

Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyinin Çatışma Yönetimine Etkisi: Bir Alan Araştırması**Gamze Ebru ÇİFTÇİ¹
Alper GÜRER²
Fatih UÇAN³****Geliş Tarihi/ Received**
10/02/2021**Kabul Tarihi/ Accepted**
29/03/2021**Yayın Tarihi/ Published**
15/04/2021**Citation/Atıf:** Çiftçi, G. E., Güner, A. ve Uçan, F., (2021), *Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyinin Çatışma Yönetimine Etkisi: Bir Alan Araştırması*, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(2): Sayfa: 721-747, <https://doi.org/10.16951/atauniibd.878360>

Öz: İnsanları diğer canlılardan ayıran en önemli özellik, beyin ve beynin işleyiş biçimidir. Zihnimizi, duygularımızı yöneten ve birçok motor hareketlerimizin ana merkezi olan beynimizin, aynı zamanda sosyal ilişkilerimizin düzeyini ve tarzını da belirleyen önemli bir kontrol merkezi olduğunu da söylemek mümkündür. Günlük yaşayışımızda sayısız düşünce üreten beynin akıl yürütme işlevini genel olarak zekâ olarak tanımlarız. Zekâ insanların yaşamını kolaylaştıran, insanın doğada var olmasının temelini oluşturan nöronsal hareket olmanın yanında, bizim yaşamdaki konumumuzu da belirleyen en önemli düşünsel faaliyettir. Bu öneminden hareketle bilim insanlarının her zaman dikkatini çeken zekâ konusu, bugün birçok farklı alanda sınıflandırılarak daha detaylı incelenmeye çalışılmaktadır. Bu inceleme alanlarından en önemlilerinden biri de özellikle iş yaşamında adına sıkça rastladığımız duygusal zekâdır. Duygusal zekâ, bireylerin ilk önce kendi duygularının daha sonra da etkileşimde olduğu diğer insanların duygularının farkında olma halini yansıtır. İş yaşamında gerek yöneticilerle, gerekse çalışanlarla ilişkilerimizin sağlıklı bir şekilde kurulmasına etki eden duygusal zekânın, olası örgütsel çatışmaların da önlenmesinde etkisi olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmada çalışanların duygusal zekâ düzeyi ile çatışma yönetimi arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmış ve her iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Duygusal zekâ, Çatışma yönetimi, Çalışanlar.

The Effect of Employees' Emotional Intelligence on Conflict Management: A Field Study

Abstract: The most important feature that distinguishes humans from other living things is the brain and the functioning of the brain. It is possible to say that our brain, which manages our mind and emotions and is the main center of many motor movements, is also an important control center that determines the level and style of our social relationships. We generally define the reasoning function of the brain, which produces countless thoughts in our daily life, as intelligence. Intelligence is the most important intellectual activity that determines our position in life as well as being a neuronal movement that facilitates people's life and forms the basis of human existence in

¹Doç. Dr., Hitit Üniversitesi, Sungurlu MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, gamzebruciftci@hitit.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5335-103X>

²Doç. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Keskin MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü alpergurur@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6745-7895>

³Arş. Gör., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, fatih.ucan@atauni.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8084-4136>

nature. Based on this importance, intelligence, which has always attracted the attention of scientists, is now classified in many different fields and tried to be examined in more detail. One of the most important areas of study is emotional intelligence, which we often encounter in business life. Emotional intelligence reflects the state of being aware of the emotions of other people with whom they interact first, and then their own emotions. It is believed that emotional intelligence, which affects the establishment of healthy relationships with both managers and employees in business life, will also be effective in preventing possible organizational conflicts. In this context, the study attempted to examine the relationship between emotional intelligence level of employees and conflict management, and a positive significant relationship was found between both variables.

Keywords: Emotional intelligence, Conflict management, Employees.

JEL Codes: M10, L20, L67

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

The aim of this study is to examine the effect of emotional intelligence level of employees on conflict management.

Research Questions

Do employees' emotional intelligence levels have an impact on conflict management?

Do employees' emotional evaluation, emotional management, empathic sensitivity, and positive use levels of emotions, which are sub-dimensions of emotional intelligence, have an effect on the dimensions of organizational conflict management such as integration, compromise, domination, obliging and avoidance?

Literature Review

Salovey and Mayer (1990: 189), one of the pioneers of the concept, stated that emotional intelligence, which they see as a subset of social intelligence, constitutes the dimension of Gardner's concept of personal intelligence, which focuses on the recognition and use of emotional states to solve problems and regulate behavior. They defined emotional intelligence as a type of intelligence that includes the ability to monitor the emotions of oneself and others, to distinguish between them, and to use this information to guide one's thoughts and actions.

Stating that emotional intelligence includes the ability to perceive and express emotions, to understand and use them, and to manage emotions within themselves and in other people, Salovey and Mayer said that effective action should include more than purely rational thinking with a series of laboratory and field-based studies they performed on this new concept and concluded that emotion is critical for activating and directing behavior (Cherniss, 2002: 3).

The emotional intelligence model developed by Salovey and Mayer made it possible to investigate the relationship between social and emotional harmony

by emphasizing emotional skills that can be developed through learning and experience.

In the literature, three main classifications are cited as a type of conflict: conflicts in the inner world of a person, conflicts with other people, and the conflict of the group to which the person belongs with another group or groups (March and Simon, 1975: 129). The first grade is usually studied by psychology science. The conflict that can be considered within the scope of the other two classifications is examined by management science. Many theoretical and empirical studies in domestic and foreign literature focus on the organizational consequences of conflict (Akçakaya, 2003; Çobanoğlu and Yüksel, 2020; Haq, 2011; Lu and Wang, 2017; Özgan, 2011). In addition, studies investigating the causes of conflict are less than studies examining the consequences of conflict. The success of organizational conflict management is possible by knowing the causes of the conflict and deciphering the conflict process, as well as understanding the emotions of conflict actors. The feelings of the actors towards each other have an important role in the resolution and management of the conflict as well as in the emergence of the conflict. The type of intelligence that gives important clues about the ability of the actors to understand and express their feelings towards each other is emotional intelligence (Demir, 2011: 202-203).

Methodology

This research was designed with quantitative research method. The research sample is 178 business employees working in the garment sector with approximately 250 employees in Çorum. Survey method was used as data collection tool. In order to determine the emotional intelligence level and conflict methods of the employees, the "emotional intelligence scale" developed by Chan (2004) and consisting of four dimensions and the "Organizational Conflict Inventory" developed by Rahim (1983) were used. The questions regarding demographic information in the questionnaire were also arranged according to the information in these scales. ANOVA, t-test, factor, frequency, correlation, regression analysis were used to analyze the data obtained in the study and test the hypotheses.

Results and Conclusions

It is emotion and intelligence that make human life important and meaningful. While emotions enable the individual to experience many situations in life, the mind enables the individual to survive in the first place and then to comprehend the world, to progress and to develop. For this reason, it is very difficult to separate emotion and mind from each other.

If mind is a point of view, emotions are also a walking stick that guides human beings. Mind is our ability to use intelligence. Emotional intelligence is

the ability to use our emotions and intelligence in a balanced way. In this study, it has been tried to determine how related and effective emotional intelligence is in solving or managing the problems encountered by the individual in business life. For this purpose, a questionnaire was applied to the employees and as a result, some significant relationships and effects were found between emotional intelligence and conflict management.

As a result of the findings, it was seen that emotional intelligence sub-dimensions affect the integration, compromise and domination dimensions of organizational conflict management sub-dimensions. However, it was determined that emotional intelligence sub-dimensions do not have a significant effect on the reconciliation and avoidance dimension dimensions of organizational conflict management sub-dimensions.

In conclusion, in the study, it is thought that the level of emotional intelligence has an effect on conflict management and this effect is an important factor in preventing ordinary conflicts experienced in the business world. For this reason, it is necessary to provide employees with the necessary personal development training to develop emotional intelligence, to establish communication networks that will be aware of the employee's self and his feelings in an open and developing manner, and to ensure continuity of communication with healthy feedback. In addition, it is recommended to create environments where employees can express themselves, to get the ideas and opinions of the employees about their jobs and tasks, to carry out activities that will increase organizational commitment and belonging, considering that they will have significant effects on their mental capacity and the development of their emotional intelligence.

1. Giriş

İnsan yaradılış olarak karmaşık bir yapıdadır. Bilimin hangi dalında olursa olsun bilim insanlarının en büyük amacı insanın var olduğu doğa içinde bu karmaşık yapısında etkili olan faktörleri incelemek ve sebep sonuç ilişkilerini ortaya koyabilmektir. Her ne kadar konu insanoğlu olunca genel bir sebep ve sonuç ilişkisinden bahsetmek zor olsa da bilim dünyası, bugün için insanların bilinçdışı ve bilinç işlevlerini ayıran özellikleri ortaya koyacak noktaya gelmiştir. İnsanlar DNA'dan aktarılan genetik bilgiler, çocukluk döneminde dayatılan ve öğretilen inanç kayıtları ve kendi yaşamsal deneyim kodlamaları ile bir benlik kazanmaktadır. Bu benlik bugün bireyin kim olduğunu belirlemede önemli bir rol oynasa da, bilinç devreye girdiğinde bireyin kim olduğundan ziyade kim olmak istediği önem kazanır. Bu bilinçli hale farkındalık demek doğru olacaktır. İşte bu farkındalığı bireye kazandıran en önemli olgulardan biri de onun duygusal zekâsıdır. Duygusal zekâ bireyin o sayısız ve belirsiz girdiği duygu hallerini tanımlamasında, bu duygu halleri ile barışmasında önemli bir kılavuz işlevi görür.

Duygusal zekâ sayesinde birey ilk önce kendi bilinmezliğini keşfedecek daha sonra kendisi olarak toplum içindeki konumunu ve ilişkilerini şekillendirecektir.

Bu makalenin konusunun duygusal zekâ ve çatışma yönetimi değişkenleri ile temellendirilmesinin en önemli sebebi, özellikle iş yaşamında başarının en önemli faktörlerden birinin bireyin hem kendisi hem de çevresindeki bireylerle kurduğu ilişkilerdeki başarı düzeyi olmasıdır. Bu nedenle bireyin duygusal zekâ düzeyinin onun hayatının her alanında olduğu gibi iş yaşamında da çatışma yönetimini nasıl etkilediğini bilimsel kanıtları ile incelemenin konuya ve alan yazına katkısı olacağı düşünülerek araştırma tasarlanmış ve çalışanlar üzerinde bir alan araştırması yapılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Duygusal Zekâ

Bireylerin özel ve iş yaşamlarında karşılaştıkları sorunları çözerek başarılı olmalarında bilişsel zekâ belirleyici faktörlerin başında gelmesine rağmen günümüzde zekânın analitik süreçlerden çok daha fazlasını içerdiğinin, duygusal enformasyonu işleme ve kullanma becerilerinin başarı ve performans üzerindeki etkilerinin anlaşılması sosyal ve duygusal zekâyı gündeme getirmiştir (Edizler, 2010: 2971).

1930'lu yılların sonlarında Robert Thorndike'nin "sosyal zekâ" ve 1980'lerin başlarında Howard Gardner'ın, "çoklu zekâ" kavramlarını ortaya atmalarının ardından "içsel" ve "kişilerarası" zekâların, bilişsel zekâ türü kadar önemli olduğu yönündeki görüş ağırlık kazanmaya başlamıştır (Cherniss, 2002: 3).

Kavramın öncülerinden Salovey ve Mayer (1990: 189), sosyal zekânın alt kümesi olarak gördükleri duygusal zekânın Gardner'ın kişisel zekâ kavramının problemleri çözmek ve davranışı düzenlemek için duygusal durumların tanınması ve kullanılması üzerine odaklanan boyutunu oluşturduğunu ifade ederek duygusal zekâyı, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını izleme, aralarında ayırım yapma ve bu bilgiyi kişinin düşüncelerine ve eylemlerine rehberlik etmek için kullanma becerisini içeren zekâ türü olarak tanımlamışlardır. Duygusal zekânın duyguları algılama ve ifade etme, onları anlama ve kullanma ve kendi içinde ve diğer insanlarda duyguları yönetme yeteneğini içerdiğini ifade eden Salovey ve Mayer (1990), bu yeni kavramla ilgili gerçekleştirdikleri bir dizi laboratuvar ve alan temelli çalışmayla etkili eylemin tamamen rasyonel düşünceden daha fazlasını içermesi gerektiği ve duygunun davranışı harekete geçirmek ve yönlendirmek için kritik olduğu sonucuna varmışlardır (Cherniss, 2002: 3).

Salovey ve Mayer'in geliştirdiği duygusal zekâ modeli, öğrenme ve deneyim yoluyla geliştirilebilecek duygusal beceriler üzerinde durarak sosyal ve

duygusal uyum arasındaki ilişkinin araştırılmasına imkân tanımıştır. Mayer ve Salovey'e (1997) göre duygusal zekâ tek bir özelliği veya yeteneği değil, farklı duygusal muhakeme yeteneklerinin bir bileşimini yansıtır: Bir bireyin duygusal zekâsı, duyguları nasıl algıladığının, anladığının ve düzenlediğinin bir göstergesidir (Lam ve Kirby, 2002: 134; Lopes vd., 2003: 642).

Mayer ve Salovey'e (1997) göre duygusal zekâ birbiriyle ilişkili dört alt boyutu içermektedir (Caruso ve Salovey, 2007; Mayer vd., 1997; Mayer vd., 2004: 199-200):

Duyguları algılamak, kişinin kendisinin ve başkalarının ne hissettiğini, yüz ve duruş ifadelerindeki duyguları tanıma kapasitesidir. Duygusal zekânın bu boyutu, kişilerarası iletişimde var olan ve sözsüz iletişim şeklinde kendini gösteren yüz ifadesi, ses tonu, tavır vb. duygu algısı ve ifadesini içerir.

Duyguları kullanmak, düşünmeye yardımcı olmak için duyguların kapasitesini ifade etmektedir. Duyguları kullanma boyutu olaylara farklı yönlerden bakmamıza yardımcı olur. Duygular ve düşünme arasındaki bağlantı bilgisi kişinin planlamasını yönlendirmek için kullanılabilir ve duyguları iletmek veya diğer bilişsel süreçlerde kullanmak için gerektiği gibi duygu üretme, kullanma ve hissetme yeteneğini içerir.

Duyguları anlamak, duygularımızın nasıl oluştuğunu analiz etme, zaman içindeki olası eğilimlerini değerlendirme ve sonuçlarını anlama kapasitesini yansıtır. Duygusal bilgileri anlama, duyguların ilişki geçişleri boyunca nasıl birleşip ilerlediğini ve bu tür duygusal anlamları takdir ederek bireyin kendisinin ve başkalarının nasıl hissedeceğini öngörebilmesini sağlar.

Duyguları yönetmek, kişinin kendi duygularını ve başkaları ile olan ilişkilerini yönetebilme yeteneğidir. Duygular, bireyin hedefleri, kendini tanıması ve sosyal farkındalığı çerçevesinde yönetilmelidir. Bu sayede bireyler kendilerinin ve başkalarının duygularının gelişimini teşvik edebilmek için duygulara açık olabilirler ve bunları kendi içinde ve başkalarında değiştirebilirler. Duygusal özyönetim araçları; duygulardan kaçınma, kendini rahatlatma ya da sakinlik sağlamak için değerlendirmeleri yeniden şekillendirme becerileri vb. olabilir.

Bar-On vd. (2003: 1790) ise duygusal zekâyı, "bireylerin günlük taleplerle baş etmelerini ve kişisel ve sosyal yaşamlarında daha etkili olmalarını sağlayan bir dizi duygusal ve sosyal yetenek, yetkinlik ve beceri" olarak tanımlamışlardır. Duygusal zekânın pozitif psikolojinin ayrılmaz bir parçası olduğunu vurgulayan Bar-On'a (2010: 59-60) göre duygusal zekâ, performans ve mutluluk üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahiptir ayrıca duygusal zekâ ve pozitif psikoloji arasında paylaşılan ilgi alanları olan; doğru öz farkındalığa dayalı özsaygı ve öz-kabul, başkalarının duygularını anlama yeteneği ve olumlu sosyal etkileşim kapasitesi, duyguların yönetimi ve kontrolü, gerçekçi problem çözme ve etkili

karar verme, kendi kaderini tayin; iyimserlik, esenlik ve daha anlamlı bir yaşam arayışının en güçlü yordayıcılarıdır.

Duygusal zekâ kavramının popüler olmasını sağlayan Daniel Goleman (1998: 393) kavramı “kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi” olarak tanımlamıştır. Duygusal zekâ geliştirildiğinde, kendimizi ve ilişkilerimizi yönetmekte daha başarılı olacağımızı vurgulayan Goleman’a göre duygusal zekâ beş temel duygusal ve sosyal yeterliliği içermektedir (Goleman, 1998: 394; Kılan Ermut, 2018):

Özbilinç, bireyin içinde bulunduğu durumlarda kendi duygularını fark ederek neler hissettiğini bilmesidir. Bireyler bu sayede daha doğru kararlar alabilir ve farklı durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini bilerek doğru tercihler yapabilir.

Kendine çekidüzen verme, bireyin duygularının işlerini engellemesine izin vermeden olumsuz duyguların yerine olumlu duyguları koyarak işlerini kolaylaştırabilmesini, vicdanlı olmasını, olumlu duygularını artırarak duygusal sıkıntılarını azaltıp doğru ve tutarlı davranışlar sergilemesini içerir.

Motivasyon, bireylerin hedeflerine ulaşmaları için onlara yol gösterecek, inisiyatif kullanmalarına, gelişmek için çaba harcamalarına, başarısızlıklar ve zorluklar karşısında direnmelerine yardımcı olacak en derinlerindeki gücü kullanabilmeleridir.

Empati, insanların neler hissettiğini anlamak, olaylara başkalarının açısından bakabilmektir. Empati becerisi, ilişkilere dair farkındalığı güçlendirdiği için başka insanlarla uyumlu olmaya ve dostluğu güçlendirmeye fayda sağlar.

Sosyal beceriler, insan ilişkilerinde duyguların yönetilmesini, sosyal durumların ve ilişki ağlarının doğru algılamasını, anlaşmazlıklarda uzlaşmaya varılmasını sağlar ve ilişkilerin sağlıklı ilerlemesini kolaylaştırır.

Duygusal zekâ, “bir insanın kendi duygularının bilincinde olma, diğerlerinin duygularını algılayabilme ve duygusal ipuçlarıyla verileri yönetebilme yeteneğidir” (Robbins ve Judge, 2013: 113).

Ashkanasy ve Daus (2002: 81) duygusal zekânın özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamışlardır:

- Duygusal zekâ, diğer zekâ türlerinden farklıdır fakat aynı zamanda diğer zekâ türleriyle olumlu yönden ilişkilidir.
- Duygusal zekâ, bireyden bireye farklılık gösterir.
- Duygusal zekâ, bir kişinin yaşam süresi boyunca gelişir ve eğitim yoluyla geliştirilebilir.

- Duygusal zekâ, bireylerin kendisinin ve başkalarının duygularını tanımlama ve algılama yeteneklerini ve bu duyguları başarılı bir şekilde anlama ve yönetme becerilerine sahip olmalarını içerir.

Duygusal zekânın bireylerin özel ve iş hayatları üzerinde önemli etkileri olduğu söylenebilir. Wiens ve McKee (2020) tarafından sağlık yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre duygusal zekâ, insanların kronik stresle başa çıkmalarına ve tükenmişliği önlemelerine yardımcı olmaktadır. Bir dizi başka çalışma, duygusal zekânın sağlık, mutluluk ve hayatta başarı için en önemli olan yetkinliklerin temeli olduğunu göstermiştir (Cherniss, 2002: 3). Wong ve Law'ın (2002: 264) gerçekleştirdiği araştırma bulgularına göre ise duygusal zekâ, iş performansı ve iş memnuniyeti ile pozitif yönlü ilişkilidir. Benzer şekilde duygusal zekânın iş performansı üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyan çok sayıda araştırma sonucu bulunmaktadır (Bar-On, 2006: 18; Goleman, 1998: 12; Robbins ve Judge, 2013: 113).

İş hayatında duygusal zekânın ön plana çıktığı alanların başında takım çalışması gelmektedir. Schutte vd.nin (2001: 534) gerçekleştirdiği araştırma bulgularına göre, duygusal zekâ puanları daha yüksek olan katılımcıların partnerlerine karşı daha işbirlikçi tepkiler gösterdikleri, katılıma daha açık oldukları ve muhtemel ortaklarla ilişkilerinde daha fazla memnuniyet bekledikleri tespit edilmiştir. Jordan vd. (2002: 209) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçları da duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan bireylerden oluşan ekiplerin çalışma süresi boyunca yüksek performans seviyelerinde çalıştıklarını ve daha düşük duygusal zekâ düzeyine sahip olan ekiplere kıyasla daha çabuk işbirliği sergilediklerini ortaya koymuştur. Duygusal zekâ, grup içi ve gruplar arası uyum ve çatışma süreçlerinde bir katalizör görevi üstlenebilir ve olumlu duygular çalışanların sosyal kimliği, topluluk bilinci ve görev etkinliği üzerinde olumlu etkiler yaratabilir (Ashforth ve Humphrey, 1995: 119-120).

Duygusal zekânın ekip çalışması ve liderlik için örgütteki duygusal iklimin okunabilmesi ve çalışanların duygusal endişelerinin anlaşılabilmesi yönünde olumlu etkileri vardır (Ashkanasy ve Daus, 2002: 82). George (2000: 1040-1043) duygusal zekâ düzeyi yüksek olan liderlerin örgütleri üzerindeki etkilerini aşağıdaki şekilde değerlendirmiştir:

- Olumlu ruh halleri aşırı iyimser olmalarına neden olabileceği gibi gerçek durumun farkında olmaları da muhtemeldir. Bu nedenle, gerçekçi ve uygun şekilde eleştirel olabilmek ve tüm konuların dikkatli bir şekilde ele alınmasını sağlamak için daha olumsuz bir ruh halindeyken yargılarını yeniden gözden geçirme olasılıkları vardır.

- Takipçilerinin hâlihazırda nasıl hissettiğini doğru bir şekilde değerlendirerek, duygular hakkındaki bilgileri sayesinde takipçilerinin duygularını etkileyebilirler. Örgüt hedeflerine ulaşma sürecinde takipçilerine

açık ve destekleyici olarak, vizyonlarının paylaşılmasını veya kolektif olmasını sağlayabilir.

- Takipçileriyle yüksek kaliteli kişiler arası ilişkiler geliştirebilmeleri sayesinde örgütlerinde coşku, heyecan ve iyimserlik duygusu ile işbirliği ve güven atmosferini aşılayabilirler.

- Sorunlara daha esnek bir şekilde yaklaşabilir, alternatif senaryoları değerlendirebilir ve karar verme sürecinde de daha esnek davranabilirler. Sezgisel olarak farklı ruh hallerinin ve duygularının, sorunları farklı şekilde görmelerine ve farklı seçenekleri değerlendirmelerine neden olduğunu anlayabilirler.

Duygusal zekânın çalışan, lider ve örgüt performansı üzerindeki olumlu etkileri ve geliştirilebilir olması örgütlerin, çalışanlarının duygusal zekâlarını artırıcı bir takım uygulamalar yapabileceği düşüncesini beraberinde getirmiştir. Bu noktada performans yönetim sistemlerinde yetkinlik kriterleri içinde yer alacak duygusal zekâ ölçümlerinden yararlanılabilir ve duygusal zekâ becerilerinin geliştirilmesi için eğitim ve danışmanlık faaliyetlerine odaklanılabilir (Edizler, 2010: 2980). Hatta toplumsal olarak çocukluktan itibaren başlatılan duygusal zekânın geliştirilmesine yönelik eğitimlerle bireylerin genetik olarak sahip oldukları entelektüel potansiyeli daha iyi kullanmaları sağlanabilir (Goleman, 2003: 10). Duygusal zekânın geliştirilmesi için “bireyin kendi duygularını hissetme, diğerlerinin ihtiyaçlarını dinleme ve yanıt verme” olarak tanımlanan ve “duygusal anlatımları okuma becerisi olarak” yorumlanan “duygusal okuryazarlık” adı verilen eğitim programlardan faydalanılabilir (Edizler, 2010: 2981). Ayrıca empatik becerilerini artırmak amacıyla çeşitli meslek gruplarına empati eğitimi verilmesi uygun olabilir ve pek çok araştırma sonucunun ortaya koyduğu gibi farklı meslek gruplarında (doktor, hemşire, tüccar, öğretmen, satış danışmanı, psikolog, psikiyatrist, danışman) olumlu sonuçlar alınabilir (Tuğrul, 1999: 18).

2.2. Örgütsel Çatışma Yönetimi

Çatışma, çok yönlülüğü gereği üzerinde uzlaşmış tanımı olmayan kavramlardan biridir. Ele alan disipline göre farklı yönleri ön plana çıkarılsa da genel manada çatışma; duygu, düşünce, amaç ve hedeflerdeki uyumsuzluk durumlarında ortaya çıkabilen mücadele halidir (Ertürk, 2018: 265). Çatışma sadece insanlara has bir durum olmamakla birlikte; yarattığı gerginliğin farkına varabilme ve bunu yönetebilme yeteneği sadece insanda bulunmaktadır (Aksoy, 2005: 339).

Literatürde kişinin iç dünyasında yaşadığı çatışmalar, diğer insanlarla yaşadığı çatışmalar ve kişinin mensubu olduğu grubun başkaca grup veya gruplarla çatışması şeklinde üç ana sınıflandırmadan bahsedilmektedir (March ve Simon, 1975: 129). İlk sınıf genellikle psikoloji bilimince ele alınmaktadır diğer

iki sınıf kapsamında değerlendirilebilecek çatışma ise yönetim bilimlerinde irdelenmektedir. Yerli ve yabancı literatürde yer alan birçok teorik ve ampirik çalışma çatışmanın örgütsel açıdan doğurduğu sonuçlar üzerinde durmaktadır (Akçakaya, 2003; Çobanoğlu ve Yüksel, 2020; Haq, 2011; Lu ve Wang, 2017; Özgan, 2011). Bunun yanında çatışmanın öncüllerini irdelleyen çalışmalar çatışmanın sonuçlarını inceleyen çalışmalara nazaran daha azdır.

Çeşitlenen insan kaynağı ve buna bağlı gelişen farklı beklenti ve duygular örgütlerde çatışmanın görülme sıklığını artıran bir unsur olmuştur. Özel sektör örgütlerinde artan rekabet koşulları, çatışma araştırmalarının popülerliğinin artmasında önemli rol oynamaktadır. Benzer durum kamu kurumlarının yeniden yapılanması ve dönüşümü ile hızla gündeme gelecek gibi görünmektedir (Başaran, 2004: 323).

Örgütler açısından çatışmanın topyekûn bertaraf edilmesinin söz konusu olamayacağı düşünülmektedir. Bu düşünce başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanları çatışma yönetim tarzları geliştirmeye/kullanmaya itmektir. Başka bir deyişle yaşamın yadsınamaz bir gerçeği olan çatışmanın etkileri kişisel algı ve eylemlerimizle şekillenebilmektedir. Bu konuda literatürde en çok başvurulan sınıflandırma Rahim'in beşli sınıflandırmasıdır (Akkoyun, 2020: 4; Chan, Sit, ve Lau, 2014: 935; Karip, 2003: 3). Bunlar bütünleştirme, uyma (ödün verme), hükmetme, uzlaşma ve kaçınmadır.

Bütünleştirme, literatürde tümleştirme, problem çözme, iş birliği olarak da geçmektedir. Bütünleştirme stratejisinde çatışmanın tarafları bir araya gelir ve sorunun çözümü için müzakere yaparlar. Bu strateji tarafların açık sözlülüğü ve birbirine güvenini gerekli kılar. Bu stratejide amaç ortak çaba ile çatışmanın ortadan kalkmasını sağlamaktır (Yürür, 2009: 26).

Ödün verme, çatışan taraflardan birinin diğer tarafın istek ve arzularına razı olarak kendi taleplerinden kısmen veya tamamen vazgeçmesi (taviz vererek) ile çatışma durumunun ortadan kalkmasını sağlayan çatışma yönetim stratejisidir (Çınar, Özden, Özkuk, ve Çokay, 2014: 191).

Hükmetme, uyma stratejisinin tam tersi sayılabilecek şekilde karşı tarafın istek ve arzularını göz ardı edip kendi istek ve arzularını kabul ettirmeye yönelik despotça tavidir. Orta yolda buluşma söz konusu değildir ve güç eşitsizliklerinin yüksek olduğu çatışma durumlarında sıklıkla kullanılan stratejidir. Çatışmanın sonuçlandırılmasından ziyade güçlü tarafın istediğini elde etmesine hizmet eden "ya hep ya hiç" stratejisidir (Uysal, 2004: 36).

Uzlaşma, bütünleştirme stratejisine benzer şekilde karşı tarafında talep ve arzularının farkında olmakla başlar. Çatışmanın tarafları kendi istek ve taleplerine de karşı tarafın istek ve taleplerine de orta düzeyde önem verir (bu yönü ile bütünleştirme stratejisinden ayrılır). Karşılıklı tavizler ile uzlaşırlar ya da hakem

aracılığı ile uzlaştırılırlar. Uzlaşma stratejisinde, hükmetme stratejisindeki gibi kesin bir kazanan - kaybeden vurgusu yoktur (Öztaş ve Akın, 2009: 16).

Kaçınma, diğer stratejilerden farklı olarak çatışmayı kabullenmeme veya görmezden gelme durumudur. Taraflarını istek ve taleplerine kayıtsız kalarak anlaşmazlıkların gün yüzüne çıkmasının engelleneceği düşünülmektedir. Küçük çaplı anlaşmazlıkların çözümünde geçici avantajlar sağlayabilse de kapsamlı sorunların giderilmesinde fayda sağlayamayan çatışma yönetim stratejisidir (Okutan, 2019: 263).

Yukarıda bahsedilen tüm stratejilerin temelinde çatışma aktörlerinin anlaşmazlığa konu olan nesne/olay/durumu algılayış biçimi yatmaktadır. Genellikle bu durumdaki insanların algıları rasyonel değerlerden çok duygusal değerlerle oluşmaktadır. Bu durumun varlığını sorgulamak duygusal zekânın çatışma yönetimini etkileyip etkilemediği sorusuna zemin hazırlamaktadır. Günümüzün çalışma ortamındaki rekabet ve bireysel farklılıklar, çalışanlar arasındaki çatışmayı giderek artırmaktadır. Bu artışın olumsuz etkilerinin minimize edilmesinde duygusal zekâ araştırılmaya değer bir değişken olarak görülmektedir (Başoğul ve Özgür, 2016: 228-229).

2.3. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi İlişkisi

Örgütsel çatışma yönetiminin başarıya ulaşması, çatışmanın ortaya çıkış nedenlerinin bilinmesi ve çatışma sürecinin deşifre edilmesinin yanında çatışma aktörlerinin duygularının da anlaşılması ile mümkündür. Çatışmanın ortaya çıkmasında olduğu kadar çatışmanın çözümünde ve yönetilmesinde tarafların birbirine karşı duyguları önem arz etmektedir. Tarafların, birbirilerine karşı hislerini anlama ve anlatma yetisi hakkında önemli ipuçları veren zekâ türü ise duygusal zekâdır (Demir, 2011: 202-203).

Çatışmanın, örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda yönetilmesi, tarafların kendilerini ifade etmesi, karşıt fikirlerin algılanması ve mümkün mertebe herkesin hoşnut olacağı çözümler üretebilmekten geçer. Bu açıdan çatışma, örgütün başarısını etkilemesi muhtemel tüm aktörlerin, duygu ve düşüncelerinin ortaya çıkmasını sağlar. Tüm bu süreç duygusal zekâ düzeyi yüksek bireyler gerektirir. İster yönetici ister çalışan olsun, duygusal zekâ düzeyi düşük olan insanlar, hem kendi hem de karşılarındaki kişinin duygularını anlama ve anlamlandırma konusunda yetersiz olacağından örgütte çatışma zemininin oluşmasına ya da var olan çatışmalarının derinleşmesine/çözumsuz kalmasına yol açacaktır (Güney, 2009: 51).

Sonuç olarak duygusal zekâ ve çatışma yönetimi arasındaki ilişki temelinde oluşturulan bu çalışmanın hipotezine yönelik temel alt yapının uygun olduğu görülmektedir. Bununla birlikte alan yazında duygusal zekâ ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara da rastlamak mümkündür. Örneğin, Akgül (2011), Akın (2004) ve Ünlü (2014) tarafından yapılan araştırmalarda duygusal zekâ ve çatışma yönetimi arasında bazı anlamlı ilişkiler tespit edildiği gözlemlenmiştir.

3. Metodoloji

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmacının amacı çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetim türleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli, duygusal zekâ düzeyi ile çatışma yönetim türlerini arasındaki ilişkiye tespit etmeye yönelik tasarlanmıştır. Bu doğrultuda araştırma hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur.

H₁: Duygusal zekâ alt boyutları ile Örgütsel Çatışma Yönetimi alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

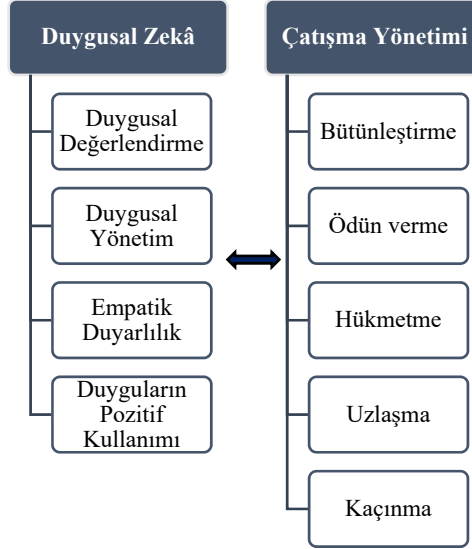
H₂: Duyusal zekâ alt boyutları Bütünleştirme boyutunu (ÖÇ) etkilemektedir.

H₃: Duygusal zekâ alt boyutları Ödün verme boyutunu (ÖÇ) etkilemektedir.

H₄: Duygusal zekâ alt boyutları Hükmetme boyutunu (ÖÇ) etkilemektedir.

H₅: Duygusal zekâ alt boyutları Uzlaşma boyutunu (ÖÇ) etkilemektedir.

H₆: Duygusal zekâ alt boyutları Kaçınma boyutunu (ÖÇ) etkilemektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.3 Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırma evreni Çorum ilinde hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarıdır. İşletmede çalışan sayısı yaklaşık 250 kişi olmakla birlikte, çalışanların tümüne anket form dağıtılmış ancak 180 kişiden geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş alınan 2 anket form hatalı olduğu için araştırma verilerine dâhil edilememiştir. Sonuç olarak araştırmaya dâhil edilen anket form sayısı 178'dir. İstatistiksel olarak ulaşılan örneklem sayısı % 5 hata payı için evreni temsil etme özelliği taşımaktadır.

3.4 Veri Toplama ve Analiz

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu oluştururken 5 demografik soru ile birlikte, ülkemizde birçok araştırmada kullanarak geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş iki ayrı ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçeklerden biri "duygusal zekâ ölçeği", diğeri ise "örgütsel çatışma envanteri ölçeğidir". Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler ise şu şekildedir.

Duygusal Zekâ Ölçeği: Çalışmada kullanılan ölçek Chan (2004) tarafından geliştirilen "Duygusal Zekâ Ölçeği"dir. Duygusal zekâ ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek için Chan (2004,2006) çalışmasında geliştirdiği duygusal zekâ ölçeği, ulusal ve uluslararası yazımda sıkça kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçektir (Aslan ve Özata, 2008; Konakay, 2013; Taşlıyan vd., 2014; Çankaya ve Çiftçi, 2019). Chan (2004) araştırmasında ölçeğin Cronbach's Alpha değerlerini 0.82-0.86 olarak bulmuştur. Ölçek her bir boyut üç ifade olmak üzere 12 ifadeden ve dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, duygusal değerlendirme, duygusal yönetim, empatik duyarlılık ve duyguların

pozitif kullanımıdır. Bu çalışmanın faktör yapısına uygunluğunu test etmek için, Kaiser Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi uygulanmıştır ve ,843 katsayı değeri elde edilmiştir (KMO: ,843; Ki-Kare:1,055; Sd:66; p: ,000). Faktör yapı uygunluğunu test ettikten sonra duygusal zekâ ölçeğine faktör analizi uygulanmış ve dörtlü faktör yapısı doğrulanmıştır (Tablo 1). Dört faktörün toplam varyansı açıklama oranı ise % 73,885 olarak bulunmuştur.

İfadelerin karşılığı olarak *kesinlikle katılmıyorum=1, kısmen katılmıyorum=2, kararsızım=3, kısmen katılıyorum=4, kesinlikle katılıyorum=5* değerleri ile belirlenen 5’li Likert formu kullanılmıştır.

Bu çalışma için duygusal zekâ ölçeğine yapılan faktör analiz sonuçları ve faktörlerin güvenilirlik katsayı değerleri Tablo 1’de gösterilmektedir. Genel ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,881 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 1. Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi

Ölçek Maddeleri	1.Faktör	2.Faktör	3.Faktör	4.Faktör
Duygusal Değerlendirme $\alpha=,819$ Ort=4,19 Std. Sapma=,697				
1.İçinde yaşadığım duygu halinin/duygularımın farkındayım.	,620			
2.Duygularımın değişme nedenlerini bilirim.	,636			
3.Bir engelle/sorunla karşılaştığımda, üstesinden geldiğim benzerlerini hatırlarım.	,722			
Duyguların Yönetimi $\alpha=,704$ Ort=4,30 Std. Sapma= ,01				
4.Üstlendiğim bir işin iyi sonucunu hayal ederek kendi kendimi motive ederim.		,669		
5.İyi şeylerin olacağını umut ederim.		,709		
6.Engellerle karşılaştığımda, kendimi korumada iyi ruh halimi kullanırım.		,730		
Empatik Duyarlılık $\alpha=,765$ Ort=4,33 Std. Sapma=,501				
7.İnsanların yüz ifadelerinden duygularını anlayabilirim.			,683	
8.Başkalarının gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım.			,510	
9.Başkalarının ses tonlarından ne hissettiklerini anlayabilirim.			,716	
Duyguların Pozitif Kullanımı $\alpha=,847$ Ort=4,34 Std. Sapma=,526				
10.Olumlu ruh halindeyken yeni fikirler üretebilirim.				,770
11.Olumlu ruh halindeyken, daha iyi problem çözebilirim.				,704
12.İnsanlar üzerinde iyi bir etki bırakabilirim.				,740

Toplam Varyans: %73,885 KMO: ,843; Ki-Kare:1,055; Sd:66; p: ,000 $\alpha=881$

Örgütsel Çatışma Envanteri (ÖÇE); Araştırmada kullanılan “Örgütsel Çatışma Envanteri Ölçeği” Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir (Özmen, 1997: 87). Özmen (1997) kendi araştırması için tekrar geçerlilik ve

güvenirlilik çalışması yapmış güvenirlik katsayısını ,84 bulmuştur. Bu araştırmada kullanılan ifadeler ise yine Özmen'nin (1997) çalışmasından alınmış olup “mesai arkadaşlarım” şeklinde ifade eklenerek çalışma ortamına göre uyarlanmaya çalışılmıştır. Rahim (1983) tarafından geliştirilen örgütsel çatışma envanteri ölçeği I ve II olmak üzere iki bölümde geliştirilmiştir. Bu araştırma da ise “Örgütsel Çatışma Envanter Ölçeği II” kullanılmıştır. Toplamda 28 ifadeden oluşan ölçek, bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma şeklinde beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada faktör yapısına uygunluğunu test etmek için, Kaiser Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi uygulanmıştır ve ,745 katsayı değeri elde edilmiştir (KMO: ,745; Ki-Kare: 2,323; Sd:378; p:,000). Faktör yapı uygunluğunu test ettikten sonra örgütsel çatışma envanteri ölçeğine faktör analizi uygulanmış ve beşli faktör yapısı doğrulanmıştır (Tablo 2). Beş faktörün toplam varyansı açıklama oranı ise 55,554 olarak bulunmuştur.

İfadelerin karşılığı olarak *kesinlikle katılmıyorum=1, kısmen katılmıyorum=2, kararsızım=3, kısmen katılıyorum=4, kesinlikle katılıyorum=5* değerleri ile belirlenen 5’li Likert formu kullanılmıştır.

Bu çalışma için örgütsel çatışma envanteri ölçeğine yapılan faktör analiz sonuçları ve faktörlerin güvenirlik katsayı değerleri Tablo 2’de gösterilmektedir. Yapılan analizde düşük faktörlü ifadeler (12, 28, 24 ve 25) araştırmanın güvenirliliğini düşürdüğünden dolayı analizlere dâhil edilmemiş, ölçek dışı bırakılmıştır. Genel ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,883 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Çatışma Envanteri Faktör ve Güvenirlik Analizi

Örgütsel Çatışma Envanteri Ölçek Maddeleri	1.Faktör	2.Faktör	3.Faktör	4.Faktör	5. Faktör
Bütünleştirme $\alpha=,768$ Ort=3,96 Std. Sapma=,415					
1.Kabul edebileceğimiz bir çözüm bulmak için sorunu mesai arkadaşlarımla birlikte tetkik etmeye çalışırım.	,502				
4.Ortak bir karara varmak için fikirlerimi amirlerim fikirleri ile bütünleştirmeye çalışırım.	,437				
5.Bir sorun karşısında, beklentilerimizi gerçekleştirecek çözümler bulmak için mesai arkadaşlarımla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.	,603				
12.Mesai arkadaşlarımla bir sorunu birlikte çözmeye çalışırken tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	,328 *				
22.Meselelerin mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm pürüzlü hususları açıklamaya çalışırım.	,559				
23.Kabul edebileceğimiz kararlara varmak için astlarımla mesai arkadaşlarımla işbirliği içinde çalışırım.	,520				
28.Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılması için mesai arkadaşlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim.	,348 *				

Tablo 2 Devamı: Örgütsel Çatışma Envanteri Faktör ve Güvenirlilik Analizi

Ödün Verme	α=,732	Ort= 3,73	Std. Sapma=,614				
2.Mesai arkadaşlarımın işle ilgili ihtiyaçlarını genellikle karşılamaya çalışırım.			,500				
10.Mesai arkadaşlarımın isteklerini genelde dikkate alırım.			,673				
11.Mesai arkadaşlarımın isteklerine boyun eğerim.			,706				
13.Mesai arkadaşlarıma genelde tavizde bulunurum.			,591				
19.Mesai arkadaşlarımın önerilerine genellikle uyarım.			,433				
24.Mesai arkadaşlarımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.			,319 *				
Hükmetme	α=,688	Ort=3,38	Std. Sapma=,689				
8.Fikirlerimi kabul ettirmek için mesai arkadaşlarımı etkilemeye çalışırım.			,542				
9.Kendi lehime bir karar aldirtmak için yetkimi kullanırım.			,542				
18.Lehime bir karar aldirtmak için uzmanlığımı kullanırım.			,411				
21.Meseleyi genellikle kendi bildiğim yolla takipte ısrarlıyım.			,572				
25.Çekişmeli bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.			,369 *				
Uzlaşma	α=,700	Ort=3,42	Std. Sapma=,654				
7.Bir çıkmazın çözümünde orta yolu bulmaya çalışırım.						,530	
14.Mesai arkadaşlarımla bir sorunu birlikte çözmeye çalışırken tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.						,570	
15.Bir uzlaşma sağlanabilmesi için mesai arkadaşlarımla görüşürüm.						,696	
20.Uzlaşma sağlanması için pazarlık yaparım.						,415	
Kaçınma	α=,734	Ort= 3,68	Std. Sapma=,459				
3.Mesai arkadaşlarımla olan çatışmamı kendime saklar, işi zora sokmaktan kaçınmaya çalışırım.							,468
6.Farklı görüşlerimi astlarımla açıkça tartışmaktan genellikle kaçınırım.							,448
16.Mesai arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.							,711
17.Mesai arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.							,683
26.Kırgınlığa meydan vermemek için, astlarımla olan anlaşmazlığımı açığa vurmamaya çalışırım.							,474
27.Mesai arkadaşlarımla olumsuz etkileşim içine girmekten kaçınmaya çalışırım.							,436

Toplam Varyans: %55,554 KMO: ,745; Ki-Kare: 2,323; Sd:378; p:,000 α =,833

*çıkartılan ifadeler.

4. Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çalışma süresi) ile verilerin analizleri sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo3: Demografik Özelliklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Yaş	Sayı	%	Eğitim	Sayı	%
20-29	41	23	Lise	50	28
30-40	91	51,1	Ön Lisans	100	56,0
41-50	46	25,9	Lisans	28	15,0
51+	-	-	Medeni Durum	Sayı	%
Çalışma Süresi	Sayı	%	Evli	96	53,9
1 yıldan az	8	4,5	Bekâr	82	46,1
1-3 yıl	31	17,4	Cinsiyet	Sayı	%
4-6 yıl	86	48,3	Erkek	85	47,8
7-9 yıl	53	29,8	Kadın	93	52,2
(N:178)					

Araştırmaya katılanların % 52,2 kadın (93 kişi), %47,8'i erkektir (85 kişi). Evli olan katılımcıların oranı %53,9 (96 kişi) bekârların %46,1'dir (82 kişi). Katılımcıların %51,1 (91 kişi) kişi 30-40 yaş arasında olup. %56, sı (100 kişi) ön lisans düzeyi eğitime sahiptir. Katılımcıların %48,3'ü (86 kişi) 4-6 yıl, %29,8'i (53 kişi) 7-9 yıl çalışma süresine sahiptir.

4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Anlamlı Farklılık Analizleri

Çalışmada kullanılacak olan testlerin tespiti için her bir değişkenin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Elde edilen verilerin dağılımına ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının $-1,5$ ile $+1,5$ arasında değerler aldığı görülmüştür. Bu nedenle parametrik testlerden t-testi ve ANOVA analizlerinin kullanımına karar verilmiştir (Kalaycı, 2006: 209).

Tablo 4: Demografik Özellikler ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki

Demografik Özellikler	Duygusal Zekâ			
	Duygusal Değerlendirme	Duygusal Yönetim	Empatik Duyarlılık	Duyguların Pozitif Kullanımı
Cinsiyet	p ,960	p,893	p ,842	p ,497
Medeni Durum	p ,391	p,891	p ,319	p ,799
Eğitim	p ,833	p ,974	p ,796	p ,978
Yaş	p ,991	p,227	p,190	p ,451
Çalışma Süresi	p ,551	p ,828	p ,620	p ,354

Tablo 4'de katılımcıların demografik özellikleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. Yapılan analizler sonucu istatistiksel olarak bir anlamlılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 5: Demografik Özellikler ile Örgütsel Çatışma Envanteri Arasındaki İlişki

Demografik Özellikler	Örgütsel Çatışma Envanteri				
	Bütünleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Uzlaşma	Kaçınma
Cinsiyet	p ,043	p,072	p ,629	p ,231	p,728
Medeni Durum	p ,228	p,278	p ,582	p ,202	p,989
Eğitim	p ,533	p ,136	p ,001*	p ,118	p ,004*
Yaş	p ,952	p ,806	p,308	p ,001*	p ,062
Çalışma Süresi	p ,043*	p ,072	p ,629	p ,231	p ,728

Tablo 5'te katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre eğitim düzeyi ile hükmetme ve kaçınma alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Yapılan post hoc-tukey testi sonucuna göre anlamlı farklılığın nedeni lisans düzeyindeki katılımcıların ön lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcıları göre hükmetme puanlarının yüksek olmasıdır.

Katılımcıların yaşı ile uzlaşma ve kaçınma alt boyutları arasında da anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p < 0,05$). Elde edilen bulgularda 41-50 yaş grubunun diğer gruplara göre uzlaşmacı puanları yüksek iken, 20-29 yaş katılımcılarının diğer yaş grubu katılımcılara göre kaçınma puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların çalışma süreleri ile bütünleştirme alt boyut arasında da anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. 1 yıldan az çalışan katılımcıların diğer çalışma süresine sahip olan katılımcılara göre bütünleştirme puanlarının daha düşük olduğu görülmüştür.

4.2 Araştırma Kapsamında Hipotezlerin Test Edilmesi Ele Alınan Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Etkiler Bazında Bulgular (Korelasyon ve Regresyon Analizi)

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 6'da belirtilmektedir.

Tablo 6: Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- Duygusal Değerlendirme	1	,546	,357	,460	,207*	,345*	,232*	,183*	,097
2 -Duygusal Yönetim			,660	,610	,047	,158*	,136	,159*	,072
3- Empatik Duyarlılık					,050	,067	,135	,125	,056
4- Duyguların Pozitif Kullanımı					,101	,143	,139	,131	,078
5 -Bütünleştirme						,605	,399	,331	,274
6-Ödün Verme							,529	,452	,257
7-Hükmetme								,609	,554
8-Uzlaşma									,655
9-Kaçınma									1

*r (korelasyon katsayısı) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Araştırma hipotezlerini test etmek için alt boyutlar arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda duygusal zekâ alt boyutları ile örgütsel çatışma envanteri alt boyutları arasında bazı anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Duygusal zekâ alt boyutlarından duygusal değerlendirme ile örgütsel çatışma envanteri alt boyutlarından bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, uzlaşma arasında zayıf yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$). Yine duygusal zekâ alt boyutlarından duygusal yönetim ile örgütsel çatışma envanteri alt boyutları ödün verme ve uzlaşma arasında zayıf yönde bazı anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,05$). Böylece, H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Çoklu regresyon analizine geçmeden önce yapılacak analizlerin güvenilirliğini sağlamak için bu üç boyuttaki bağımsız değişkenler arası çoklu doğrusal bir bağlantı olmaması için VIF (Variance Inflation Factors) ve tolerans değerlerine bakılmıştır. VIF değerinin 10'a eşit veya 10'dan büyük olmaması gerekmektedir, aksi takdirde çoklu doğrusal bir bağlantı sorunu var demektir (Albayrak, 2005: 110). Elde edilen VIF ve tolerans değerleri çoklu doğrusal bir bağlantının olmadığını göstermektedir.

Tablo 7. Variance Inflation Factor ve Tolerans Değerleri

Duygusal Zekâ (DZ)	VIF	Tolerans
Örgütsel Çatışma Envanteri (ÖÇ)		
Duygusal Değerlendirme (DZ)	,673	1,485
Duygusal Yönetim (DZ)	,423	2,366
Empatik Duyarlılık (DZ)	,512	1,952
Duyguların Pozitif Kullanımı (DZ)	,548	1,825

Çalışmada bağımsız değişkenler arasında otokorelasyonu saptamak için ise Durbin Watson (DW) istatistiği kullanılmıştır ve bu değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması beklenmektedir (Kalaycı, 2006: 264).

Tablo 8. Duygusal Zekânın Bütünleştirme (ÖÇ) Alt Boyutuna Etkisi

Bağımsız Değişken:	Bağımlı Değişken: Bütünleştirme		Durbin Watson =1,552
	Beta	t değeri	p değeri
Duygusal Değerlendirme	,248	2,747	,004*
Duygusal Yönetim	,136	-1,171	,235
Empatik Duyarlılık	,016	,151	,880
Duyguların Pozitif Kullanımı	,060	,601	,549
R=0,258-; Düzeltilmiş R²=,082; F değeri=2,463 p değeri=0,000			

Tablo 8'de bağımlı değişken duygusal zekâ alt boyutlarının bütünleştirme (ÖÇ) alt boyutuna etkisini ölçmeye yönelik çoklu regresyon analiz sonuçları yer almaktadır. Elde edilen verilere göre katılımcıların duygusal zekâ düzeyi bütünleştirme davranışını % ,082 oranında etkilenmektedir. ($F=2,463$; $p < 0,001$, Düzeltilmiş $R^2=,082$). Duygusal zekâ boyutlarından duygusal değerlendirmenin bütünleştirme alt boyutuna etkisi anlamlıdır ($\beta= 0,248$; $p=0,004$). Duygusal değerlendirme üzerindeki bir birimlik artış bütünleştirme davranışında 0,248 birimlik artışa neden olmaktadır. Böylece H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9. *Duygusal Zekânın Ödün Verme (ÖÇ) Alt Boyutuna Etkisi*

Bağımlı Değişken: Ödün Verme		Durbin Watson =1,546	
Bağımsız Değişken:	Beta	t değeri	p değeri
Duygusal Değerlendirme	,364	4,199	,000*
Duygusal Yönetim	-,007	-,67	,947
Empatik Duyarlılık	-,070	-,699	,486
Duyguların Pozitif Kullanımı	,020	,206	,837
R=0,320-; Düzeltilmiş R²,102; F değeri=6,044 p değeri=0,000			

Tablo 9’da bağımlı değişken duygusal zekâ alt boyutlarının ödün verme (ÖÇ) alt boyutuna etkisini ölçmeye yönelik çoklu regresyon analiz sonuçları yer almaktadır. Elde edilen verilere göre katılımcıların duygusal zekâ düzeyi ödün verme davranışını % ,102 oranında etkilenmektedir. (F=6,044; p<0,001, Düzeltilmiş R²=0,102). Duygusal zekâ boyutlarından duygusal değerlendirmenin ödün verme alt boyutuna etkisi anlamlıdır (β= 0,364; p=0,000). Duygusal değerlendirme üzerindeki bir birimlik artış ödün verme davranışında 0,364 birimlik artışa neden olmaktadır. Böylece H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10. *Duygusal Zekânın Hükmetme (ÖÇ) Alt Boyutuna Etkisi*

Bağımlı Değişken: Hükmetme		Durbin Watson =1,539	
Bağımsız Değişken:	Beta	t değeri	p değeri
Duygusal Değerlendirme	,220	2,448	,015*
Duygusal Yönetim	-,048	-,420	,675
Empatik Duyarlılık	,073	,772	,478
Duyguların Pozitif Kullanımı	,025	,248	,805
R=0,240-; Düzeltilmiş R²,058; F değeri=2,655 p değeri=0,035			

Tablo 10’da bağımlı değişken duygusal zekâ alt boyutlarının hükmetme (ÖÇ) alt boyutuna etkisini ölçmeye yönelik çoklu regresyon analiz sonuçları yer almaktadır. Elde edilen verilere göre katılımcıların duygusal zekâ düzeyi ödün verme davranışını % ,058 oranında etkilenmektedir. (F=2,655; p<0,001, Düzeltilmiş R²=0,058). Duygusal zekâ boyutlarından duygusal değerlendirme alt boyutunun hükmetme alt boyutuna etkisi anlamlıdır (β= 0,364; p=0,000). Duygusal değerlendirme üzerindeki bir birimlik artış hükmetme davranışında 0,220 birimlik artışa neden olmaktadır. Böylece H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11. *Duygusal Zekânın Uzlaşma (ÖÇ) Alt Boyutuna Etkisi*

Bağımlı Değişken: Uzmanlaşma		Durbin Watson =1,438	
Bağımsız Değişken:	Beta	t değeri	p değeri
Duygusal Değerlendirme	,134	1,171	,143
Duygusal Yönetim	,055	,479	,632
Empatik Duyarlılık	,031	,298	,776
Duyguların Pozitif Kullanımı	,018	,176	,660
R=0,198-; Düzeltilmiş R²,038; F değeri=1,772 p değeri=0,137			

Tablo 11’de bağımlı değişken duygusal zekâ alt boyutlarının uzlaşma (ÖÇ) alt boyutuna etkisini ölçmeye yönelik çoklu regresyon analiz sonuçları yer almaktadır. Elde edilen verilere göre katılımcıların duygusal zekâ düzeyi uzlaşma davranışını anlamlı düzeyde etkilememektedir ($F=1,772$; $p>0,001$, Düzeltilmiş $R^2=0,038$). Böylece H_5 hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 12. Duygusal Zekânın Kaçınma (ÖÇ) Alt Boyutuna Etkisi

Bağımlı Değişken: Kaçınma		Durbin Watson =1,472	
Bağımsız Değişken:	Beta	t değeri	p değeri
Duygusal Değerlendirme	,075	,819	,414
Duygusal Yönetim	,005	,043	,966
Empatik Duyarlılık	,003	,032	,974
Duyguların Pozitif Kullanımı	,038	,374	,709

$R=0,104$; **Düzeltilmiş $R^2,012$; F değeri=,475 p değeri=0,735**

Tablo 12’de bağımlı değişken duygusal zekâ alt boyutlarının kaçınma (ÖÇ) alt boyutuna etkisini ölçmeye yönelik çoklu regresyon analiz sonuçları yer almaktadır. Elde edilen verilere göre katılımcıların duygusal zekâ düzeyi kaçınma davranışını anlamlı düzeyde etkilememektedir ($F=,475$; $p>0,001$, Düzeltilmiş $R^2=0,012$). Böylece H_6 hipotezi ret edilmiştir.

Sonuç

İnsan yaşamını en önemli ve anlamlı kılan duygular ve akıldır. Duygular bireyin yaşamda birçok durumu deneyimlemesini sağlarken, akıl bireyin ilk başta hayatta kalmasını daha sonra dünyayı idrak edebilmesini, ilerlemesini ve gelişmesini sağlar. Bu nedenle duyguyu da akılı da birbirinden ayırmak çok güçtür. Akıl bir gözlük ise duygularda insanoğluna yol gösteren bir bastondur denilebilir. Akıl zekâyı kullanma kabiliyetidir. İnsanların duygularını ve zekâsını dengeli kullanma kabiliyetine ise duygusal zekâ denmektedir. Bu çalışmada duygusal zekânın iş yaşamında bireyin karşısına çıkacak sorunları çözmede yani çatışmayı yönetmede ne kadar ilişkili ve etkin olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışanlar üzerinde anket uygulanmış ve sonuç olarak duygusal zekâ ve çatışma yönetimi arasında bazı anlamlı ilişki ve etkiler bulunmuştur.

Elde edilen bulgular sonucunda, duygusal zekâ alt boyutlarından duygusal değerlendirmenin örgütsel çatışma yönetimi alt boyutlarından bütünleştirme, ödün verme ve hükmetme boyutlarını etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte duygusal zekâ alt boyutlarının örgütsel çatışma yönetimi alt boyutları olan uzlaşma ve kaçınma boyutu üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı tespit edilmiştir.

Bu araştırma sonuçları ile ulusal ve uluslararası alan yazında yapılan benzer çalışma sonuçları ile karşılaştırıldığında destekleyici sonuçlara ulaşıldığı

görülmektedir. Örneğin; öğrenciler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma da elde edilen bulgularda, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan öğrencilerin çatışma yöntemi olarak daha çok bütünleştirmeyi, uzlaşmayı, ödün vermeyi ve hükmetmeyi kullandığı, duygusal zekâ düzeyi düşük olan öğrencilerin ise kaçınma yöntemini kullandıkları görülmüştür (Chan vd., 2014). Farklı bir sonuç olarak bu çalışmada ise çatışma yönetimi boyutlarından kaçınma ile duygusal zekâ boyutları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Öğrenciler üzerinde yapılan diğer bir çalışma, Kiye ve Demir (2018) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada da öğrencilerin duygusal zekâ düzeyi ile çatışma çözme yöntemleri arasında pozitif yönde anlamlı ancak orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Hemşireler üzerinde yapılan diğer araştırma bulgularına göre ise, çatışma yönetimi stratejilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile pozitif, kaçınmanın ise negatif korelasyon gösterdiği tespit edilmiştir (Başoğul ve Özgür, 2016).

Yine Akgül (2011) tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışmada duygusal zekâ ve çatışma yönetimi boyutları arasında pozitif yönde zayıf ve anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmüştür.

Yöneticiler üzerinde yapılan benzer bir çalışmada ise ödün verme çatışma yönetim tarzı dışında yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleriyle çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür (Akin, 2004).

Malek'in (2000) ABD'de yaptığı araştırmasında yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile "tümleştirme (bütünleştirme)" çatışma yönetimi stratejisi arasında da düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur (Güney, 2009). Bir diğer çalışmanın sonucunda ise, duygusal zekâ ve çatışma çözüm stratejileri arasında pozitif yönde zayıf ama anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Ünlü vd., 2014).

Sonuç olarak alan yazında yapılan çalışmalarda duygusal zekâ düzeyinin çatışma yönetiminde olumlu bir etki yarattığı görülmektedir. Özellikle bu olumlu etkinin bütünleştirme, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme çatışma yönetim tarzları üzerinde olduğu, kaçınma tarzı üzerinde ise negatif etki yarattığı görülmüştür. Yapılan bu çalışma da ise çalışanların duygusal zekâ boyutlarından özellikle duygusal değerlendirme örgütsel çatışma yönetimi tarzlarından bütünleştirme, ödün verme ve hükmetme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu, uzlaşma ve kaçınma çatışma tarzlarında ise herhangi bir anlamlı bir etki yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları yorumlanırken, çalışanların kendilerini değerlendirmede yeterince objektif olamayacakları ihtimalinin araştırma için büyük bir kısıt olduğunu unutmamak gerekir. Bu kısıt dahilinde, duygu değişikliklerinin ve duygularının farkında olan, yine duygularının üstesinden gelme becerisine sahip olduğuna inanan çalışanların, çatışmayı çözerken genelde bütünleştirici, ödün verici ve hükmedici bir yöntem

uyguladıkları görülmektedir. Çalışanların uzlaşmayı tercih etmemelerinin nedeninin ise daha çok ödün verme ve bütünleştirme davranışını tercih etmelerinden kaynaklı olabileceği düşünülmüştür. Yine çalışanların pozitif veya negatif yönde de olsa kaçınma tarzını tercih etmedikleri tespit edilmiştir.

Duygusal zekânın, örgütsel çatışma yöntemlerinden özellikle bütünleştirme ve ödün verme üzerindeki bu olumlu etkisinin iş dünyasında yaşanması olağan çatışmaların engellenmesinde önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle duygusal zekânın geliştirilmesi yönünde çalışanlara gerekli kişisel gelişim eğitimlerinin verilmesi, çalışanın kendinin ve duygularının farkında olacağı iletişim ağlarının açık ve geliştirici bir şekilde kurulması ve sağlıklı geri bildirimlerle iletişimin sürekliliğinin sağlanması gerekir. Yine çalışanların kendilerini ifade edebileceği ortamların yaratılması, iş ve görevlerle ilgili çalışanların fikir ve görüşlerinin alınması, örgütsel bağlılığı ve aidiyetliği artıracak etkinliklerin yapılması onların zihinsel kapasitesinin artması ve duygusal zekâ düzeylerinin gelişmesinde önemli etkiler yaratacağı düşünülmektedir bu çalışmada öneri olarak sunulmaktadır.

Kaynaklar

- Akçakaya, M. (2003), Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi, *Kamu-İş Dergisi*, 7(2), 2-27.
- Akgül, G. (2011), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki "İstanbul İli Sultanbeyli İlçesi Örneği"*, (Yüksek Lisans), Maltepe Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Akın, M. (2004), *İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir.
- Akkoyun, F. (2020), *Çatışma Yönetimi - İnsan İlişkilerinde, Gruplarda ve Örgütlerde Çatışmayı Yönetme Stratejileri*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Aksoy, A. (2005), Örgütsel Çatışma, içinde M. Tikici (Ed.), *Örgütsel davranış boyutlarından seçimler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Albayrak, A. S. (2005), Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 105-126.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1995), Emotion in the Workplace: A Reappraisal, *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Ashkanasy, N. M. and Daus, C. S. (2002), Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers, *Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.

- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2008), Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30 (Ocak-Haziran),77-97.
- Bar-On, R. (2006), The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI), *Psicothema*, 18(1), 13-25.
- Bar-On, R. (2010), Emotional Intelligence: An Integral part of Positive Psychology, *South African Journal of Psychology*, 40(1), 54-62.
- Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L. and Antoine Bechara, A. (2003), Exploring the Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence, *Brain*, 126, 1790-1800.
- Başaran, İ. E. (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başoğul, C. ve Özgür, G. (2016), Role of Emotional Intelligence in Conflict Management Strategies of Nurses. *Asian Nursing Research*, 10(3), 228-233.
- Caruso, D. R. and Salovey, P., (2007), *Duygusal Zeka Yöneticisi*, (Çev. S. Kaymak), İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Chan, D. W. (2004), Perceived Emotional Intelligence and Self-Efficacy Among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong. *Personality and Individual Differences*, 36(8), 1781-95.
- Chan, J. C. Y., Sit, E. N. M., and Lau, W. M. (2014), Conflict Management Styles, Emotional Intelligence and Implicit Theories of Personality of Nursing Students: A Cross-Sectional Study. *Nurse Education Today*, 34(6), 934-939.
- Cherniss, C. (2002), Emotional Intelligence and the Good Community, *American Journal of Community Psychology*, 30(1), 1-11.
- Çankaya, M. ve Çiftçi, G. E. (2019), Hemşirelerin Stresle Başa Çıkma Tarzlarında Duygusal Zekânın Etkisi: Çorum İlinde Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 391-414.
- Çınar, H., Özden, S., Özkuk, Ö., ve Çokay, F. (2014), Büro Yönetimi ve Sekreterlik Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkisi: Dumlupınar Üniversitesi Örneği, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(3), 189-197.
- Çobanoğlu, F., ve Yüksel, Y. M. (2020), Çatışma Yönetim Stilleri: Öğretmen Motivasyonu Açısından İncelenmesi, *Journal of International Social Research*, 13(74), 348-363.
- Demir, M. (2011), Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 199-211.

- Edizler, G. (2010), İnsan Kaynakları Yönetiminde 'Duygusal Zeka' Ölçüm ve Modelleri, *Journal of Yasar University*, 18(5) 2970-2984.
- Ertürk, M. (2018), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- George, J. M. (2000), Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence, *Human Relations*, 53(8): 1027-1055.
- Goleman, D. (1998), *İşbaşında Duygusal Zekâ*, (Çev. H. Balkara), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2003), *Duygusal Zekâ - Neden IQ'dan daha önemlidir*, (Çev. B. S. Yüksel), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Güney, F. (2009), *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans), Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Haq, I. U. (2011), The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 287-310.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. and Hooper, G. S. (2002), Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus, *Human Resource Management Review*, 12, 195-214.
- Kalaycı, Ş. (2006), *Faktör Analizi. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Şeref Kalaycı (Ed.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (2003), *Çatışma Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kılan Ermut, N. (2018), *Bugünün İş Dünyasında Zekâ ve Birey*, <https://hbrturkiye.com/blog/bugunun-is-dunyasinda-zeka-ve-birey>, (05.02.2021).
- Kiye, S. ve Demir, E. (2018), 7. Sınıf Öğrencileri Düzeyinde Duygusal Zekâ ile Çatışma Çözme Davranışı Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(5), 639-645.
- Konakay, G. (2013), Akademisyenlerde Duygusal Zeka Faktörlerinin Tükenmişlik Faktörleri İle İlişisine Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 121-144.
- Lam, L. T. and Kirby, S. L. (2002), Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance, *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 133-143.

- Lopes, P. N., Salovey, P. and Straus, R. (2003), Emotional Intelligence, Personality, and the Perceived Quality of Social Relationships, *Personality and Individual Differences*, 35, 641-658.
- Lu, W., and Wang, J. (2017), The Influence of Conflict Management Styles on Relationship Quality: The Moderating Effect of The Level of Task Conflict. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1483-1494.
- March, J. G., and Simon, H. A. (1975), *Örgütler* (Çev: Ö. Bozkurt ve O. Onaran). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Mayer, J. D., Salovey, P. and Caruso, D. R. (1997), *The Multifactor Emotional Intelligence Scale*. Information, <http://www.eiconsortium.org/measures/msceit.html> (05.02.2021).
- Mayer, J. D., Salovey, P. and Caruso, D. R. (2004), Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications, *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- Okutan, E. (2019), *Örgütsel Çatışma*, içinde Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış, Kaygın, E. ve Kosa, G., (Ed.) Konya: Eğitim Yayınevi.
- Özgan, H. (2011), Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici Değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 229-247.
- Özmen, F. (1997), *Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*, (Doktora), Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Öztaş, U., ve Akın, O. (2009), Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.
- Rahim, M. A. (1983), A Measures of Styles of Handling Interpersonal Conflict, *The Academy of Management Journal*, 26(2): 368-376.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, (Çev. Edt. İ. Erdem), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990), Emotional Intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E. and Wendorf, G. (2001), Emotional Intelligence and Interpersonal Relations, *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 523-536.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, G. E. (2014), Akademisyenlerin Duygusal Zeka, İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 63-80.

- Tuğrul, C. (1999), Duygusal Zeka, *Klinik Psikiyatri*, 1, 12-20.
- Uysal, İ. (2004), *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında Bir Uygulama*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara.
- 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.
- Wiens, K. and McKee, A. (2020), Neden Bazı İnsanlar Tükenirken Diğerleri Tükenmez?, <https://hbrturkiye.com/blog/neden-bazi-insanlar-tukenirken-digerleri-tukenmez>, (02.02.2021).
- Wong, C-S. and Law, K. S. (2002), The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study, *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Yürür, S. (2009), Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 23-42.