

**DUYGUSAL ZEKÂ, BİREYLERARASI ÇATIŞMAYI
ÇÖZÜMLEME YÖNTEMLERİYLE İLİŞKİLİ MİDİR?
SCHUTTE’NİN DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİNİN
GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI**

**IS THERE ANY RELATIONSHIP BETWEEN
EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CONFLICT
HANDLING STYLES? THE STUDY OF VALIDITY AND
REALIBILITY SCHUTTE’S EQ INVENTORY**

Yrd.Doç.Dr.Şebnem ASLAN*

“İyi adamlar yoktur; kötü adamlar yoktur; yalnızca siz, ben ve sadece anlaşmazlığımız vardır” Dave Mason “Wall ve Callister’in “Conflict and Its Management” makalesinden alıntı”

ÖZET

Yapılan araştırmalarda duygusal zekânın çatışmayı çözümleme yöntemleri üzerinde etkili olduğuna ilişkin hipotezler bulunmaktadır. Bu araştırma, çatışma çözümleme yöntemlerinin duygusal zekâ ile ilişkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmada, Schutte’nun duygusal zekâ ve Rahim’in çatışmayı çözümleme anketleri kullanılmıştır. Araştırmaya, 291 çalışan dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonucunda; kendi duygularının farkında olma ve duyguların olumlu kullanımı boyutları, bütünleştirme ve uzlaşma boyutlarıyla pozitif ilişkili bulunmuştur.

ABSTRACT

The investigations reveal that there have been hypothesis about emotional intelligence affected conflict handling styles. The aim of this study is to reveal the relation between conflict handling styles and emotional intelligence. In this study, Schutte’s EQ and Rahim’s conflict handling style inventories are used to collect data. 291 employees were included in the study. As a result of the study, the dimensions of “be aware of own emotion” and “positive utilisation of emotion” have positive correlations with integrating and compromising.

**Çatışma, bireylerarası çatışmayı çözümleme yöntemi, duygusal zekâ
Conflict, conflict handling style, emotinal intelligence.**

* Selçuk Üniversitesi, SBMYO, Konya, sebnemas@gmail.com

GİRİŞ

Örgütler, rekabet eden çıkarların birbirlerine bağımlı birimler halinde çalıştığı sistemler olduğu için, çatışma, örgütsel ortamda kaçınılmaz ve örgütsel yaşamın bütününde varolan bir olgudur¹. Örgüt üyeleri arasındaki algı ve amaçlardaki farklılıktan kaynaklanması sebebiyle tartışma, görüşme, uyuşma, uyuşmazlık ve diğer çatışma şekilleri, örgüt üyelerinin yaşamlarının birer parçasıdır. Hangisi yaşanırsa yaşansın, etkileşim söz konusu olduğunda insanlar, çatışmayı nasıl çözümlmeleri gerektiğini bilmek durumundadırlar².

Duygu ve çatışma bir işin temel unsurlarındandır. Çatışma ve duygular, iyi veya kötü işten, iyi veya kötü niyetten, uygun veya uygun olmayan davranıştan, övgü veya hakareten kaynaklanabilir³. Çatışma; bireyin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman dilimi içinde istemedikleri ile karşı karşıya gelmesi veya bir sonuç için zorlanması halinde gösterdiği davranış, ulaştığı karmaşık duygusal yapı olarak tanımlanabilir⁴. Aflazur Rahim (1985: 81) çatışmayı, bireylerin ya da grupların kendi içlerinde veya aralarındaki anlaşmazlıklar, farklılıklar ya da uyuşmazlıklar şeklinde görülen etkileşimli bir durum olarak tanımlamıştır⁵. Çatışma, bir tarafın çıkarının, karşı tarafça olumsuz etkilendiğinin algılanması sürecidir⁶. Bir başka tanımlamayla çatışma, birbirine bağımlı tarafların, birbirleriyle zıt amaçları algıladığında oluşan bir süreçtir⁷.

Çatışmanın literatürde tek bir alan ya da özellikle ilişkilendirilerek tanımlandığı görülmektedir. Bunlardan biri, çatışmanın *anlaşmazlık* anlamında kullanılmasıdır. Çatışma, hedefler arasındaki uyumsuzluğu kapsayan bireylerarası ilişki olarak tanımlanır. Son zamanlarda araştırmacılar, iş çatışması ve bilişsel çatışmayı da tanımlamışlardır. *Bilişsel çatışma*, kararlardaki farklılıklardan ve görüşlerdeki farklılıklardan kaynaklanan çatışmadır. *İş çatışması*, grubun işlerinin nasıl yapılacağına ilişkin anlaşmazlıkla ilgilidir. Bu tanımlamada çatışma, yapılan işteki anlaşmazlığa odaklıdır⁸.

¹ J. K. JAMESON, "Toward A Comprehensive Model for The Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing The Framework", **International Journal of Conflict Management**, C:10, N:3, Temmuz1999, s.269.

² J. BARKER, D., TJOSVOLD ve R. I. ANDREWS, "Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers: A Field Study in A Matrix Organization", **Journal of Management Studies**, C.25, N.2, Mart 1988, s.167.

³ S. J. ALLEN, "Tactics for Success", **Communication World**, C.16, N.8, Eylül 1999, s.36.

⁴ İ. ERDOĞAN, **İşleme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Dönence Basım/Avcıol Basım, İstanbul, 1999, s.146

⁵ S. ALPTEKİN ve İ.YAZICIOĞLU, "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.1, 2005, s.3.

⁶ J. A. WALL ve R. R. CALLISTER, "Conflict and Its Management", **Journal of Management**, C.21, N.3, 1995, s.517.

⁷ JAMESON, s. 269.

⁸ H. BARKI ve J. HARTWICK, "Conceptualizing The Construct of Interpersonal Conflict", **International Journal of Conflict Management**, C.15, N.3, 2004, ss. 218–220.

Bir diğer tanımlama duygu odaklı çatışmadır. *Duygu odaklı çatışma*, kişisel içerleme veya kişisel uyumsuzluk nedenli çatışmadır⁹. Bir diğer ifadeyle duygusal çatışma, üyeler arasındaki kişilerarası uyumsuzluğun farkına varılması olarak tanımlanır ve grup içinde sürtüşme, engelleme, kavga etmeyle görülen kişisel ve ilişkisel unsurları kapsar¹⁰.

Çatışmanın literatürde genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Buna karşın çatışmaya iki genel yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşım; Schmidt ve Kochan'a (1972) aittir. Schmidt ve Kochan, çatışmaya, rekabetle ilgili olarak dar açıdan bakmıştır. Çatışma Schmidt ve Kochan'a göre başkalarının amaçlarına kasıtlı yapılan müdahaledir. Bu tanım çatışma teriminin genel kullanımına ve endüstriyel ilişkilere (örneğin grev gibi) yakındır. İkinci yaklaşım ise Pondy'e aittir. Bu tanım, rekabetten çok çatışmayı çözümleme yöntemimizle ilgilidir¹¹. Pondy, çatışma teriminin literatürde dört farklı anlamda açıklandığını ifade etmiştir. Bunlar¹²:

- Çatışma durumlarına neden olan koşullar (kıt kaynaklar, politika farklılıkları gibi),
- Çatışma içinde olan bireylerin duygusal durumları (örneğin gerginlik, husumet, endişe),
- Bireylerin çatışma durumlarını algılamaları veya fark etmeleri,
- Edilgen direnmeden, açık saldırıya kadar uzanan davranış durumları.

Görüldüğü gibi, örgüt içindeki çatışmalar, çatışma oluşturan konudan, çatışmanın ortaya çıktığı sosyal çevreden, çatışma öncesi ilişkilerinden ve çatışan tarafların özelliklerinden, çatışmada uygulanan strateji ve taktikler ile çatışmanın sonuçlarından etkilenen, çevresindeki geniş alana etkisini yayan bir süreçtir¹³. Bu sürecin pek çok aşamasında da duygular aktif veya pasif yer almaktadır. Nitekim çatışma, çözümlenemeyen sorunların, taraflar arasında anlaşmazlık yaratmasının bir sonucudur. Benzer şekilde çözümlenemeyen çatışma, tarafların bir grubunu tatmin ederken, bir başka grubun, sonuçtan mutluluk duymaması gibi duygusal bir duruma da yol açabilmektedir¹⁴. Çatışmada her iki tarafın sonuçtan mutluluk duyması ise bireylerin çatışmayı çözümlemeye kullandıkları yöntemlerle ilişkili olacaktır.

⁹ C.C. CHEUNG ve K.B. CHUAH, "Intergroup Conflict Management Framework for Hong Kong's Manufacturing Industry", **Engineering Management Journal**, C.12, 2000, s.29.

¹⁰ JEHN, 1994: 224; Akt. BARKI ve HARTWICK, 225

¹¹ K.W. THOMAS, "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update", **Journal of Organizational Behavior**, C.13, 1992, s.268.

¹² PONDY, 1967: 298; Akt. B. BUMİN, **Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Basımevi, Ankara, Mart 1990, s.2-3.

¹³ SÖKMEN ve YAZICIOĞLU, s.2.

¹⁴ ERDOĞAN, s. 205.

1. BİREYLERARASI ÇATIŞMAYI ÇÖZÜMLEME YÖNTEMLERİ

Bireylerarası çatışmayı çözümlenmeye ilişkin pek çok yöntem ileri sürülmüştür. Bu yöntemlere ilişkin öneriler *Mary P. Follett*'le (1926 ve 1940) başlamıştır. *Follett*, çatışmayla ilgili üç ana yol (*güç kullanma, uzlaşma ve bütünleştirme*) ve daha sonra diğer iki yol (*kaçınma ve bastırma*) ileri sürmüştür¹⁵. Daha sonraki önerilen bireylerarası çatışmayı çözümlenme modellerinde (Blake ve Mouton, 1964; Hall, 1969; Thomas, 1976; Rahim ve Bonoma, 1979; Pruitt ve Rubin, Rahim, 1983) çatışma çözümlenme seçiminde, kişinin kendi çıkarına ve kişinin başkalarının çıkarına odaklı olarak ileri sürüldüğü görülmektedir. Çatışmayla ilgili yöntemlerde, ikili boyutun düşük ve yüksek oluşuna göre ortak dört veya beş yöntem önerilmiştir. Bunlar; çatışmayla yüz yüze gelme (problem çözme, işbirliği, bütünleştirme), farklılıkları azaltma (uyuma, yumuşatma), karşı taraf pahasına kendi sonuçlarını artırma (rekabet, hükmetme, güç kullanma), kaçınma (kaçınma, eylemsizlik, geri çekilme) ve uzlaşma (her iki tarafın orta dereceli çıkarının olduğu) boyutlardır¹⁶.

Bu modellere temel teşkil eden model olan *Blake ve Mouton (1964, 1970) Modeli*, iki boyutlu birleşimden (insanlara yönelik olma ve üretime yönelik olma) oluşan beş boyutlu kişilerarası çatışma çözümlenme yöntemi sunmaktadır. Bu yaklaşımlar; *baskı yapma, geri çekilme, yumuşatma, uzlaşma, problem çözme* boyutlarıdır¹⁷. Blake ve Mouton'a göre; birey, çatışmalı bir durumla karşılaştığında bu iki boyutun çeşitli türlerini kullanarak cevap vermektedir. Her boyutta verilen çatışma cevabı temel *bilişsel* yapıyla sağlanmaktadır. Örneğin birey çatışma durumunu hem insanlara yönelik hem de üretime yönelik olarak algılsa, çatışma durumuna tepkisi *yumuşatma* olmaktadır¹⁸. Blake ve Mouton'un görüşünü yeniden yorumlayan *Thomas ve Kilmann (1974)* ve *Thomas (1976)* çatışmayı çözümlenme yönteminde; *kişinin kendisinin veya başkalarının ihtiyaçlarını tatmin etme isteği ile iddialı olup olmama* derecesine dayalı olarak iki boyutlu beş yöntem önermişlerdir¹⁹. Çatışmayı çözümlenmeye ilişkin benzer diğer yöntemlerden bir diğeri *Pruitt (1983) ile Pruitt ve Rubin (1986) Modelleri*, çatışmayı çözümlenmede dört boyut önermişlerdir. Bunlar; *boyun eğme, problem çözme, eylemsizlik ve mücadele etme* boyutlarıdır²⁰. Pruitt, uzlaşmayı ayrı bir boyut olarak ele almamıştır. Bu modeller, çatışma

¹⁵ M. A., RAHIM, R. N., MAGNER, L. D., SHAPIRO, "Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?", *The International Journal of Conflict Management*, C.11, No.1, 2000, s.10.

¹⁶ R.L. SORENSON, E.A. MORSE ve G.T. SAVAGE, "A Test of The Motivations Underlying Choice of Conflict Strategies in The Dual-Concern Model", *International Journal of Conflict Management*, C.10, 1999, s.26; P.J., MOBERG, "Linking Conflict Strategy to The Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations", *International Journal of Conflict Management*, C.12, N.1, 2001, s.48.

¹⁷ RAHIM, MAGNER, SHAPIRO, s.10.

¹⁸ SORENSON, MORSE ve SAVAGE, s.26.

¹⁹ THOMAS, s.266.

²⁰ M. A., RAHIM, G. F., BUNTZMAN, ve D., WHITE, "An Empirical Study of The Stages of Moral Development and Conflict Management Styles", *International Journal of Conflict Management*, C.10, N.2, 1999, s.157.

stratejisinde ilginin derecesine odaklıdır ve bu sebeple Blake ve Mouton'un (1964) modeli gibi çatışma seçiminde *bilişle* ilgilidir²¹. Çatışma çözümlenmeye bir diğer yaklaşım Hall tarafından ileri sürülmüştür. *Hall (1969) iş ilişkileri ve kişisel hedeflere* dayalı iki boyutlu, beş çözümlenme yöntemi (kazan-kaybet, kaybet-vazgeç, sinerjik, uyum sağlama, uzlaşma boyutlarından oluşan) önermiştir²².

Araştırmamızda ölçeceğinden yararlandığımız *Aflazur Rahim (1983) Modeli*, Şekil 1'de de görüldüğü gibi bireyin *kendisi ve başkaları için endişelenme düzeyine* bağlı olarak iki temel boyutlu, diğer modellerle benzer beş boyutlu çatışma çözümlenme yöntemi şeklinde önerilen bir modeldir. Aşağıda bu yöntemlere ilişkin bilgi verilmektedir²³:

Bütünleştirme: Bireyin kendisi kadar karşı taraf için de endişelendiğinde kullandığı yöntemdir. Bütünleştirme yöntemi; problem çözmeye, işbirliği ve kazan-kazan yaklaşımı olarak da tanımlanabilir. Her iki tarafın tatmin olacağı bir çözüme ulaşma amaçlanır. Bu sebeple açıklık, bilgi paylaşımı ve farklılıkların araştırıldığı bu yöntemin kuralı, gerçek konuyla yüzleşmek ve çatışma konusunu açıkça irdelemektir. Bütünleştirici sorun çözüme sürecinde gerçeklere, ihtiyaçlara ve duygulara ilişkin bilgi alışverişinde açıklık ve dürüstlük egemendir. Her iki taraf da çatışmayı karşı tarafın görüş açısından kavramağa ve karşı tarafın ihtiyaçlarının nasıl tatmin edilebileceğini bulmağa özen gösterir²⁴. Bu yöntem, karmaşık problemlerin çözümüne uygun bir yöntemdir. Bir problemin çözüme ulaşmasında fikirlerin sentezi gerekiyorsa bu yöntemi kullanmak en iyi yoldur²⁵. Bütünleştirici yöntem, çatışmayla direkt ilişkili hem de işbirlikçi bir yöntemdir²⁶.

• **Uyma:** Bireyin karşı taraf için kendisinden daha fazla endişelendiğinde kullandığı yöntemdir. Bu yöntem, kaybet-kazan yaklaşımı olarak da tanımlanabilir. Uyan taraf, karşı tarafı tatmin etmede, kendi çıkarlarından vazgeçen bireydir. Bu yöntemde kendini feda etme söz konusudur. Uyma yöntemini kullanan birey, kendi çıkarının yerine diğerlerinin çıkarlarını koyar. Uyma, uyum gösterme (accomodating) davranışıyla benzer yaklaşımdır²⁷.

• **Hükmetme:** Bireyin kendisi için karşı taraftan daha çok endişelendiğinde kullandığı yöntemdir. Kazan-kaybet yaklaşımı, rekabet etme, kontrol etme olarak da ifade edilebilir. Hükmeden taraf, hedeflerine ulaşırken genellikle karşı tarafın beklenti ve isteklerini göz ardı eder.

²¹ SORENSON, MORSE ve SAVAGE, s. 28.

²² SORENSON, MORSE ve SAVAGE, s. 26-27.

²³ M.A., RAHIM, D., ANTONIONI, C., PSENICKA, "A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict, and Job Performance", *The International Journal of Conflict Management*, C. 12, N.3, 2001, s.195-196.

²⁴ BUMIN, s.129.

²⁵ M.A. RAHIM, "Toward A Theory of Managing Organizational Conflict", *International Journal of Conflict Management*, C.13, 2002, s. 218.

²⁶ R.R. BLAKE ve J.S.MOUTON, *The Managerial Grid*, Houston: Gulf, 1964.

²⁷ M.A. GROSS ve L.K. GUERRERO, "Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of The Competence Model To Rahim's Organizational Conflict Styles", *International Journal of Conflict Management*, C.11, N.3, 2000, s.206.

Hükmetme yöntemini kullanan üstler, astlarına karşı, pozisyon güçlerini kullanırlar. Güç kullanma (forcing) ve rekabet etme (competing) hükmetme yöntemiyle ilgili yöntemlerdir²⁸.

• **Kaçınma:** Bireyin hem kendisi ve hem de karşı taraf için düşük düzeyde endişelendiği durumda seçtiği yöntemdir. Eylemsizlik ya da görmemezlikten gelme şeklinde ifade edilebilir. Ne kaçınan taraf ne de karşı taraf tatmine ulaşmıştır. Kaçınma bir konuyu en iyi zamana kadar erteleme veya korkulan durumdan geri çekilmedir. Kolb ve Bartunek'e (1992) göre pek çok insan çatışmadan kaçınmayı tercih etmektedir²⁹.

• **Uzlaşma:** Bireyin hem kendisi hem de karşı taraf için orta derecede endişelendiği durumda kullandığı yöntemdir. Tarafların karşılıklı kabul edeceği karara varmada karşılıklı fedakârlıklarını içerir. Uzlaşmacı birey, hükmeden bireyden çok daha fazla; uyma davranışını gösterenden çok daha az tavizde bulunur. Bu yöntem, müzakere süreci çıkmaza girdiğinde, eşit güce sahip tarafların, işbirliği sağlayamadığı durumlarda uygundur. Yine karmaşık bir probleme geçici çözüm bulmak gerektiğinde veya diğer yöntemler etkin olmadığında, çatışmanın uzamaması için bu yöntem en uygun yöntem olabilir³⁰.

Şekil 1: Çatışmayı Çözümleme Modellerinin Karşılaştırması

Yüksek	Kazan-kaybet (Hall)	Sinerjik-birlikte çalışan (Hall)
	Mücadele etmek (Pruitt)	Problem çözme (Pruitt)
	Hükmetme (Rahim)	Bütünleştirme (Rahim)
	Rekabet (Thomas)	İşbirliği (Thomas)
	Uzlaşma (Hall, Rahim, Thomas)	
	Kaybet-Ayrı (Hall)	Uyum sağla-kaybet (Hall)
	Eylemsizlik (Pruitt)	Uyum sağlama (Pruitt)
	Kaçınma (Rahim)	Uyma (Rahim)
	Kaçınma (Thomas)	Uyum sağlama (Thomas)
	Düşük	
Düşük	İlişki odaklı (Hall) Başkalarının sonuçlarına ilgi (Pruitt) Başkalarının çıkarlarına ilgi (Rahim) Tarafların diğerlerinin çıkarlarını tatmin etme isteği (Thomas)	Yüksek

Kaynak: SORENSON, MORSE ve SAVAGE, s.27.

Şekil 1'de görüldüğü gibi, Blake ve Mouton (1964) yaklaşımından kaynağını alan, Thomas (1976) ve Rahim (1983) yaklaşımlarının iki yaklaşım ve beş boyutta da Pruitt ve Rubin (1986) ve Hall (1969) modelleriyle

²⁸ GROSS ve GUERRERO, s.206.

²⁹ H.S. DESIVILYA, ve D., YAGIL, "The Role Of Emotions In Conflict Management: The Case of Work Teams", **International Journal of Conflict Management**, C.16, N.1, 2005, s. 56-57.

³⁰ RAHIM, 2002, s.220.

çatışmayı çözümlemedeki benzerlikleri görülmektedir. Bu ortak yaklaşımlar; *bütünleştirme*, *kaçınma*, *hükmetme*, *uyma* ve *uzlaşma* boyutlarından oluşmaktadır.

Araştırmamız çatışmanın bu beş temel boyutuyla değerlendirilmekte ve bu çatışma çözümlene yöntemlerinin, duygusal zekâ ile ilişkilerinin olup olmadığı sorunsalı üzerinde durulmaktadır.

2. ÇATIŞMAYI ÇÖZÜMLEME YÖNTEMLERİ, DUYGULAR VE DUYGUSAL ZEKÂ

Çatışma, öncelikle duygusal bir terimdir. Sosyal anlamı, taraflardan ve tarafların çatışmayla ilgili stratejik seçimlerinden kaynaklanmaktadır. Bu anlamda çatışma, taraflar arasındaki bağımlı bir ilişkiden oluşmakta³¹ ve bu sebeple çatışmanın sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir ögesi olduğu, sosyal etkileşimin doğal bir boyutu olduğu kabul edilmektedir³². Bu yaklaşıma benzer görüşle, Jones (2000), Bodtker ve Jameson (2001), duygu ve çatışma birlikteliğiyle ilgili beş temel yaklaşım sunmuşlardır. Bu yaklaşımlar özetle şunlardır³³:

a) Çatışma duygusal olarak tanımlanır. Buna göre, duygusal davranışımızın farkına varıncaya kadar çatışmada olduğumuzu anlayamayız.

b) Duygunun yoğunluk derecesi, çatışmanın seyrini değiştirir.

c) Çatışma moral değerleri harekete geçiren bir yapıya sahiptir. Duygular iyi veya kötü, doğru veya yanlış, adaletli veya adaletsiz olarak yargılayıcıdır.

d) Taraflar arasındaki ilişkinin yapısı örneğin sosyal statü farkı, duygusal iletişimin çerçevesini oluşturur.

e) Duygular benlik odaklı olduklarında (ki genellikle böyledir) çatışma daha yıkıcı duygularla sonuçlanır. Burada grup benliği durumu da özellikle çatışmanın örgütsel boyutu açısından daha önemlidir.

Bu boyutlardan da anlaşıldığı gibi çatışma, duygu odaklı bir kavramdır. Duyguların, kişilerarası çatışmada önemli rol oynadığı varsayılmakta ve genellikle ilişki veya duygusal çatışma olarak isimlendirilen kişilerarası çatışma ile olumsuz duygular birbirleriyle ilişkilendirilmektedir. Gerilim, engellenme, kızgınlık, sürtüşme gibi durumlarla yansıtılan, ilişkiyel veya duygusal çatışma, esasen negatif hislerden veya duygulardan oluşmaktadır³⁴.

³¹ Ş. ASLAN, Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Konya, 2003, s.43.

³² BUMİN, s.3.

³³ M.A., BODTKER, ve J.K., JAMESON, "Emotion in Conflict Formation and Its Transformation: Application To Organizational Conflict Management", **The International Journal of Conflict Management**, C.12, N.3, 2001, s.263-266.

³⁴ BARKI ve HARTWICK, s.219.

Çatışma çözümüleme yönteminde, duyguların önemine ilişkin çalışmalara rastlanılmaktadır. Örneğin, Thompson, Nadler ve Kim (1999), duyguların insan ilişkilerinde bir bütünleştirici unsur olduğunu, bu nedenle çatışma çözümünde bu rollerin bulunabileceğini belirtmişlerdir.³⁵ Moberg (2001) araştırmasında uzlaşmanın, hislerle pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir.³⁶ Desivilya ve Yagil (2005), işbirlikçi yöntemin (bütünleştirme ve uzlaşma), olumlu duygusal deneyimle pozitif ilişkili olduğunu olumsuz duygusal deneyimle negatif ilişkili olduğunu göstermiştir.³⁷

Çatışma, hem bireyler arasında ve hem de gruplar arasında sosyal ve kişisel etkenlerden oluşabilir. Kişisel farklılıklar; bir kişinin çatışmaya nasıl cevap vereceğinde anahtar rol oynar. Bir kişinin az veya çok iddialı oluşu, kendi duygularının farkındalığı, empati yeteneği, kişilerarası etkileşimine etki edecektir. Sosyal etkenler kapsamında kültürel değişkenler, sosyal etkileşimde bir bireyin o durumu nasıl algılayacağını ve o durumda nasıl çözümleme yaklaşımı getireceğini etkileyecektir.³⁸

Bilindiği gibi insanların birçok ortak yönü bulunmakla birlikte aralarında önemli bireysel farklılıkları da bulunmaktadır. Çatışmaya yol açan bireysel değişkenlerden biri, kişilik farklılıklarıdır. Örneğin, otoriter olmak potansiyel çatışmaya yol açabilir. Yine değerlerdeki farklılıklar, özgürlük, eşitlik, itaat gibi değerlere verilen önemdeki farklılıklar sosyal çatışmalara yol açabilir.³⁹ Benzer olarak, kişilik uyumsuzluğu ve fikir ayrılığının yanında kişisel ilgi ve hedeflerin farklılığı da çatışmaya yol açabilir.⁴⁰ Bunun yanında aile geçmişi, eğitim, geçmiş tecrübeler de bireyler arasında zaman zaman çatışmaya kaynak oluşturabildiği gibi anlaşmazlıklar, yüksek derecede duygusal durumlardaki farklılıklardan da kaynaklanabilir.⁴¹ Araştırmalar, bireylerin anlaşmazlık durumunda kişisel veya alışık oldukları yolu tercih ettiklerini göstermiştir.⁴²

Çatışmaya yol açan bireysel farklılıkların yanı sıra sosyal ilişkiler kapsamında iletişiminin kalitesinin ve miktarının, çatışmanın sonucunu değiştirebildiği; hakaret, çarpıtma ve yanlış anlaşılmaların var olduğu iletişimin, çatışmalara yol açabildiği ileri sürülmektedir.⁴³ Nitekim insanların kendilerinin ve başkalarının çatışma yöntemlerini algılamaları etkin iletişimlerinin temel unsurlarıdır.⁴⁴

³⁵ DESIVILYA ve YAGIL, s.57.

³⁶ MOBERG, s.59.

³⁷ DESIVILYA ve YAGIL, s.55.

³⁸ R. KAUSHAL ve C.T. KWANTES, "The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy", *International Journal of Intercultural Relations*, C.30, 2006, s.581.

³⁹ S.P. ROBBINS, *Essentials of Organizational Behavior*, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1997, s.172-173.

⁴⁰ SÖKMEN ve YAZICIOĞLU, s. 4-5.

⁴¹ F. LUTHANS, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Mcgraw Hill, New York, 1995, s.278.

⁴² GROSS ve GUERRERO, s.202.

⁴³ WALL ve CALLISTER, s.524.

⁴⁴ GROSS ve GUERRERO, s.202.

Çatışmanın sosyal yönünün varlığı, bireyin, sosyal becerilere sahip olmasını önemli kılmaktadır. Sosyal beceriler; kişinin birlikte çalıştığı bireylerle olan problemlerini azaltmasıyla ilgilidir. Sosyal becerilere sahip olan birey, kendisinin veya başkalarının işbirliğini engelleyen olumsuz duygulara imkân vermeyen ve çatışmayı ince bir nezaket ve ustalıklı bir şekilde yöneten bireydir⁴⁵. Bu ince ayarlı yönetim ise bireyin 1990'lı yıllardan beri konuşulmaya başlayan, sosyal beceriyi de kapsayan daha geniş bir kavrama yöneltmiştir. Bu yeni kavram, duygusal zekâ kavramıdır.

Duygusal zekâ; Mayer ve Salovey (1997) ve Mayer, Salovey ve Caruso'ya göre (2004) başkalarının ve kendi duygularını algılayabilme ve dile getirme, duyguları karar vermeyi kolaylaştıracak şekilde kullanabilme, duyguları anlayabilme ve başkalarının ve bireyin kendisinin duygularını düzenleyebilme olarak dört yetenek şeklinde tanımlanmışlardır⁴⁶. Goleman (1995) duygusal zekâyı; "...bireyin kendisini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, empati kurma, umut etme, sorunların düşünmeyi engellenmesine izin vermeme..." olarak tanımlamıştır⁴⁷. Bar-On (1997) ise sosyal duygusal zekâ tanımlaması yapmakta ve "dış çevrenin baskı ve talepleriyle başa çıkabilmeyi sağlayan bilişsel olmayan yetenek ve kabiliyetler" olarak tanımlamaktadır⁴⁸. Bar-On ve arkadaşları (2005) duygusal zekânın duygusal ve sosyal yeteneklerden meydana geldiğini ileri sürmüşlerdir. Bu duygusal ve sosyal yetenekler ise; bireyin kendi duygularını anlama ve ifade etme yeteneği, başkalarının duygularını anlama ve onlarla ilişki kurabilme yeteneği, duyguları kontrol etme ve yönetme becerisi, değişimi yönetme, değişime uyum sağlama ve kişisel veya kişilerarası problemleri çözebilme yeteneği ve iyi bir ruh hali oluşturabilme, kendini motive edebilme yeteneklerinden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir⁴⁹.

⁴⁵ M.A. RAHIM, C. PSENICKA, J-H. ZHAO, ve Diğ., "A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies, A Study in Seven Countries", *The International Journal of Organizational Analysis*, C.10, N.4, 2002, s.305.

⁴⁶ J.D., MAYER, ve P., SALOVEY, "What is Emotional Intelligence?" In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (ss.3-31), New York: Basic Books, 1997, s.10; J.D., MAYER, P., SALOVEY, ve D.R., CARUSO, "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications", *Psychological Inquiry*, C.15, N.3, 2004, s.197.

⁴⁷ GOLEMAN, D., *Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books, 1995, s.51.

⁴⁸ Bar-On, R., Brown, J.M., Kirkcaldy, B.D., Thome, E.P., *Emotional Expression and Implications for Occupational Stress; An Application of The Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*, *Personality and Individual Differences*, C.28, 2000,1107-1118, s.1108.

⁴⁹ R., BAR-ON, R., HANDLEY, S., FUND, "The Impact of Emotional Intelligence on Performance", Sala, F. (Eds.) *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups*. Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated, 2005, s.53; Akt. S. TOK, S.L. MORALI ve A. TATAR, *Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi*", Uluslararası Duygusal Zekâ ve İletişim Sempozyumu, 7-9 Mayıs, 2007, İzmir, Türkiye.

Araştırmalar, duygusal zekânın çatışma çözümü yöntemleriyle ilişkilerinin olduğunu öne sürmüşlerdir⁵⁰. Çatışma çözümü yöntemlerinin duygusal zekâ ile ilişkileri kapsamında; bireylerin olumlu yaklaşıma sahip olmalarının onların çatışmayı algılayış yöntemine etkileri dolayısıyladır. Örneğin; duygusal zekâsı yüksek ve olumlu yaklaşıma sahip olan bireylerin, algılanan adaletsizlik anlayışına daha olumlu ve yapıcı yaklaşımla karşılık verdikleri ve çatışmayla karşılaşmalarında daha az saldırgan oldukları tespit edilmiştir⁵¹.

Goleman (1998) duygusal zekâsı yüksek bireylerin, çatışma çözümünde her iki tarafı tatmin eden işbirliği yöntemine daha fazla yöneleceklerini ifade etmiştir⁵². Diğer çalışmalarda da işbirliği yaklaşımıyla duygusal zekâ arasında⁵³ ve duygusal zekânın empati boyutuyla işbirliği arasında ilişki tespit edilmiştir⁵⁴. Benzer olarak, Shih ve Susanto (2007) ise duygusal zekâ ile işbirliği ve uzlaşma boyutları arasında pozitif ilişki tespit etmiştir⁵⁵. Benzer yaklaşımla, Jordan ve Troth (2004), bireylerin kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkında olmalarının, işbirliği ve hükmetme boyutlarıyla pozitif; kendi duygularının farkında olmalarının, kaçınma boyutuyla negatif ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir⁵⁶. Bir diğer yapılan çalışmada, “kendi duygularının farkında olma ve kendi duygularını düzenleme boyutları, empati ve sosyal becerilerle pozitif ilişkili bulunmuştur. Empati ve sosyal beceriler, motivasyonla; motivasyon da, problem çözme ile pozitif ilişkili bulunmuş ve bu sonuçların da çatışma yönetimi etkileyeceği varsayılmıştır⁵⁷.

Çatışmayı çözümü yöntemlerinin duygusal zekâ ile ilişkilerinde temel unsur, bireysel farklılıkların, işbirlikçi mi yoksa rekabetçi mi olup

⁵⁰ F. M. LEE, Conflict Management Styles and Emotional Intelligence of Faculty and Staff at A Selected College in Southern Taiwan, Unpublished Ed.D., University of South Dakota, United States, South Dakota, 2003; E. IVSHIN, The Study of The Meaning of Work, Emotional Intelligence and Conflict Styles in The Workplace in The 21st Century. Unpublished Ph.D., California School of Professional Psychology-Los Angeles, United States, California, 2001.

⁵¹ A.J. QUEBBEMAN ve E.J. ROZELL, “Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Moderators of Workplace Aggression, The Impact on Behavior Choice”, **Human Resource Management Review**, C.12, 2002, s.137.

⁵² P.J. JORDAN, ve A.C., TROTH, “Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution”, **Human Performance**, C.17, N.2, 2004, s.202.

⁵³ M., MALEK, Relationship Between Emotional Intelligence and Collaborative Conflict Resolution Styles, **Unpublished Psy.D.**, United States International University, United States, California, 2000; P.J., JORDAN, ve A.C., TROTH, “Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development”, **Advances in Developing Human Resources**, C.4, N.1, 2002, ss.62-79.

⁵⁴ C.-S., YU, R.M., SARDESSAI, J., LU, ve J.-H. ZHAO, “Relationship of Emotional Intelligence With Conflict Management Styles: An Empirical Study in China (An Abstract)”, **International Journal of Management and Enterprise Development**, C.3, N.1-2, 2006, ss.19-29.

⁵⁵ H.-A., SHIH, ve E., SUSANTO, Does Emotional Intelligence Have Important Roles in The Public Organizations? A Case of Public Organization in Indonesia, Proceedings Of The 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, 2007, s.1137.

⁵⁶ JORDAN ve TROTH, s.195.

⁵⁷ RAHIM, PSENICKA, ZHAO ve diğ., s.302.

olmamasıyla ilgili olarak, çatışmayı çözümüleme yöntemlerini etkilediğidir⁵⁸. Kaushal ve Kwantes'in araştırmalarında yüksek düzeyde EQ'nun, yani kişinin hem kendisini hem de başkalarını izlemelerinin durumsal yaklaşıma bağlı olarak bireylerarası çatışma yönetiminde daha olumlu sonuçlara ulaşılacağı öngörülmüştür Bu yaklaşıma göre⁵⁹:

Kendi duygularının farkında olanlar, olaylarda daha yüksek kendi duygularına yöneldikleri için çatışmada kendi çıkarlarına daha fazla yönelik olacaklardır. Bu durumdaki bireylerin hükmetme ve bütünüleştirme yöntemini kullanmaları beklenir. Başkalarının duygularının farkında olanlar, başkalarının çıkarlarına daha duyarlı olacak ve çatışma çözümüleme yöntemi olarak; bütünüleştirme ve uyma kullanacaklardır. Duyguların kullanılması boyutunda yüksek düzeyli bireyler, karşılıklı ilişkilerde hem kendi hem de karşı tarafın duygularına ve dolayısıyla çıkarlarına yönelik olacak ve bütünüleştirme ve uzlaşma yöntemlerini kullanacaktır.

Araştırmamız, tüm bu öngörülerden yola çıkılarak, bireylerin duygusal zekâlarının, bireylerarası çatışmayı çözümüleme yöntemleriyle ilişkili olacağı temel hipotezine dayalıdır.

3. METOT

3.1. Araştırmamızın Örnekleme

Araştırma; Mersin, Karaman, Şanlıurfa ve Konya illerinde faaliyet gösteren kamu hastanelerinde yapılmıştır. Konya Doğumevi Hastanesi'nden 127 (%43.6), Şanlıurfa Devlet Hastanesi'nden 39 (%13.4) Karaman Devlet Hastanesi'nden 76 (%26.1) Mersin Devlet Hastanesi'nden 49 (%16.8) olmak üzere toplam 291 sağlık personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket yapılan hastanelerin çalışan sayıları sırasıyla (326–221–208–270)'dir. Toplam ana kütle 1025'dir. Ana kütle için yaklaşık %28'ine ulaşılmıştır. Araştırmamızın sınırlılığını, dört ilde sınırlı sayıda çalışanla yapılması oluşturmaktadır.

Katılımcıların görev değişkeni açısından; 3 başhekim ve yardımcısı (%1), 8 müdür ve yardımcısı (%2.7), 6 başhemşire ve yardımcısı (%2.1), 14 servis şefi-hekim (%4.8), 37 servis sorumlu hemşiresi (%12.7), 156 hemşire-ebe-sağlık memuru-acil tıp teknisyeni (%53.6), 25 laborant-röntgen teknisyeni-anestezi teknisyeni (%8.6), 3 diyetisyen (%1), 39 tıbbi sekreter-memur-satın alma personeli ve diğ per. (%13.4) araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Yaş grupları açısından; 18–25 yaş grubu, 39 (%13.4); 26–33 yaş grubu, 172 (%59.1); 34–41 yaş grubu, 72 (%24.7); 42–49 yaş grubu, 8 (%2.7) kişidir. Araştırmada 61 (%21) erkek ve 230 (%79) kadın personel yer almaktadır. Öğrenim düzeyi açısından katılımcıların 68'i (%23.4) lise, 162'si (%55.7) ön lisans, 58'i (%19.9) lisans ve 3'ü (%1) lisansüstü eğitim gören personelden oluşmaktadır. Sosyal güvence açısından çalışanların; 260'ı Emekli Sandığına (%89.3); 31'i SSK'ya (%10.7) üyedir. Medeni durum açısından katılımcıların 219'u

⁵⁸ J. GREENBERG ve R.A. BARON, **Behavior in Organizations Understanding and Managing The Human Side of Work**, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1997, s.381.

⁵⁹ KAUSHAL ve KWANTES, s.587.

(%75.3) evli, 71'i (%24.4) bekâr ve 1'i (%0.3) boşanmış veya eşi vefat etmiş çalışandan oluşmaktadır.

Çalışmada anket tekniğinden faydalanılmış ve anketler, yüz yüze görüşme tekniğiyle uygulanmıştır. SPSS 10.0 programı kullanılarak, tanımlayıcı istatistikler, t testi, Anova, faktör analizi, korelasyon analizi yapılmıştır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada çatışmayı çözümleme yönetimi ve duygusal zekâ ölçeği olmak üzere iki ölçekten yararlanılmıştır.

Çatışmayı Çözümleme Yöntemi Ölçeği: Araştırmamızda çatışmayı çözümleme yöntemi ölçeği olarak Rahim ölçeği (1983) kullanılmıştır. Rahim'in 28 soruluk ölçeği araştırmaya dâhil edilmiştir. Anketin orijinaline bağlı kalınarak; 5'li likert yönteminde (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Kozan (1989) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin bütünleştirme boyutu 7 sorudan (α : 0.8615), kaçınma boyutu 6 sorudan (α :0.7365), hükmetme boyutu 5 sorudan (α :0.7330), uzlaşma boyutu 4 sorudan (α :0.6421) ve uyma boyutu 6 sorudan (α :0.6659) oluşmuş ve boyutlar, oldukça güvenilir (α >0.60) veya yüksek derecede güvenilir (α >0.80) bulunmuştur (α <0.60) (Akgül, 2003).

Duygusal Zekâ Ölçeği: Schutte ve Ark.'nın (1998) 33 maddelik ölçeği, tek boyutlu bir ölçektir. Ölçek, bireyin kendisi ve başkalarının duygularını algılama ve ifade etme, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını ayarlama ve duyguların problem çözmede kullanılmasını konularını içerir. Schutte ve Ark.'ı (1998) bu ölçeğin güvenilirliğinin (Cronbach Alpha değeri .87-.90 aralığında) yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Çeşitli araştırmalarda başlangıçta tek boyutlu ele alınan Schutte ve Ark.'nın 33 soruluk ölçeğinin, üç veya dört boyutlu olarak yapılandırıldığı anlaşılmıştır. Bunlardan en önemli çalışma; Austin ve Ark.'nın çalışmalarıdır. Bu çalışmada, Schutte ve Ark.'nın 33 soruluk başlangıç ölçeğinin iç güvenilirlik katsayısını (α :.84) bulunmuş ancak daha sonra bu ölçek 41 soruya çıkartılarak revize edilmiş ve "ruh halini ayarlama", "duyguların kullanımı" ve "duyguların değerlendirilmesi" boyutlarından oluşan üç boyutlu bir ölçek önerilmiştir. Benzer olarak, Petrides ve Furnham'ın (2000) araştırmalarında, tek boyutlu ölçeğin çeşitli zayıf yanlarının bulunduğu ve "ruh halini ayarlama", "duyguların değerlendirilmesi", "sosyal beceri" ve "duyguların kullanılması" boyutlarından oluşan dört faktörlü yapının uygun olacağı önerilmiştir.

Araştırmamızda da bu çalışmalara dayalı olarak, ilk aşamada tek faktörlü yapının ve daha sonra üç veya dört faktörlü yapının geçerlilik ve güvenilirliği araştırılmıştır. Ölçek, Türkçeye çevrilmiş, olası anlam hataları için İngiliz dili edebiyatı hocalarına danışılmış, çevirideki hatalar asgariye indirilmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Lisrel 8 programıyla

yapılmıştır. Ölçek, 5'li likert yöntemiyle (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, yukarda açıklanan duygusal zekâ ve çatışmayı çözümleme ölçekleri alt boyutlarından hareketle şu hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1a. Kendi duygularının farkında olma, *hükmetme* ile pozitif ilişkili olacaktır.

Hipotez 1b. Kendi duygularının farkında olma, *bütünleştirme* ile pozitif ilişkili olacaktır.

Hipotez 1c. Kendi duygularının farkında olma, *uzlaşma* ile pozitif ilişkili olacaktır.

Hipotez 1d. Kendi duygularının farkında olma, *kaçınma* ile negatif ilişkili olacaktır.

Hipotez 2a. Başkalarının duygularının farkında olma, *bütünleştirme* ile pozitif ilişkili olacaktır.

Hipotez 2b. Başkalarının duygularının farkında olma, *uyuma* ile pozitif ilişkili olacaktır.

Hipotez 2c. Başkalarının duygularının farkında olma, *uzlaşma* ile pozitif ilişkili olacaktır.

Hipotez 2d. Başkalarının duygularının farkında olma, *kaçınma* ile negatif ilişkili olacaktır.

Hipotez 3a. Duyguların kullanılması, *bütünleştirme* ile pozitif ilişkili olacaktır.

Hipotez 3b. Duyguların kullanılması, *uzlaşma* ile pozitif ilişkili olacaktır.

3.4. Duygusal Zekâ Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması

Duygusal zekâ ölçeğinin temel bileşenlerini tespit etmek amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. KMO (0.797) ve Bartlett testi (756,391) sonucunda verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu görülmüştür. Pek çok çalışmada (Örn; Austin ve diğ., 1998; Donald ve diğ., 2003) üç veya dört boyut altında yapılandırılan Schutte ölçeğine (1998) yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda toplam üç faktör elde edilmiştir. Faktör yükleri 0.53 ile 0.86 arasında değişmektedir. Sonuçlar ve faktör yükleri Tablo 4'te verilmektedir. Üç faktöre ilişkin açıklanan varyans, %64'dür. Her bir faktöre ilişkin güvenilirlik değerleri (Cronbach Alpha) sırasıyla 0.64, 0.62 ve 0.82'dir. Bu değerler, ölçek boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir ($0.60 < \alpha$) (Akgül ve Çevik, 2003).

Tablo 4: Duygusal Zekâ Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR*	Faktör Yükleri	Başlangıç özdeğerleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha
Duyguların olumlu kullanımı		3.567	39.630	0.64
11. Başkalarıyla duygularımı paylaşmaktan hoşlanırım.	.868			
12. Olumlu bir duygu yaşadığımda, bunu nasıl devam ettireceğimi bilirim.	.806			
10. İyi şeylerin olacağını ümit ederim.	.760			
Başkalarının duygularının farkında olma		1.236	13.733	0.62
33. İnsanların yaptıklarıyla ilgili hislerini anlamak benim için zordur. ®	.873			
29. Diğer insanlara baktığımda, tam olarak ne hissettiklerini bilirim.	.690			
5. Diğer insanların sözsüz mesajlarını anlamakta zorlanırım. ®	.550			
Kendi duygularının farkında olma		0.985	10.947	0.82
22. Duygularımı yaşarken, o an içinde ne hissettiğimi kolayca fark ederim.	.860			
19. Duygularımın neden değiştiğini bilirim.	.609			
15. Başkalarına yolladığım sözsüz mesajların farkındayım.	.525			
Toplam Açıklanan Varyans	64.310			

Yöntem: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 5 iteration *Schutte Ölçeği Soruları, ® Ters kodları gösterir.

Açıklayıcı faktör analiziyle üç faktörlü bulunan modelin geçerliliğini doğrulamak amacıyla Lisrel 8 programıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Model uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan, birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu istatistiksel fonksiyonları bulunmaktadır. Önerilen indeksler arasında en çok kullanılan indeksler (Şimşek, 2007); *ki-kare farklılık testi*, *RMSEA*, *GFI*, *AGFI* ve *CFI* indeksleridir. *Ki-kare farklılık testi* (χ^2 : *chi-square difference test*); uyum iyiliğinden ziyade uyum kötülüğünü karşılaştıran indekstir. Yani χ^2 değerinin serbestlik derecesiyle karşılaştırıldığında göreceli olarak yüksek olması kötü bir gösterge olarak yorumlanır. χ^2 Değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen Normal χ^2 değerinin (normal χ^2) 2 ve 2'nin altında olması gerektiği yönünde görüşlerin yanı sıra (Ullman, 2001) 5'e kadar da bulunan değer de kabul edilebilir bir değer olacağına ilişkin görüşler de (Schumacker ve Lomax, 2004) bulunmaktadır. *RMSEA indeksi* (*Ortalama hata karakök yaklaşımı-Root-mean-square error of approximation*); güven

aralığı sağlayan, örneklem büyüklüğünden ve modelin karmaşıklığından etkilenmeyen indekstir. Bir modelin kabul edilmesi için RMSEA değerinin 0.08 altında olması gerekir (Şimşek, 2007). Browne and Cudeck (1993) RMSEA değerinin 0.05'den az ve en fazla da 0.08'e kadar bir değerde olmasını önermiştir. Bulduğumuz değer, 0.08'e çok yakın değer (0.084) olduğu için kabul edilebilir bir değerdir. Bir diğer indeks, *GFI (Uyum iyiliği indeksi-Goodness-of-fit index)*'dir. GFI'nin modelin karmaşıklığını dikkate alarak düzenlenmiş hali ise *AGFI* indeksidir (*Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi-Adjusted Goodness-of-fit index*). Son olarak bir diğer indeks, *CFI (Comparative Fit Index)*'dir. Bu indeks, NFI'nin (normed fit index) örneklem büyüklüğüne duyarsızlaşmış halidir. Tüm sayılan bu indekslerin 0.90 ve üzerinde olması yeterli uyumun, 0.95 ve üzerinde olması ise iyi bir uyumun göstergesi olarak kabul edilir (Şimşek, 2007; Diamntopoulos ve Siguaw, 2000). Modelimizde de bu değerlere ulaşılmıştır. Sonuç olarak Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda modelin; *kendi duygularının farkında olma, başkalarının duygularının farkında olma, duyguların olumlu kullanımı* olarak üç faktörlü yapının geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiştir.

Tablo 5: Araştırmada Önerilen Modelin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	χ^2	df	CFI	AGFI	RMSEA	p
3 faktör	68.49	22	0.94	0.90	0.084	0.00000

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda modelin; *kendi duygularının farkında olma, başkalarının duygularının farkında olma ve duyguların olumlu kullanımı* olarak üç faktörlü halinin doğruluğu tespit edilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmanın sonraki aşamasında duygusal zekâ boyutlarıyla çatışmayı çözümleme yöntemleri boyutları arasında ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Aşağıda Tablo 6'da bulgular gösterilmektedir.

Tablo 6: Duygusal Zekâ ve Çatışmayı Çözümleme Yöntemleri Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Kendi duygularının farkında olma	Başkalarının duygularının farkında olma	Duyuların olumlu kullanımı	Bütünleştirme	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
Kendi duygularının farkında olma	4.04	.66							
Başkalarının duygularının farkında olma	3.74	.74	.271**						
Duyuların Olumlu kullanımı	3.97	.71	.531**	.176**					
Bütünleştirme	3.89	.74	.277**	-.019	.339**				
Kaçınma	2.97	.79	-.157**	-.130*	-.050	.112			
Hükmetme	2.64	.90	-.027	-.078	-.015	-.191**	.126*		
Uzlaşma	3.82	.62	.262**	.187**	.277**	.356**	-.003	-.113	
Uyma	3.29	.68	.104	-.195**	-.026	.143	.335**	.153**	.275**

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kendi duyguların farkında olma boyutu, bütünleştirme ve uzlaşma ile pozitif; kaçınma ile negatif düşük düzeyde ilişkili bulunmuş; hükmetme ve uyma ile ilişkili bulunmamıştır. Buna göre *Hipotez 1b*, *Hipotez 1c* ve *Hipotez 1d* kabul; *Hipotez 1a* reddedilir.

Başkalarının duygularının farkında olma, düşük düzeyde uyma ve kaçınma ile negatif; uzlaşma ile pozitif ilişkili; bütünleştirme ve hükmetme ile ilişkili bulunmamıştır. Buna göre *Hipotez 2c* ve *Hipotez 2d* kabul edilir. *Hipotez 2a* ve *Hipotez 2b* reddedilir.

Duyuların olumlu kullanımı, bütünleştirme ve uzlaşma ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Buna göre *Hipotez 3a* ve *Hipotez 3b* kabul edilir.

Bu ilişkiler içerisinde en yüksek ilişki, duyguların olumlu kullanımıyla bütünleştirme ve uzlaşma arasında ve yine kendi duygularının farkında olmayla, bütünleştirme ve uzlaşma boyutları arasında bulunmuştur.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın birinci basamağında, Schutte ve Ark.'nın Duygusal Zekâ Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Araştırmada Doğrulamalı Faktör Analizi sonucunda modelin; duyguların olumlu kullanımı başkalarının duygularının farkında olma, kendi duygularının farkında olma, olarak üç faktörlü yapının geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Her bir faktöre ilişkin güvenilirlik değerleri (Cronbach Alpha) sırasıyla 0.64, 0.62 ve 0.82 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci basamağında, duygusal zekâ boyutlarıyla çatışmayı çözümüleme yöntemleri arasında ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmanın sonucunda; bireyin kendi duygularının farkında olmasıyla çatışma çözümünde bütünleştirmeye yönelmesi arasında ilişki olmasının anlamı, bireylerin *kendi duygularından haberdar* oldukları nispette çatışmalarını çözümlerken *bütünleştirme* yöntemine yani her iki tarafı da tatmin eden sonuca ulaşmaya çalışacakları anlamına gelmektedir. Esasen beklenen davranış, bireyin hem kendi duygularından hem de başkalarının duygularından haberdar olmasının, bütünleştirme yöntemiyle ilişkili olmasıdır. Ancak çalışmamızda, başkalarının duygularının farkında olma ile bütünleştirme yöntemi arasındaki ilişki hem negatif hem de anlamlı bulunmamıştır. Araştırmamızda bütünleştirme yönteminin sadece kendi duygularının farkında olunmasıyla ilişki olması sonucu, literatürden bu anlamda farklı bir sonuçtur. Çünkü bütünleştirme yöntemi uygulayan bireyler arasında daha fazla işbirliği olmaları beklenir. Bu işbirliğinin ise hem kendi hem de karşı tarafın duygularına karşı duyarlılığı içermesi beklenen bir sonuçtur. Oysa çalışma sonucunda bütünleştirme yöntemine daha çok bireyin kendi duygularının farkında olduğunda gidildiği söylenebilir.

Araştırmanın ikinci dikkate değer sonucu, *duyguların olumlu kullanımının* bütünleştirme ile pozitif ilişkili olmasıdır. Yani duygularını olumlu kullanan birey, *bütünleştirme* yöntemini daha çok tercih etmektedir. Benzer olarak, duygularını olumlu kullanan birey, *uzlaşma* yöntemini de daha çok tercih etmektedir. Her iki çatışma çözümüleme yönteminin özelliği, bireyin hem kendi hem de karşı taraf için birlikte endişelendiği durumda kullandığı yöntem olmasıdır. Dolayısıyla birey, duygularını olumlu kullanıyorsa; hem kendisini hem de başkalarının çıkarlarını birlikte düşünerek, uzlaşma ve bütünleştirme yöntemlerine daha çok başvurmaktadır.

Bir diğer sonuç, bireylerin, *kendi duygularının farkında* oldukları nispette *uzlaşma* yöntemine daha çok yönelmeleri sonucudur. Bunun yanında bireylerin *başkalarının duygularının farkında* olmalarıyla uzlaşma yöntemine yönelmeleri arasında düşük düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur ($r=.187$). Dolayısıyla birey, hem kendi hem de başkalarının duygularının farkında olursa, uzlaşma yöntemine daha çok başvurulabilir, sonucu yanlış olmayacaktır.

Uyma yöntemi bilindiği üzere bireyin karşı taraf için daha çok endişelendiğinde kullandığı bir yöntemdir. Bu yöntemde karşı tarafın duygularına önem verilme beklenir. Çünkü başkalarının duygularının yüksek derecede farkında olanlar, başkalarına karşı daha duyarlı olacak; kendi isteklerinden çok başkalarının isteklerine önem vereceklerdir. Ancak çalışmamızın sonucunda bu beklenti gerçekleşmemiştir. *Başkalarının duygularının farkında olma* ile *uyma* yöntemi arasında negatif ve düşük düzeyde ilişki bulunmuştur ($r=.195$).

Hükmetme yöntemiyle duygusal zekâ boyutları arasında negatif olmakla birlikte anlamlı ilişkili bulunamamıştır. Oysa literatürde negatif

anlamli ilişkilerin yer aldığı sonuçlar bulunmaktadı. Örneğin, Kaushal ve Kwantes (2006) duygusal zekâ ile hükmetme arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.

Son olarak *kaçınma yöntemi, kendi duygularının farkında olma* ($r=.157$) ve *başkalarının duygularının farkında olma* ($r=-.130$) boyutlarıyla negatif düşük düzeyde ilişki göstermiştir. Grmemezlikten gelme şeklinde bir yaklaşım özelliğine sahip olan kaçınma yaklaşımında düşük düzeyde olmakla birlikte böyle bir sonuç anlamlıdır. nk duygusal farkındalık arttıķa bu durumda kaçınma yönetimi daha az tercih edilecektir. Bu sonuç korelasyon katsayısı düşük olmakla birlikte temel hipotezimizle uyumlu bir sonuçtur.

Sonuç olarak bu araştırma ile, çatışma zmlleme ile duygusal farkındalık ve duygularını olumlu kullanımının ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Quebbeman ve Rozell (2002), yöneticilerin, örgütsel ortamda çatışmayla karşılaşılacağını gözden uzak tutmamaları gerektiğini; daha az saldırgan bireylerle karşılaşmak istiyorlarsa, yüksek duygusal zekâya sahip bireyleri işyerlerine kazandırmaları gerektiği ifade etmişlerdir. Benzer yaklaşımla, çalışma yerlerinde çatışmanın bulunacağının kabul edilmesi ve çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin çatışma zmlleme yöntemlerine etkilerinin bulunduğunun akıldan çıkarılmaması gerektiği tavsiye edilebilir.

İleriki araştırmaların farklı sektörlerde ve çok daha fazla sayıda katılımcıyla gerçekleştirilmesi tavsiye edilebilir. Yine atışmayı zmlleme yaklaşımlarıyla duygular arasındaki ilişkide psiko sosyal çalışma koşullarının aracı değişken olarak araştırılması konuyu daha iyi irdelememizi sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

1. AKGÜL, A. ve ÇEVİK, O., **İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara:Emek Ofset Ltd. şti., 2003.
2. ALLEN, S. J., "Tactics for Success", **Communication World**, C.16, N.8, Eylül 1999, ss.34-37.
3. ALPTEKİN, S. ve YAZICIOğLU, İ., "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin atışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.1, 2005, ss.1-19.
4. ASLAN, ř., Hastane İşletmelerinde rgtsel atışma: Teori ve rnek Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Konya, 2003.
5. AUSTIN, E. J., SAKLOFSKE, D. H., HUANG, S.H.S., MCKENNEY, D., "Measurement of Trait Emotional Intelligence: Testing and Cross-Validating A Modified Version of Schutte et al.'s (1998) Measure", **Personality and Individual Differences**, C.36, 2004, ss.555-562.
6. BARKER, J., TJOSVOLD, D. ve ANDREWS, I. R., "Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers: A Field Study in A Matrix Organization", **Journal of Management Studies**, C.25, N.2, Mart 1988, ss.167-178.

7. BARKI, H. ve HARTWICK, J., “Conceptualizing The Construct of Interpersonal Conflict”, **International Journal of Conflict Management**, C.15, N.3, 2004, ss. 216–336.
8. BAR-ON, R., **The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual**, Toronto: Multi-Health Systems, 1997.
9. BAR-ON, R., BROWN, J.M., KIRKCALDY, B.D., THOME, E.P., Emotional Expression and Implications for Occupational Stress; An Application of The Emotional Quotient Inventory (EQ-i), *Personality and Individual Differences*, C.28, 2000, 1107-1118.
10. BLAKE, R.R. ve MOUTON, J.S., **The Managerial Grid**, Houston: Gulf, 1964.
11. BODTKER, A.M. ve JAMESON, J.K., “Emotion in Conflict Formation and Its Transformation: Application To Organizational Conflict Management”, **The International Journal of Conflict Management**, C.12, N.3, 2001, ss. 259-275.
12. BROWNE, M.W. ve CUDECK, R. Alternative Ways of Assessing Model Fit, In K. Bollen ve R. Stine (Eds.), **Testing Structural Equation Models** (ss. 136-162), Sage Publications, Newbury Park, CA, 1993.
13. BUMİN, B., **Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Basımevi, Ankara, Mart 1990.
14. CHEUNG, C.C. ve CHUAH, K.B. “Intergroup Conflict Management Framework for Hong Kong’s Manufacturing Industry”, **Engineering Management Journal**, C.12, 2000, ss.26–33.
15. DESIVILYA, H.S. ve YAGIL, D., “The Role Of Emotions In Conflict Management: The Case Of Work Teams”, **International Journal of Conflict Management**, C.16, N.1, 2005, ss. 55–69.
16. DIAMNTOPOULOS, A. ve SIGUAW, J., **Introducing LISREL**, Sage Publications, Londra, 2000.
17. SAKLOFSKE, D.H., AUSTIN, E. J. ve MINSKI, P.S., “Factor Structure and Validity of A Trait Emotional Intelligence Measure”, **Personality and Individual Differences**, C.34, 2003, ss. 707–721.
18. ERDOĞAN, İ., **İşleme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Dönence Basım/Avcıol Basım, İstanbul, 1999/1996.
19. FOLLET, M. P., **Constructive Conflict**, In H.C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (ss.30-49), New York: Harper & Row, 1940, (original work published 1926).
20. GOLEMAN, D., 1998, **Working With Emotional Intelligence**, New York: Bantam.
21. GOLEMAN, D., **Emotional Intelligence**, New York: Bantam Books, 1995.
22. GREENBERG, J. ve BARON, R.A., **Behavior in Organizations Understanding and Managing The Human Side of Work**, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
23. GROSS, M.A. ve GUERRERO, L.K., “Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of The Competence

- Model To Rahim's Organizational Conflict Styles", **International Journal of Conflict Management**, C.11, N.3, 2000, ss.200-226.
24. HALL, J., **Conflict Management Survey: A Survey on One's Characteristic Reaction To and Handling Conflicts Between Himself And Others**, Canoe, Texas: Teleometrics International, 1969.
 25. IVSHIN, E. The Study of The Meaning of Work, Emotional Intelligence and Conflict Styles in The Workplace in The 21st Century. **Unpublished Ph.D.**, California School of Professional Psychology-Los Angeles, United States, California, 2001.
 26. JAMESON, J. K., "Toward A Comprehensive Model for The Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing The Framework", **International Journal of Conflict Management**, C.10, N.3, Temmuz 1999, ss. 268-294.
 27. JONES, T. S. "Emotional Communication in Conflict: Essence and Impact", In W. Eadie & P. Nelson (Eds.), **The Language of Conflict and Resolution** (ss. 81-104). Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
 28. JORDAN, P.J. ve TROTH, A.C., Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution, **Human Performance**, C.17, N.2, 2004, ss.195-218.
 29. JORDAN, P.J. ve TROTH, A.C., "Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development", **Advances in Developing Human Resources**, C.4, N.1, 2002, ss.62-79.
 30. KAUSHAL, R. ve KWANTES, C.T., "The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy", **International Journal of Intercultural Relations**, C.30, 2006, ss.579-603.
 31. KOLB, D. M, ve BARTUNEK, J. M., **Hidden Conflict in Organizations: Uncovering Behind-The-Scenes Disputes**, Newbury Park, CA: Sage, 1992.
 32. KOZAN, M.K., "Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons Among Jordanian, Turkish And US: Managers", **Human Relations**, C.42, 1989, ss. 787-789.
 33. LEE, F. M. Conflict Management Styles and Emotional Intelligence of Faculty and Staff at A Selected College in Southern Taiwan, **Unpublished Ed.D.**, University of South Dakota, United States, South Dakota, 2003.
 34. LUTHANS, F., **Organizational Behavior**, Seventh Edition, Mcgraw Hill, New York, 1995.
 35. MALEK, M. Relationship Between Emotional Intelligence and Collaborative Conflict Resolution Styles, **Unpublished Psy.D.**, United States International University, United States, California, 2000.
 36. MAYER, J.D. ve SALOVEY, P., "What is Emotional Intelligence?" In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), **Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators** (ss.3-31), New York: Basic Books, 1997.
 37. MAYER, J.D. SALOVEY, P. ve CARUSO, D.R., "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications", **Psychological Inquiry**, C.15, N.3, 2004, ss.197-215.

38. MOBERG, P.J., "Linking Conflict Strategy to The Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations", **International Journal of Conflict Management**, C.12, N.1, 2001, ss.47- 68.
39. PETRIDES, K.V. & FURNHAM, A., "On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence", **Personality and Individual Differences**, C.29, 2000, ss.313-320.
40. PRUITT, D.G. ve RUBIN, J.Z., **Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement**, New York: Random House 1986.
41. PRUITT, D.G., "Strategic Choice in Negotiation", **American Behavioral Scientist**, C.27, 1983, 167-194.
42. QUEBBEMAN, A.J., ROZELL E.J. "Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Moderators of Workplace Aggression, The Impact on Behavior Choice", **Human Resource Management Review**, C.12, 2002, ss.125-143.
43. RAHIM, M.A. "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", **Academy of Management Journal**, C.28, Haziran 1983, ss.368-376.
44. RAHIM, M.A., "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations", **Human Relations**, C. 38, N.1, 1985, ss.81-89.
45. RAHIM, M.A., MAGNER, R.N., SHAPIRO, L.D., "Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?", **The International Journal of Conflict Management**, C.11, No.1, 2000, ss.9-31.
46. RAHIM, M.A., BUNTZMAN, G. F., ve WHITE, D., "An Empirical Study of The Stages of Moral Development and Conflict Management Styles", **International Journal of Conflict Management**, C.10, N.2, 1999, ss.154–171.
47. RAHIM, M.A., ANTONIONI, D., PSENICKA, C., "A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict, and Job Performance", **The International Journal of Conflict Management**, C. 12, N.3, 2001, ss.191-211.
48. RAHIM, M. A., PSENICKA, C. ZHAO, J-H. ve diğ., "A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies, A Study in Seven Countries", **The International Journal of Organizational Analysis**, C.10, N.4, 2002, ss.302–326.
49. RAHIM, M.A., "Toward A Theory of Managing Organizational Conflict", **International Journal of Conflict Management**, C.13, 2002, ss. 206–235.
50. ROBBINS, S.P., **Essentials of Organizational Behavior**, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
51. SCHMIDT, S.M. ve KOCHAN, T.A., "Conflict: Toward Conceptual Clarity", **Administrative Science Quarterly**, C.17, 1972, ss. 359–370.
52. SCHUMACKER, R.E. ve LOMAX, R.G., **A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling**, Second Edition, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
53. SCHUTTE, N.S., MALOUFF, J.M., HALL, L.E., HAGGERTY, D.J., COOPER, J.T., GOLDEN, C.J. ve DORNHEIM, L., "Development and

- Validation of A Measure of Emotional Intelligence”, **Personality And Individual Differences**, C.25, 1998, ss.167-177.
54. SHIH, H.-A. ve SUSANTO, E., Does Emotional Intelligence Have Important Roles in The Public Organizations? A Case of Public Organization in Indonesia, Proceedings Of The 13th Asia Pasific Management Conference, Melbourne, Australia, 2007, ss.1137–1150.
55. SORENSON, R. L., MORSE, E.A. ve SAVAGE, G.T., “A Test of The Motivations Underlying Choice of Conflict Strategies in The Dual-Concern Model”, **International Journal of Conflict Management**, C.10, 1999, ss. 25–40.
56. SÖKMEN, A. ve YAZICIOĞLU, İ., “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2005, ss.1–19.
57. ŞİMŞEK, Ö.F., **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ekinoks Yayıncılık, Ankara, 2007.
58. THOMAS, K.W., **Conflict and Conflict Management**, In M.D. Dunnette (Ed) Handbook in Industrial and Organizational Psychology (ss.889-935), Chicago: Rand McNally, 1976.
59. THOMAS, K.W., “Conflict and Conflict Management: Reflections and Update”, **Journal of Organizational Behavior**, C.13, 1992, ss. 265–274.
60. THOMAS, K.W. ve KILMANN, R.H., **Thomas-Kilmann-Conflict Mode Instrument**, Xicon, Tuxedo, NY, 1974.
61. THOMPSON, L. NADLER, J. ve KIM, P.H., **Some Like it Hot: The Case For The Emotional Negotiator**, In L. Thompson, J. Levine, & D. Messick (Eds.), Shared Cognitions in Organizations (ss.139-161). Mahwah, N.J: Erlbaum, 1999.
62. TOK, S., MORALI, S.L. ve TATAR, A., “Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi”, Uluslararası Duygusal Zeka ve İletişim Sempozyumu, 7–9 Mayıs, 2007, İzmir, Türkiye.
63. ULLMAN, J. B. “Structural Equation Modeling”, In Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (Eds.), **Using Multivariate Statistics**, 4th Edition, Needham Heights, MA, Allyn & Bacon, 2001, ss. 653- 771.
64. WALL, J.A. ve CALLISTER, R.R., “Conflict and Its Management”, **Journal of Management**, C.21, N.3, 1995, ss.515–558.
65. YU, C.-S., SARDESSAI, R. M., LU, J., ve ZHAO, J.-H. “Relationship of Emotional Intelligence With Conflict Management Styles: An Empirical Study in China (An Abstract)”, **International Journal of Management and Enterprise Development**, C.3, N.1-2, 2006, ss.19-29.