

Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Bir Tasarım Mühendisliği Örneği

Sezen ÜNLÜ*
Türker ÖZCİHAN**
Züleyha ÖZBAŞ***
Ayça BAKİNER****

ÖZET

Sosyal ortamlarda çatışma kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde etkin bir çalışma ortamı yaratmak için bu çatışmanın doğru bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bir çok farklı iş kolunda yapılan araştırmalar, çalışan profiline bağlı olarak değişen duygusal zeka seviyesi ile çatışma yönetiminde kullanılan çözüm strateji ve metotlarının ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu zamana kadar ülkemizde bu alanda yapılan çalışmaların sağlık ve eğitim sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu çalışmanın ana motivasyonu iyi yönetilen çatışmanın bir gereklilik olduğu tasarım ve mühendislik bölümlerinde örgütsel çatışma çözüm yöntemleriyle duygusal zeka arasında bir ilişki olup olmadığını ve hangi çatışma yönetimi stratejilerinin uygulandığını irdelemektir.

Eskişehir'de bulunan bir kurumun tasarım mühendisliği departmanı yönetici ve çalışanlarına (n=99) duygusal zeka, örgütsel çatışma stratejileri ve çatışma yönetimi stratejileri ölçekleri uygulanmış, evrendeki bütün çalışanlara ulaşılmıştır. Duygusal zeka ölçümü için Bar-on'un geliştirmiş olduğu Duygusal Zeka Envanteri (EQ-I)'nin daha önce Türkçeye çevrilmiş ve geçerlilik araştırmaları yapılmış bir versiyonu kullanılmıştır. Çatışma yönetim stilleri (bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme, uyma) ise Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II) ise tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerden verilmiş çatışma yönetim metotlarından hangilerini ne sıklıkla kullandıklarını işaretlemeleri istenmiştir. Son olarak kişisel özellikleri belirlemek için araştırmacılar tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır.

Toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesi SPSS 20 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Demografik özellikler ile çatışma yönetimi ve duygusal zeka değerlerinin karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem için t-testi ve ANOVA; çatışma yönetimi stratejileri ve duygusal zeka arasındaki ilişki için ise korelasyon analizi yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri için Cronbach Alpha sayılarına bakılmış ve duygusal zeka anketi için .95, çatışma yönetimi anketi için ise .88 gibi yüksek alfa katsayılarına ulaşılmıştır.

Çalışmanın sonucunda, duygusal zeka ve çatışma çözüm stratejileri arasında yapılan korelasyonda zayıf ama anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi demografik etkenlerinin duygusal zeka ve çatışma çözüm becerileri üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Yöneticiler arasında çatışma yönetimi yöntemlerinde ilk sırayı ise fikirlerin rahat söylenebildiği ve tartışmanın teşvik edildiği bir örgüt kültürü yaratma yöntemi almıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel çatışma, çatışma yönetimi, duygusal zeka, tasarım mühendisleri.

Çalışmanın Türü: Araştırma

The Relation Between Organizational Conflict Management Methods and Emotional Intelligence: A Design Engineering Sample

ABSTRACT

Conflict is inevitable in social environments. Management of conflict is essential for organizations in order to have an efficient working environment. Literature shows us that there is a relationship between the conflict management styles used and emotional intelligence of the employees whose profile changes with the industry they are working. Previous research's in the literature about conflict and emotional intelligence is performed either in education or health industries. On the other hand the motivation behind this study was to perform a research about conflict management styles and EQ within a design engineering

* Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi

** Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

*** Arş. Gör., Anadolu Üniversitesi

**** Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

environment in which a level of conflict is required in order to support the creativity. The relationship between organizational conflict management methods and emotional intelligence, and which conflict management styles are used on a sample of design engineering is determined and analyzed in this study.

Emotional intelligence, organizational conflict strategies and conflict management methods scales were conducted to the workers (n=99) some of whom are administrators in the department of design engineering in a company in Eskişehir. Emotional intelligence is measured with Turkish version of Bar-on emotional Quotient Inventory (EQ-i) which is a self-report survey. ROCI-II Rahim Organizational Conflict Inventory is assigned in order to detect the conflict management strategies (Integration, Obliging, Dominating, Compromising, Avoiding) used according to Rahim conflict management model. Finally administrators are asked to choose the most frequently used conflict solution methods from a provided solution methods pool. The survey was applied to the whole of the population.

Collected data have been analysed using SPSS 20 program. The relation between demographic properties, conflict management styles and emotional intelligence is determined by independent-samples t test and ANOVA, while correlation analyses have been used to detect the relation between conflict management and emotional intelligence. Reliability of the used tests has been determined as $\alpha=.95$ for emotional intelligence test and $\alpha=.88$ for conflict management test using Cronbach Alpha correlation.

Results of the research revealed that there was a meaningful but poor correlation between emotional intelligence and conflict management strategies; factors like age, gender and education background didn't relate to emotional intelligence, an organization culture in which ideas can be expressed easily and discussions are encouraged took the first place as conflict management strategies among the managers.

Keywords: Organizational conflict, conflict management, emotional intelligence, design engineers.

Type of research: Research

Giriş

Toplumu oluşturan bireylerin birbirlerinden farklı karakter, anlayış ve değer yargıları vardır. Bu farklılıklar gerek sosyal gerek iş hayatında sonuçları olumlu ya da olumsuz olabilecek çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır. Kaçınılması neredeyse imkansız olan bu kavram örgütlerde çok sık yaşanmaktadır. Örgütlerdeki bireyler ve gruplar arasında yaşanan çatışmalardan daha önemlisi bu çatışmaların nasıl yönetildiğidir.

Bu çalışma kapsamında ele alınan çatışma kavramı için pek çok araştırmacı tarafından yapılan ortak tanım çatışmanın sosyal hayatın doğal bir sonucu olduğudur. Bireyin hayatında önemli bir yeri olan duygular örgütlerde yaşanan çatışmaların çözümünde özellikle geleneksel yaklaşımda dikkate alınmamıştır. Oysa iş hayatında duygusal zekanın önemi gün geçtikçe artmaktadır. Kendinin farkında olan, kendini yönetebilen ve başkalarının duygularını anlayabilen bireyler daha sağlıklı ilişkiler kurabilirler. Artık örgütlerde insanların işlerini nasıl yaptığı kadar birbirleriyle kurdukları ilişkiler de önemlidir. Çünkü günümüz yönetim anlayışında bireysel başarılarından çok ekip başarıları örgütler için hayati öneme sahip olmaktadır.

1.1. Örgütlerde Çatışma

1.1.1. Çatışma kavramı

Örgüt ve yönetim konularında yapılan çalışmalar sonunda, örgütlerin daha işlevsel bir yapıya ve çağcıl bir yönetim anlayışına kavuştuğu bilinmektedir. Ancak bu, örgütlerin hiçbir sorunla karşılaşmadan, uyum içinde işlediği anlamına gelmez. Ne kadar ussal bir yapı ve yönetim uygulaması olursa olsun, örgütlerde gözlenen bazı sorunların kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Niteliklerine bağlı olmaksızın bütün örgütlerde görülen sorunların, genellikle, örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklandığı, örgüt ve yönetimbilimciler tarafından paylaşılan bir görüştür. Örgütlerde sık karşılaşılan ve birlikte yaşanan sorunlardan birisi de çatışmadır (Aydın, 2005: 339).

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma, yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında, sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma, gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntılarının meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 1993: 363).

Yönetim uygulamaları açısından çatışmanın farklı tanımları vardır. Erdoğan (1996: 146) çatışmayı “kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı” olarak tanımlamıştır.

Çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır. Sadece insanlar arasında meydana gelen bir olgu olmayıp aynı zamanda örgütler içerisinde de olan çatışmanın tamamen varlığı ya da yokluğu konusunda çeşitli çalışmalar ve düşünceler söz konusudur. Olumlu ve olumsuz etkileri olabileceği konusunda görüş farklılıklarının olduğu çatışma kavramı birey davranışlarına, iş tatminsizliği, bıkkınlık, yabancılaşma gibi durumlarla yansımakla birlikte, iş yavaşlatma, iş yapmama gibi performans düşüklüğüne de neden olabilmektedir. Ayrıca güdüleyici olması açısından da bu olumsuzlukların zıttı tutumlar ortaya çıkabilmektedir (Yatkın, 2008: 170).

1.1.2. Çatışmanın nedenleri

Çağdaş yönetim kuramlarına göre bir örgütte işgörenler arasındaki çatışmanın genel kaynakları olarak; kıt kaynakların paylaşımı, kümeleşme, bireysel ayrılıklar, ortaklaşa kararlar, yenileşmeye direnme, kalıplaşmış ve dogmatik yargılar, örgütün yapısal bozuklukları, yönetim biçimleri, ve çatışmaya yatkın kişilikler görülmektedir (Başaran, 2004: 325). Ortak kaynakların paylaşımındaki kendi payını artırma rekabeti, ulaşılacak amaç konusundaki farklı görüşler, bireysel farklılıklar, kişi ve grupların olay ve durumları farklı algılamaları, kimin kime karşı sorumlu olacağı konusundaki belirsizlik, iletişim eksiklikleri, statü farklılıkları, her yöneticinin farklı tarzda bir yönetme şekline sahip oluşu, çıkar farklılıkları, değişen koşullarla oluşan rol çatışmaları, örgüt içi güç mücadeleleri gibi konular örgütsel çatışmaların genel çerçeveli nedenlerini oluşturmaktadır (Koçel, 2011: 650-653).

1.1.3. Örgütlerde çatışmanın olumlu ve olumsuz etkileri

Çatışma örgütler için her zaman olumsuz sonuçlar doğurmaz. Rahim (2001) çatışmanın sonuçlarına dair iki zıt bakış açısı olduğunu belirtir. Bunlar işlevsel sonuçlar ve işlevsiz sonuçlardır. Çatışma işlevsel olarak;

- Yenilik, yaratıcılık ve büyüme oluşturabilir.
- Örgütsel karar almayı geliştirebilir.
- Sorunlara karşı alternatif çözümler bulmaya neden olabilir.
- Yaygın ve ortak problemlere karşı etkileşimli çözümlere yol gösterir.
- Bireysel verimlilik ve grup verimliliğini artırabilir.
- Bireylerin ve grupların yeni yaklaşımları araştırmaya mecbur kalmasına neden olabilir.
- Bireyler ve grupların kendi pozisyonlarının açık seçik bir şekilde belirlenmesine ihtiyaç duymasını sağlar (Rahim, 2001: 7).

Çatışmanın işlevsiz sonuçları ise örgütü ve örgütün elementlerini olumsuz etkiler. Çatışma;

- İş stresine, duygusal tükenmişliğe ve doyumumsuzluğa neden olabilir.
- Bireyler ve gruplar arasında iletişim eksikliği ortaya çıkarabilir.
- Güvensiz ve şüpheli bir örgüt iklimi oluşturabilir
- İlişkilere zarar verebilir.
- İş performansını düşürebilir
- Değişime karşı direnci artırabilir
- Örgütsel bağlılık ve sadakati sarsabilir (Rahim, 2001: 7).

1.1.4. Örgütsel Çatışma ile İlgili Yaklaşımlar

Çatışma örgütler için her dönemde karşımıza önemli bir kavram olarak çıksa da, literatüre bakıldığında kavram değişik bakış açıları olduğu görülmektedir. Çatışmayı sosyal hayatın hatta birey olmanın normal bir sonucu olarak gören ve örgüte faydaları olabileceğini kabul eden yaklaşımın aksine, çatışmayı örgüt için yıkıcı bir unsur olarak kabul eden dönemler de olmuştur.

Özkalp ve Kirel'e göre (1990: 314) örgütsel çatışma ile ilgili yaklaşımlar temel olarak üç grupta toplanabilir. Bunlar; geleneksel görüş, insan ilişkileri yaklaşımı ve etkileşimci yaklaşımdır.

Geleneksel görüşte çatışma konusunda yapılan ilk çalışmalar çatışmanın kötü bir durum olduğu üzerinedir. Çatışma olumsuz bir durum olarak tanımlanmış ve bu olumsuz anlamı pekiştirmek için şiddet, zarar, mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı kullanılmıştır. Bu nedenle çatışma olumsuzluğu ifade ettiği için kaçınılması gereken bir durumdur (Özkalp ve Kirel, 1990: 314).

İnsan ilişkileri yaklaşımı çatışmanın örgüt ve gruplar için doğal bir olgu olduğu görüşündedir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre insan ilişkileri modeline göre çatışmanın kabul edilmesi gerekmektedir. Bu model çatışmanın varlığını, çatışmanın ortadan kaldırılamadığı, hatta çatışma örgütün performansını olumlu etkilediği şeklinde açıklamaktadır. Çatışma konusunda insan ilişkileri yaklaşımı 1940'lerden 1970'lerin ortalarına kadar baskın olarak görülmüştür (Özkalp ve Kirel, 1990: 314).

Etkileşimci yaklaşım ise çatışmaya olumlu açıdan yaklaşır; uyumlu, barışçıl ve işbirlikçi bir grup yeniliğe ve değişime kayıtsız kalacaktır. Grup kendini değerlendirebildiği, iyi bir liderlik modeli içinde yaratıcılığın kullanılabilirdiği bir ortam yaratabilir (Özkalp ve Kirel, 1990: 314).

1.2. Çatışma Yönetiminde Duygusal Zeka

Sosyal hayatın doğal bir sonucu olarak örgütlerde bireyler veya gruplar arasında çeşitli çatışmaların yaşanması doğaldır. Bu nedenle çatışmayı tamamen ortadan kaldırmaya çalışmak yeni yönetim anlayışında boş bir çaba gibi görünmektedir.

Örgütsel çatışma üzerinde duran Likert (1961) de sağlıklı ve hareketli bir örgütte görüş ayrılıklarının ve çatışmanın her zaman bulunacağını, yeni ve daha tutarlı örgütsel hedeflerin ve yöntemlerin genellikle bu görüş ayrılıklarından ve çatışmadan doğacağına işaret ederek görüş ayrılığının ve çatışmanın gelişme için zorunlu olduğunu vurgulamaktadır. Ona göre esas sorun, örgütsel çatışma ile etkin bir biçimde nasıl uğraşılacağıdır. Çatışmaları örgüt yararına olumlu sonuçlar alabilecek şekilde yönetmek gereklidir. Çatışmalardan çıkabilecek olumlu sonuçlardan biri de yaratıcı, farklı fikirlerin ortaya atılması ve bu sayede çalışanların yaratıcılığının gelişmesidir. Yaratıcılığı destekleyen yöneticilik davranışlarının kökeninde duygusal zekâ yer almaktadır. Yüksek duygusal zekaya sahip bir yönetici, çalışanlarının duygularını anlama ve yönetmede yetenekli olduğu kadar, çalışanların kendi duyguları hakkında farkındalık sahibi olmalarına da yardımcı olacak, motivasyonu yüksek tutacak, yaratıcı çatışma çözümleri için uygun koşullar oluşturacaktır (Zhou ve George, 2003: 564-565).

Bu çalışmada kullanılacak çatışma çözümleme yöntemi ölçeği Rahim'e (2011:28-30) aittir ve Rahim 5 çatışma çözümleme yöntemi önermektedir. Bunlar; bütünleştirme (integrating style), uyma (obliging style), hükmetme (dominating style), kaçınma (avoiding style) ve uzlaşma (compromising style) yöntemleridir. Bütünleştirme yönteminde birey, kendisi ve karşısındaki için yüksek ilgi ve endişe duymaktadır. Bu yöntem problem çözüme olarak da adlandırılabilir ve işbirliği içerir. Uyma; kendisi için az, karşı taraf için çok ilgi, endişe içerir. Karşı tarafı tatmin için, farklılıkları önemsiz gösterme ve benzerlikleri vurgulama girişimidir. Özveri ve fedakarlık içerir. Hükmetme yönteminde birey kendisi için yüksek ilgi ve endişe beslerken, karşı taraf için bunu düşük tutar. Kazanan-kaybeden yönelimli bir boyuttur ve dominant olan taraf hedefine ulaşmak, kazanmak için elinden gelen her şeyi yapar ve sıklıkla karşı tarafın beklenti ve ihtiyaçlarını görmezden gelir. Kaçınma yönteminde birey hem kendisi hem karşı taraf için düşük düzeyde endişe duymaktadır. Bu durum bastırma olarak da tanımlanmaktadır. Kaçınmaya sahip birey kendisinin ve karşı taraftakinin tatmininde başarısızdır. Birey ortamda kendisini ilgilendiren bir çatışma durumu olduğunu kabul etmekten uzaktır. Uzlaşma boyutunda ise bireyde kendisi ve karşı taraf için orta düzeyde ilgi ve endişe mevcuttur. Karşılıklı kabul edilebilir kararlar için iki taraf da bazı şeylerden vazgeçer; farklılıkları bölme, karşılıklı taviz verme ya da ortak bir anlaşma zemini bulmayı içerir. Uzlaşmacı taraf hükmeden taraftan daha çok, uyan taraftan daha az taviz verir. Aynı zamanda bir konuyu kaçınan taraftan daha detaylı ele alır ancak bütünleştirme yapan taraftan daha derinlemesine araştıramaz. Rahim (2011: 30), çatışmayı yönetmede kullanılan bu beş yöntemi oyun teorisinin sınıflandırmasına göre de tasnifler. Buna göre, bütünleştirme, kazan-kazan; uzlaşma, kazanan yok-kaybeden yok; uyma, kaybet-kazan; hükmetme, kazan-kaybet; kaçınma, kaybet-kaybettir.

Duygusal zekâ tanımına ilişkin literatür taraması yapıldığında farklı perspektiflerden ifadelerle karşılaşılmaktadır. Salovey ve Mayer (1990: 189) duygusal zekâyı, kişinin kendi ve başkalarının hislerini ve duygularını gözlemleyebilme, bunları birbirinden ayırabilme ve bu bilgiyi kendi düşünce ve hareketlerine rehber olarak kullanabilme olarak tanımlamışlardır.

Bar-On (2000) duygusal zekâ ve sosyal zekâ arasındaki ayrımın altını çizerek, duygusal zekâyı kendini ve duygularını yönetme yeteneği olarak tanımlamıştır. Ona göre çevrenin istekleriyle başa çıkmada bu yetenek önemlidir. Bar-On duygusal zekâ modelinde 1) farkında olma, anlama ve kendini ifade etme, 2) farkında olma, anlama ve başkaları ile iyi ilişki kurma, 3) güçlü duygularla başa çıkabilme ve dürtülerini

kontrol edebilme, 4) değişikliğe adapte olabilme ve sosyal ya da kişisel problemleri çözebilme gibi yeteneklerin üzerinde durmuştur (Bar-On, 2000: 363).

Goleman'a (2001: 27) göre ise duygusal zekâyı oluşturan; kendinin farkında olma, kendini yönetebilme, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi gibi yeteneklerin geliştirilmesi bireyin işinde doğrudan başarıya dönüşür.

Duygusal zekâ yıkıcı çatışma olasılığını azaltarak, yapıcı biçimde çatışma önleyici stratejilerin kullanımını desteklemektedir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin biyolojik açıdan düşük düzeyde stres hormonlarına sahip olup, rahat ve daha az çatışma eğiliminde oldukları gözlenmektedir. Bu nedenle çalışanların duygusal zekâsı, örgütsel performans, daha da önemlisi örgütsel çatışma dönemlerinde etkili olmaktadır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip birey için, uygun durumlarda uzlaşmak, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri kuvvetlendirmek yönünde duygularını fark etmek, denetlemek, yönetmek ve değişim sürecinde kendi hedeflerine ulaşmak, bu alanla ilgili yeteneklerinin bir işareti olabilir. Benzer biçimde yüksek duygusal zekâ düzeyi, her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde yeni çözümleri geliştirmek üzere, duyguların hem üretilip hem de kontrol edildiği problem çözüme ve işbirlikçi davranış biçimlerini ortaya çıkarabilir (Yaylacı, 2006: 230).

Örgütlerde faaliyetlerin yürütülmesinde çeşitli sebeplerden yaşanan çatışmaların yönetimi ve duygusal zekâ ilişkisi değişik alanlardan araştırmacıların ilgi duyduğu bir konu haline gelmiştir. Literatürde bu konuda yapılmış bazı araştırmalardan bahsetmek gerekirse, Buğa (2010) ve Akgül (2011) ilk öğretim öğretmenleri üzerinde çatışma yönetimi yaklaşımları ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Her iki araştırmacı da çatışma yönetimi yaklaşımlarını bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve uyma olarak incelerken, duygusal zeka ölçütü Buğa'nın (2010) araştırmasında düşük veya yüksek olarak ele alınmıştır. Akgül (2011) ise duygusal zekanın kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu altboyutlarını incelemiştir. Araştırmaların sonucu olarak gerek duygusal zekanın yüksek veya düşük olması ile gerekse altboyutları ile çatışma yönetim yaklaşımları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Demir'in (2010) konaklama işletmelerinde örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekânın etkisini incelediği araştırmasında yöneticilerin duygusal zeka yeterlilikleri öz bilinç, öz denetim ve empati olmak üzere üç faktör grubu altında toplanan değişkenlerle değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucu olarak, duygusal zekâ ve çatışma yönetimi kavramları arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Kök ve diğerlerinin (Kök vd., 2009) seçtikleri bazı Türk üniversitelerinde akademisyenlerin duygusal zekâ boyutları ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında duygusal zekâ boyutlarıyla çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Posthume'un (2012) çatışma yönetimi ve duygular ilişkisini inceleyen araştırmasında sinir, suçluluk duygusu ve endişe gibi duyguların çatışma yönetimini olumlu; heyecan ve güven gibi duyguların ise çatışma yönetimini olumsuz etkilediği bulunmuştur.

Bunların yanında Akın (2004) işletmelerdeki ast ve üstler üzerinde yaptığı çalışmada, Yedikardaşlar (2009) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, Güney (2009) okul yöneticileri arasında yaptığı çalışmada ve Leung (2010) Hongkong servis sektöründe yaptığı çalışmalarda duygusal zekanın çeşitli alt boyutları ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir.

Son olarak Polychaonios ve diğerlerinin (2002) yedi ülkede çalıştıkları ve duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında duygusal zekâyı kendinin farkında olma, özdenetim, motivasyon, empati ve sosyal becerileri olmak üzere beş boyutta ele almışlardır. Araştırma sonuçları ülkeden ülkeye değişmekle beraber duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı farklar bulunmuştur (Polychaonios vd., 2002).

2. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerde bireyler ve gruplar arasında yaşanan çatışmalar ve duygusal zekânın gerek bireysel gerekse örgütsel performansı geliştirmede önemli etkileri, örgütsel yaşamın insan ve davranış boyutlarına yeni bir çalışma alanı sunmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı örgütlerde çatışma yönetimi ve duygusal zekâ kavramları arasındaki ilişkiyi teorik ve uygulamalı olarak incelemektir. Türkiye'de daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde çatışma yönetimi ve duygusal zeka alanındaki çalışmaların sağlık ve eğitim sektöründe yoğunlaştıkları görülmektedir. Toplumda “duygusal zekası düşük” algısı mevcut olan mühendisler üzerinde yapılan bu çalışma ile yaratıcılığın ön plana çıktığı ve düşük seviye çatışmaların istenen bir olgu olduğu tasarım mühendisliği bölümünde duygusal zeka ve çatışma ilişkisi incelenmiştir.

Bu çalışmanın genel amacı bir mühendislik departmanındaki çalışanların duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu ve yöneticilerin hangi çatışma yönetimi yöntemlerini kullandıklarını araştırmaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Tasarım mühendisliği departmanındaki çalışanların duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasında nasıl bir ilişki vardır?
2. Departmanda cinsiyete göre duygusal zeka farklılık göstermekte midir?
3. Departmanda cinsiyete göre çatışma yönetimi stratejileri farklılık göstermekte midir?
4. Departmanda yaşa göre duygusal zeka farklılık göstermekte midir?
5. Departmanda yaşa göre çatışma yönetimi stratejileri farklılık göstermekte midir?
6. Departmanda eğitim durumuna göre duygusal zeka farklılık göstermekte midir?
7. Departmanda eğitim durumuna göre çatışma yönetimi stratejileri farklılık göstermekte midir?
8. Departmandaki yöneticiler hangi çatışma yönetimi yöntemlerini kullanmaktadırlar?

Araştırmada elde edilecek sonuçların kurum yöneticilerine, çeşitli meslek gruplarından çalışanlara ve bu alanda bilimsel çalışma yapan araştırmacılara yarar sağlayacağı ümit edilmektedir.

3. Araştırma Yöntemi

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Eskişehir’de bulunan bir kurumun tasarım mühendisliği departmanı oluşturmaktadır. Araştırmada tamsayım yöntemi kullanılmış, evrendeki bütün birimlere ulaşılmak istenmiş, bu bağlamda departmandaki bütün çalışanlarla iletişime geçilmiştir. Departmandaki yönetici olan ya da olmayan 99 çalışan çalışmanın evrenini oluşturmaktadır ($n=99$).

3.2. Veri toplama aracı

Tarama modeli ile yapılan bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde demografik özellikler toplanmış, ikinci bölümünde Acar (2001) tarafından Türkçeye çevrilmiş olan Bar-On’un Duygusal Zeka Ölçeği, üçüncü bölümünde Özgan (2006) tarafından Rahim Örgütsel Çatışma ölçeğinden faydalanılarak geliştirilen Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği, son bölümünde ise sadece yöneticilere Çatışma Yönetimi Yöntemleri Soru Yönergesi (Şahin vd., 2006) uygulanmıştır. Duygusal zeka ölçeğindeki olumsuz ifadeler olumluya çevrilerek hesaplanmıştır. İkinci ve üçüncü bölüm Likert ölçeğiyle dördüncü bölümde yöneticilerin en çok kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinden beşini sıralamaları istenmiştir.

Uygulanan duygusal zeka ve çatışma yönetim stratejilerinin alt boyutları mevcuttur. Duygusal zeka ölçeğinde kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu alt boyutları mevcuttur (Acar, 2001). Kişisel Beceriler boyutundan yüksek puan alan katılımcılar duygularının farkındadır, yaşamlarında yaptıkları şeylere dair olumlu izlenimleri vardır. Kişilerarası becerilerden yüksek puan alan katılımcılar sorumluluk sahibidir, sosyal yetenekleri vardır, diğer bireyleri anlamada ve takım çalışmasında iyidir. Uyumluluk boyutu problem çözmeyle ilgilidir ve uyumluluk becerisine sahip kişiler uygun çözümlere ulaşabilmekte, esnek, gerçekçi ve etkin olabilmektedirler. Stresle başa çıkma boyutu ise stresli ve kritik durumlarda sağlıklı çalışabilmeye ilgilidir. Son boyut olan genel ruh durumu boyutu ise mutluluk ve iyimserlik boyutlarından oluşur; pozitif kişilik belirtisidir, bu boyuttan yüksek puan almış kişiler işyerinde olumlu bir iklim kurulmasına yardımcı olurlar (Bar-On, 1997).

Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinde ise bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme, uyma, alt boyutları bulunmaktadır. Bütünleştirme stratejisi işbirliğini ve problem çözümünü; kaçınma stratejisi, çatışmadan psikolojik ve fizyolojik olarak uzak durmayı; uzlaşma stratejisi tarafların karşılıklı olarak birbirine ödün vermesini; hükmetme stratejisi bir tarafın diğer tarafa üstünlük kurmasını; uyma stratejisi ise bireyin kendisini bir tarafa iterek karşı tarafı memnun etmeyi kabul ettiğini içermektedir (Özgan, 2006).

3.3. Veri Çözümleme Yöntemi

Toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesi SPSS 20 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Örneklem dağılımını belirlemek için betimsel istatistikten yararlanılmış, frekans ve yüzde hesaplamalarına bakılmıştır. Demografik özellikler ile çatışma yönetimi ve duygusal zeka değerlerinin karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem için t-testi (independent-samples t test) ve ANOVA; çatışma yönetimi

stratejileri ve duygusal zeka arasındaki ilişki için ise korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyonda anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak alınmıştır.

Duygusal Zeka Ölçeği ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'nin güvenilirlik testi için Cronbach Alpha sayılarına bakılmıştır. Alpha değeri .80 ile 1.00 arasındaysa ölçek yüksek derecede güvenilir, .60 ile .80 arasındaysa oldukça güvenilir, .40 ile .60 arasındaysa düşük derecede güvenilir, değer .40'ın altındaysa ölçek güvenilir değildir (Özdamar, 2004). Uygulanan Duygusal Zeka Ölçeği'nin alpha katsayısı .954 olup ölçek yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Ölçeğin kişisel beceriler alt boyutunun alpha katsayısı .906, kişilerarası beceriler alt boyutunun alpha katsayısı .834, uyumluluk alt boyutunun alpha katsayısı .793, stresle başa çıkma alt boyutunun alpha katsayısı .768, genel ruh durumu alt boyutunun alpha katsayısı ise .852'dir. Kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve genel ruh durumu alt boyutları güvenilirlik testinde yüksek derecede güvenilir, uyumluluk ve stresle başa çıkma alt boyutları ise oldukça güvenilir sonuç vermiştir. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'nin alpha katsayısı ise .880 olup ölçek yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Ölçeğin bütünleştirme alt boyutunun alpha katsayısı .864, kaçınma alt boyutunun alpha katsayısı .804, uzlaşma alt boyutunun alpha katsayısı .738, hükmetme alt boyutunun katsayısı .734, uyma alt boyutunun alpha katsayısı ise .562 olarak bulunmuştur. Bütünleştirme ve kaçınma alt boyutları güvenilirlik testinde yüksek derecede güvenilir, uzlaşma ve hükmetme alt boyutları oldukça güvenilir, uyma alt boyutunun güvenilirliği ise düşük derecede güvenilir bulunmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma örnekleminin demografik özelliklerinin dağılımı frekans ve yüzdeler hesaplanarak yapılarak belirlenmiştir.

Tablo 1. Demografik özelliklerle ilgili tanımlayıcı istatistikler

Demografik Özellikler	f	%	
Cinsiyet	Kadın	12	%12,1
	Erkek	87	%87,9
Yaş	25den küçük	12	%12,1
	25-35	66	%66,7
	36-45	17	%17,2
	46-55	4	%4,0
Eğitim düzeyi	Lise	5	%5,1
	Yüksek Okul	4	%4,0
	Üniversite	49	%49,5
	Yüksek lisans	35	%35,4
	Doktora	6	%6,1
Çalışma süreleri	1 yıldan az	10	%10,1
	1-5 yıl	46	%46,5
	6-10 yıl	21	%21,2
	11-15 yıl	13	%13,1
	16-20 yıl	5	%5,1
	20 yıldan fazla	4	%4,0
Tasarım Mühendisliği Departmanında Çalışma Süreleri	1 yıldan az	20	%20,2
	1-5 yıl	49	%49,5
	6-10 yıl	22	%22,2
	11-15 yıl	5	%5,1
	16-20 yıl	3	%3,0
Şu anki görevi	Mühendis	70	%70,7
	Tasarımcı	2	%2,0
	Teknik ressam	3	%3,0
	Teknisyen	8	%8,1
	Yönetici mühendis	16	%16,2

Çizelgeye bakıldığında tasarım mühendisliği departmanında çalışanların çoğunluğunu %87 ile erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Tasarım mühendisliği çalışanlarının yaşlarına bakıldığında %66,7'sinin 25-35 yaş aralığında, %17,2'sinin 36-45 yaş aralığında, %12,1'sinin 25 yaşından küçük, %4'ünün de 46-55 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların büyük çoğunluğu 25-35 yaş

aralığındadır. Eğitim düzeylerine bakıldığında %49,5'inin lisans, %35,4'ünün yüksek lisans, %6,1'inin doktora eğitim düzeyinde olduğu, lisenin %5,1 ve yüksek okul eğitiminin %4 düzeyinde kaldığı görülmektedir. Bu bağlamda tasarım mühendisliği departmanı çalışanlarının yüksek düzeyde bir eğitim seviyesine sahip oldukları görülmektedir. Kurumda çalışanlar kişilerin çalışma hayatı sürelerine bakıldığında görece çalışma hayatına yeni başlamış çalışanlar olduğu görülmektedir. %46,5'lik oran kurumda 1-5 yıl arası çalışmaktayken; % 21,2'si 6-10 yıl arası, %13,1'i 11-15 yıl arası, % 10,1'i ise 1 yıldan az bir süredir kurumda çalışmaktadır. Kurumda çalışanların %49,5'i tasarım mühendisliği departmanında 1-5 yıldır, %22,2'si 6-10 yıldır, %20'si 1 yıldan az, %5,1'i 11-15 yıldır, %3'ü ise 16-20 yıldır çalışmaktadır. Tasarım mühendisliği departmanında çalışanların %70,7'si mühendisken, %16,2'si yönetici mühendis, %8,1'i teknisyen, %3'ü teknik ressam, %2'si ise tasarımcıdır.

Tablo 2. Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki korelasyon tablosu

Duygusal Zeka Ölçeği Alt boyutları	Çatışma Yönetimi Stratejileri Alt Boyutları					
	Bütünleştirme	Kaçınma	Uzlaşma	Hükmetme	Uyma	Çatışma yönetimi
Kişisel beceriler r= p= n=	,418** ,000 99	-,344** ,001 98	,108 ,288 99	,426** ,000 99	-,014 ,891 99	,100 ,329 98
Kişilerarası beceriler r= p= n=	,604** ,000 99	-,008 ,938 98	,454** ,000 99	,326** ,001 99	,332** ,001 99	,444** 000 98
Uyumluluk r= p= n=	,460** ,000 99	-,251* ,013 98	,195 ,053 99	,319** ,001 99	,084 ,409 99	,176 ,083 98
Stresle başa çıkma r= p= n=	,312** ,002 99	-,190 ,060 98	,092 ,364 99	,247* ,014 99	,099 ,328 99	,104 ,308 98
Genel ruh durumu r= p= n=	,504** ,000 99	-,197* ,052 98	,295** ,003 99	,304** ,002 99	,186 ,065 99	,247* ,014 98
Duygusal zeka r= p= n=	,542** ,000 99	-,260** ,010 98	,254* ,011 99	,406** ,000 99	,139 ,170 99	,240* ,018 98

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Çatışma yönetimi stratejileriyle duygusal zeka alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında;

Bütünleştirme ve duygusal zeka boyutları arasındaki ilişkiler 0.01 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bütünleştirme boyutu ile kişisel beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma arasında orta derecede bir ilişki varken, yine bütünleştirme boyutu ile kişilerarası beceriler ve genel ruh durumu arasında kuvvetli derecede bir ilişki olduğu görülmüştür. Kaçınma boyutu ile uyumluluk, genel ruh durumu arasında 0.05 düzeyinde eksi yönde zayıf ve anlamlı bir ilişki varken, kişisel beceriler boyutu ile 0.01 düzeyinde eksi yönde ve orta derecede anlamlı bir ilişki vardır. Uzlaşma boyutu ile kişilerarası beceriler arasında 0.01 düzeyinde orta kuvvette anlamlı bir ilişki varken, genel ruh durumu ile 0.01 düzeyinde, duygusal zeka ile de 0.05 düzeyinde zayıf kuvvette anlamlı bir ilişki vardır. Hükmetme boyutu ile kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, genel ruh durumu, uyumluluk boyutları arasında 0.01 düzeyinde orta kuvvette anlamlı ilişkiler varken, stresle başa çıkma boyutunda 0.05 düzeyinde zayıf ama anlamlı, duygusal zeka boyutunda da yine 0.05 düzeyinde orta kuvvette anlamlı bir ilişki vardır. Uyma ve kişilerarası beceriler boyutları arasında ise 0.01 düzeyinde orta kuvvette anlamlı bir ilişki vardır.

Duygusal zekânın çatışma yönetimi stratejileriyle ilişkisine gelinecek olursa;

Duygusal zeka, çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme ile 0.01 düzeyinde güçlü ve anlamlı bir ilişki, kaçınma ile 0.01 düzeyinde eksi yönde zayıf ama anlamlı bir ilişki, hükmetme ile 0.01 düzeyinde orta kuvvette bir ilişki, uzlaşma ile ise 0.05 anlamlılık düzeyinde zayıf ama anlamlı bir ilişki vardır.

Çatışma yönetimi stratejilerinin duygusal zeka alt boyutlarıyla olan ilişkileri ise;

Çatışma yönetimi ve kişilerarası beceriler arasında 0.01 düzeyinde orta kuvvette anlamlı bir ilişki; çatışma yönetimi ve genel ruh durumu arasında 0.05 düzeyinde zayıf ama anlamlı bir ilişki vardır.

Genel olarak bakıldığında ise duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasında ise 0.05 düzeyinde zayıf ama anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmada gruplar arası farklılıkları araştırmak için bağımsız örneklem t-testinden ve ANOVA'dan faydalanılmıştır. Kadınların ve erkeklerin duygusal zeka puanlarını karşılaştırmak amacıyla bağımsız örneklem t-testinden yararlanılmıştır. Yapılan bağımsız örneklem t-testi öncelikle duygusal zeka puanlar ortalamasını vermektedir. Kadınların duygusal zeka puanlarının ortalaması 347,91 iken erkeklerin puan ortalaması 328,41'dir. Levene testi Sig. değeri ,796'dır ve varyans eşitliği vardır. Bulunan t değeri 1,832'dir. Alfa düzeyi ,070 bulunmuştur. Alfa düzeyi (Sig. 2-tailed) .005'in üzerinde bulunduğu için, test edilen iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 3. Cinsiyet ve duygusal zeka için bağımsız örneklem t-testi tablosu

Grup	n	Mean	Ss	Sd	t	p>,005
Kadın	12	347,91	35,01	97	1,832	.005
Erkek	87	328,41	34,51			

Kadınların ve erkeklerin çatışma yönetimi stratejilerini karşılaştırmak amacıyla da bağımsız örneklem t-testinden yararlanılmıştır. Kadınların çatışma yönetimi puanlarının ortalaması 135,08 iken erkeklerinki 139,5'tir. Levene testi Sig. değeri ,727'dir ve varyans eşitliği vardır. Bulunan t değeri -,974'tür. Alfa düzeyi ,333'tür. Alfa düzeyi (Sig. 2-tailed) .005'in üzerinde bulunduğu için, test edilen iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 4. Cinsiyet ve Çatışma yönetimi stratejileri için bağımsız örneklem t-testi tablosu

Grup	n	Mean	Ss	Sd	t	p>,005
Kadın	12	135,08	12,89	96	-,974	.005
Erkek	86	139,5	14,94			

Katılımcıların yaşlarına göre duygusal zekalarını karşılaştırmak amacıyla ANOVA metodundan yararlanılmıştır. Levene değeri 1,552'dir ve Sig. değeri ,206'dır, yani 0.05'ten büyüktür ve varyans eşitliği sağlanmıştır. Bulunan F değeri; .225'tir ve Sig. değeri .879'dur, değer 0.05'ten büyük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Akbulut (2010:121)'a göre ANOVA uygulanırken alfa düzeyi (Sig.) .05'in üzerinde çıkarsa, gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda katılımcıların yaşlarıyla duygusal zekaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda yaşın duygusal zekaya etkisi olmadığı görülmüştür.

Tablo 5. Yaş ve duygusal zeka karşılaştırması için ANOVA tablosu

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	846,282	3	282,094	,225	,879
Grup İçi	119126,829	95	1253,967		
Toplam	119973,111	98			

Katılımcıların yaşlarına göre çatışma yönetimi metodlarını karşılaştırmak amacıyla ANOVA metodundan yararlanılmıştır. Levene değeri 1,784'tür ve sig. değeri .156'tir, yani 0.05'ten büyüktür ve varyans eşitliği sağlanmıştır. Bulunan F değeri , 331'dir, Sig. değeri ,803 bulunmuştur, değer 0.05'ten büyük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 6. Yaş ve çatışma yönetimi stratejileri karşılaştırması için ANOVA tablosu

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	219,875	3	73,292	,331	,803
Grup İçi	20791,961	94	221,191		
Toplam	21011,837	97			

Yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda yaşın çatışma yönetimi becerilerine etkisi olmadığı görülmüştür.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre duygusal zeka puanlarını karşılaştırmak amacıyla yapılan ANOVA metodunda Levene değeri 2,743 ve Sig. değeri .033 bulunmuştur ve varyans eşitliği vardır.

Bulunan F değeri 1,360'tır Sig. değeri (.254) 0.05'ten büyük olduğu için, katılımcıların eğitim durumlarına göre duygusal zeka puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 7. Eğitim ve duygusal zeka karşılaştırması için ANOVA tablosu

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	6561,888	4	1640,472	1,360	,254
Grup İçi	113411,223	94	1206,502		
Toplam	119973,111	98			

Katılımcıların eğitim durumları ve çatışma yönetimi stratejilerine bakıldığında ise Levene değeri 4,127 ve sig. değeri .004'tür. Varyans eşitliği sağlanamamıştır.. ANOVA çizelgesinde bulunan F değeri .668'dir, sig. Değeri 0.616 olduğu için, $p > .05$ olduğu için anlamlı değildir.

Tablo 8. Eğitim ve çatışma yönetimi stratejileri karşılaştırması için ANOVA tablosu

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	587,164	4	146,791	,668	,616
Grup İçi	20424,673	93	219,620		
Toplam	21011,837	97			

Soru yönergesinin son bölümünde çatışma yönetimi yöntemleri yer almış ve yönetici katılımcılardan bu yöntemlerden en çok kullandıkları 5 yöntemi 1'den 5'e kadar sıralamaları (birinci en çok kullanılan çatışma yönteminden beşinci en çok kullanılan çatışma yöntemine kadar) istenmiştir.

Tablo 9. Çatışma Yönetim Yöntemleri Frekans Tablosu

	I.	II.	III.	IV.	V.	Niteliği
Hiyerarşik otorite ve baskı kurarak	f=1	-	-	f=1	f=4	Geçici
Fikirlerin rahat söylenebildiği ve tartışmanın teşvik edildiği bir örgüt kültürü yaratarak	f=11	f=3	f=1	-	-	Kalıcı
Karşılıklı etkileşim ve iletişimi ödüllendirerek	-	f=3	f=2	f=1	-	Kalıcı
Çatışan tarafların ortak yönleri ve anlaşabilecekleri konular üzerinde daha fazla durma	f=2	f=6	f=4	f=1	-	Geçici
Çatışmayı görmezlikten gelme ve zamanla çözüleceğini ümit etme	-	-	f=1	f=1	-	Geçici
Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların her birisine arzu ettiği imkânı verme	-	-	-	f=1	f=1	Kalıcı
Çatışan tarafların amaçlarından daha üstün amaçlar ortaya koyma	f=2	f=2	f=4	f=3	f=2	Kalıcı
Çatışan tarafların kurum içerisindeki yerlerini değiştirme	-	-	-	-	f=2	Kalıcı
Çatışmaya neden olan isi değiştirme(yeni iş tanımı yapma ve yeni bölümler kurma)	-	-	-	f=3	f=1	Kalıcı
Üçüncü ve tarafsız bir kişinin hakemliğine başvurma	-	f=1	f=1	-	f=1	Geçici
Çatışma konusuyla ilgili olarak oylamaya gitme	-	-	f=2	f=3	-	Geçici
Eğitim yoluyla çatışan tarafların davranışlarını değiştirme	-	-	-	f=2	f=2	Kalıcı
Çok iş vererek onları meşgul etme	-	-	f=1	-	f=1	Geçici
Çatışan taraflara belirli vaatlerde bulunarak sorunu çözme yoluna gitme	-	-	-	-	f=1	Geçici
Çatışmayı disiplin ve ceza gibi hukuki yollarla giderme	-	-	-	-	f=1	Geçici
Diğerleri	-	f=1	-	-	-	

Verilere göre en çok kullanılan çatışma yönetimi yöntemi 11'lik frekansla "fikirlerin rahat söylenebildiği ve tartışmanın teşvik edildiği bir örgüt kültürü yaratarak" maddesidir. Bunu 2'lik frekansla "çatışan tarafların ortak yönleri ve anlaşabilecekleri konular üzerinde daha fazla durma" ve "çatışan tarafların amaçlarından daha üstün amaçlar ortaya koyma takip eder. Bir yönetici de "hiyerarşik otorite ve baskı kurma" maddesini en çok kullandığı yöntem olarak işaretlerken diğer maddeler en çok kullanılan yöntemler olarak seçilmemiştir.

İkinci en çok kullanılan çatışma yönetimi yöntemi 6'lık frekansla "çatışan tarafların ortak yönleri ve anlaşabilecekleri konular üzerinde daha fazla durma" maddesidir. Bunu 3'lük frekanslarla "fikirlerin rahat söylenebildiği ve tartışmanın teşvik edildiği bir örgüt kültürü yaratarak" ve "karşılıklı etkileşim ve iletişimi ödüllendirerek" maddeleri izler. İki yönetici çatışan tarafların amaçlarından daha üstün amaçlar ortaya

koyma cevabını verirken bir yönetici de üçüncü ve tarafsız bir kişinin hakemliğine başvurma” seçeneğini işaretlemiş, bir yönetici de “diğer” maddesini işaretleyerek açıklama kısmına “fikir ayrılıklarının doğal olduğunu ve hatta yararlı olduğunu anlatarak, çatışmanın uzamasının hiç kimseye yarar sağlamayacağı konusunda konuşma yapmak” yazmıştır.

Üçüncü en çok kullanılan çatışma yönetim yöntemi 4'lük frekansla iki maddede yer almaktadır: “çatışan tarafların ortak yönleri ve anlaşabilecekleri konular üzerinde daha fazla durma” ve “çatışan tarafların amaçlarından daha üstün amaçlar ortaya koyma”.

Dördüncü en önemli çatışma yönetimi yöntemi olarak 3 yönetici, “çatışan tarafların amaçlarından daha üstün amaçlar ortaya koyma”; 3 yönetici “çatışmaya neden olan işi değiştirme”, 3 yönetici “çatışma konusuyla ilgili olarak oylamaya gitme” maddelerini seçmiş, beşinci en önemli çatışma yönetimi yöntemi olarak da 4'lük frekansla “hiyerarşik otorite ve baskı kurma” seçilmiştir.

4. Sonuç ve Öneriler

Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasında 0.05 düzeyinde zayıf ama anlamlı bir ilişki bulunan bu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında aşağıdaki çıkarımlar yapılabilmektedir:

Kişilerin duygusal zekası katsayısı arttıkça çatışma yönetim stratejilerinden bütünleştirme kullanma oranları artmaktadır. Bu sonuç literatürdeki tüm diğer araştırmalarla paralellik göstermekte ve örneklem grubu mühendislerde de aynı paralelde sonuçlar alınmaktadır.

Duygusal zeka ile kaçınma arasındaki ilişki incelendiği zaman ise tekrar literatüre uyumlu şekilde duygusal zeka arttıkça kaçınma yaklaşımında azalma görülmektedir. Akın (2004), Yedikardaşlar (2009) Güney (2009), Buğa (2010), Leung (2010) ve Akgül (2011) dahil tüm araştırmalarda duygusal zeka ile kaçınma stratejisi arasında negatif yönde bir ilişki saptanmıştır.

Uzlaşma stratejisi ile duygusal zeka puanı arasında pozitif yönlü bir ilişki olması konusunda da bir fikir birliğine rastlanmaktadır. Hem yurtiçi hem de yurtdışı araştırmalarda aynı sonuca ulaşılmaktadır. Mühendisler üzerinde yapılan çalışmada da literatüre paralel sonuçlar elde edilmiştir.

Çatışma çözüm stratejilerinden uyma (fedakarlık) boyutu ile duygusal zeka arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bu sonuç Yedikardaşlar (2009), Buğa (2010) ve Akgül (2011)'ün araştırma sonuçlarına uygundur.

Yapılan araştırma en beklenmedik sonucu duygusal zeka toplam puanı ile çatışma yönetim stratejilerinden hükmetme (güç kullanma) arasındaki ilişki incelendiği zaman ortaya koymaktadır. Mühendisler üzerinde yapılan bu araştırmaya göre duygusal zeka ile güç kullanma stratejisi arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç kişilerin duygusal zekası yüksek olmasına rağmen, duygusal zekanın alt boyutlarından olan empati boyutunun düşük olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Bu araştırma sonucunda empati hakkında yeterli veri olmadığı için bu sonuç doğrulanamamaktadır.

Araştırmanın demografik ilişkiler boyutu incelendiği zaman ise tamamen sayısal eğitim almış, ve olaylara analitik yaklaşımın teşvik edildiği mühendislik ortamında cinsiyete göre duygusal zekanın ve çatışma yönetimi stratejilerinin değişmediği saptanmıştır. Duygusal zekanın ve çatışma yönetimi stratejilerinin yaşa ve eğitim durumuna göre de farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırmanın son kısmında yöneticilere yöneltilen çatışma durumunda hangi stratejinin benimsendiği sorusuyla; “fikirlere rahat söylenebildiği ve tartışmanın teşvik edildiği bir örgüt kültürü yaratarak” ve “çatışan tarafların ortak yönleri ve anlaşabilecekleri konular üzerinde daha fazla durma” yöntemlerinin ağırlıklı olarak kullanıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımların araştırmanın yapıldığı tasarım mühendisliği bölümünde yöneticiler tarafından daha yoğun kullanılması tasarım mühendisliği departmanının görece daha demokratik yönetildiği anlamına gelebilir ancak sıralamada otoriter yöntemlerin –ilk sıralarda olmasa da- yer alması bu görüşü kati hale getirememektedir.

Kaynakça

Acar, F. T. (2001) *Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akbulut, Y. (2010), *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*, İdeal yayınları, İstanbul.

Akın, M. (2004). *İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları 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.

Aydın, M. (2005), *Eğitim Yönetimi* (7. Baskı), Hatiboğlu Yayınları, Ankara.

Bar-On, R. (1997), BarOn Emotional Intelligence Quotient Inventory User's Manual, MHS, Toronto'dan aktaran Acar, F.T. *Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s. 117-123.

Bar-On, R. (2000). "Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory". Bar-On & J.D.A (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school and in workplace*, Jossey-Bass, San Francisco (s. 363-388).

Başaran, İ. E. (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Nobel, Ankara

Buğa, A. (2010). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Demir, M. (2010). "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algulamaları Üzerine Bir Araştırma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 199-211.

Erdoğan, İ. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol, İstanbul.

Eren, E. (1993), *Yönetim Psikolojisi* (4. Baskı), Beta, İstanbul

Goleman, D. (2001). "The Emotionally Intelligent Workplace". C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *An EI-Based Theory of Performance*, Jossey-Bass, San Francisco. (s. 27-44).

Güney, F. (2009), *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*. (13. Basım), Beta, İstanbul.

Kök, B. S., Köselik, M., & Özdemir, A. (2009). "Seçilen Türk Üniversitelerinde Akademisyenlerin Duygusal Zeka Boyutları ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 367-390.

Leung, Y.F. (2010) *Conflict management and emotional intelligence*. DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.

Likert, R. L. (1961). *The Human Organization*. New York: McGraw Hill: New York'tan aktaran Aydın, M. (2005), *Eğitim Yönetimi* (7. Baskı), Hatiboğlu Yayınları, Ankara 2005, s. 363.

Özdamar, K (2004), Paket programlarla istatistiksel veri analizi. Kaan kitabevi, Eskişehir'den aktaran Akbulut, Y., *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*, İdeal yayınları, İstanbul 2010, s. 632-633.

Özgan, H. (2006). " *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Özkalp, E. - Kırel, Ç. (1990), *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı, Eskişehir.

Polychaonios, P., Psenicka, C., Rahim, A. M. & Zhao, H. J. (2002). "A model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries". *International Journal of Conflict Management*. Doi: 10. 1108/ eb028955.

Posthume, A. R. (2012). "Conflict Management and Emotions". *International Journal of Conflict Management*. Doi: 10. 1108/ 10444061211210797.

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflicting in organizations*. 3rd ed. Quorum, Westport.

Salovey, P. - Mayer, J. D. (1990). "Emotional Intelligence". *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

Şahin, A., Emini, F. T., Ünsal, Ö. (2006). "Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), ss. 553-568

Yatkın, A. (2008). "İnsan Kaynağının Değerlemesi ve Ücretlendirilmesi". S. Yılmaz. (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (s. 154-197). İstanbul: Lisans.

Yaylacı, G. Ö. (2006), *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*. Hayat Yayınları, İstanbul.

Yedikardaşlar, C. (2009). *Hemşirelerin Çalışma Yönetimi Stratejilerinde Duygusal Zekânın Rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

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