yönetimi ve Sivas Demir Çelik İşletmeleri A.Ş.'de bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Uğur Kariyer Merkezi, (2004). *Uygulamadaki Yönetici İçin Yöneticinizle Çatışmanızı Yönetmek*, İstanbul.
- Üngören, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma . *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(5):880-909 .
- Ünlü, S., Özcihan, T., Özbaş, Z. ve Bakıner, A. (2014). Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Bir Tasarım Mühendisliği Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(31):251-263.
- Ünsar, A. & Dinçer, D. (2013). Duygusal Zekanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*,(7): 65.
- Weinberger, L. A. (2002, June). Emotional Intelligence: Its Connection to HRD Theory and Practice. *Human Resource Development Review*, University of Minnesota.

- Yalçıntaş, M. (2019). *Fen bilimleri öğretiminde kuantum öğrenme modeli kullanmanın ilköğretim dördüncü sınıf öğrencilerinin akademik merak, kaygı, özyeterlilik ve başarı düzeylerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yalın, E.(2015). *İş yaşamında duygusal zekâ düzeylerinin problem çözme becerilerine olan etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaşlıoğlu, M. M. Pekdemir, I. ve Toplu, D. (2013). Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22).
- Yaylacı, Ö. G. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*. İstanbul: Hayat.
- Yedikardaşlar, C. (2009). *Hemşirelerin çatışma yönetimi stratejilerinde duygusal zekânın rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Ege Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,İzmir.
- Yıldırım. B. N.(2012) *Liderlik özellikleri ve liderlik tarzlarının duygusal zekâ perspektifinden incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Kocaeli
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi,Ankara
- Yurdakavuştu, Y. (2012). *İlköğretim öğrencilerinde duygusal zeka ve sosyal beceri düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yucel, G.(2019) An analysis on the relationship between emotional intelligence and conflict management strategy: evidence from Turkey (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## EKLER

### EK-1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

#### Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, farklı sektörde görev alan çalışanların duygusal zeka düzeyleri ve çatışma düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında toplanacak veriler, Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı'nda yürütülmekte olan bir tez çalışması için kullanılacaktır. Araştırma sırasında sizden alınan bilgiler, diğer cevaplayıcıların bilgileriyle birleştirilecek olup; toplanan veriler YALNIZCA BİLİMSEL AMAÇLARLA kullanılacaktır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın niteliği açısından oldukça önemlidir. İşbirliğinizin ve katkınızın çok değerli olduğunu belirtir, desteğiniz için teşekkür ederiz.

Saygılarımla

Zehra Koçdaş

Sabahattin Zaim Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü

#### Kişisel Bilgi Formu:

<b>Cinsiyetiniz</b>	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
<b>Yaşınız</b>	<input type="checkbox"/> 20 yaş ve altı	<input type="checkbox"/> 21-30 yaş arası	<input type="checkbox"/> 31-40 yaş arası
	<input type="checkbox"/> 41-50 yaş arası	<input type="checkbox"/> 50 yaş ve üzeri	
<b>Eğitim Seviyesi</b>	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans
	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora	
<b>Yaka Tipi</b>	<input type="checkbox"/> Mavi	<input type="checkbox"/> Beyaz	
<b>Toplam Çalışma Yılı</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve altı	<input type="checkbox"/> 2-6 yıl arası	<input type="checkbox"/> 7-11 yıl arası
	<input type="checkbox"/> 12-16 yıl arası	<input type="checkbox"/> 17-21 yıl arası	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
	<input type="checkbox"/> Savunma	<input type="checkbox"/> Gıda	<input type="checkbox"/> Tekstil

<b>İşletme Türü</b>			
	( ) Diğer		

## EK-2 :DUYGUSAL ZEKA ÖLÇME FORMU

Aşağıdaki anket sorularının doğru ya da yanlış şeklinde bir cevabı bulunmamaktadır. Yalnızca cümlelere katılım düzeyiniz belirlenecektir. Lütfen tercih ettiğiniz seçeneğe X işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyor ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Ne hissettiğimi daima bilirim.					
2. Kendi duygularımı adam akıllı ayırt edebilirim.					
3. Kendi duygularımın farkındayım.					
4. Hissettiğim durumu niçin hissettiğimi bilirim.					
5. Yaşadığım duyguları bilirim.					
6. Çoğunlukla, tam olarak nasıl hissettiğimi açıklayabilirim.					
7. Olaylar duygusal olarak beni ilgilendiriyorsa daha iyi yargıda bulunabilirim.					
8. Etrafımdaki insanların duygularının farkındayım.					
9. Başkalarının hangi duyguları yaşadığı bilirim.					
10. Başkalarına baktığımda onların nasıl hissettiğini anlayabilirim.					
11. Çevremdeki insanlarla empati kurabilirim.					
12. Başkalarının hissettiği durumu niçin hissettiğini anlarım.					
13. Diğer insanların duyguları birbirinden oldukça iyi ayırt edebilirim.					
14. Olaylar duygusal olarak başkalarını ilgilendiriyorsa daha iyi fikir yürütebilirim.					
15. Duygularımı kontrol altında tutarım.					
16. Duygularımı kolayca bastırabilirim.					
17. Duygularımın beni yönetmesine izin vermem.					
18. Duygularımı yalnızca uygun olduğunda gösteririm.					
19. Kızgın olduğumda bile, sakin kalabilirim.					
20. Eğer istersem, duygularımı belli etmeyen yüz ifadesini sergilerim					
21. Duygularımı gerektiğinde ayarlarım.					
22. Başkasının farklı hissetmesini sağlayabilirim.					
23. Başka birinin duygusal durumunu değiştirebilirim.					
24. Başkalarının duygularını kıskırtabilir ya da dindirebilirim.					
25. Başkalarının nasıl hissettiği üzerinde büyük etkiye sahibim.					
26. İnsanların ruh halini iyileştirmek için ne yapacağımı biliyorum.					
27. İnsanları nasıl etkileyeceğimi biliyorum.					
28. Başkalarını sakinleştirebilirim.					

### EK-3: ÇATIŞMA DÜZEYİ ÖLÇME FORMU

Aşağıdaki anket sorularının doğru ya da yanlış şeklinde bir cevabı bulunmamaktadır. Yalnızca cümlelere katılım düzeyiniz belirlenecektir. Lütfen tercih ettiğiniz seçeneğe X işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyor ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.					
2.Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerimi karşılamaya çalışırım.					
3.Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.					
4.Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.					
5.Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak biçimde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım					
6.İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.					
7.Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.					
8.Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.					
9.İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.					
10.Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.					
11.İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğerim.					
12. Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.					
13. İş arkadaşlarımla genellikle ayrıcalık tanırım.					
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.					
15.Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.					
16.İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.					
17.İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
18.İstedğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.					
19. Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım.					
20.Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.					
21.Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.					
22.Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.					
23.Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.					
24.İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.					
25.Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.					
26.İnciten durumlara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.					
27.İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.					
28.Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.					

## **EK 4 ÖZGEÇMİŞ**

Zehra Koçdaş

Adres:Tevfikbey Mah.Mimarlar Cad.Mimarlar Sitesi 3.Blok No:19

Küçükçekmece/Sefaköy

İletişim Bilgileri:0 545 641 34 64

### **A. EĞİTİM**

**Yüksek Lisans:** İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, 2020,İstanbul

**Lisans:** Hacettepe Üniversitesi Aile ve Tüketici Bilimleri Bölümü, 2007, Ankara

### **B. MESLEKİ DENEYİM**

2007-2011 ANG Sosyal Hizmetler,İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı  
2011-2018 Açık Grup İnsan Kaynakları Müdürü

2018-2019 Uyar Holding İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı

2019- Devam Megasan İnsan Kaynakları ve Kalite Müdürü

### **C. PROJELERİ**

1- Hastanede Temizlik Personeli Olarak Görev Alan Çalışanların, İşten Ayrılma Oranları ve Bunun Nedenleriyle İlgili Bir Çalışma.

2- Üniversite Öğrencilerinin Kadının Çalışma Hayatında Yer Alması Konusunda Düşüncelerinin İncelenmesi Konusunda Lisans Tezi