

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**ÇALIŞANLARIN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI İLE
SOSYAL BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ
ANALİZ ETMEYE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

SAMİ ONUR GÜL

İSTANBUL, 2019

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GENEL İŞLETMECİLİK**

**ÇALIŞANLARIN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI
İLE SOSYAL BECERİLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİ ANALİZ ETMEYE YÖNELİK BİR
ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

SAMİ ONUR GÜL

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. GÜVEN ORDUN

İSTANBUL, 2019

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GENEL İŞLETMECİLİK

Tezin Adı: ÇALIŞANLARIN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI İLE SOSYAL
BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ ANALİZ ETMEYE YÖNELİK BİR
ÇALIŞMA

Öğrencinin Adı Soyadı: Sami Onur Gül

Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler
Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY

Enstitü Müdürü

İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Fatma Ulucan Özkul

Program Koordinatörü

İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak
yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Doç. Dr. Güven Ordun

Doç. Dr. Hakkı Aktaş

Doç. Dr. Turhan Erkmen

TEŞEKKÜR

Dersine girdiğim günden beri kendisinden yeni ve faydalı şeyler öğrendiğim, olaylara farklı bakış açılarından bakmamı sağlayan, çalışmam süresince bana destek ve yardımcı olan, tanımaktan mutluluk duyduğum değerli hocam Doç. Dr. Güven Ordun'a teşekkürlerimi borç bilirim. Ayrıca hayatımın her evresinde, her zaman yanımda olan, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, varlıklarından gurur ve mutluluk duyduğum babam Senver Gül, annem Hülya Gül ve kardeşim Soner Gül'e, yazım sürecinde psikolojik olarak rahatlamamı sağlayan, aramızdaki mesafeye rağmen benden bir an olsun yardımını esirgemeyen biricik arkadaşım Ali Uğur Çay'a, yanlarındayken huzur ve mutluluk duyduğum, manevi desteklerini esirgemeyen can dostlarım Sergen Cinnioğlu, Kubilay Uysal, Mehmet Devrim, Ali Demir, Deniz Demir, Şenol & Suna Genç ve Burak Koca'ya, sürekli yardımcı olmaya çalışan kıymetli arkadaşım Burak Gürlen'e, çalışma sürecim boyunca çalışmamda ne durumda olduğumu soran, yardımcı olmaya çalışıp destek olan, fikirlerini paylaşan değerli arkadaşım Gökçe Ceyda Kurtcan'a, anketimi cevaplandırmak için zaman harcayıp destek olmaya çalışan tüm iş arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

HAZİRAN, 2019

SAMİ ONUR GÜL

ÖZET

ÇALIŞANLARIN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI İLE SOSYAL BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ ANALİZ ETMEYE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Sami Onur Gül

Genel İşletmecilik

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Güven Ordun

Mayıs, 2019, 88 sayfa

Bu çalışmada, çalışanların çatışma yönetim tarzları ile sosyal becerileri arasındaki ilişkiler analiz edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacı, çalışanların çatışma yönetim tarzları ile sosyal becerileri arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini, bir bankanın genel müdürlüğündeki bilgi teknolojileri bölümlerde çalışan ekipler, örneklemini ise bu ekiplerde alanlarında uzman olan 62 çalışan oluşturmuştur. Banka politikaları gereği çalışılan ekip haricinde bilgi toplanamamış bu nedenle demografik bilgiler çalışmaya eklenememiştir. Araştırma nicel bir araştırmadır. Tarama deseni kullanılmıştır. Veri toplamak için, Rahim'in (1983) geliştirdiği "A Measure Of Styles Of Handling Interpersonal Conflict" isimli çalışmadan alınan "çatışma yönetimi tarzı ölçeği" ile Silvera, Martinussen ve Dahl'ın (2001) geliştirdiği "The Tromsø Social Intelligence Scale, a self-report measure of social intelligence" isimli çalışmadan alınan "sosyal zekâ ölçeği" kullanılmıştır.

Veriler SPSS 22.0 istatistik paket programına girilmiş ve istatistiksel çözümlemeler bu program yardımıyla yapılmıştır. Sosyal zekâ boyutları ile çatışma yönetimi tarzları arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü saptamak için Pearson korelasyon analizi, araştırmaya katılan ekiplerin çatışma yönetimi tarzlarının, sosyal zekâ boyutlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için tek yönlü varyans analizi (Anova Testi) tekniği kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; ekiplerin sosyal farkındalık ve sosyal beceri boyutlarının birbirine yakın ortalamalarda çıktığı, yaşadıkları çatışmaları yönetirken en fazla kullandıkları tarzların sırasıyla iş birliği, uzlaşma, vazgeçme, kaçınma ve zorlama olduğu saptanmıştır. Korelasyon analizinde, sosyal zekâ alt boyutu olan sosyal farkındalığın, çatışma yönetimi boyutlarından kaçınma, vazgeçme ve zorlama boyutları ile anlamlı ve negatif bir ilişki içinde olduğu; sosyal becerinin ise uzlaşma ve iş birliği ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi Tarzları, Sosyal Zekâ

ABSTRACT

ÇALIŞANLARIN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI İLE SOSYAL BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ ANALİZ ETMEYE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Sami Onur Gül

Master of Business Administration

Thesis Supervisor: Assoc. Dr. Güven Ordun

May, 2019, 88 pages

In this study, it is aimed to analyse the relations between styles of handling conflict and social skills of personnels. The aim of the study is to show up how the relation between styles of handling conflict and social skills of the personnels. Teams which work in information technologies in general management of a bank form the population and 60 personnels in the teams who are specialists in their field form the sample. As the bank policies, except for the worked team no information is collected and therefore demographic information couldn't be added. This study is a quantitative research. Raster pattern is used. "Scale of handling conflict styles" which is taken from a study developed by Rahim (1983) and named "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict" and "social intelligence scale" which is taken from a study developed by Silvera, Martinussen and Dahl (2001) and named "The Tromsø Social Intelligence Scale, a self-report measure of social intelligence" are used in order to collect information.

The data are entered into SPSS 22.0 statistics packaged software and the statistical analysis is made by means of that program. In order to determine the size and the direction of the relation between social intelligence dimension and the styles handling conflict, pearson correlation analysis and in order to understand whether or not the styles of handling conflict of the teams participated in the research change significantly in terms of statistics according to social intelligence dimensions, one-way analysis of variance (Anova) are used.

At the end of the research, it is determined that social awareness social skill size of the teams are close, and respectively cooperation, temporisation, dispensation, avoiding and force are the most used ways when handling conflict. In correlation analysis, it is shown up that social awareness which is a sub-dimension of social intelligence, is in a negative and significant relation with styles of handling conflict avoiding, dispensation and force, and the social skill is in a positive and significant relation with coopeation and temporisation.

Anahtar Kelimeler: Conflict, Conflict Management Styles, Social Intelligence

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar	ix
ŞEKİLLER	xi
1. GİRİŞ	1
2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	3
2.1 Çatışma Tanımı	3
2.2 Çatışma Yaklaşımları	5
2.2.1 Geleneksel Yaklaşım	5
2.2.2 Davranışsal Yaklaşım	6
2.2.3 Etkileşimci Yaklaşım	7
2.3 Çatışma Türleri	9
2.3.1 Taraflarına Göre Çatışma Türleri	9
2.3.2 Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Türleri	13
2.3.3 Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri	16
2.3.4 Fonksiyonlarına Göre Çatışma Türleri	17
2.4 Çatışma Yönetimi Süreci.....	18
2.4.1 Teşhis.....	19
2.4.2 Müdahale	19
2.4.3 Çatışma	20
2.4.4 Öğrenme ve Etkililik.....	20
2.4.5 Dönüt (Geri Bildirim)	21
2.5 Çatışma Yönetimi Tarzları	21
2.5.1 Bütünleştirme (İş Birliği)	25
2.5.2 Hükmetme (Zorlama)	25
2.5.3 Uzlaşma (Karşılıklı Ödün Verme).....	26

2.5.4 Kaçınma	27
2.5.5 Uyma (Vazgeçme)	28
2.6 Çatışma Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi	28
3. ZEKÂ KAVRAMI VE SOSYAL ZEKÂ	31
3.1 Zekâ Kavramı.....	31
3.2 Zekâ Türleri	33
3.2.1 Bilişsel Zekâ	33
3.2.2 Sosyal Zekâ	34
3.2.3 Duygusal Zekâ	35
3.2.4 Kültürel Zekâ	36
3.3 Sosyal Zekâ Kavramı ve Sosyal Zekâ Boyutları	37
3.3.1 Sosyal Bilgi Süreci.....	38
3.3.2 Sosyal Farkındalık	38
3.3.3 Sosyal Beceri (Sosyal Uyum).....	38
3.4 Yönetim Kuramları ve Yönetici Zekâsı	39
3.4.1 Klasik Yönetim Kuramı	40
3.4.2 Neo-Klasik Yönetim Kuramı	40
3.4.3 Durumsallık Yaklaşımı.....	42
3.4.4 Sistem Yaklaşımı	43
4. ARAŞTIRMA	44
4.1 Araştırmanın Amaç ve Önemi	44
4.2 Araştırma Modeli.....	44
4.3 Araştırma Anakütlesi ve Örneklem	44
4.4 Araştırma Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	45
4.5 İstatistiksel Analizler	45
4.6 Bulgular ve Yorumlar.....	46
4.6.1 Faktör Analizi.....	47
4.6.2 Araştırma Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği	55
4.6.3 Çatışma Yönetimi Tarzları ve Sosyal Zekâ Boyutları Ortalamaları	57
4.6.4 Hipotezler.....	66
4.6.5 Regresyon Analizi	70

KAYNAKÇA.....	77
----------------------	-----------



TABLÖLAR

Tablo 2.1: Çatışma yaklaşımlarının karşılaştırılması	9
Tablo 2.2: Çatışma yönetimi tarzlarının karşılaştırılması	24
Tablo 3.1: Geleneksel ve çağdaş zekâ yaklaşımlarının karşılaştırması	33
Tablo 4.1: Ekiplere göre anket katılım oranları ve frekans dağılımı	47
Tablo 4.2: Sosyal zekâ faktör analizi sonuçları	48
Tablo 4.3: Sosyal zekâ açıklanan toplam varyans	49
Tablo 4.4: Sosyal zekâ öge - toplam istatistikleri	50
Tablo 4.5: Çatışma yönetimi faktör analizi sonuçları	51
Tablo 4.6: Çatışma yönetimi açıklanan toplam varyans	53
Tablo 4.7: Çatışma yönetimi öge toplam istatistikleri	54
Tablo 4.8: Sosyal zekâ güvenilirlik istatistikleri	56
Tablo 4.9: Çatışma yönetimi güvenilirlik istatistikleri	56
Tablo 4.10: Ekipler ortalamasına dair istatistikler	59
Tablo 4.11: Temel Bankacılık, Nakit Yönetimi ve Ödemeler ekibi istatistikleri	60
Tablo 4.12: Yazılım, Altyapı ve Destek ekibi istatistikleri	60
Tablo 4.13: Bt Proje Yönetim Ofisi ekibi istatistikleri	61
Tablo 4.14: Muhasebe, Krediler ve İş Akışları ekibi istatistikleri	61
Tablo 4.15: Güvenlik ve Risk Yönetimi ekibi istatistikleri	62
Tablo 4.16: Dijital Pazarlama ekibi istatistikleri	63
Tablo 4.17: Dijital Altyapı Geliştirme ekibi istatistikleri	63
Tablo 4.18: Hazine ve Risk Yönetimi ekibi istatistikleri	64
Tablo 4.19: Alternatif Satış Kanalları ekibi istatistikleri	65
Tablo 4.20: İş Zekâsı ve MIS ekibi istatistikleri	65
Tablo 4.21: Çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları Anova analizi	66
Tablo 4.22: Çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları korelasyon analizi	69
Tablo 4.23: İş birliği model özeti	71
Tablo 4.24: İş birliği Anova analizi	71
Tablo 4.25: İş birliği regresyon analizi	72
Tablo 4.26: Kaçınma model özeti	72
Tablo 4.27: Kaçınma Anova analizi	72
Tablo 4.28: Kaçınma regresyon analizi	73

Tablo 4.29: Vazgeçme model özeti	73
Tablo 4.30: Vazgeçme Anova analizi	73
Tablo 4.31: Vazgeçme regresyon analizi	74
Tablo 4.32: Zorlama model özeti	74
Tablo 4.33: Zorlama Anova analizi	74
Tablo 4.34: Zorlama regresyon analizi	75
Tablo 4.35: Uzlaşma model özeti	75
Tablo 4.36: Uzlaşma Anova analizi	75
Tablo 4.37: Uzlaşma regresyon analizi	76



ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Çatışma ve Örgütsel Performans Düzeyi Arasındaki İlişki	8
Şekil 2.2: Çatışma Bölümleri Arasındaki İlişki	16
Şekil 2.3: Çatışma Yönetimi Süreci	18
Şekil 2.4: Thomas Çatışma Yönetimi Tarzları	22
Şekil 2.5: Çatışma Yönetimi Tarzları	23



1. GİRİŞ

İnsanlar, gündelik yaşamlarını normal bir şekilde devam ettirebilmek için psikolojik, fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlarını gidermek zorundadır. Bu gereksinimlerini karşılarken çevrelerindeki insanlarla etkileşim içinde olurlar. Sosyal bir varlık olan insan, çevresindeki insanlarla iletişim kurmayı, kendi duygu ve düşüncelerini paylaşmayı, karşısındakilerin de duygu ve düşüncelerini öğrenmeyi ister. Bireyler, iletişim becerileri sayesinde, çevresindeki insanları etkileyebildikleri gibi çevresindeki insanlardan da etkilenirler. Bireylerin etkileşim içinde olduğu çevre ve içinde bulunduğu şartlar, hayatlarını yaşanabilir veya çekilmez bir hale getirebilir.

Günümüzde insanların sosyal yaşamlarına uyum sağlayıp entegre olmalarında, sosyal zekâ düzeylerinin oldukça bir önemli yeri vardır. Bireyler, sosyal zekâ düzeyleri oranında kendilerini ve çevrelerini tanıyıp anlayabilmekte, çevrelerine kendilerini anlatabilmekte ve sosyal çevreleri ile olumlu ilişkiler kurup yaşamlarını uyumlu şekilde sürdürebilmektedirler. Yüksek sosyal zekâyâ sahip bireylerin, sosyal ortamlara daha kolay entegre olduğu, olaylara farklı pencerelerden bakabildikleri, insanları daha kolay etkileyebildikleri, özel ve çalışma hayatlarında daha üretken, başarılı ve mutlu oldukları gözlemlenmektedir.

Yapılan çalışmalarda, zekâ kavramının yalnızca bilişsel değil, aynı zamanda duygusal ve sosyal öğeleri de içerdiği anlaşılmıştır. Zohar'a (2000) göre zekâ türleri ne kadar çeşitlenirse çeşitlensin, temelde bilişsel, duygusal ve sosyal zekâ olmak üzere, üç temel zekâ ile ilişkilidir. Bu üç zekânın birlikte ve birbirlerini destekleyerek çalışması en iyi sonucu verir (Zohar & Marshall, 2004, ss. 16-17).

Değişimin hızlı ve yoğun olduğu çalışma hayatında yöneticiler, amaçlanan hedefleri gerçekleştirmeye çalışırken bir çok sorunla karşılaşmaktadır. Değişen problemler yöneticileri çalışma hayatına uyum sağlamak için çözüm üretmeye, diğer bir ifade ile karar vermeye yönlendirmektedir. Bu anlamda örgütün tüm kademelerinde bulunan yöneticilerin, yapması gereken en önemli iş karar vermektir (Koçel, 2014).

Toplumsal yaşamın bir gereği olarak ortaya çıkan örgütler, mal ve hizmet üretmek üzere oluşturulmuş organizasyonlardır. Örgüt yönetiminin amacı, örgütü hedeflerine ulaştırmaktır. Buradan hareketle, örgütlerin verimliliklerini arttırabilmeleri için örgütte çıkan çatışmaların yönetilmesini gerektirir. İş görenlerin örgütü benimseme ve uyum gösterme çabasının olumlu sonuçlanması için hem örgütsel ortamın hem de çalışanların fiziksel ve moral koşullarının buna elverişli olması gerekir.

Örgütsel yaşamın gerçeklerinden biri olan çatışmalar, iyi yönetilmesi gereken oldukça önemli olaylardır. İyi yönetilmeyen çatışmalar, örgütler ve bireyler açısından maddi-manevi zararlara neden olmaktadır. Çatışma, bireyler arasında, grup içinde veya gruplar arasında olabileceği gibi bireyin kendi içinde de gerçekleşebilir.

Bir örgütte üzerinde uzlaşılmayan amaçlar ne denli çoksa, sorunların tanınmasında ve çözüm yollarının bulunmasında çalışanların düzey ve algılamalarında ne ölçüde ayrılıklar varsa, çatışmalar da o derece çok olabilmektedir. Genellikle, örgütte çatışma arttıkça, çalışanların moral sağlıkları tehlikeye düşer; örgütte emek, zaman ve para savurganlığı artmaya başlar. Örgütün verimliliği düşer ve ana amaçlarından saptığı görülür. Araştırmalar, örgüt veriminin büyük oranda insan faktörüne ve üyelerin birbirleriyle olan olumlu sosyal ilişkilerine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Çatışma, önceleri olumsuz bir olgu olarak değerlendirilirken, günümüzde çatışmaların örgütler için yararlı olabileceği ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasında önemli rol oynayabileceği kabul görmektedir. Yaşanmakta olan veya ileride yaşanılacak sorun ve aksaklıkları işaret etmesi açısından çatışmaların çözümü, yönetimin en önemli görevleri arasındadır. Çatışmaların iyi yönetilmesi, işlevsel olmayan çatışmaların en aza indirilmesi ve işlevsel olanların olabildiğince artırılması için etkili çatışma yönetim tarzlarının belirlenmesine bağlıdır. Yönetim açısından önemli olan çatışmayı görmezden gelmek veya bastırmak değil, ele alıp doğru yönetmektir. Çatışmanın kaynağına ve nedenlerine göre doğru tarz ile yönetilen çatışmalar, örgütün gelişimine katkı sağlayıp işgörenlerin motivasyon ve verimliliklerini arttıracaktır.

2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2.1 ÇATIŞMA TANIMI

Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için sürekli olarak birbirleri ve çevreleri ile etkileşim halindedir. Bu etkileşimlerin doğal sonuçlarından biri, taraflar arasındaki ilişki ve etkinliklerde ortaya çıkan sorunlar ve bu nedenle yaşanan çatışmalardır.

Çatışma kavramının araştırmacılar tarafından yapılan çeşitli tanımlamaları bulunmaktadır. Kavalcı'ya (2001) göre; taraflar arasında, değerler, ilgiler, fikirler, inançlar, ihtiyaçlar, algılar, sosyal roller, kültürel etmenler ya da iletişim becerileri yönünden farklılıkların bulunduğu durumlarda yaşanılabilen; engellenme, rekabet, gerilim, değişiklik veya müdahale gibi etkiler sonucunda ortaya çıkan durumlardır (Kavalcı, 2001, s. 10).

Çatışma kavramına genellikle şiddet, düşmanlık, yıkım, kavga veya savaş gibi olumsuz anlamlar yüklenmiştir (Mayer, 1990). Evrensel bir çatışma tanımı bulunmamakla beraber taraflar arasındaki ilişki, faaliyet ve davranışlarda uyumsuzluk durumu olarak tanımlandığı görülür (Tjosvold, 1991).

İnsanın bulunduğu her ortamda çatışmanın çıkması doğaldır. Çatışma konusu, tüm dünyada, örgütler için oldukça önemli bir yer tutar. Çatışmanın iş gücünün azalmasına ve verimsizliğe neden olan sonuçları; ülkelerin çeşitli organizasyonlar kurmasına neden olmuş, örgütleri de yaşanan olumsuzlukları örgüt içi eğitimler ile aşma yoluna itmiştir (Dagli & Sigri, 2014). Başaran'a (1982) göre çatışma, zora düşürülme veya engellenme gibi çalışanın örgüt ortamıyla kurmuş olduğu dengeyi bozan, çalışanı yeniden denge kurması için zorlayan, olumsuz algılanan bir kavramdır (Başaran, 1982).

Stoner ve Freeman (1989) çatışmayı, örgüt üyeleri ya da gruplar arasındaki aktivitelerin paylaşımı veya birleştirilmesi esnasında meydana gelen statü, amaç, değer ve algı farklılıkları nedeniyle ortaya çıkan anlaşmazlıklar olarak tanımlamışlardır (Stoner & Freeman, 1989; akt. Güney, 2007).

Eren'e (1984) göre çatışma; bireysel açıdan, fizyolojik ve sosyal-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan durumların meydana getirdiği gerginlik halleri olarak; örgütsel açıdan ise, örgütteki birey veya grupların birlikte çalışırken yaşadığı sorunlardan kaynaklanan, normal faaliyetlerin karışmasına ya da durmasına sebep olan durumlar şeklinde ifade etmiştir (Eren, 1984, ss. 429 - 449).

Örgütlerde bireylerin değerleri, amaçları, yetenekleri, eğilimleri, beklentileri, özlemleri, kişilikleri ve algıları farklılık gösterebilir. Bu farklılıklar, birim üyeleri arasında dostça ilişkileri azaltır. Her bireyin farklı amaçlara sahip olması nedeniyle, olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da farklı olabilir (Newman, Summer ve Waren,1972; akt. Dinçer ve Fidan, 1996).

Birey, yaşamı boyunca kendisine edindiği amaçlara ulaşmak için farklı yol ve yöntemlere başvurur. Bireyin amaç ve istekleri, çevresindeki insanların amaç ve isteklerinden farklı ise çatışma ortaya çıkabilir. Birey, aynı anda birçok güdünün etkisi altındadır. Çatışma, bireyin içinde birden fazla güdünün aynı anda etkin olmasıyla ortaya çıkabileceği gibi; amaç ve isteklerinin, çevresindeki insanların amaç ve istekleri ile uyumsuz olduğu veya engellenmeye çalışıldığını düşündüğü durumlarda ortaya çıkabilir (Cüceloğlu, 1993; akt. Altıntaş, 2007, ss. 32 - 33).

Hendricks'e (1991) göre çatışma ne pozitif ne de negatiftir. Çatışma tehlikelerin belirtisi olabileceği gibi yeni fırsat ya da yapılanmaların oluşumuna basamak olabilir. Çatışma sonuçlarının olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesi çatışmanın algılanma ve yönetilme tarzına bağlıdır. Çatışmaya olumsuz anlam yüklemek geçmişteki olumsuz yaşantılardan kaynaklanabilmektedir (Hendricks 1991; akt. Karip, 2010). Johnson ve Johnson (1995) temel sorunun, çatışmanın varlığı veya yokluğuna ilişkin değil, çatışmayı yönetim biçimine ilişkin olduğunu belirtmektedir (akt.Türnüklü, 2007) .

Taraflar arası çatışmaların çözümünde iş birliğine yönelik yaklaşımlar, çatışmanın diğer tarafıyla olan ortak sorunun yapıcı çözümüne yönelik karşılıklı yüzleşmeyi ve çatışmanın her iki tarafının da ortak yararına olan yapıcı ve akılcı çözüme ulaşmak için yüz yüze karşılıklı problem çözme tartışmalarına girmeyi gerektirmektedir (Karip, 2010).

2.2 ÇATIŞMA YAKLAŞIMLARI

Çatışmaya yönelik kuramsal yaklaşımlar geleneksel, davranışsal ve etkileşimci yaklaşım olarak üçe ayrılır.

2.2.1 Geleneksel Yaklaşım

Çatışmaya dair geleneksel yaklaşım, çatışmaların tamamen ortadan kaldırılmasının gerektiğini ve çatışmadan kaçınılmasının gerektiğini savunur. Çatışma ile ilgili ilk yaklaşımlar, çatışmayı kötü, taraflar arasındaki samimiyeti ve iş birliğini azaltan, kaçınılabilir olan ve kaçınılması gereken olgular olarak ele alır. Bu yaklaşımın örgütün yapısal özelliklerini ve örgütsel gerçekleri dikkate aldığı söylenemez (Aydın, 1998).

Çatışma; tehlike, şiddet, savaş, yıkım, düşmanlık, saldırganlık, mantıksızlık gibi kavramlarla anılır ve istenilmeyen bir durumdur. Çatışma; örgütteki bozulmanın kanıtı olarak görülür ve yıkıcı sonuçlar doğurabileceği değerlendirilerek, örgütlerin çatışmalardan arındırılması gerektiği savunulur. (Sarpkaya, 2002; Karip, 2010).

Rahim'e (1992) göre örgütte çatışmanın varlığı kötü bir yönetimin belirtisidir. Çatışma, örgütün verimliliğini düşürür. Örgütlerde çatışmanın minimuma indirilmesi veya tamamıyla önlenmesi gerekir. Neyin nasıl yapılacağına, kaynakların kim tarafından nasıl kullanılacağına yöneticilerin karar verdiği bir örgüte, etkili bir yönetim varsa ve sorumluluklarını eksiksiz bir şekilde yerine getiriyorsa, çatışma olmamalıdır (Rahim, 1992; akt. Karip, 2010). Örgütte çatışma yaşanmaması için, yönetsel öğelerin hiç taviz verilmeden uygulanması gerekir (Özalp, 1987).

Çatışma, bireyde iş doyumsuzluğu yaratıp üretime olan katkısını azaltarak, yalnızlığa, diğer üyelerden uzaklaşmaya ve yabancılaşmaya neden olur. Çatışmanın çözümü için yöneticinin özel olarak çalışma yapmasına ihtiyaç olacağından enerji ve zaman kaybına neden olur (Erdoğan, 1996).

2.2.2 Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım kuramı; çatışmanın yıkıcı etkileri olduğu kadar yapıcı etkilerinin olduğunu da savunur. Çatışmanın tüm grup ve örgütler için doğal olduğu, ortadan kaldırılamayacağı, çatışmaların örgüt performansını olumlu şekilde etkileyebileceği düşüncesi savunulur (Robbins, 1994). Davranışsal yaklaşım örgütlerin toplumsal ve sosyal bir sistem olduğunu vurgulayarak, çalışan psikolojisine, çalışanın davranışlarını etkileyen etkenlere, çalışanlar arasındaki ilişkilere ve bu ilişkilerin geliştirilmesine önem verir (Doğan, 2001). Çatışmalar; örgütlerde bulunan problemlerin varlığına işaret etmesi ve probleme kalıcı çözüm geliştirmek için yöneticileri harekete geçirmesi sebebiyle, işlevsel çatışma olarak değerlendirilir (Sökmen & Yazıcıoğlu, 2005). Çatışma kötü değildir, fakat iyi yönetilmelidir. Karmaşık örgütler, kişiler veya gruplar arası ayrımlardan doğmaktadır. Etkili yönetimler bu farklılıkları normal olarak değerlendirmeli ve arttırmaya çalışmalıdır (Saygı, 2003).

Robbins'e (1974) göre, örgütlerin doğaları gereği çatışma olması doğaldır. Bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal işlevlerinin bulunduğunu kabul eder (Robbins, 1974; akt. Aydın, 1998).

Rahim (1992), modern yaklaşıma göre uyumun, örgütün verimliliği ve etkinliği için, arzulanan bir durum olmadığını iddia eder. Örgütlerde amaç, uyumlu bir ortam oluşturmak değil, karşı karşıya kaldığı sorunları kavrayabilme ve çözebilme yeteneğini geliştirmektir. Örgütlerdeki uyum; durgunluğa, ortalama bir başarı ile yetinmeye ve yanlış olsa da grup kararlarına sıkı sıkı bağlılığa sebep olabilir. Bu nedenle çatışma bir gereklidir. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken yaşanılacak çatışmaların yönetilmesi yöneticilerin temel sorumluluklarından biridir. Çatışma yönetimi, sadece çatışmanın çözümüyle sınırlı kalmayıp, çatışmaların ortaya çıkarılmasını da içerir. Bunun için yöneticilerin farklı ve karşıt düşünceleri gözlemlemesi, teşvik etmesi ve düşüncelerin özgürce ifade edileceği güven ortamı oluşturulması gerekir. Rahim (1992), çatışmanın meşru ve kaçınılmaz olduğunu, etkili bir yönetimin de göstergesi olduğunu savunur (Rahim, 1992; akt. Karip, 2010, s. 8).

2.2.3 Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşım, örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu, artan çatışmaların örgüte zarar verebileceğini, bunun için çatışmaların mutlaka çözülmesi gerektiğini savunur. Etkileşimsel yaklaşım, davranışçı yaklaşımdan farklı olarak, çatışmayı sadece benimsemekle kalmaz; barışçıl, uyumlu ve iş birliği içindeki bir örgütün yeniliklere ve değişime karşı ilgisiz kalacağını, gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesi gerektiğini savunur. Bu yaklaşıma göre, belirli bir seviyedeki çatışma grup içindeki mücadeleyi, eleştiriyi ve yaratıcılığı arttıracığı için, grup performansını da arttıracaktır, bu durum örgüt normlarının belirginleşmesine katkı sağlamaktadır (Saygı, 2003).

Stoner ve Freeman (1986-1989) üretkenliğin, verimliliğin artırılması ve örgüt performansının geliştirilmesi için çatışmanın elzem olduğunu savunurlar. Örgütlerde çatışmanın bastırılmadan etkili yönetilmesinin elzem olduğunu ve bunun da organizasyonları çok daha etkin bir duruma getirdiğini ifade ederler. Gruplar arasında yaşanan çatışmalar, aynı grubun içindeki bireyleri birbirlerine daha çok bağlayarak grup dinamizmini artırır ve organizasyonda radikal değişikliklerin gerçekleşmesini kolaylaştırır. (akt. Altıntaş, 2007).

Karip (2010) ve Can (1999) örgütlerdeki düzeyli çatışmaların, verimlilik için ön koşul olarak görülebileceğini ifade eder. Çatışma, sorunların çözümüne ne kadar katkı sağlarsa o ölçüde işlevseldir. Kontrol dışı olan, yönetilemeyen çatışmalar bireylere ve örgütlere zarar verebilir. Bu yaklaşım çatışmaların olumlu olduğu kadar olumsuz sonuçlarının da olduğunu, çatışma yönetiminin güçlüğünü ve karmaşıklığını kabul eder. İyi bir yönetici; çatışmanın örgüt ve çalışanlar açısından olası yarar ve zararlarının bilincinde olmalı, çatışmaya dair önyargıları ortadan kaldırmaya çaba sarf etmeli, çatışmayı, örgüt ve çalışanlar için verimli sonuçlar doğuracak şekilde yönetmeye gayret etmelidir (Karip, 2010; Can,1999).

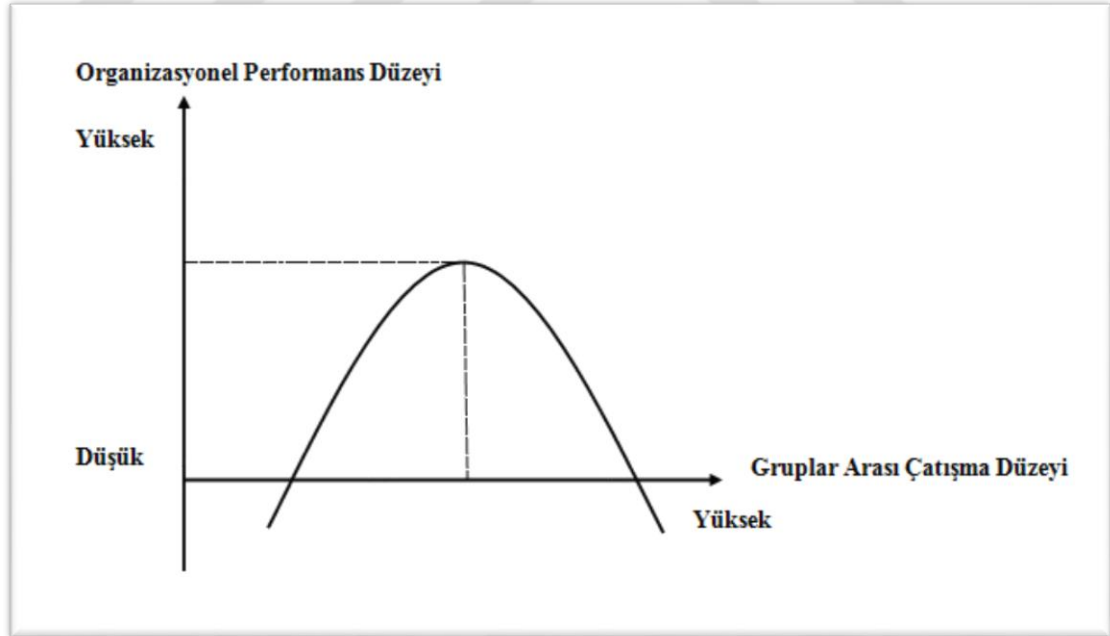
Etkileşimci yaklaşım, örgütlerde çatışma yaşanmamasının örgüt açısından sakıncalı olduğunu, bunun için çatışmayı bilinçli olarak teşvik etmenin gerektiğini savunur. Çatışma olmayan bir örgütte, ilgisizlik, tekdüzelik ve durağanlığın olacağını, örgütün bozulmaya başlayacağını düşünürler. Bu yargı, Binzen ve Daughen (1976) tarafından

yapılan bir araştırma ile desteklenmiştir. Çatışma olmayan bir örgütte ilgisizlik ve durağanlık olur, yeni gelişmeler çok az görülür (Binzen ve Daughen 1976; akt. Aydın, 1994).

Örgütsel çatışmanın rahatsız edici birçok problemin kaynağı olabileceğini; fakat örgütsel yaşamın sürdürülebilmesi için örgütlerde çelişkinin, anlaşmazlıkların, uyuşmazlıkların kesinlikle gerekli olduğunu savunan Robbins (1998), bu olguyu çok az yöneticinin benimsediğini ifade etmektedir. (Robbins, 1998; akt. Aydın, 1994).

Hiç çatışma yaşanmaması ya da şiddetli çatışmaların yaşanması örgütsel faaliyetlerin verimsiz yönetilmesine ve örgütün başarısını olumsuz etkilenmesine neden olur. Düşük ve yüksek seviyede yaşanan çatışmaların örgütsel performansı yukarıya taşımadığı, ideal çatışma seviyesinin ise etkililiği maksimize edeceği düşüncesi kabul görür (Gibson, 2012, s. 265). Bu görüş Şekil 2.1' de bir grafik ile gösterilmiştir.

Şekil 2.1: Çatışma ve Örgütsel Performans Düzeyi Arasındaki İlişki



Kaynak: Gibson J. L. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw - Hill. 14.Basım ,s.266

Çatışma yaklaşımları ile ilgili temel kabulleri tablo 2.1'deki gibi karşılaştırmalı olarak özetleyebiliriz.

Tablo 2.1: Çatışma yaklaşımlarının karşılaştırılması

Geleneksel Yaklaşım	Davranışsal Yaklaşım	Etkileşimci Yaklaşım
Çatışmalar; • Örgüt verimini azaltıcı etki gösterir ve zararlıdır. • Kaçınmak mümkündür. • Örgüt işleyiş ve performansını kötü şekilde etkiler. • Ortadan kaldırılmalı ya da minimuma indirgenmelidir. • Yönetim işlevlerini eksiksiz ve doğru bir şekilde yerine getirirse ortadan kalkarlar. • Örgüt yapısındaki bir takım düzenlemeler ile ortadan kaldırılabilirler.	Çatışmalar; • Organizasyonların doğası gereği meydana gelir. • Kaçınılmazdır. • Örgütteki bireylerin uyumsuzluğu ile meydana gelir. • Örgütteki sorunları işaret eder ve problemlerin çözümü için yönetimlerin harekete geçmesini sağlar. • Örgütteki birey veya grupların birbirleri ile uyumlu hale getirilmesiyle ortadan kaldırılabilir ya da minimuma indirgenebilir.	Çatışmalar; • Doğaldır ve örgütün değişmesi ve gelişmesi açısından elzemdir. • Tümü için örgüt açısından faydalı veya zararlı denilemez. • Örgütte çatışmanın çok az veya şiddetli seviyede olması örgüt performansını düşürür, ideal çatışma seviyesi ise performansı maksimize eder. • Yönetimin görevi çatışmaları araç olarak kullanarak, örgütü ve çalışanları amaçlarına ulaştırmak olmalıdır.

Kaynak: Uçar, İ. (2018). İşletmelerde çatışma yönetimi tarzları ile bilgi paylaşımı ilişkisi ve bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.8.

2.3 ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışmalar alan yazında taraflarına göre, ortaya çıkış şekillerine göre, örgüt içindeki yerine göre ve fonksiyonlarına göre çatışma türleri şeklinde sınıflandırılmıştır.

2.3.1 Taraflarına Göre Çatışma Türleri

Taraflarına göre çatışmalar, bireylerin kendi içerisindeki, bireyler arası, gruplar arası ve örgütler arası çatışmalar olarak incelenecektir.

2.3.1.1 Bireylerin kendi içerisindeki çatışması

Bireyin kendi kararını verirken, eylem tarzını seçerken veya eylemi uygularken karşılaştığı fizyolojik ve psikolojik engeller sonucu ortaya çıkan çatışma halidir. Bireyin hedefleri, güdüler, rolleri ve gereksinimleri konusundaki çelişkileri veya bireyin kendi beklentileri ile çevresindekilerin beklentilerinin uyumsuzluğu; sosyalizasyon sürecini güç ve karmaşık hale getirerek bireyin gerilmesine ve çatışma yaşamasına neden olacaktır (Özer, 2014, s.16).

Karip'e (2010) göre bireyin kendi içerisindeki çatışma; bireyin ilgileri, çıkarları, amaçları, değerleri veya uzmanlığı ile uyum olmayan beklentiler oluştuğunda ortaya çıkar. Bireyin birbiri ile çelişen roller üstlenmesi de birey içi çatışmalara neden olabilir (Karip, 2010, s.24).

Birey kendisinden ne beklenildiğinden emin olmadığında; farklı ve çelişkili kararlar vermesi beklendiğinde ya da yapabileceğinden fazlası beklenildiğinde endişeli, rahatsız ve kırgın bir psikolojik durum içine girebilir. Fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçların tatmin olmamasından dolayı, bireyde genel bir gerginlik ve stres oluşabilir. Örgütsel davranışları ve dolayısıyla da örgütü etkileyen en ciddi çatışma türlerinden biri olan bireysel çatışma birbiri ile uyumsuz amaç veya beklentilerden kaynaklanan baskıların birey üzerindeki olumsuz sonuçları olarak tanımlanabilmektedir (Eren, 2004).

Bireylerin kendi içinde yaşadığı çatışmaları engellenme, amaç ve rol çatışması olarak üçe ayırabiliriz.

2.3.1.1.1 Engellenme

Bireyin ulaşmak istediği hedef için çabalarırken fiziksel, sosyal veya psikolojik bir engelle karşılaşmasıyla meydana gelen çatışma durumudur. Hedefine ulaşamayan bireyler saldırganlaşma, çekişme, direnme ya da uzlaşma gibi psikolojik savunma yöntemlerini kullanır (Ataman, 2009, s. 568)

2.3.1.1.2 Amaç çatışması

Genellikle uyumsuz hedef ve beklentilerden kaynaklanan, gerçek ya da algılanan baskılardan sonucu ortaya çıkar. Bireyin kendi içinde yaşadığı amaç çatışmaları üçe ayrılır. Yaklaşma - yaklaşma çatışması; bireyin eşit çekicilikteki iki olumlu seçenek arasında seçim yaparken yaşadığı çatışmadır. Yaklaşma - kaçınma çatışması; bireyin olumlu ve olumsuz sonuçları olan bir durumda karar vermeye çalışırken yaşadığı çatışmadır. Kaçınma - kaçınma çatışması; bireyin eşit iticilikteki iki olumsuz seçenek arasında seçim yapmaya çalışırken yaşadığı çatışmadır (Schermerhorn & Hunt & Osborn, 2002, s.233).

2.3.1.1.3 Rol çatışması

Örgütlerde, bireyden beklenen ile bireyin yapması gereken arasında uyumsuzluk bulunduğu durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir. Bireylerin algılarına ve beklentilerine göre farklı şekillerde rol çatışmaları meydana gelebilmektedir (Rahim, 2001, ss. 99-100). Roller, alıcılar ve göndericilerden kaynaklanan çatışma şekillerini aşağıdaki şekillerde sıralayabiliriz.

- a) Rol göndericinin kendi içinde çatışması; rol gönderici, rol alıcıdan birbiri ile tutarsız ya da çelişkili rolleri yerine getirmesini istiyorsa meydana gelir.
- b) Göndericiler arası çatışma; rol göndericinin, rol alıcıdan talep ettiği davranış, diğer rol alıcılardan talep ettiği davranışla uyumsuz veya çelişkili ise meydana gelir.
- c) Roller arası çatışma; bireyin birbiri ile uyumsuz birden fazla rolünün bulunması ile meydana gelir.
- d) Birey - rol çatışması; bireyin üstlendiği rolün, bireyin tutumlarıyla, değerleriyle veya mesleki davranışlarıyla uyumsuz olması durumunda meydana gelir.
- e) Aşırı rol yükleme; bireyin yapabileceğinden daha fazla görevinin bulunması ya da kendisine verilen görevi gerçekleştirmek için gerekli beceriye veya yeterliliğe sahip olmaması gibi durumlarda meydana gelir.
- f) Rol yetersizliği çatışması; bireyin az görevinin bulunması veya rutin işlerle uğraşmasından kaynaklanan zihinsel uyarılma eksikliğidir.

g) Rol belirsizliği çatışması; bireyin organizasyonda ne yapması gerektiğini, kimlere veya nelere karşı sorumluluklarının bulunduğunu bilememesidir (Uçar , 2018, ss.10-11).

Rol belirsizliği ve rol çatışması, birbirinin devamı olarak ortaya çıkmaktadır. İş tanımı yapılmadığı için, hangi işin sorumluluğunu, nereye kadar alması gerektiğini bilmeyen bir çalışan, başka bir çalışanın sınırlarına müdahalede bulunabilmekte, bu durum da örgütsel çatışmalara neden olabilmektedir (Şahin, 2005, ss.54-55).

2.3.1.2 Bireyler arası çatışmalar

İki ya da daha fazla bireyin amaçlarına ulaşmak için kullandığı değer, bilgi, algılayış ve yöntemlerin farklı olmasından kaynaklı çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Bu tür çatışmalar genellikle kişilik farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Şimşek, 2002, s. 295).

İki bireyin birbiriyle duygu, düşünce, görüş, tutum, fikir, davranış farklılıkları yaşamaları ile meydana gelen çatışmalardır. Bireylerin algıları, kalıp yargıları, rolleri, ihtiyaçları, duyguları, kültürel etkenleri gibi farklar bireyleri çatışmaya iter ve karşılıklı beklentileri mesajlara neden olur. Bu mesajların taşıdıkları anlam, çatışmanın kaynağını oluşturur. Kişiler gelen mesajların kapsamına karşı olduklarında, sadece bu nedenden mesajı gönderenle çatışma yaşayabilirler (Dökmen, 2003, ss. 132 - 133).

Bireysel çatışma, teşvik edilen güdü ile arzu edilen amaç arasında engeller bulunduğu zaman ortaya çıkar. Bireyler arasında birbiri ile rekabet içinde olan ve çatışan amaçların bulunması durumunda meydana gelir (Bumin, 1990, s. 57). Bireyler arası çatışmalar rekabetçi ve ayırıcı çatışma olmak üzere ikiye ayrılır.

2.3.1.2.1 Rekabetçi çatışma

Tarafların birbirleri ile uyumlu olmayan amaçlar için çabaladığı; aralarında oluşan zıtlığı azaltmak ya da ortadan kaldırmaya çalışmak yerine kazanmaya çalıştığı çatışma şeklidir. Faaliyetleri başarılı olanın ve iki taraf açısından da galip gelenin belli olması ile son bulur.

2.3.1.2.2 Ayırıcı çatışma

Taraflar amacına ulaşabilmek için kural tanımayıp, her türlü etik olmayan davranışı göstererek; birbirlerini güçsüz bırakmaya, bozguna uğratmaya, pes ettirmeye çalışır (Baysal & Tekarslan, 1996, ss.300-301).

2.3.1.3 Gruplar arası çatışmalar

Gruplar arası çatışmalar, genellikle aynı birimin yöneticisine bağlı çalışan grupların birbirleri ile mücadeleye girmesi sonucunda meydana gelen çatışmalardır (Dinçer & Fidan, 2003).

Organizasyonlarda çeşitli görevler vardır ve bu görevleri yerine getiren kişiler veya gruplar arasında bazı işlevsel bağılıklar vardır. İşlevsel olarak birbirine bağlı bölümlerden biri, yapması gereken işleri zamanında yerine getiremezse bölümler arasında çatışma meydana gelir, yaşanan aksamalar örgütün amacına ulaşmasını engeller (Koçel, 2014; Ertürk, 2000).

Koçel'e (2014) göre, gruplar arası çatışmalar örgütlerde en çok görülen çatışmalardır. Bu çatışmaların yönetimi, yöneticiler için daha zordur çünkü bazen yönetici hakem rolü oynasa bile çatışan gruba dahil olabilir. Çözüm stili eğer grupları tatmin etmezse organizasyon faaliyetleri olumsuz etkilenecektir (Koçel, 2014).

2.3.1.4 Örgütler arası çatışmalar

Örgütlerin kendi aralarında çatışmaları doğaldır. İki rakip işletmenin çatışması veya işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları ve uygulamaları nedeniyle işçi sendikası ile görüş ayrılıklarına düşmeleri, örgütler arası çatışmalara örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2004).

2.3.2 Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Türleri

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar; potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma olarak dört grupta incelenir.

2.3.2.1 Potansiyel çatışma

Çatışmayı ortaya çıkarabilecek koşulların bulunduğu durumları ifade eder. Örgüt içindeki farklı amaçlar, kaynakların sınırlı olması gibi faktörler çatışmaya neden olabilecek durumlardır (Akçakaya, 2003).

İletişim kanallarındaki bozukluklar, eksik bilgi değişimi, farklı çağrışımlar yaratacak jargon, üslup ya da kelimelerin kullanılması, bireyler arasında anlaşma güçlüklerinin yaşanmasına ve yanlış anlaşılmalara yol açar. Taraflar arasındaki iletişim güçlükleri ve yanlış anlaşılmalara çatışmalara sebebiyet vermektedir (Robbins & Judge; akt. Erdem, 2013, ss. 457-458).

2.3.2.2 Algılanan çatışma

Birey ya da grupların belirli bir olay veya gelişmeyi farklı şekilde algılaması çatışmaya neden olabilir. Algılama şeklinin davranışları etkilediği göz önüne alınırsa; amaç, değer ve zaman algısındaki farklılıklardan doğan algılama şekilleri, birey ve grupları zıt durumlara düşürebilir (Koçel, 2014, s. 670).

İletişimin bozuk olduğu, farklılıkların abartıldığı ve düşmanca tutumların olduğu bir ortamda, çatışmayı artıracak algılamaların oluşması da kaçınılmazdır. Birey saldırgan davranışları, karşı tarafın kişiliğine bağlarken, kendi davranışlarının sebebi olarak da dış olayları, çevreyi veya karşı tarafın eylemlerini işaret eder. Mantıklı kanıt ve gerekçeler oluşturarak kendi davranışlarını rasyonelleştirmeye çalışır (Dökmen, 2003).

2.3.2.3 Hissedilen çatışma

Gordon'a (1991) göre, bireyler fikir ayrılıkları ve zıt ilgiler üzerine yoğunlaşmaya başlayıp, duygusal olarak çatışmaya katılırlar. Bir veya daha fazla kişinin anlaşmazlığa düşmeleri ya da birbirlerini yanlış anlamaları sonucu gerginlik ve kaygı hissetmeleri ile çatışma, algılanan çatışmadan hissedilen çatışmaya dönüşür (Gordon, 1991; akt. Ergeneli, 2006).

Algılanan ile hissedilen çatışma arasında bir gecikme zamanı vardır. Hissedilen çatışmada, taraflar birbirlerine karşı olumsuz duygular beslemeye başlar ve çatışmayı

kişiselleştirirler. Her iki tarafta “biz” ve “onlar” tutumu geliştirir ve birbirlerini suçlarlar. Taraflar arasındaki çatışma arttıkça, iş birliği ve uyum azalmaya başlar. Kızgınlık, kaygı ve gerilimler, hissedilen çatışmaların göstergeleridir (Koçel, 2014, s. 666).

Bir veya daha fazla kişi, grup içinde kendisini yanlış anlaşılmalardan ve uyuşmazlıklardan ötürü gergin, tedirgin veya huzursuz hissederse, hissedilen çatışma safhasına geçilmiş olur. Bireyin algısı bu aşamada, hislerini kızgın, kırgın, endişeli olarak ifade edeceği çatışmaya dönüşür (Koçel, 2014).

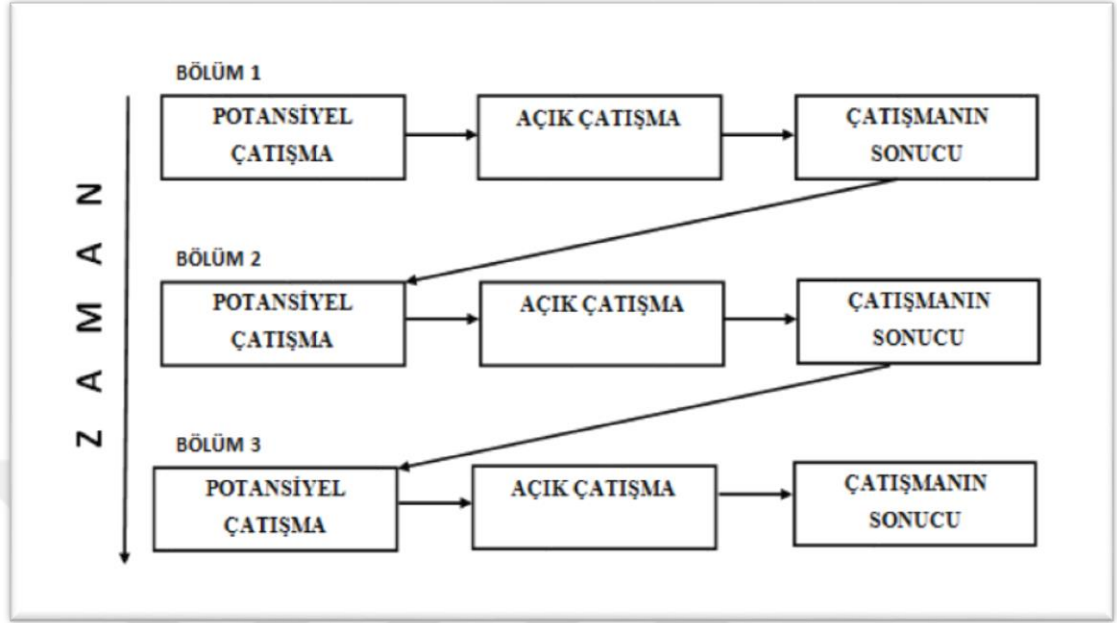
2.3.2.4 Açık çatışma

Çatışmanın davranışsal boyutta meydana gelmesidir. Açık şekilde saldırı veya verilen desteğin geri çekilmesi de açık çatışmanın varlığını gösterir. Açık çatışma da taraflar, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratmaya çalışır. Bu çatışmanın en somut hali fiziki saldırdır. Genellikle bu çatışma şekli örgüt kural ve normlarına ters düşen, yasaklanan davranışlar arasındadır. Bu nedenle açık çatışma, karşı tarafın çalışmasının baltalanması ile yaşanır (Koçel, 2014).

Açık çatışma, tarafların birbirlerine karşı fiilen gösterdiği eylemlerdir. Taraflar arasında tartışma, hakaret etme, bilgi saklama ya da fiziksel güç kullanma gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir (Güney, 2007, s.105).

Çatışma, tüm tarafları tatmin ederek bitmişse, ilerleyen süreçte potansiyel çatışma yaşanma olasılığının azaldığı söylenilebilir. Fakat çatışma, taraflardan birini bile tatmin ederek bitmemişse, bir süre sonra potansiyel çatışma için gerekli koşullar tekrar ortaya çıkacaktır (Champoux, 2011, s. 270). Champoux bu durumu Şekil 2.2’de ifade eder.

Şekil 2.2: Çatışma Bölümleri Arasındaki İlişki



Kaynak: Champoux, J. E. (2011). Organizational behavior: integrating individuals, groups and organizations. 4. Baskı, New York: Routledge.

2.3.3 Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri

Çatışmalar örgüt içindeki yerlerine göre yatay, dikey ve emir - komuta - kurmay çatışmaları olarak üç grupta incelenir.

2.3.3.1 Yatay çatışma

Örgütte aynı organizasyon kademesinde bulunan departmanlar ya da bireyler arasındaki uyuşmazlık sonucu ortaya çıkan çatışmalardır. Çıkar çatışmaları, amaç farklılıkları, algılamada farklılıklar, ters tutumlar çatışmalara yol açabilir (Özkalp ve Kirel, 2010; Koçel, 2014). Departmanlar birlikte çalışırken, organizasyonel hedeflerine ulaşmak için zamanlama, kalite, etkinlik ve benzeri bir çok konuda anlaşmazlık yaşayabilmektedirler. (Nahavandi & Denhardt & Aristigueta , 2014 , s. 342)

2.3.3.2 Dikey çatışma

Örgütlerde astlar ve üstler arasında meydana gelen çatışmalardır. Üstlerin verdiği direktiflerin kati olmadığı ya da mesajın yanlış anlaşıldığı durumlar, bilgi ve değerlerdeki uyuşmazlıklar, çalışan performansı ile ilgili problemler bu tür çatışmalara neden olabilir.

Dikey çatışma genellikle birim veya bölümler arasında yetki paylaşımı, erk kazanma, denetleme, ödeme ve yarar paylaşımı gibi anlaşmazlıklarda ortaya çıkar (Solmuş, 2001).

2.3.3.3 Emir - komuta - kurmay çatışmaları

Örgütlerde yürütme, yetki ve sorumluluğu taşıyan emir - komuta ile uzmanlıklarından kaynaklanan bilgilendirme, tavsiyede bulunma görevi olan kurmay personeli arasında görülen çatışmalardır. Komuta yöneticileri örgütsel aksaklıklarda, sorumlu oldukları konularda çıktıda bir eksilme olmadan çalışabilir durumun korunması için olabildiğince çabuk çözümleri sağlamaya yeterince zaman ayıramazlar. Komuta yöneticileri, genelde kurmayları pratik olmayan, teorik ve deneyimsiz kişiler olarak algılarken, kurmaylar da komuta yöneticilerini can sıkıcı, dar görüşlü, esnek olmayan kişiler olarak algırlar. Algılamadaki bu farklılıklar, ortak bir çözüme ulaşılmasını engeller (Karip, 2010).

2.3.4 Fonksiyonlarına Göre Çatışma Türleri

Modern yaklaşım, çatışmaların organizasyonlar için yararlı olduğunu, örgütün hedeflerine ulaşması için çeşitli katkılarının bulunduğunu kabul eder. Bu nedenle fonksiyonlarına göre çatışmalar, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak iki grupta incelenecektir.

2.3.4.1 Fonksiyonel (işlevsel) çatışma

Organizasyonların hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar organizasyonun çeşitli seviyelerindeki sorunlara da dikkat çekerek örgüte canlılık ve hareket kazandıracak yeniliklerin, değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Robbins, 1998; akt. Koçel, 2014, s.491).

2.3.4.2 Fonksiyonel olmayan (işlevsiz) çatışma

Örgütün hedeflerine ulaşmasını engelleyen, grup performansı ve verimini azaltan ya da hedefleri gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan, yıkıcı çatışmalardır (Koçel, 2014).

Fonksiyonel olmayan çatışmalar örgütün amaçlarına ulaşmasını engellemenin yanı sıra karar süreçlerinin olumsuz etkilenmesi, bilgi akış sistemlerinin bozulması, güç mücadelelerinin artması, motivasyonun azalması gibi sonuçlar meydana getirmektedir

(Koçel, 2014, s. 759). Ayrıca bu tür çatışmalar iş verimini ve memnuniyetini azaltıp, sürekliliği ve iş hacmini olumsuz etkilemektedir (Schermerhorn & Hunt & Osborn, 2002, s. 129).

2.4 ÇATIŞMA YÖNETİMİ SÜRECİ

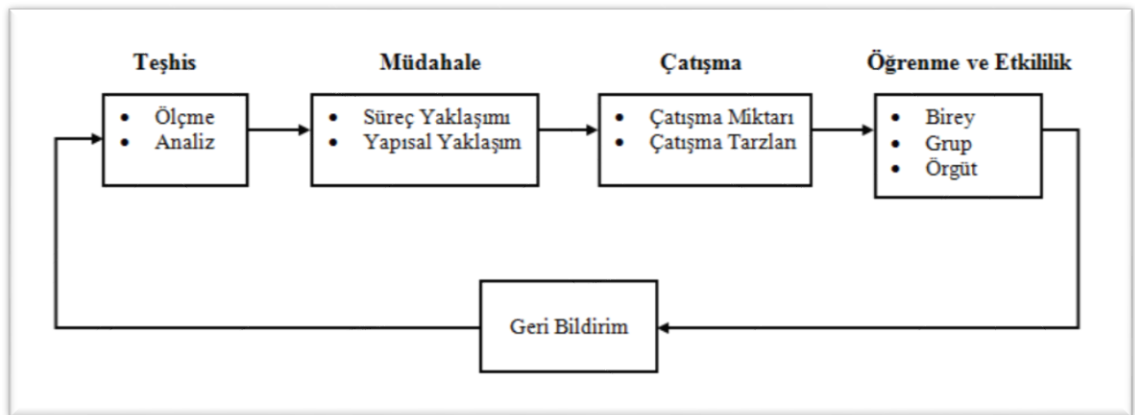
Çatışma kişiler veya gruplar arasındaki ilişkilerden doğan, çeşitli adımlar içeren bir süreçtir. Her bir adım ayrı bir çatışma halini ifade eder (Sarıpınar, 2014, s.18)

Çatışma sürecinin hangi aşamada olduğunu anlamak çatışmayı yönetebilmek için temel teşkil eder. Sürecin yönetimi konusunda dikkat edilmesi gereken önemli faktörlerden biri de, çatışmanın içindeki taraflar aynı anda aynı aşamada olmayabilir (Bumin, 1990, s. 22).

Karip 'e (2010) göre, çatışma yönetimi sürecinde çatışmaların her zaman çözümlenmesi veya çatışmaların uzlaşarak sonuçlandırılması gerekmez. Çatışma yönetimi örgütsel etkililik için belirli bir seviyede çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönetilmesini gerektirebilir (Karip, 2010, s.43).

Çatışma yönetim süreci; mevcut çatışmanın teşhisi, çatışmaya müdahale, çatışmaya uygun stratejilerin seçilmesi ve uygulanması, öğrenme ve etkililik, sonucun izlenmesi gibi aşamaları içerir. Çatışma yönetim süreci Şekil 2.3' te gösterilmiştir.

Şekil 2.3: Çatışma Yönetimi Süreci



Kaynak: Rahim M. A, (2001). Managing conflict in organizations, (3. Baskı). London: Quorum Books s.86.

2.4.1 Teşhis

Çatışmayı doğru bir şekilde yönetebilmek, çatışmanın doğru anlaşılmasına bağlıdır (Hellriegel & Slocum, 2010, s.384). Çatışma yönetiminin ilk adımı, çatışmanın kaynaklarını, etkinliğini, ölçümünü ve bunların arasındaki ilişkileri tespit edip problemin ortaya çıkarılması aşamasıdır. Bu aşamada yapılacak analiz ile çatışmaya müdahale ihtiyacı olup olmadığı ve çatışma yönetimi tarzlarından hangisinin gerekli olduğu anlaşılabilir (Rahim, 2001, ss. 86-88).

Yöneticinin çatışmayı doğru teşhis edebilmesi için; çatışmanın çıkış nedenlerini, tarafların örgüt içindeki rollerini, birbiriyle olan ilişkileri düzeylerini ve amaçlarını öğrenmesi gerekir. Bu bilgiler ışığında örgüt içinde seviyeli bir çatışma düzeyi oluşturmak için gerekli müdahaleleri yapabilecek duruma gelecektir (Akkirman ,1998, s.4).

2.4.2 Müdahale

Çatışmaya müdahalede bulunmadan önce çatışmanın doğru tanımlanması gerekir. Genellikle sorunu meydana getiren gerçek sebepler ve etkileri, görünen etki ve sebeplerden farklı olabilir. Farklı seviye ve çeşitlerdeki çatışmalar farklı müdahaleleri gerektireceği için çatışmanın niteliğine, seviyesine ve bireylerin çatışmada uygun yaklaşım kullanıp kullanmadığına dikkat edilmesi gerekir. Sorunun doğru anlaşılabilmesi için çatışmanın seviyesi, bireylerin çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın bireylere, gruplara ve örgüte olan etkilerinin değerlendirilip analizinin yapılması gerekmektedir. Analiz sonucunda çatışmanın seviyesi çok düşük veya çok yüksekse ve bireyler uygun bir çatışma yönetimi stratejisi kullanmıyorlarsa, çatışmaya tarafların dışından bir müdahalenin gerekli olduğu düşünülebilir (Karip, 2010).

Çatışmaya müdahale yaklaşımı, yapısal yaklaşım ve süreç yaklaşımı olarak ikiye ayrılır. Süreç yaklaşımı, üyelerin bireyler arası çatışma yönetim tarzlarını değiştirmeyi amaçlar. Organizasyondaki üyelere, farklı durumlarda bireyler arasında çatışma yönetimi yaklaşımlarını nasıl kullanabilecekleri konusunda yardımcı olur. Yapısal yaklaşım ise hiyerarşi, prosedür, ödül sistemi gibi örgütün yapısal tasarım özelliklerini değiştirmeyi

amaçlar. Üyelerin farklı seviyelerdeki çatışma algılarını değiştirerek çatışmayı yönetmeye çalışır (Rahim, 2001, ss. 89-93).

Süreç yaklaşımı, çatışmalara kalıcı çözümler getirecek sonuçları ortaya çıkarırken; yapısal yaklaşım, genellikle çatışmalara geçici çözümler getiren bir yaklaşım şeklidir (Topaloğlu & Avcı 2008, s. 78). Teşhis aşamasında elde edilen bulguların niteliğine göre, uygun çatışma yönetimi yaklaşımlarından biri kullanılabileceği gibi, her iki yaklaşım da birlikte kullanılabilir (Karip, 2010, s. 45).

2.4.3 Çatışma

Rahim'e (1992) göre yanlış yönetilen, dikkate alınmayan ya da etkili bir şekilde yönetilmeyen çatışma; kaynakların verimsiz kullanımı, örgüt üyelerinin stres seviyesinin yükselmesi ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı gibi olumsuz sonuçları doğurabilir ve örgütlerin sonunu hazırlamaya neden olabilir. Çatışmanın iyi yönetilememesi, bireylerin toplumsal ve iş ilişkilerinin bozulmasına, stres oluşumuna bağlı olarak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların meydana gelmesine neden olabilir. Çatışmadan sürekli olarak kaçınmak, bireylerin kendilerine olan güvenlerini azaltır ve kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olur (Rahim, 1992; akt. Karip, 2010).

Çatışma süreci, çatışma miktarı ve tarzı ile ilgili, teşhis aşamasında ortaya konulan bulgular ve varılan kararlara göre çatışmanın hangi şekilde yönetileceği ile ilgilenir. Çatışmaların; yüksek ya da düşük seviyeli olmasına ve çatışma türüne göre ele alınması gerekir (Koçel, 2014, s. 770).

2.4.4 Öğrenme ve Etkililik

Örgütsel öğrenme süreci; deneyime bağlı olarak bilginin edinimini, paylaşımını, yorumlanmasını, kullanımını ve buna bağlı olarak performansın korunmasını ve geliştirilmesini kapsar (Dibella & Nevis & Gould, 1996, s. 363).

Örgütlerde öğrenme birey, grup ve örgüt seviyesinde gerçekleşir. Öğrenme önce örgütlerin yapı taşlarını oluşturan bireylerin öğrenmesi ile başlar. İkinci aşama; kısa

vadeli olarak bir araya gelmiş gruplardan, uzun vadede birlikte çalışan gruplara kadar her grubun düşünmesi, üretmesi ve etkili bir şekilde öğrenebilmesi ile grup öğrenmesi gerçekleşir. Birey ve grup düzeyindeki öğrenme ile örgüt düzeyinde öğrenme gerçekleşir (Marquardt, 2002, ss.39-43).

Etkililik organizasyonun amaçladığı hedeflere ulaşma düzeyini ifade eder. Ölçülebilir çıktılar arasında organizasyon için anlamlı ve yararlı olanlarının sayısı etkililik oranını gösterir (Akal, 2005, s. 37). Örgütün birbirlerinden farklı bir çok amacının bulunması nedeniyle, etkililiğin hangi amaca göre ölçüleceği önemlidir, fakat genel olarak etkililik; planlanan ile gerçekleşen çıktı arasındaki orandır (Yükçü & Atağan, 2009, s. 3).

2.4.5 Dönüt (Geri Bildirim)

Geri bildirim işletmeler için oldukça faydalı bir mekanizmadır. Geri bildirimin amacı, alıcının öğrenerek, gelişerek ve değişerek ilerlemeye teşvik edilmesidir. İyi yapılan bir işin takdir edilmesi veya yapılan işin iyileştirilmesine yönelik öneride bulunulması ile davranışa veya sonuçlarına ilişkin nesnel bir mesaj verilmesi örgüt dinamizmini pozitif etkiler. (Harris, 2006; akt. Kardam, 2007, s. 16).

Geri bildirim, çatışma nedenlerinin ve çatışmanın ortadan kalkıp kalkmadığının gözlenmesi, istenilen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi aşamasıdır. İleride benzer çatışmaların yaşanmaması, yaşanması durumunda neler yapılabileceğinin belirlenmesi ve daha uygun şekilde yönetilmesi açısından geri bildirim aşaması oldukça önemlidir (Sığrı & Gürbüz, 2014, s. 497).

2.5 ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI

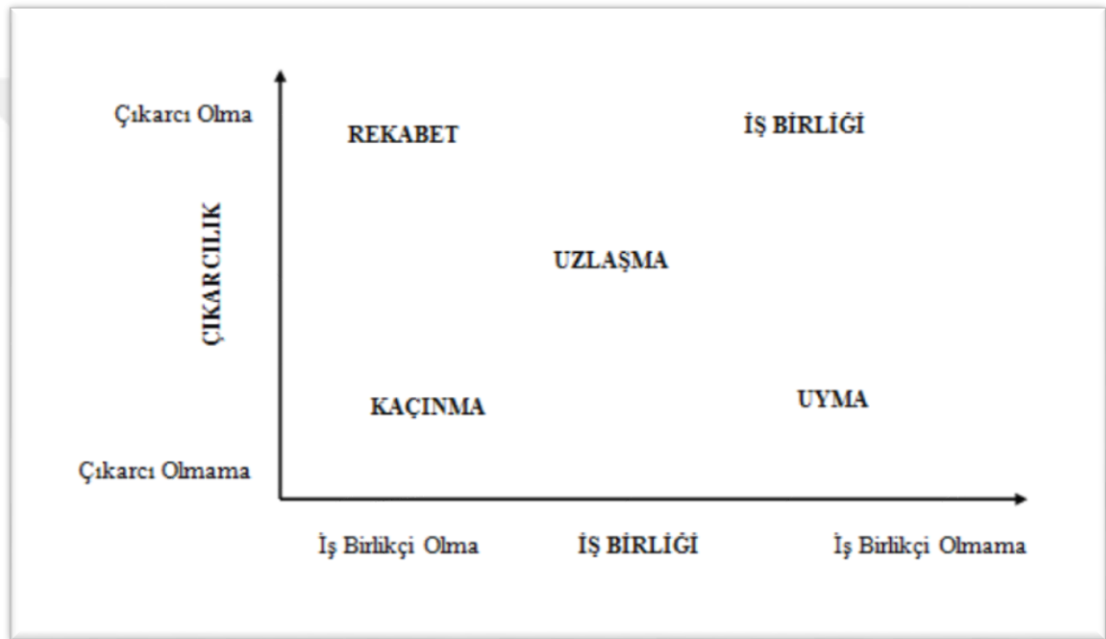
Çatışma yönetimine dair bir çok yaklaşım ileri sürülmüştür. Bu yaklaşımlara ilişkin ilk öneri Mary P. Follett 'ten (1926) gelmiştir. Follett çatışmayı; güç kullanma, uzlaşma ve bütünleştirme olarak üç ana başlık ve daha sonra kaçınma ve bastırma olarak iki ek başlıkta incelemiştir (Rahim & Magner & Shapiro, 2000, s. 10).

Blake ve Mouton (1964), bireyler arasındaki çatışmalar ile baş etme tarzlarını; zorlama, geri çekilme, yumuşatma, taviz verme ve problem çözme olarak beş türde sınıflamış ve

ilk kavramsal şemayı oluşturmuştur. Oluşturulan bu şemayı Thomas (1976) ile Rahim ve Bonoma (1979) benzer şekilde tekrar yorumlamıştır (Rahim, 1983, ss. 368 - 369).

Thomas çatışma yönetimi tarzlarını; rekabet, iş birliği, uzlaşma, kaçınma ve uyma olarak beş türde sınıflamış, iş birliği ve çıkarıcılık boyutları içinde tekrar yorumlamıştır. Thomas'ın çatışma yönetimi tarzları Şekil 2.4 te gösterilmiştir.

Şekil 2.4: Thomas Çatışma Yönetimi Tarzları



Kaynak: Ruble, T. L. & Thomas K. W. (1976). Support for a two-dimensional Model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*. Cilt:16, Sayı:1 s.145

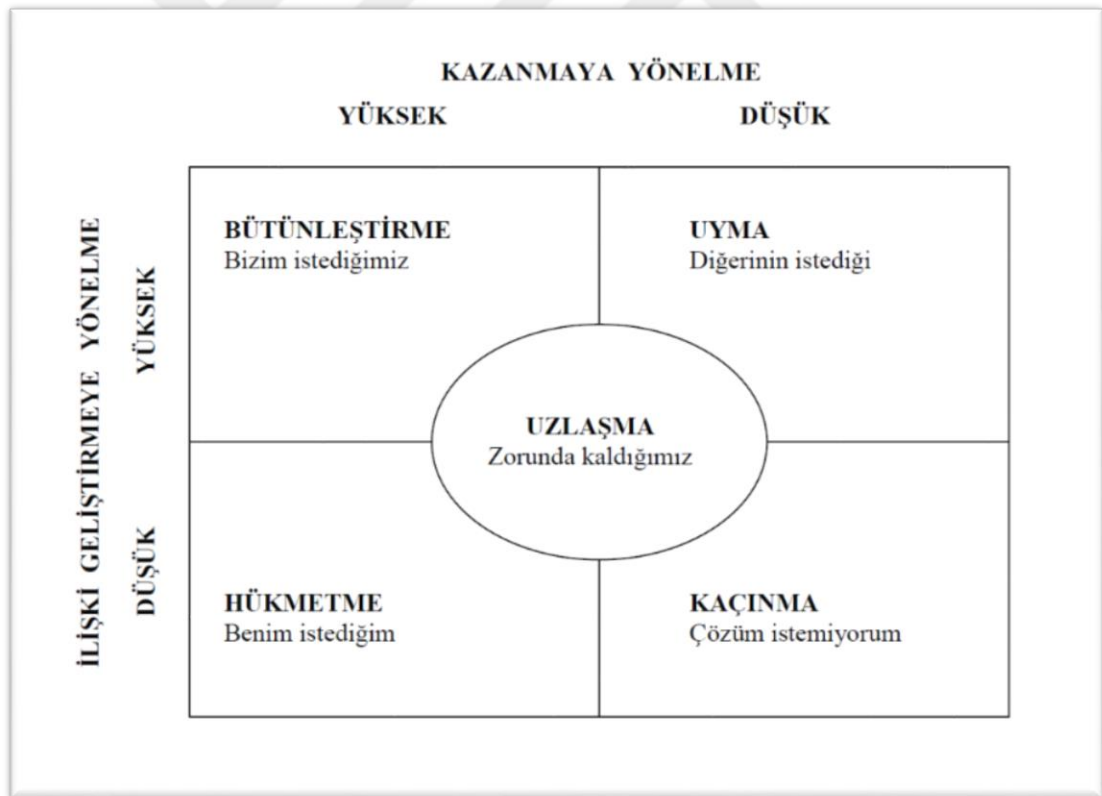
İş birliği, bireyin başkalarının isteklerini tatmin etme derecesini; çıkarıcılık ise, bireyin kendi isteklerini tatmin etme veya kişisel amaçlarını gerçekleştirme derecesini ifade eder (Ruble & Kenneth, 1976, s.144).

Rahim ve Bonoma kişiler arası çatışmalarla başa çıkma tarzlarını; bütünleştirme (iş birliği), hükmetme (zorlama), uyma (vazgeçme), uzlaşma ve kaçınma olmak üzere beş

tarzda sınıflandırıp, kazanmaya yönelme ve ilişki geliştirmeye yönelme olmak üzere iki temel boyuta ayırarak incelemiştir. Kazanmaya yönelme; tarafların kendi istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına verdikleri önemin, ilişki geliştirmeye yönelme; tarafların, karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına verdikleri önemin, düşük veya yüksek dereceli olarak değerlendirilmesidir. (Rahim, 1983, ss. 368 - 369).

Rahim ve Bonoma'nın iki boyutlu çatışma yönetimi tarzları Şekil 2.5 'da gösterilmektedir.

Şekil 2.5: Çatışma Yönetimi Tarzları



Kaynak: Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. The Academy of Management Journal Vol. 26, No. 2 s.369

Çatışma yönetimi tarzlarının hangi durumlarda uygun olduğunu ve olmadığını tablo 2.2'deki gibi karşılaştırmalı olarak özetleyebiliriz.

Tablo 2.2: Çatışma yönetimi tarzlarının karşılaştırılması

	Uygun olduğu durumlar	Uygun olmadığı durumlar
Bütünleştirme	- Konu karmaşıksa, - Çözüm için tarafların görüşlerinin sentezi gerekiyorsa, - Çözüm için karşı tarafın katkısı gerekiyorsa, - Problemi çözmek için yeterli zaman bulunuyorsa, - Ortak bir sorunu çözmek için tarafların kaynaklarına ihtiyaç varsa.	- Problem basitse, - Acilen karar alınması gerekiyorsa, - Diğer taraf sonuç ile ilgilenmiyorsa, - Diğer tarafın problem çözme becerisi yoksa
Hükmetme	- Konu basit ya da önemsiz ise, - Hızlı karar alınması gerekiyorsa, - Hoşa gitmeyecek bir karar alınacaksa, - Astlarla baş edebilmek için zorunluysa, - Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksekse, - Astlar karar almak için gerekli yeterliliklere sahip değilse, - Konu sizin için çok önemli ise.	- Konu karmaşıksa, - Konu sizin için önemli değilse, - Her iki taraf eşit güce sahipse, - Hızlı karar alınmasına gerek yoksa, - Astlar karar almak için üst düzeyde yeterliliğe sahipse.
Uzlaşma	- Tarafların amaçları birbirlerini dışlıyorsa, - İki taraf eşit derecede güçlüyse, - Görüş birliği sağlanamıyorsa, - Bütünleştirme ve hükmetme stratejileri başarısızsa, - Karmaşık bir problem için geçici bir çözüm gerekiyorsa.	- Bir taraf diğer taraftan daha güçlüyse, - Sorun, problem çözmeyi gerektirecek kadar karmaşıksa.
Kaçınma	- Konu basit ya da önemsizse, - Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazlaysa, - Durulma süresine ihtiyaç varsa.	- Konu sizin için önemliyse, - Karar almak sizin sorumluluğunuzdaysa, - Taraflar geri adım atmaya isteksizse ve çözüm zorunluysa, - Hızlı çözüm gerekiyorsa.
Uyma	- Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyorsa, - Konu diğer taraf için çok önemliyse, - Taraflardan biri ileride, diğer taraftan elde edebileceği edinimler karşılığı bazı şeylerden vazgeçmeye razıysa, - Taraflardan biri karşı tarafa göre güçsüzse, - İlişkinin sürekliliği çok önemliyse.	- Konu sizin için çok önemliyse, - Haklı olduğunuza inanıyorsanız, - Diğer taraf yanlış ya da haksızsa.

Kaynak: Karip, E. (2010). Çatışma yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. s. 71

2.5.1 Bütünleştirme (İş Birliği)

Taraflar birbirlerinin ihtiyaçlarına yüksek derecede önem veriyorsa, çatışma karşılıklı iş birliği ile yönetilmeye çalışılır. Tüm taraflar bir araya gelerek; yanlış anlaşılımları ortadan kaldırır, gerçek problemi tespit edip çatışmanın nedenlerini irdeler ve çözüm üzerine görüşür. Taraflar kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için aralarındaki farklılıkları analiz edip, açık iletişim ve karşılıklı güven ile yapıcı bir şekilde ortaya koyarlar. Nelerin yapabileceği konusunda farklı perspektiflerden bakarak, tüm tarafların ihtiyaçlarını büyük ölçüde karşılayacak bir çözüm yolu bulunabilir (Karip, 2010, ss. 61 - 62).

Gerçek problemi tespit etmek, nedenlerini bulmak ve tüm taraflara faydalı olacak şekilde çözüm üretebilmek için; tüm durumların incelenmesi, engellerin tespit edilmesi, bilgilerin kişiselleştirilmeden toplanarak tanımlanması gibi adımları içeren uzun ve sabır gerektiren bir süreç gerekir (Çetin, 2013, s.177). Stratejik ya da karmaşık konular çatışmaya neden oluyorsa, tarafların tüm bilgi ve becerilerini ortaya koyması gerekebileceği için zaman kısıtı olmayan durumlarda bu çatışma yönetimi tarzını kullanmak daha doğru olacaktır (Koparal & Özalp, 2013, ss. 172 - 173)

Türkiye’de yöneticiler çatışma durumlarında, kendileriyle aynı konumda olan yöneticilere karşı genellikle bütünleştirme tarzını tercih eder, fakat astlara karşı genellikle zayıflık veya kararsızlık göstergesi olarak değerlendirildiği için daha çok hükmetme tarzı kullanılır. İş birliği tarafların karşılıklı iyi niyeti ile mümkündür. Taraflardan biri karşı tarafın bütün çabasına karşın iş birliğine yanaşmıyor, hatta iş birliği girişimlerini bir zayıflık belirtisi olarak algılıyorsa, iş birliği gerçekleştirilemez (Kozan, 1994; akt. Karip, 2010).

2.5.2 Hükmetme (Zorlama)

Taraflardan herhangi birinin kendi istek ve ihtiyaçlarını, diğer tarafın istek ve ihtiyaçlarından daha fazla önemsediği ve kazanmak için her türlü yola başvuracağı durumlarda hükmetme tarzı kullanılır. Alan yazında güç kullanma, zorlama, üstünlük kurma veya rekabet tarzı olarakta bilinir. Bir tarafın, çeşitli şekillerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü dayatması söz konusudur. Bürokrasi ve yönetmeliklerin yoğun

olduğu kurumlarda, hükmetme tarzı yaygın şekilde kullanılır. Formal olarak emir verme yetkisi bulunmayan ya da otorite kullanamayan taraf; blöf yaparak, yanılgıya düşürerek veya bir üstü aracılığı ile karşı tarafı zor durumda bırakmaya çalışabilir. Hükmedilen taraf seçeneği kalmadığı veya çatışma gücü olmadığı için dayatılan çözümü kabullenmek zorunda kalabilir (Karip, 2010, ss. 66-67). Hükmedilen taraf güçlü olanın çözümünü kabul etmek zorunda kaldığında taraflar çatışmaya ara verecektir, fakat güçlü olan tarafın gücünün azalması durumunda çatışma tekrar ortaya çıkabilir. Üstünlük kurma tarzının kullanıldığı örgütlerde bireylerin yaratıcılığının azalması, ilişkilerin zayıflaması, motivasyon ve moralin düşmesi gibi verimliliği azaltan durumlar ortaya çıkabilir. (Eren, 2004, s. 568)

Bireylerin ya da grupların; tartışarak, otoritelerini kullanarak veya güç kullanarak kendi çıkarlarını sağlama almaya çalıştığı, problemi birlikte çözmeye yanaşmadığı bir çatışma yönetimi şeklidir. (Bowditch ve Buono, 2005; Akt. Himmetoğlu, 2014).

Taraflardan birinin kazanabilmesi için diğer tarafın kaybetmesi gerekir. Herhangi bir paylaşım söz konusu olmadığı gibi tarafları kutuplaştıran, empati kurulmayan çatışma yönetim tarzıdır. Bireyler veya gruplar, tüm enerjilerini kazanmak için kullanır. Rekabetten maksimum kazançla çıkma isteğinin çatışma sonrasını nasıl etkileyeceği ile ilgilenilmez (Ertürk, 2009).

2.5.3 Uzlaşma (Karşılıklı Ödün Verme)

Uzlaşma tarzı, tarafların kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için birbirlerine ödün verdiği ve tüm tarafların ihtiyaçlarını asgari ölçüde karşılamaya çalıştığı bir çatışma yönetimi tarzıdır. Bu tarzın uygulanabilmesi için tarafların kendi ihtiyaçlarının karşılanmasına önem vermeleri, bazı ihtiyaçlarından vazgeçebilmeleri ve karşı tarafın isteklerini de dikkate almaları gerekir (Karip, 2010).

Çatışan taraflar, ortaklaşa paylaşmayı amaçlar, karşılıklı özveri ile hareket ederler, ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamazlar fakat elde ettikleriyle yetinirler (Başaran, 2004, s.339).

Genelde uzlaşma tarzı, çatışmaları geçici olarak çözüme kavuşturur. Bu nedenle sağlanan uzlaşmalar kısa ömürlüdür ve taraflar ileride tekrar çatışabilir (Koçel, 2014, s. 774).

Birbiriyle eşit derecede güçlü olan tarafların yaşadığı çatışmalarda, çatışmanın hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulmasını sağlamak için en iyi yöntemlerden biri uzlaşma tarzıdır. (Folger & Poole & Stutman, 1997; Çev. Akkoyun, 2013, s.120).

2.5.4 Kaçınma

Tarafların yaşanan çatışma sürecinde; kazanmaya yönelme ve ilişki geliştirmeye yönelme eğiliminin düşük olduğu, sorumluluktan uzak durduğu, iş birliği yapmaktan kaçındığı, çatışmadan geri çekildiği veya çatışmayı görmezden geldiği durumlarda kullanılan çatışma yönetimi tarzıdır (Gross & Guerrero, 2000). Tarafların karşı karşıya gelmekten kaçındıkları, ne düşündüklerini ve ne hissettiklerini birbirlerine açmadıkları bir çatışma yöntemidir (Şendur, 2006).

Kaçınma, taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması ya da çatışmayı daha uygun bir zamana ertelemesi gibi amaçlarla da kullanılabilir. Çatışmanın taraflara zarar verebileceği durumlarda; taraflar çatışmaya girmekten kaçınıp, çatışmanın varlığını açıkça kabul etmeyebilir. Kaçınma tarzı, taraflar arasında sağlıklı bir iletişimin kurulamayacağı durumlarda da etkili olarak kullanılabilir. Çatışmanın farkında olan tarafların çözüm üzerinde çalışabilmek için bir durulma dönemine ihtiyaçları olabilir ve çatışma, tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir. Durulma gerçekleşmeden çözüm üzerinde çalışmak taraflar için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu çatışma tarzının etkili sonuçlar doğurabilmesi için bilinçli, kontrollü ve bir amaca yönelik olarak kullanılması gerekir. Problemin kendiliğinden ortadan kalkacağını düşünerek kaçınmak, sorunların zaman içinde çözümsüzleşmesine neden olabilir (Karip, 2010).

Çatışmanın önemsiz olması nedeniyle tarafların zamanlarını ve enerjilerini harcamak istemediği, kendi aralarında çatışmayı çözebileceği durumlarda kullanılan kaçınma yöntemi, kısa vadede faydalı olsa da uzun vadede örgütün etkinliğini azaltabilir (Koçel, 2014, s.772).

2.5.5 Uyma (Vazgeçme)

Taraflardan birinin kazanmaya yönelme eğiliminin düşük, ilişki geliştirmeye yönelme eğiliminin yüksek olduğu; kendi ihtiyaç veya beklentilerini ihmal ettiği, farklılıkları önemsemeyip ortak yanları vurguladığı, diğer tarafın istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalıştığı çatışma yönetimi tarzıdır (Yürür & Soygüzel, 2010, s.36). Alan yazında boyun eğme ve vazgeçme olarak bilinir. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, ast ile üst arasında meydana gelen çatışmalarda; astların, üstlerinin ihtiyaç ve beklentilerine boyun etme ihtimali yüksektir ve astların durumu kurtarma çabası nedeniyle sıklıkla kullanılır. Bu çatışma tarzı, taraflardan birinin, ilişkilerinin korunmasına ve sürdürülmesine verdiği önemin, ihtiyaçlarının karşılanmasına verdiği önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olur (Kozan & İlter, 1994).

Uyma tarzı, bir tarafın çatışma yaratmaya alışık olmadığı ya da karşı tarafın konu üzerinde haklı olduğu durumlarda kullanılması uygun olan ve sık tercih edilen bir yöntemdir (Rahim, 2002).

Uyma tarzı, taraflar arasındaki ilişkilerin, yaşanılacak uyuşmazlıktan daha önemli olduğu durumlarda, ilişkinin düzeltilmesi ya da korunması amacıyla kullanılmaktadır. Karşı tarafa karşı güçsüz olunan durumlarda veya rekabet sonucunda kaybedilmesi muhtemel ise, kullanılması gereken bir yöntemdir (Folger & Poole & Stutman, 1997; Çev. Akkoyun, 2013, ss. 118-119).

Taraflardan biri; kendisi için önemli olmayan bir konuda stratejik olarak fedakarlık yapıp karşı tarafa uyum sağlayarak yaratacağı olumlu ilişkiyi; ileride kendisi için daha önemli bir konuda kullanarak avantaj sağlama düşüncesiyle uyma tarzını kullanabilir (Özkalp & Kırel, 2011, s. 357).

2.6 ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Yönetilebilen, kalıcı çözümler üretilen çatışmalar, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine ve örgüt kültürünün gelişip ilerlemesine katkıda bulunur. Örgütlerde çatışmaların ve görüş ayrılıklarının bulunması olumsuz olarak değerlendirilse de yaşanması doğal durumlardır. Doğru yönetilemeyen çatışmalar örgüt verimini azaltır, örgüt dinamizmini

ortanan kaldırır ve sorunları artırır (Dinçer & Fidan, 2003). Bu nedenle örgüt yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi oldukça önemlidir. Yöneticilerin çatışmayı yönetirken dikkatli olmalı, problemi doğru tespit etmeli ve çatışmayı başarı ile yöneterek örgütün ilke ve amaçlarına uygun şekilde sonuçlandırmalıdır (Ertürk, 2010).

Çatışmaların başarılı yönetilmesi sonucunda, örgüt ve bireyler için sağlayabileceği yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- i. Çatışma, örgütteki yanlış uygulamaların, adaletsizliklerin, yetki dengesizliklerinin, henüz açığa çıkmamış olan ya da göz ardı edilen problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilir ve örgütün performansını etkileyecek bu tür noksanlıkların, doğru çatışma yaklaşımı ile giderilmesini sağlayabilir (Durukan, 2004, ss.194-195).
- ii. Taraflar çatışırken, bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirerek güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varabilirler (Eren, 2014, s. 564).
- iii. Taraflar, haklı olduklarını gösterme motivasyonu ile görüşlerini destekleyecek araştırmalar yapabilir, yaratıcılıklarını ortaya koyarak yeni ve faydalı fikirleri ortaya çıkarabilirler.
- iv. Bazı durumlarda, örgüt içindeki birbirine karşıt olan birey ya da gruplar çatışma ile yakınlaşabilir.
- v. Çatışmanın kurumsallaşması; örgüt üyelerinin kızgınlık ve öfkelerini açığa çıkartabilmelerine, dolayısıyla biçimsel yapıya zarar vermeden rahatlamalarına olanak sağlayabilir (Uçar, 2018, s.33).

Başarılı yönetilemeyen ya da göz ardı edilen çatışmaların örgüt ve bireyler için yaratabileceği problemler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- i. Başarılı yönetilmeyen ya da göz ardı edilen çatışmalar, örgütte; motivasyonu, performansı ve ölçülebilir çıktıları azaltarak, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirilememesine neden olabilir.

- ii. Tarafların, kendi amaçlarına, örgütün sahip olduğu amaçlardan daha fazla önem vermesine ve kaynakların verimsiz kullanılmasına neden olabilir.
- iii. Yüksek seviyeli çatışmaların yaşanması, tarafların; düşmanca ve saldırganca davranışlarına yol açabilir, bedensel veya zihinsel sağlıklarını kötü şekilde etkileyebilir.
- iv. İşgörenlerin güven duygularının azalmasına, yönetim otoritesini sorgulamalarına ve kararların alınma sürecinde gecikmelerin yaşanmasına neden olabilir.
- v. İşgörenlerin asosyal davranmalarına, devamsızlıklarında artış görülmesine ve iş gören değişim oranının artmasına neden olabilir.



3. ZEKÂ KAVRAMI VE SOSYAL ZEKÂ

3.1 ZEKÂ KAVRAMI

Zekâ hakkında, yıllardır süregelen tartışmalarla birlikte çeşitli yorum ve tanımlamalar yapılmıştır. Zekâ; insan yaşamındaki tüm seçme, sınıflama, yönelme, üretme ve yaratma eylemlerine etki eden, çeşitli türleri bulunan, soyut ve karmaşık bir kavramdır. Soyut bir kavram olması nedeniyle, tanımlanması ve ölçülmesi genelde tartışmalara konu olmuştur.

İnsanlar, çevreyi algılama, yorumlama, uyum sağlama, deneyimlerden öğrenme, sorun çözme gibi becerileri ile birbirlerinden farklıdır. Bireylerin bu tür becerileri, farklı şartlar altında değişiklik gösterir. Zekâ, birbirinden farklı beceriler ve şartlar arasındaki ilişkileri açıklayıp sınıflandırmak için kullanılan bir kavramdır. (Aksoy, 2013, s.60).

Zekâyı tanımlamak için, disiplinler içi ve disiplinler arası çeşitli çalışmaların yapılması nedeniyle bir çok zekâ tanımı bulunmaktadır. Zekâ konusundaki en eski tanımlamalardan birini yapan Descartes'e (17. yy.) göre zekâ; doğruyu yanlıştan ayırabilme yetisidir (Salovey & Mayer, 1990).

Zekâ; anlama, kavrama, öğrenme, ilişkilendirme, yorumlama, değerlendirme, yordama gibi faaliyetlere yön veren bilişsel yeterliliklerin ve duyuşsal özelliklerin ifadesidir. Başka bir ifade ile; algılamayı, öğrenmeyi, düşünmeyi, soyutlamayı, yeni durumlara uyum sağlamayı içeren çeşitli zihinsel yetilerin birleşimidir (Köknel, 2003, s. 243).

Zekâ; soyut düşünme, muhakeme etme, problem çözme, soyut veya somut nesnelerin arasındaki ilişkiyi kavrama, geçmiş tecrübelerden elde edilen bilgileri yeni durumlara uygulayabilme gibi zihinsel işlevleri, uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme kabiliyetidir (Budak, 2000, s.848).

Zekâ; cevaplandırma ve çözüm bulma gibi faaliyetlerde hız sağlayan, bir sorunun farklı aşamaları arasındaki ilişkileri kavrayabilmeyi gerçekleştiren kapasitedir (Smith, 1986, s. 191).

Zekâ; bilgiyi öğrenme, hafızada tutma, ihtiyaç halinde geri getirme, eski bilgilerle ilişkilendirerek yeniden yorumlama, muhakeme etme, çağrışım yapma, algılama ve sezme gibi yetileri kapsar. Zekâyı tanımlarken, eylemler ile sonuçları ilişkilendirerek açıklamak kaçınılmaz bir zorunluluktur (Kulaksızoğlu, 2005, s.135).

Thorndike (1920) zekâyı, sözleri, kavramları ve sayıları anlayabilme yeteneği; araçları ve makineleri anlayabilme yeteneği; çevre ile iyi ilişkiler kurabilme yeteneği olarak sırasıyla soyut-analitik zekâ, somut-mekanik zekâ, sosyal zekâ olarak üç grupta incelemiştir ve bu sınıflandırma ile çağdaş zekâ yaklaşımının temellerini atmıştır (Gürel & Tat, 2010, s. 344). İlk zekâ testini hazırlayan psikolog Binet ise, zekâyı; belirli bir amaca yönelme, amacına ulaşmak için direnme, uyum sağlayabilme ve kendini eleştirebilme eğilimi olarak tanımlamıştır. Wechsler zekâyı; bireyin amaçlı davranışlarının, mantıki düşüncesinin ve çevre ile etkili bir şekilde baş edebilmek için giriştiği çabaların tümünü kapsayan bir yetenek olarak tanımlamıştır (Cansever, 1982, ss. 162-167).

Gardner (1983), çoklu zekâ kuramını öne sürerek, zekânın bir çok beceriyi kapsadığını ve tek bir faktör ile açıklanamayacağını savunmuştur. Zekâyı ise; bireyin bir ya da birden fazla kültürde değeri olan bir çıktı ortaya koyabilmesi ve karşılaştığı problemlere karşı etkili şekilde çözüm üretebilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Saban, 2005, s. 5).

Sternberg (1985) zekâyı, bireyin yaşadığı çevreyi seçmesi, şekillendirmesi ve çevresine uyum sağlamaya yönelik olan zihinsel aktiviteleri olarak tanımlar. Sternberg'in öne sürdüğü triarşik zekâ teorisi, zekânın bağlamsal, bileşimsel ve deneyimsel olmak üzere birbirleri ile etkileşim içinde olan üç boyuttan oluştuğunu savunur. Bağlamsal boyut, bireyin çevresel faktörleri değerlendirirken kullandığı süreçleri ve dış etkileşimleri; bileşimsel boyut, bireyin davranışlarını geliştirirken kullandığı bilişsel süreçleri ve iç dünyasını; deneyimsel boyut ise bireyin deneyimlerinin iç ve dış dünyasıyla olan ilişkilerini içerir (Sternberg, 1985, s.45). tablo 3.1'de geleneksel ve çağdaş zekâ yaklaşımları arasındaki farklar gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Geleneksel ve çağdaş zekâ yaklaşımlarının karşılaştırması

Geleneksel Yaklaşım	Çağdaş Yaklaşım
Zekâ doğuştan gelen bir yetenektir, sabittir ve değiştirilemez.	Bir bireyin kalıtsal olarak sahip olduğu zekâ iyileştirilebilir ve geliştirilebilir.
Zekâ nicel olarak ölçülebilir ve bir sayıya indirgenebilir.	Zekâ herhangi bir performansta veya süreçte sergilendiği için sayısal olarak hesaplanamaz.
Zekâ tekildir.	Birden fazla zekâ türü vardır ve değişik yollarla sergilenebilir.
Zekâ gerçek hayattan soyutlanarak zekâ testleri ile ölçülebilir.	Zekâ gerçek hayat koşullarından soyutlanamaz.
Zekâ bireyleri belli seviyelere göre ayırmak ve onların gelecekteki başarılarını tahmin etmek için kullanılır.	Zekâ bireylerin sahip oldukları gizli potansiyelleri keşfetmek ve ortaya çıkarmak için kullanılır.

Kaynak: Saban A. (2005). Çoklu zekâ teorisi ve eğitim. Ankara : Nobel Yayınları, s.4.

3.2 ZEKÂ TÜRLERİ

Çalışmamızda zekâyı, bilişsel (IQ), sosyal, duygusal ve kültürel boyutlarına ayırarak inceleyeceğiz.

3.2.1 Bilişsel Zekâ

Bilişsel terimi; bilgi, bellek, akıl yürütme, düşünme, sorun çözme ve kavramları algılama gibi tüm zihinsel yetileri ifade eder (Gander & Gardiner; akt. Onur, 2013, s.186).

Bilişsel zekâ, 1916 yılında geliştirilen Stanford-Binet testi ile ölçülmektedir. Zekâ katsayısı (Intelligence Quotient-IQ) anlamına gelen bu ölçme yöntemi, uzun yıllar boyunca zekânın ve yeteneğin bilimsel olarak tespit edilme yöntemi olarak görüldü. Fakat son yıllarda yapılan bilimsel çalışmaların, IQ'nun başarılı olmak için yeterli olmadığını ortaya koymasına rağmen, günümüzde IQ hâlen bir başarı ölçütü olarak değerlendirilmektedir (Erdoğan ve Kenarlı, 2008, s. 297).

3.2.2 Sosyal Zekâ

Thorndike'ye (1920) göre sosyal zekâ; bireyin, kendisine ve çevresindekilere ait güdü, davranış ve durumları algılayarak en uygun karşı davranışı sergileyebilme yeteneğidir (Mayer & Salovey, 1993, s. 435). Thorndike aynı zamanda sosyal zekâyı; diğer bireylerin sosyal değerlerini ve beklentilerini doğru şekilde değerlendirebilme, olacakları önceden sezerek olayların gidiş yönünü istenilen doğrultuda değiştirebilme ve kişiler arası görevleri başarı ile tamamlayabilme yeteneği olarak da tanımlamıştır (Neuringer, 1991, s. 549).

Vernon'a göre (1933), bireyin etkileşimde olduğu insanlar ile geçinebilmesi, ruh hallerini anlayabilmesi, onlara karşı duyarlı olması, sosyal ortamlardaki rahatlığı ve sosyal konular hakkındaki bilgisi gibi özellikler sosyal zekâyı tanımlar (Akt: Somazo, 1990). Crane (1946) farklı bir yaklaşım sergileyerek, sosyal zekâyı geliştirme süreci ile bireyi dışa dönük hale getirme sürecinin benzer olduğunu ifade etmiştir (Landy, 2005, s. 418). O'Sullivan ve Guilford (1965), sosyal zekâyı; gözlenebilir davranış ve ipuçlarından hareketle diğer insanların duygu, düşünce ve niyetlerini anlama yeteneği olarak ifade etmiştir. Walker ve Foley ise; insanlarla ilgilenip etkileşimde bulunma, duygu, düşünce ve niyetlerini anlama, mizaçları ve motivasyonları ile ilgili doğru çıkarımlarda bulunabilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Walker & Foley, 1973). Gardner'e göre sosyal zekâ; bireyin etkili iletişim kurmak ve ilişkilerini geliştirebilmek için ihtiyaç duyduğu tüm sosyal becerilerini kullandığı kişiden kişiye bilgelik yoludur, ve bu bilgelik ekibin bir parçası olarak diğer insanlarla birlikte çalışıldığında ortaya çıkar (Karadoğan Buluk, 2010, s. 19)

Sosyal zekâ; bireyin, diğer insanlarla ilişki kurma becerisi, insanların içsel durumlarını ve ruh hallerini anlama, sosyal yaşam ve kuramlar hakkında bilgi sahibi olma, karmaşık sosyal durumlarda sosyal sezgi ve duyarlılık, insanları yönlendirebilmek için sosyal teknikleri kullanabilme, empati ve sosyal beceri etmenlerinin bileşimidir (Kozmitzki & John, 1993; Akt. İlhan, & Çetin, 2014).

3.2.3 Duygusal Zekâ

Duygusal zekânın, literatüre girmesini ve bilimsel alanda incelenmesini sağlayan Mayer ve Salovey'e göre; bireyin, kendisine ve başkalarına ait olan duyguları gözlemleyebilmesini, elde ettiği bilgiler ışığında hayata yön verebilmek için duyguları kullanabilmesini ve en uygun davranışı sergileyebilmesini sağlayan bir çeşit sosyal zekâ türüdür (Salovey ve Mayer, 1990, ss. 189-193).

Goleman'a göre duygusal zekâ, kendiliğinden harekete geçebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, empati yapabilme ve duygularını akıllıca kullanarak fayda sağlayabilme becerisidir. Goleman, kendini tanımanın, duyguları yönetebilmenin, motivasyonun, empati yapabilmenin ve sosyal becerilerin, duygusal zekâyı oluşturan temel özellikler olduğunu savunmaktadır (Goleman, 1995, ss. 50-51). Goleman'ın duygusal zekâ yaklaşımı, geleneksel yaklaşımın aksine, mantıksallık ve duygusallık çelişkisinin bulunmadığını, duyguların yaşamsal yeteneklerin merkezinde olduğunu, zihin ile kalp arasındaki uyum ve dengeyi sağlamak için duyguların zekice kullanılmasının duygusal zekâyı gösterdiğini savunmuştur. Goleman, duygusal zekânın; kendini tanıyabilme, duyguları kontrol edebilme, kendini harekete geçirebilme, empati yapabilme ve ilişkileri yürütebilme yeteneklerini içerdiğini ifade eder (Goleman, 1998, ss. 65-74).

Bar-On'a (2000) göre duygusal zekâ; çevre ile sağlıklı iletişim kurabilme, ani gelişen olaylara karşı hızlı şekilde adapte olarak problemlerin üstesinden gelebilme ve çevreyle etkili bir şekilde baş edebilme yetenekleridir (Bar-On, 2000).

Duygusal zekâ; bireyin, kendisinin ve diğer insanların duygularını anlayabilmesi, kontrol edebilmesi, yönlendirebilmesi yetisidir. Epstein'e (1999) göre, duygusal zekâ, duygu ve dürtülerin üstesinden gelmeyi, iyi ve doğru kararlar vermeyi sağlayan zihinsel bir beceridir (Erdoğan ve Kenarlı, 2008; s. 298). Duygusal zekâyı, duyguları bastırmak veya denetim altına almak için gerekli olan bir yetenek değil; duyguların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan yetenek olarak değerlendirmek gerekir (Delice & Günbeyi, 2013, s. 211).

3.2.4 Kültürel Zekâ

Kültürel etmenlerin, bireylerin yeni ortamlarda adaptasyon süreçlerine etkileri, bu etmenlerin farklı bireylerde farklı sonuçlara neden olması ve bazı bireylerin farklı kültürdeki bireyler ile nasıl daha başarılı ilişkiler kurduğunu açıklama konusunda sosyal zekânın yetersiz kalması gibi faktörler, kültürel zekâ kavramının doğmasına neden olmuştur. Kültürel zekâ kuramının geliştirilmesinin temelinde, neden bazı birey veya kurumlar farklı kültürler içinde rahat ve etkili bir şekilde ilerleyebiliyorken diğerlerinin bunu başaramadığı sorusu yatar. Çok uluslu şirketlerde çalışan, yaptıkları işlerde son derece bilgili, deneyimli ve başarılı olan pek çok kişi, aynı işi yapmak üzere farklı bir kültüre gittiğinde başarısızlıkla karşılaşabilmektedir. Bireylerin sahip olduğu pek çok yetenek, farklı kültürlerin içinde anlamsız kalabilmekte veya kullanılamamaktadır. İlk defa Earley ve Ang tarafından öne sürülen kültürel zekâ kavramı, bireyin bilmediği kültürlerle etkili şekilde uyum sağlama yeteneği olarak ifade edilmiştir (Earley & Ang, 2003, s. 59). Farklı ülkelerden gelen yöneticilerin karşılaştıkları zorluklar ve yöneticilerin farklı kültürlerden gelen çalışanları anlama - değerlendirme konularında zorluk yaşamaları, kültürel zekâ kavramının önemini ortaya koymuştur.

Kültürel zekâ, bireylerin, kültürel geçmişlerini ve anlayışlarını paylaşmadığı bireylerle başarılı şekilde anlaşma becerisini ve farklı kültürel ortamlara uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Kültürel zekâ; sosyal ve duygusal yetileri yüksek olan bireylerin, farklı kültürlerle uyum sağlama konusunda neden problem yaşadıklarını açıklar (Aksoy, 2013, s.74).

Peterson (2004) kültürel zekâyı; bireyin, etkileşimde bulunduğu çevredeki bireylerin kültürel değerlerine ve davranışlarına uygun olan karşı davranışları sergileyerek davranış geliştirebilme yeteneği olarak tanımlar (Peterson, 2004, s. 89).

Thomas ve Inkson (2003) ise kültürel zekâyı; bir kültürü anlamaya çalışırken esnek ve yetenekli olma, birikimli şekilde ilerleyerek kültür hakkında daha fazla bilgi sahibi olma, kültürle etkileşim içindeyken uygun davranış kalıpları geliştirerek uyum sağlama ve düşünce yapısını yeniden yapılandırma becerileri olarak tanımlamıştır (Thomas & Inkson, 2003, s.14).

Livermore (2010) kültürel zekânın, yalnızca kültürel farklılıkları anlamaktan ve bilgiden ibaret olmadığını, eğitim ve deneyimlerle bireyin değişebileceğini, dolayısıyla kültürel zekânın geliştirilebilir olduğunu savunmuştur (Livermore, 2010, ss. 19-20).

3.3 SOSYAL ZEKÂ KAVRAMI VE SOSYAL ZEKÂ BOYUTLARI

Sosyal zekâ konusunda yapılan bilimsel çalışmalarda, araştırmacılar sosyal zekânın farklı boyutlarının bulunduğunu ifade etmişlerdir. Fakat ortak bir kanıya varamayarak, her araştırmacı sosyal zekâyı farklı boyutlara ayırarak incelemiştir. İlk yapılan çalışmalar sosyal zekâyı, insanları anlayabilme ve idare edebilme becerileri olarak iki boyutta incelemiştir (Doğan & Çetin, 2009, s. 694).

Marlowe (1986), sosyal zekâ modelini: olumlu sosyal davranış becerileri, sosyal performans becerileri, empati becerileri, duygusal anlamlılık ve güven olarak birbirleri ile ilişkili olan beş boyuta ayırmıştır. Kozmitzki ve John (1993) ise sosyal zekâyı; diğer insanların içsel durumlarını ve ruh hallerini anlama, insanlarla ilişki kurmada genel beceri, sosyal kuramlar ve sosyal yaşam hakkında bilgi, karmaşık sosyal durumlarda sosyal sezgi ve duyarlılık, diğer insanları yönlendirmede sosyal teknikleri kullanma, empati yapma, sosyal uyum olarak yedi boyuta ayırmıştır. Schneider, Roberts ve Heggstad (2002) sosyal zekâyı; sosyal bilgi, sosyal anlayış, sosyal bellek ve sosyal uygunluk şeklinde dört boyutta incelemiştir (Adkins, 2004).

Buzan (2002)'a göre sosyal zekâ; insanları gözlemleyip doğru çıkarımlar elde edebilme, etkin dinleme becerisi, sosyal olma, insanları etkileme, sosyal ortamda aktif olma, müzakere edebilme, karmaşık sosyal problemleri çözebilme, ikna edebilme, sosyal ortamlarda nasıl davranılacağını bilme becerileri olarak sekiz boyuttan meydana gelir. Goleman (2007) sosyal zekâyı, sosyal farkındalık ve sosyal beceri olarak iki boyuta ayırarak incelemiştir. Sosyal farkındalık; bireylerin duygu, düşünce ve niyetlerini anlayabilmek, sosyal konular hakkında bilgi sahibi olmak ve karmaşık sosyal durumları kavrayabilmek olarak açıklanabilir. Sosyal beceri ise etkili bir şekilde iletişim kurabilmek, insanları yönlendirebilmek için sosyal teknikleri kullanabilme ve uygun davranışları gösterebilme kabiliyeti olarak açıklanabilir (Doğan & Çetin, 2009, s. 695).

Sosyal zekâ konusunda araştırmacıların yaptığı tanımları ve sosyal zekâ boyutlarını incelediğimizde, boyutların aşağıdaki beceriler üzerinde yoğunlaştığını söyleyebiliriz :

- a) Sosyal durumlarda bilgi sahibi olmak,
- b) Bireylerin davranışlarını ve iletişim yollarını anlayabilmek,
- c) Sosyal durumlarda doğru çıkarımlarda bulunarak uygun karşı davranışı sergileyebilmek

Silvera, Martinussen ve Dahl (2001) sosyal zekâyı; sosyal bilgi süreci, sosyal farkındalık ve sosyal beceri boyutlarına ayırarak incelemişlerdir.

3.3.1 Sosyal Bilgi Süreci

Sosyal bilgi süreci; bireyin kendisine ve diğer insanlara ait duygu, düşünce, istek ve beklentileri doğru şekilde anlayabilmesi, sosyal ortamlarda duruma göre ne konuşulması, hangi davranışları sergilemesi gerektiği, insanları nasıl etkileyebileceği konularında bilgi sahibi olması gibi becerileri içerir.

3.3.2 Sosyal Farkındalık

Sosyal farkındalık; sosyal bilgi sürecinde sahip olunan yeteneklerin yanısıra, bu yetenekleri insan ilişkilerinde ve sosyal ortamlarda kullanabilme becerisidir. Diğer bir tanımla içinde bulunduğu sosyal ortamlara ve şartlara uygun davranabilme becerisidir. Sosyal farkındalığı yüksek olan bireyler sosyal ortamlarda içinde bulunduğu durumlara uygun davranışlar gösterme, kendisine yönelik davranışlara uygun tepkiler verme ve geri bildirimlerde bulunma konularında başarılıdır.

3.3.3 Sosyal Beceri (Sosyal Uyum)

Sosyal beceri; bireyin sosyal çevresi ile ilişkilerinde, becerilerini doğru uygulayabilme, içinde bulunduğu durumlara uygun davranışlar sergileyebilme, kendisine yönelik davranışlara uygun tepkiler verebilme gibi konularda ne kadar başarılı olduğu ile ilgilidir. Sosyal beceri düzeyi yüksek bireyler, çevresindeki insanlarla iyi geçinir ve sosyal ortamlara kolayca karışıp adapte olabilir.

3.4 YÖNETİM KURAMLARI VE YÖNETİCİ ZEKÂSI

İnsan yaşamının her alanında bulunan örgütlerin ve yönetim şekillerinin anlaşılması için birçok kuram ve yaklaşım ortaya atılmıştır. Çoğu araştırmacı, örgütlü hayatın başlangıcından bu yana, yönetimlerle ilgili problemlerin bulunduğu konusunda fikir birliği içindedir. Yirminci yüzyılın başından bu yana yapılmış olan bilimsel araştırmalar sayesinde, yönetim ve örgüt kuramları alanında ciddi bir bilgi birikimi oluşmuştur.

Haimann ve Scott (1974), yönetsel becerilerin geliştirilmesi için yönetim kuramlarının gerekli olduğunu, fakat kuramların yöneticilerin karşılaşabileceği her durum için eksiksiz ve detaylı cevaplar veremeyeceğini, uygulanabilecek yöntemler konusunda kılavuz olabileceğini ve bu sayede yöneticilerin problemlere sistematik şekilde yaklaşabileceğini savunmuştur (Haimann & Scott, 1974, s. 14).

Örgütsel hayatın muhtelif alanlarında, bireylere genellikle bilişsel zekâyı ölçen matematik ve sözel içerikli testler uygulanmaktadır (Sternberg, 1997, s. 478). Fakat örgütsel hayatta bilişsel zekânın yeterli olmadığı; sosyal, duygusal ve kültürel zekâ gibi çeşitli zekâ türlerine de ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Zekâ konusunda, doksanlı yıllardan sonra benimsenmeye başlanan çağdaş zekâ yaklaşımı, iş ve eğitim camiasında bazı değişikliklerin yaşanmasına neden olmuş, bilişsel becerileri temel alan geleneksel zekâ yaklaşımının yeterli olmadığı anlaşılmaya başlanmıştır (Aksoy, 2013, s.69).

Gardner (2004) iş dünyasında, insanları anlayabilme, ilişkileri yönetebilme ve insan ilişkilerinde akıllıca davranabilme becerilerine sahip olan bireylerin rakiplerine göre daha avantajlı olduğunu ifade etmiştir (Gardner, 2004, s.39).

Boal ve Whitehead'e (1992) göre duygusal ve sosyal zekânın göstergeleri olan davranışsal karmaşıklık ve esneklik gibi özellikler, liderler ve yöneticiler için oldukça önemlidir. Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks, ve Gilbert (2000) yaptıkları çalışmalarda, etkin liderlik davranışının temelde liderin karmaşık sosyal sorunları çözebilme yeteneğine bağlı olduğunu savunmuştur (Wong & Low, 2002, s. 244).

Bu bölümde, yönetsel faaliyetlerin örgütlerde nasıl uygulanması gerektiği ile ilgili olarak klasik ve neo-klasik yönetim kuramları ile durumsallık ve sistem yaklaşımlarının yönetici zekâsı ile arasındaki bağ incelenecektir.

3.4.1 Klasik Yönetim Kuramı

Klasik kuram, yönetimin niteliği ve kapsamı hakkında önemli bilgiler içermesi açısından çağdaş kuramların önemli bir parçasıdır. Yönetimin özü olan planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordine etme ve kontrol etme gibi fonksiyonlar çağdaş kuramlarda da geçerliliğini korumaktadır. Klasik kuram, en iyi örgüt ve yönetim yapısını ortaya koyabilmek için, yöneticilerin fonksiyonlarından yola çıkarak kuramı tanımlamaya çalışmış, etkinliği ve verimi arttırmak için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır.

Klasik kuramcılar, verimi maksimum hale getirebilecek örgüt yapılarına odaklanmış, örgütün toplumsal ve beşeri yönünü dikkate almayıp, “emredici liderlik”, “otoriter denetim ve gözetim” ve “kuramsal yapı” nitelikleri ile ifade edilen “biçimsel örgütü” vurgulamışlardır (Koçel, 2014, s.120).

Klasik kuramcılarının yönetime yaklaşım tarzı ile bilişsel zekâyâ yaklaşım arasında bir takım benzerlikler bulunmaktadır. Klasik kuramcılar ölçülebilir çıktılar ve verimi maksimize etmek amacıyla uygun yönetim fonksiyonlarını belirlemeye çalışmıştır. Klasik yönetim yaklaşımının hakim olduğu örgütler, yönetim için gerekli olan fonksiyonları yürütecek yöneticileri seçerken, ölçülebilir olan IQ testleri ile ilgili pozisyonlara uygun adayları belirlemeye çalışmış; sosyal, duygusal ve kültürel zekâ boyutlarıyla ilgilenmemiştir.

3.4.2 Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo – klasik yönetim kuramı, klasik kuramcılarının değinmediği çalışanların sosyal ve beşeri yönlerini incelemiş ve klasik yönetim kuramının kavramlarına yeni kavramlar eklemişlerdir (Drafke & Kossen, 1997, s. 274). İnsana olan ilgiden kaynaklı olarak teknik, ekonomik ve yapısal öğeler önem kazanmıştır.

Klasik kuramcılar, insanın sosyal ve beşeri yönlerini gözardı ettikleri gibi, cezalandırma ve ödüllendirme yaklaşımının uygulanmasını savunurlar. Neo – klasik yaklaşım ise, örgüt yapısı içinde çalışan “insan” unsurunu anlamaya, bireyin yeteneklerinden mümkün olan en yüksek derecede yararlanabilmeye, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeye, örgüt içerisindeki sosyal grupları ve özelliklerini tanımaya çalışır. Neo – klasik kuram; insan davranışlarını, bireyler arası ilişkileri, grupların oluşumlarını, grup davranışlarını, formal ve informal örgütleri, algı ve tutumları, motivasyonu, örgütlerde değişim ve gelişmeyi, birey - örgüt bütünleşmesini ve liderlik gibi konuları inceler (Ertürk, 1995, s. 19).

Neo-klasik yaklaşım, klasik kuramın temelini oluşturan “akılcı-iktisadi insan” yaklaşımından epey farklıdır. Klasik yönetim yaklaşımında verim en önemli amaçlardan biridir. Neo-klasik yöntemde ise, verim kadar çalışan tatmini de önemlidir. İş bölümünün abartılmasının, işi monoton ve anlamsız hale getirdiği, çalışanları psikolojik olarak etkilediği, iş tatminini azalttığı ve iş tatmininin de verimliliği etkileyen önemli etmenlerden biri olduğu yapılan inceleme ve araştırmalarla belirlenmiştir. İş değiştirme (rotasyon), iş genişletme ve iş dizaynı gibi önlemlerle bu sakınca aşılmaya çalışılır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımda iş dizaynı anlayışı, düşünme ile uygulamayı birbirinden ayırmayı amaçlar fakat; neo-klasik yaklaşımda, işle ilgili çevresel faktörlere, işin içeriğinden daha çok önem verilir (Safran, 2007).

Neo-klasik yaklaşımın insanı temel alması, insan davranışlarını incelemesi, bireyler arasındaki ilişki ve etkileşimlere önem vermesi açısından duygusal zekâ arasında bir takım benzerlikler bulunmaktadır. İnsanlar sadece düşünen varlıklar değil, aynı zamanda hisseden varlıklardır ve düşüncelerimize de duygular yön vermektedir. İnsanların günlük hayatta veya örgütsel hayatta aldığı kararlar, sadece mantıkla alınmamakta farkında olunmasa da duygular devreye girmekte, duygular da eylemleri biçimlendirmektedir. Neo-klasik yaklaşıma göre yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını göz ardı etmemeli ve işçiyi makineden farklı düşünmelidir.

3.4.3 Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, klasik, neo – klasik ve sistem yaklaşımlarına alternatif bir yaklaşım değil, bu yaklaşımların hangi durumlarda ve şartlarda daha yararlı olabileceğini araştıran yönetim yaklaşımıdır (Şimşek, 2002, s. 95). Klasik ve neo-klasik kuram, normatif bir yönetim anlayışı ile en iyi örgüt ve yönetim yapısını belirlemeye çalışmış, örgüt yapıları hakkında bir takım öneri ve ilkeler ortaya koymuştur. Durumsallık yaklaşımı ise; mevcut durumu tanımlamaya çalışıp olasılıkları göz önünde bulundurarak, içinde bulunan durum ve şartlara göre hangi ilkelere, ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini ortaya koymaya çalışır (Koçel, 2014, s.184).

Durumsallık yaklaşımına göre; içinde bulunulan koşullar ve durumlar birbirinden farklıdır, bu nedenle her zaman ve her yerde geçerli, iyi bir yönetim şekli yoktur. İdeal yönetim tarzı insana, teknolojiye, çevreye ve içinde bulunulan koşullara göre farklılık gösterir. Durumsallık yaklaşımı karmaşık insan anlayışını ortaya koymuştur. Karmaşık insan anlayışına göre, birey karmaşıktır, içinde bulunulan durum ve şartlara göre değişebilen bir yapıdadır. Dolayısıyla insanların ihtiyaçları da değişkendir. Örgütün kendi koşulları, çevresel koşullar, kullanılan teknolojiler, sosyo – kültürel özellikler ve bireyin örgütteki tecrübesi gibi faktörler, bireyin istek ve ihtiyaçlarının değişmesine yol açmaktadır. İnsanların farklı koşullar altında farklı ihtiyaçlarının olması ve farklı davranışlar sergilemesi, motivasyonunun çok boyutlu olduğunu gösterir. Bu nedenle örgütlerin, üyelerinin motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve farklı düzeydeki ihtiyaçlarını değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirebilen yönetimlere ya da yöneticilere ihtiyacı vardır (Şahin, 2004, s.536).

Durumsallık yaklaşımının insan, çevre ve içinde bulunulan şartlar gibi unsurları incelemesi nedeniyle, durumsallık ve sosyal zekâ yaklaşımları arasında bir takım benzerlikler bulunmaktadır. İki yaklaşım şekli de temelde farklı durumlarda nasıl karşı davranışlar veya yaklaşımlar sergilenmesi gerektiği üzerinde durur.

3.4.4 Sistem Yaklaşımı

Örgütler karmaşık yapılardır. Bu karmaşıklığı anlayabilmek ve yönetebilmek için ciddi bilgi birikimi ve deneyim gerekir. Sistem yaklaşımı; bilgi birikimi ve deneyim ile yoğurulmuş olan klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarının üzerine inşa edilmiştir. Yalnızca biçimsel örgütü inceleyen klasik yönetim kuramının katılığından ve kapalılığından kurtulmak, neo-klasik yönetim kuramının bulgularını daha etkili bir biçimde uygulamak amacıyla, yönetim ve örgüt kuramlarında kullanılmıştır (Güney, 2007, s. 21).

Sistem yaklaşımında örgütler, çevrelerinden aldıkları girdilere göre çıktılar üreten, çevreleriyle sürekli ilişki içinde olan sistemler olarak ele alınır. Sistem yaklaşımı, sadece biçimsel yapıyı veya insan davranışlarını incelemekle yetinmeyip, örgütleri bütün bir sistem olarak ele alır ve örgütlerin en iyi bu şekilde anlaşılacağını savunur. Örgütü bir bütün olarak incelerken; örgüt üyelerinin statü ve rollerine, örgütün fiziki ortamı ile etkileşimde bulunduğu çevre gibi faktörlere de dikkat etmek gerekir (Zel, 2001, s.40).

Sistem yaklaşımında, örgüt içerisindeki hiçbir birimin bir diğerinden tamamen bağımsız olmadığı, sistemin birbiriyle ilişkili unsurlardan oluşan bir bütün olduğu düşüncesi kabul görür. Sistem kuramı örgütü, girdiler, süreçler, çıktılar, geri bildirim döngüleri, faaliyet gösterilen ve sürekli etkileşim içinde bulunan çevreyle birlikte kompleks bir bütün olarak inceler. Herhangi bir unsurdaki değişimin diğer bir unsuru etkileyeceği ve değiştireceği savunulmaktadır. Bu birbirine bağılılık durumu, kompleks, dinamik ve çoğu zaman bilinmez niteliktedir (Shafritz & Russell & Borick, 2007, s. 248).

Kültürel zekâ ile sistem yaklaşımı arasında bir takım benzerlikler bulunur. Sistem yaklaşımında çevreden girdilere göre çıktılar üretilmesi kültürel zekâda da izlenen bir yoldur.

4. ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümü, bir bankanın genel müdürlüğündeki bilgi teknolojileri ve ilintili bölümlerde çalışan ekiplerin çatışma yönetimi tarzları ile sosyal becerilerinin arasındaki ilişkilerin analizini, araştırmanın yöntemini, modelini, evrenini, sınırlılıklarını, verilerin toplanılmasında kullanılan ölçek bilgilerini ve ilişkili sonuçlarını içerecektir.

4.1 ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, bir bankada çalışan ekiplerin çatışma yönetim tarzları ile sosyal becerileri arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemeye yöneliktir. Araştırma, amacına uygun olarak planlanmış ve bankanın bilgi teknolojileri bölümündeki çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Sosyal zekânın ve çatışma yöntemlerinin çalışma hayatındaki yeri ve önemini anlamak, arasındaki ilişkileri saptamak ve literatüre yeni bir çalışma kazandırmak açısından bu araştırma önem arz eder.

4.2 ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışma, karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeline uygun olarak düzenlenmiştir. İki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma desenlerinin tümü ilişkisel tarama modelleri olarak tanımlanır.

4.3 ARAŞTIRMA ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, bir bankanın genel müdürlüğündeki bilgi teknolojileri bölümünde çalışan ekipler, örneklemini ise bu ekiplerde alanlarında uzman olan 62 çalışan değerlemelerin temelini oluşturmuştur. Düzenlenen ölçekler departman bünyesinde çalışan 85 uzmana internet üzerinden anket yolu ile gönderilmiş, 63 yanıt alınmış, 1 yanıt eksik cevaplanması nedeniyle çalışmaya dahil edilmemiştir.

4.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırma nicel bir araştırma olup tarama deseni kullanılmıştır. Ölçekler beşli Likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Ölçeği oluşturan soruların cevaplama seçenekleri; her zaman (1), genellikle (2), zaman zaman (3), nadiren (4), hiçbir zaman (5) şeklindedir.

Çatışma yönetimi tarzlarının belirlenmesinde M. Afzalur Rahim'in (1983) geliştirdiği "A Measure Of Styles Of Handling Interpersonal Conflict" isimli çalışmadan alınan "çatışma yönetimi tarzı ölçeği" kullanılmıştır. Beş farklı alt boyutun, 35 ifade ile beşli Likert tarzı skala ile ölçüldüğü ve üç ayrı formu olan (A,B,C formları) Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II (Rahim Organizational Inventory II / ROCI-II)'nin C formu kullanılmıştır. Kullanılan ölçek; iş birliği (bütünleştirme), zorlama (hükmetme), uzlaşma (karşılıklı ödün verme), kaçınma ve vazgeçme (uyma) olarak toplam beş boyuttan oluşmuştur.

Sosyal zekâ boyutlarının belirlenmesinde David H. Silvera, Monica Martinussen ve Tove I. Dahl'ın (2001) geliştirdiği "The Tromsø Social Intelligence Scale, a self-report measure of social intelligence" isimli çalışmadan alınan "sosyal zekâ ölçeği" kullanılmıştır. Üç farklı alt boyut, 21 madde ile beşli Likert tarzı skala ile ölçülmüştür. Kullanılan ölçek; sosyal bilgi süreci, sosyal farkındalık ve sosyal beceri olarak toplam üç boyutu içermektedir.

Bankanın izin vermemesi nedeniyle çalışılan ekip bilgisi haricinde demografik veya tanımlayıcı bilgi toplanamamış ve çalışmaya eklenememiştir.

4.5 İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

Veriler SPSS 22.0 istatistik paket programına girilmiş ve istatistiksel çözümlemeler bu program yardımıyla yapılmıştır. Analizlerde; demografik özelliklere ilişkin sonuçların elde edilmesi için betimsel istatistik tekniklerinden frekans ve yüzde dağılımları, hipotezlerin test edilmesi için ölçekte yer alan sosyal zekâ ve çatışma yönetimi ölçeklerinin güvenirlik analizi yapılmış, alt faktörleri belirlemek için faktör analizinden yararlanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Ölçek ve alt boyut puanları arasındaki ilişki parametrik test tekniklerinden Pearson korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Sosyal zekânın, çatışma

yönetimi tarzlarına etkisini incelemek amacıyla regresyon analizi yorumlayıcı ve sonuç çıkarıcı yöntemler olarak uygulanmıştır. Araştırma kapsamında uygulanan testler ile ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır (Özdamar, 2001).

- a) *Bağımsız T-Testi*: Bağımsız iki grubun nicel değişken ile karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. İki grubun nicel değişken ortalamaları arasında %95 güven düzeyinde fark olup olmadığının incelenmesi için kullanılır.
- b) *One-Way ANOVA*: Bağımsız k grubun ($k > 2$) nicel bir değişken ile karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Üç ve daha fazla grubun nicel değişken ortalamaları arasında %95 güven düzeyinde fark olup olmadığının incelenmesi için kullanılır.
- c) *Pearson Korelasyon Testi*: İki nicel değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini inceleyen test tekniğidir.
- d) *Regresyon Analizi*: Bağımlı nicel bir değişkenin nicel bir ya da daha fazla bağımsız değişken tarafından etkilenmesi durumunu inceleyen tekniktir. Aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler ya da kestirimler yapabilmek amacıyla kullanılır.
- e) *KMO ve Bartlett Testi*: Elde edilen verilerin, faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren test tekniğidir. KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Değerlerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon dağılımında, bir dağınıklık olduğu için bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamaz. Test sonucunda, değer 0.50'den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılır.

4.6 BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, çalışanlardan ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve elde edilen bulgulara dayalı olarak sonuç, tartışma ve öneriler yer almaktadır. Ölçeklerin gönderildiği ekiplerin anketlere katılım oranları ve tüm ekipler arasında sonuçlara ne kadar etki gösterdiğine dair frekans dağılımları tablo 4.1 de gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Ekiplere göre anket katılım oranları ve frekans dağılımı

	Çalışan Sayısı	Frekans	Katılım Yüzdesi	Frekans Yüzdesi	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Temel Bankacılık, Nakit Yönetimi ve Ödemeler	10	9	90.0	14.5	14.5	14.5
Yazılım, Altyapı ve Destek	6	6	100.0	9.7	9.7	24.2
Bt Proje Yönetim Ofisi	14	10	71.4	16.1	16.1	40.3
Muhasebe, Krediler ve İş Akışları	14	11	75.5	17.7	17.7	58.1
Güvenlik ve Risk Yönetimi	5	2	40.0	3.2	3.2	61.3
Dijital Pazarlama	10	6	60.0	9.7	9.7	71.0
Dijital Altyapı Geliştirme	10	9	90.0	14.5	14.5	85.5
Hazine ve Risk Yönetimi	6	3	50.0	4.8	4.8	90.3
Alternatif Satış Kanalları	4	3	75.0	4.8	4.8	95.2
İş Zekâsı ve MIS	6	3	50.0	4.8	4.8	100.0
Toplam	85	62	72.9	100.0	100.0	

4.6.1 Faktör Analizi

Faktör analizinden önce araştırmanın güvenilirliğini belirlemek amacıyla her bir ölçüme güvenirlik analizi uygulanmış ve analiz sonucunda faktör yapısını bozan ve güvenirliğini düşüren ifadeler ölçeklerden çıkarılmıştır.

4.6.1.1 Sosyal Zekâ Faktör Analizi Sonuçları

Sosyal zekâ ölçeğinde bulunan 6, 7, 8, 10, 13, 16 numaralı ifadeler, yapılan ölçümler sonucunda faktör yükleri düşük olması nedeniyle (faktör yükü < 0.40 olanlar) elenmiştir. Elenen ifadeler aşağıdaki gibidir.

6. Başkalarının davranışlarına nasıl tepki vereceğini tahmin edebilirim.
7. İnsanların beden dili ve yüz ifadeleri vb. ile gerçekte ne anlatmaya çalıştıklarını anlayabilirim.
8. Genellikle tanımadığım yeni insanlar hakkında kendimi belirsiz hissediyorum.
10. Yeni ortamlara girmekte ve insanlarla ilk tanışmada iyiyim.
13. Yeni tanıştığım insanlarla iyi ilişkiler kurmakta iyiyim.
16. İnsanlar genellikle davranışları ile beni şaşırtıyor.

Sosyal zekânın alındığı ölçekte alt boyutlar üç faktör altında dağılmasına rağmen, yapılan analiz sonucunda iki faktörün (sosyal farkındalık ve sosyal beceri) ortaya çıktığı görülmüştür.

Sosyal zekânın faktör yüklerini gösteren analiz sonuçları tablo 4.2 de gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Sosyal zekâ faktör analizi sonuçları

	Faktörler	
	Sosyal Farkındalık	Sosyal Beceri
11. Diğer insanlarla anlaşmakta zorlanıyorum.	.843	
17. İnsanlar nedenini açıklamadan bana kızarlar.	.821	
21. Başkalarının yaptıklarına verdiği tepkiler yüzünden genellikle şaşırıyorum.	.815	
18. Düşüncelerimi söyledüğimde insanlar bana kızgın ya da rahatsız olmuş gibi geliyor.	.779	
14. İnsanlarla birlikteyken iyi sohbet konuları bulmakta zorlanırım.	.754	
15. Başkalarının seçimlerini anlamakta genellikle zorlanıyorum.	.747	
19. İnsanları öngörülemez buluyorum.	.741	
20. Farkında olmadan başkalarını incittim.	.699	
12. Başkalarını iyi tanımak benim uzun zamanımı alıyor.	.534	
2. Davranışlarımın başkalarını nasıl hissettireceğini biliyorum.		.805
9. Sosyal ortamlara kolayca uyum sağlarım.		.771
1. Başkalarının davranışlarını tahmin edebilirim.		.764
3. İnsanların hislerini anlayabilirim.		.733
4. Başkalarının arzu ve isteklerini anlıyorum.		.727
5. Başkalarının bir şey söylemelerine gerek kalmadan neyi başarmaya çalıştığını anlayabilirim.		.680

Çıkartma Metodu: Temel Bileşen Analizi.

Rotasyon Metodu: Varimax ile Kaiser Normalizasyonu.

Sosyal zekâ açıklanan toplam varyans tablosunda özdeğeri 1 den büyük iki faktörün olduğu ve çalışmanın %57.794 'ünü açıkladığı sonucu ortaya çıkmıştır. Faktör analizinde ortaya çıkan sonuçlara göre, araştırma sonuçları sosyal zekâ'nın sosyal farkındalık ve sosyal beceri boyutlarını ifade etmektedir. Sosyal zekâ açıklanan toplam varyans analizi sonuçları tablo 4.3 te gösterilmiştir.

Tablo 4.3: Sosyal zekâ açıklanan toplam varyans

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri (Initial Eigenvalues)			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı (Extraction Sums of Squared Loadings)			Rotasyon Sonrası Faktörlerin Karelerinin Dağılımı (Rotation Sums of Squared Loadings)		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5.454	34.086	34.086	5.454	34.086	34.086	5.272	32.951	32.951
2	3.793	23.708	57.794	3.793	23.708	57.794	3.975	24.843	57.794
3	.968	6.053	63.846						
4	.924	5.773	69.619						
5	.787	4.919	74.537						
6	.670	4.186	78.724						
7	.531	3.318	82.041						
8	.495	3.094	85.135						
9	.473	2.953	88.088						
10	.426	2.663	90.751						
11	.391	2.445	93.196						
12	.291	1.820	95.016						
13	.253	1.581	96.597						
14	.238	1.487	98.084						
15	.174	1.087	99.170						
16	.133	.830	100.000						

Faktör Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Sosyal zekâ öge - toplam istatistik sonuçları tablosunda, elenen ifadeler haricindeki tüm ifadelerin Cronbach Alfa değerinin 0.70 üzerinde olduğu ve güvenilirliklerinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Sosyal zekâ öge - toplam istatistik sonuçları tablo 4.4 te gösterilmiştir.

Tablo 4.4: Sosyal zekâ öge - toplam istatistikleri

	Öge Silinmişse Ölçek Ortalaması	Öge Silinmişse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Öge Silinmişse Cronbach Alfa
1. Başkalarının davranışlarını tahmin edebilirim.	51.129	48.606	.262	.851
2. Davranışlarımın başkalarını nasıl hissettireceğini biliyorum.	50.968	47.966	.342	.848
3. İnsanların hislerini anlayabilirim.	51.145	46.782	.370	.847
4. Başkalarının arzu ve isteklerini anlıyorum.	51.177	47.657	.295	.851
5. Başkalarının bir şey söylemelerine gerek kalmadan neyi başarmaya çalıştığını anlayabilirim.	51.371	49.450	.137	.858
9. Sosyal ortamlara kolayca uyum sağlarım.	50.903	45.990	.447	.843
11. Diğer insanlarla anlaşmakta zorlanıyorum.	51.048	41.883	.763	.824
12. Başkalarını iyi tanımak benim uzun zamanımı alıyor.	51.645	44.265	.479	.842
14. İnsanlarla birlikteyken iyi sohbet konuları bulmakta zorlanırım.	51.403	42.081	.687	.828
15. Başkalarının seçimlerini anlamakta genellikle zorlanıyorum.	51.323	44.124	.663	.832
17. İnsanlar nedenini açıklamadan bana kızarlar.	50.548	44.153	.601	.835
18. Düşüncelerimi söylediğimde insanlar bana kızgın ya da rahatsız olmuş gibi geliyor.	50.984	44.475	.484	.841
19. İnsanları öngörülemez buluyorum.	51.210	42.103	.603	.833
20. Farkında olmadan başkalarını incittim.	51.129	45.688	.424	.844
21. Başkalarının yaptıklarına verdiği tepkiler yüzünden genellikle şaşırıyorum.	51.081	43.780	.593	.835

4.6.1.2 Çatışma Yönetimi Faktör Analizi Sonuçları

Çatışma yönetimi ölçeğinde bulunan 18, 19, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 numaralı ifadeler, yapılan ölçümler sonucunda faktör yükleri düşük olması nedeniyle (faktör yükü < 0.40 olanlar) elenmiştir. Elenen ifadeler aşağıdaki gibidir.

18. Pozisyonuma layık olduğumu göstermek için gerekçelerimi ekip arkadaşım ile tartışırım.

19. Lehime karar vermek için uzmanlığımı kullanırım.

25. Bazen ekip arkadaşımın kendi yararına karar vermesine yardımcı olurum.
26. Genellikle ekip arkadaşıma ödün veririm.
27. Sık sık takım arkadaşımın önerilerini kabul ederim.
28. Takım arkadaşımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.
29. Biraz almak için biraz veririm.
30. Biraz kazanır ve biraz kaybederim.
31. Bir uzlaşmaya varmak için farklılıklarımızı önemsememeye çalışırım.

Çatışma yönetiminin faktör yüklerini gösteren analiz sonuçları tablo 4.5 te gösterilmiştir.

Tablo 4.5: Çatışma yönetimi faktör analizi sonuçları

	Boyutlar				
	Bütünleştirme (İş Birliği)	Kaçınma	Uyma (Vazgeçme)	Hükmetme (Zorlama)	Uzlaşma
6. Bizim için kabul edilebilir kararlar almak için takım arkadaşım ile iş birliği yaparım.	.873				
3. Bir soruna, beklentilerimizi karşılayan bir çözüm bulmak için takım arkadaşım ile birlikte çalışırım.	.839				
2. Ortaklaşa bir karar almak için fikirlerimi ekip arkadaşımın fikirleriyle birleştirmeye çalışırım.	.806				
7. Bir problemi doğru bir şekilde anlamak için takım arkadaşım ile birlikte çalışmayı denerim.	.783				
1. Ekip arkadaşım ile sorunumu çözmek için kabul edilebilir bir çözüm araştırırım.	.732				
4. Ekip arkadaşım ile birlikte bir problemi çözmek için doğru bilgi alışverişi yaparım.	.651				
34. Ekip arkadaşım ile müzakere ederim, böylece bir uzlaşmaya varılabilir.	.545				

Devamı için sonraki sayfaya geçiniz.

Tablo 4.5: Çatışma yönetimi faktör analizi sonuçları (devam)

	Boyutlar				
	Bütünleştirme (İş Birliği)	Kaçınma	Uyma (Vazgeçme)	Hükmetme (Zorlama)	Uzlaşma
8. Ekip arkadaşım ile olan anlaşmazlığımı saklamaya çalışırım ve hatalarını yüzüne vurmaktan kaçınırım.		.801			
12. Kötü hissetmekten kaçınmak için ekip arkadaşım ile olan anlaşmazlığımı saklamaya çalışırım.		.763			
11. Takım arkadaşım ile tartışmaktan kaçınırım.		.752			
14. Genelde takım arkadaşım ile tartışmaktan kaçınırım.		.716			
10. Ekip arkadaşım ile anlaşmazlık yaşamamaya çalışıyorum.		.673			
13. Takım arkadaşım ile hoş olmayan konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.		.653			
9. Genelde takım arkadaşım ile olan farklılıklarımı açık bir şekilde tartışmaktan kaçınırım.		.640			
22. Genellikle ekip arkadaşımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.			.779		
20. Genelde sorunun beni ilgilendiren kısmını sıkı takip ederim.			.748		
23. Genelde takım arkadaşımın isteklerine uyum sağlarım.			.742		
24. Ekip arkadaşımın isteklerini yerine getiririm.			.669		
16. Fikirlerimi kabul ettirmek için nüfuzumu kullanırım.				.918	
17. Lehime karar vermek için yetkimi kullanırım.				.806	
21. Rekabetçi bir durumda kazanmak için ara sıra gücümü kullanırım.				.799	
15. Bir problemin çözümü için genelde kendi yolumdan ilerlerim.				.603	
5. Bütün endişelerimizi ortaya çıkarmaya çalışırım, böylece sorunlar mümkün olan en iyi şekilde çözülebilir.					.750
30. İçinden çıkılmaz durumu çözmek için bir orta yol bulmaya çalışırım.					.724
33. Genelde açmazları gidermek için bir orta yol öneririm.					.611
35. İş birliği yapmaya çalışırım, böylece bir uzlaşma sağlanabilir.					.564

Çıkartma Metodu: Temel Bileşen Analizi.

Rotasyon Metodu: Varimax ile Kaiser Normalizasyonu.

Çatışma yönetimi açıklanan toplam varyans tablosunda özdeğeri 1 den büyük beş faktörün olduğu ve çalışmanın %70.375 'ini açıkladığı sonucu ortaya çıkmıştır. Faktör analizinde ortaya çıkan sonuçlara göre, araştırma sonuçları çatışma yönetiminin; iş birliği (bütünleştirme), zorlama (hükmetme), uzlaşma (karşılıklı ödün verme), kaçınma ve

vazgeçme (uyma) olarak bütün boyutlarını kapsamaktadır. Çatışma yönetimi açıklanan toplam varyans analizi sonuçları tablo 4.6 da gösterilmiştir.

Tablo 4.6: Çatışma yönetimi açıklanan toplam varyans

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri (Initial Eigenvalues)			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı (Extraction Sums of Squared Loadings)			Rotasyon Sonrası Faktörlerin Karelerinin Dağılımı (Rotation Sums of Squared Loadings)		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	7.811	30.042	30.042	7.811	30.042	30.042	4.920	18.922	18.922
2	5.490	21.114	51.156	5.490	21.114	51.156	4.367	16.796	35.717
3	1.961	7.542	58.698	1.961	7.542	58.698	3.595	13.828	49.546
4	1.627	6.258	64.956	1.627	6.258	64.956	2.850	10.960	60.506
5	1.409	5.418	70.375	1.409	5.418	70.375	2.566	9.869	70.375
6	.954	3.668	74.042						
7	.938	3.607	77.650						
8	.724	2.785	80.435						
9	.680	2.616	83.051						
10	.624	2.399	85.450						
11	.526	2.023	87.473						
12	.493	1.896	89.368						
13	.415	1.595	90.964						
14	.368	1.415	92.379						
15	.324	1.248	93.627						
16	.276	1.060	94.686						
17	.248	.952	95.639						
18	.221	.851	96.490						
19	.198	.762	97.252						
20	.158	.609	97.861						
21	.143	.549	98.410						
22	.121	.467	98.876						
23	.107	.412	99.288						
24	.075	.290	99.579						
25	.058	.224	99.803						
26	.051	.197	100.000						

Çıkartma Metodu: Temel Bileşen Analizi.

Çatışma yönetimi öge toplam istatistikleri sonuçları tablo 4.7 de gösterilmiştir.

Tablo 4.7: Çatışma yönetimi öge toplam istatistikleri

	Öge Silinmişse Ölçek Ortalaması	Öge Silinmişse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Öge Silinmişse Cronbach's Alfa
6. Bizim için kabul edilebilir kararlar almak için takım arkadaşım ile iş birliği yaparım.	63.452	142.055	.357	.888
3. Bir soruna, beklentilerimizi karşılayan bir çözüm bulmak için takım arkadaşım ile birlikte çalışırım.	63.339	142.916	.315	.889
2. Ortaklaşa bir karar almak için fikirlerimi ekip arkadaşımın fikirleriyle birleştirmeye çalışırım.	63.274	141.514	.342	.888
7. Bir problemi doğru bir şekilde anlamak için takım arkadaşım ile birlikte çalışmayı denerim.	63.274	142.956	.280	.889
1. Ekip arkadaşım ile sorunumu çözmek için kabul edilebilir bir çözüm araştırırım.	63.387	142.864	.336	.888
4. Ekip arkadaşım ile birlikte bir problemi çözmek için doğru bilgi alışverişi yaparım.	63.532	143.827	.302	.889
34. Ekip arkadaşım ile müzakere ederim, böylece bir uzlaşmaya varılabilir.	63.161	141.121	.431	.887
8. Ekip arkadaşım ile olan anlaşmazlığımı saklamaya çalışırım ve hatalarımı yüzüne vurmadan kaçınırım.	61.871	133.032	.557	.883
12. Kötü hissetmekten kaçınmak için ekip arkadaşım ile olan anlaşmazlığımı saklamaya çalışırım.	61.742	131.867	.578	.883
11. Takım arkadaşım ile çatışmaktan kaçınırım.	62.161	131.449	.514	.885
14. Genelde takım arkadaşım ile tartışmaktan kaçınırım.	62.371	128.499	.642	.881

Devamı için sonraki sayfaya geçiniz.

Tablo 4.7: Çatışma yönetimi öge toplam istatistikleri (devam)

	Öge Silinmişse Ölçek Ortalaması	Öge Silinmişse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Öge Silinmişse Cronbach's Alfa
10. Ekip arkadaşım ile anlaşmazlık yaşamamaya çalışıyorum.	62.823	132.312	.686	.880
13. Takım arkadaşım ile hoş olmayan konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.	62.581	130.346	.673	.880
9. Genelde takım arkadaşım ile olan farklılıklarımı açık bir şekilde tartışmaktan kaçınırım.	61.839	137.547	.355	.889
22. Genellikle ekip arkadaşımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.	63.048	133.489	.624	.882
20. Genelde sorunun beni ilgilendiren kısmını sıkı takip ederim.	63.081	135.813	.473	.885
23. Genelde takım arkadaşımın isteklerine uyum sağlarım.	62.887	136.102	.718	.881
24. Ekip arkadaşımın isteklerini yerine getiririm.	62.806	137.667	.541	.884
16. Fikirlerimi kabul ettirmek için nüfuzumu kullanırım.	61.113	137.676	.398	.887
17. Lehime karar vermek için yetkimi kullanırım.	60.903	138.581	.388	.887
21. Rekabetçi bir durumda kazanmak için ara sıra gücümü kullanırım.	61.758	136.219	.340	.891
15. Bir problemin çözümü için genelde kendi yolumdan ilerlerim.	62.258	140.031	.313	.889
5. Bütün endişelerimizi ortaya çıkarmaya çalışırım, böylece sorunlar mümkün olan en iyi şekilde çözülebilir.	63.306	143.593	.216	.891
30. İçinden çıkılmaz durumu çözmek için bir orta yol bulmaya çalışırım.	63.194	137.241	.598	.883
33. Genelde açmazları gidermek için bir orta yol öneririm.	63.032	138.425	.521	.885
35. İş birliği yapmaya çalışırım, böylece bir uzlaşma sağlanabilir.	63.242	138.252	.616	.884

4.6.2 Araştırma Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmanın geçerliliğinin değerlendirilmesi için faktör analizi sonuçlarından yararlanılmış ve güvenilirliği için Cronbach Alpha katsayı değerleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki verilerin faktör analizi için uygunluğu KMO katsayısı ile

incelenmiştir. Sosyal zekâ güvenilirlik istatistikleri tablo 4.8 de, çatışma yönetimi güvenilirlik istatistikleri ise tablo 4.9 da gösterilmiştir.

Tablo 4.8: Sosyal zekâ güvenilirlik istatistikleri

KMO ve Bartlett Testi		
Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		.802
Bartlett Testi	Ki-Kare	516.167
	df	120
	Sig.	.000
Cronbach Alfa Değeri		
Cronbach Alfa Değeri		.850
Değerlendirilen Soru Sayısı		15

Tablo 4.9: Çatışma yönetimi güvenilirlik istatistikleri

KMO ve Bartlett Testi		
Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		.763
Bartlett Testi	Ki-Kare	1170.511
	df	325
	Sig.	.000
Cronbach Alfa Değeri		
Cronbach Alfa Değeri		.890
Değerlendirilen Soru Sayısı		26

Araştırmanın örneklem büyüklüğünün ölçütü olarak değerlendirilen KMO değerleri her iki ölçek için de sosyal bilimler için kabul edilebilir seviyede çıkmıştır. Sosyal zekâ ölçeğinin KMO değeri 0,802 ve çatışma yönetiminin KMO değeri 0,763 olarak tespit edilmiş olup bu değerler örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha ile ölçülmüştür. Cronbach Alfa değerinin güvenilirlik için 0.70 üzeri çıkması beklenir. Sosyal zekâ ölçeğinin cronbach alpha değeri 0,850 ve çatışma yönetiminin alpha değeri 0,890 olarak tespit edildiği için ölçeklerin güvenilir seviyede olduğu sonucuna varılmıştır.

4.6.3 Çatışma Yönetimi Tarzları ve Sosyal Zekâ Boyutları Ortalamaları

Bu başlıkta ekiplerin sosyal zekâ boyutlarını ve çatışma yönetimi tarzlarını hangi düzeylerde kullandığı ve bunlar arasındaki ilişkiler ele alınacaktır. Ortalamaların alacağı değer minimum 1, maksimum 5 olarak hesaplanmıştır. Standart sapmalar ise ekip içi cevapların birbirine yakınlığı ve uzaklığını göstermektedir. Düşük standart sapma değeri ekip içindeki cevapların birbirine yakın ve benzer olduğunu, yüksek standart sapma değeri ise cevapların birbirlerinden uzak ve farklı olduğunu göstermektedir.

Ekiplerin sosyal zekâ boyutlarını ve çatışma yönetimi tarzlarının kullanılmasını aşağıdaki açıklamalara göre değerlendirilmesi gerekir.

- a) *Sosyal Farkındalık* : Bireyin kendisine ve diğer insanlara ait duygu, düşünce, istek ve beklentileri doğru şekilde anlayabilmesi, sosyal ortamlarda duruma göre ne konuşulması, hangi davranışları sergilemesi gerektiği, insanları nasıl etkileyebileceği konularında bilgi sahibi olmasının yanısıra, bu yetenekleri insan ilişkilerinde ve sosyal ortamlarda kullanabilme becerisidir. Sosyal farkındalığı yüksek olan bireyler sosyal ortamlarda içinde bulunduğu durumlara uygun davranışlar gösterme, kendisine yönelik davranışlara uygun tepkiler verme ve geri bildirimlerde bulunma konularında başarılıdır.
- b) *Sosyal Beceri* : Bireyin sosyal çevresi ile ilişkilerinde, becerilerini doğru uygulayabilme, içinde bulunduğu durumlara uygun davranışlar sergileyebilme, kendisine yönelik davranışlara uygun tepkiler verebilme gibi konularda ne kadar başarılı olduğu ile ilgilidir. Sosyal beceri düzeyi yüksek bireyler, çevresindeki insanlarla iyi geçinir ve sosyal ortamlara kolayca karışıp adapte olabilir.
- c) *İş birliği* : Ekip, çalıştığı ekipler ile karşılıklı olarak birbirlerinin ihtiyaçlarına yüksek derecede önem veriyorsa, çatışmanın karşılıklı iş birliği ile yönetilmeye çalışılmasıdır. Tarafların bir araya gelerek yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırması, gerçek problemi tespit ederek çatışmanın nedenlerini irdelemesi ve çözüm üzerine görüşerek ortak bir çözüm yolu araması yaklaşımıdır.

d) *Kaçınma* : Ekibin yaşanan çatışma sürecinde; kazanmaya yönelme ve ilişki geliştirmeye yönelme eğiliminin düşük olduğu, sorumluluktan uzak durduğu, iş birliği yapmaktan kaçındığı, çatışmadan geri çekildiği veya çatışmayı görmezden geldiği durumlarda kullanılan çatışma yönetimi tarzıdır. Çatışmanın farkında olan tarafların çözüm üzerinde çalışabilmek için bir durulma dönemine ihtiyaçları olabilir ve çatışma, tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir. Durulma gerçekleşmeden çözüm üzerinde çalışmak taraflar için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu çatışma tarzının etkili sonuçlar doğurabilmesi için bilinçli, kontrollü ve bir amaca yönelik olarak kullanılması gerekir. Aksi takdirde işlerin aksamasına yol açacaktır.

e) *Vazgeçme* : Ekibin kazanmaya yönelme eğiliminin düşük, ilişki geliştirmeye yönelme eğiliminin yüksek olduğu; kendi ihtiyaç veya beklentilerini ihmal ettiği, farklılıkları önemsemeyip ortak yanları vurguladığı, diğer tarafın istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalıştığı çatışma yönetimi tarzıdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, ast ile üst arasında meydana gelen çatışmalarda; astların, üstlerinin ihtiyaç ve beklentilerine boyun etme ihtimali yüksektir ve astların durumu kurtarma çabası nedeniyle sıklıkla kullanılır. Bu çatışma tarzı, taraflardan birinin, ilişkilerinin korunmasına ve sürdürülmesine verdiği önemin, ihtiyaçlarının karşılanmasına verdiği önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olur.

f) *Zorlama* : Ekibin kendi istek ve ihtiyaçlarını, diğer tarafın istek ve ihtiyaçlarından daha fazla önemseddiği ve kazanmak için her türlü yola başvuracağı çatışma yönetimi tarzıdır. Ekibin, çeşitli şekillerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü dayatması, diğer bir deyişle benim dediğim olsun yaklaşımıdır.

g) *Uzlaşma* : Uzlaşma tarzı, ekiplerin kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için karşılıklı olarak birbirlerine ödün verdiği ve tüm tarafların ihtiyaçlarını asgari ölçüde karşılamaya çalıştığı bir çatışma yönetimi tarzıdır. Bu tarzın uygulanabilmesi için ekibin kendi ihtiyaçlarının karşılanmasına önem vermesi,

bazı ihtiyaçlarından vazgeçebilmesi ve karşı tarafın isteklerini de dikkate alması gerekir.

Tüm ekiplerin kullandığı çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları ortalamaları tablo 4.10 da gösterilmiştir.

Tablo 4.10: Ekipler ortalamasına dair istatistikler

EKOD		Ortalama	Std. Sapma
Ekipler Ortalaması	SOSYAL FARKINDALIK	3.63	.676
	SOSYAL BECERİ	3.67	.545
	İŞ BİRLİĞİ	4.16	.514
	KAÇINMA	3.02	.867
	VAZGEÇME	3.77	.714
	ZORLAMA	2.33	.865
	UZLAŞMA	4.01	.591

Ekipler ortalamasında çatışma yönetimi tarzlarından en çok kullanılanların iş birliği ve uzlaşma olduğu, zorlama ve kaçınmanın ise en az başvurulan çatışma yönetimi tarzları olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Sosyal zekânın, sosyal farkındalık ve sosyal beceri boyutlarının benzer ortalamalar sahip olduğu görülmüştür.

Ekiplerin sosyal zekâ boyutlarını ve çatışma yönetimi tarzlarını, tüm ekiplerin ortalamaları ile karşılaştırırken %5 oranının altında farklılık gösteren boyutlar, genel ortalamalara yakın olması nedeniyle açıklamalarda belirtilmemiş, yalnızca %5 ten büyük farklılıklar metinde belirtilmiştir.

Temel Bankacılık, Nakit Yönetimi ve Ödemeler ekibinin kullandığı çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları ortalamaları tablo 4.11 de gösterilmiştir.

Tablo 4.11: Temel Bankacılık, Nakit Yönetimi ve Ödemeler ekibi istatistikleri

EKOD		Ortalama	Std. Sapma
Temel Bankacılık, Nakit Yönetimi ve Ödemeler	SOSYAL FARKINDALIK	3.70	.146
	SOSYAL BECERİ	3.53	.433
	İŞ BİRLİĞİ	4.11	.415
	KAÇINMA	2.96	.911
	VAZGEÇME	3.75	.599
	ZORLAMA	2.27	.666
	UZLAŞMA	3.77	.785

Temel Bankacılık, Nakit Yönetimi ve Ödemeler ekibinde çalışan 10 kişiden 9 u ankete katılmış olup ekip istatistikleri, çatışma yönetimi tarzlarından uzlaşma haricinde tüm ekiplerin ortalamasına en yakın değerleri içermektedir. Standart sapmalar hesaba katılsa da bu sonuç değişmemektedir. Temel bankacılık ekibinin uzlaşma tarzı ortalaması ekipler ortalamasına göre %5.93 daha az çıkmıştır.

Yazılım, Altyapı ve Destek ekibinin çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları ortalamaları tablo 4.12 de gösterilmiştir.

Tablo 4.12: Yazılım, Altyapı ve Destek ekibi istatistikleri

EKOD		Ortalama	Std. Sapma
Yazılım, Altyapı ve Destek	SOSYAL FARKINDALIK	3.35	.686
	SOSYAL BECERİ	3.78	.501
	İŞ BİRLİĞİ	4.38	.457
	KAÇINMA	2.88	.719
	VAZGEÇME	4.04	.579
	ZORLAMA	2.66	.831
	UZLAŞMA	4.16	.437

Yazılım, Altyapı ve Destek ekibinde çalışan 6 kişiden tamamı ankete katılmış olup ekip istatistikleri, tüm ekiplerin ortalamasına yakın değerler içermektedir. Ekibin sosyal zekâ boyutlarından sosyal farkındalığın ortalaması genel ortalamanın %7.86 altında kalmış,

buna karşılık çatışma yönetimi tarzlarından vazgeçme tarzı %6.51, zorlama tarzı ise %12.60 oranında genel ortalamadan yüksek çıkmıştır.

Bt Proje Yönetim Ofisi ekibinin çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları ortalamaları tablo 4.13 te gösterilmiştir.

Tablo 4.13: Bt Proje Yönetim Ofisi ekibi istatistikleri

EKOD		Ortalama	Std. Sapma
Bt Proje Yönetim Ofisi	SOSYAL FARKINDALIK	3.64	.672
	SOSYAL BECERİ	3.50	.621
	İŞ BİRLİĞİ	3.97	.594
	KAÇINMA	3.25	.874
	VAZGEÇME	3.45	.911
	ZORLAMA	2.50	.666
	UZLAŞMA	3.92	.373

Bt Proje Yönetim Ofisi ekibinde çalışan 14 kişiden 10'u ankete katılmış olup ekip istatistikleri, tüm ekiplerin ortalamasına yakın değerler içermektedir. Ekibin çatışma yönetimi tarzlarından kaçınma tarzı %7.25 ve zorlama tarzı %6.77 ile ortalamanın üstünde; vazgeçme tarzı %8.68 oranında genel ortalamanın altında çıkmıştır.

Muhasebe, Krediler ve İş Akışları ekibinin çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları ortalamaları tablo 4.14 te gösterilmiştir.

Tablo 4.14: Muhasebe, Krediler ve İş Akışları ekibi istatistikleri

EKOD		Ortalama	Std. Sapma
Muhasebe, Krediler ve İş Akışları	SOSYAL FARKINDALIK	3.79	.446
	SOSYAL BECERİ	3.72	.425
	İŞ BİRLİĞİ	4.00	.616
	KAÇINMA	3.00	.606
	VAZGEÇME	3.70	.669
	ZORLAMA	2.20	.827
	UZLAŞMA	3.93	.525

Muhasebe, Krediler ve İş Akışları ekibinde çalışan 14 kişiden 11'i ankete katılmış olup ekip istatistikleri, çatışma yönetimi tarzlarından zorlama haricinde tüm ekiplerin ortalamasına en yakın değerleri içermektedir. Zorlama tarzının ortalaması ekipler ortalamasına göre %5.41 daha düşük çıkmıştır.

Güvenlik ve Risk Yönetimi ekibinin çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları ortalamaları tablo 4.15 te gösterilmiştir.

Tablo 4.15: Güvenlik ve Risk Yönetimi ekibi istatistikleri

EKOD		Ortalama	Std. Sapma
Güvenlik ve Risk Yönetimi	SOSYAL FARKINDALIK	3.61	.078
	SOSYAL BECERİ	3.85	.000
	İŞ BİRLİĞİ	3.57	.202
	KAÇINMA	2.57	.202
	VAZGEÇME	3.50	.707
	ZORLAMA	1.75	.353
	UZLAŞMA	3.87	.176

Güvenlik ve Risk Yönetimi ekibinde çalışan 5 kişiden 2'si ankete katılmış olup çatışma yönetimine dair ekip istatistikleri, tüm ekiplerin ortalamasına uzak değerler içermektedir. Ekibin çatışma yönetimi tarzlarından iş birliği tarzı % 14.31, kaçınma tarzı %14.87, vazgeçme tarzı %7.36 ve zorlama tarzı ise %24.91 oranında genel ortalamanın altında çıkmıştır. Sonuçlar incelendiğinde tüm ekipler arasında en düşük iş birliği tarzı ve zorlama tarzının Güvenlik ve Risk Yönetimi ekibinde kullanıldığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Dijital Pazarlama ekibinin çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları ortalamaları tablo 4.16 da gösterilmiştir.

Tablo 4.16: Dijital Pazarlama ekibi istatistikleri

EKOD		Ortalama	Std. Sapma
Dijital Pazarlama	SOSYAL FARKINDALIK	3.81	.431
	SOSYAL BECERİ	3.73	.277
	İŞ BİRLİĞİ	4.07	.251
	KAÇINMA	3.14	.503
	VAZGEÇME	3.79	.292
	ZORLAMA	2.08	.605
	UZLAŞMA	3.62	.541

Dijital Pazarlama ekibinde çalışan 10 kişiden 6'sı ankete katılmış olup ekip istatistikleri, tüm ekiplerin ortalamasına yakın değerler içermektedir. Ekibin çatışma yönetimi tarzlarından zorlama tarzı %10.61 ve uzlaşma tarzı %9.73 ile genel ortalamanın altında çıkmıştır. Sonuçlar incelendiğinde tüm ekipler arasında en düşük uzlaşma tarzı ortalamasının Dijital Pazarlama ekibinde ekibinde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Dijital Altyapı Geliştirme ekibinin çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları ortalamaları tablo 4.17 de gösterilmiştir.

Tablo 4.17: Dijital Altyapı Geliştirme ekibi istatistikleri

EKOD		Ortalama	Std. Sapma
Dijital Altyapı Geliştirme	SOSYAL FARKINDALIK	3.04	1.239
	SOSYAL BECERİ	3.57	.942
	İŞ BİRLİĞİ	4.33	.479
	KAÇINMA	3.11	1.369
	VAZGEÇME	4.02	.630
	ZORLAMA	2.83	1.479
	UZLAŞMA	4.33	.673

Dijital Altyapı Geliştirme ekibinde çalışan 10 kişiden 9'u ankete katılmış olup ekip istatistikleri, tüm ekiplerin ortalamasına uzak değerler içermektedir. Ekibin sosyal zekâ boyutlarından sosyal farkındalığın ortalaması genel ortalamanın %16.17 altında kaldığı, buna karşılık çatışma yönetimi tarzlarından vazgeçme tarzı %6.19, zorlama tarzı %17.74

ve uzlaşma tarzı %7.32 oranında genel ortalama dan yüksek çıkmıştır. Sonuçlar incelendiğinde en düşük sosyal farkındalık ortalamasının ve en yüksek zorlama tarzı ortalamasının Dijital Altyapı Geliştirme ekibinde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Hazine ve Risk Yönetimi ekibinin çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları ortalamaları tablo 4.18 de gösterilmiştir.

Tablo 4.18: Hazine ve Risk Yönetimi ekibi istatistikleri

EKOD		Ortalama	Std. Sapma
Hazine ve Risk Yönetimi	SOSYAL FARKINDALIK	3.96	.169
	SOSYAL BECERİ	4.14	.377
	İŞ BİRLİĞİ	4.66	.297
	KAÇINMA	3.38	.218
	VAZGEÇME	4.58	.381
	ZORLAMA	1.83	.629
	UZLAŞMA	4.58	.381

Hazine ve Risk Yönetimi ekibinde çalışan 6 kişiden 3'ü ankete katılmış olup ekip istatistikleri, tüm ekiplerin ortalamasına uzak değerler içermektedir. Ekibin sosyal zekâ boyutlarından sosyal farkındalığın ortalaması %8.20 ve sosyal beceri ortalaması %11.23 ile genel ortalamanın üstünde çıkmış; buna karşılık çatışma yönetimi tarzlarından iş birliği tarzı %10.68, kaçınma tarzı %10.65, vazgeçme tarzı %17.56 ve uzlaşma tarzı %12.37 ile genel ortalamanın üstünde çıkmış, zorlama tarzı ise %21.33 ile genel ortalamanın altında kalmıştır. Sonuçlar incelendiğinde tüm ekipler arasında en yüksek sosyal beceri, iş birliği tarzı, vazgeçme tarzı, uzlaşma tarzı ve kaçınma tarzı ortalamalarının Hazine ve Risk Yönetimi ekibinde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Alternatif Satış Kanalları ekibinin çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları ortalamaları tablo 4.19 da gösterilmiştir.

Tablo 4.19: Alternatif Satış Kanalları ekibi istatistikleri

EKOD		Ortalama	Std. Sapma
Alternatif Satış Kanalları	SOSYAL FARKINDALIK	4.11	.484
	SOSYAL BECERİ	3.90	.577
	İŞ BİRLİĞİ	4.52	.577
	KAÇINMA	1.90	.675
	VAZGEÇME	3.00	1.089
	ZORLAMA	1.83	.803
	UZLAŞMA	4.25	.901

Alternatif Satış Kanalları ekibinde çalışan 4 kişiden 3'ü ankete katılmış olup ekip istatistikleri, tüm ekiplerin ortalamasına en uzak değerleri içermektedir. Ekibin sosyal zekâ boyutlarından sosyal farkındalığın ortalaması %11.50 ve sosyal beceri ortalaması %5.82 ile genel ortalamanın üstünde çıkmış; buna karşılık çatışma yönetimi tarzlarından iş birliği tarzı %7.86 ve uzlaşma tarzı %5.50 ile genel ortalamanın üstünde çıkmış, kaçınma tarzı %36.94, vazgeçme tarzı %20.59 ve zorlama tarzı ise %21.33 ile genel ortalamanın altında kalmıştır. Sonuçlar incelendiğinde tüm ekipler arasında en yüksek sosyal farkındalığın Alternatif Satış Kanalları ekibinde olduğu; en düşük kaçınma tarzı ve vazgeçme tarzının yine bu ekipte kullanıldığı sonucu ortaya çıkmıştır.

İş Zekâsı ve MIS ekibinin çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları ortalamaları tablo 4.20 de gösterilmiştir.

Tablo 4.20: İş Zekâsı ve MIS ekibi istatistikleri

EKOD		Ortalama	Std. Sapma
İş Zekâsı ve MIS	SOSYAL FARKINDALIK	4.03	.064
	SOSYAL BECERİ	3.66	.164
	İŞ BİRLİĞİ	4.42	.428
	KAÇINMA	3.28	1.269
	VAZGEÇME	4.08	.877
	ZORLAMA	2.08	.288
	UZLAŞMA	4.16	.520

İş Zekâsı ve MIS ekibinde çalışan 6 kişiden 3'ü ankete katılmış olup ekip istatistikleri, tüm ekiplerin ortalamasına uzak değerleri içermektedir. Ekibin sosyal zekâ boyutlarından sosyal farkındalığın ortalaması %9.88 ile genel ortalamanın üstünde çıkmış; buna karşılık çatışma yönetimi tarzlarından iş birliği tarzı %5.87, kaçınma tarzı %8.06 ve vazgeçme tarzı %7.47 ile genel ortalamanın üstünde çıkmış, zorlama tarzı ise %10.61 ile genel ortalamanın altında kalmıştır.

4.6.4 Hipotezler

Araştırmaya katılan ekiplerin çatışma yönetimi tarzlarının, sosyal zekâ boyutlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için tek yönlü varyans analizi (One Way Anova Testi) yapılmıştır. Anova testi, boyut ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını ölçmektedir.

H0: Ekipler arasında ölçülen faktörler açısından anlamlı fark yoktur.

H1: Ekipler arasında ölçülen faktörler açısından anlamlı fark vardır.

Ekipler arası çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları ortalamaları arasındaki ilişkileri gösteren anova analizi tablo 4.21 de gösterilmiştir.

Tablo 4.21: Çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları Anova analizi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
SOSYAL FARKINDALIK	Gruplar Arası	5.585	9	.621	1.443	.194
	Grup İçi	22.364	52	.430		
	Toplam	27.949	61			
SOSYAL BECERİ	Gruplar Arası	1.576	9	.175	.551	.830
	Grup İçi	16.543	52	.318		
	Toplam	18.120	61			

Devamı için sonraki sayfaya geçiniz.

Tablo 4.21: Çatışma yönetim tarzları ve sosyal zekâ boyutları Anova analizi (devam)

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
İŞ BİRLİĞİ	Gruplar Arası	3.341	9	.371	1.508	.170
	Grup İçi	12.802	52	.246		
	Toplam	16.144	61			
KAÇINMA	Gruplar Arası	5.608	9	.623	.803	.615
	Grup İçi	40.344	52	.776		
	Toplam	45.953	61			
VAZGEÇME	Gruplar Arası	6.318	9	.702	1.471	.184
	Grup İçi	24.820	52	.477		
	Toplam	31.138	61			
ZORLAMA	Gruplar Arası	6.147	9	.683	.897	.534
	Grup İçi	39.574	52	.761		
	Toplam	45.722	61			
UZLAŞMA	Gruplar Arası	3.869	9	.430	1.278	.271
	Grup İçi	17.490	52	.336		
	Toplam	21.359	61			

Tablo 4.21 incelendiğinde tek yönlü varyans analizi sonucunda ekipler arası çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (sig > 0,05). Bu nedenle H1 hipotezi red edilmekte, H0 hipotezi kabul edilmektedir.

Çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Pearson Korelasyon analizi iki değişken arasında bulunan ilişkinin gücünü (büyüklüğünü) ve yönünü belirlemek için kullanılmaktadır. İlişkinin pozitif veya negatif yönlü olduğuna korelasyon katsayısına bakılarak karar verilecektir. Korelasyon katsayısı -1 ve +1 arasında değerler alır ve değişkenler arasındaki ilginin derecesini gösterir. Çatışma yönetimi tarzları bağımlı değişkenleri ve sosyal zekâ boyutları bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkilere dair hipotezler aşağıdaki gibidir.

Sosyal farkındalık ile çatışma yönetimi boyutlarına ilişkin alt hipotezler:

H2: Sosyal farkındalık ile iş birliği arasında anlamlı fark yoktur.

H3: Sosyal farkındalık ile iş birliği arasında anlamlı fark vardır.

H4: Sosyal farkındalık ile kaçınma arasında anlamlı fark yoktur.

H5: Sosyal farkındalık ile kaçınma arasında anlamlı fark vardır.

H6: Sosyal farkındalık ile vazgeçme arasında anlamlı fark yoktur.

H7: Sosyal farkındalık ile vazgeçme arasında anlamlı fark vardır.

H8: Sosyal farkındalık ile zorlama arasında anlamlı fark yoktur.

H9: Sosyal farkındalık ile zorlama arasında anlamlı fark vardır.

H10: Sosyal farkındalık ile uzlaşma arasında anlamlı fark yoktur.

H11: Sosyal farkındalık ile uzlaşma arasında anlamlı fark vardır.

Sosyal beceri ile çatışma yönetimi boyutlarına ilişkin hipotezler:

H12: Sosyal beceri ile iş birliği arasında anlamlı fark yoktur.

H13: Sosyal beceri ile iş birliği arasında anlamlı fark vardır.

H14: Sosyal beceri ile kaçınma arasında anlamlı fark yoktur.

H15: Sosyal beceri ile kaçınma arasında anlamlı fark vardır.

H16: Sosyal beceri ile vazgeçme arasında anlamlı fark yoktur.

H17: Sosyal beceri ile vazgeçme arasında anlamlı fark vardır.

H18: Sosyal beceri ile zorlama arasında anlamlı fark yoktur.

H19: Sosyal beceri ile zorlama arasında anlamlı fark vardır.

H20: Sosyal beceri ile uzlaşma arasında anlamlı fark yoktur.

H21: Sosyal beceri ile uzlaşma arasında anlamlı fark vardır.

Hipotezlerin geçerliliğinin ispatı için çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları arasındaki Pearson korelasyon analizi tablo 4.22 de gösterilmiştir.

Tablo 4.22: Çatışma yönetimi tarzları ve sosyal zekâ boyutları korelasyon analizi

		1	2	3	4	5	6	7
SOSYAL FARKINDALIK 1	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed) N	1 62						
SOSYAL BECERİ 2	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed) N	.133 .302 62	1 62					
İŞ BİRLİĞİ 3	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed) N	.037 .774 62	.525** .000 62	1 62				
KAÇINMA 4	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed) N	-.454** .000 62	-.015 .910 62	.039 .762 62	1 62			
VAZGEÇME 5	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed) N	-.376** .003 62	.144 .264 62	.329** .009 62	.520** .000 62	1 62		
ZORLAMA 6	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed) N	-.645** .000 62	-.083 .522 62	-.122 .346 62	.427** .001 62	.265* .038 62	1 62	
UZLAŞMA 7	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed) N	-.155 .230 62	.439** .000 62	.637** .000 62	.307* .015 62	.433** .000 62	.009 .942 62	1 62

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

* . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

Pearson korelasyon analizinde sosyal zekâ alt boyutu olan sosyal farkındalığın, çatışma yönetimi boyutlarından kaçınma ($p = -.454$), vazgeçme ($p = -.376$), ve zorlama ($p = -.645$) boyutları ile anlamlı ve negatif bir ilişki içinde olduğu; sosyal becerinin ise uzlaşma

($p=.525$) ve iş birliği ($p=.439$) ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Sonuçlar yalnızca %1 yanılma payı içermesi nedeniyle oldukça güvenilirdir.

Sosyal farkındalığın temelinde, bireylerin duygu, düşünce, istek ve beklentileri doğru şekilde anlayabilmesi, sosyal ortamlarda duruma göre ne konuşulması, hangi davranışları sergilemesi gerektiği, bu yetenekleri insan ilişkilerinde ve sosyal ortamlarda kullanabilme becerisinin olması; temelinde iletişim ve/veya empati eksikliği bulunan kaçınma, vazgeçme ve zorlama tarzları ile negatif ilişkili olması akla uygun olmakla birlikte günlük hayata oldukça uyarlanabilir bir çıkarım olmaktadır. Benzer şekilde sosyal becerinin, sosyal farkındalık becerilerini doğru uygulayabilme, içinde bulunduğu durumlara uygun davranışlar sergileyebilme, bireyin kendisine yönelik davranışlara uygun tepkiler verebilme gibi konularda başarılı olması ile iş birliği ve uzlaşma gibi her tarafın kazandığı çatışma yönetimi tarzları ile pozitif ilişkili olması oldukça günlük hayat ile ilişkilendirilebilecek çıkarımlar olmuştur.

Sosyal farkındalığa ilişkin H2 ve H10 hipotezleri herhangi anlamlı bir ilişki bulunamaması nedeniyle; H5, H7, H9 hipotezleri ise anlamlı ve negatif bir ilişki bulunması nedeniyle kabul edilmektedir. Sosyal farkındalık arttıkça çatışma yönetimi tarzlarından kaçınma, vazgeçme ve zorlama tarzlarının kullanımı bariz şekilde azalmaktadır.

Sosyal beceriye ilişkin H14, H16 ve H18 hipotezleri herhangi anlamlı bir ilişki bulunamaması nedeniyle; H13 ve H21 hipotezleri ise anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunması nedeniyle kabul edilmektedir. Sosyal beceri arttıkça çatışma yönetimi tarzlarından işbirliği ve uzlaşma tarzlarının kullanımı bariz şekilde artmaktadır.

4.4.5 Regresyon Analizi

Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan, iş birliği, kaçınma, vazgeçme, hükmetme ve uzlaşma tarzları ile bağımsız değişkenler sosyal farkındalık ve sosyal beceri boyutları arasında olan ilişkiler korelasyon analizinde ortaya konulmaktadır. Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini görmek ve aynı zamanda mevcut hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerini yorumlamak için denklem 4.1'den yararlanılmıştır.

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \varepsilon_i \quad (4.1)$$

X: Bağımsız (Açıklayıcı; Etkileyen) Değişken

Y: Bağımlı (Açıklanan; Etkilenen) Değişken

β_0 : X=0 olduğunda bağımlı değişkenin alacağı değer (kesim noktası)

β_1 : Regresyon Katsayısı

ε : Hata terimi

Regresyon katsayıları, bağımsız değişkenlerin önem sırasını belirtmektedir. En yüksek Beta değerine sahip olan değişken, görece olarak en önemli bağımsız değişkendir (Kalaycı, 2009, s. 267). Aşağıda sırasıyla her bir bağımlı değişkene ilişkin yapılan regresyon analizleri tablo 4.25, tablo 4.28, tablo 4.31, tablo 4.34, tablo 4.37 yardımıyla açıklanmaktadır.

Tablo 4.23: İş birliği model özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	.526 ^a	.277	.252	.44493

a. Belirleyiciler: (Sabit), SOSYAL BECERİ, SOSYAL FARKINDALIK

Tablo 4.24: İş birliği Anova analizi

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	4.464	2	2.232	11.276	.000 ^b
Kalan	11.680	59	.198		
Toplam	16.144	61			

a. Bağımlı Değişken: İŞ BİRLİĞİ

b. Belirleyiciler: (Sabit), SOSYAL BECERİ, SOSYAL FARKINDALIK

Tablo 4.25: İş birliği regresyon analizi

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	2.423	.466		5.200	.000
SOSYAL FARKINDALIK	-.025	.085	-.033	-.298	.767
SOSYAL BECERİ	.500	.105	.529	4.737	.000

a. Bağımlı Değişken: İŞ BİRLİĞİ

Çatışma yönetimi tarzlarından iş birliği bağımlı değişkeni ile ilgili yapılan regresyon analizinde (İş Birliği Tarzı = 2.423 + Sosyal Beceri * 0.50) sosyal zekâ alt boyutlarından sosyal beceri ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içindedir. Ekiplerin sosyal farkındalık düzeylerinin işbirliği için yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal beceri için gerekli olan sosyal farkındalık yeteneklerinin yanında bu yetenekleri uygulama konusunda başarılı olmak iş birliğini arttırmaktadır.

Tablo 4.26: Kaçınma model özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	.456 ^a	.208	.181	.78535

a. Belirleyiciler: (Sabit), SOSYAL BECERİ, SOSYAL FARKINDALIK

Tablo 4.27: Kaçınma Anova analizi

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	9.563	2	4.782	7.753	.001 ^b
Kalan	36.390	59	.617		
Toplam	45.953	61			

a. Bağımlı Değişken: KAÇINMA

b. Belirleyiciler: (Sabit), SOSYAL BECERİ, SOSYAL FARKINDALIK

Tablo 4.28: Kaçınma regresyon analizi

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	4.894	.822		5.950	.000
SOSYAL FARKINDALIK	-.590	.150	-.460	-3.936	.000
SOSYAL BECERİ	.074	.186	.047	.399	.691

a. Bağımlı Değişken: KAÇINMA

Çatışma yönetimi tarzlarından kaçınma bağımlı değişkeni ile ilgili yapılan regresyon analizinde ($\text{Kaçınma Tarzı} = 4.894 - \text{Sosyal Farkındalık} * 0.59$) sosyal zekâ alt boyutlarından sosyal farkındalık ile anlamlı ve negatif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Ekiplerin sosyal farkındalık düzeyleri arttıkça fonksiyonel olmayan kaçınma çatışma tarzının kullanımının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.29: Vazgeçme model özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	.424 ^a	.180	.152	.65799

a. Belirleyiciler: (Sabit), SOSYAL BECERİ, SOSYAL FARKINDALIK

Tablo 4.30: Vazgeçme Anova analizi

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	5.594	2	2.797	6.460	.003 ^b
Kalan	25.544	59	.433		
Toplam	31.138	61			

a. Bağımlı Değişken: VAZGEÇME

b. Belirleyiciler: (Sabit), SOSYAL BECERİ, SOSYAL FARKINDALIK

Tablo 4.31: Vazgeçme regresyon analizi

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	4.370	.689		6.342	.000
SOSYAL FARKINDALIK	-.425	.126	-.402	-3.381	.001
SOSYAL BECERİ	.259	.156	.198	1.661	.102

a. Bağımlı Değişken: VAZGEÇME

Çatışma yönetimi tarzlarından vazgeçme bağımlı değişkeni ile ilgili yapılan regresyon analizinde ($\text{Vazgeçme Tarzı} = 4.370 - \text{Sosyal Farkındalık} * 0.425$) sosyal zekâ alt boyutlarından sosyal farkındalık ile anlamlı ve negatif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Ekiplerin sosyal farkındalık düzeyleri arttıkça fonksiyonel olmayan vazgeçme çatışma tarzının kullanımının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.32: Zorlama model özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	.645 ^a	.416	.396	.67284

a. Belirleyiciler: (Constant), SOSYAL BECERİ, SOSYAL FARKINDALIK

Tablo 4.33: Zorlama Anova analizi

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	19.012	2	9.506	20.998	.000 ^b
Kalan	26.710	59	.453		
Toplam	45.722	61			

a. Bağımlı Değişken: ZORLAMA

b. Belirleyiciler: (Sabit), SOSYAL BECERİ, SOSYAL FARKINDALIK

Tablo 4.34: Zorlama regresyon analizi

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	5.315	.705		7.543	.000
SOSYAL FARKINDALIK	-.825	.128	-.645	-6.427	.000
SOSYAL BECERİ	.005	.159	.003	.030	.976

a. Bağımlı Değişken: ZORLAMA

Çatışma yönetimi tarzlarından zorlama bağımlı değişkeni ile ilgili yapılan regresyon analizinde (Zorlama Tarzı = 5.315 - Sosyal Farkındalık * 0.825) sosyal zekâ alt boyutlarından sosyal farkındalık ile anlamlı ve negatif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Ekiplerin sosyal farkındalık düzeyleri arttıkça zorlama çatışma tarzının kullanımının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.35: Uzlaşma model özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	.489 ^a	.239	.214	.52477

a. Predictors: (Sabit), SOSYAL BECERİ, SOSYAL FARKINDALIK

Tablo 4.36: Uzlaşma Anova analizi

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	5.111	2	2.556	9.280	.000 ^b
Kalan	16.248	59	.275		
Toplam	21.359	61			

a. Bağımlı Değişken: UZLAŞMA

b. Belirleyiciler: (Sabit), SOSYAL BECERİ, SOSYAL FARKINDALIK

Tablo 4.37: Uzlaşma regresyon analizi

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	2.836	.550		5.161	.000
SOSYAL FARKINDALIK	-.190	.100	-.217	-1.894	.063
SOSYAL BECERİ	.508	.124	.468	4.087	.000

a. Bağımlı Değişken: UZLAŞMA

Çatışma yönetimi tarzlarından uzlaşma bağımlı değişkeni ile ilgili yapılan regresyon analizinde ($Uzlaşma\ Tarzı = 2.836 + Sosyal\ Beceri * 0.508$) sosyal zekâ alt boyutlarından sosyal beceri ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içindedir. Ekiplerin sosyal farkındalık düzeylerinin yükselmesinin uzlaşma tarzı kullanımı konusunda etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal beceri için gerekli olan sosyal farkındalık yeteneklerinin yanında bu yetenekleri uygulama konusunda başarılı olmak uzlaşma tarzının kullanımını arttırmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular yorumlandığında; fonksiyonel çatışma stratejilerinin sosyal beceri ile doğrudan ve pozitif ilişkili olduğunu, fonksiyonel olmayan çatışma stratejilerinin sosyal farkındalık ile doğrudan ve negatif ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akal, Z. (2005). İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri (6. baskı). Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları. No:473.

Ataman, G. (2009). İşletme yönetimi: Temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar (3.Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi

Aydın, M. (1994). Örgütlerde çatışma. Ankara: Basyay Maatbaası.

Aydın, M. (1998). Eğitim yönetimi (5. baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Başaran, E. İ. (1982). Örgütsel davranış. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.

Başaran, E. İ. (2004). Yönetimde insan ilişkileri (3. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Baysal, A. C. & Tekarslan E. (1996). İşletmeciler için davranış bilimleri (2. basım). İstanbul:Avciol Basım

Budak, S. (2000). Psikoloji Sözlüğü, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları

Bumin, B. (1990). İşletmelerde organizasyon geliştirme ve çatışmanın yönetimi, Ankara: Bizim Büro Basımevi

Bumin, B. (1990). Organizasyonlarda çatışma yönetimi. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Can, H.(1999). Organizasyon ve yöntem(5. baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cansever, G. (1982). Klinik psikolojide değerlendirme yöntemleri. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi

- Çetin, C. (2013). Müzakere teknikleri: ilke, süreç, uygulama (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi
- Champoux, J. E. (2011). Organizational behavior: integrating individuals, groups and organizations. (4. baskı). New York: Routledge.
- Cüceloğlu, D. (1993). İnsan ve davranışı psikolojinin temel kavramları. İstanbul: Remzi Kitapevi
- Dinçer, Ö. & Fidan, Y (1996). İşletme yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Dinçer, Ö. & Fidan, Y, (2003). İşletme yönetimine giriş. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dökmen, Ü. (2003). İletişim çalışmaları ve empati (24.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Drafke, M. W. & Kossen, S. (1997). The human side of organizations, New York: Addison – Wesley
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. California: Stanford University Pres.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme yönetiminde örgütsel davranış. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Eren, E. (1984). Yönetim psikolojisi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2004). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (8.baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertürk, M. (1995). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım

Ertürk, M. (2000). İşletmelerde yönetim ve organizasyon (3. baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Ertürk, M. (2001). İşletme biliminin temel ilkeleri (5. baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Folger, P. J. & Poole, C. M. & Stutman, K. R. (1997). Çatışma yönetimi: İlişkiler, gruplar ve kuruluşlar için stratejiler. F. Akkoyun (Çev.), Ankara: Nobel Yayınları (2013)

Gander, M.J. & Gardiner, H.W. (1995). Çocuk ve ergen gelişimi. B. Onur (Çev.), Ankara: İmge Yayınevi

Güney, S. (2007). Yönetim ve organizasyon (2. baskı). Ankara: Nobel Yayın.

Güney, S. (2007). Yönetim ve organizasyon. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.

Harris, J. O. (2007). Geri-bildirim: her gün karşılaştığınız sorunlara uzman çözümler (2. baskı). A. Kardam (Çev.), İstanbul: Optimist Yayınları (2018)

Karip, E. (2010). Çatışma yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Koçel, T. (2014). İşletme yöneticiliği. (15. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın

Köknel, Ö. (2003), Akıl ile düşünme gücü. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Koparal, C. & Özalp, İ. (2013). Yönetim ve organizasyon (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset

Kulaksızoğlu, A. (2005). Ergen psikolojisi, İstanbul: Remzi Kitapevi

Livermore, D. (2010). Leading with cultural intelligence. NewYork: The New Secret To Success, Amacom

- Marquardt, M. J. (2002). Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning (2. Baskı). California: Davies-Black Publishing
- Mayer, R. J. (1990). Conflict management. the courage to confront. Columbus.Richland: Battelse Press.
- Nahavandi, A. M. & Denhardt, R. & Denhardt, J. & Aristigueta, M. P. (2014). Organizational behavior. U.S.A: Sage Publications
- Özdamar, K. (2001). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi, çok değişkenli analizler (4.Baskı). Eskişehir: Kaan Yayınları
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2011). Örgütsel davranış (5. baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın
- Rahim, M. A. (2001). Managing conflict in organizations, (3. Baskı). London: Quorum Books
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). Örgütsel davranış (14. baskı). İ. Erdem (Çev.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık (2013)
- Saban A. (2005). Çoklu zekâ teorisi ve eğitim. Ankara : Nobel Yayınları
- Schermerhorn, J. R. & Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2002).Organizational behavior (7. baskı). U.S.A: John Wiley & Sons Inc.
- Shafritz, J. M. & Russell, E. W. & Borick C. P. (2007). Introducing public administration. New York: Addison Wesley Longman, 5th Edi.
- Sığırı, Ü. & Gürbüz, S. (2014). Örgütsel davranış. İstanbul: Beta Basım Yayın
- Şimşek, M. Ş. (2002). Yönetim ve organizasyon, (7. Baskı). Konya: Günay Ofset.

Smith, A. (1979). İnsan yapısı ve yaşamı. E. Onur (Çev.), İstanbul: Remzi Kitapevi

Sternberg, R. J. (1985). Beyond IQ: a triarchic theory of human intelligence. USA, Cambridge University Press

Thomas, D. C. & Inkson, K. (2003). Cultural intelligence: People skills for global business. California: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Tjosvold, D. (1991). The conflict-positive organisation-stimulate diversity and create unity. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Zohar, D. & Marshall, I. (2004). Ruhsal zekamızla bağlantı kurmak. Burak E. ve Kemal B. (Çev.), İstanbul: Meta Yayınları

Sürekli Yayınlar

- Akçakaya, M. (2003). Çatışma yönetimi ve örgüt verimliliğine etkisi. *Kamu-İş Dergisi*, 7, 2.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2
- Delice, M. & Günbeyi, M. (2013). Duygusal zekâ ve liderlik ilişkisinin incelenmesi: Polis teşkilatı örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 1
- Dibella, A. J. & Nevis, E. C. & Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*. Cilt: 33, Sayı:3
- Doğan, Z. (2001). Küçük işletmelerde kriz yönetimi. *Girişim Dergisi*, 16 (8).
- Durukan, H. (2004). Eğitimde çatışma ve yönetimi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt:8, Sayı:2
- Erdoğan, M. Y. & Kenarlı, O. (2008). Duygusal zekâ ile akademik başarı arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 178, 297-310
- Gardner, H. (2004). *Changing Minds*, Boston, Harward Business School Press.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam. Goleman, D., 1998, What Makes A Leader, *Harward Business Review* November-December, ss.93-102, <https://scopetraining.com.au/wp-content/uploads/2015/10/Daniel-Goleman-What-makes-a-leader-article-R0401H-PDF-ENG.pdf>, [accessed 5 April 2019].
- Gürel, E. & Tat, M. (2010). Çoklu zekâ kuramı: Tekli zekâ anlayışından çoklu zekâ yaklaşımına. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3:11, ss.336-356

- İlhan, M. & Çetin, B. (2014). Sosyal ve kültürel zekâ arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile İncelenmesi. Turkish Journal of Education, Vol 3, Issue 2
- Kozan, M. K. & İlter, S. S. (1994). Third party roles played by Turkish managers in subordinates' conflicts. Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, pp. 453-466.
- Landy, F. J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. Journal of Organizational Behavior, Volume 26, Issue 4, 411-424
- Özalp, İ. (1987). Japon yönetim biçimi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİ.B.F. Dergisi, 2 (1).
- Peterson, B. (2004). Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures. Maine: Intercultural Press
- Rahim, M. A. & Magner, R. N. & Shapiro, L. D. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? : What justice perceptions, precisely?. The International Journal of Conflict Management, C.11, No.1
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. The Academy of Management Journal Vol. 26, No. 2
- Ruble, T. L. & Thomas, K. W. (1976). Support for a two-dimensional Model of conflict behavior. Organizational Behavior and Human Performance. Cilt:16, Sayı:1
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11
- Şahin, H. (2005). Örgütsel stres. Türkiye Maden Mühendisleri Odası Madencilik Bülteni. Sayı:72

- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 31, 414-429.
- Sökmen, A. & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 1-19.
- Solmuş, T. (2001). Örgütlerde kişilerarası – gruplar arası çatışmalar ve çatışma yönetimi. Türk Psikoloji Bülteni, 20, 40-49.
- Sternberg, R. J. (1999). Successful intelligence: Finding a balance. Trend in Cognitive Sciences, Vol. 3, No. 11
- Topaloğlu, C. & Avcı, U. (2008). Çatışma, nedenleri ve yönetimi: otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Vol.13, No.2
- Yükçü, S. & Atağan G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt: 23, Sayı: 4
- Yürür, Ş. & Soygüzel, H. (2010). Örgütsel çatışma yönetimi açısından kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticileri arasındaki farklılıkların analizi. Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi. Cilt:6, Sayı: 1
- Zel, U. (2001). Durumsallık yaklaşımında kişiliğin baskın boyut olarak bir model kapsamında teorik incelenmesi. Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 34, Sayı: 2, 39-52

Diğer Yayınlar

- Adkins, J. H. (2004). Investigating emotional intelligence and social skills in home schooled students. <https://digitalcommons.wku.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2112&context=theses> , [accessed 5 April 2019].
- Aksoy, Z. (2013). Kültürel zekâ ve çokkültürlü ortamlardaki rolü (Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Altıntaş, T. (2007). İşdoyumu ve çatışma çözme stillerini etkileyen faktörlerin incelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the emotional quotient inventory. In R. Bar-On, and J.D.A. Parker, (Eds.), The handbook of emotional intelligence 17, pp. 363-388. Jossey-Bass, San Francisco.
- Dagli, B. & Sigri, U. (2014). The leader's role in conflict management as mediator. Research Journal of Business & Management, 1(2), 87-102.
- Doğan, T. & Çetin B. (2009). Tromso sosyal zekâ ölçeği türkçe formunun faktör yapısı, geçerlik ve güvenirlik çalışması. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
- Ergeneli, A. (2006). Çatışma stratejileri ders notları. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü
- Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. European Journal of Work and Organizational Psychology, 19(4), 409-441.

- Ertürk, E. M. (2009). Gönüllü sağlık örgütlerinde çatışma ve çatışma yönetimi: Ulusal medikal kurtarma ekibine yönelik bir uygulama (Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Gross, A. M. & Guerrero, K. L. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11 (3), 200 — 226.
- Haimann, T. & Scott, G. W. (1974). *Management in the modern organization*. Boston: Houghton Mifflin Company, Second Edition
- Himmetoğlu, B. (2014). İlkokullardaki öğretmen görüşüne göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Karadoğan Buluk, N. (2010). Yöneticilerin sosyal zeka seviyelerinin çalışanların iş doyumuna etkisi (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence* 17, 433-442
- Neuringer C. (1991). The social intelligence of acting students. *Journal of Psychology*, 125(5): 549-556
- Özer, İ. (2014). Okullarda öğretmenlerin yaşadığı çatışma ve çatışma yönetim stilleri (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13, 206–235.
- Robbins, S. P. (1994). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

- Safran, B. (2007). Kuhn'un paradigma teorisi çerçevesinde klasik ve neo-klasik örgüt ve yönetim teorilerinin incelenmesi. <http://barissafran.blogspot.com/2007/08/kuhnun-paradigma-teorisi-erevesinde.html>, [accessed 5 April 2019].
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, cognition and personality, 9, 185-211.
- Sarıpınar, G. G. (2014). Meslek liselerinde öğrenim gören öğrencilerin akranları ve öğretmenleri ile yaşadıkları çatışma ile çatışma yönetim stratejileri (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Saygı Baylançık, E. (2003). Örgütlerde kişilerarası-gruplararası çatışmalar (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şendur, E. F. (2006). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Silvera & Martinussen & Dahl (2001). The Tromsø social intelligence scale, a self-report measure of social intelligence. Scandinavian Journal of Psychology, 42, 313-319
- Somazo, M.P. (1990). Social intelligence and likeability. (Unpublished Doctorate Thesis). The Florida State University College Of Arts And Sciences
- Türnüklü, A. (2007). Liselerde öğrenci çatışmaları, nedenleri, çözüm stilleri ve taktikleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 49,129-166.
- Uçar, İ. (2018). İşletmelerde çatışma yönetimi tarzları ile bilgi paylaşımı ilişkisi ve bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Walker, R. E. & Foley, J. M (1973). Social intelligence: Its history and measurement. *Psychological Reports*, 33, 451–495

Wong, C.S. & Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13: 243–274.

