

YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA SEVİYELERİNİN KULLANDIKLARI ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİNE ETKİSİ

Hande Gümüş BİLİM*

Öz

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürürken değişime açık olabilen, yenilikçi bir yapıya sahip, çalışanlarına değer veren ve müşteri memnuniyetini ön planda tutan, organizasyonun sağlıklı bir şekilde ilerlemesini sağlayacak yöneticilerin varlığı önemlidir. Bu çalışmada, işletmelerde çalışan yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile duygusal zeka seviyeleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda, araştırma İstanbul ilinde 435 alt, orta ve üst düzey yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin astları ile girdikleri çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile duygusal zeka seviyeleri arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, çatışma yönetimi, duygusal zeka, çatışma yönetim stilleri.

Jel Kodları: M1, M12

* Dr.Öğr.Üyesi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi Programı, İstanbul,
handegumusbilim@esenyurt.edu.tr

Makale gönderim tarihi: 11.03.2020

Makale kabul tarihi: 10.07.2020

The Effect of Emotional Intelligence Levels on Managers Use of Conflict Management Styles

Abstract

The existence of executives who can be open to change while carrying out their activities, have an innovative structure, value their employees and prioritize customer satisfaction and ensure the healthy progress of the organization is important. In this study, the relationship between conflict management styles used by managers working in enterprises and emotional intelligence levels are examined. For this purpose, the study was conducted on 435 lower, middle and high level managers in Istanbul. As a result of the analyzes, positive relationships were found between the conflict management styles used by the managers in their conflicts with their subordinates and their emotional intelligence levels.

Keywords: Conflict, Conflict Management, Emotional Intelligence, Conflict Management Styles

Jel Codes: M1, M12

Giriş

Günümüz işletmelerinde çalışan bireylerin iş yaşantılarında verimli ve mutlu çalışanlar olarak devam edebilmeleri sadece akademik zeka (IQ) ile mümkün olmamaktadır. Duygusal zeka kavramı sayesinde kişiler, öncelikli olarak kendi hislerini anlamaya başlayacak, bu duyguları yöneterek iletişim içinde oldukları kişilerinde duygularını anlayacaklardır. Duygusal zeka yeteneği kuvvetli olan çalışanların yer aldığı işletmelerde kişilerin birbirleri ile olan ilişkilerinin daha güçlü olduğu ve ekip çalışmalarında takım ruhunu oluşturarak performansın artırılabilirdiği bir çalışma ortamının oluştuğu görülmektedir.

Yönetici, organizasyon içerisinde personelini belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayan bir kişi olduğundan dolayı, yöneticinin kendini ve duygularını tanıması daha sonra içinde bulunduğu ortamı ve çalışanlarının tanıması sonucunda gerçekleşmektedir. Yöneticiler personelinin duygusal yönlerine eğilip, onları anlayabilmek ve oluşan durumlara farklı bakış açısından yaklaşabilmeye etkisi bulunan duygusal zeka yeteneğine sahip olmalıdırlar. Organizasyonlarda farklı kültür ve çevreden gelen birçok kişinin çalışması beraberinde çatışmaları da meydana getirmektedir. Bu anlamda yöneticilerin çatışmaları en iyi şekilde yönetebilmeleri ve çözümünü sağlamaları organizasyonun geleceği açısından çok önemlidir. Birbiri ile çatışma içine giren kişilerin olumsuz duyguları açığa çıktığı için duygularına hakim olup yönetebilmeleri ve empati yeteneklerini iyi kullanabilmeleri çatışmanın yönetilmesinde önemli bir yere sahiptir. Yönetici kademesinde çalışan kişilerin, organizasyonda meydana gelen çatışmalardan uzaklaşmak yerine, bu çatışmaları nasıl en iyi şekilde çözeceklerini düşünmeleri gerekmektedir. Çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde işletme ve çalışanlar olumsuz bir şekilde etkilenecektir. Bu nedenle olası bir çatışma durumunda duygusal zeka yetenekleri gelişmiş olan bir yönetici personeli ile olan ilişkilerinde hem kendi duygularının kontrolünü sağlayacak hem de karşı tarafın hislerini tanıyıp anladığından dolayı çatışmayı daha rahat bir şekilde yönetebilecektir.

Bu araştırmada, yöneticilerin duygusal zeka seviyeleri ile kullandıkları çatışma yönetim stillerinin arasındaki ilişki araştırılmış olup, yöneticilerin duygusal zeka seviyelerinin çatışma yönetimi stilleri üzerine etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Yöneticilerin astları ile girdikleri çatışmalarda, çatışma yönetim stilleri durumdan duruma farklılık gösterdiği gibi yöneticiden yöneticiye göre de değişebilmektedir. Bu bakış açısından yola çıkarak, örgütlerde önemi gün geçtikçe artan duygusal zeka yeteneğinin yönetim kademesindeki kişiler tarafından

kullanılmasının çalışanları ile meydana gelen anlaşmazlıklarda çatışma yönetim stillerine nasıl yansıdığını tespit edebilmek amacıyla araştırma gerçekleştirilmiştir.

1. Çatışma Kavramı

İşletmelerde kişilerin birbiri ile iletişim ve etkileşim halinde olmaları sonucunda insanların beklentilerinde, seçimlerinde ve isteklerinde aynı olmayan durumların olması çatışmaların oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Tekin vd.2012,4619). Çatışma, kişinin kendi içinde olabileceği gibi aynı zamanda bireyler arasında veya örgütlerde ortaya çıkan fikir uyuşmazlıkları neticesinde de meydana gelebilmektedir. Çatışmanın temelinde yatan anlaşamama, algıda oluşan farklılıklar ve zıtlıklara dayandığından dolayı önemli olan bu olumsuzlukları en aza indirgeyip, çatışmalardan fayda sağlayabilmektir (Toprak vd.2017,109). Çatışma, kişilerin arasında oluşan anlaşmazlıkların algılanması sürecinde çatışma içinde olan tarafların birbirlerine karşı negatif duygular içerisinde olmaları ve hedefledikleri yolda engellenmeleri veya müdahale olarak tanımlanmaktadır. (Barki ve Hartwick,2004,240). Başka bir tanımlama ile çatışma; bireyin amaçlarının başka kişiler tarafından müdahale edildiğini fark etmeye başladığı andan itibaren başlayan bir süreç olarak ifade edilmiştir (Thomas,1992,265).

Bir örgütsel yapıda çatışma, kişiler ve grupların çalışma ortamındaki problemlerden oluşan ve örgütlerde karışıklığa, iş akışının durmasına sebep olan olaylar bütünü olarak tanımlanabilir (Eren, 2010, 563). Örgütlerde yaşanan çatışmaların konularına bakıldığında; yöneticilerin personele olan yaklaşımları, yönetim kademesinde olanların gücünü ve statüsünü belli etmesinden kaynaklı problemler, görev tanımını bilmeyen çalışanların belirsizlikleri gibi konular gelmektedir (Tozkopran, 2013, 191).

İnsan yaşamının her anında bulunan çatışma, eskiye dayanan kavramlardan biridir. Genel olarak bakıldığında çatışma dendiği zaman; olumsuz duygu ve düşünceler, kavga etmek ve tartışmak gibi kavramlar aklımıza gelse de, günümüz çalışma yaşamında işletmelerde karar alma gibi süreçlerin yönetiminde olumlu bir izlenim bırakmaktadır (Şahin vd.2006,553). İşletmelerin gelişiminin sağlanmasında verimli ve etkin olunmasında önemli bir rol oynayan çatışmaların kontrol altında tutulması, iyi yönetilebilmesi ve bu çatışmalardan fayda sağlanabilmesi örgütler açısından önem teşkil etmektedir.

2.Çatışma Yönetimi

Örgütlerin ayrılmaz bir parçası olarak görülen çatışmalar; kişiler arasında güven duygusunun azalması, iletişimden kaynaklı sorunlar ve rekabet ortamını doğurmaktadır (Tuna ve Türkmen, 2015, 46). Çatışmaların sorunsuz bir şekilde yönetilmesi işletmelerde çalışan personelin huzurla çalışmasını ve organizasyon içindeki performansı olumlu düzeyde etkilemektedir. Çatışma Yönetimi, organizasyonlarda çalışan kişiler veya gruplar arasındaki oluşan çatışmaların düzeyinin kontrol altında tutulması sağlanarak, iki taraf arasında oluşan anlaşmazlık veya zıtlıkların işletmenin yararına olacak şekilde yönetilmesi sürecidir (Akkirman,1998, 3). Çatışmanın etkin şekilde yönetiminin sağlanabilmesi için çatışmaların olumsuz yanlarını minimum seviyede tutarken, olumlu yanlarını da maksimum seviyede tutmak gerekmektedir (Rahim,2000,5).

Çatışma kavramı birbirini etkileyen süreçlerin anlaşmazlıklar, kabullenmeme veya olumsuz bakış açısının yarattığı sosyal gelişmelerin bütünüdür ifade etmektedir. (Park ve Antonioni, 2007, 110) Kişilerin hayat tecrübeleri, tutumları, inançları birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar neticesinde kişilerin benmerkezci tavırları oluşmaya başlar böylelikle diğer kişilerin bakış açısını anlamakta güçlük çekerler ve çatışma durumu meydana gelir (Campbell ve Graziano, 2005, 165).

Çatışmaların sebebi ne olursa olsun, gruplar, örgütler ve insanlar arasında yaşanan anlaşmazlık ve uyumsuzlukları ifade etmektedir. Çatışma genel olarak olumsuz bir anlam taşısa da, eğer ki iyi yönetilirse olumlu sonuçları da bulunmaktadır (Kılıçaslan,2014,269). Çatışmaya sebebiyet veren davranış şekillerinin detaylı bir şekilde incelenmesi ve bu davranışların nasıl sonuçlar doğurduğu ile olan bağlantısı ve çatışma içinde olan her iki tarafında arasında gerçekleşen iletişimin incelenmesinin gerekli olduğu ifade edilmektedir (Euwema vd. 2003, 121). Organizasyon içinde çalışan yöneticiler personelleri ile çatışma içine girdiklerinde konu ile ilgili kararlarını vermeden önce, çatışmaya neden olan kişilik özelliklerinin neler olduğunu ve çatışmanın çözümünde hangi yöntemin belirleneceği önemlidir (Moberg, 2001, 47).

3.Çatışma Yönetim Stilleri

Organizasyonda yöneticiler ve çalışanları arasında oluşan çatışmalar uzun süre çözüme kavuşturulmadığı zaman organizasyonun içinde yer alan çalışanların motivasyonunu ve işletmenin verimliliğini etkilemektedir. Örgütlerde çatışmanın çözüme kavuşturulması ile

ilgili birçok yöntem belirlenmiştir. Çatışmanın nasıl çözümleneceği ile ilgili ilk öneriler Mary P. Follett'le (1926 ve 1940) '10 yıllarda başlamıştır. Follett, çatışmada izlenmesi gereken üç temel yol belirlemiştir. Bunlar (uzlaşma, güç kullanma ve bütünleştirme) sonrasında ise (bastırma ve kaçınma) stilleri olarak ortaya atılmıştır. (Rahim vd. 2000, 10). Çatışmanın çözümlenmesinde çok sayıda strateji bulunmaktadır (Baykal ve Kovancı, 2008, 25). Rahim kişiler arasında gerçekleşen çatışmaları çözümlenebilmek adına beş farklı çatışma yönetim stili olduğunu ileri sürmüştür. Bu çatışma yönetim stillerine göre ölçek geliştirilerek oluşturulan her bir yöntem ayrı bir boyutta ölçülmüştür (Psenicka ve Rahim, 2002, 307). Bu yönetim stilleri; Tümlleştirme Stili, ödün verme stili, hükmetme stili, kaçınma stili ve uzlaşma stili olarak bölümlere ayrılmıştır.

3.1. Tümlleştirme Stili

Tümlleştirme yönetim stilinde bireylerin hem kendilerine olan ilgi düzeyi hem de başkalarına olan ilgi düzeyi yüksektir. (Psenicka ve Rahim, 2002, 307). Yaklaşımın genel amacında; yöneticiler ve çatışma içinde bulunduğu tarafların bir araya gelmesi ve çatışmanın ortaya çıkış sebebinin ve sorunların neler olduğu ile ilgili bir araya gelinmesi ile birlikte çatışmanın çözüme kavuşturulması yolunda ilerleme sağlanmaktadır (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014, 297). Yönetici burada her iki taraf arasında da uzlaşmacı rolünde bulunmaktadır. Fikirlerini açık bir dille ifade eden taraflar, uzlaşma sağlanıncaya kadar görüşmelerine devam ederler.

3.2. Ödün Verme Stili

Çatışma yönetim stillerinden ödün verme stili, çatışma yaşayan kişilerin çözüme yatkın olması durumunda tarafların özveride bulunması anlamına gelmektedir (Ada, 2013,70). Çatışma içinde olan kişiler, kendisine daha az ilgi ancak diğerlerine yüksek düzeyde ilgi gösterir ve problemin çözümünü bu şekilde gerçekleştirmek isteyebilir (Friedman vd. 2000, 38). Yöneticiler, beraber çalıştıkları personelinin ortak noktalarını ön plana çıkarmaya çalışırlar (Koçel, 2014, 11). Çatışma içindeki ödün veren taraf; kendi ihtiyaçlarından çok, karşı tarafın beklentilerini karşılamaya çalışırlar (Yürür, 2009, 26).

3.3. Hükmetme Stili

Kişiler, çatışma durumunda olduğunda kendisi için yüksek seviyede ancak karşı taraf için

düşük seviyede endişe duyuyorsa çatışma çözmek için zorlama yoluna başvurabilir (Karcıoğlu vd., 2012,81).Kendi hedeflerine ulaşmayı öncelik haline getiren bu kişiler, karşı tarafın beklenti ve isteklerini dikkate almazlar (Yaşlıoğlu vd. 2013, 198). Yönetici konumunda çalışan kişiler, personeline verdiği talimatlara uyması için zorlama yapabilmektedir (Karakuş ve Çankaya, 2009, 113).

3.4. Kaçınma Stili

Bu çatışma yönetim stilinde; kişi hem kendisine hem de başka kişilere karşı olan ilgi düzeyini düşük tutarak kaçınma çatışma yönetim stilini uygulamaktadır. Bir çatışma durumu söz konusu olduğunda çatışma anı içinde bulunmamak için geri çekilmek veya sorumluluğu üzerinden atıp, karşı tarafın üzerine yıkmak gibi durumlar oluşmaktadır (Rahim, 2002, 219; Rahim vd. 1992, 424-425). Kaçınma yönetim stilini tercih eden birey; kendi ihtiyaçlarına cevap veremediği gibi karşı tarafında isteklerine karşılık verememektedir (Tosun ve Taşkiran, 2017, 293).

3.5. Uzlaşma Stili

Çatışma içinde bulunan tarafların kendi hedeflerinden fedakarlıkta bulunarak, ortak karara varmaları üzerine kurulmuş bir çatışma yönetim stildir (Yaşlıoğlu vd., 2013, 198). Meydana gelen çatışmada her iki tarafında bir takım durumlardan vazgeçmesi ve bunun sonucunda uzlaşma yoluna gitmesi ile çatışmalar çözüme kavuşmaktadır. Bu yaklaşımın özelliği, taraflardan hangisinin ne derece fedakarlıkta bulunması gerektiği iki tarafında gücüne bağlıdır (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014, 297).

4.Duygusal Zeka Kavramı

Duygusal Zeka, kişilerin öncelikli olarak kendi duygularını ve hislerini anlayabilmeleri ve yönetebilmeleri bununla birlikte başkalarının duygularını farkına vararak, onların hislerini anlayıp, empati yaparak, motivasyon sağlayan ve özgüven duygusunu geliştiren bir kavramdır (Doğan ve Demiral, 2007,210). Duygusal zeka kavramı çevreye olan uyum becerisi ve genel öğrenme yetisi olarak tanımlanan zeka kavramının ötesinde bir anlam ifade etmektedir. (Mayer, vd.,2004,198). Aksiliklere ve olumsuzluklara rağmen yoluna devam edebilme, ruh halini düzenleyip pozitif bakış açısına çevirebilme, sıkıntıların üstesinden gelebilme, kendini

karşısındaki kişi yerine koyabilme olarak tanımlanan duygusal zeka, IQ nun tam tersi yeni bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. (Goleman,1995:62). Yapılan çalışmalar ışığında, duygusal zekanın bilinen geçmişine bakıldığında, Darwin'in duygusal kavramların önemini belirttiği, ikincil adaptasyon ve yaşamda kalma konusu ile ilgili çalışmaya dayandığı görülmektedir. (Bar-on, 2006,18). Darwin, araştırmasında dünyaya uyum sağlayabilmek için yaşadığımız ve tecrübe edindiğimiz duygusal deneyimlerin gerekli olduğunu ileri sürmüştür. Duygularımızın yaşantımızda olan zorlu koşullarda insanların hayata daha iyi tutunabilmeleri için yaşama bağlayıcı önemli özellikleri olduğunu savunmaktadır (Assanova ve McGuire, 2009,7).

Kavram olarak duygusal zekanın ilk defa ortaya çıkmasını sağlayan Mayer ve Salovey, 1990'lı yıllarda yapılan gelişmelerin öncülüğünde duygusal yeteneklerin de zihinsel bir yetenek olduğunu açıklamışlardır (Arslan vd. 2013, 101). Mayer ve Salovey duygusal zeka ile ilgili yaptıkları çalışmalarda duygusal zekanın "bir kişinin kendi hislerini ve başka insanların hislerini anlayabilme, duyguları birbirinden ayırt edebilme bunun sonucunda da davranış ve düşüncelerin oluşmasında doğru bir şekilde kullanabilme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır. Goleman'ın duygusal zeka tanımında ise; insanların kendisinin ve başkalarının duygularını tanıma anlama, kendisini motive etme, içinde yaşadığı ve ilişkilerindeki duyguları iyi yönetebilme yetisi olarak ifade eder. (Babaoğlu,2010,122).

Yönetici konumunda çalışan kişiler için ise duygusal zeka kavramı daha da önem kazanmaktadır. Duygularını etkin bir şekilde kullanabilen yöneticiler, çalışanlarının duygu ve düşüncelerini önceden hissedebileceklerinden dolayı, meydana gelebilecek olası problemlerinde önünü kesmiş olacaktırlar. (Aslan ve Özata,2006,201). Duygularını tanıyan, kendi duygularını yönetebilen, kendini motive edebilen ve böylelikle karşısındaki kişinin de enerjisini yükseltip motive edebilecek aynı zamanda empati yeteneğine sahip yöneticiler sayesinde çalışanlar kendilerini daha rahat ifade edecek ve olası problemlerin üstesinden gelebileceklerdir.

5. Çatışma Yönetimi Ve Duygusal Zeka İlişkisi

İşletmenin amaçlarına yönelik ve belirli hedeflerini gerçekleştirebilmek adına doğru bir iletişim ve takım çalışmasının sağlanabilmesi, çatışmaların en düzgün biçimde yönetilmesi ile mümkün olmaktadır (Demir, 2010, 201). Yöneticilerin çatışmayı yönetmeye çalışırken doğru yöntemleri kullanmaması, çalışanların problemlerinin gizli kalmasına ve ileride hem işletme

hem de birey açısından olumsuz bir takım sonuçlara yol açabilmektedir.

Duygusal zeka, kişinin kendisi ve etrafı ile olan ilişkilerini direk olarak etkilemektedir. Karşımıza çıkan olumsuz durumlarda duygusal zeka seviyemiz yüksek ise negatif duygulardan sıyrılarak, işletmelerde oluşacak çatışmaların önüne geçmiş oluruz. Duygusal zeka yeteneğine sahip bireyler, örgütsel anlamda yaşanan çatışmaların yapıcı hale getirilmesinde büyük role sahiptirler (Demir,2010, 202). Duygusal zeka yeteneğinin farkında olan kişiler, stres altında kaldıklarında duygularını kontrol edebildiklerinden dolayı çatışma içinde bulunma olasılıkları daha azdır.

İşletmelerde çalışanların aralarındaki ilişkilere bakıldığında genellikle anlaşmazlık ve önyargılar yüzünden çatıştıkları görülmektedir (Koçel, 2014,757-758). Kişilerin çalışma hayatında bilgi alış verişinde bulunması gerektiğinde veya bir grup çalışması söz konusu ise bu grubun içerisindeki fikir ayrılıklarından kaynaklı sorunlar çatışmanın büyümesine ve örgüt içindeki performansın düşmesine neden olmaktadır. Duygusal zeka yeteneğine sahip kişiler, olası durumlarla ilgili oluşabilecek duyguları önceden sezebilmekte ve bu durum için duygu üretebilmektedirler (Stys ve Brown, 2004; Ashkanasy vd., 2004) böylelikle olumsuz duygular sonucunda ortaya çıkan çatışmalar, duyguları kullanabilme becerisi sayesinde kolaylıkla önlenabilmektedir. Yaratıcılığı destekleyen yöneticilik davranışlarının kökeninde duygusal zekâ yer almaktadır. Duygusal zeka yeteneğini kullanabilen yönetici, personelinin duygularını yönetme ve anlama konusunda becerisi olduğu gibi, çalışanların kendi duygularını anlamaları ile ilgili durumlarla farkında olmalarını sağlayacak, onları motive edecek, enerjilerini yüksek tutacak, çatışmaları çözebilmek adına uygun bir ortam oluşturacaktır (Zhou ve George, 2003, 564-565).

Duyguları anlama ve yönetme süreci; duyguları tanımak, ifade edebilmek, duygularının farkında olma becerisine sahip olmak ve amaca giden yolda bu duyguları etkin bir şekilde kullanabilmek bireyin duygusal açıdan olgun bir seviyede olduğunu göstermektedir (Goleman, 2018,104). Çalışma hayatında yöneticiler ve çalışanlar fikirlerini paylaşma, karar alma süreçlerinde duygularını bastırmaları veya duygularının etkisine tamamen girmeyerek, kişilerin duygularıyla yüzleşmesi sonucunda duygularını yönetmeye çalışmaktadırlar. Duygusal zeka kavramında önemli olan noktalardan biri duyguların yönetilmesidir. Kişinin karşılaştığı duygusal problemler karşısında, duygusal bir savunma mekanizması geliştirerek daha doğru bir şekilde düşünebilmesini ve karşısındaki kişi ile girdiği çatışma sürecinde en uygun tepkiyi göstermesini sağlamaktadır (Weisinger, 1998, 15). Yöneticiler, personelleri ile

olan ilişkilerinde duygularını bastırmak yerine, duygularını anlayıp yöneterek ve aynı zamanda çalışanlarının duygularının farkına vararak hem örgüt içindeki anlaşmazlıkları en az seviyeye indirecek hem de çalışanlar yöneticileri tarafından değer verildiğini hissedeceklerdir.

6. Yöntem

6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütesini İstanbul ilinde faaliyette bulunan otel işletmeleri, üniversite, banka ve seyahat acentelerinde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Ankete katılım sağlayan kişiler; genel müdür, müdür yardımcıları, bölüm müdürleri, müdür yardımcıları, bölüm şefleri ve yardımcıları oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği İstanbul ilinde toplam 435 yöneticiye anket uygulanmıştır. Bu araştırmada örneklem seçme yöntemi olarak olasılığa dayalı olmayan “Kolayda Örneklem Yöntemi” kullanılmıştır. Bu örneklem yönteminde rahatlıkla erişimi sağlanabilen birimler tercih edilerek örneklem oluşturulmaktadır (Robson, 2002).

6.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada yöneticilerin duygusal zeka yeteneklerinin, çatışma yönetim stilleri açısından incelenebilmesi için ölçekler kullanılmıştır.

6.2.1. Duygusal Zeka Ölçeği

Çalışmada Duygusal zeka Ölçeğinin, Schutte ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu Austin ve arkadaşlarının revize ettiği, Serdar Tok (2008) tarafından düzenlenmiş olan 3 boyut ve 41 maddeden oluşan ölçeği kullanılmıştır. Duygusal zeka ölçeği; İyimserlik/Ruh halinin düzenlenmesi, duyguların değerlendirilmesi, duyguların kullanımı olmak üzere 3 alt ölçekten oluşur. Bu araştırmada Cronbach alfa değerleri iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi boyutu için 0.907, duyguların değerlendirilmesi için 0.845, duyguların kullanımı için 0.716'dır.

6.2.3. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROC-II)

Organizasyonda çalışan yöneticilerin astları ile girdikleri çatışmalarda hangi çatışma yönetim stilini tercih edeceklerini saptayabilmek amacıyla M.Afzalur Rahim (1983) tarafından

hazırlanmış olan ve Nevin Ersöz'ün "Çatışma Yönetim Tarzının Çalışanların İşe ve Örgüte Yönelik Tutumu Üzerindeki Etkisi" konulu Doktora tez çalışmasında kullandığı örgütsel çatışma ölçeği kullanılacaktır. Ölçek üç formdan oluşmaktadır.

- I. A formu astların yöneticileri ile olan çatışma durumlarında
- II. B formu yöneticilerin astları ile çatışmalarında
- III. C formu ise işletmede çalışan üyelerin çalışma arkadaşları ile girdikleri çatışmalarda kullanılmaktadır.

Araştırmada, üstlerin astları ile yaşadıkları çatışmalarda oluşturulan B formu kullanılmaktadır. 28 soru ile değerlendirilen ölçek 5'li likert tipinde uygulanmıştır. Tümlleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma boyutlarından oluşmaktadır. Bu araştırmada Cronbach alfa değerleri tümlleştirme boyutu için 0.877, ödün verme boyutu için 0.710, hükmetme boyutu için 0.675, kaçınma boyutu 0.685, uzlaşma boyutu için 0.741 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar ölçeklerin ve alt boyutlarının iç tutarlılık katsayılarının yüksek seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir.

6.3. Ölçme Araçları İle İlgili Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri

Yöneticilerin duygusal zeka seviyelerini değerlendirmek için kullanılan ölçeğin faktör yapısı incelendiğinde faktör analizinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 812, Bartlett Küresellik Testi ki-kare yaklaşık olarak 8272,998 bulunmuştur. Çalışma kapsamında yapılan faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1' de gösterilmektedir.

Örgütsel Çatışma Ölçeğinin faktör yapısı incelendiğinde faktör analizinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 771, Bartlett Küresellik Testi ki-kare yaklaşık olarak 7141,412 bulunmuştur.

Tablo 1. Duygusal Zeka Ölçeği Faktör Analizi

Faktör İsimleri	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı		Cronbach Alpha
İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	2. Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.	,826		,907
	7. Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açar.	,812		
	12. Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.	,784		
	15. Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı	,751		

	bilirim.				
	18.Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.	,747			
	21.Ruh halim iyiye sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.	,729			
	29.Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.	,702			
	30.İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.	,699			
	33.Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.	,684			
	35.Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.	,671			
	37.İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.	,657			
	38.İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.	,652			
Duyguların Değerlendirilmesi	6.Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.		,903		,845
	8.Bazen konuştuğum kişinin ciddi mi olduğunu, yoksa şaka mı yaptığını anlayamam.		,814		
	17.Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım.		,811		
	22.İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam.		,798		
	28.İnsanlar bana benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.		,785		
	31.Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varırım.		,714		
	36.Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.		,697		
	39.Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım.		,685		
	40.İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.		,654		
	41.Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.		,687		
Duyguların Kullanımı	4.Bir sorunu çözmeye çalışırken ruh halimden etkilenmem.			,841	,716
	9.Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.			,801	
	10.Duygularımın yaşam kalitesi üzerinde etkisi yoktur.			,832	
	23.Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işi kolaylaştırır.			,905	
	34.Sorunları çözüm biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur.			,896	
KMO Örneklem Uygunluğu Testi: ,812 Bartlett'in Küresellik Testi: Yaklaşık Ki-Kare:8272,998; df:84; Önem:;000					

Tablo 2. Örgütsel Çatışma Ölçeği Faktör Analizi

Faktör İsimleri	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha			
Tümleştirme	4.Düşüncelerimi astlarımla bir araya getirir ve ortak bir karar almaya çalışırım.	,826				,877
	5.Astlarımla çözümü bulmak için bir araya gelir ve hepimizin beklentisini karşılayacak bir çözüme ulaşmaya çalışırım.	,811				
	14.Genelde çıkmazlar için bir orta yol öneririm.	,737				
	22.Konuyla ilgili tüm detayların açıkça ortaya dökülmesini sağlar ve en uygun çözümü böyle ararım.	,725				
	23.Herkes için kabul edilebilir çözümü bulmak adına astlarımla işbirliği yaparım.	,715				

	28.Sorunun doğru dürüst anlaşılabilmesi için astlarımla birlikte hareket etmeye çalışırım.	,701					
Ödün Verme	10.Genelde astlarımla isteklerini kabul etmeye eğilimliyimdir.		,774				,710
	11.Kararı astlarıma bırakırım.		,751				
	13.Genelde astlara ödün veririm.		,801				
	15.Verilecek ödünlere astlarımla müzakere ederim.		,654				
Hükmetme	8-Astlarımla fikirlerimi kabul etmeleri yönünde etkilerim.			,897			,675
	9-Benim istediğim karara varılması için otoritemi kullanırım.			,836			
	18-Genelde uzmanlığı kullanarak sorunu istediğim şekilde çözerim.			,754			
	21-Genelde fikirlerim konusunda katıyım.			,901			
	25-Bazen zor bir durumu lehime çevirmek için gücümü kullanırım.			,869			
	26-Duygusal davranmamak için o konudaki fikirlerimin değişmesine müsaade etmem.			,689			
Kaçınma	1.Astlarımla bir araya gelir ve ortak bir çözüm ararım.				,914		,685
	2.Genellikle astlarımla ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.				,811		
	7.Bir orta yol bulmaya çalışırım				,745		
	12.Problemi çözmek için karşılıklı bilgi paylaşımına giderim.				,698		
	19.Genelde astlarımla önerileri bana ters gelmez.				,701		
	20.Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunma yoluna başvururum.				,744		
	24.Astlarımla beklentilerini mümkün olduğunca tatmin etmeye çalışırım.				,605		
	27.Astlarımla gereksiz münakaşalardan mümkün olduğunca kaçınırım.				,703		
Uzlaşma	3.Çok göz önünde olmamaya çalışırım ve çatışmayı çözmek için bir şey yapmam.					,841	,741
	6.Genellikle astlarımla problemleri açıkça tartışmaktan kaçınırım.					,712	
	16.Genelde uzlaşmaktan kaçınırım.					,708	
	17.Astlarımla yüzleşmekten kaçınırım.					,701	
KMO Örneklem Uygunluğu Testi: ,771 Bartlett'in Küresellik Testi: Yaklaşık Ki-Kare:7141,412; df:71; Önem:.,000							

7. Bulgular

Yöneticilerin duygusal zeka yeteneklerinin tercih ettikleri çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir.

7.1. Yöneticilerin Duygusal Zeka Seviyelerinin, Çatışma Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde yöneticilerin kişilik özellikleri ve duygusal zekalarının tercih ettikleri çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir.

Tablo 3. Duygusal Zeka Seviyesinin Tümeleştirme Çatışma Yönetim Stili Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	R ²	Katsayı Geçerliliği			Model Geçerliliği		VIF
			β	t	p	F	p	
Tümeleştirme	Sabit		-3,957	-15,115	,000			
	İyimserlik /Ruh Hali		,488	8,845	,000			5,39
	Duyguların Değerlendirilmesi	,828	-,039	-0,738	,461	344,334	,000	4,93
	Duyguların Kullanımı		,644	11,966	,000			3,25

Duygusal zeka ölçeği alt boyutları, tümeleştirme faktörünün yaklaşık %83'ünü açıklamaktadır (R² =,828). Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=344,334, p=0,000).

Tablo 4. Yöneticilerin Duygusal Zeka Seviyelerinin Ödün Verme Çatışma Yönetim Stili Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	R ²	Katsayı Geçerliliği			Model Geçerliliği		VIF
			β	t	p	F	P	
Ödün Verme	Sabit		3,660	12,105	,000			
	İyimserlik /Ruh Hali		,518	8,139	,000			5,39
	Duyguların Değerlendirilmesi		-,391	-6,405	,000			4,93
	Duyguların Kullanımı	,466	,545	8,761	,000	62,219	,000	3,25

Duygusal zeka ölçeği alt boyutları, ödün verme faktörünün yaklaşık %47'sini açıklamaktadır (R² =,466). Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır.(F=62,219, p=0,000). Model'de yer alan bağımsız değişkenlerden iyimserlik/ruh hali ve duyguların kullanımı bağımlı değişkeni pozitif yönde (sırası ile beta değerleri,518; ,545) ve istatistiksel olarak anlamlı etkilemiştir (p<0,05).Bu alt

boyutlardaki bir birimlik artış ödün verme bağımlı değişkenini de arttırmaktadır.

Tablo 5. Yöneticilerin Duygusal Zeka Seviyelerinin Hükmetme Çatışma Yönetim Stili Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	R ²	Katsayı Geçerliliği			Model Geçerliliği		VIF
			β	t	p	F	p	
	Sabit		3,706	8,061	,000			
Hükmetme	İyimserlik /Ruh Hali		,089	,919	,359			5,39
	Duyguların Değerlendirilmesi	,253	-,122	-1,311	,190	24,106	,000	4,93
	Duyguların Kullanımı		,423	4,475	,000			3,25

Buna göre; iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi, duyguların kullanımı, boyutları, hükmetme faktörünün yaklaşık %25'sini açıklamaktadır (R² =,253). Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=24,106, p=0,000). Model'de yer alan bağımsız değişkenlerden duyguların kullanımı bağımlı değişkeni pozitif yönde (sırası ile beta değerleri,423) ve istatistiksel olarak anlamlı etkilemiştir (p<0,05).

Tablo 6. Yöneticilerin Duygusal Zeka Seviyelerinin Kaçınma Çatışma Yönetim Stili Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	R ²	Katsayı Geçerliliği			Model Geçerliliği		VIF
			β	t	p	F	p	
	Sabit		1,941	8,640	,000			
Kaçınma	İyimserlik /Ruh Hali		,526	11,108	,000			5,39
	Duyguların Değerlendirilmesi		,239	5,266	,000			4,93
	Duyguların Kullanımı	,582	,309	6,694	,000	99,168	,000	3,25

Bu sonuca göre; duygusal zeka ölçeği alt boyutları, kaçınma faktörünün yaklaşık %58'ini açıklamaktadır (R² =,582). Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=99,168, p=0,000). Model'de yer alan bağımsız değişkenlerden iyimserlik/ ruh halinin düzenlenmesi, duyguların değerlendirilmesi, duyguların kullanımı bağımlı değişkeni pozitif yönde (sırası ile beta değerleri,526; ,239) ve istatistiksel olarak anlamlı etkilemiştir (p<0,05).

Tablo 7. Yöneticilerin Duygusal Zeka Seviyelerinin Uzlaşma Çatışma Yönetim Stili Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	R ²	Katsayı Geçerliliği			Model Geçerliliği		VIF
			β	t	p	F	p	
Uzlaşma	Sabit		-1,200	-3,554	,000			
	İyimserlik /Ruh Hali		,171	2,402	,017			5,39
	Duyguların Değerlendirilmesi		-,624	-9,145	,000			4,93
	Duyguların Kullanımı	,648	1,025	14,763	,000	131,4	,000	3,25

Buna göre; iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi, duyguların değerlendirilmesi, duyguların kullanımı boyutları, uzlaşma faktörünün yaklaşık %65'ini açıklamaktadır ($R^2 = ,648$). Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=131,449$, $p=0,000$). Model'de yer alan bağımsız değişkenlerden iyimserlik/ruh hali, duyguların kullanımı bağımlı değişkeni pozitif yönde (sırası ile beta değerleri,171; 1,025) ve istatistiksel olarak anlamlı etkilemiştir ($p<0,05$). Bu alt boyutlardaki bir birimlik artış uzlaşma bağımlı değişkeninde artırmaktadır. Duyguların Değerlendirilmesi bağımlı değişken üzerinden negatif yönlü (-,624) ve istatistiksel olarak anlamlı etkilemiştir ($p<0,05$).

Sonuç ve Değerlendirme

Özel sektörün çeşitli alanlarında çalışan yöneticilerin duygusal zeka seviyelerinin çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkisinin incelenmesi üzerine amaçlanan bu çalışmada, yöneticilerin çatışmaları yönetebilmek için duygusal zekaya sahip olmaları gerekmektedir. Çalışma hayatında insan faktörünün gün geçtikçe önem kazanması ile birlikte günümüz yönetim anlayışında değişiklikler meydana gelmiştir. Çalışanların mutlu ve verimli bir şekilde çalışma hayatı içerisinde yollarına devam edebilmeleri işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu noktada yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Bu kadar farklı yapıdaki insan gruplarını bir araya gelmesi ile birlikte çatışmalar da kaçınılmaz olacaktır. Ancak duygusal zeka seviyesini kullanabilen yöneticiler sayesinde, çalışanlarının problemlerini önemseyip, onlara değer veren ve dinleyen yöneticiler olası çatışmaların çözümünde başarılı olacaktır.

Bu çalışmadaki araştırmanın sonuçları, İstanbul ilinde farklı alanlarda çalışan özel sektör yöneticilerinin duygusal zeka seviyelerinin çatışma yönetim stillerine nasıl etki ettiğinin

sonuçlarına bakıldığında olumlu etkiler yarattığı görülmektedir. Duygusal zeka ile tümleştirme çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buradan çıkarılacak sonuç; Duygusal zeka seviyesi yüksek yöneticiler duygularını olumlu yönde kullanarak yönetebilen kişiler oldukları için özgüvenli ve olaylara karşı pozitif bakış açıları sayesinde çatışmaları tümleştirme yönetim stili ile çözüme kavuşturacaklardır.

Duygusal zeka ile ödün verme çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu durum duygusal zeka seviyesi yüksek olan yöneticilerin çatışma aşamasında haksız bir durum söz konusu ise buldukları durumun farkına varıp, çatışma yaşadıkları kişilere karşı hassas davranabildiklerini göstermektedir. Duygusal zeka ile hükmetme çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Duygusal zeka açısından düşük seviyede olan yöneticiler bu çatışma yönetim stilini kullanmaktadırlar. Başkalarının duygularına karşı hassas olan ve isteklerine önem veren, empati yapabilen duygusal zeka seviyesi yüksek olan yöneticiler hükmetme stilini kullanmayı tercih etmezler.

Literatür incelemelerine bakıldığında duygusal zekanın çatışma yönetim stillerine etkisi olduğu görülmektedir. Akın (2004) 59 işletme üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmanın sonuçlarına bakıldığında; Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe uzlaşma ve işbirliği çatışma stillerini daha çok tercih ettikleri görülmüştür. Yöneticilerin duygusal zeka seviyeleri artış gösterdikçe kaçınma ve güç kullanma çatışma stilinden uzaklaştıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin duygusal zeka seviyeleri ve ödün verme çatışma stili arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Güney (2009) araştırmasının sonuçları incelendiğinde; uzlaşma çatışma yönetim stili ile yöneticilerin duygusal zeka seviyeleri ile arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Araştırmanın bulguları çalışmamızla benzer sonuçlar göstermektedir. Duygusal zeka seviyesi yüksek yöneticiler uzlaşma çatışma yönetim stilini tercih ederek çatışma içinde olan tarafları ortak noktada birleştirmeyi ve çatışmayı kontrol altına almayı hedeflemektedir. Duygusal zeka seviyeleri ve tümleştirme boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zeka ile çatışma yönetim stillerinden kaçınma arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Akgül (2011) araştırmasında duygusal zeka ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde; Öğretmenlerin duygusal zeka ve çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme ve uzlaşma boyutu arasında pozitif yönlü, kaçınma çatışma yönetim stili ile negatif yönde ilişkiler ortaya çıkmıştır. Mert (2015) tarafından yapılan araştırmaya göre; çatışma yönetimi stillerinden uzlaşma, tümleştirme ve hükmetme ile duygusal zekanın alt boyutlarından iyimserlik duyguların

değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Duygusal zeka ile kaçınma çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticilerin hem kendi ihtiyaçlarına hem de çalışanlarının isteklerine önem verdiklerini çatışma durumunda kaldıklarında geri çekilmek yerine çatışmanın çözümü kavuşturulması için çaba sarf ettiklerini göstermektedir. Duygusal zeka ile uzlaşma çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bununla birlikte duyguların değerlendirilmesi ile uzlaşma çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Uzlaşma çatışma yönetim stilinde tarafların ortak noktada buluşması ve belli bir seviyede memnun edilmesi durumu söz konusudur. Duygusal zeka düzeyi yüksek yöneticiler ilk olarak iki tarafında sorunlarını çözebilmek ve memnun edebilmek adına tümleştirme stilini kullanacak bu durum söz konusu değil ise taraflar arasında ortak bir yol bulup bu şekilde çatışmayı çözüme kavuşturmaya çalışacaktır.

Sonuç olarak, günümüz yaşam koşullarında insanlar farklı sebeplerden dolayı bir takım olumsuz duygu ve düşünceler içine girebiliyor ve bunun sonucunda da çatışmalar ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Motivasyonu yüksek, olaylara pozitif bakış açısı ile yaklaşan, empati yapabilen, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine değer veren duygusal zekası yüksek yöneticiler sayesinde çalışanlar mutlu ve verimli birer çalışan haline gelecektir.

Kaynakça

Ada, N.(2013).Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(1), 59-74.

Akkirman, A. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(II), 1-11.

Akın, M. (2004). *İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler İle Astarları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Akgül, G. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki "İstanbul İli Sultanbeyli İlçesi Örneği"* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ashkanasy, N.M., Ashton-James C.E., Jordan, P.J. (2004). Performance impacts of appraisal and coping with stress in workplace settings: the role of affect and emotional intelligence, *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 1-43.

- Assanova, M. ve McGuire, M. (2009). "Applicability Analysis of the Emotional Intelligence Theory". Indiana University.
- Bar-On, R. (2006) The Bar-On model of emotional- social intelligence (ESI). *Psicothema*,18,1-27.
- Barki,H. & Hartwick,J.(2004). Conceptualizing The Construct Of Interpersonal Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, Vol:15,No:3,216-244.
- Campbell, J.L.A ve Graziano, W.G. (2005).Methodologies for Studying Personality Process in Interpersonal Conflict. *International Negotiation*, 10, 165-182.
- Demir, M. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İş görenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 11 (2), 199-211.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12.Basım) İstanbul: Beta Basım A.Ş
- Euwema, M.C., De Vliert, E.V. ve Bakker, A.B. (2003). Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behaviour. *The International Journal of Conflict Management*, 14(2), 119-139.
- Friedman, A. R.,Tidd, T. S., Currall, C. S. ve Tsai, C. J. (2000). What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Styles on Work Conflict and Stress. *International Journal of Conflict Management*, 11, 32-55.
- Güney, F. (2009), *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Goleman, D. (2018). *İşbaşında Duygusal Zeka*, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, Daniel. (1996). *Duygusal Zekâ*. çev: Klinik Psikolog Banu Seçkin Yüksel. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, Daniel. (1998). *Working With Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Mayer,J.D.& Salovey,P.&Caruso,D.R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- Mert, E. (2015). *Duygusal Zeka Ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Moberg, P.J. (2001). Linking Conflict Strategy to the Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations. *The International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47-68.
- Şahin, A., Emimi, F. ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 553-568.
- Karakuş, M. ve Çankaya, İ. (2009). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 111-118.

- Kılıçaslan, S. (2014). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisini İncelemeye Yönelik Kuramsal Bir Araştırma. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(3), 264-274.
- Koçel, T.(2014). *İşletme Yöneticiliği*, 15.Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Rahim, A. ve Magner, N. ve Shapiro, D. (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely?. *The International Journal Of Conflict Management*, 11(1), 9-31.
- Rahim, M.A. (2000). Emprical Studies On Managing Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1),5-8.
- Rahim, A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*. 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organization*. Connecticut Praeger Publishers: New York.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. (2th.Ed.). Blackwell Publishing.
- Stys, Y., Brown, S.L. (2004). A Review Of The Emotional Intelligence Literature And Implications For Corrections. Research Report; Research Branch Correctional Service of Canada, (March).
- Park, H. ve Antonioni, D. (2007). Personality, Reciprocity, and Strength of Conflict Resolution Strategy. *Journal of Research in Personality*, 41, 110-125.
- Psenicka, C. ve Rahim, A. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, (10) 4, 302-326.
- Tekin, Ö., Turan, S., Özmen, M., Turhan, A. ve Kökçü, A. (2012). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Journal of Yasar University*, 27(7), 4611-4641.
- Tosun, O. ve Taşkıran, E. (2017). Çatışma Yönetim Tarzları Tercihlerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü. *Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 287-307.
- Toprak, L., Şentürk, F. ve Kılıç, G. (2017). Yöneticilerin Çatışma Yönetme Yöntemleri İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 5(2), 105-133.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol:13,265-274.
- Tozkoparan, G. (2013). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(9), 189-231.
- Tuna, M. ve Türkmen, F. (2015). Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 43-65.
- Weisinger, H. (1998). *İş Yaşamında Duygusal Zeka*. İstanbul: Mns Yayıncılık.

Yaşlıoğlu, M. vd. (2013). Duygusal Zeka ve atışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileřiminin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 193.

Yıldızoğlu, H.ve Burgaz, B. (2014). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle atışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 295-310.

Yürür, ř. (2009).Yöneticilerin atışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 23-41.

Zhou, J., George, J. M. (2003). Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence.” *The Leadership Quarterly*. Vol. 14. 545-568.