

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STRATEJİLERİ ÜZERİNDE PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRME VE DUYGUSAL ZEKÂ
DÜZEYİNİN ETKİLERİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

EREN KILIÇ
2501160443

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. MUHTEŞEM BARAN

İSTANBUL, 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : EREN KILIÇ Numarası : 2501160443
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Danışmanı : PROF.DR.MUHTEŞEM BARAN
Tez Savunma Tarihi : 01.07.2019 Saati : 10.00
Tez Başlığı : ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÜZERİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE DUYGUSAL ZEKA DÜZEYİNİN ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTM)
PROF.DR.MUHTEŞEM BARAN		KABUL
DOÇ.DR.M.MURAT YAŞLIOĞLU		KABUL
DOÇ.DR.VOLKAN TÜRKER		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.DENİZ BÖRÜ		
PROF.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ		

ÖZ

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÜZERİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYİNİN ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Eren KILIÇ

Organizasyonlarda bireylerarası çatışma yönetimi süreçleri, örgütsel öğrenme ve etkinliğin artırılması adına önemli bir potansiyel barındırmaktadır. Modern yönetim anlayışında kaçınılmaz süreçler olarak değerlendirilen çatışmalar, etkin şekilde yönetildiğinde örgütsel amaçlara ulaşılmasına, yaratıcılık ve yeniliğin artırılmasına katkı sağlamaktadır. Çatışma süreçlerinde bireylerin sahip olduğu duygular, tutumlar ve algılar; bireylerin yaklaşımlarını şekillendirmektedir. Bu anlamda, gerçekleştirilen araştırmada bireylerin çatışma yönetimi süreçlerinde tercih ettikleri stratejiler üzerinde psikolojik güçlendirme algılarının ve duygusal zekâ düzeylerinin etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma verileri, İstanbul ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren üç farklı yetkili satış ve servis noktasında görev yapmakta olan 219 beyaz-yakalı çalışandan anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 24.0 programı kullanılarak faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ düzeyinin çatışma yönetimi stratejileri üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirme düzeyinin, problem çözme ve uzlaşma stratejileri üzerinde olumlu yönde; kaçınma stratejisi üzerinde ise olumsuz yönde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekâ düzeyinin uzlaşma, rekabet etme ve problem çözme stratejileri üzerinde olumlu yönde etkisi tespit edilirken, uyum sağlama ve kaçınma stratejileri üzerinde olumsuz yönde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi, Psikolojik Güçlendirme, Duygusal Zekâ, Çatışma Yönetimi Stratejileri, Otomotiv Sektörü

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE EFFECTS OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVEL ON ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES

Eren KILIÇ

Interpersonal conflict management processes in organizations have a significant potential for organizational learning and effectiveness. The conflicts, which are considered as inevitable processes in the modern management approach, contribute to the achievement of organizational goals and to the increase of creativity and innovation when effectively managed. The research data were collected through survey from 219 white-collar employees working in three different authorized sales and service points operating in the automotive sector in Istanbul province. Emotions, attitudes, and perceptions of individuals in conflict processes; shape the approaches of individuals. In this sense, it is aimed to investigate the effects of psychological empowerment perceptions and emotional intelligence levels on the strategies that individuals prefer in conflict management processes. In the analysis of the obtained data, factor analysis, reliability analysis, correlation and multiple linear regression analyses were performed by using SPSS 24.0 program. According to the findings of the study, it has been found that psychological empowerment and emotional intelligence had a significant effect on conflict management strategies. Psychological empowerment has a positive effect on problem-solving and compromising strategies, whereas it has a negative effect on avoiding strategy. Emotional intelligence has a positive effect on compromising, forcing and problem-solving strategies, whereas it has been found to have a negative effect on yielding and avoiding strategies.

Keywords: Conflict Management, Psychological Empowerment, Emotional Intelligence, Conflict Management Strategies, Automotive Sector

ÖNSÖZ

Organizasyonlarda üyeler arasında çatışmaya neden olan farklılıkların örgütsel öğrenmeyi ve dinamizmi canlandıracak şekilde yönetilmesi, organizasyonların hedefledikleri performans düzeyine ulaşabilmeleri ve rekabet güçlerini artırabilmeleri açısından büyük öneme sahiptir. Çatışma süreçlerinde organizasyon üyelerinin sahip olduğu duyguların ve algılayışların incelenmesi, çatışmaların daha etkin bir şekilde yönetilmesi açısından önemli bir role sahiptir. Bu anlamda bireylerarası çatışma yönetimi süreçlerinde tarafların tercih edecekleri stratejiler üzerinde psikolojik güçlendirme algılarının ve duygusal zekâ düzeylerinin etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Gerçekleştirilen araştırmada öncelikle çatışma yönetimi, psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ kavramlarına ilişkin literatür incelemeleri, kavramların genel kapsamı ve kavramlar arasındaki ilişkiler belirtilmiştir. Sonrasındaki uygulama bölümünde ise araştırmanın yöntemi, veri analizleri ve elde edilen bulgular ortaya konulmuştur. Elde edilen veriler ışığında hizmet sektöründeki bireylerarası çatışma süreçlerinin daha etkin bir şekilde yönetilebilmesi adına sonuç ve öneriler geliştirilmiştir.

Araştırma sürecimde tarafıma duyduğu güven ve desteklerinden dolayı değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Muhteşem BARAN'a ve başta anabilim dalı başkanımız Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR olmak üzere İstanbul Üniversitesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon ailesinin bütün üyelerine en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, tüm hayatımda ve eğitimimde her türlü fedakarlığı göstermekten bir an olsun çekinmemiş sevgili annem ve babama, hayatımdaki hem en iyi arkadaşım hem de en büyük destek kaynağım olan sevgili eşime teşekkür ederim.

Eren KILIÇ

İSTANBUL, 2019

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1.1. Organizasyonlarda Çatışma ve Çatışma Yönetimi.....	3
1.2. Organizasyonlarda Çatışma Kaynakları	7
1.3. Organizasyonlarda Çatışma Türleri	10
1.3.1. Fonksiyonlarına Göre Çatışma Türleri.....	10
1.3.1.1. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	10
1.3.1.2. Fonksiyonel Çatışmalar	11
1.3.2. Oluşum Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri	12
1.3.2.1. İlişki Çatışması	12
1.3.2.2. Görev Çatışması	12
1.3.3. Taraflarına Göre Çatışma Türleri.....	13
1.3.3.1. Bireyde İçsel Çatışma.....	13
1.3.3.2. Bireylerarası Çatışma	15
1.3.3.3. Grup İçi Çatışma	16
1.3.3.4. Gruplar Arası Çatışma.....	17
1.4. Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi Süreci	17
1.4.1. Tanılama Aşaması	18

1.4.2. Müdahale Aşaması	19
1.4.3. Çatışma Aşaması	20
1.4.4. Örgütsel Öğrenme ve Etkinlik	20
1.5. Çatışma Yönetimi Modelleri	22
1.6. Çatışma Yönetimi Stratejileri	25
1.6.1. Uyum Sağlama	25
1.6.2. Uzlaşma	26
1.6.3. Rekabet Etme	27
1.6.4. Problem Çözme	27
1.6.5. Kaçınma	28
1.7. Çatışma Yönetiminin Örgütsel Çıktıları	29

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

2.1. Organizasyonlarda Güç ve Güçlendirme Kavramları	32
2.2. Güçlendirme Yaklaşımları	34
2.2.1. Yapısal Yaklaşım	34
2.2.2. Psikolojik Yaklaşım	35
2.3. Psikolojik Güçlendirme	37
2.3.1. Psikolojik Güçlendirme Süreci	38
2.3.2. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları	40
2.3.2.1. Anlam	41
2.3.2.2. Yetkinlik	41
2.3.2.3. Seçim	42
2.3.2.4. Etki	43
2.4. Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Çıktıları	43
2.5. Psikolojik Güçlendirmenin Çatışma Yönetimindeki Rolü	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

3.1. Zekâ Kavramı	51
3.1.1. Zekâ Kavramına İlişkin Yaklaşımlar	52

3.2. Duygu Kavramı	54
3.2.1. Duygu Kavramına İlişkin Yaklaşımlar	57
3.3. Duygusal Zekâ Kavramı.....	59
3.3.1. Duygusal Zekâ Modelleri	61
3.3.1.1. Mayer & Salovey Duygusal Zekâ Modeli	61
3.3.1.2. Bar-on Duygusal-Sosyal Zekâ Modeli	62
3.3.1.3. Cooper & Sawaf Duygusal Zekâ Modeli	65
3.3.1.4. Goleman Duygusal Zekâ Modeli.....	66
3.3.2. Duygusal Zekâ Boyutları.....	68
3.3.2.1. Kendi Duygularını Anlama	69
3.3.2.2. Başkalarının Duygularını Anlama.....	69
3.3.2.3. Duygularını Kullanma	70
3.3.2.4. Duygularını Düzenleme.....	71
3.4. Örgütsel Süreçlerde Duygusal Zekanın Önemi.....	71
3.5. Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Rolü.....	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÜZERİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYİNİN ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	77
4.2. Araştırmanın Kapsamı.....	77
4.3. Araştırmanın Yöntemi	78
4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	78
4.5. Araştırma Modeli	79
4.6. Araştırma Hipotezleri	80
4.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular	81
4.7.1. Demografik Bulgular	81
4.7.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	83
4.7.2.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	84

4.7.2.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	86
4.7.2.3. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	88
4.7.3. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar	90
4.7.4. Korelasyon Analizi ve Bulgular	91
4.7.5. Regresyon Analizi ve Bulgular	95
4.7.5.1. Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Zekâ Düzeyinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerindeki Etkilerinin Saptanmasına Yönelik Regresyon Analizi	95
4.7.5.2. Duygusal Zekâ Yetkinliklerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerindeki Etkilerinin Saptanmasına Yönelik Regresyon Analizi	98
SONUÇ	101
KAYNAKÇA	107
EKLER	123

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Duygular ve Gelişim Süreci	56
Tablo 3.2. Bar-On Duygusal-Sosyal Zekâ Modeli	64
Tablo 3.3. Goleman Duygusal Zekâ Modeli	67
Tablo 4.1. Demografik Dağılımlar	82
Tablo 4.2. Demografik Ortalama Değerleri	83
Tablo 4.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Faktör Analizi Değerleri.....	84
Tablo 4.4. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Faktör Dağılımları	85
Tablo 4.5. Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	86
Tablo 4.6. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi Değerleri.....	87
Tablo 4.7. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Dağılımları	87
Tablo 4.8. Psikolojik Güçlendirme Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	88
Tablo 4.9. Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Analizi Değerleri	89
Tablo 4.10. Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Dağılımları.....	89
Tablo 4.11. Duygusal Zekâ Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	90
Tablo 4.12. Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	91
Tablo 4.13. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Cronbach's α ve Korelasyonlar	94
Tablo 4.14. Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Zekâ Düzeyinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi	97
Tablo 4.15. Duygusal Zekâ Boyutlarının Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi.....	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgütsel Etkinlik ve Çatışma Miktarı Arasında İlişki	6
Şekil 1.2. Çatışma Yönetimi Süreci	18
Şekil 1.3. K. W. Thomas'ın Çatışma Yönetimi Modeli	23
Şekil 1.4. A. Rahim'in Çatışma Yönetimi Modeli	24
Şekil 2.1. Psikolojik Güçlendirme Süreci	40
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	79

GİRİŞ

Organizasyonların teknolojik gelişimle birlikte ivmelenen hızlı değişimlere adapte olabilmeleri için öğrenme ve yenilik potansiyellerini artırmaları önemli bir gereksinimdir. Organizasyonların bünyelerinde barındırdıkları farklılıklar ve çeşitlilik ortamı ise söz konusu yenilik ve öğrenmenin artırılması adına önemli bir fırsat kaynağını temsil etmektedir. Çeşitliliğin kaynaklarından biri olan organizasyon üyelerinin sahip oldukları farklı yaklaşım ve görüşler, örgütsel çatışma süreçlerine zemin hazırlamaktadır. Modern yönetim anlayışı açısından optimum düzeydeki örgütsel çatışma, örgütsel etkinlik ve öğrenmeyi teşvik edici niteliktedir. Bu süreçlerin etkin bir şekilde yönetimi, örgütsel amaçlara olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Çatışma yönetimi sürecinde değer merkezli bir yönetim anlayışı sayesinde yenilik ve yaratıcılık kültürünün oluşması sağlanmakta, çevresel taleplere daha etkin ve hızlı çözümler geliştirilebilmektedir.

Organizasyon üyeleri yaşadıkları örgütsel çatışma süreçlerinde belirli yaklaşım ve stratejilere yönelmektedir. Bu süreçte bireyler kendi çıkarlarına ve çatışma ortamındaki stratejik durumlarına göre çatışmayı yönetebilmek için uyum sağlama, uzlaşma, rekabet etme, problem çözme ve kaçınma stratejilerini tercih etmektedirler. Organizasyon üyelerinin çatışma yönetimi sürecinde etkin sonuçlar elde edebilmeleri için tercih edecekleri stratejiler üzerinde etkiye sahip faktörlerin belirlenmesi önemli bir ihtiyaçtır. Literatürde bu alanda yapılmış çalışmalar incelenerek tutumların, duygusal durumların ve algılayışların çatışma yönetimi süreçlerinde bireylerin yaklaşımları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda, araştırma kapsamında organizasyon üyelerinin psikolojik güçlendirme algılarının ve duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkilerinin aydınlatılması amaçlanmıştır.

Psikolojik güçlendirme, organizasyon üyelerinde güçsüzlük hissine neden olan faktörlerin ortadan kaldırılmasıyla bireylerin görev motivasyonlarına ilişkin anlam, yetkinlik, seçim ve etki algılarının geliştirilmesini ifade etmektedir. Psikolojik güçlendirme algısı yüksek bireylerde örgütsel amaçların gerçekleşmesine yönelik davranışlar gözlemlenmektedir. Güçlendirilmiş hisseden çalışanların görevlerine

ilişkin yetkinlik inancı artmakta, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin organizasyon içerisindeki etkilerini daha iyi görebilmektedirler. Bu durum, organizasyon üyelerinin örgütsel süreçlerde inisiyatif üstlenebilme ve etkin kararlar geliştirebilme becerilerini artırmaktadır. Örgütsel çatışma süreçlerinde ise psikolojik güçlendirme düzeyi yüksek bireylerin örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine yönelik sorumluluk üstlenerek yapıcı ve çözüm odaklı yaklaşımları tercih edecekleri öngörülmektedir.

Duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını ve bulunduğu çevredeki diğer bireylerin duygularını doğru bir biçimde anlamlandırabilmesi, duygularını sosyal etkileşimlerde etkin bir şekilde kullanabilmesi ve yönetebilmesi yetkinliklerini ifade etmektedir. Duygusal zekâ, organizasyon üyelerinin örgütsel süreçlerde kurduğu etkileşimlerin kalitesi ve sürdürülebilirliği üzerinde önemli bir role sahiptir. Özellikle karşılıklı anlayış ve çözüm geliştirilmesi gereken örgütsel süreçlerde duygusal zekâ yetkinlikleri bireylere avantaj kazandırmaktadır. Örgütsel çatışma yönetimi süreçlerinde ise duygusal zekâ yetkinlikleri gelişmiş bireylerin karşı tarafın duygularını ve isteklerini daha iyi anlayabileceği ve böylelikle etkin çözümlere erişebilmek için uygun stratejileri tercih edecekleri öngörülmektedir.

Gerçekleştirilen çalışma dört bölümden oluşmakta, ilk üç bölümde sırasıyla çatışma yönetimi, psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ kavramlarına ilişkin literatür incelemelerine dayanarak genel çerçeve ve kavramlar arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde araştırmaya yönelik geliştirilen model ve hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla gerçekleştirilen uygulamanın yöntemi, analiz süreci ve bulguları belirtilmiştir. Araştırma kapsamında otomotiv sektöründe görev yapmakta olan beyaz yakalı çalışanlardan anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 24.0 istatistik analiz programı ile analiz edilerek anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Sonuç ve öneriler bölümünde, elde edilen bulgular ışığında araştırmanın katkıları ve belirli çıkarımlar ortaya konulmuştur. Araştırmaya ilişkin kısıtlar ifade edilmiş, gelecek araştırmalara yönelik öneriler ve yönetsel tavsiyeler paylaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Organizasyonlarda çatışma ve çatışma yönetimi kavramlarının açıklandığı bu bölümde çatışmaların nedenleri, çatışmaların türleri, çatışma yönetimi süreci, çatışma yönetimi modelleri, çatışma yönetimi stratejileri ve çatışma yönetiminin örgütsel çıktıları ele alınmaktadır.

1.1. Organizasyonlarda Çatışma ve Çatışma Yönetimi

Organizasyonlar bünyesinde pek çok farklılığı barındıran oluşumlardır. Organizasyon üyelerinden kaynaklı, amaç ve değerlerden kaynaklı farklılıkların organizasyon hedeflerine yönelik olarak yönetilmesi gerekir. Bu görevi üstlenen yöneticiler, zamanlarının ve enerjilerinin büyük kısmını bu farklılıkların uyumlu şekilde yönetilmesine harcamaktadırlar (Koçel, 2007).

Organizasyonlarda günlük çalışma düzeni, bireyler ve hedefledikleri başarıya ulaşmalarını sağlayan bireylerarası dinamikler çerçevesinde gerçekleşmektedir (Schermerhorn v.d., 2010). Bireylerarası dinamiklere şekil veren unsurlar, bireylerin sahip olduğu değerler, tutumlar ve anlayışlardır. Söz konusu unsurların bireylerarası etkileşimlerde karşılıklı amaçlar üzerinde belirgin hale gelmesiyle çatışma durumları ile karşılaşmaktadır.

Çatışma (Conflict), devletlerin uluslararası ilişkilerinden en küçük işletme organizasyonlarına kadar birçok boyutta karşılaşılan bir olgudur. Çatışmaları açık ve etkin bir şekilde ele almak, yöneticilerin en zorlu işlerinden biridir. İş ile ilgili faaliyetler yerine kişisel ilişkilere odaklanan ya da uygun şekilde yönetilmeyen çatışmalar, takımın motivasyonuna ve üretkenliğine etki etmektedir. (Daft, 2008). Literatürde çatışma kavramı birçok perspektiften ele alınmış ve farklı disiplinlerce tanımlamaları geliştirilmiştir. Organizasyonlar açısından ele alındığında ise çatışma kavramı şu şekilde tanımlamalar ile ifade edilmektedir:

“Çatışma, taraflardan birinin kendi çıkarlarının diğerlerince olumsuz yönde engellendiğini ya da engelleneceğini algılaması ile başlayan bir süreçtir (Thomas, 1976: 891).”

“Çatışma, bir tarafın çıkarlarına karşı gelindiğini veya başkası tarafından olumsuz yönde etkilendiğini algıladığı bir süreçtir (Wall & Callister, 1995: 517).”

“Etkileşimli bir süreç olarak *çatışma*, sosyal birimler (birey, grup, örgüt, vb.) içinde veya arasında uyumsuzluk, anlaşmazlık veya uyuşmazlık olarak ortaya çıkmaktadır (Rahim, 2002: 207).”

“Çatışma, bir tarafın kendi çıkarları ile bağdaşmayan eylemleri başka bir tarafın gerçekleştirdiğini veya gerçekleştireceğini algılaması ile oluşan bir süreçtir (Greenberg & Baron, 2003: 416).”

“Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklardır (Koçel, 2007: 506).”

“Bir organizasyon içerisinde *çatışma*, bireyler ve grupların bir arada çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karmaşıklaşmasına neden olan olaylardır (Eren, 2012: 563).”

Literatürdeki tanımlamalar ve yaklaşımlar değerlendirildiğinde çatışma konusunda ortak görüşün “aynı ortamı paylaşan karşılıklı tarafların etkileşimleri sonucu oluşan anlaşmazlık süreçleri” olarak bir araya geldiği görülmektedir.

Organizasyon sistemleri içerisinde çatışmanın rolü hakkında farklı düşünce ve yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Çatışma kavramı, yönetim literatüründe klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımları ile birlikte *geleneksel görüş* çerçevesinde ve çağdaş yönetim yaklaşımları ile birlikte *etkileşimsel/modern görüş* çerçevesinde ele alınmıştır.

Geleneksel görüşe göre çatışma, örgütsel süreçte düzensizliğe sebep olan ve önlenmesi gereken durumlar olarak görülmüştür. 1930 ve 1940'lı yıllarda geçerli olan geleneksel görüşe göre çatışmalar; zayıf iletişim, içe dönüklük, güven eksikliği ve yöneticilerin çalışanlarının isteklerine cevap verememesi gibi faktörlerden kaynaklanan işlevsiz süreçler olarak değerlendirilmiştir (Robbins & Judge, 2012).

Henri Fayol, Frederick Taylor ve Max Weber gibi klasik yönetim düşünürleri, çatışmanın örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyeceğini ve bu nedenle organizasyonlarda en aza indirilmesi ve sonlandırılması gerektiğini vurgulamışlardır.

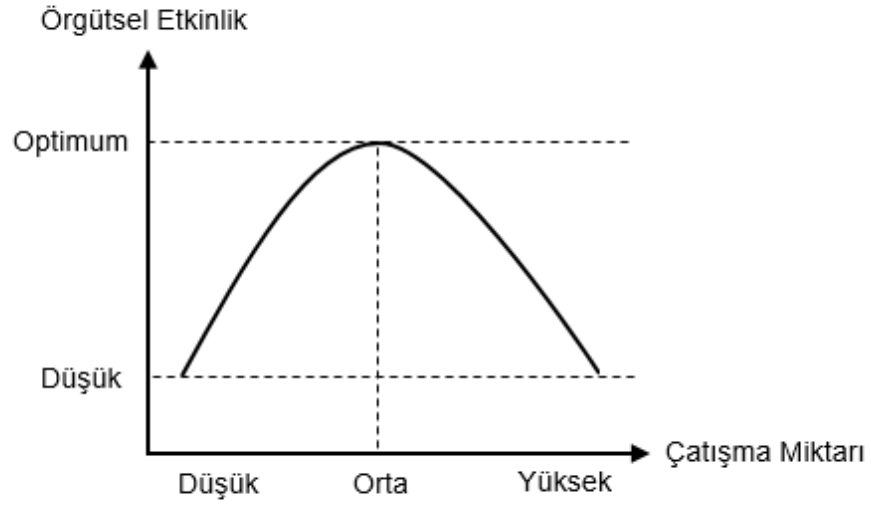
Neo-klasik yönetim yaklaşımı düşünürleri de örgütsel verimliliği arttırmak için çatışmayı azaltmayı amaçlamışlar, ancak farklı yolları kullanmayı tercih etmişlerdir. Klasik yönetim düşünürleri organizasyonun teknik-yapısal sistemini değiştirerek çatışmayı azaltmaya çalışırken *Elton Mayo*, *Rensis Likert* ve *Kurt Lewin* gibi neo-klasik yönetim düşünürleri bunu organizasyondaki sosyal sistemi değiştirerek gerçekleştirmeyi amaçlamışlardır (Rahim, 2001). Bu yaklaşım, araştırmacıların belirli bir seviyede çatışmanın organizasyonlar için kaçınılmaz olduğunu anlamalarıyla birlikte uzun süre önce etkisini yitirmiştir (Robbins & Judge, 2012).

Etkileşimsel/modern görüşe göre ise organizasyondaki gruplar, zaman zaman değişime ve yeniliğe duyulan ihtiyaçlara karşı durağan ve kayıtsız olmaya eğilimlidirler, bu yüzden çatışmanın etkileşimi artırarak durağanlığı ortadan kaldırması ve değişime yönelik davranışlara yönlendirmesi düşüncesi ön plandadır. Bu görüşün en önemli katkısı, belirli bir düzeydeki çatışmanın, bir grubun eleştirel düşünebilen, canlı ve yaratıcı nitelik kazanmasına yardımcı olacağı düşüncesidir (Robbins & Judge, 2012).

Modern yönetim anlayışına göre organizasyonlarda çok az çatışma ya da hiç çatışma yaşanmama durumları durgunluğa, zayıf kararlara ve örgütsel performansın olumsuz yönde etkilenmesine yol açabilir (Rahim, 2001). Diğer yandan fazla seviyedeki çatışma ise çalışanları iş birliği davranışlarından uzaklaştırmakta, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azaltarak organizasyon performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Daft, 2008).

Sonuç olarak, çatışmanın çok az veya çok fazla seviyede olması, bir organizasyonun etkinliği için olumsuz bir durum meydana getirmektedir. Yapıcı bir şekilde ele alınan orta düzeyde çatışma, optimum düzeyde örgütsel etkinliğin elde edilmesi ve sürdürülmesi için gereklidir (Rahim & Bonoma, 1979).

Açık-sistemler olarak günümüz organizasyon yapıları, birçok etkileşimsel süreci bünyesinde barındırmaktadır. Söz konusu etkileşimsel sosyal yapı birçok farklılığı ve potansiyel çatışma ortamlarını beraberinde getirmektedir. Bu yüzden modern yönetim anlayışında çatışmalar, organizasyonlar için kaçınılmaz olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2007).



Şekil 1.1. Örgütsel Etkinlik ve Çatışma Miktarı Arasındaki İlişki (Rahim & Bonoma, 1979)

Geniş ölçekli organizasyonların sahip olduğu etkileşimsel ağ göz önüne alındığında çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak günümüz organizasyon yapılarında mümkün görülmemektedir. Benimsenen yönetim anlayışları çatışmaların organizasyonlara fayda sağlayacak şekilde yönetilmesini hedeflemektedir. Yöneticinin görevi, çatışma süreçlerini organizasyon faaliyetlerinin devamlılığına ve gelişimine katkı sağlayacak şekilde yönetmektir (Koçel, 2007).

Mintzberg (1973)'in ortaya koyduğu yönetsel rollerden biri olan *karmaşa çözümleme* rolü, bir yöneticinin organizasyondaki anlaşmazlık, tartışma, çatışma ya da kriz gibi süreçleri başarılı bir şekilde yönetmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu açıdan organizasyon içerisinde yaşanan süreçleri uygun şekilde yöneterek örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi, yöneticinin bir sorumluluğudur.

Modern organizasyon yapılarında, çatışmanın çözülmesinden önce çatışma yönetiminin sağlanması amaçlanmaktadır. Çatışmanın çözülmesi ile çatışma yönetimi benzer kavramlar olarak algılansa da organizasyon içerisindeki işlevleri göz önüne alındığında farklı yaklaşımlara sahiptirler (Robbins, 1978).

Bir çatışmanın çözümlenmesi, söz konusu çatışma ortamının ortadan kaldırılması veya sonlandırılmasını ifade etmektedir. Oysa ki modern yönetim yaklaşımlarında “Çatışma yönetimi (*Conflict Management*), organizasyonda öğrenmeyi ve etkinliği artırmak için yapıcı fonksiyonlar geliştirmeyi ve çatışmanın işlevsel olmayan yönlerini en aza indirerek makro seviyede etkili stratejilerin planlanmasını ifade etmektedir (Rahim, 2002: 208).” Robbins & Judge (2012), ise çatışma yönetimini “belirli bir seviyede çatışmayı sağlayabilmek için gerekli çözümleme ve harekete geçirme tekniklerinin kullanımı” olarak açıklamaktadır (Robbins & Judge, 2012: 445). Çatışma, sürece dahil olan karşılıklı tarafların çabalarıyla, üçüncü tarafların ve yöneticilerin müdahalesiyle yönetilebilmektedir (Wall & Callister, 1995).

1.2. Organizasyonlarda Çatışma Kaynakları

Organizasyonlarda karşılaşılan çatışmalar hem bireylerarası etkileşimlerden hem de organizasyonun kendi yapısından kaynaklı birçok sebebe dayandırılmaktadır (Greenberg & Baron, 2003). Organizasyonlarda farklı taraflar arasında ve farklı pozisyonlarda meydana gelen çatışma durumlarının kaynaklarını tespit etmek, alternatif çözüm yolları oluşturabilmek adına önem arz etmektedir (Koçel, 2007).

Organizasyonda çatışma ortamının oluşması, belirli bir çatışma yoğunluğu eşiğinin aşılmasına bağlıdır. Tarafların potansiyel bir çatışmanın farkına varması, söz konusu çatışma yoğunluğu eşiğinin aşılmasına ve çatışmanın oluşmasına neden olmaktadır (Rahim, 2002). Bireyleri organizasyon içerisinde çatışma eşiğine getiren ve çatışma sürecinin oluşumuna neden olan belirli faktörler şu başlıklar altında incelenebilir:

- *Amaç farklılıkları*: Organizasyonlarda taraflar arası amaç farklılıkları doğal bir oluşumdur. Organizasyon üyeleri kendi amaçlarını gerçekleştirmeye odaklandığı için çatışmalar çoğu zaman basit bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Organizasyon üyeleri, ortak hedeflere ve bireysel görevlerinin bu hedeflere nasıl katkıda bulunduğuna dair net bir anlayışa ve bağlılığa sahip olmadığında, kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirme yolunu tercih edebilirler. Bu durum ise çatışma ortamının doğmasına neden olmaktadır (Daft, 2008). Organizasyon

içerisinde özellikle yönetim kademesi ile çalışan kademesi arasındaki amaç farklılıkları çatışma zemininin oluşmasına neden olmaktadır (Koçel, 2007).

- *Kişilik ve algılama farklılıkları:* Organizasyonlarda kişilik ve algılama farklılıkları her bireye özgü karakteristik yapılardan, değerlerden ve tutumlardaki temel farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Daft, 2008). Kişiler genellikle dünyayı algılama biçiminde önyargılı olma (kendi açısından değerlendirme) eğilimindedir. Bu tür bir yaklaşım, karşılıklı olarak bireyleri belirli bir anlaşmazlık konusunda diğer tarafa karşı dar görüşlü ve anlayışsız davranmaya sevk edebilir (Greenberg & Baron, 2003). Bilişsel veya duygusal kaynaklı olan algılayış farklılıkları; engellenen hedeflerin ve anlaşmazlıkların algılanması, antipatik yaklaşma, düşmanlık besleme, korku duyma gibi durumlar ile birlikte çatışma ortamlarının oluşumuna neden olabilmektedir (Van de Vliert, 2013).
- *Organizasyonda işler arası karşılıklı bağlılık:* Organizasyon içerisinde tarafların sahip olduğu malzeme, kaynak ve bilgi gibi unsurların karşılıklı etkileşimi, tarafların birbirine bağımlılığını artırmakta ve bu durum da çatışma potansiyelinin artmasına neden olmaktadır. Karşılıklı bağımlılık yüksek olduğunda (bir kişi ya da grup, hedeflerine ulaşmak için birisinden ya da birilerinden yardım istemek zorunda olduğunda) çatışmalar sıklıkla meydana gelir (Schermerhorn v.d., 2010). Organizasyonlarda toplu (*pooled*) bağlılık az etkileşime ve dolayısı ile düşük çatışma potansiyeline sahipken, sıralı karşılıklı (*sequential*) bağlılık ve çok yönlü karşılıklı bağlılık (*reciprocal*) çalışanların bilgi paylaşımı ve koordinasyon konularında birbiriyle daha etkileşimsel hareket etmelerinden dolayı bağımlılığı ve çatışma potansiyelini artırmaktadır (Daft, 2010).
- *Sınırlı kaynakların paylaşımı:* Organizasyon üyeleri, görev hedeflerini ve kişisel isteklerini gerçekleştirebilmek için organizasyon kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Kaynak olanakları geniş olan organizasyonlarda üyeler arasında kaynakların paylaşımı konusunda bir çatışma ortaya çıkmaz. Ancak, kaynak olanakları zayıf veya zayıflamakta olan organizasyonların üyeleri, mevcut kaynaklar üzerindeki kontrollerini artırmak isteyecekler ve çatışma ortamının oluşmasına neden olacaklardır (Eren, 2012).

- *Etkin iletişim sağlanamaması:* Organizasyonda taraflar arasında yetersiz etkileşim kurulmasından kaynaklanan bir çatışma nedenidir. Taraflar iletişim sürecinde isteklerini açık şekilde ifade etmeme, yanlış şekilde anlama veya ifade etme, gerekli bilgiyi karşı tarafla paylaşmama gibi nedenlerle çatışma durumları ile karşılaşmaktadırlar (Koçel, 2007). Özellikle bilginin kasıtlı olarak çevreden gizlendiği durumlarda organizasyon içerisindeki karşılıklı güven tehlikeye düşebilir ve uzun süreli bir çatışma ortamı doğabilmektedir (Daft, 2008). Benzer şekilde bireyin sahip olduğu çevresel davranış beklentileri de onun iletişim şeklini belirlemektedir. Eğer birey çevresiyle kurduğu etkileşimde karşı taraftan beklediği davranışları göremiyorsa iletişim kaynaklı çatışma yaşanma olasılığı artmaktadır (Tekarslan vd., 2000).
- *Güç ve statü mücadeleleri:* Organizasyonda güç ve statü farklılıkları, taraflardan birinin diğeri üzerinde tartışmalı bir etkisi olduğunda meydana gelmektedir (Daft, 2008). Bireylerin veya grupların güç elde etme çabalarından kaynaklanan bu durumlarda taraflar kendi etki alanlarını genişletme amacındadırlar. Tarafların statü ve prestij anlayışlarındaki farklılıklar algılama ve iletişimi etkileyerek çatışmaya neden olmaktadır (Koçel, 2007). Bireyler çatışma durumlarında kendi açılarından sahip oldukları statüyü geliştirmek ve sürdürmek istedikleri için kendi davranışlarını olumlu gösterme eğilimindedirler (De Dreu & Gelfand, 2007). Bu eğilimler karşılıklı mücadeleler ile kendisini göstererek çatışma ortamlarının oluşmasına neden olmaktadır.
- *Yönetim ve sorumluluk alanı belirsizlikleri:* İş ve sorumluluklardaki sınırların belirli olmaması çatışmaya neden olan bir faktördür. Görev sorumlulukları iyi tanımlanmış ve öngörülebilir olduğunda, bireyler ne yapacakları hakkında net bilgi sahibidirler. Aksi durumlarda bireyler görev sorumlulukları hakkında belirsizlik hissettiklerinde, organizasyondaki faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kimlerin sorumlu olduğu hakkında anlaşmazlıklar doğmaktadır (Daft, 2008).

Sonuç olarak organizasyonda tarafların kendi ihtiyaçlarına yönelik faaliyette bulunmaları, karşı tarafın çıkarları ile uyuşmayan kendi çıkarlarının tatminine yönelik davranış tercihleri benimsemeleri, tüm tarafların ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamayacak olan sınırlı kaynaklara daha fazla sahip olma istekleri, tarafların davranışlarını yönlendirirken sahip oldukları belirgin değerleri karşılıklı olarak farklı algılamaları, tarafların ortak eylemleri ile ilgili kısmen özel davranış tercihlerine sahip olmaları, organizasyon faaliyetlerinin etkinliğinde tarafların karşılıklı bağımlı olmaları gibi faktörler çatışma ortamlarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Rahim, 2002).

1.3. Organizasyonlarda Çatışma Türleri

Modern organizasyon yapılarında çatışmalar farklı sınıflandırmalar altında açıklanmıştır. Bu kısımda literatürde en fazla değinilen boyutları göz önüne alınarak fonksiyonlarına göre çatışmalar, oluşum kaynaklarına göre çatışmalar ve taraflarına göre çatışmalar incelenmektedir.

1.3.1. Fonksiyonlarına Göre Çatışma Türleri

Literatürde organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesinde olumlu bir etkisi olan çatışmalar fonksiyonel olarak değerlendirilirken, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesini engelleyen ve organizasyon faaliyetlerinin aksamasına neden olan çatışmalar fonksiyonel olmayan olarak değerlendirilmiştir.

1.3.1.1. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Organizasyon amaçlarına yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde aksaklıklara neden olan ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını engelleyen çatışma türüdür. Fonksiyonel olmayan / işlevsiz çatışma (*dysfunctional conflict*), çoğunlukla duygusal ve kişisel uyumsuzluklardan kaynaklanmaktadır (Amason, 1996). Organizasyondaki görevlerdense bireylerarası ilişkileri ve duygusallığı temel alan çatışmalar çalışanların performanslarını ve iş tatminlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Jehn, 1995; 1997).

Klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımları organizasyonlarda gerçekleşebilecek her türlü çatışmanın fonksiyonel olmayan nitelikte sonuçlar doğuracağını belirtmiş, çatışmanın organizasyondan uzak tutulması gerektiğini savunmuşlardır.

Organizasyonlarda fonksiyonel olmayan çatışmalar aşağıdaki bazı sonuçları beraberinde getirebilmektedir (Rahim, 2001):

- Çatışma; iş stresine, tükenmişliğe ve memnuniyetsizliğe neden olabilir.
- Bireyler ve gruplar arasındaki iletişime zarar verebilir.
- Güvensizlik ve şüphe ortamı yaratabilir.
- Örgütsel bağlılık olumsuz yönde etkilenebilir.
- İlişkiler zarar görebilir.
- İş performansı düşebilir.
- Değişime karşı direnç artabilir.

1.3.1.2. Fonksiyonel Çatışmalar

Organizasyonun hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ve kalıcı çözümlere ulaşılmasını mümkün kılan çatışmalardır. Yapıcı çatışma olarak da adlandırılan fonksiyonel / işlevsel çatışma (*functional conflict*); bireylerin, çalışma gruplarının ve tüm organizasyonun performansına olumlu yönde etki etmektedir. Fonksiyonel çatışma, önemli sorunları görünür hale getirerek ele alınmasına ve değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır. Böylece kararların dikkatle gözden geçirilmesini, revize edilmesini, doğru eylem planının izlenmesini ve yaratıcılık ortamının gelişmesini sağlamaktadır (Schermerhorn v.d., 2010).

Organizasyonlarda fonksiyonel çatışmalar aşağıdaki çıktıların alınmasını sağlayabilir (Rahim, 2001):

- Çatışma; yeniliği, yaratıcılığı ve büyümeyi teşvik edebilir.
- Organizasyonda karar verme süreci iyileştirilebilir.
- Bireyler ve gruplar yeni çözüm yolları üzerinde fikir geliştirebilir.
- Çatışma ortamı, ortak sorunlara sinerjik çözümler getirilmesini sağlayabilir.
- Birey ve grup performansını, dinamizmini ve canlılığını artırılabilir.

1.3.2. Oluşum Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri

Organizasyonlarda çatışmalar oluşum kaynaklarına göre literatürde genel olarak iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar *ilişki çatışması (relationship conflict)* ve *görev çatışması (task conflict)* olarak ifade edilmektedir. Bu kısımda oluşum kaynaklarına göre bu iki çatışma türü incelenmektedir.

1.3.2.1. İlişki Çatışması

Organizasyonlarda ilişki çatışması çalışanlar arasındaki etkileşimlerde öfke, güvensizlik, hoşlanmama, korku, kırgınlık benzeri duygulardan kaynaklanan anlaşmazlıkları ifade etmektedir (Schermerhorn v.d., 2010). Kişilerarası sürtüşme ve düşmanlıklar, ilişki çatışmalarını artırmakta (Robbins & Judge, 2012) ve örgütsel görevlerin gerçekleştirilmesine engel olarak bireyler arasında karşılıklı anlayışı azaltmaktadır (Deutsch, 1969).

İlişki çatışması organizasyon üyelerinin bilgi işleme süreçlerini, bilişsel işlevlerini ve grup üyelerinin davranışlarını sınırlandırarak organizasyon performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Amason, 1996). Benzer şekilde üyelerin işe bağlılığını, mevcut organizasyonda kalma niyetlerini ve iş tatminini azaltmaktadır. Bu tip çatışmaların organizasyonda artışı yüksek bir stres ve endişe ortamı oluşturmaktadır. Çatışmaların organizasyon amaçlarına uygun şekilde yönetilmeleri için ilişki çatışmalarının en aza indirilmesi gerekmektedir (Jehn, 1995; 1997).

1.3.2.2. Görev Çatışması

Görev çatışmaları organizasyon içerisindeki iş akışlarında, sorumluluk ve görevlerde, karar süreçlerinde, prosedürlerde taraflar arasındaki fikir farklılıklarından meydana gelen durumlardır (Bruk-Lee, 2007). İnsanların birlikte çalıştıkları ortamlarda, çeşitli iş yeri sorunlarıyla ilgili farklı bakış açılarının ortaya çıkması normaldir. Bireyler bazı zamanlarda organizasyon hedefleri, kaynakların tahsisi, primlerin dağılımı, uygulanan politikalar ve görevlendirmeler gibi konularda farklı fikirlere sahip olabilirler. Örneğin, yeni ürün stratejilerinin belirlenmesi veya izlenecek bir eylem planı üzerinde bireyin yöneticisi ya da diğer çalışanlarla fikir ayrılığında

olması gibi durumlar görev çatışması olarak değerlendirilmektedir (Schermerhorn v.d., 2010).

Organizasyonlarda optimum düzeyde bir görev çatışması, karşılıklı tartışma ve fikir alışverişi ortamı yaratarak örgütsel etkinliğin yükseltilmesine katkı sağlamaktadır (Jehn, 1995). Görev çatışması ortamı bulunmayan organizasyonlarda etkinliği artırmak adına yeni fikirlerin paylaşımından fayda sağlanamadığı gibi, çok yüksek seviyelerdeki görev çatışmaları da görevlerin tamamlanmasını engellemektedir (Jehn, 1997).

Optimum düzeyde çatışma varsayımı, rutin olmayan görevlerde bir görev çatışmasının gerçekleşmesi ile fonksiyonel sonuçlar sağlayabilmektedir. Görev çatışması organizasyon açısından olumlu anlamda etkili fikirler, kaynakların etkili kullanımı ve görevlerin aktif şekilde gerçekleştirilmesi ile ilgili kaliteli kararlar verilebilmesini öngörmektedir. Ancak yaşanan her düzeydeki ilişki çatışması ise organizasyon açısından fonksiyonel olmayan sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu yüzden organizasyonda ilişki çatışması en aza indirgenmelidir. Bununla birlikte, çatışma sürecinin fonksiyonel sonuçlarının en üst düzeye çıkarılması için ilişki çatışmasının ortadan kaldırılması ve görev çatışmasının belirli düzeyde tutulması kolay bir işlem değildir; çünkü iki çatışma türü birbiri ile doğrusal olarak ilişki göstermektedir (Bruk-Lee, 2007).

1.3.3. Taraflarına Göre Çatışma Türleri

Organizasyon içerisinde gerçekleşen çatışmalar bu kısımda taraflarına göre bireyde içsel çatışma, bireylerarası çatışma, grup içi çatışma ve gruplar arası çatışma olarak incelenmektedir.

1.3.3.1. Bireyde İçsel Çatışma

Bireyde içsel çatışma (intrapersonal conflict), birbiri ile bağdaşmayan hedeflerden ya da beklentilerden gelen mevcut veya algılanan baskılar nedeniyle bireyde oluşan gerginlik durumunu ifade etmektedir (Schermerhorn v.d., 2010). İçsel çatışmalar bireylerde amaç çatışmaları, rol belirsizlikleri, rol çatışmaları ve engellenme gibi durumlarda meydana gelmektedir.

Bireyde içsel çatışma kaynaklarından biri olan *amaç çatışması (goal conflict)*, olumlu ve olumsuz yönleri barındıran iki hedefin ya da birbiri ile uyuşmayan karşılıklı hedeflerin bireyde kararsızlığa neden olmasını ifade etmektedir. Üç ayrı amaç çatışması bulunmaktadır (Luthans, 2010):

- *Yaklaşma-yaklaşma (approach-approach) çatışması*: bireyin iki veya daha fazla olumlu ancak karşılıklı çelişkili hedefler arasında karar vermesi gereken durumlardır.
- *Yaklaşma-kaçınma (approach-avoidance) çatışması*: bireyin hem olumlu hem de olumsuz özellikler içeren bir konuda karar vermesi gerektiğinde ortaya çıkan durumlardır.
- *Kaçınma-kaçınma (avoidance-avoidance) çatışması*: bireyin iki veya daha fazla olumsuz ve karşılıklı çelişkili hedefler arasında karar vermesi gereken durumlardır.

Rol çatışması (role conflict), bireyin birbiriyle çelişkili faaliyetler barındıran iki veya daha fazla rolü yerine getirmesi gerektiğinde ortaya çıkmaktadır. Organizasyon içerisinde birey kendi uzmanlığı, ilgi alanları, hedefleri ve değerleri ile uyuşmayan bir görevi yerine getirmek durumunda olduğunda rol çatışması yaşamaktadır. Böyle bir çatışma, bireyin gerçekleştirmeyi beklediği rol ile organizasyon tarafından bireyden talep edilen rol arasında ciddi bir uyumsuzluk olduğunu ortaya koymaktadır (Rahim, 2001). Ayrıca bireye kapasitesinin çok üzerinde görevler yüklenmesi halinde *aşırı rol yükleme (role overload)* durumu yaşanabilir. Benzer şekilde bireye kapasitesinin çok altında veya rutin işler verilmesi ise *rol yetersizliği (role underload)* oluşturmaktadır.

Organizasyon normlarının belirlediği bireysel rollerin ve bireyin rolüne verdiği tepki arasında farklılıklar olabilir. *Rol belirsizliği (role ambiguity)*, bireylerin belirli bir durumda uygulanması gereken kurallarla ilgili belirsizlik yaşadığı veya ne yapması gerektiğini bilemediğinde meydana gelmektedir. Belirsiz iş tanımları, eksik görev içerikleri, deneyimsizlik gibi faktörler bireyin rol belirsizliği yaşamasına neden olmaktadır. Bu belirsizlik ise bireyin bir organizasyon veya grup üyesi olarak etkili bir şekilde çalışma yeteneğini olumsuz yönde etkilemektedir (Luthans, 2010).

Diğer bir içsel çatışma kaynağı ise *engellenme (frustration)*'dir. Birey gerçekleştirmek istediği hedefe yönelik motive olmuşken bu hedefinin gerçekleşmesini engelleyen açık (dışsal ya da fiziksel) veya gizli (içsel ya da sosyopsikolojik) faktörlerle karşılaşması durumudur. Birey engellenme durumu ile karşılaştıktan sonra saldırganlık, saplantı haline getirme, vazgeçme veya uzlaşma gibi savunma mekanizmaları geliştirmektedir (Luthans, 2010).

Organizasyonda bireysel ihtiyaçlar ile organizasyon beklentilerinin uyumlu olması amaçlara etkin şekilde ulaşılmasını sağlamaktadır. Birey ve organizasyon arasındaki beklenti farklılıkları bireylerde içsel çatışmaya neden olduğu gibi organizasyon faaliyetlerinin de sağlıklı bir şekilde sürdürülmesini engellemektedir.

1.3.3.2. Bireylerarası Çatışma

Bireylerarası çatışma (interpersonal conflict), iki veya daha fazla sayıda bireyin kişisel hedefleri, tercih ettikleri yöntemler, değer yargıları, bilgi birikimleri gibi konular açısından karşılıklı anlaşmazlık yaşadıkları durumları ifade eden çatışma türüdür (Bruck-Lee, 2007).

Organizasyonda üyeler arasındaki etkileşimlere şekil veren ve bireylerarası çatışma kaynakları olarak gösterilebilecek faktörler şunlardır (Whetten & Cameron, 2016):

- *Kişilik farklılıkları (personal differences)*: organizasyondaki her bir bireyin farklı geçmiş deneyimlere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bireylerin kişilik yapıları; sahip oldukları değerler, kültürel birikimleri, eğitim düzeyleri, tecrübe düzeyleri vb. faktörlere bağlı olarak farklı sosyalleşme süreçleri tarafından şekillendirilmiştir.
- *Bilgi eksikliği (information deficiency)*: organizasyondaki iletişim yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Çatışma yaşayan bireyler farklı bilgilere sahip olabilirler veya her iki taraf da yanlış bilgiye sahip olabilir. Böyle bir durum bireyler arasında çatışma yaşanma olasılığını artırmaktadır.
- *Rol uyumsuzluğu (incompatible roles)*: organizasyon üyelerinin görevlerinin birbirine bağımlı olduğu karmaşık organizasyon yapılarında meydana

gelmektedir. Bu tür çatışmalar ast-üst arasında, farklı birim yöneticileri arasında amaçların ve rollerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

- *Çevresel stres (environmental stress)*: organizasyondaki rekabetçi baskılar, yüksek belirsizlik, nadir veya azalmakta olan kaynaklar, küçülmeye gitme gibi faktörler bireyler arasında çatışma yaşanma ihtimalini artırmaktadır.

Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmalar çoğunlukla bireyler arasındaki etkileşimlerde gerçekleşmektedir. Grup ve organizasyon düzeyinde karşılaşılan çatışmalar daha çok görevler ile ilgiliyken bireyler arası düzeyde yaşanan çatışmalar hem görev kaynaklı hem ilişki kaynaklı olabilmektedir.

1.3.3.3. Grup İçi Çatışma

Grup içi çatışma (intragroup conflict), organizasyondaki formal ya da informal grup üyeleri arasında veya bu gruplar içindeki işlevlere ve faaliyetlere göre oluşan alt-gruplar arasında yaşanan anlaşmazlık durumlarını ifade etmektedir (Rahim, 2001). Grup üyesi olan bireyler, bağlı oldukları grubun normlarına veya işleyişine uyum gösterme aşamasında bazı görüş ayrılıklarına sahip olabilirler. Bireylerde oluşan bu görüş ayrılıkları anlaşmazlıklara ve çatışma ortamına neden olabilmektedir.

Grup içerisindeki çatışmalar, çatışmanın kaynağı ve grup faaliyetlerinin yapısı ile büyük oranda ilişkilidir. Grup faaliyetlerinde çatışmaların olumsuz sonuçları olabileceği gibi olumlu sonuçları da olmaktadır. Grup üyeleri arasındaki ilişki çatışmaları performansta düşümlere neden olurken, görev çatışmaları performansın artmasını sağlamaktadır. Grup üyeleri arasında ilişki çatışmalarının artışı, görevlerin yerine getirilmesinde belirli sorunlar oluşturmaktadır. Diğer yandan belirli bir düzeyde yaşanan görev temelli çatışmalar, ortaya konulan alternatif fikirlerin sayısının artmasıyla karar verme sürecini ve görev performansını olumlu yönde etkilemektedir (Jehn, 1994).

Grup içerisinde yaşanan görev çatışmalarında, görevin yapısı da önem arz etmektedir. Rutin yapıdaki görevleri gerçekleştirmesi gereken ve hızlı karar almaya ihtiyaç duyan gruplarda, görev çatışması karar süreçlerini ve iş akışını yavaşlatarak olumsuz bir etki oluşturmaktadır. Ancak rutin olmayan yapıdaki görevlerle ilgilenen

ve yenilikçi çözüm önerilerine ihtiyaç duyan gruplarda görev çatışması farklı fikirlerin gruba kazandırılmasını sağlayarak olumlu bir etki yaratmaktadır (Jehn, 1995).

1.3.3.4. Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arası çatışma (intergroup conflict), bir grupla özdeşleşen organizasyon üyelerinin kendi grubunun hedeflerine ulaşmasını diğer grupların engelleyebileceğini algılamasıyla örgütsel gruplar arasında gerçekleşen davranış biçimi olarak ifade edilmektedir (Daft, 2010). Organizasyondaki gruplar arasında; sınırlı kaynaklar için rekabet etme, karşılıklı görev bağımlılığı, yönetim alanı belirsizlikleri, statü kazanma mücadeleleri gibi faktörler çatışma yaşanma olasılığını güçlendirmektedir (Luthans, 2010).

Gruplar arası çatışmanın oluşması grup kimliği, gözlemlenebilir grup farklılıkları ve engellenme faktörlerine de bağlıdır. *Grup kimliği (group identification)*, çalışanların kendilerini tanımlanabilir bir grup veya bölümün parçası olarak algılamasını; *gözlemlenebilir grup farklılıkları (observable group differences)* grupların farklı görev alanlarında çalışması, farklı sosyal anlayışlara ve farklı eğitim geçmişine sahip grup üyelerinden oluşması gibi belirgin farklılıkların varlığını; *engellenme (frustration)*, bir grubun amaçlarına ulaşması durumunda diğer grubun amaçlarını gerçekleştirememesini ifade etmektedir (Daft, 2010).

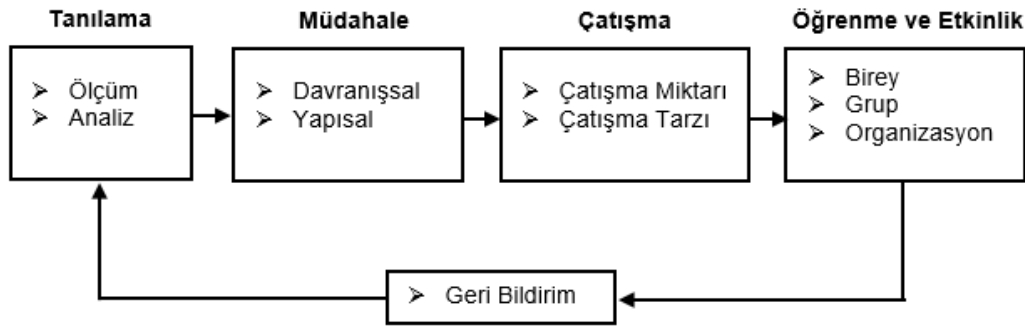
Organizasyonlarda oldukça yaygın olan gruplar arası çatışmalar, görev faaliyetlerinin koordinasyonunu zorlaştırabilir. Özellikle organizasyonun farklı departmanları arasında bu türde çatışmalar yaşanmaktadır. Gruplar arası çatışmaları yapıcı yönde harekete geçirmek için organizasyonda birimler arası çalışma grupları veya proje takımları oluşturulabilir. Farklı departmanlardan bir araya gelen ve bir takım altında proje çalışması gerçekleştiren üyeler, karşılıklı iletişim kurarak organizasyonun yatay iletişiminin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Schermerhorn, 2011).

1.4. Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi Süreci

Çatışma yönetimi, bir çatışmanın teşhisi/tanısı ve müdahale geliştirme süreci olarak açıklanabilir. Çatışma yönetiminde çatışmanın miktarını, kaynağını, düzeyini

ve çatışma yönetim stratejilerini belirlemek kritik bir öneme sahiptir. Bir örgütsel çözüm müdahalesi gerçekleştirebilmek için öncelikle kapsamlı bir tanılama süreci gereklidir (Bruk-Lee, 2007). Müdahale aşamasında etkin bir çatışma yönetimi uygulayabilmek için liderlik, kültür ve organizasyon tasarımı sürecine ve yapıya yönelik değişiklikler yapılması gerekir (Rahim, 2002).

Müdahale aşamasından sonra çatışmanın miktarı veya çatışma tarzlarına göre gerçekleştirilen uygulamalar, örgütsel çıktıları belirlemektedir. Çatışma yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde sürdürülmesi, örgütsel öğrenme ve etkinlik çıktılarının istenilen düzeye ulaşabilmesini sağlamaktadır. Süreç, geri bildirim sağlayarak planlanan iyileştirmelerin gerçekleştirilmesini mümkün kılmaktadır (Rahim, 1985).



Şekil 1.2. Çatışma Yönetimi Süreci (Rahim, 1985: 86)

1.4.1. Tanılama Aşaması

Problem çözümünde ilk adım öncelikle mevcut problemin tanımlanmasıdır. Organizasyonlardaki çatışma yönetimi süreçlerinde de çatışmadan doğan sorunların öncelikle teşhis edilmesi gerekmektedir. Kapsamlı bir *tanılama* (*diagnosis*) *aşaması*, çatışmanın kaynaklarının ve etkililiğin *ölçümünü* ve aralarındaki ilişkilerin *analizini* gerektirmektedir (Rahim, 2001).

Kapsamlı bir tanılama aşaması bireyler arası, grup içi ve gruplar arası düzeylerde şu ölçümleri gerektirmektedir (Rahim, 2002):

- Çatışma kaynaklarının belirlenmesi,
- İlişki ve görev çatışması miktarının belirlenmesi,
- Çatışma yönetim tarzlarının belirlenmesi
- Örgütsel öğrenme ve etkinlik düzeyinin belirlenmesi.

Ölçümler yoluyla elde edilen bilgiler ise şu ilişkisel analizleri gerektirmektedir (Rahim, 2002):

- Kaynaklarına göre çatışma miktarı ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiler,
- Örgütsel öğrenme ve etkinliğe göre çatışma miktarı ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiler,
- Bölümler tarafından sınıflandırılan görev ve ilişki çatışmasının miktarı ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiler.

Tanılama aşamasının sonuçlarına göre belirli bir müdahaleye ihtiyaç olup olmadığı ve çatışma yönetimi için gerekli müdahale türü belirlenmelidir. Organizasyonda çatışma süreciyle ilgilenen yöneticiler veya uzmanlar aracılığıyla tanılama aşamasında elde edilen ölçüm ve analizler değerlendirilerek müdahale aşaması için etkin bir karar verilmelidir (Rahim, 1985).

1.4.2. Müdahale Aşaması

Organizasyonda tanılama aşaması ile elde edilen verilere göre çok fazla veya çok az çatışmanın olduğu sonucuna varılması bir müdahaleyi gerekli kılmaktadır. Müdahale (*intervention*) aşamasında *davranışsal* ve *yapısal* olarak iki temel yaklaşım bulunmaktadır (Rahim & Bonoma, 1979):

- *Davranışsal (behavioral) müdahale*, temel olarak organizasyon üyelerinin bireyler arası ilişkilerinde etkin çatışma yönetimi için farklı stratejileri öğrenmesini amaçlamaktadır. Etkileşim analizleri, gruplar arası problem çözümü, çalışma takımları oluşturma gibi tekniklerle davranışsal müdahale gerçekleştirilebilir. Böylece organizasyon üyelerinin sahip olduğu değerler, tutumlar ve inançlar gibi kültürel özelliklerinin değiştirilmesi sağlanabilir (Rahim, 1985).

- *Yapısal (structural) müdahale*; organizasyonda iletişim sistemi, örgütsel hiyerarşi, prosedürler ve ödüllendirme sistemi gibi yapısal özellikleri değiştirerek örgütsel etkinliği artırmayı amaçlamaktadır (Rahim, 2002). Örneğin, çatışmanın nedeni hatalı planlanmış bir prim sistemi olabilir. Böyle bir durumda adil olarak algılanan bir ödüllendirme sisteminin yeniden planlanması şeklinde bir yapısal bir müdahale gereklidir (Bruk-Lee, 2007).

1.4.3. Çatışma Aşaması

Bu aşamada organizasyon içerisindeki bireyler ve gruplar arasında belirgin düzeyde çatışma yaşanmaktadır. Etkili bir çatışma yönetim sistemi, çalışanların karşılaştığı çatışmanın miktarını ve türünü dengelerken yaşanan durum için uygun olan bir çatışma yaklaşımı benimsemelerini sağlamaktadır (Bruk-Lee, 2007). Çatışma yönetimi alanında gerçekleştirilen araştırmalar, farklı örgütsel seviyelerde yaşanan *çatışma miktarı* ve bireyler arası *çatışma yönetimi stratejileri* konularını temel almaktadır (Rahim, 2002).

Çatışma miktarı ile ilgili araştırmalar, farklı örgütsel düzeylerde yaşanan çatışmanın yoğunluğunu ya da miktarını ölçmeyi ve çatışma kaynaklarına ulaşmayı amaçlamaktadır. Çatışma miktarı yaklaşımına göre organizasyonda çok düşük ya da çok yüksek seviyeler yerine orta seviyede bir çatışmanın yaşanması örgütsel etkinliğin artışı sağlamaktadır (Daft, 2008). Ancak orta düzeyde görev çatışması etkinlik artışı sağlarken aynı düzeyde ilişki çatışması olumsuz etki yaratmaktadır (Jehn, 1995). De Dreu & Weingart (2003) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmaya göre ise görev çatışması da ilişki çatışması gibi belirli bir düzeyde örgütsel performans üzerinde olumsuz etkiye neden olabilmektedir.

1.4.4. Örgütsel Öğrenme ve Etkinlik

Modern organizasyonlarda çatışma yönetimi sürecinin temel amaçlarından biri, uzun vadede örgütsel etkinliği olumlu şekilde etkileyecek örgütsel öğrenmeyi geliştirmektir (Rahim, 2001). Organizasyonda yaşanan çatışma süreci, örgütsel öğrenme ve örgütsel etkinliği geliştirebildiği ölçüde başarılı olarak kabul edilebilmektedir. Organizasyon amaçları açısından yapıcı sonuçlar getirmeyen her tür

çatışma birey, grup ve tüm organizasyon düzeyindeki faaliyetlerin işleyişinin bozulmasına neden olmaktadır.

Argyris & Schön (1978)'e göre en genel anlamıyla *örgütsel öğrenme* (*organizational learning*), bir hatayı *belirleme* ve *düzeltilme* sürecidir. Bireyler bilişsel altyapıları ile uyuşmayan durumları öncelikle belirlemekte, sonrasında belirli davranışsal çözümler geliştirerek bu durumu düzeltmektedirler. Bireysel düzeyden grup düzeyine ve örgütsel düzeye aktarılan bilgi, örgütsel öğrenme sürecinin işleyişini ve devamlılığını sağlamaktadır.

Örgütsel öğrenme sürecini başarılı bir şekilde uygulayan öğrenen organizasyonlar; bilginin yaratılmasında, edinilmesinde, aktarılmasında ve davranışların yeni bilgiyi yansıtacak şekilde değiştirilmesinde yetkinliğe sahiptir. Öğrenen organizasyon yapılarında sorunların sistematik şekilde çözümlenmesi, yeni bilgilerin test edilmesi, geçmiş deneyimlerden faydalanılması, çevreden öğrenme ve bilginin organizasyon geneline aktarılması aktif örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Garvin, 1993).

Örgütsel çatışmanın mutlaka azaltılması veya ortadan kaldırılması zorunlu değildir, ancak çatışmanın örgütsel öğrenmeyi ve etkinliği geliştirecek şekilde yönetilmesi gerekir. Birey, grup ve organizasyon düzeyinde etkin bir çatışma yönetimi; organizasyon üyelerinin farklı çatışma durumlarıyla etkin bir şekilde başa çıkabilmeleri için bireylerarası çatışma yönetimi stratejilerini öğrenmelerini sağlamaktadır (Rahim, 2002).

Sonuç olarak çatışma yönetimi sürecinin etkinliğini belirleyen bir çıktı olarak düşünüldüğünde örgütsel öğrenme, organizasyon üyelerinin çatışma süreçlerinde problem çözümüne yönelik davranış geliştirmelerini hedeflemektedir. Böylece bireylerin problem çözümüne yönelik olarak ortaya koyduğu farklı fikirler, uygun bir bilgi paylaşımı ortamı oluşturarak örgütsel öğrenmeyle birlikte örgütsel etkinliğin geliştirilmesini sağlamaktadır.

1.5. Çatışma Yönetimi Modelleri

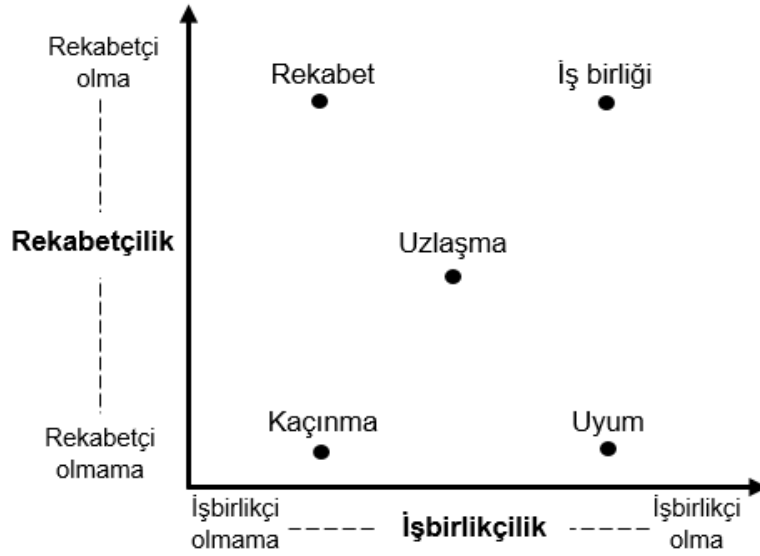
Yönetim literatüründe klasik dönem organizasyon teorisyenleri içerisinde ilk defa Mary Parker Follett (1940), örgütsel çatışma yönetimi için *bütünleştirme* (*integration*), *uzlaşma* (*compromise*) ve *baskınlık* (*domination*) yaklaşımlarının uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Follett (1940), baskınlık stratejisinin kısa vade başarı sağlarken uzun vadede başarısızlık getireceğini ifade etmiştir. Uzlaşma stratejisinin ise tarafların isteklerinden karşılıklı olarak ödün vermeye istekli olmayacaklarından dolayı uygun bir yaklaşım olamayacağını ve tarafların belirli bir şekilde uzlaşma sağlasalar bile ilerleyen zamanda başka bir şekilde tekrar çatışma yaşayacağını belirtmiştir. Follett (1940)'a göre yapıcı bir çatışma sürecinin gerçekleşebilmesi için bütünleştirme stratejisi uygulanmalıdır. Bütünleştirme stratejisi her iki tarafın da isteklerinin ortak bir çözüm geliştirilerek karşılandığı ve tarafların ödün vermek zorunda olmadığı bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Literatürde çatışmaya yönelik iki boyutlu yaklaşımı içeren bir model Morton Deutsch tarafından önerilmiştir. Deutsch (1949), bireylerin karşılaştıkları sosyal durumları hedefleri açısından *rekabet* (*competition*) ve *iş birliği* (*cooperation*) boyutları temelinde değerlendirmiştir. Deutsch (1990), çatışma biçimlerinin çoğunun rekabet ve iş birliği süreçlerinin karışımları olarak görülebileceğini ve ayrıca çatışmanın sonuçlarının da bu süreçlere büyük ölçüde bağımlı olduğunu ifade etmiştir. Deutsch, çatışma yönetiminde işbirlikçi yaklaşıma yönelik bir ilişkinin rekabetçi yaklaşıma yönelik bir ilişkiden daha etkili olduğunu öne sürmüştür. Bu yönde yapıcı sonuçlar elde edildiğine yönelik kanıtlar ortaya koymuş ancak, bu çalışmalar işbirlikçi yaklaşımın iş performansı, verimlilik ya da diğer bağımsız sonuç göstergelerine olumlu bir şekilde etki ettiğini destekleyememiştir (Rahim, 2001).

Çatışma yönetiminde dört farklı bireysel yaklaşımın bulunduğunu açıklayan Pruitt (1983)'in karşılıklı ilgi yaklaşımında (*dual concern theory*), bireyin çatışma sürecinde kendi çıkarlarına yönelik ilgisi (yüksek veya düşük) ve karşı tarafın çıkarlarına yönelik ilgisi (yüksek veya düşük) temel boyutlar olarak ele alınmıştır. Pruitt & Rubin (1986), bu boyutlara göre *uyum sağlama* (*yielding*), *problem çözme* (*problem-solving*), *eylemsizlik* (*inaction*) ve *rekabet* (*contending*) yaklaşımlarının

çatışma süreçlerinde kullanıldığını ifade etmektedir. Modele göre çatışma yönetimindeki en etkin yaklaşım, *problem çözme* olarak belirtilmektedir (Pruitt, 1983; Pruitt & Rubin, 1986).

Blake & Mouton (1964) tarafından geliştirilen yönetim tarzı matrisinde (*managerial grid*) yönetici davranışları üretime ve insana yönelik ilgi boyutlarına göre konumlandırılmıştır. Bu boyutlara ilişkin beş farklı yönetsel davranış tipi açıklanmaktadır. Bu yönetsel davranışlar temel alındığında çatışma süreçlerinin çözümlenmesine yönelik olarak; *problem çözme* (*problem-solving*), *uzlaşma* (*compromising*), *rekabet etme* (*forcing*), *yumuşatma* (*smoothing*) ve *çekilme* (*withdrawing*) davranışları ön plana çıkmaktadır (Thomas, 1992; Rahim, 2001).

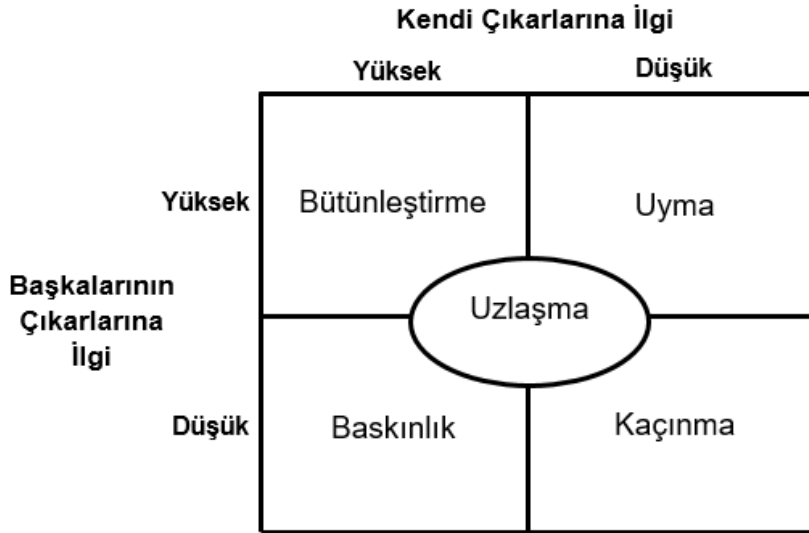


Şekil 1.3. K. W. Thomas'ın Çatışma Yönetimi Modeli (Thomas, 1992: 266)

Thomas & Kilmann (1974) ve Thomas (1976) çalışmalarında, Blake & Mouton (1964) tarafından geliştirilen model temel alınarak çatışma yönetiminde *işbirlikçilik* (*cooperativeness*) ve *rekabetçilik* (*assertiveness*) boyutlarına göre beş farklı yaklaşım yeniden açıklanmıştır. Rekabetçilik boyutu, bireyin kendi çıkarlarının tatminine göre davranmasını açıklarken, işbirlikçilik boyutu ise karşı tarafın çıkarlarının tatminini

sağlamayı ifade etmektedir. Bu modele göre çatışma yönetimi yaklaşımları; *iş birliği* (*collaborating*), *uzlaşma* (*compromising*), *rekabet* (*competing*), *uyuma / uyum sağlama* (*accommodating*) ve *kaçınma* (*avoiding*) olarak sınıflandırılmaktadır (Thomas & Kilmann, 1974; Thomas, 1976; 1992).

Rahim & Bonoma (1979) tarafından bireyler arası çatışma yönetimi stilleri, Blake & Mouton (1964) modelini temel alarak bireyin kendi çıkarlarına ilgi düzeyi (düşük-yüksek) ve başkalarının çıkarlarına ilgi düzeyi (düşük-yüksek) olarak iki temel boyutta değerlendirilmiştir. Çatışma süreçlerinde bireylerin *kendi çıkarlarına ilgi boyutu* amaçlarını tatmin etme isteklerini belirtirken, *başkalarının çıkarlarına ilgi boyutu* ise karşı tarafın amaçlarını tatmin etme isteğini ifade etmektedir. Rahim & Bonoma (1979), bu boyutlara göre bireyler arası beş farklı çatışma yönetimi stilini; *bütünleştirme* (*integrating*), *uzlaşma* (*compromising*), *baskınlık* (*dominating*), *uyuma* (*obliging*) ve *kaçınma* (*avoiding*) olarak açıklamaktadır. Rahim (2002), diğer modellerden farklı olarak tek bir uygun çatışma yönetimi stiline tercih edilmesinden *durumsallık yaklaşımı* temel alınarak, farklı durumlarda farklı stillerin tercih edilebileceğini ifade etmektedir.



Şekil 1.4. A. Rahim'in Çatışma Yönetimi Modeli (Rahim, 1983: 369)

Literatürde çatışma yönetimi modelleriyle ilgili yapılmış olan çalışmalar ışığında farklı ölçüm yöntemleri geliştirilerek çatışma süreçlerinin örgütsel etkinlik göstergeleri ile ilişkileri ortaya konulmuştur. Bu çalışmalardan Thomas & Kilmann (1974) tarafından geliştirilen *Farklılıkların Yönetimi Çalışması-MODE (Management Of Differences Exercise)* ve Rahim (1983) tarafından geliştirilen *Örgütsel Çatışma Envanteri-ROCI (Rahim Organizational Conflict Inventory)* en yaygın olarak kullanılan ölçeklerdir (Van de Vliert & Kabanoff, 1990). Janssen & Van de Vliert (1996) tarafından geliştirilen *Çatışma Yönetimi Testi-DUTCH (Dutch Test for Conflict Handling)*, literatürdeki diğer ölçeklerin bazı eksikliklerini geliştirmek için tasarlanmıştır (Van de Vliert, 2013). DUTCH testi, Flemenk kültürüne yönelik olarak geliştirilmesine rağmen testin teorik temeli kültürler arası genelleştirilebilir bir ölçüme de olanak sağlamaktadır (De Dreu v.d., 2001).

1.6. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma yönetimi literatüründe geliştirilen ölçüm modelleri değerlendirildiğinde organizasyonlarda ağırlıklı olarak bireyler arası çatışma yönetiminde *problem çözme, uzlaşma, rekabet, uyum sağlama* ve *kaçınma* stratejileri kullanılmaktadır. Bu bölümde organizasyonlardaki bireyler arası ilişkilerde kullanılan çatışma yönetimi stratejileri açıklanmaktadır.

1.6.1. Uyum Sağlama

Uyum sağlama stratejisi, bireyin karşı tarafın çıkarları için yüksek seviyede ilgi gösterirken kendi çıkarları için düşük seviyede ilgi göstermesini ifade etmektedir. Uyum sağlama stratejisine göre birey; tek taraflı ödünler verme, koşulsuz sözler verme ve karşı tarafa yardım önerme gibi davranışsal eğilimler göstermektedir (De Dreu v.d., 2001). Çatışma sürecinde bireyin ödün verme eğilimi, karşı taraf ile arasındaki ilişkilerin bozulmamasına yöneliktir. Birey bu açıdan kendi amaçlarından vazgeçerek karşı tarafın amaçlarına uyum göstermeyi tercih etmektedir (Robbins & Judge, 2012).

Uyum sağlama stratejisini benimseyen birey, çatışma sürecinde taraflar arası farklılıkları görmezden gelerek ortak noktaları vurgulamaya çalışmaktadır (Rahim & Bonoma, 1979). Bu tarz bir yaklaşım, mevcut çatışmanın gerçek durumunun

görmezden gelinmesiyle çoğunlukla engellenme ve kırgınlık gibi duyguların oluşmasına neden olmaktadır (Schermerhorn v.d., 2010).

Uyum sağlama stratejisi, bireyin hatalı olduğuna inandığında veya konunun karşı taraf için çok daha önemli olduğunu düşündüğünde uygun bir yaklaşım olarak görülmektedir. Ancak tam aksine birey, haklı olduğunu ve konunun kendisi için çok önemli olduğunu düşünüyorsa uyum sağlama stratejisini tercih etmemektedir (Rahim & Bonoma, 1979).

Çatışma sürecinde bireyin karşı taraftan ilerleyen zamanlarda belirli bir istekte bulunulabileceği düşüncesiyle şu an için bazı tavizler verilebileceğine inanması da uyum sağlama stratejisine yönelmesini sağlayabilir. Bireyin organizasyondaki hiyerarşik konumu itibarıyla daha güçsüz bir pozisyonda bulunması ve karşı tarafla ilişkisinin önemli olduğuna inanması da uyum sağlama stratejisine yönlendiren faktörlerdendir (Rahim, 2001). Bazı durumlarda birey yaşadığı çatışma sürecinde ne kadar kendi çıkarlarından vazgeçiyor gibi görünse de uzun vadede kendi amaçlarını göz önünde bulundurarak stratejik bir karar vermektedir.

1.6.2. Uzlaşma

Uzlaşma stratejisine göre karşılıklı taraflar çatışma sürecinde hem kendi çıkarlarına hem de diğer tarafın çıkarlarına orta düzeyde ilgi göstermektedir. Taraflar, karşılıklı ödünler verme, şartlara bağlı vaatlerde bulunma ve ortak bir zeminde anlaşma davranışları göstermektedir (Van de Vliert, 2013). Uzlaşma stratejisinde, belirli bir kazanan veya kaybeden taraftan söz edilemez. Çatışma sürecindeki taraflar akılcı bir yaklaşım sergileyerek her iki tarafın çıkarlarının belirli ölçüde tatmin edilebilmesini amaçlamaktadır (Robbins & Judge, 2012).

Uzlaşma stratejisi, çatışan tarafların ortak bir hedeftense ayrışık hedeflere sahip olduğu veya her iki tarafın da eşit derecede güce sahip olduğu durumlarda uygun bir yaklaşımdır. İş birliği ve rekabet stratejilerinden olumlu bir sonuç alınamamış ve çıkmaza girmiş önemli konularda uzlaşma stratejisi geçici bir çözüm sunabilmektedir (Rahim, 2001).

Çatışma sürecinde taraflar eşit güce sahip değilse veya hiyerarşik olarak konumları farklı ise uzlaşma yaklaşımı uygun bir seçim olarak görülmemektedir. Özellikle tarafların ortak katılımı ile belirli bir probleme yönelik çözüm üretilmesi gereken durumlarda uzlaşma stratejisi fayda sağlamayacaktır (Rahim, 2002). Çözüm üretilmesi gereken durumlarda problem çözme stratejisi öncelikli olarak seçilmesi gerekir ancak tarafların yaklaşımları veya aralarındaki ilişkiler çözüm üretmeye yönelik değilse, uzlaşma stratejisi kısa vadeli bir çözüm olarak tercih edilmektedir.

1.6.3. Rekabet Etme

Rekabet etme stratejisine göre birey kendi çıkarları için yüksek seviyede ilgi gösterirken karşı tarafın çıkarları için düşük seviyede ilgi göstermektedir. Bu stratejiyi tercih eden birey; ikna edici argümanlar, tehditler ve blöfler kullanarak karşı taraf için zorlayıcı davranışlara yönelmektedir (De Dreu v.d., 2001).

Rekabet stratejisi, bireyin çatışma konusunu kendisi açısından çok önemli gördüğünde veya karşı tarafın istenilmeyen bir kararının bireye zararlı olabileceği düşünülen durumlarda uygun bir yaklaşımdır (Rahim, 2002). Bir yönetici, hızlı karar alınmasını gerektiren rutin konularda veya çalışma ekibi içerisindeki astları üzerinde belirli bir etki gücüne sahip olmak istediğinde rekabet stratejisini benimseyebilmektedir (Rahim & Bonoma, 1979).

Karar vermek için belirli bir zaman gerektiren organizasyon açısından stratejik öneme sahip konularda rekabet stratejisi uygun bir yaklaşım değildir. Benzer şekilde hiyerarşik olarak aynı seviyede bulunan bireyler arasındaki ilişkilerde veya yönetici ile yüksek derecede yetkinliğe sahip astları arasındaki ilişkilerde rekabet stratejisi olumlu sonuçlar getirmeyecektir (Rahim, 2002).

1.6.4. Problem Çözme

Çatışma sürecinde kendi çıkarlarına ve karşı tarafın çıkarlarına karşı yüksek ilgi düzeyine sahip bir birey, *problem çözme / iş birliği* stratejisini benimsemektedir. Bu strateji, her iki tarafın çıkarlarının üst düzeyde tatmin olmasını ön planda tutarak öncelikler ve tercihler hakkında bilgi alışverişini gerektirmektedir (De Dreu v.d., 2001). Taraflar arasındaki bilgi alışverişi, belirli sorunlar hakkında karşılıklı

düşüncelerin ifade edilmesini sağlayarak çözüme yönelik davranışlar geliştirilmesine imkân sağlamaktadır.

Problem çözme stratejisi, bir sorunun tanımlanması ve etkili alternatif çözümler oluşturulması için farklı tarafların sahip olduğu beceri, bilgi ve diğer kaynaklardan yararlanılmasını sağlamaktadır. Çözümün etkili bir şekilde uygulanması için tarafların bağlılığı gereklidir (Rahim, 2002). Bu strateji; tarafların açık iletişimi, bilgi alışverişi ve her iki taraf için kabul edilebilir etkili bir çözüme ulaşmak için farklılıkların incelenmesini gerektirmektedir (Rahim & Magner, 1995). Problem çözme/iş birliği yaklaşımı çatışma sürecinde belirli üst çıktılar oluşturabilir. Örneğin, bireylerde iş tatmini ve benlik saygısı oluşturabilir, ilişkilerde güven, saygı ve sevgi ortamı yaratabilir ve örgütsel karar vermede daha bütünleştirici kararlara ulaşılabilir (Thomas, 1992).

Problem çözme stratejisi; organizasyonun hedefleri, politikaları, uzun vadeli planlamalar gibi stratejik öneme sahip konularda ve sürecin uygulanması için yeterli zamanın olduğu durumlarda en uygun yaklaşım olarak tercih edilmektedir. Ancak organizasyondaki hızlı karar alınması gereken rutin işler için bu strateji uygun bir yaklaşım değildir. Aynı şekilde taraflardan birinin problem çözümüne yönelik ilgisi bulunmuyorsa veya problem çözümü için yetkinliğe sahip değilse bu stratejinin çatışma sürecine olumlu etkisinden söz edilemez (Rahim, 2002).

1.6.5. Kaçınma

Kaçınma stratejisi, bireyin hem kendi çıkarlarına hem de karşı tarafın çıkarlarına düşük seviyede ilgi göstermesini ifade etmektedir. Birey, sorunların önemini azaltmayı ve sorunlar hakkında düşünmeyi bastırmaya yönelik davranış sergilemektedir (De Dreu v.d., 2001).

Kaçınma stratejisine göre birey, çatışma sürecinin varlığını kabul eder ancak bu durumu yok sayma veya kendini geri çekme eğilimindedir. Birey karşı taraf ile herhangi bir etkileşimde bulunmayı kendi önceliklerini göz önüne alarak tercih etmemektedir (Robbins & Judge, 2012).

Karşı tarafla etkileşime girmenin potansiyel olumsuz etkileri, çatışma sürecinin getirilerinden daha önde ise birey, zarar görmemek için etkileşimden uzak durmayı tercih etmektedir (Rahim & Bonoma, 1979).

Çatışma konusunun çok fazla öneme sahip olmadığı durumlarda kaçınma stratejisi uygun bir yaklaşımdır. Birey kendi açısından belirli bir öneme sahip olmayan bir konuda çatışma yaşayarak vakit ve enerji kaybetmek istemeyecektir. Ancak bireyin önemli gördüğü bir konuda hızlı karar alması gerektiğinde kaçınma yaklaşımına yönelmek yerine kendi çıkarlarını gerçekleştirmeye yönelmektedir (Rahim, 2001).

Stratejik açıdan önemli bir konunun etkin bir şekilde ele alınabilmesi için belirli durumlarda vakit kazanmak adına kaçınma stratejisi tercih edilebilmektedir (Rahim, 2002). Bu şekilde probleme yönelik çözüm oluşturabilmek için ihtiyaç duyulan zaman yaratılır ve alınacak kararların etkinliği artırılabilir.

1.7. Çatışma Yönetiminin Örgütsel Çıktıları

Günümüz toplumunda yüksek bir hızla gelişen teknoloji ve artan iletişim olanakları ile birlikte büyük ölçekli uluslararası organizasyon yapıları yaygınlığını artırmaktadır. Gelişen organizasyon sistemleri, gittikçe artan çeşitlilik ağını da beraberinde getirmektedir. Özellikle organizasyonun insan kaynağının farklı kültürlerden, farklı kişilik özelliklerinden ve değerlerden meydana gelmesi; organizasyon içerisindeki etkileşim ortamını etkilemektedir. Böylesine geniş etkileşim ağına sahip modern organizasyon yapılarında farklı nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlıklar ve karşılıklı çatışma durumları kaçınılmaz hale gelmektedir (Koçel, 2007).

Modern organizasyon anlayışına göre çatışma süreçlerinin tamamen ortadan kaldırılmasındansa belirli seviyedeki çatışmanın örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkiler yaratacağı ifade edilmektedir. Benzer şekilde kontrolsüz bırakılarak istenilmeyen seviyelere çıkan çatışmalar ise organizasyon faaliyetlerine olumsuz yönde etki etmektedir (Daft, 2008).

Organizasyon içerisindeki bireyler ve gruplar arasında yaşanan çatışma süreçleri, başta örgütsel etkinlik olmakla birlikte bireysel performanslar, yenilik

kültürü, yaratıcılık potansiyeli ve örgütsel öğrenme yeteneği gibi birçok gösterge üzerinde olumlu veya olumsuz etkiye sahiptir. Bu açıdan organizasyon hedeflerine ulaşılabilmesi için çatışma yönetimi önemli bir konuma sahiptir.

Başarılı bir şekilde yönetilen çatışma süreçlerinin olumlu çıktıları şu şekilde açıklanabilir:

- Organizasyonda farklı fikirlerin sürece dahil olması ve eleştirel düşüncelerin geliştirilmesi, kararların kalitesini artırabilir.
- Bireylerin süreçlerde kendilerini değerlemelerini ve bu sayede değişim göstermelerini sağlayacak ortam oluşturulabilir (Robbins & Judge, 2012).
- Bireylerin araştırma istekleri ve merak duyguları güçlendirilebilir ve bu sayede yaratıcılık ve yenilik kültürü harekete geçirilebilir.
- Bireyler arasında karşılıklı bilgi paylaşımı örgütsel öğrenmeyi güçlendirebilir (Rahim, 2001).
- Organizasyonda görünür olmayan sorunların ortaya konulması ve gerekli düzenlemelerin uygulanması sağlanabilir.
- Örgütsel hedeflerin yeniden değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sağlanabilir.

Organizasyonlarda çok az çatışmanın yaşanması kararların güçsüzleşmesi veya yeni fikirlerin üretilmemesi gibi sonuçlara neden olmaktadır. Aksine çatışmanın kontrol edilemeyecek seviyelere yükselmesi ise bireylerde stres, kızgınlık ve düşmanlık gibi duyguların oluşmasına neden olarak örgütsel faaliyetlerde fonksiyonel olmayan sonuçlar doğurmaktadır.

Başarılı bir şekilde yönetilemeyen veya kontrol dışı bırakılan çatışmaların oluşturduğu olumsuz çıktılar ise şu şekilde açıklanabilir:

- Süreç içerisinde bireylerde öfke, engellenme, gerginlik ve düşmanlık gibi duygular; iş tatmininin düşmesine, motivasyonun ve üretkenliğin azalmasına neden olabilir (Wall & Callister, 1995)
- Çatışma süreçleri bireylerde meslek kaynaklı stres oluşumuna neden olarak sağlıklarını olumsuz yönde etkileyebilir (Spector & Bruk-Lee, 2008).
- Bireyler arasındaki ilişkilerde güvensizlik, yanlış anlama, empati kuramama gibi algısal ve iletişim kaynaklı sorunlar oluşabilir.

- İş ortamında yaşanan çatışmaların sıklığı bireylerde depresif sonuçlara yol açabilir (Bruk-Lee, 2007).
- Bireylerde devamsızlıklar veya işten ayrılma niyeti, etkileşimden kaçınma, bilgi saklama, agresif ve önyargılı tepkilerde bulunma gibi davranışlar meydana gelebilir.
- Örgütsel karar süreçlerinde aksamalar, organizasyon kaynaklarının uygunsuz kullanılması ve koordinasyon eksikliği gibi faktörlerle birlikte örgütsel etkinlik olumsuz yönde etkilenebilir.

Sonuç olarak, organizasyon performansı çatışma süreçlerinden olumlu veya olumsuz şekilde etkilenebilmektedir. Çatışmaların yönetilmesinde en dikkat edilmesi gereken konu çatışmanın kaynaklarının iyi belirlenebilmesidir. Özellikle güncel araştırmalarda ilişki çatışmalarının organizasyonlarda olumsuz etkilere neden olacağı belirtilirken, optimum düzeyde görev kaynaklı çatışmaların ise etkin olarak yönetilerek birçok olumlu çıktıyı beraberinde getireceği ifade edilmektedir (Bruk-Lee, 2007).

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Organizasyonlarda psikolojik güçlendirme kavramının incelendiği bu bölümde güçlendirme kavramına ilişkin yaklaşımlar, psikolojik güçlendirme süreci, psikolojik güçlendirmenin boyutları, örgütsel çıktıları ve çatışma yönetimindeki rolü ele alınmaktadır.

2.1. Organizasyonlarda Güç ve Güçlendirme Kavramları

Günümüz iş dünyasında organizasyonlar başarıya ulaşabilmek için ast kademesindeki çalışanlardan üst düzey yöneticilere kadar her çalışanın bilgisine, düşüncelerine, enerjilerine ve yaratıcılık yeteneklerine ihtiyaç duymaktadır. (Spreitzer, 2007). Bu ihtiyaç, küresel rekabet ve örgütsel değişim ile birlikte çalışanların sorumluluk üstlenebilme, risk alabilme, yenilik yaratabilme ve yüksek belirsizlikle başa çıkabilme gibi niteliklere sahip olmaları gerekliliğini doğurmuş, bu durum organizasyonlarda güçlendirme konusuna ilginin artmasını sağlamıştır (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

Güçlendirmenin temelinde organizasyon çalışanlarının deneyimlediği güç kavramı bulunmaktadır (Menon, 2001). *Güç (Power)*; bireyin veya organizasyon alt biriminin diğerleri üzerinde sağladığı kontrol (Conger & Kanungo, 1988), istenileni gerçeğe dönüştürme ve bunu sürdürme kapasitesi (Bennis & Nanus, 1985) şeklinde ifade edilmektedir. Güç ilişkisinde gücü kullanan taraf ile itaat eden taraf arasında karşılıklı bir ilişki mevcuttur. Taraflar arasındaki söz konusu güç ilişkisi; organizasyon içerisinde bireyin yapısal konumu, kişisel özellikleri, uzmanlığı ve uzmanlık bilgisinin uygulanabilirliği gibi kaynaklar ile şekillenmektedir (Bacharach & Lawler, 1980). Bu bağlamda güçlendirme literatüründe astlar (güçlendirilen) ve üstler (güçlendiren) arasındaki ilişkiler incelenmektedir (Menon, 2001; Asarkaya, 2015).

Koçel (2007)'e göre *güçlendirme (empowerment)*, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına dair güvenlerinin arttığı, inisiyatif alarak harekete geçme isteği duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları

ve organizasyon amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri gerçekleştirmelerini sağlayan uygulamalar olarak açıklanmaktadır (s. 317).

Robbins & Coulter (2011), güçlendirmeyi çalışanlara karar verme ve kendi başlarına hareket etme yetkisi verilmesi olarak ifade etmiş ve güçlendirmenin motivasyonel bir yaklaşım olduğunu vurgulamıştır.

Yukl (2010), güçlendirmeyi organizasyon üyelerinin çalışma rollerini kendilerinin belirleme, anlamlı gördükleri işleri gerçekleştirme ve organizasyondaki önemli faaliyetler üzerinde etkiye sahip olma gibi örgütsel imkanlara dair çalışanlarını algısı olarak ifade etmektedir.

Örgütsel yapılarda güçlendirme, geleneksel hiyerarşik yapıdan uzaklaşarak, çalışanların düşünce ve karar süreçlerine katılımını sağlamak ve çalışanlara daha iyi koşullara sahip iş ortamı sunulmasına yardımcı olmaktadır (Pekdemir v.d., 2006; Goetsch & Davis, 2014). Yetki devrinden farklı olarak güçlendirme, işi fiilen gerçekleştiren kişinin organizasyon içerisindeki hiyerarşik düzende, üst kademelerde bulunan yöneticilere nazaran işi daha iyi bildiğini temel almaktadır (Koçel, 2007). Buna göre güçlendirme, işi yapan çalışanın işin sahibi haline getirilmesi anlayışını temsil etmektedir (Spreitzer, 2007). Bu durum, yöneticilerin tüm sorumluluklarından veya yetkilerinden feragat ederek sorumluluğu çalışana devretmeyi ifade etmez (Goetsch & Davis, 2014). Bunun yerine organizasyondaki görevlerin ortak sorumluluk bilinci ile üstlenilmesine katkı sağlamaktadır.

Organizasyonda güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için çalışanlarla örgütsel girdilerin paylaşılması gerekmektedir. Bowen & Lawler (1992)'a göre çalışanların güçlendirilebilmeleri için örgütsel performans hakkında bilgiye sahip olmaları, örgütsel performansa yaptıkları katkıya göre ödüllendirilmeleri, örgütsel performansa katkıda bulunmalarını sağlayacak bilgi ve becerilere sahip olmaları, örgütsel performans ve yönetimi etkileyecek kararları verme gücüne sahip olmaları gerekmektedir.

Örgütsel anlamda çalışanların güçlendirilmesi, yönetsel faaliyetleri ve yönetici davranışlarını kapsadığı gibi bireylerin psikolojik ve motivasyonel süreçlerini de içermektedir. Gerçekleştirilen güçlendirme uygulamaları bireylerin işlerine ilişkin

ihtiyaçlarını karşıladığı için onların motivasyon düzeylerini yükseltmektedir (Daft, 2007). Bireyin iş ortamında görev sorumluluğu üstlenmesi ve işine bağlılık göstermesi, yönetsel güçlendirme uygulamalarından daha çok çalışanların güçlendirme algılarıyla ilişkilidir. Gerçekleştirilen güçlendirme uygulamalarının örgütsel amaçlara katkı sağlayabilmesi için çalışanların güçlendirilmiş hissetmeleri ve sürecin çalışanların bakış açısından değerlendirilmesi önemli bir ön koşuldur (Arı & Ergeneli, 2003).

2.2. Güçlendirme Yaklaşımları

Güçlendirme kavramının gelişiminde ilk yaklaşımlar daha çok yönetsel uygulamalara odaklanmış, örgütsel hiyerarşide yukarıdan aşağıya doğru karar verme yetkisinin devredilmesi ve örgütsel kaynaklara erişim imkanlarının artırılması gibi uygulamalar ön plana çıkarılmıştır (Spreitzer, 1995).

Modern yönetim düşüncesinin gelişimi ile birlikte güçlendirme kavramı yönetsel uygulamalar ve bu uygulamaların çalışanların algıları üzerindeki etkilerine yönelik olarak iki farklı yaklaşım çerçevesinde incelenmiştir. Buna göre *yapısal yaklaşım* kapsamında iş ortamında güçlendirmenin sağlanabilmesi için gerekli koşullar tanımlanırken, *psikolojik yaklaşım* kapsamında bireylerin iş ortamında gerçekleştirilen yönetsel süreçlere ilişkin psikolojik deneyimleri temel alınmaktadır. Bu iki yaklaşım bütünlük bir şekilde güçlendirme kavramını açıklamaktadır (Spreitzer, 2007).

2.2.1. Yapısal Yaklaşım

Güçlendirmede yapısal yaklaşım, hiyerarşik yapıda astlara güç, otorite ve kontrol imkanlarının sağlanmasına yönelik yönetsel faaliyetleri ve uygulamaları kapsamaktadır (Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo, 1988). Yönetsel/yapısal anlamda güçlendirme, bir organizasyonun çalışanlarına bilgi, kaynak, destek ve fırsatlara ulaşma olanağı sunma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Kanter, 1977; 1983).

Yapısal yaklaşım açısından güç kavramı, örgütsel kaynaklar üzerinde resmi yetkiye sahip olmayı ve bir çalışanın görevi veya rolü ile ilgili kararlar almayı kapsamaktadır. Bu yaklaşıma göre organizasyondaki emir-komuta zincirinde aşağıya

doğru sorumlulukların paylaşarak çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol üstlenmelerine imkân tanınması temel alınmaktadır (Menon, 2001; Spreitzer, 2007; Arslantaş, 2007).

Organizasyonlarda yapısal yaklaşım örgütsel, sosyal, ekonomik, politik ve kültürel faktörlerin iş ortamında çalışanların güçsüz hissetmelerine neden olan koşulları nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Bu çerçevede organizasyonlar uyguladıkları politikaları, süreçleri, yöntemleri ve yapıları değiştirerek güç, bilgi, enformasyon ve ödüllerin çalışanlarla paylaşıldığı ve böylece çalışanlara uygun imkanların sağlandığı bir iş ortamı oluşturabilmektedir (Spreitzer, 2007; Seibert v.d., 2011).

Güçlendirmede yönetsel/yapısal yaklaşım kapsamında; çalışanlara liderlik becerilerini geliştirilmelerine yönelik eğitimler verilmesi, bilgiye açık erişimlerinin sağlanması, performans temelli ücretlendirilmeleri, karar alma süreçlerinde ortak hareket etme gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Spreitzer, 1996; 2007). Bu uygulamalar çalışanların örgütsel karar süreçlerinde daha aktif şekilde rol alarak katılımlarının teşvik edilmesini temel almaktadır (Ergeneli v.d., 2007)

Yapısal yaklaşım, yönetsel faaliyetlerin çalışma ortamında güçlendirmenin sağlanması üzerindeki önemini ifade etmesine rağmen, güçlendirme konusunda organizasyon merkezli bir bakış açısı sunmasından dolayı sınırlı bir yaklaşımdır. Çünkü bazı durumlarda çalışanlarla güç, bilgi, enformasyon ve ödüller paylaşılmasına rağmen çalışanlar hala güçsüz hissetmektedirler, ya da çalışanlara güçlendirmeye dönük herhangi bir çalışma ortamı sağlanmasa bile güçlendirilmiş hissedebilmektedirler. Bu durum çalışanların deneyimlediği güçlendirme sürecinin etkinliğini ile ilişkilidir. Yapısal yaklaşımın oluşturduğu sınırlama, güçlendirmeye ilişkin psikolojik bakış açısının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Spreitzer, 2007).

2.2.2. Psikolojik Yaklaşım

Psikolojik yaklaşım, gücün çalışanlarla paylaşılmasına yönelik yönetsel uygulamalara odaklanmak yerine, çalışanların iş ortamında güçlendirmeyi nasıl deneyimlediğini incelemektedir. Bu bakış açısı, çalışanların organizasyonda üstlendikleri rolleriyle ilgili kişisel inançlarını kapsamaktadır (Spreitzer, 2007).

Conger & Kanungo (1988), güçlendirme kavramına ilişkin psikolojik yaklaşımının önemine ilk kez değinen araştırmacılardandır. Örgütsel güçlendirme uygulamalarının daha fazla çalışan girişimi ve motivasyonu sağlaması için çalışanların çaba-performans beklentilerinin karşılanması ve öz-yeterlilik duygularının artırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Psikolojik anlamda gücün, bireysel seçim yapma ya da kişisel yetkinlik inancına ilişkin içsel bir ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir (Conger & Kanungo, 1988).

Güçlendirmede psikolojik yaklaşımın gelişim sürecine katkı sağlayan araştırmacılardan Thomas & Velthouse (1990), güçlendirmenin bireyin görev motivasyonu ile ilgili bir süreç olduğunu ve bireyin iş ortamında üstlendiği göreve ilişkin algısının motivasyonunu şekillendireceğini ifade etmektedir.

Örgütsel süreçlerde çalışanlara belirli güç ve imkanlar tanınmasına rağmen beklenen davranışları göstermemeleri, güçlendirildiklerinin farkında olmamalarından veya güçsüz hissetmelerinden kaynaklanmaktadır (Ergeneli v.d., 2007). Yalnızca çalışanların güçlendirilmelerine yönelik faaliyetler, etkin bir güçlendirme ortamının sağlanması için yeterli değildir. Bunun yanında çalışanların örgütsel performanslarını geliştirmelerini sağlayacak güçlendirme uygulamalarına dair farkındalıklarının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir (George & Zakkariya, 2018).

Psikolojik yaklaşım sadece gücün aktarılmasındansa açık iletişimi, stres ve kaygıyı azaltmak için gerekli duygusal desteğin sağlanmasını, örgütsel bağlılık ve katılımı artırmaya yönelik hedeflerin belirlenmesini vurgulamaktadır (Ergeneli v.d., 2007). Bu yaklaşım güçlendirmeyi, bireylerin kendilerini güçlendirilmiş veya güçsüz hissetmelerinden ziyade daha az veya daha fazla güçlendirilmiş olarak algıladıkları bir kavram olarak ele almaktadır (Spreitzer, 1995).

Güçlendirme sürecinde yapısal yaklaşım, organizasyon-merkezli bir bakış açısını temsil ettiği gibi, psikolojik yaklaşım da birey-merkezli bir bakış açısını temsil etmektedir. Organizasyonlarda gerçek anlamda güçlendirmenin sağlanabilmesi için her iki yaklaşımın da bir arada değerlendirilmesi ve bütünleştirilmesi gerekmektedir (Spreitzer, 2007).

2.3. Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirme kavramına ilişkin psikolojik/motivasyonel yaklaşım psikolojik güçlendirme olarak isimlendirilmektedir. Psikolojik güçlendirme kavramı literatürde özellikle Conger & Kanugo (1988), Thomas & Velthouse (1990) ve Spreitzer (1995) çalışmalarıyla birlikte gelişim göstermiştir. İlgili çalışmalarda organizasyon üyelerinin içsel iş motivasyonlarının ve görevlerine ilişkin bilişsel değerlendirmelerinin güçlendirme algıları üzerinde önemli rolü olduğu vurgulanmaktadır.

Psikolojik güçlendirme, organizasyon üyelerinin güçsüz hissetmelerine neden olan faktörlerin örgütsel uygulamalar ve tekniklerle ortadan kaldırılmasıyla üyelerin öz-yetkinlik inancını geliştirme süreci olarak ifade edilmektedir (Conger & Kanungo, 1988: 474).

Thomas & Velthouse (1990), psikolojik güçlendirme kavramının bilişsel model kapsamında bireyin içsel görev motivasyonu ile ilişkili olduğunu belirtmiş, bireyin görevine ilişkin *anlam*, *yetkinlik*, *seçim* ve *etki* algısının/değerlendirmesinin psikolojik güçlendirme düzeylerini ve iş motivasyonlarını belirlediğini ifade etmiştir. Menon (1999; 2001) ise, psikolojik güçlendirmenin algılanan kontrol, algılanan yetkinlik ve amaçların içselleştirilmesi inancıyla karakterize edilen bilişsel bir durum olduğunu belirtmiştir.

Spreitzer (1995), psikolojik güçlendirme kavramını çalışanların yönetsel güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi amacıyla deneyimlemesi gereken psikolojik koşullar olarak açıklamıştır. Thomas & Velthouse (1990) tarafından geliştirilen modele benzer şekilde psikolojik güçlendirme kavramın çalışanın işine yönelik motivasyonunu etkileyen anlam, yetkinlik, kendi başına karar alma ve etki algılarından oluşan bir yapı olduğunu belirtmiştir. Spreitzer (1995), iş ortamında çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının ölçümüne katkı sağlayacak bir ölçek geliştirmiş ve belirttiği algı boyutlarının bütünleşik bir psikolojik güçlendirme düzeyini temsil ettiğini ifade etmiştir.

Psikolojik güçlendirme, belirli koşullara göre farklılık göstermektedir. Buna göre psikolojik güçlendirme farklı ortamlarda farklı algılamalar, eylemler ve

yetkinlikler gerektirmekte, bireyin hayatının farklı yönlerine göre değişmekte ve dinamik yapısından dolayı zamanla değişim göstermektedir (Zimmerman, 1995).

Zimmerman (1995)'a göre psikolojik güçlendirme kavramı birbiriyle ilişkili üç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler; içsel psikolojik güçlendirme, etkileşimsel psikolojik güçlendirme ve davranışsal psikolojik güçlendirmedir. İçsel bileşen, bireylerin kendileri hakkında nasıl düşündüklerini, uzmanlıklarına ilişkin kontrol ve öz-yetkinlik algılarını kapsamaktadır. Etkileşimsel bileşen, bireylerin içinde bulunduğu toplumla ilgili sosyo-politik konular ve amaçlarına ulaşabilmek için doğru olduğuna inandığı seçimler hakkındaki algılamalarını içermektedir. Davranışsal bileşen ise bireyin olası sonuçları doğrudan etkileyen hareketlerini ifade etmektedir (Zimmerman, 1990; 1995).

Örgütsel süreçlerde uygulanan yönetsel güçlendirme faaliyetlerinin ve politikalarının başarıya ulaşabilmesi için çalışanların güçlendirmeyi gerçek anlamda psikolojik olarak algılamaları gerekmektedir. Çalışanların güçlendirilmesine katkı sağlayacak birçok uygulama olsa da en etkin yöntem çalışanların psikolojik durumlarına odaklanmaktır. Psikolojik güçlendirme, gerçekleştirilen yönetsel uygulamalar ile bireylerin iş tatmini, iş performansları ve örgütsel bağlılık düzeyleri gibi örgütsel çıktılar arasında önemli bir bağlantı oluşturmaktadır (Menon, 1999; 2001; Spreitzer, 1996; 2007).

2.3.1. Psikolojik Güçlendirme Süreci

Psikolojik güçlendirme, bireylerin içsel/zihinsel süreçlerinde ve iş ortamındaki dışsal koşullarda değişiklikler gerçekleştirerek artırılabilir (George & Zakkariya, 2018). İş ortamına ait dışsal koşullarda bireylerin çalışma imkanlarını geliştirecek yöndeki değişimler, bireylerin algısal süreçlerinde işlerine yönelik olumlu tutum geliştirmelerini ve psikolojik güçlendirme düzeylerinin artmasını sağlamaktadır.

Conger & Kanungo (1988) psikolojik güçlendirmeyi, organizasyonda güçsüzlük hissine neden olan koşulların yönetsel uygulamalar aracılığıyla ortadan kaldırılmasıyla çalışanların öz-yetkinlik inancını geliştirme süreci olarak açıklamakta ve psikolojik güçlendirme sürecinin beş aşamadan oluştuğunu ifade etmektedir.

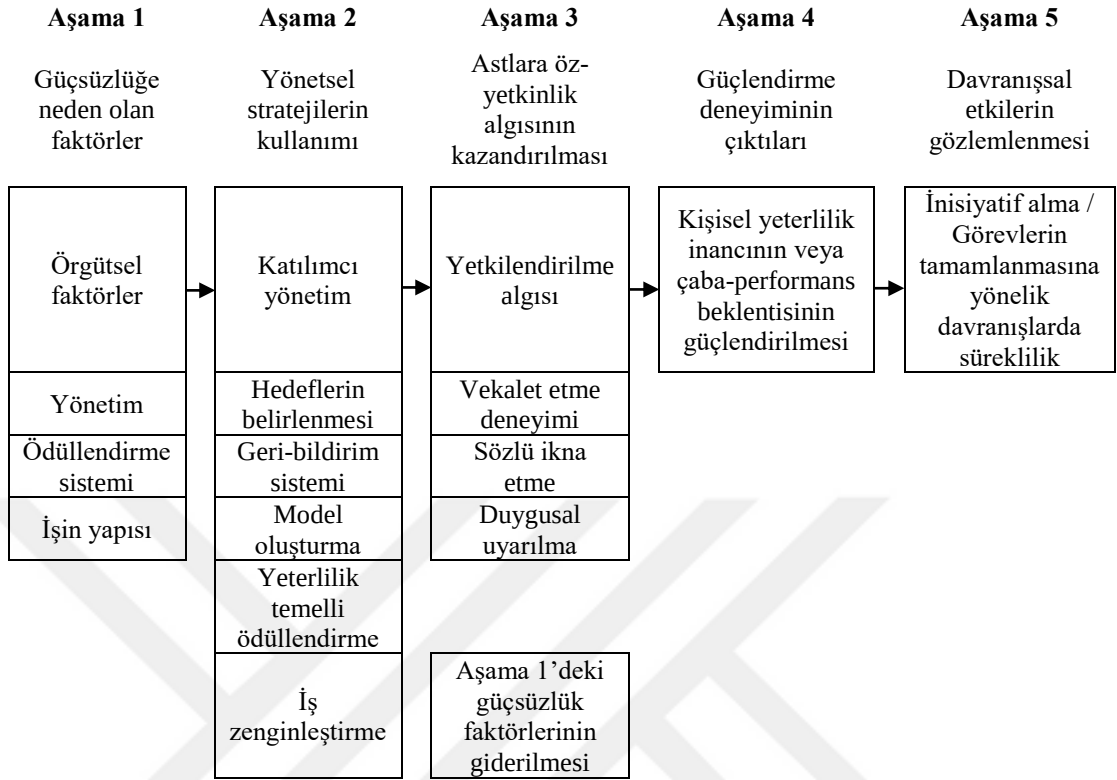
Sürecin ilk aşaması, organizasyonda görev yapan astlarda güçsüzlük hissine neden olan faktörlerin belirlenmesidir. Conger & Kanungo (1988), güçsüzlüğe neden olan kaynakları; örgütsel faktörler (önemli örgütsel değişiklikler, rekabetçi baskılar, zayıf iletişim vb.), yönetim tarzı (otoriter yönetim, olumsuzlukları vurgulama vb.), ödüllendirme sistemleri (ödüllerin teşvik ediciliğinin düşük düzeyde olması, ödüllerin düzensiz şekilde dağıtımı vb.) ve iş tasarımı (rol belirsizliği, eğitim olanaklarının sağlanmaması, kararlara katılımın sınırlı düzeyde olması, amaçların belirsizliği vb.) olarak gruplandırmaktadır.

Organizasyon üyelerinde güçsüzlük hissine neden olan faktörlerin tespit edilmesi, sürecin ikinci aşamasında yöneticiler tarafından kullanılacak güçlendirme stratejilerinin belirlenmesini sağlamaktadır. Yönetimsel strateji ve teknikler olarak çalışanların yeterlilik temelli ödüllendirilmesi, iş zenginleştirme programları, geri-bildirim sistemi gibi uygulamalar kullanılabilmektedir.

Üçüncü aşamada seçilen stratejiler uygulanarak güçsüzlüğe neden olan dış koşullar ortadan kaldırılmakta ve astların öz-yetkinlik algıları geliştirilmektedir. Bu aşamada bireyde yetkinlik algısının geliştirilmesine yönelik olarak yetki gücünü kullanma, vekalet etme, harekete geçme isteği gibi deneyimler kazandırılmaktadır. Bu deneyimler sayesinde astlarda güçsüzlük hissini azaltılması amaçlanmaktadır.

Gerçekleştirilmiş olan yönetimsel stratejilerle birlikte sürecin dördüncü aşamasında astların güçlendirme algıları artırılmaktadır. Bireylerin gerçekleştirdikleri görevlerde gösterdikleri gayrete göre performans beklentileri ve kişisel yeterlilik inançları yükseltilerek güçlendirilmiş hissetmeleri sağlanmaktadır.

Sürecin beşinci ve son aşamasında ise güçlendirmenin davranışsal etkileri gözlemlenmektedir. Astlar örgütsel görevlerde sorumluluk üstlenmeye yönelik davranışlar sergilemekte ve bu davranış şeklinde devamlılık göstermektedirler. Bireylerin güçlendirme sürecini deneyimleyerek edindiği kazanımlar, örgütsel etkinlik ve öğrenmenin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirme süreci aşamaları Şekil 2.1’de gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Psikolojik Güçlendirme Süreci (Conger & Kanungo, 1988: 475)

2.3.2. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları

Thomas & Velthouse (1990), çalışanların içsel görev motivasyonlarının ve algısal bileşenlerden oluşan görev değerlendirmelerinin çalışma ortamındaki psikolojik güçlendirme düzeylerini belirlediğini ifade etmektedir. Bireyin belirli bir göreve ilişkin değerlendirmesini oluşturan dört algısal boyut; anlam, yetkinlik, seçim ve etki olarak belirtilmektedir (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

Literatürde ele alınan psikolojik güçlendirme boyutları, bütünlük olarak genel bir psikolojik güçlendirme yapısını temsil etmektedir. Tüm boyutların yüksek düzeyde olması, güçlendirme algısının yükselmesini sağlamaktadır. Bu bütünlük yapıda dört boyuttan herhangi birinde oluşabilecek eksiklik, genel psikolojik güçlendirme yapısını etkilemektedir. Boyutlardan birinde yaşanan eksiklik tüm güçlendirme algısını yok etmese de belirli düzeyde güçlendirme algısını azaltıcı yönde etki edecektir (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Spreitzer v.d., 1997; Lee & Koh 2001; Ergeneli v.d., 2007).

2.3.2.1. Anlam

Anlam, bireyin sahip olduğu beklentiler açısından belirli bir işin bireyin algısındaki değeri ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, bireyin görevi veya görev amaçları ile kendi değeri arasındaki uyum şeklinde açıklanabilir (Spreitzer 1995; Hackman & Oldham, 1980).

Görev, çalışanların sahip olduğu inançlar, tutumlar ve değerler açısından önemli ise anlamlı olarak değerlendirilmektedir (Quinn & Spreitzer, 1997). Ancak bireyin göreve ilişkin algılaması önemsiz ise birey görevi anlamsız olarak nitelendirmektedir (George & Zakkariya, 2018).

Bireyin görevine ilişkin bu değerlendirmesi, kendi ideallerine ve standartlarına göre algılanan görev amacının değeri ile ilgilidir. Belirli bir göreve ilişkin bireyin içsel ilgi düzeyini ifade etmektedir (Thomas & Velthouse, 1990).

Psikolojik güçlendirme algısının yükseltilebilmesi için anlam boyutu önemli bir role sahiptir. Görevin bireyde düşük anlamlılık derecesinde olması, organizasyondaki önemli olaylara karşı ilgisizlik ve kendini ayırmış hissetme gibi tutum ve davranışlara neden olabilir. Buna karşın, görevin bireyde yüksek anlamlılık derecesinde olması, örgütsel kararlara katılım, örgütsel bağlılık ve yüksek iş konsantrasyonu sağlamaktadır (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer v.d., 1997).

2.3.2.2. Yetkinlik

Bandura (1977, 1986), genel anlamda öz-yetkinliği bireyin kendisinden beklenen davranışı başarılı bir şekilde gerçekleştireceğine olan inancı şeklinde ifade etmektedir. Organizasyon üyeleri açısından değerlendirildiğinde ise yetkinlik, çalışanların sahip olduğu beceriler sayesinde görevlerini gerçekleştirme yeteneklerine olan inançları şeklinde ele alınmaktadır (Gist, 1987; Gist & Mitchell, 1992).

Çalışanlar, görevlerini beklenen şekilde gerçekleştirebilme konusunda kendilerine güvendiklerinde yetkinlik algısına sahip olmaktadır (Quinn & Spreitzer, 1997; George & Zakkariya, 2018).

Bandura (1977), yüksek yetkinliğe sahip bireylerin engellerle karşı karşıya kaldığında yüksek çaba ve devamlılık davranışları sergilediğini belirtmektedir. İş ortamında gerçekleştirilmesi gereken görevlerin karmaşıklığı ve zorluğu, yetkinlik algısı düşük bireylerde olumsuz yönde etki yaratırken, yetkinlik algısı yüksek bireyler inisiyatif üstlenerek görevlerin tamamlanmasını sağlamaktadır.

Yetkinlik algısı düşük düzeyde olan bireyler ise kendilerini çalıştıkları organizasyon içerisinde farklılık yaratabilecek potansiyelde hissetmemektedirler (Zimmerman, 1990). Düşük yetkinlik algısı, bireyleri görevlerden/durumlardan kaçınma davranışına yöneltmekte ve bu kaçınma davranışı ise bireyin algılanan yetkinliğini geliştirmesini engellemektedir (Bandura, 1977).

2.3.2.3. Seçim

Seçim / kendi kendine karar verme boyutu, bireyin belirli davranışları gerçekleştirebilmek ve düzenleyebilmek için kendi seçimlerini yapabilme deneyimini ifade etmektedir (Deci & Ryan, 1985; Deci v.d., 1989; Spreitzer, 1995). Bununla beraber gerçekleştirilen iş davranışlarının sürdürülebilmesinde ve inisiyatiflerde otonomi/özerklik sağlanmasını ifade etmektedir. (Hackman & Oldham, 1980; Menon, 2001).

Bireyde yetkinlik ile beraber kendi seçimlerini yapabilme algısı, içsel motivasyon için gerekli temel bileşenleri temsil etmektedir (Thomas & Velthouse, 1990). İçsel motivasyon, sözlü veya maddi ödüller gerektiren dışsal motivasyon kaynaklarındansa bireyin doğrudan iş aktivitelerini ilgi çekici bulmasını ve tatmin olmasını ifade etmektedir (Gagne & Deci, 2005).

Destekleyici bir çalışma ortamı, çalışanların seçim algısını ve görev faaliyetlerine olan ilgisini güçlendirmektedir. Seçim algısı yüksek çalışanlar, daha rasyonel kararlar vermekte ve kendi davranışlarını düzenlemektedir (Deci v.d., 1989).

Bireyin kendi kararlarını vermesinden önce çevresindeki olaylar tarafından yönlendiriliyor olma hissi, bireyde olumsuz duygusal etkilere neden olmakta ve öz-saygınlık algısını düşürmektedir. Ancak bireyin yüksek seçim algısına sahip olması

çalışma ortamında esneklik, inisiyatif alma, yaratıcılık ve kendini düzenleme gibi davranışlar geliştirmesine katkı sağlamaktadır (Deci & Ryan, 1985).

2.3.2.4. Etki

Etki, bireyin iş ortamındaki stratejik, yönetsel veya yürütmeye yönelik faaliyetleri ve bu faaliyetlere ilişkin sonuçları etkileyebileceği inancını ifade etmektedir (Ashforth, 1989).

Bu değerlendirme, göreve ilişkin istenilen amaçlara ulaşılması açısından bireyin davranışlarının fark yaratma derecesini ve bireyin çalışma ortamında istenilen etkileri gerçekleştirebilmesini ifade etmektedir (Thomas & Velthouse, 1990; Quinn & Spreitzer, 1997). Bireyin gerçekleştirdiği görev ve faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin bilgisi, etki algısını şekillendirmektedir (Hackman & Oldham, 1980).

Bireyin görev yaptığı iş ortamında etki algısının düşük düzeyde olması, moral ve motivasyon açısından yetersizliği beraberinde getirmektedir. Bu durum bireyin görevleri gerçekleştirmeye yönelik isteğini azaltmakta ve öğrenilmiş çaresizlik duygusuna neden olmaktadır (Thomas & Velthouse, 1990).

Etki algısının yüksek düzeyde olması ise, bireyin çevresinde meydana gelen olayları kontrol edebileceğine olan inancının kuvvetli olduğunu göstermektedir. Birey, gerçekleştireceği davranışın görevler üzerinde önemli düzeyde etki yaratacağını düşünmektedir (Thomas & Velthouse, 1990).

2.4. Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Çıktıları

Günümüzde iş organizasyonları arasındaki rekabetin artmasıyla müşteri beklentilerinin en hızlı şekilde karşılanması önemli bir öncelik haline gelmiştir. Özellikle hizmet sektöründe müşterilerle birebir etkileşimde bulunan çalışanların, müşteri ihtiyaçlarını en hızlı ve en kaliteli şekilde karşılayabilmeleri için bilgi, beceri ve karar alma gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Bu açıdan iş organizasyonları için çalışanların güçlendirilmesi, şirketin hizmet kalitesinin ve rekabet gücünün sürdürülebilirliğinin sağlanması adına önemli bir anlayışı temsil etmektedir. Hizmet sektöründe güçlendirilmiş çalışanlar, sadece hizmetin sunumu sırasında müşteri

ihtiyaçlarını doğrudan karşılamakla kalmayıp aynı zamanda hizmetlerden memnun olmayan müşterilerin geri kazanımını da sağlamaktadırlar (Bowen & Lawler, 1992).

Güçlendirme uygulamaları ve beraberinde bireylerin güçlendirilme algıları, örgütsel süreçlerin etkinliği üzerinde önemli rol üstlenmektedir. Güçlendirme kavramına yönelik olarak günümüze kadar yapılan araştırmalarda yönetsel güçlendirme uygulamalarının çalışan ve lider davranışları, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgüt kùltürü ve örgütsel öğrenme konuları üzerinde olumlu yönde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yönetsel açıdan güçlendirme uygulamaları, örgütsel karar alma süreçlerinin merkezkaç nitelik kazanarak çalışanların katılımının sağlanması ve örgütsel hiyerarşide yalın bir yapılanmanın benimsenmesini sağlamaktadır (Kanter, 1977). Psikolojik açıdan ise, organizasyonlarda güçlendirme deneyimiyle birlikte bireylerde işe bağlı stres ve gerginlik azalırken, iş tatmini ve örgütsel bağlılık artmaktadır (Spreitzer, 2007; Seibert v.d., 2011). Bireylerde güçlendirme algısı yükseldikçe işten ayrılma niyetleri de azalmaktadır (Spreitzer, 2007; Harris v.d., 2009; Seibert v.d., 2011; Kanbur, 2018).

Psikolojik güçlendirme, sadece çalışanların tutumlarını değil, ayrıca performanslarını ve iş davranışlarını da şekillendirmektedir (Spreitzer, 2007). Organizasyonlarda uygulanan güçlendirme teknikleri sayesinde güçlendirilmiş hisseden çalışanların, görevlerini daha yetkin bir şekilde gerçekleştirebileceklerine olan inançları artmaktadır (Conger & Kanungo, 1988). Bireyler görevlerde inisiyatif alma ve esneklik davranışları geliştirmekte, görevlere daha iyi konsantre olmakta ve böylece örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Thomas & Velthouse, 1990). Bireylerin güçlendirme algıları belirli bir düzeye ulaştıktan sonra yerinde sabit kalmaz, bireylerin örgütsel süreçlerde algıladıkları güçlendirmenin yoğunluğu zamanla değişim gösterebilmektedir (Zimmerman, 1990). Bu açıdan organizasyon üyelerinin psikolojik anlamda güçlendirilmesi, yönetsel uygulamalar ve organizasyon kùltürü ile beslenerek sürdürülebilir bir süreç haline getirilmelidir.

Spreitzer (1996), organizasyon üyelerine sağlanan sosyo-politik destek, bilgi ve kaynaklara erişim olanakları ve katılımcı ekip ikliminin bireylerin güçlendirme

algılarını artırmakta olduğunu ve güçlendirilmiş bireylerin rol belirsizliklerinin azaldığını belirtmektedir. Güçlendirmenin sağlanması için eğitim ve geliştirme programlarının önemli role sahip olduğunu ifade etmektedir.

Literatürde psikolojik güçlendirme algısının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde etkiye sahip olduğu tespit edilmiş, güçlendirmenin örgütsel merkezileşme ile olumsuz yönde, yetkilendirme ve yönlendirme davranışları ile olumlu yönde ilişkili olduğu; örgütsel kararlara katılım, işi benimseme ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesine katkı sağladığı ifade edilmiştir (Menon, 1999; 2001; Arı & Ergeneli, 2003). Psikolojik güçlendirme algısı ile iş tatmini arasında olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir, kendisini güçlendirilmiş hisseden çalışanların iş tatmin düzeyleri arttığı saptanmıştır (Pekdemir v.d., 2006; Spreitzer, 2007; Seibert v.d., 2011).

Siegall & Gardner (2000), psikolojik güçlendirme ile bireyin yöneticisiyle iletişimi, şirketle genel ilişkileri, takım çalışması ve performansa yönelik ilgi düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmanın bulgularına göre bireyin yöneticisiyle ve şirketle olan ilişkisinin psikolojik güçlendirmenin anlam, özerklik ve etki boyutları ile ilişkili olduğunu; takım çalışmasına yönelik ilgisinin anlam ve etki boyutları ile ilişkili olduğunu ve performansa yönelik ilgisinin özerklik ve anlam boyutları ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Seibert v.d. (2004), Organizasyondaki çalışma ekibinin performans düzeyi ile çalışanların güçlendirme iklimine ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın bulgularına göre psikolojik güçlendirme, bireysel performans çıktıları ile iş tatmini arasında aracılık rolü üstlenmekte, çalışma ekibindeki güçlendirme iklimi ile bireyin psikolojik güçlendirme algısı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Psikolojik güçlendirme algısı bireylerin görev yaptıkları ortamın kültürel yapısı ile ilişkilidir. Bu açıdan güçlendirme; ortak karar alma, yenilikçi yaklaşım, bilgiye ve kaynaklara erişim olanakları, sonuçlardan sorumluluk duyma gibi bileşenler yoluyla organizasyonun kültürel yapısında yer edinmesi gerekmektedir (Luthans, 2010).

Joo & Shim (2010), psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgütsel öğrenme kültürünün rolünü incelemiştir. Çalışmanın bulgularına göre psikolojik güçlendirme algısı yüksek organizasyon üyeleri daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olmaktadır. Ayrıca çalışma ortamında güçlü bir örgütsel öğrenme kültürünün bulunması söz konusu ilişkiye olumlu yönde etki etmektedir. Sigler & Pearson (2000), daha toplumsal ve yapıcı örgütsel kültür yapılarının bireylerin güçlendirme algılarını anlamlı düzeyde geliştirdiğini belirtmektedir.

Kirkman & Rosen (1999), güçlendirmeyi liderlik davranışları ve bu davranışlara ilişkin astların motivasyonlarına bağlı olarak tepki veya algılayışları olarak ele almakta; lider davranışları yoluyla güçlendirilmiş takım üyelerinin daha etkin ve üretken olduğunu, iş tatminlerini arttığını, organizasyona ve takıma olan bağlılıklarının yükseldiğini belirtmektedir.

Güçlendirilmiş yönetici davranışlarının, astları üzerinde olumlu yönde etkiye sahip olduğu; güçlendirilmiş yöneticilerin astları tarafından daha yenilikçi, teşvik edici ve ilham verici olarak görüldükleri belirlenmiştir. Güçlendirilme algıları yüksek yöneticiler, kendi kontrolü altındaki astların gelişimine ve güçlendirilmesine de önem vermektedirler (Spreitzer v.d., 1999).

Organizasyon üyelerinin psikolojik güçlendirme algıları ile yöneticilerine duydukları güven arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Ergeneli v.d. (2007), çalışanların bağlı oldukları yöneticilerine karşı duydukları bilişsel temelli güvenlerinin psikolojik güçlendirme algılarını olumlu yönde etkilediğini; bağlı oldukları yöneticilerine ilişkin güvenilirlik ve yetkinlik algıları arttığında, genel psikolojik güçlendirme düzeylerinin de arttığını belirtmektedir. Fındıklı v.d. (2010), astların yöneticilerine karşı duydukları güven ile psikolojik güçlendirme algılarına ilişkin anlam ve yetkinlik boyutları arasında olumlu yönde önemli bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmektedir.

Güçlendirmenin örgütsel süreçlerdeki olumlu çıktıları ön plana çıkarılmış olsa da iyi tasarlanmamış güçlendirme uygulamaları bazı olumsuz sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Özellikle, güçlendirilmiş çalışanların aşırı düzeyde özgüvene sahip

olmaları bazı zamanlarda tek taraflı düşünerek yanlış kararlar vermelerine neden olabilmekte ve bu durum örgütsel süreçlere zarar verebilmektedir (Conger & Kanungo, 1988).

Güçlendirme sürecinin önündeki en büyük engellerden biri de değişime olan dirençtir. Bu direnç bireylerin güvensizlik hissi duymaları, kişilik yapıları ve değerleri gibi çalışan kaynaklı veya örgütsel yapı ve yönetim uygulamaları gibi organizasyonun yönetiminden kaynaklı faktörlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir (Goetsch & Davis, 2014). Bu açıdan değerlendirildiğinde, organizasyon üyelerinin güçlendirilmesinin, iyi tasarlanması ve yönetilmesi gereken kapsamlı bir süreç olduğu söylenebilir.

Güçlendirme süreçlerindeki nihai örgütsel çıktılardan biri de öğrenen organizasyon yapısının ve kültürünün oluşturulmasıdır. Öğrenen organizasyon kültürü, organizasyon üyelerinin örgütsel problemlerin tanımlanmasına ve çözümüne katkıda bulundukları ve böylece gelişim kapasitesinin artmasını, amaçların gerçekleşmesini ve örgütsel öğrenmenin geliştirilmesini sağladıkları bir yönetim anlayışını temsil etmektedir. Öğrenen organizasyon kültürünün ve sürekli öğrenme ortamının geliştirilebilmesi için çalışanların güçlendirilmesi, etkin bilgi paylaşımı ve takım bazlı yapılanma gibi yönetsel uygulamaların sağlanması gerekmektedir (Daft, 2010). Bu süreçte özellikle çalışanların güçlendirilmesi, öğrenme ortamının etkinliğine ve gelişimine doğrudan etki eden bir bileşendir.

2.5. Psikolojik Güçlendirmenin Çatışma Yönetimindeki Rolü

Örgütsel süreçlerde tarafların algıladıkları güç ve motivasyon kaynakları, özellikle çatışma yönetimi gibi karşılıklı etkileşime dayalı süreçlerde belirleyici rol üstlenmektedir. Thomas & Velthouse (1990), psikolojik güçlendirmenin organizasyon üyelerinin içsel görev motivasyonlarına ilişkin bir süreç olduğunu ve bireyin görevine ilişkin algısının motivasyonunu belirleyeceğini ifade etmektedir. Bu açıdan bireyin motivasyon algısı da iş davranışları üzerinde önemli etki göstermekte, örgütsel süreçlerde bireylerin yaklaşımlarını belirlemektedir (Conger & Kanungo, 1988).

Çatışma, taraflar arasındaki güç ilişkilerinde denge veya dengesizlik durumlarına göre gelişim gösteren bir süreçtir. Güç, çatışma süreçlerinde bireylerin

hedeflerine ulaşmaları için destekleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır. Çatışma süreçlerinde güç faktörünün kullanımı, bireyler arasındaki güç dengelerine göre şekillenecek olan çatışma tarzını ve çatışma sürecinde tarafların benimseyecekleri strateji ve taktikleri etkilemektedir (Coleman, 2006).

Çatışma yönetimi ve müzakere süreçlerinde karşılıklı taraflar genellikle güç bakımından farklılık göstermektedir. Güç farklılıkları ise, çatışma yönetimi süreçlerinin gelişimi ve sonuçlanmasında önemli bir etkiye sahiptir (Van Kleef v.d., 2006). Bireylerin güce yönelimleri, çatışma sürecinde tercih ettikleri stratejileri etkilemektedir. Bireyin gücü deneyimleme şekli, çatışma sürecine dair algısı ve davranışları üzerinde etkiye sahiptir. (Coleman, 2006).

Çatışma sürecinde güçlü taraf, neyin önemli, adil ve uygun olduğunu belirlemekte ve böylece çözüme yönelik davranışları kendisi kontrol etmektedir. Güç dağılımındaki değişiklikler ise bireylerin motivasyonlarını, isteklerini ve taktiklerini etkileyerek çatışma sürecini şekillendirmektedir (Coleman, 2006). Van Kleef v.d. (2006)'e göre, çatışma sürecinde güçsüz taraflar, güçlü tarafın duygusal durumlarından etkilenirken; güçlü taraflar kendilerinden daha güçsüz olan tarafların duygularını önemsememektedir.

Güç sahibi bireyler birçok örgütsel kaynağa sahip olmakta ve genellikle bu kaynaklara sahip olmanın getirdiği güvenle sonuçları değerlendirmeksizin kendi isteklerine göre davranış geliştirmektedirler. Ancak güç sahibi bireylere nazaran daha güçsüz bireyler ise örgütsel etkileşimlerde daha dikkatli, sonuçların bilincinde ve ilişkilerde bağımlılıkları göz önünde bulundurarak hareket etmektedirler (Van Kleef v.d., 2006).

Çatışma süreçlerinde güçlü taraflar, karşı taraftan daha fazla talepte bulunurken, kendi çıkarlarından daha az taviz vermekte; kendilerinden daha güçsüz gördükleri taraflara göre amaçlarını elde etmek için daha fazla tehdit ve blöflere başvurmakta; kendi amaçlarını daha büyük ölçüde gerçekleştirme eğilimi göstermektedirler (De Dreu, 1995; Lawler, 1992; Giebels v.d., 2000).

Güce sahip bireylerin, diğer bireylerin düşünce ve amaçlarına dikkat etmeye motive olmadıkları; güçsüz bireylerin ise, sahip olduğu güçten dolayı bağımlı

oldukları kişilere yakın ilgi göstererek çıktılar üzerinde kontrol elde etme konusunda motive oldukları belirtilmektedir (Fiske, 1993).

Lawler (1992), taraflar arasındaki ilişkide toplam güç miktarı arttıkça, uzlaşmacı taktiklerin kullanımının artacağını ve tek taraflı karşıtlık taktiklerinin kullanımı azalacağını ifade etmektedir. Taraflardan birinin güce sahipken diğerinin güçsüz konumda bulunduğu eşit olmayan bir güç ilişkisinde ise, uzlaşmaya yönelik taktiklerin kullanımının azalırken, tek taraflı kazanıma yönelik karşıtlık taktiklerinin kullanımının arttığını belirtmektedir.

Giebels v.d. (2000), tek tarafın çıkarlarının gerçekleşmesine yönelik olan ikili ilişkilerde daha fazla ayrıştırıcı davranışlar gözlenirken, daha az bütünleştirici davranışlar geliştirildiğini ve daha az ortak sonuçlara ulaşıldığını belirtmektedir. Taraflar arasında güç simetrisi sağlandığında, çatışma veya müzakere süreçleri daha yapıcı bir nitelik kazanmaktadır. Tek taraflı güç asimetrisi ise, tarafları problem çözümüne yönelik davranıştan uzaklaştırmaktadır (Giebels v.d., 2000). Çatışma sürecinde elde edilen etkin sonuçların sürdürülebilir olabilmesi için, taraflar arasındaki dengesiz güç ilişkilerinden nispeten daha dengeli ilişkilere doğru geçiş sağlanması gerekmektedir (Coleman, 2006).

Organizasyonda bireyler arasında iş birliğine dayanan karşılıklı bir bağımlılık söz konusu olduğunda, çatışmaya neden olan sorun her iki tarafın da katılımıyla çözümlenecek bir konu olarak algılanmakta ve çözüme yönelik davranış geliştirilmektedir. Böylece taraflar arasındaki uyuşmazlıklar ve güç farklılıkları en aza indirgenerek birlikte çözüm arayışı sağlanmaktadır (Coleman, 2006).

Literatürdeki araştırmalarda güçlendirmenin bilgi paylaşımıyla birlikte ekip performansını olumlu yönde etkilediği ifade edilmekte (Kirkman & Rosen, 1999), ancak güçlendirilmiş ekip üyeleri arasında yaşanan çatışma süreçlerinin uzun vadede ekip performansını olumsuz yönde etkileyebileceği de belirtilmektedir (Jiang v.d., 2016). Güçlendirilmiş organizasyon üyeleri, sahip oldukları güç kaynaklarına dayanarak kendi çıkarlarını gerçekleştirmeye yönelik davranış geliştirmektedir. Bu durumda mevcut çatışmanın etkin bir şekilde yönetilememesi örgütsel sorunları beraberinde getirmekte ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır. Jiang v.d.

(2016), güçlendirmenin performansa yönelik olumlu etkilerinin artırılmasında, çalışma ekibindeki düşük güç mesafesi ve ortak kültürel yapının etkili olduğunu ifade etmektedir.

Genel anlamda elde edilen literatür bilgilerine dayanarak organizasyonda güce sahip veya güçlendirilmiş bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirme isteklerinin yüksek olacağı, güçsüz veya güçlendirilmemiş bireylerin ise süreçlerde kaçınma ve uyum sağlama davranışları sergileyeceği beklenmektedir. Çalışanların güçlendirilmesine önem veren bir organizasyon kültüründe ise bireylerarası güç farkının daha az olacağı düşünülerek örgütsel çatışma süreçlerinde bireylerin karşılıklı çözüm arayışına ve uzlaşmaya yönelecekleri düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

Duygusal zekâ kavramının incelendiği bu bölümde; zekâ ve duygu kavramlarına ilişkin yaklaşımlar, duygusal zekâ modelleri, duygusal zekâ yetkinlik boyutları, duygusal zekanın örgütsel süreçler üzerindeki çıktıları ve örgütsel bireylerarası çatışma yönetimi sürecinde bireylerin duygusal zekâ düzeylerinin rolü açıklanmaktadır.

3.1. Zekâ Kavramı

Zekâ kavramı, insanlık tarihi boyunca bireylerin zihinsel yetkinliklerini ve bu yetkinliklerin bireyin yaşamında kendisine fayda sağlayacak şekilde kullanımını ifade eden bir kavram olarak kullanılmıştır. Dünya üzerindeki birçok farklı kültürde zeki olarak atfedilen kişilerde ortak özellikler olarak tecrübe ederek öğrenme, problem çözme ve bilgisini kullanarak şartlara uyum sağlama yetenekleri ön plana çıkmaktadır (Myers, 2008).

Kültürlere göre değişen algılama farklılıklarının temelinde zekâ kavramının tek bir basit boyuttan meydana gelmiyor olması yatmaktadır. Zekâ kavramı, çok yönlü becerileri içine alan ve bu becerilerin bütünleşik şekilde kullanımı ile şekillenen bir kavram olarak açıklanmaktadır (Zimbardo v.d., 2012).

Wechsler (1958), *zekâ (intelligence)* kavramını bireyin bulunduğu ortamdaki çevresel şartlara etkin düzeyde uyum gösterebilmesi için mantıklı bir şekilde düşünmesi ve davranmasını sağlayan toplam kapasitesi olarak açıklamaktadır.

Sternberg (1997)'e göre zekâ kavramı, herhangi bir çevreye uyum ve aynı zamanda çevresel seçim ve şekillendirme için gerekli olan zihinsel yetenekleri içermektedir. Çevresel şartlar zaman içinde sürekli değişim gösterdiği için gerekli uyum, seçim ve çevresel şekillendirme yaşam boyu öğrenme sürecinin parçası haline gelmektedir. Baron (1997), zekâyı bireylerin çeşitli akıl yürütme biçimlerini benimseme, deneyimlerinden öğrenme, çevreye etkili bir şekilde uyum sağlama, karmaşık fikirleri çözümüyle ve dikkatli düşünerek karşılaştıkları engelleri aşma yetenekleri olarak ifade etmektedir.

Mayer, Caruso & Salovey (1999), zekanın *kavramsal, ilişkisel ve gelişimsel* kriterlere sahip olduğunu belirtmektedir. Kavramsal kriter, zekanın zihinsel performansını yansıttığını ifade etmekte; ilişkisel kriter, birbiri ile bağlantılı belirli zihinsel yetkinliklerden oluştuğunu ifade etmekte; gelişimsel kriter ise, zekanın yaş ve deneyim yoluyla gelişmekte olduğunu vurgulamaktadır.

Literatürdeki genel yargı zekâ kavramının; etkin bir şekilde bilgi edinme, mantık yürütme, problemleri çözümü ve çevresel şartlara en uygun şekilde uyum sağlama yeteneğini ifade ettiğini göstermektedir. Araştırmacılar, bireyin zeka düzeyinin tespit edilebilmesi için çeşitli görevlerdeki başarılarının ölçülmesi konusunda hemfikirken, kesin olarak hangi zihinsel yeteneklerin zekâyı oluşturduğu konusunda görüş ayrılığına sahiptirler (Zimbardo v.d., 2012).

Zekâ kavramı, bilimsel araştırmalarla birlikte psikoloji, felsefe, eğitim gibi birçok farklı çalışma alanlarına konu olmuş ve bu şekilde geniş bir yelpazede ele alınarak farklı bakış açıları ve tanımlamalar geliştirilmiştir. Zekâ ve ölçüm yöntemleri üzerine ilk çalışmalar 19. yüzyılın sonlarına doğru psikoloji alanındaki çalışmaların artması ile yaygınlık kazanmaya başlamıştır.

3.1.1. Zekâ Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

Literatürde belirli ortak paydalar altında farklı teknik ve bakış açılarıyla zekâ kavramını inceleyen teoriler yer almaktadır. Zekâ teorileri birçok farklı yaklaşım ve alt boyutları içerdiğinden dolayı evrensel olarak kabul edilen zekâ boyutları listesinden söz edilememektedir (Gardner, 2011).

Zekânın ölçümüne yönelik olarak gerçekleştirilen ilk çalışmalardan biri Alfred Binet ve meslektaşı Theodore Simon'ın 1904 yılında Fransız hükümetinin isteği doğrultusunda çocukları belirli zihinsel yetkinliklerine göre ayırmak ve her birini eğitimleri için uygun sınıf seviyesine yerleştirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir (Mackintosh, 2011).

Zekâ kavramı üzerinde çalışan öncül araştırmacılarından İngiliz psikolog Charles Spearman (1927), bireylerin farklı zekâ testlerinden aldığı puanların yüksek oranda korelasyon gösterme eğiliminde olduğunu; bir zekâ testinden yüksek puan alanların

genelde diğerlerinde de yüksek puan alacağını ifade etmiştir. Bu bağlamda bireylerin entelektüel alanlardaki performanslarının temelinde genel bir zekâ faktörünün (g-faktörü) yer aldığını belirtmiştir (Zimbardo v.d., 2012).

Thorndike (1920) ise bireylerin birbirinden çeşitlilik gösteren kapasitelere ve farklı zekâ boyutlarına sahip olduklarını ifade etmiş, bu zekâ boyutlarını; mekanik zekâ, sosyal zekâ ve soyut zekâ olarak açıklamıştır. Söz konusu zekâ boyutlarından *mekanik zekâ* boyutu araç gereçleri ve mekanizmaları anlama ve öğrenme yeteneğini, *sosyal zekâ* boyutu insan ilişkilerini anlama ve yönetme yeteneğini, *soyut zekâ* boyutu kelimeler, sayılar, kimyasal veya fiziksel formüller, yasal kararlar, bilimsel yasalar vb. gibi fikir ve sembolleri anlama yeteneğini ifade etmektedir. Thorndike (1920), belirttiği zekâ boyutları arasında bağlantıların bulunduğunu ifade etmekte ve bir boyutta yüksek zekâ seviyesine sahip bireyin diğer zekâ boyutlarında da yüksek zekâ seviyesine sahip olmasının muhtemel olduğunu açıklamaktadır.

Genel zekâ faktörü yaklaşımına katılmayan Thurstone (1938) ise zekâyı oluşturan zihinsel yeteneklerin her birinin bağımsız düzeylerde olabileceğini savunmuş ve *temel zihinsel yetenekler* yaklaşımını geliştirmiştir. Bu yaklaşıma göre temel zihinsel yetenekler; sözel kavrayış, sözel akıcılık, sayısal yetenek, uzamsal görselleştirme, hafıza, akıl yürütme (tümevarım ve tümdengelim), algılama çabukluğu ve pratik problem çözme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Zeidner v.d., 2009).

Jean Piaget'in zekanın incelenmesine yönelik olarak geliştirdiği *bilişsel gelişim teorisine* göre bireyler, bilişsel gelişim süreçleri açısından bir dengeye ulaşma amacındadır. Bilişsel dengesizlik durumlarından dengeye doğru eğilim gösteren birey, bilişsel süreçler yardımı ile gelişim göstermektedir. Bu sayede devamlı olarak tekrar eden süreç, bireyin öğrenme kapasitesini ve çevreye uyumunu artırmaktadır. Jean Piaget, zekâyı insanın çevreyle uyumunu ve bilişsel gelişimini sağlayan bir süreç şeklinde açıklamıştır (Baron, 1997).

Zekâ kavramının çoğunlukla analitik veya akademik yeteneklerden oluştuğunu savunan geleneksel bakış açısı, gelişen yaklaşımlarla birlikte değişim göstermiş ve zekânın farklı yetenek boyutlarının bütünleşik bir şekilde meydana getirdiği kapsamlı bir kavram olarak ele alınmıştır.

Sternberg (1997, 2003), zekâ kavramının üç etkileşimsel boyut etrafında şekillenmekte olduğunu belirtmiştir. Bu boyutlar; bireylerin bilgiyi değerlendirmelerine yardımcı olan *analitik yetenekler*, bireylerin becerileri ve bulundukları ortamın şartları arasındaki uyumu ifade eden *pratik yetenekler*, karşılaşılan problemlerin çözüm süreçlerini hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmeyi ve yeni ürünler üretebilmeyi ifade eden *yaratıcılık yetenekleri* olarak ifade edilmektedir.

Howard Gardner (1999, 2011), tek bir genel zekâ düzeyindense bir dizi göreceli ve bağımsız boyutlardan meydana gelen çok boyutlu bir zekâ yaklaşımını benimsemektedir. Gardner'ın geliştirdiği *çoklu zekâ teorisine* göre zekâ boyutları; dil bilimsel zekâ, mantıksal-matematiksel zekâ, uzamsal zekâ, müziksel/ritmik zekâ, bedensel-kinestetik zekâ, sosyal/kişilerarası zekâ, içsel/kişisel zekâ boyutlarından meydana gelmektedir.

Gardner (2011), genel bir zekâ yapısına göre bireylerin değerlendirilmesindense, farklı zekâ boyutları gelişmiş bireylerin hayatlarında o zekâ boyutunu kullanarak başarı sağlayabilmeleri için eğitilmeleri gerektiğini savunmaktadır. Gardner (2011), çoklu zekâ teorisinin yalnızca zekâyı anlamak için değil, aynı zamanda yaratıcılık ve liderlik gibi başka türden yapıları anlamak için de temel olarak anlaşılabilirliğini öne sürmektedir.

3.2. Duygu Kavramı

Duygu kavramı çok yönlü bir süreç olarak ele alınmakta, söz konusu sürecin içerisinde bireyde fizyolojik, bilişsel ve deneyimlere dayalı olarak değişimler ve bu değişimlere bağlı olarak davranışlar gözlemlenmektedir. Bireyin sahip olduğu fiziksel ve bilişsel nitelikler onun davranışlarının da şekillenmesinde büyük rol oynamaktadır. *Duygu (Emotion)* kavramı, çevresel etkenler sonucu bireyde içsel reaksiyonlara neden olan, bununla birlikte davranış değişimlerini meydana getiren bir süreç olarak ifade edilmektedir (Niedenthal & Ric, 2017).

Psikoloji alanında çalışmalar yapmış birçok araştırmacı duygu kavramını farklı açılardan değerlendirmiştir. Bundan dolayı literatürde duygu kavramı üzerine geniş bir kapsam ile karşılaşmak mümkündür. Duygular, davranışların da ötesinde kompleks yapı ve süreçlere sahiptir. Bu yüzden psikoloji alanında araştırma yapan

bilim insanlarının tümünün fikir birliğine vardığı bir duygu tanımından söz edilememektedir. Bununla birlikte farklı yaklaşımlar sayesinde duygu kavramı çeşitli açılardan aydınlatılarak kavram üzerinde çok yönlü bir kapsam ağı oluşturulmuştur.

Carroll Izard (1977), duygu kavramını nörokimyasal, motor ve zihinsel süreçler grubunun bileşimi olarak ifade etmekte; duygunun deneyim hissi, beyinde ve sinir sisteminde oluşan süreçler, yüzde gözlemlenebilir ifade şekilleri bileşenlerinden meydana geldiğini belirtmektedir.

Paul Ekman (1992), duygunun temel işlevini çevresel ve kişilerarası ilişkilerin yönetilmesini sağlamak için organizmanın hızlı bir şekilde harekete geçirilmesi olarak açıklamaktadır.

Salovey & Mayer (1990), duygu kavramını birçok psikolojik alt sistemin sınırlarını aşan fizyolojik, bilişsel, motivasyona ve tecrübeye dayalı organize tepkiler olarak açıklanmakta; duyguların genel olarak birey için olumlu veya olumsuz yönde değer taşıyan iç ya da dış olaylara tepki olarak ortaya çıktığını belirtmektedir.

Goleman (1995)'a göre duygu; bir his ve bu hisse özgü belirli fikirler, psikolojik ve biyolojik durumlar ve bir dizi hareket eğilimini ifade etmektedir.

Duygu kavramı ile ruh hali (*mood*) kavramı karşılaştırıldığında temel farklılığın birey üzerindeki etki süresinin olduğu düşünülmektedir. Buna anlamda duyguların birey üzerinde kısa zamanlı ve yoğun etkileri gözlenmekteyken, ruh halinin daha uzun bir süreyi kapsayan genel bir etkisi söz konusudur (Salovey & Mayer, 1990). Örneğin öfke duygusunun yarattığı etkiyle davranışta bulunmak anlık veya daha kısa süreli bir durumken, sinirli ve saldırgan bir ruh hali içerisinde bulunmak bireyi uzun süre etkisi altında bırakmaktadır (Goleman, 1995).

Organizmada duygu, tehdit oluşturan bir durum gibi dış uyarıcı ile başlamakta, dış uyarıcı tehdit durumunun algılanmasına neden olarak korku gibi bir duygunun oluşumunu sağlamaktadır. Organizmada oluşan bu duygu da kaçma veya savunma gibi davranış mekanizmasının oluşumunu tetiklemektedir (Cüceloğlu, 2017).

Plutchik & Kellerman (1980), duygu süreçlerinin organizmadaki gelişim sürecini belirtmiş; organizmanın karşılaştığı uyarıcı durumun belirli algılama, duygu, davranış ve sonrasında organizmada yarattığı etkiyi açıklamıştır.

Tablo 3.1. Duygular ve Gelişim Süreci (Plutchik & Kellerman, 1980: 16)

Uyarıcı Durum	Algılayış	Duygu	Davranış	Etki
Tehdit	“Tehlike”	<i>Korku</i>	Kaçma	Koruma
Engel	“Düşman”	<i>Öfke</i>	Saldırma	Yok Etme
Potansiyel Eş	“Sahiplik”	<i>Haz</i>	Eşleşme	Üreme
Değerli Bir Yakının Ölümü	“Yalnızlık”	<i>Üzüntü</i>	Ağlama	Desteklenme
Grup Üyesi	“Arkadaş”	<i>Güven</i>	Paylaşma	Yakınlaşma
Tiksindirici Nesne	“Zehir”	<i>Tiksinme</i>	Kusma, Uzaklaştırma	İtme, Reddetme
Yeni Yer	“Ne var?”	<i>Bekleyiş</i>	İnceleme	Keşfetme
Aniden Ortaya Çıkan Nesne	“Nedir?”	<i>Hayret</i>	Durma, dikkat kesilme	Yönelme

Duygu kavramına ilişkin olarak literatürdeki sınıflandırmalarda öncelikli olarak temel duyguların belirlenmesi ve bunların farklı deneyimler, yaşantılar, kültürler ve şartlar altında farklı türev duygularla açıklanması yoluna gidilmiştir. Goleman (1995), Paul Ekman’ın yüz ifadeleri ve duygular üzerine gerçekleştirdiği çalışmalardan da faydalanarak literatürdeki temel duygu sınıflandırmaları üzerine özet bir liste oluşturmuştur. Bu sınıflandırmaya göre başlıca duygular şunlardır (Goleman, 1995):

- *Öfke*: öfke duygusunun hissedilmesiyle birlikte vücutta hareketi gerçekleştiren organlara kan akışı artmakta ve böylece bireye, koşma veya saldırma gibi davranışlar için gerekli enerji sağlanmaktadır.

- *Korku*: korku duygusu hissedildiğinde vücutta kan, büyük iskelet kaslarına yönlendirilmektedir. Alternatif çözüm arayışı için vücutta anlık donukluk yaşanmaktadır.

Beynin duygusal merkezlerindeki devreler, bireyi alarma geçirip belirli bir harekete yönlendirmek üzere yaklaşan tehlikeye odaklanmasını sağlamaktadır.

- *Mutluluk*: mutluluk duygusunun hissedilmesiyle birlikte beyin merkezinde endişe verici düşüncelerin yerini daha çok rahatlama ve bireyde enerji artışı almaktadır.

- *Sevgi*: sevgi duygusu, genel bir huzur ve tatmin hali oluşturan parasempatik uyarılmayı sağlamakta, bu durum korku ve öfkede görülen “mücadele et ya da uzaklaş” durumunun fizyolojik karşıtını temsil etmektedir.

- *Şaşırma*: şaşırma duygusuyla birlikte kaşlar yukarı kalkmakta ve gözün görsel alanı artırılarak retinaya daha fazla ışık ulaşması sağlanmaktadır. Oluşan bu fiziksel tepki beklenmedik durum karşısında bireyin durumu daha iyi şekilde çözümleyerek en uygun davranışı gerçekleştirmesini sağlamaktadır.

- *Tiksinme*: tiksinme duygusu bireyin bir nesneye veya duruma karşı aşırı iticilik hissine yönelmesini ifade etmektedir. Tat veya koku olarak tiksnilen bir durumda birey, ağızındaki nesneyi dışarı atma veya burun deliklerini kapatarak kokuyu engellemeye yönelik tepki göstermektedir.

- *Üzüntü*: üzüntü duygusu vücutta enerjiyi azaltır, metabolizmayı yavaşlatıp keyif veren şeylerden uzaklaştırır. Üzüntü ile gelen içe dönüklük ve yalnızlık durumu, üzüntü duyulan konunun değerlendirilerek bir sonuca varılmasını kolaylaştırmaktadır.

- *Utanç*: utanç duygusu, küçük düşme ve pişmanlık gibi durumlarda bireyin özellikle yüz bölgesine kan akışının hızlanmasına ve kendisini rahatsız hissetmesine neden olmaktadır.

3.2.1. Duygu Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

Duygu kavramına ilişkin teoriler, fizyolojik ve bilişsel süreçlerin nasıl işlediğini inceleyerek davranışların ve duygusal değişimlerin nedenini sorgulamaktadır. Bazı teoriler duyguları, dış uyarıcıyla birlikte insan fizyolojisinde meydana gelen değişimlerle açıklarken bir kısmı da dış uyarıcı ile birlikte öncelikle bilişsel süreçlerin işleyişiyle açıklamaktadır (Cüceloğlu, 2017).

William James ve Carl Lange bağımsız olarak, 1884-1885 yıllarında farklı yerlerde aynı yaklaşımı geliştirmiş, bundan dolayı psikoloji literatüründe bu yaklaşıma *James-Lange Teorisi* adı verilmiştir. Bu teoriye göre, organizma çevredeki belirli özelliklere tepkiler geliştirmekte ve geliştirdiği tepkiler organizmada belirli duyguların gelişimini sağlamaktadır (Strongman, 2003). James-Lange teorisi organizmada öncelikle fizyolojik değişimlerin ardından duygu oluşumunun meydana geldiğini savunmaktadır.

Bireylerde meydana gelen farklı fizyolojik değişim süreçleri göz önüne alındığında, sadece bu fiziksel değişimlerden bireyin hissettiği duygu yapısı üzerine çıkarımda bulunmak doğru sonuçlar vermeyecektir. Dolayısıyla bu teori deneysel verilerle desteklenemediği gibi sadece fizyolojik süreçler, duygu oluşumlarının sebebi olarak gösterilememektedir (Cüceloğlu, 2017).

Cannon-Bard Teorisi, James-Lange teorisinde ifade edilen bilişsel sürecin açıklanmasındaki eksiklikleri gidermek amacıyla Harvard Üniversitesi'nde fizyoloji üzerine araştırmalarda bulunan Walter Cannon ve onun doktora öğrencisi Philip Bard tarafından geliştirilmiştir. Walter Cannon, James-Lange teorisinin eksikliklerine dair beş adet eleştirel nokta ortaya koymuş ve Philip Bard ile birlikte bilişsel süreçleri de içine alan farklı bir teori geliştirmişlerdir (Strongman, 2003).

Cannon-Bard teorisine göre, beyinde hormonların ve duyuusal davranışların kontrolünü sağlayan hipotalamusun belirli fonksiyonları gerçekleştirerek duyuusal süreçte önemli bir görevi olduğuna değinilmektedir. Çevredeki uyarıcılar hipotalamusu etkileyerek iki farklı fonksiyonun gerçekleştirilmesini tetiklemektedir. Buna göre, fizyolojik değişimler oluşarak sinir sistemi uyarılmakta ve beyin kabuğuna sinirsel akımlar gönderilerek duygu oluşumunun algılanması sağlanmaktadır (Strongman, 2003).

İnsan fizyolojisinde oluşan değişimlerle içinde bulunulan durumu algılayış arasında bir ilişki bulunduğu fikri Stanley Schachter tarafından ortaya atılmıştır. Schachter'a göre bilişsel süreçler bireyin duyguları anlamlandırmasında önemli bir rol oynamaktadır (Cüceloğlu, 2017). Schachter & Singer (1962)'a göre dış uyarıcılar organizmada otonom uyarılmayı sağlamakta, sonrasında organizma yaşadığı deneyimi

bilişsel olarak ifade etmekte ve böylece duygusal süreç gerçekleşmektedir. Organizmanın fizyolojisindeki değişim, algısal ve bilişsel süreçleri şekillendirerek duygusal deneyimin anlamlandırılması sağlamaktadır (Niedenthal & Ric, 2017). Literatürde bu *yaklaşım bilişsel teori* veya *çift faktör yaklaşımı* olarak bilinmektedir.

Literatürde başka bir yaklaşım olan *sosyobiyolojik yaklaşımın* temel aldığı görüşe göre organizmaların evrimle birlikte sosyal davranışları da doğal seçilime uğramış ve bu şekilde bazı davranışlar yok olurken bazıları da yaşamın devamlılığında önemli rol oynadığı için günümüze kadar taşınmıştır. Bu yaklaşıma göre her insanın sahip olduğu duygularının çevreye uyum sağlamaya yönelik bir görevi olduğu varsayılmaktadır. Buna göre öfke duygusu çevrenin bireye karşı saldırganlık gösterdiği durumlarda bireyin kendini savunmasına yardımcı olmakta, benzer şekilde mutluluk ve aşk gibi duygular eşleşme davranışını kolaylaştırarak türün devamlılığının sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Cüceloğlu, 2017).

3.3. Duygusal Zekâ Kavramı

Literatürde zekânın çok boyutlu bir yapı olduğu görüşünün ağırlık kazanması ile birlikte zekânın sosyal ve etkileşimsel yönü önemli bir konu haline gelmiştir. Literatürdeki öncül çalışmalarda araştırmacılar zekânın sosyal boyutunu vurgulamışlardır (Gardner, 1999; 2011; Sternberg, 1997; 2003).

Duygusal zekâ kavramının gelişimi ilk olarak Thorndike (1920) tarafından öne sürülen *sosyal zekâ* kavramına dayanmaktadır. Thorndike (1920)'a göre, sosyal zekâ bireyin insan ilişkilerini anlama ve yönetme yeteneği olarak açıklanmıştır. Sosyal zekâ bireyin sosyal ilişkilerine ve davranışlarına odaklanırken duygusal zeka genel olarak bireyin duygusal süreçlerini yönetme yetkinliklerine odaklanmaktadır (Mayer & Geher, 1996).

Çoklu zekâ teorisini geliştiren Gardner (2011), duygusal zekâ terimini kullanmasa da modelinde yer alan bireyin kendi duygularını anlamlandırabilmesini ifade eden *kişisel zekâ* ve bireyin başkalarının duygularını anlamlandırabilmesini belirten *kişilerarası zekâ* boyutları, duygusal zekâ kavramına temel oluşturmaktadır.

Zekâ üzerinde yapılan öncül çalışmalardan faydalananarak duygusal zekâ üzerine ilk sistematik araştırmaları gerçekleştiren Salovey & Mayer (1990: 189)'e göre *duygusal zekâ, kişinin kendi ve başkalarının duygularını anlama, aralarında ayırım yapabilme, bu bilgileri bireyin düşüncelerini ve davranışlarını yönetebilmek için kullanma becerisini içeren sosyal zekânın alt kavramı* olarak ifade edilmektedir.

Duygusal zekâ; bireyin duyguları kendisinde ve başkalarında doğru şekilde algılama, değerlendirme ve ifade etmesi, duygularını kullanması ve geliştirmesi, duygusal bilgileri anlaması, duygusal ve bilişsel gelişimin sağlanması için duyguları yönetme yeteneklerini kapsamaktadır (Mayer v.d., 1990; Mayer & Salovey, 1993; 1997).

Bar-On (2000) duygusal zekâyı, bireyin çevresel şartlarla etkin bir şekilde başa çıkabilmesini sağlayan duygusal veya sosyal bilgi ve yetenekler olarak ifade etmektedir. Bu bilgi ve yetenekler; (1) farkında olma, anlama ve kendini ifade etme becerileri, (2) diğerlerinin farkında olma, anlama ve başkalarıyla ilişki kurma becerileri, (3) güçlü duygularla başa çıkma ve kişinin dürtülerini kontrol etme yeteneği ve (4) değişime uyum sağlama ve kişisel ya da sosyal çevrenin sorunlarını çözme becerileridir (Bar-On, 1997; 2000).

Cooper & Sawaf (1998) duygusal zekâyı, bireyin kendisinin ve çevresindeki bireylerin sahip olduğu duyguların etkisini, duygusal enerjisini ve bilgisini anlamlandırabilme ve kullanabilme yetkinliği olarak açıklamaktadır.

Harvard Üniversitesi'nde nörobilim çalışmalarıyla tanınan Daniel Goleman, duygusal zekâ kavramının gelişimine önemli katkılarda bulunmuştur. Goleman (1995)'ın yaklaşımına göre, zihinsel yapı *duygusal* ve *bilişsel* olarak iki alt zihinden meydana gelmekte; bilişsel zihin genellikle farkında olma ve bilinç ile ilgiliyken duygusal zihin, analitik düşünceden çok bireyin hislerini ifade etmektedir. Goleman (1995), bireyde önce duygusal dürtülerin sonrasında ise düşüncelerin geliştiğini; psikolojik rahatsızlıklar ve eğitim hayatındaki başarısızlıklar gibi birçok sosyal bozukluklardan duygusal yetersizliğin sorumlu olduğunu öne sürmektedir.

Goleman (1995; 1998; 2004) duygusal zekânın, bireyin kendisinin ve çevresindeki bireylerin duygularını anlama, kendisini motive etme, duygularını yönetme ve sosyal beceriler gibi yetkinliklerden meydana geldiğini açıklamaktadır.

Goleman (1995)'a göre, iş hayatında organizasyon çalışanları genellikle duygularını uygun bir şekilde yönetemeyerek potansiyellerinin yetersiz seviyede kalmasına neden olmaktadır. Bu durum da iş tatmini ve yaratıcılık gibi bireysel çıktıları olumsuz yönde etkilemektedir. Organizasyonlarda bireysel ve örgütsel çıktıları iyileştirebilmek adına bireylerin duygusal zekâ seviyelerinin önemli rolü olduğuna değinen Goleman (1995; 1998), duygusal zekânın bireyin yaşamı boyunca öğrenilebileceği ve geliştirebileceği bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Bireyin duygusal zekasının gelişimi iş hayatında başarılı ve etkin ilişkiler kurulabilmesini kolaylaştırmaktadır.

3.3.1. Duygusal Zekâ Modelleri

Literatürde duygusal zekâ üzerine yapılan araştırmaların temel aldığı bazı yaklaşımlar, bu kavramın sahip olduğu anlamın aydınlatılmasında etkili olmuştur. Literatürde duygusal yetenekleri baz alan yetenek modelleri ve duygusal yeteneklerin yanında bireylerin kişilik ve davranış özelliklerini de kapsayan bütüncül/karma modeller yer almaktadır (Mayer v.d., 1999; 2004; 2011).

3.3.1.1. Mayer & Salovey Duygusal Zekâ Modeli

1990'da Yale Üniversitesi'nden araştırmacı Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden meslektaş John Mayer, duygusal zekâ yaklaşımlarının gelişiminde büyük etkiye sahip olan “*Duygusal Zekâ*” (*Emotional Intelligence*) adlı çalışmayı gerçekleştirmişlerdir (Goleman, 1995). Salovey & Mayer (1990), bireylerin duygularını kontrol etme yeteneklerini ifade eden “*duygusal zekâ*” kavramını öne süren ilk araştırmacılardandır. Salovey & Mayer (1990) tarafından geliştirilen duygusal zekâ modeli, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde anlayabilmesi, kendisinin ve diğerlerinin duyguları arasındaki farklılıkları görebilmesi, bu bilgileri düşünce ve davranışlarına yön vermesi amacıyla kullanabilmesi yetkinliklerini temel almaktadır.

Duygusal zekâ yeteneklerini, sosyal özelliklerden veya doğal kabiliyetlerden ayırmanın gerekliliğini öne süren Salovey & Mayer (1990), bilişsel yeteneklere dayanan bir modelin gelişimini sağlamışlardır. Bu modelde zihinsel süreçlerden meydana gelen duygusal zekâ yetkinlik boyutları; *duyguları anlama ve ifade etme*, *duyguları düzenleme*, *duyguları kullanma* olarak sınıflandırılmıştır.

- *Duyguları anlama ve ifade etme*: Bireyin yoğun bir şekilde hissettiği duygularını anlamlandırabilmesi ve bu duyguları doğal olarak ifade edebilmesi yeteneklerini kapsamaktadır. Bu süreçte birey hem kendisinde hem de bulunduğu ortamdaki diğer bireylerde duyguları anlamlandırmaya çalışmakta, edindiği bilgileri sözlü veya sözsüz davranışlarla dışarıya ifade etmektedir.
- *Duyguları Düzenleme/Yönetme*: Bireyin psikolojik açıdan olumsuz durumlardan daha hızlı bir şekilde çıkmasını ve duygusal anlamda toparlanmasını sağlayacak yeteneklerini ifade etmektedir.
- *Duyguları Kullanma*: Bireyin duygularını amaçlarına yönelik olarak harekete geçirebilmesi ve kendini motive edebilmesi yeteneklerini ifade etmektedir.

Salovey & Mayer, geliştirdikleri duygusal zekâ modelini oluşturan duygusal yetenek boyutlarını ölçmek için *Çoklu Duygusal Zekâ Ölçeğini (MEIS / Multifactor Emotional Intelligence Test)* kullanmışlardır, ancak zamanla ölçeğin bazı özellikleri açıklama gücünü yeterli görmedikleri için *Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zekâ Testi*'nin (*Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*) önce V1.0 ve ardından V2.0 versiyonlarını geliştirmişlerdir (Mayer v.d., 2003).

3.3.1.2. Bar-on Duygusal-Sosyal Zekâ Modeli

Duygusal zekanın ölçümündeki öncü isimlerden biri de Reuven Bar-on'dur. 1980'lerin başlarından itibaren Bar-On, duygusal ve sosyal zekânın ölçümü ile ilgili birçok çalışma gerçekleştirmiştir. Bar-On, bilişsel ölçütlerle kullanılan entelektüel zekâ katsayısı (*IQ / Intelligence Quotient*) terimine benzer olarak, doktora tezinde açıkladığı modelinde duygusal zekâ katsayısı (*EQ / Emotional Quotient*) terimini kullanmıştır (Goleman & Cherniss, 2001).

Bar-On (2000) duygusal zekâ kavramının, bireyin bulunduğu çevredeki koşullara başarılı bir şekilde uyum sağlayabilmesini etkileyen duygusal ve sosyal yeteneklerden oluştuğunu açıklamaktadır. Duygusal zekânın kişinin hayatta başarılı olma, günlük hayatında karşılaştığı süreçlerle başa çıkabilme ve çevresine uyum sağlama becerisini belirlemede önemli bir faktör olduğunu ifade etmektedir.

Bar-On (1997)'a göre duygusal ve sosyal zekâyı oluşturan yetkinlikler, doğrudan kişinin genel duygusal durumunu yani kişinin şu andaki duygusal süreçlerini ve genel olarak psikolojik sağlığını etkilemektedir.

Bar-On (2006), geliştirdiği duygusal-sosyal zekâ modelinin (*ESI / Emotional-Social Intelligence*) şu temel bileşenlerden meydana geldiğini ifade etmektedir: (a) duygularını tanımlamak, anlamak ve ifade etmek; (b) başkalarının kendilerini nasıl hissettiğini ve onlarla nasıl ilişki kurulduğunu anlama yeteneği; (c) duyguları yönetme ve kontrol etme becerisi; (d) değişimi yönetme, kişisel ve kişilerarası nitelikteki sorunları uyarılma ve çözme becerisi ve (e) olumlu etki yaratma ve kendini motive etme becerisi.

Bireylerde duygusal zekâ katsayısının ölçümüne yönelik olarak tasarlanan ilk sistematik çalışmalardan biri duygusal katsayı envanteri (*EQ-i / Emotional Quotient Inventory*) çalışmasıdır (Bar-On, 1997; 2006). Bar-On, farklı bölgelerde ve farklı örneklem grupları üzerinde gerçekleştirdiği kapsamlı araştırmalar sonucunda 5 temel boyut, 15 alt boyut ve 133 ifade ile ölçeği oluşturmuştur. Ölçekte yer alan temel boyutlar; *kişisel boyut, kişilerarası boyut, uyum boyutu, stres yönetimi boyutu, genel ruh hali boyutudur*. Bu temel boyutlara ait alt boyutlar ise; *duygusal farkındalık, kendini ifade etme, öz-saygı, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, empati, kişilerarası ilişkiler, sosyal sorumluluk, problem çözme, öznel-nesnel değerlendirme, esneklik, strese karşı tolerans, dürtüleri kontrol etme, mutluluk, iyimserlik* boyutlarıdır. Boyutlara ilişkin açıklamalar Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Bar-On Duygusal-Sosyal Zekâ Modeli (Zeidner v.d., 2009: 114)

Boyut/Alt-boyut	Açıklama
Kişisel Boyut	
Duygusal Farkındalık	<i>Duygularını tanıma ve anlama</i>
Kendini İfade Etme	<i>Duyguları, düşünceleri ve inançları yapıcı bir şekilde ifade etme</i>
Öz-saygı	<i>Kendini anlama, kabul etme ve saygı duyma</i>
Kendini Gerçekleştirme	<i>Potansiyel kapasitenin farkında olma</i>
Bağımsızlık	<i>Duygusal açıdan başkalarına bağımlı olmama, kendi kendini yönlendirme</i>
Kişilerarası Boyut	
Empati	<i>Başkalarının duygularının farkında olma ve anlama</i>
Kişilerarası İlişkiler	<i>Duygusal yakınlık ve karşılıklı sevgiye dayanan tatmin edici ilişkiler kurmak</i>
Sosyal Sorumluluk	<i>Sosyal grubunun sorumlu üyesi olma ve iş birliği yapma</i>
Uyum Boyutu	
Problem Çözme	<i>Problemleri tanımlama ve potansiyel etkin çözümler üretme</i>
Öznel-Nesnel Değerlendirme	<i>Nesnel ve öznel gerçeklik arasındaki ilişkiyi gerçekçi bir şekilde değerlendirme</i>
Esneklik	<i>Duyguları, düşünceleri ve davranışları değişen koşullara göre ayarlama</i>
Stres Yönetimi Boyutu	
Strese Karşı Tolerans	<i>Ters giden durumlarla aktif şekilde ve pozitif yönde başa çıkma</i>
Dürtüleri Kontrol etme	<i>Bir dürtü, yönelim ve tahrike karşı koyma veya davranışı geciktirme</i>
Genel Ruh Hali Boyutu	
Mutluluk	<i>Hayatından ve kendinden memnun hissetme ve başkalarıyla birlikte olma</i>
İyimserlik	<i>Zorluklar karşısında bile pozitif tavır sergilemek</i>

Literatürde bazı araştırmacıların aksine Bar-On, modelinde stres yönetimi, uyum ve genel ruh hali boyutlarına da yer vermekte; diğer modellere kıyasla daha kapsamlı bir model sunmaktadır. Bar-On (2000), ifade ettiği beş temel boyutun bireyde eğitim aracılığıyla geliştirilebileceğini ve davranışlarının zamanla değişim gösterebileceğini ifade etmektedir.

3.3.1.3. Cooper & Sawaf Duygusal Zekâ Modeli

Cooper & Sawaf (1998), duygusal zekâ kavramına ilişkin olarak bireyde içsel ve çevresel duyguları anlamlandırabilme ve kendi yaşamını düzenleyecek şekilde duyguları kullanabilme yetkinliğini vurgulamaktadır. Robert Cooper ve Ayman Sawaf *Yönetmel Duygusal Zekâ (Executive EQ)* adlı kitaplarında dört bileşenden oluşan bir duygusal zekâ modeli öne sürmekte ve söz konusu bileşenleri *duyguları öğrenmek*, *duygusal zindelik*, *duygusal derinlik* ve *duygusal simya* olarak ifade etmektedir (Cooper & Sawaf, 1998):

- *Duyguları Öğrenmek*: Bireyde duygusal bilgi edinimi ile başlayan bir süreci ifade etmektedir. Duygusal bilgi, bireyde duygunun değerlendirilmesine ve duyguların ifade edilmesine temel oluşturan bilgi kaynağını temsil etmektedir.
- *Duygusal Zindelik*: Bireyin duygusal değişimleri etkin bir şekilde yönetebilmesini temel almaktadır. Bireyin günlük yaşamında karşılaştığı çevresel baskı, engeller ve problemler karşısında duygusal dayanıklılığını ifade etmektedir.
- *Duygusal Derinlik*: Bireyin kişisel amaç ve değerlerine bağlılığını, sahip olduğu potansiyele dair bilincini, çevresinde etki yaratabileceğine ilişkin inancını ifade etmektedir.
- *Duygusal Simya*: Bireyin duygularına dair gelişmiş farkındalığının yaşamında kendisine duygusal süreçlerde öngörü kabiliyeti kazandırmasını ifade etmektedir.

Cooper & Sawaf (1998), geliştirmiş oldukları dört bileşenli duygusal zekâ modelini temel alan bir ölçüm tekniği öne sürmektedir. *EQ Haritası (EQ-Map)* adındaki bu ölçüm, bireylerin duygusal zekâ düzeylerini ilgili dört bileşeni temel alan 21 alt boyut ve 250'den fazla ifade ile ölçmekte, ancak çalışmalarında ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik değerlendirmelerine ilişkin bir bilgi yer almamaktadır (Schutte v.d., 1998).

3.3.1.4. Goleman Duygusal Zekâ Modeli

Daniel Goleman'ın duygusal zekâ kavramı üzerine geliştirmiş olduğu yaklaşım, literatürde kavramın tanınırlığına ve gelişimine önemli katkı sağlamış; özellikle iş yaşamında bireylerin duygusal zekâsının sosyal etkileşimler ve performanslar üzerinde önemli etkiye sahip olduğunun keşfedilmesini sağlamıştır (Goleman, 1995; 2004; Goleman & Cherniss, 2001).

Goleman (1995)'ın yaklaşımına göre duygusal zekâ kavramı, bireylerin duygusal farkındalık, duygusal olarak harekete geçebilme, duyguları kontrol edebilme ve sosyal ilişkilerini başarılı bir şekilde yönetebilme performansları etrafında şekillenmektedir. Goleman (1998), duygusal zekanın geliştirilebilir bir kavram olduğunu belirtmekte ve bireyin yaşıyla birlikte olgunlaştıkça duygusal zekâ yetkinliklerinin gelişim göstereceğini vurgulamaktadır.

Goleman (1995; 2004)'a göre *entelektüel zekâ-IQ* ve *duygusal zekâ-EQ*, insan beyninin farklı bölümlerinin etkinliğini ifade etmektedir. Bu iki zekâ boyutu birbirinden tamamen farklı olarak algılanmasındansa birbirini tamamlayıcı boyutlar olarak ele alınması gerekmektedir. Gardner (2011)'in çoklu zekâ teorisi de Goleman'ın bu yaklaşımına dayanak oluşturmaktadır.

Salovey & Mayer (1990)'ın çalışmalarına dayanarak geliştirdiği kendi modelinde Goleman (1995) duygusal zekâyı *öz-farkındalık*, *kendini yönetme*, *motivasyon*, *empati* ve *sosyal beceriler* olarak beş duygusal ve sosyal yetkinlik boyutu altında ele almaktadır.

Goleman (1995), bireylerin duygusal zekâ seviyelerini kendisi tarafından geliştirilen *Duygusal Yeterlilik Envanteri (ECI / Emotional Competence Inventory)* ile ölçmektedir. Duygusal yeterlilik envanterinin ilk versiyonunda 25 yetkinlik kriteri 5 temel boyut altında şu şekilde ele alınmaktadır (Goleman & Cherniss, 2001):

- *Öz-farkındalık*: bireyin duygusal farkındalığı, doğru öz-değerlendirme yapabilmesi ve özgüven yetkinliklerini ifade etmektedir.
- *Kendini yönetme*: bireyin kendini kontrol edebilmesi, güvenilirliği, dürüstlüğü, uyumluluk ve yenilikçilik yetkinliklerini kapsamaktadır.

- *Motivasyon*: bireyin başarı güdüsünü, hedeflerine bağlılığını, sorumluluk ve iyimser yaklaşım yetkinliklerini içermektedir.

- *Empati*: bireyin başkalarını anlama, başkalarının gelişimlerine katkı sağlama, yardım etmeye yönelme, kültürel çeşitliliği geliştirme ve politik farkındalık yetkinliklerini ifade etmektedir.

- *Sosyal Beceriler*: bireyin sosyal ilişkilerinde etkileycilik, iletişim kurabilme, çatışma yönetimi, liderlik, değişime yön verme, bağlantı kurma, dayanışma, iş birliği ve ekip oluşturma yetkinliklerini kapsamaktadır.

Tablo 3.3. Goleman Duygusal Zekâ Modeli (Goleman, 2004: 84)

	Tanım	Özellikler
Öz-farkındalık	Bireyin kendi ruh halini, duygularını ve güdülerini, ayrıca bunların başkaları üzerindeki etkilerini anlama yetkinliği	<i>Özgüven Gerçekçi öz-değerlendirme Alçakgönüllü mizah anlayışı</i>
Kendini Yönetme	Zarar verici dürtüleri ve ruh hallerini kontrol etme yeteneği, Karar verirken acele etmeme, harekete geçmeden önce düşünmeye eğilim	<i>Güvenilirlik ve Dürüstlük Belirsizlikte soğukkanlılık Değişime açıklık</i>
Motivasyon	Para ve statünün ötesinde nedenler uğruna çalışma tutkusu, Enerji ve azimle hedefleri izleme eğilimi	<i>Güçlü başarı güdüsü Başarısızlıklarda bile iyimser yaklaşım Örgütsel bağlılık</i>
Empati	Diğer bireylerin duygusal durumunu anlama yetkinliği, Bireylere onların duygusal tepkilerine göre davranma becerisi	<i>Yetenek oluşturma ve elde tutmada uzmanlık Kültürel farklılıklara duyarlılık Müşterilere ve alıcılara hizmet</i>
Sosyal Beceriler	İlişkilerin kurulmasında ve yönetiminde yetkinlik, Ortak zemin bulma ve uyum sağlama yetkinliği	<i>Değişime yön verme etkinliği İnandırıcılık Ekip kurma ve yönetme uzmanlığı</i>

Goleman, Boyatzis ve McKee (2001) tarafından büyük ölçekli şirketlerin çalışanları ve yöneticileri üzerinde yapılan araştırmalar duygusal zekânın organizasyonlarda nasıl etkinlik gösterdiğini, liderlik davranışlarının tüm organizasyon üzerinde nasıl bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. Goleman (2004),

büyük çaplı şirketlerin çalışanları üzerinde yaptığı araştırmalarda şirketler tarafından doğru yaklaşımların benimsenmesi halinde organizasyon üyelerinin duygusal zekâ yetkinliklerinin geliştirilebileceğini ifade etmektedir.

Goleman (2006), duygusal zekâ kavramının çevresel bilinç ve yetkinlikleri kapsayan yönünü *sosyal zekâ* kavramı ile ilişkilendirmektedir. Duygusal zekânın bireyde duygusal farkındalık ve kendi duyguları yönetme yetkinliklerini ön plana çıkarırken, sosyal zekânın bireyde empati becerilerine dayanan sosyal bilinç yetkinliğini ve sosyal ilişkileri yönetme becerilerini ön plana çıkarmaktadır.

Goleman & Boyatzis (2017), daha önce geliştirilen modellerden elde edilen bilgi birikimiyle 4 temel boyut ve 12 bileşenden oluşan yeni bir duygusal zekâ modeli öne sürmektedir. *Duygusal ve Sosyal Yetkinlik Envanteri (ESCI / Emotional and Social Competency Inventory)*, *öz-farkındalık* boyutu altında duygusal farkındalık yetkinliğini; *kendini yönetme* boyutu altında kendini duygusal açıdan kontrol etme, uyumluluk, başarı odaklı olma, olumlu yaklaşım gösterme yetkinliklerini; *sosyal farkındalık* boyutu altında empati, örgütsel farkındalık yetkinliklerini; *ilişki yönetimi* boyutu altında etkileyicilik, koç-mentor davranışı, çatışma yönetimi, takım çalışması, ilham verici liderlik davranışı yetkinlikleri bulunmaktadır.

Goleman & Boyatzis (2017), duygusal ve sosyal yetkinlik envanterinde hem bireylerin öz-değerlendirmelerini hem bireyle etkileşimde olan kişilerin görüşlerini toplayan 360 derece ölçüm tekniğini önermektedir. Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde bireyin organizasyonda iletişim halinde olduğu ne kadar çok kişi varsa, o kadar iyi bir değerlendirme elde edilebilmesi mümkündür. Organizasyon üyelerine bu teknik sayesinde duygusal zekâ yetkinlikleri açısından eksikliklerini görmelerine ve geliştirmelerine fırsat sağlanmaktadır.

3.3.2. Duygusal Zekâ Boyutları

Literatürde genel anlamda ele alındığında duygusal zekâ boyutları; bireyin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularını anlaması, duygularını kullanması ve duygularını düzenlemesi yetkinliklerinden oluşmaktadır (Wong & Law, 2002).

3.3.2.1. Kendi Duygularını Anlama

Duyguya ilişkin bilginin bireyin algısal sistemine girmesi ile birlikte duygusal zekânın altında yatan süreç başlamaktadır. Sürecin ilk aşamasında birey, algıladığı duygusal bilginin değerlendirmesini yapmakta ve sonrasında sözlü veya sözel olmayan davranışlarla hissettiği duyguyu ifade etmektedir (Salovey & Mayer, 1990).

Kendi duygularını anlama yetkinliği, bireylerin yoğun olarak hissettiği duygularını anlamlandırabilmesini ve doğal bir şekilde ifade edebilmesini içermektedir (Wong & Law, 2002). Bu yetkinlik; bireyin sahip olduğu duygulara, güçlü ve zayıf olduğu yönlerine, amaç ve isteklerine ilişkin farkındalık düzeyini ifade etmektedir (Goleman, 2004). Duygusal anlamda farkındalık, bireyin duygularını tanımlayabilmesini ve bu duyguların yaşamı üzerinde yaratacağı etkilere dair çıkarımlar yapabilmesini sağlamaktadır (Caruso & Salovey, 2004). Bireyin kendi duygularını doğru bir şekilde tanımlayabilmesi, karşılaştığı durumlarda doğru kararlar verebilmesini sağlamaktadır. Bireyin duygusal anlamda zayıf ve güçlü gördüğü yönlerini tespit edebilmesi, kendisini geliştirmesi için bir fırsat yaratmaktadır.

Kendi duygularını anlama yetkinliği gelişmiş bireyler, kendilerini gerçekçi bir şekilde değerlendirmekte, eleştirilmekten çekinmemekte ve yüksek özgüvene sahip olmaktadır. Duygularının kendilerini ve çevrelerini ne şekilde etkilediğini bilmekte ve davranışlarını bu şekilde düzenlemektedirler (Goleman, 1998; 2004). Bu yetkinliğe sahip bireyler, diğer bireylere göre duygularını daha iyi tanımlayabilmektedirler (Wong & Law, 2002).

3.3.2.2. Başkalarının Duygularını Anlama

Birey, bulunduğu ortamdaki bireylerin yüz ifadeleri ve davranışları gibi sözel olmayan durumları analiz ederek diğer bireylerin duygularını anlayabilmektedir. Bununla birlikte, birey empati geliştirerek karşısındaki bireyin hissettiği duyguları kendisinde deneyimleyebilmektedir. Sözel olmayan algılamalar ve empati, bireyde başkalarının duygularını anlama yetkinliğini oluşturan alt-boyutlardır (Salovey & Mayer, 1990).

Bireyin empati geliştirmesi, başka insanların duygusal durumlarını daha iyi anlama ve insanlara duygusal durumlarına göre davranma yeteneklerini kazandırmaktadır. Empati becerileri gelişmiş bireyler, bireysel ve kültürel farklılıklara daha duyarlı yaklaşmakta, diğeri bireylerin gelişimlerine destek olmakta ve ilişkilerini sürdürülebilir hale getirmektedir (Goleman, 2004).

Bireyin, çevresindeki diğeri bireylerin duygularını fark edebilmesi ve anlayış geliştirmesi, diğeri bireylerin sahip olduğu duyguları daha iyi okumasını sağlamaktadır (Wong & Law, 2002). Başkalarının duygularını anlama yetkinliği gelişmiş bireyler, çevresindeki bireylerin deneyimlediği duygusal durumları doğru bir şekilde değerlendirmekte ve karşılık olarak sosyal anlamda uyumlu davranışlar geliştirmektedirler (Salovey & Mayer, 1990).

3.3.2.3. Duygularını Kullanma

Bireyler, günlük yaşamlarında karşılaştıkları problemleri zmek için kendi duygularını kullanabilme yetenekleri bakımından farklılaşmaktadırlar. Bireyin duygusal açıdan içinde bulunduğu ruh hali ve sahip olduğu belirli duygular, bireyin kendisini amaçlarına ulaşmak için motive etmesini ve isteklerine yönelik olarak harekete geçmesini sağlamaktadır (Salovey & Mayer, 1990; Mayer & Salovey, 1997; Caruso & Salovey, 2004).

Duygularını kullanarak harekete geçme ve motive olma yetkinliği gelişmiş bireylerin amaçlarına ulaşma istekleri ve hedeflerine yönelik olarak çaba gösterme potansiyelleri daha yüksektir. Bu bireylerde iyimser bakış açısı, konulara yapıcı şekilde yaklaşım ve yüksek başarı odağı bulunmaktadır (Goleman, 2004).

Duygularını kullanma yetkinliği gelişmiş bireyler, motive olma, yaratıcı düşünce geliştirme, dikkatini odaklama ve esnek planlamalar yapma gibi yetkinliklerde başarı göstermektedirler. Bu yetkinliğe sahip bireylerde problem zmne yönelik olarak alternatif zm yolları geliştirme, yaratıcı ve esnek davranma gibi yaklaşımlar gözlemlenmektedir (Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1998).

3.3.2.4. Duygularını Düzenleme

Duygularını düzenleme yetkinliği, bireyin psikolojik anlamda içerisinde bulunduğu olumsuz koşullarla etkin şekilde başa çıkabilmesini ifade etmektedir (Wong & Law, 2002). Bireyin, yaşamı üzerinde zararlı etkiler oluşturabilecek dürtüleri ve ruh hallerini başarılı bir şekilde kontrol altında tutabilmesini ve bir davranış sergilemeden veya bir karar vermeden önce sakin bir şekilde düşünebilmesini içermektedir (Goleman, 2004; Mayer & Salovey, 1995).

Duygularını düzenleyebilme yetkinliği gelişmiş bireyler, belirsizlik karşısında ve kriz durumlarında sakinliğini koruyarak doğru kararlar verebilmektedir. Bu bireyler çevresiyle kurdukları etkileşim ve tutumlarından dolayı daha dürüst ve güvenilir bir profil çizmektedirler (Goleman, 1998; 2004). Duygularını yönetebilme konusunda başarılı bireyler, olumsuz duyguların kendilerinde yaratacağı etkileri kontrol ederken yaşamlarını düzenleyebilecek olumlu duygular geliştirebilme yetkinliğine sahiptir (Mayer & Salovey, 1997).

Duygusal zekâ yetkinlikleri açısından bireyin duygularını düzenleyebilmesi ve yönetebilmesi üstün bir yetkinlik seviyesini ifade etmektedir. Bireyin özellikle yaşamındaki anlık olaylardan daha az etkilenecek ileriye dönük planlamalar yapabilmesini ve olayları daha geniş bir bakış açısı ile değerlendirmesini sağlamaktadır. Böylece bireyler, karar süreçlerini daha sakin bir şekilde yönetmekte ve daha sağlıklı seçimlere yönelmektedirler (Caruso & Salovey, 2004).

3.4. Örgütsel Süreçlerde Duygusal Zekânın Önemi

Organizasyonlarda klasik yönetim anlayışı, örgütsel süreçlerde verimlilik sağlamak adına akılcı bir yaklaşımı temel almış ancak bireylerin davranışlarını ve duygusal süreçlerini göz ardı etmiştir. Bilimsel yönetim yaklaşımı ile birlikte organizasyon içerisindeki duyguların mantıksal süreçlere zarar verdiği düşünülmüş ve kontrol altında tutulması gerekliliği savunulmuştur (Çakar & Arbak, 2004). Modern organizasyon yaklaşımları ile birlikte ise bireylerin iş yaşamlarındaki davranışları pek çok farklı araştırmaya konu olmuştur. Bireylerin davranışları altında yatan süreçler incelendiğinde duygu ve zekâ kavramlarının bireyin yaşamı üzerinde önemli etkiye

sahip olduğu görülmüştür. Zekanın çok yönlü bir kavram olduğu düşüncesi gelişen araştırmalarla birlikte yaygınlık kazanmış, farklı boyut ve yetkinlikleri kapsayan yaklaşımlar geliştirilmiştir. Özellikle sosyal zekâ boyutu, duygusal zekâ kavramının gelişmesinde etkili olmuştur. Duygusal zekâ yetkinlikleri, modern organizasyonlarda bireylerin daha iyi iletişim sergilemeleri ve performans göstermelerinde aranan kriterlerden biri haline gelmiştir.

Organizasyon üyelerinin duygusal zekâsı, kendisinin ve görev çevresindeki bireylerin duygularına dair farkındalığa sahip olmalarını ve çevresindeki koşullara en iyi şekilde uyum sağlayabilmek adına duygularını yöneterek davranış geliştirmelerini sağlamaktadır. Organizasyonun etkinliği için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve kullanılma potansiyelleri bireylerin duygusal zekâ yetkinlikleriyle ilişkilidir. Özellikle duygusal zekâ yetkinlikleri gelişmiş liderler bulundukları organizasyonda değişimleri kararlılıkla yönetebilmekte, yaratıcı bir kültür yapısıyla yeniliklere yön verebilmekte, ekip üyelerinin daha motive olmaları ve işlerine bağlılık gösterebilmelerini sağlamakta, ekip üyelerinin açık iletişim sergilemeleri ve takım çalışmasına yatkınlıklarını artırmaktadır (Goleman & Cherniss, 2001).

Organizasyonlar, bireylerin duygusal zekâ yetkinliklerini güçlendirmek için onların alışılmış davranışlarından uzaklaşarak yeni alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmalıdırlar. Böyle bir yaklaşım geleneksel eğitim programlarına göre daha vakit alan bireysel değerlendirmeleri baz alan bir yaklaşımı gerektirmektedir. Bireysel değerlendirmeler aracılığıyla bireyde duygusal yönden değişime motive olma ve duygularına ilişkin farkındalık yetkinliklerinin geliştirilmesi sağlanmaktadır. Böylece organizasyon üyeleri, kişisel değişime teşvik edilerek duygularını yönetebilme becerisi kazanmaktadırlar. Örgütsel anlamda bu kazanım; bireyler arasında açık iletişimi, iyimser bakış açısını, ekip çalışmasına yatkınlığı ve çalışma performanslarının artışı beraberinde getirmektedir (Goleman, 1998; 2004).

Organizasyonlarda yöneticilerin sahip olduğu ruh hali ve davranışları organizasyonda yer alan diğer üyeler üzerinde büyük etkiye sahiptir. Yöneticinin duygusal zekâsı, organizasyon kültürünün şekillenmesinde aktif bir rol üstlenmektedir. Şirket çalışanları üzerinde yapılan araştırmalarda duygusal zekâ

seviyesi yüksek yöneticilerin görev yaptıkları birim içerisinde sorumluluk üstlenme duygusunu, bilgi paylaşımını ve ekip üyeleri arasındaki güven ilişkisini güçlendirmekte iken duygusal zekâ seviyesi düşük olan yöneticilerin ekipleri içerisinde endişe, yoğun baskı, güvensizlik gibi faktörlerin oluşmasına neden olduğu belirlenmiştir (Goleman, 1998; Goleman v.d., 2001).

Organizasyon içerisinde üst yönetim kademelerine çıktıkça duygusal zekanın önemi belirgin şekilde artmaktadır. Üst kademelerde görev yapmakta olan yüksek performanslı bir yönetici ile performans açısından beklentilerin altında kalan bir yönetici arasındaki farklılık büyük oranda duygusal zekâ yetkinliklerinden kaynaklanmaktadır (Goleman, 2004). Örgütsel süreçlerde etkin yöneticiler, çalışanlarının işleri hakkında nasıl hissettiklerini anlayan ve çalışanların cesaretlerinin kırıldığı veya işlerinden tatmin olmamaya başladıklarında etkili bir şekilde müdahale etme yeteneğine sahip olan kişilerdir. Etkin yöneticiler, kendi duygularını yöneterek çalışanlarının onlara güven duymasını ve onlarla çalışma konusunda istekli hissetmelerini sağlayabilmektedir (Goleman & Cherniss, 2001).

Wong & Law (2002), organizasyon üyelerinin gelişmiş duygusal zekâ yetkinliklerinin, iş tatminleri ve iş performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Gelişmiş duygusal zekâ yetkinlikleri, yüksek duygusal emek gerektiren çalışma ortamlarında ise bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu ve işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz yönde etkiye sahiptir (Wong & Law, 2002; Joseph & Newman, 2010).

Birçok açıdan bireysel yetkinlik olarak görülen duygusal zekâ yetkinliklerinin grup düzeyinde uygulanabilirliği sağlandığında daha kalıcı performans ve yaratıcı bir kültür oluşturulabilmektedir. Ekip üyeleri arasında duygusal farkındalık ve duygularını yönetme gibi yetkinliklerinin gelişmesi, ekip hedeflerine daha etkin şekilde ulaşılmasını sağlamaktadır. Duygusal yetkinliğe sahip üyelerden oluşan ekipler; iş birliği, dayanışma ve kararlara katılma davranışlarında daha aktif hale gelmektedirler. Bu sürecin ekip açısından kazanımı ise daha yaratıcı çözümlerin gelişimi, kararlarda daha etkin sonuçlara ulaşılması ve performans artışı olmaktadır (Druskat & Wolff, 2001).

3.5. Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Rolü

Örgütsel süreçlerdeki bireylerarası etkileşimlerde tarafların sahip oldukları duygular süreçlerin işleyişinde belirleyici role sahiptir. Duygular, bireylerin iş ortamındaki davranış ve tutumlarını şekillendiren bir unsur olarak görülmektedir (Robbins & Judge, 2012). İş ortamındaki günlük görev ve faaliyetlere ilişkin bireyin duygusal durumunu olumsuz veya olumlu yönde etkileyen koşullar, bireyin iş performansı ve iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bireyin günlük iş faaliyetlerinde karşılaştığı olaylarda geliştireceği duygusal reaksiyon aynı zamanda kişilik özelliklerine ve genel ruh haline göre değişim göstermektedir (Ashkanasy & Daus, 2002).

Örgütsel süreçlerde yaşanan bireylerarası çatışma süreçleri olumlu çıktılar oluşturabileceği gibi olumsuz çıktılar da beraberinde getirebilmektedir. İş ortamındaki çatışma süreçleri çoğunlukla duygusal kaynaklı faktörlerle ilişkilidir. Duygular, bireyin çatışma sürecini ne şekilde algıladığı, karar ve seçimlerini nasıl belirleyeceği ve bu seçimlere yönelik olarak hangi davranışlar geliştireceği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. (Hopkins & Yonker, 2015).

Bell & Song (2005), bireydeki olumlu duyguların çatışma süreçlerinde sosyal davranışlar geliştirmesini ve bütünleştirici yaklaşımlara yönelmesini sağladığını; olumsuz duyguların ise ortak çıktılara ulaşılmasındansa rekabetçi yaklaşımlara neden olduğunu ifade etmektedir. Jehn (1997), bireylerin çatışma süreçlerinde duygularını yönetememelerinin, çatışma yönetiminde etkisiz kalmalarına ve bu durumun iş performanslarıyla birlikte iş tatminlerini de azaltabileceğini ifade etmektedir.

Bireylerin duygularının farkında olmasını ve yaşamlarında kendilerine avantaj yaratacak şekilde duygularını yönetebilmesini ifade eden duygusal zekâ kavramı, organizasyonlarda bireylerarası etkileşimler, iş davranışları ve iş performansları üzerinde önemli bir role sahiptir. Duygusal zekâ yetkinlikleri açısından gelişmiş organizasyon üyeleri, çatışma süreçlerinde daha uygun davranış ve yaklaşımları tercih ederek etkin sonuçlara ulaşabilmektedirler (Goleman, 1998).

Örgütsel çatışma yönetimi süreçlerinde bireyler kendi amaçlarının ve karşı tarafın amaçlarının gerçekleşmesine yönelik olarak *bütünleştirici* yaklaşımları veya kendi amaçlarının en üst düzeyde gerçekleşirken karşı tarafın amaçlarının hiçbir şekilde göz önünde bulundurulmamasına yönelik olarak *farklılaştırıcı* yaklaşımları tercih etmektedirler (Rahim, 2002). Bütünleştirici yaklaşımlar, problem çözümü için karşılıklı olarak alternatifler üretilmesini veya tarafların ortak zeminde karşılıklı ödünler vererek uzlaşmalarını temel almaktadır. Bu anlamda bütünleştirici yaklaşımlar, tarafların karşılıklı olarak beklentilerini ve sahip oldukları duyguları bilmelerini gerektirmektedir. Farklılaştırıcı yaklaşımlar ise tarafların ortak bir zeminde uzlaşmaktan veya problem çözümü üretmektense karşılıklı amaçların farklılaştırılmasına dayanmaktadır. Bu yöndeki yaklaşımlarda, tek taraflı ödünler verme, tek tarafın sadece kendi amaçlarına odaklanarak karşı tarafı baskı altına alması veya etkileşime girmekten kaçınması gibi davranışlar gözlemlenmektedir (Rahim, 2002). Çatışma süreçlerinde bütünleştirici yaklaşımlar; daha yapıcı sonuçların elde edilmesini, karşı tarafın duygularının daha iyi anlaşılmasını ve amaçların daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Çatışma süreçlerinde organizasyon üyelerinin sahip oldukları duygusal zekâ yetkinlikleri, daha bütünleştirici yaklaşımları tercih ederek problem çözümüne veya karşılıklı uzlaşmaya odaklanmalarını sağlamaktadır. Örgütsel süreçlerde duygusal zekâ yetkinlikleri, problem çözme stratejisi ile olumlu yönde ilişkiliyken; rekabete yönelik stratejilerle olumsuz yönde ilişki göstermektedir (Rahim v.d., 2002).

Jordan & Troth (2002, 2004), yüksek duygusal zekâyâ sahip bireylerin çatışma süreçlerinde iş birliğine yönelik yaklaşım gösterirken kaçınma davranışı sergilemediklerini ifade etmektedir. Shih & Susanto (2010), duygusal zekânın çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme ve uzlaşma stratejileri ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu, duygusal zekâ ve bireylerin iş performansları arasındaki ilişkide özellikle bütünleştirme stratejisinin kısmi aracılık rolü üstlendiğini ifade etmektedir. Benzer yönde Zhang v.d. (2015), duygusal zekâ ile yenilik performansı arasındaki ilişkide bütünleştirme stratejisinin aracı etkiye sahip olduğunu belirtmektedir.

Hopkins & Yonker (2015), bireylerin duygusal zekâ yetkinlikleri ile çatışma yönetimindeki tercih ettikleri stratejiler arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmekte; duygusal zekâ yetkinliklerinin bütünleştirme ve uzlaşma stratejileriyle olumlu yönde ilişkiliyken kaçınma yaklaşımı ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Chan v.d. (2014), duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin bütünleştirme, uzlaşma, uyum sağlama ve rekabet yaklaşımlarını tercih ederken duygusal zekâ düzeyi düşük bireylerin kaçınma davranışlarını tercih ettiklerini ifade etmektedir.

Yaşlıoğlu v.d. (2013), tarafından gerçekleştirilen araştırmada bireylerin duygusal zekâ seviyesi ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Özellikle çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma, bütünleştirme ve baskınlık stratejileri üzerinde duygusal zekâ düzeyinin pozitif yönde etkilerine ulaşılmıştır. Özdemir & Özdemir (2007), çalışmasında duygusal zekâ yetkinliklerinden motivasyon ve empati yetkinlikleri ile çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma, iş birliği ve hakimiyet kurma stratejileri arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Duygusal zekâ ile yakından ilişkili bir kavram olarak sosyal zekânın da çatışma yönetimi stratejilerinden problem çözme stratejisi ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Rahim v.d. (2018), sosyal zekâ ile çatışma yönetiminde problem çözme yaklaşımı arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Sosyal zekânın durumsal farkındalık, bilişsel empati, durumsal tepki ve sosyal beceri boyutlarının problem çözme yaklaşımı ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Literatürdeki bulgular ve değerlendirmeler göz önüne alındığında duygusal zekâ seviyesi yüksek ve duygusal yetkinlikleri gelişmiş organizasyon üyelerinin, çatışma yönetiminde daha etkin davranışlar sergileyeceği söylenebilir. Duygusal zekâ yetkinliklerinden kendi duygularını anlama, başkalarının duygularını anlama, duygularını kullanma ve duygularını düzenleme yetkinlikleri gelişmiş organizasyon üyelerinin örgütsel amaçlara ilişkin daha bütünleştirici yaklaşımlar olan uzlaşma ve problem çözme stratejilerini tercih edecekleri öngörülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÜZERİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYİNİN ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde gerçekleştirilen araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, yöntemi, modeli ve hipotezleri açıklanmakta; analiz edilen araştırma verilerine ilişkin demografik dağılım, geçerlilik ve güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri bulguları belirtilmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, organizasyon üyelerinin bireylerarası çatışma süreçlerindeki davranışları üzerinde psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ düzeylerinin etkilerinin tespit edilmesidir. Literatürde bireylerarası süreçlerde örgütsel ve bireysel kaynaklı faktörlerin etkileri belirtilmiş, bireylerarası örgütsel çatışma süreçlerinde duygusal zekâ yetkinliklerinin rolü incelenmiştir. Ancak bireylerarası örgütsel çatışma süreçlerinde psikolojik güçlendirme düzeyinin rolüne ilişkin açıklayıcı çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu ihtiyaca yönelik olarak araştırmada bireylerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri üzerinde psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ düzeylerinin etkileri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan üç farklı otomotiv yetkili satış ve servis hizmet noktasında görev yapmakta olan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanlar satış, servis ve koordinasyon bölümlerinde görev yapmaktadır. Çalışanların görev yaptıkları pozisyonlar ise; bölüm yöneticisi, satış danışmanı, müşteri danışmanı, operasyon görevlisi, servis danışmanı, uzman ve uzman yardımcısı şeklinde sınıflandırılmıştır.

Genel olarak hizmet sektöründe satış ve satış sonrası gibi birimlerin çalışanları arasında çoğunlukla amaç farklılığı ve iletişim yetersizliği kaynaklı bireylerarası çatışma süreçleri yoğun olarak yaşanmaktadır. Bu anlamda gerçekleştirilen

araştırmada örnek kütle seçiminde satış ve satış sonrası hizmetler gibi faaliyetleri bünyelerinde bulunduran otomotiv firmalarının çalışanları tercih edilmiştir. Özellikle otomotiv satış faaliyetlerinde her bir satış yetkilisinin kendi finansal amaçlarını gözetmesinden dolayı organizasyon içerisinde çatışma süreçleri zaman zaman yaşanmaktadır. Bu nedenle bireylerarası çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi için söz konusu örnek kütle uygun görülmüş ve araştırma kapsamında incelenmiştir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel ve birincil veriler kullanılmış, verilerin toplanması için anket tekniği tercih edilmiştir. Anket formu tasarımında çatışma yönetimi stratejileri, psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ değişkenlerine ilişkin toplamda 48 ifade ve demografik özelliklere ilişkin sorular bulunmaktadır (Anket formu için bkz.: s.123).

Araştırma kapsamında İstanbul ilindeki üç farklı otomotiv yetkili satış ve servis birimi 2018 yılı nisan ve mayıs aylarında farklı zamanlarda ziyaret edilmiştir. Oluşturulan anket formu, çalışanlara kâğıt ve online formlar üzerinden ulaştırılmıştır. İş yoğunluğundan dolayı anketin sağlıklı bir şekilde cevaplandırılmasına vakit ayıramayan çalışanlar için ise müsait olduklarında rahat bir şekilde cevaplama yapabilmeleri için online anket formları elektronik posta yoluyla ulaştırılmıştır.

Uygulama sonucunda toplam 219 adet cevaplandırılmış anket formu elde edilmiştir. Elde edilen formların 98'i online form (%45), 121'i (%55) kâğıt formlardan oluşmaktadır. Verilerin analiz edilmesi aşamasında 8 adet formun eksik veri içerdiği ve uygunsuz olduğu tespit edilerek çıkartılmış, 211 adet veri üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla anket formunda kullanılan ölçek ifadelerinde 5'li Likert tipi ölçek tasarımı (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği: Araştırmada Janssen & Van de Vliert (1996) tarafından geliştirilen ve De Dreu v.d. (2001) tarafından kültürler arası düzeye uyarlanan çatışma yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplamda 5 boyut ve 20

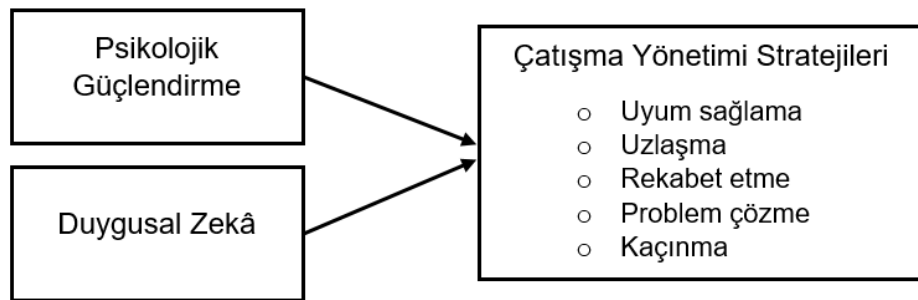
ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; *uyum sağlama, uzlaşma, rekabet etme, problem çözme* ve *kaçınma*dır.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği: Araştırmada Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplamda 4 boyut ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; *anlam, yetkinlik, seçim* ve *etkidir*. Ölçeğin boyutları bütünsel olarak bireylerin sahip olduğu belirli bir psikolojik güçlendirme algısı düzeyini ifade etmektedir (Spreitzer, 1995; Spreitzer v.d., 1997). Boyutlardan herhangi birinin düşük düzeyde olması genel psikolojik güçlendirme düzeyini azaltırken (Spreitzer, 1995), boyutların yüksek düzeyde olması genel psikolojik güçlendirme düzeyinin de yüksek seviyede olmasını sağlamaktadır (Lee & Koh 2001).

Duygusal Zekâ Ölçeği: Araştırmada Wong & Law (2002) tarafından geliştirilen duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplamda 4 boyut ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; *kendi duygularını anlama, başkalarının duygularını anlama, duygularını kullanma* ve *duygularını düzenlemedir*. Duygusal zekâ ölçeği boyutları bir arada bütünsel olarak bir duygusal zekâ seviyesinin saptanmasına olanak sağlayacak şekilde tasarlanmıştır (Wong & Law, 2002).

4.5. Araştırma Modeli

Gerçekleştirilen literatür incelemeleri doğrultusunda bireylerarası örgütsel çatışma yönetimi stratejileri ile bireylerin psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ düzeyleri arasında belirli bir ilişki öngörülmektedir. Buna göre araştırmanın modeli Şekil 4.1'deki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.6. Araştırma Hipotezleri

Araştırma modelinde öngörülen ilişkilere yönelik olarak psikolojik güçlendirme düzeyi ile çatışma yönetimi stratejileri ilişkisi ve duygusal zekâ düzeyi ile çatışma yönetimi stratejileri ilişkisine dair aşağıdaki temel ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

1.H1: Psikolojik güçlendirme düzeyi, bireylerarası örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkiye sahiptir.

- **1.H1a:** Psikolojik güçlendirme düzeyi, “*Uyum Sağlama*” stratejisi üzerinde negatif yönde etkiye sahiptir.
- **1.H1b:** Psikolojik güçlendirme düzeyi, “*Uzlaşma*” stratejisi üzerinde pozitif yönde etkiye sahiptir.
- **1.H1c:** Psikolojik güçlendirme düzeyi, “*Rekabet Etme*” stratejisi üzerinde negatif yönde etkiye sahiptir.
- **1.H1d:** Psikolojik güçlendirme düzeyi, “*Problem Çözme*” stratejisi üzerinde pozitif yönde etkiye sahiptir.
- **1.H1e:** Psikolojik güçlendirme düzeyi, “*Kaçınma*” stratejisi üzerinde negatif yönde etkiye sahiptir.

2.H1: Duygusal zekâ düzeyi, bireylerarası örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkiye sahiptir.

- **2.H1a:** Duygusal zekâ düzeyi, “*Uyum Sağlama*” stratejisi üzerinde negatif yönde etkiye sahiptir.
- **2.H1b:** Duygusal zekâ düzeyi, “*Uzlaşma*” stratejisi üzerinde pozitif yönde etkiye sahiptir.
- **2.H1c:** Duygusal zekâ düzeyi, “*Rekabet Etme*” stratejisi üzerinde negatif yönde etkiye sahiptir.
- **2.H1d:** Duygusal zekâ düzeyi, “*Problem Çözme*” stratejisi üzerinde pozitif yönde etkiye sahiptir.

- **2.H1e:** Duygusal zekâ düzeyi, “Kaçınma” stratejisi üzerinde negatif yönde etkiye sahiptir.

3.H1: Duygusal zekâ yetkinlik boyutları, bireylerarası örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkiye sahiptir.

- **3.H1a:** “*Kendi Duygularını Anlama*” yetkinliği, bireylerarası örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkiye sahiptir.
- **3.H1b:** “*Başkalarının Duygularını Anlama*” yetkinliği, bireylerarası örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkiye sahiptir.
- **3.H1c:** “*Duygularını Kullanma*” yetkinliği, bireylerarası örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkiye sahiptir.
- **3.H1d:** “*Duygularını Düzenleme*” yetkinliği, bireylerarası örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkiye sahiptir.

4.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular

Araştırma kapsamında belirlenen örnek kütleden anket tekniği ile elde edilen verilerin analizleri için SPSS 24.0 programı kullanılmıştır. Veriler analiz edilerek araştırma örnek kütesine ait demografik dağılımlar ve ortalamalar belirlenmiş, verilerin geçerlilik ve güvenilirlikleri sınanmıştır. Araştırma verileri üzerinde yapılan normallik testinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin uygun aralıklarda (+2,-2) olduğu saptanmıştır (George & Mallery, 2010). Bu saptamaya göre verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilerek araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla parametrik analiz yöntemleri tercih edilmiş, korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır.

4.7.1. Demografik Bulgular

Araştırmada anket formu aracılığıyla örnek kütlenin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, iş tecrübesi, çalışılan bölüm ve pozisyon özelliklerine dair bilgiler elde edilmiştir. Belirtilen dağılım ve ortalama değerleri Tablo 4.1 ve Tablo 4.2’de gösterilmektedir.

Tablo 4.1. Demografik Dağılımlar

Değişken	Grup	Frekans	Yüzdelik	Toplam
Cinsiyet	Kadın	102	%48,3	211 (%100)
	Erkek	109	%51,7	
Medeni Hal	Evli	94	%44,5	211 (%100)
	Bekar	117	%55,5	
Eğitim Düzeyi	Lise	12	%5,7	211 (%100)
	Ön Lisans	43	%20,4	
	Lisans	129	%61,1	
	Lisansüstü	27	%12,8	
Bölüm	Satış	120	%56,8	211 (%100)
	Satış Sonrası	44	%20,9	
	Koordinasyon	47	%22,3	
Pozisyon	Bölüm Yöneticisi	15	%7,1	211 (%100)
	Satış Danışmanı	76	%36	
	Müşteri Danışmanı	26	%12,3	
	Operasyon Görevlisi	33	%15,6	
	Servis Danışmanı	32	%15,2	
	Uzman	15	%7,1	
	Uzman Yardımcısı	14	%6,6	

Örneklem kütlenin cinsiyet ve medeni durum dağılımları birbirine yakın oranlardadır (erkek: %51,7, kadın: %48,3; bekar: %55,5, evli: %44,5). Çalışanların eğitim seviyeleri ağırlıklı olarak lisans mezunu düzeyindedir (%61,1). Görev yaptıkları pozisyon ağırlıklı olarak satış danışmanı pozisyonu (%36), görev yaptıkları bölüm ise ağırlıklı olarak satış bölümü olarak belirlenmiştir (%59,9).

Tablo 4.2. Demografik Ortalama Değerleri

Değişken	En Düşük	En Yüksek	Ortalama Değer	Standart Sapma
Yaş	19	47	29,4	5,5
Şirket Tecrübesi (Yıl)	1	20	4,3	3,8
Toplam İş Tecrübesi (Yıl)	1	25	7,3	5,3

Araştırma kapsamında örneklem grubundaki çalışanların yaş ortalamasının 29,4; toplam iş tecrübeleri ortalamasının 7,3 yıl ve şirketteki geçirdikleri süre ortalamasının 4,3 yıl olduğu saptanmıştır.

4.7.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma değişkenlerinin yapısal geçerliliğinin test etmek amacıyla keşfedici (*exploratory*) faktör analizi uygulanmıştır. Orthogonal (doğrusal) rotasyon yöntemlerinde *Varimax* kullanılarak faktör analizi hesaplamaları gerçekleştirilmiştir. Değişkenlerin faktör yapıları içerisindeki ifadeler arasında yeterli düzeyde korelasyonun sağlanma olasılığını ifade eden Bartlett testi sonuçları anlamlı ($p<0,01$) olarak bulunmuştur.

Değişkenlerin faktör yapılarına ilişkin KMO örneklem yeterliliği değerleri literatürde kabul edilebilir sınır olan ,50'nin üzerindedir (Field, 2009; Hair v.d., 2014). Böylece örneklem büyüklüğünün faktör analizlerinin gerçekleştirilmesi için uygun olduğu ifade edilebilir. Oluşan faktör yapılarına ilişkin toplam açıklanan varyans düzeylerinin ise %50 değerinin üzerinde olduğu saptanmıştır. Araştırma ölçeklerinin yapısal geçerliliğe sahip olduğu ve orijinal faktör yapılarının korunduğu belirlenmiştir.

Araştırmada değişkenlerin içsel tutarlılık değerlerinin belirlenmesi için Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. Buna göre araştırma değişkenlerine ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayılarının literatürde belirtilen ,70 sınırının üzerinde yer aldığından dolayı güvenilirliğe sahiptir (Nunnally, 1978). Araştırma ölçeklerinin içsel tutarlılığa sahip olduğu saptanmıştır.

4.7.2.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada çatışma yönetimi stratejileri ölçeğine ait 20 ifade keşfedici faktör analizine dahil edilmiştir. Analiz sonucu KMO örneklem yeterliliği değeri $0,718 > 0,50$ olarak saptanmıştır. Buna göre örneklem büyüklüğünün faktör analizinin gerçekleştirilmesi için uygun olduğu söylenebilir.

Bartlett testi, ki kare ve anlamlılık değerleri 1536,65; 0,000 ($p < 0,05$) olarak saptanmıştır. Buna göre ölçek ifadeleri arasındaki korelasyon düzeylerinin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilir.

Uygulanan faktör analizi sonucu Eigenvalue 1'den büyük olarak ortaya çıkan faktör sayısı 5, toplam açıklanan varyans %64,119 olarak saptanmıştır. Buna göre ölçeğin yapısal geçerliliğe sahip olduğu ve orijinal faktör yapısının korunduğu saptanmıştır. Faktör analizine ilişkin değerler ve faktör dağılımları Tablo 4.3 ve Tablo 4.4'te gösterilmektedir.

Tablo 4.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Faktör Analizi Değerleri

Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Yeterliliği	,718
Bartlett Testi Chi-Square (p)	1536,65 (,000)
Faktör Sayısı	5
Toplam Açıklanan Varyans	%64,119

Tablo 4.4. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Faktör Dağılımları

	1	2	3	4	5
Faktör 1: Uyum Sağlama					
20-Anlaşmazlıklarda karşı tarafın amaç ve çıkarlarına uyum sağlarım.	,817				
18-Anlaşmazlıklarda daha çok karşı tarafın isteklerine uyum sağlarım.	,815				
19-Anlaşmazlıklarda karşı tarafın amaçlarına uygun hareket ederim.	,791				
17-Anlaşmazlıklarda karşı tarafın istekleri adına kendi isteklerimden ödün veririm.	,794				
Faktör 2: Uzlaşma					
21-Anlaşmazlıkların giderilmesi için ılımlı bir çözüm yolu bulmaya çalışırım.		,824			
22-Anlaşmazlıklarda uzlaşmacı bir çözüm yolu bulmamız gerektiğini vurgularım.		,789			
24-Anlaşmazlıklarda mümkün olduğunca ortak bir noktada uzlaşmaya çabalarım.		,747			
23-Anlaşmazlıklarda iki tarafın da belirli ödünlere vermesi gerektiğini vurgularım.		,714			
Faktör 3: Rekabet Etme					
28-Anlaşmazlıklarda karşı tarafın fikirlerimi kabul etmesi için her şeyi yaparım.			,813		
27-Anlaşmazlıklarda kendi açımdan iyi bir sonuç almak için mücadele ederim.			,808		
25-Anlaşmazlıklarda kendi fikirlerimde ısrarcı olurum.			,805		
26-Anlaşmazlık durumlarında kendi çıkarlarımı daha fazla düşünürüm.			,796		
Faktör 4: Problem Çözme					
31-Anlaşmazlıklarda karşılıklı en uygun çözümü bulmak için her iki tarafın da fikirlerini incelerim.				,814	
32-Anlaşmazlıklarda mümkün olduğunca her iki tarafın da isteklerine fayda sağlayacak çözümler üretirim.				,790	
30-Anlaşmazlıklarda hem kendimin hem karşı tarafın amaç ve çıkarlarına ulaşması için çabalarım.				,764	
29-Anlaşmazlıklarda hem kendimin hem de karşı tarafın memnun olacağı şekilde konuları açıklığa kavuştururum.				,731	
Faktör 5: Kaçınma					
34-Farklı fikirde olmaktan mümkün oldukça kaçınırım.					,826
33-Görüş ayrılıklarımı belirtmekten kaçınırım.					,812
36-Tartışma yaratacak konularda diğer kişilerle karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					,773
35-Farklılıkları ön plana çıkarmam.					,744

Araştırmada çatışma yönetimi stratejileri ölçeği boyutlarına ilişkin içsel tutarlılık değerlerinin belirlenmesi amacıyla incelenen Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları şu şekilde saptanmıştır: uyum sağlama ($\alpha=,819$), uzlaşma ($\alpha=,777$), rekabet etme ($\alpha=,824$), problem çözme ($\alpha=,790$), kaçınma ($\alpha=,806$). Çatışma yönetimi stratejileri ölçeği boyutlarının Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayılarının ,70 uygunluk sınırının üzerinde yer aldığı saptanmıştır. Buna göre çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin içsel tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir. Güvenilirlik analizine ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 4.5'te gösterilmektedir.

Tablo 4.5. Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı (α)
Uyum Sağlama	,819
Uzlaşma	,777
Rekabet Etme	,824
Problem Çözme	,790
Kaçınma	,806

4.7.2.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada psikolojik güçlendirme ölçeğine ait 12 ifade keşfedici faktör analizine dahil edilmiştir. Analiz sonucunda KMO örneklem yeterliliği değeri $0,705 > 0,50$ olarak saptanmıştır. Buna göre örneklem büyüklüğünün faktör analizinin gerçekleştirilmesi için uygun olduğu söylenebilir. Bartlett testi, ki kare ve anlamlılık değerleri 901,14; 0,000 ($p < 0,05$) olarak belirlenmiştir. Bu değerlere dayanarak ölçek ifadeleri arasındaki korelasyon düzeylerinin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilmektedir.

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucu Eigenvalue 1'den büyük olarak ortaya çıkan faktör sayısı 4, toplam açıklanan varyans %71,277 olarak saptanmıştır. Buna göre ölçeğin yapısal geçerliliğe sahip olduğu ve orijinal faktör yapısının korunduğu belirlenmiştir. Faktör analizine ilişkin değerler ve faktör dağılımları Tablo 4.6 ve Tablo 4.7'de gösterilmektedir.

Tablo 4.6. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi Değerleri

Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Yeterliliği	,705
Bartlett Testi Chi-Square (p)	901,14 (,000)
Faktör Sayısı	4
Toplam Açıklanan Varyans	%71,277

Tablo 4.7. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Dağılımları

	1	2	3	4
Faktör 1: Anlam				
37-Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	,848			
39-Yapmakta olduğum iş benim için anlamlıdır.	,810			
38-İş faaliyetlerim bana anlamlı gelmektedir.	,794			
Faktör 2: Yetkinlik				
42-İşim için gerekli beceriler konusunda uzmanlığa sahibim.		,878		
41-İşimle ilgili faaliyetleri gerçekleştirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.		,859		
40-Yapmakta olduğum işle ilgili yeteneğim konusunda kendime güvenirim.		,811		
Faktör 3: Seçim				
45-İşimi özgür ve bağımsız bir şekilde yapabilmem için önemli fırsatlara sahibim.			,822	
44-İşimi nasıl gerçekleştireceğim konusunda kendim karar verebilirim.			,816	
43-İşimi nasıl yapacağımı belirlerken önemli ölçüde serbestliğe sahibim.			,809	
Faktör 4: Etki				
48-Çalıştığım bölümde gerçekleşen faaliyetler üzerinde önemli ölçüde söz sahibiyim.				,862
47-Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibiyim.				,805
46-Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.				,763

Araştırmada psikolojik güçlendirme ölçeği boyutlarına dair içsel tutarlılık değerlerinin belirlenmesi amacıyla incelenen Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları şu şekilde saptanmıştır: anlam ($\alpha=,770$), yetkinlik ($\alpha=,820$), seçim ($\alpha=,791$), etki ($\alpha=,775$). Psikolojik güçlendirme düzeyine ilişkin güvenilirlik katsayısı ise $\alpha=,773$ düzeyindedir.

Psikolojik güçlendirme ölçeği boyutlarının Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayılarının ,70 uygunluk sınırının üzerinde bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre psikolojik güçlendirme ölçeğinin içsel tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir. Güvenilirlik analizine ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 4.8'de gösterilmektedir.

Tablo 4.8: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı (α)
Anlam	,770
Yetkinlik	,820
Seçim	,791
Etki	,775
Psikolojik Güçlendirme Düzeyi	,773

4.7.2.3. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada duygusal zekâ ölçeğine ait 16 ifade keşfedici faktör analizine dahil edilmiştir. Analiz sonucunda KMO örneklem yeterliliği değeri $0,808 > 0,50$ olarak belirlenmiştir. Böylece örneklem büyüklüğünün faktör analizinin gerçekleştirilmesi için uygun olduğu söylenebilir. Bartlett testi, ki kare ve anlamlılık değerleri 1144,92; 0,000 ($p < 0,05$) olarak belirlenmiştir. Bu anlamda ölçek ifadeleri arasındaki korelasyon düzeylerinin faktör analizine uygun düzeyde olduğu söylenilebilir.

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucu Eigenvalue 1'den büyük olarak ortaya çıkan faktör sayısı 4, toplam açıklanan varyans %61,007 olarak saptanmıştır. Buna göre ölçeğin yapısal geçerliliğe sahip olduğu ve orijinal faktör yapısının korunduğu belirlenmiştir. Faktör analizine ilişkin değerler ve faktör dağılımları Tablo 4.9 ve Tablo 4.10'da gösterilmektedir.

Tablo 4.9. Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Analizi Değerleri

Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Yeterliliği	,808
Bartlett Testi Chi-Square (p)	1144,92 (,000)
Faktör Sayısı	4
Toplam Açıklanan Varyans	%61,007

Tablo 4.10. Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Dağılımları

	1	2	3	4
Faktör 1: Kendi Duygularını Anlama				
2-Kendi duygularımı anlama konusunda iyiyim.	,785			
1-Çoğu zaman nasıl bir ruh halinde olduğumu anlarım.	,756			
4-Mutlu olup olmadığımı daima bilirim.	,688			
3-Ne hissettiğimi gerçekten anlarım.	,634			
Faktör 2: Başkalarının Duygularını Anlama				
8-Çevremdeki insanların duygularını iyi anlarım.		,774		
5-Arkadaşımdan davranışlarından hangi duygulara sahip olduklarını bilirim.		,765		
7-Başkalarının hislerine ve duygularına karşı duyarlıyım.		,728		
6-Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim.		,727		
Faktör 3: Duygularını Kullanma				
11-Kendi kendimi motive ederim.			,770	
10-Kendime yetkin bir kişi olduğumu söylerim.			,708	
12-Kendimi elimden gelenin en iyisini yapmak için cesaretlendiririm.			,698	
9-Kendim için hedefler belirler ve onlara ulaşmak için çabalarım.			,644	
Faktör 4: Duygularını Düzenleme				
16-Kendi duygularımı iyi bir şekilde kontrol ederim.				,800
14-Kendi duygularımı kontrol etmekte oldukça yetenekliyim.				,796
13-Ruh halimi kontrol edebilir ve zorluklarla mantıklı bir şekilde başa çıkabilirim.				,746
15-Çok sinirlendiğimde çabucak sakinleşebilirim.				,698

Araştırmada duygusal zekâ ölçeği boyutlarına ilişkin içsel tutarlılık değerlerinin belirlenmesi amacıyla incelenen Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları şu şekilde belirlenmiştir: kendi duygularını anlama ($\alpha=,762$), başkalarının duygularını anlama ($\alpha=,787$), duygularını kullanma ($\alpha=,728$), duygularını düzenleme ($\alpha=,813$). Duygusal zekâ seviyesine ilişkin güvenilirlik katsayısı ise $\alpha=,841$ düzeyindedir.

Duygusal zekâ ölçeği boyutlarının Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayılarının ,70 uygunluk sınırının üzerinde bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre duygusal zekâ ölçeğinin içsel tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir. Güvenilirlik analizine ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 4.11'de gösterilmektedir.

Tablo 4.11. Duygusal Zekâ Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı (α)
Kendi Duygularını Anlama	,762
Başkalarının Duygularını Anlama	,787
Duygularını Kullanma	,728
Duygularını Düzenleme	,813
Duygusal Zekâ Seviyesi	,841

4.7.3. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar

Çatışma yönetimi stratejileri değişkeninin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerlere bakıldığında örneklem birimlerinin daha çok uzlaşma ($\bar{x}=4,11$) ve problem çözme ($\bar{x}=4,26$) stratejilerini tercih ettikleri görülmektedir. Uyum sağlama ($\bar{x}=2,30$), rekabet etme ($\bar{x}=3,19$) ve kaçınma ($\bar{x}=2,21$) örneklem birimleri tarafından daha az tercih edilen stratejiler olduğu söylenebilir. Çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin standart sapma değerleri ise 0,31-0,43 aralığında yer almaktadır.

Psikolojik güçlendirme değişkenine ilişkin ortalama değer $\bar{x}=4,14$ olarak saptanmıştır. Buna göre örneklem birimlerinin görev yaptıkları organizasyon içerisinde kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri söylenebilir. Psikolojik güçlendirme düzeyine ilişkin standart sapma değeri ise 0,26 olarak belirlenmiştir.

Duygusal zekâ düzeyine ve duygusal zekâ yetkinlik boyutlarına ilişkin ortalama değerler incelendiğinde örneklem birimlerinin kendi duygularını anlama ($\bar{x}=4,22$), başkalarının duygularını anlama ($\bar{x}=4,17$) ve duygularını kullanma ($\bar{x}=4,15$) yetkinliklerinin duygularını düzenleme ($\bar{x}=3,78$) yetkinliğine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların kendi ve başkalarının duygularını anlama, duygularını kullanma yetkinliklerinin gelişmiş olduğu ifade edilebilirken, duygularını düzenleme yetkinliklerinin orta düzeyde kaldığı söylenebilir. Genel olarak çalışanların duygusal zekâ seviyeleri ortalaması $\bar{x}=4,08$ düzeyindedir. Buna göre örneklem birimlerinin duygusal zekâ düzeylerinin kısmen gelişmiş olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında incelenen çatışma yönetimi stratejileri, psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ değişkenlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4.12: Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Değişken / Boyut	Ortalama ($\bar{x}$)	Standart Sapma (σ)
Duygusal Zekâ Boyutları	Kendi Duygularını Anlama	4,22	,33
	Başkalarının Duygularını Anlama	4,17	,33
	Duygularını Kullanma	4,15	,37
	Duygularını Düzenleme	3,78	,52
Çatışma Yönetimi Stratejileri	Uyum Sağlama	2,30	,38
	Uzlaşma	4,11	,31
	Rekabet Etme	3,19	,43
	Problem Çözme	4,26	,35
	Kaçınma	2,21	,38
	Duygusal Zekâ Seviyesi	4,08	,28
	Psikolojik Güçlendirme Düzeyi	4,14	,26

4.7.4. Korelasyon Analizi ve Bulgular

Araştırma değişkenleri ve değişken boyutları arasındaki ilişkilerin araştırma hipotezlerine yönelik olarak incelenmesi amacıyla korelasyon analizi

gerçekleştirilmiştir. Değişkenlere ilişkin *Pearson* korelasyon katsayıları (r) Tablo 4.13'te gösterilmektedir.

Psikolojik güçlendirme düzeyi ile çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma stratejisi arasında ($r=,381$; $p<0,01$) ve problem çözme stratejisi arasında ($r=,442$; $p<0,01$) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmüştür. Psikolojik güçlendirme düzeyi ile çatışma yönetimi stratejilerinden uyum sağlama stratejisi arasında ($r=-,156$; $p<0,05$) ve kaçınma stratejisi arasında ($r=-,246$; $p<0,01$) negatif yönlü zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirme düzeyi ile rekabet etme stratejisi arasında ise anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmamaktadır.

Duygusal zekâ düzeyine ilişkin yetkinlik boyutları olan kendi duygularını anlama, başkalarının duygularını anlama, duygularını kullanma ve duygularını düzenleme boyutlarının birbirleri arasında pozitif yönlü zayıf ve orta düzeyde ($r=,211$ ve $r=,431$ aralığında, $p<0,01$) anlamlı korelasyona sahip olduğu bulunmuştur.

Duygusal zekâ düzeyi, çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma stratejisi ($r=,330$; $p<0,01$), rekabet etme stratejisi ($r=,364$; $p<0,01$) ve problem çözme stratejisi ($r=,434$; $p<0,01$) ile orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişkiye sahiptir. Duygusal zekâ düzeyi, uyum sağlama stratejisi ($r=-,208$; $p<0,01$) ve kaçınma stratejisi ($r=-,245$; $p<0,01$) ile negatif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı ilişki göstermektedir.

Duygusal zekâ boyutlarından *kendi duygularını anlama* ile uzlaşma stratejisi arasında ($r=,236$; $p<0,01$), rekabet stratejisi arasında ($r=,172$; $p<0,05$) ve problem çözme stratejisi arasında ($r=,292$; $p<0,01$) pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiş, ancak kaçınma stratejisi ile negatif yönlü zayıf düzeyde ($r=-,292$; $p<0,01$) anlamlı ilişki gözlemlenmiştir. Kendi duygularını anlama yetkinliği ile uyum sağlama stratejisi arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Duygusal zekâ boyutlarından *başkalarının duygularını anlama* yetkinliği ile uzlaşma stratejisi arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=,442$; $p<0,01$), problem çözme stratejisi ile pozitif yönlü zayıf düzeyde ($r=,301$; $p<0,01$) anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Başkalarının duygularını anlama yetkinliği ile kaçınma stratejisi arasında negatif yönlü zayıf düzeyde ($r=-,287$; $p<0,01$) anlamlı ilişki saptanmıştır. Uyum sağlama stratejisi

ve rekabet etme stratejisi ise başkalarının duygularını anlama yetkinliği ile anlamlı düzeyde bir korelasyona sahip değildir.

Duygusal zekâ boyutlarından *duygularını kullanma* yetkinliği ile rekabet stratejisi arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=,529$; $p<0,01$), problem çözme stratejisi ile pozitif yönlü zayıf düzeyde ($r=,277$; $p<0,01$) anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Uyum sağlama, uzlaşma ve kaçınma stratejilerinin ise duygularını kullanma yetkinliği ile aralarında anlamlı seviyede bir ilişki bulunmamaktadır.

Duygusal zekâ boyutlarından *duygularını düzenleme* yetkinliği ile uzlaşma stratejisi arasında ($r=,230$; $p<0,01$), rekabet stratejisi arasında ($r=,227$; $p<0,01$), problem çözme stratejisi arasında ($r=,363$; $p<0,01$) pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Duygularını düzenleme yetkinliği ile uyum sağlama stratejisi arasında ise negatif yönlü zayıf düzeyde ($r=-,247$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kaçınma stratejisi, duygularını düzenleme yetkinliği ile anlamlı bir düzeyde ilişkiye sahip değildir.

Tablo 4.13. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Cronbach's α ve Korelasyonlar

Değişken	$\bar{x}$	S.S.	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Kendi Duygularını Anlama (1)	4,22	,33	,76	1										
Başkalarının Duygularını Anlama (2)	4,17	,33	,78	,431**	1									
Duygularını Kullanma (3)	4,15	,37	,72	,355**	,211**	1								
Duygularını Düzenleme (4)	3,78	,52	,81	,336**	,344**	,432**	1							
Uyum Sağlama (5)	2,30	,38	,81	-,097	-,107	-,102	-,247**	1						
Uzlaşma (6)	4,11	,31	,77	,236**	,442**	,075	,230**	,026	1					
Rekabet Etme (7)	3,19	,43	,82	,172*	,110	,529**	,227**	,027	,137*	1				
Problem Çözme (8)	4,26	,35	,79	,292**	,301**	,277**	,363**	-,147*	,028	,144*	1			
Kaçınma (9)	2,21	,38	,80	-,292**	-,287**	-,127	-,070	,061	-,243**	-,060	-,085	1		
Duygusal Zekâ Seviyesi (10)	4,08	,28	,84	,696**	,648**	,699**	,806**	-,208**	,330**	,364**	,434**	-,245**	1	
Psikolojik Güçlendirme Düzeyi (11)	4,14	,26	,77	,257**	,331**	,246**	,228**	-,156*	,381**	,122	,442**	-,246**	,359**	1
<i>n=211. *$p<0.05$; **$p<0.01$</i>														

4.7.5. Regresyon Analizi ve Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre bağımlı değişken olarak modelde yer alan çatışma yönetimi stratejileri üzerinde, bağımsız değişkenler olarak psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ düzeyinin etkileri incelenmiştir. Ayrıca duygusal zekâ yetkinlik boyutlarının çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkilerine yönelik hipotezler sınanmıştır. Regresyon modellerindeki bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık (*multicollinearity*) sorununun olmaması varsayımına ilişkin olarak *Variance Inflation Factor* / $VIF < 10$ ve *Tolerance* $> 0,2$ değerleri uygun aralıklarda tespit edilmiştir (Field, 2009).

4.7.5.1. Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Zekâ Düzeyinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerindeki Etkilerinin Saptanmasına Yönelik Regresyon Analizi

Çatışma yönetimi stratejilerinden *uyum sağlama*, *uzlaşma*, *rekabet etme*, *problem çözme*, *kaçınma* stratejileri üzerinde psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ düzeyinin etkilerinin incelenmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin değerler Tablo 4.14'te gösterilmektedir.

Edinilen bulgulara göre çatışma yönetimi stratejilerinden *uyum sağlama* stratejisi üzerinde psikolojik güçlendirme düzeyinin anlamlı bir etkisi bulunmazken, duygusal zekâ düzeyinin negatif yönde anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -,174$; $p < 0,05$). Bu anlamda, psikolojik güçlendirme düzeyinin uyum sağlama stratejisi üzerinde negatif yönde etkisinin öngörüldüğü 1.H1_a hipotezi desteklenememiş, ancak duygusal zekâ düzeyinin uyum sağlama stratejisi üzerinde negatif yönde etkisinin öngörüldüğü 2.H1_a hipotezi desteklenmiştir. Uyum sağlama stratejisine ilişkin modelin açıklanabilirlik değeri (düzeltilmiş R^2) %4,2'dir ($F = 5,561$; $p < 0,01$).

Çatışma yönetimi stratejilerinden *uzlaşma* stratejisi üzerinde psikolojik güçlendirme düzeyinin ($\beta = ,301$; $p < 0,01$) ve duygusal zekâ düzeyinin ($\beta = ,222$; $p < 0,01$) pozitif yönde anlamlı etkileri belirlenmiştir. Buna göre psikolojik güçlendirme düzeyinin uzlaşma stratejisi üzerinde pozitif yönde etkisinin öngörüldüğü 1.H1_b

hipotezi ve duygusal zekâ düzeyinin uzlaşma stratejisi üzerinde pozitif yönde etkisinin öngörüldüğü 2.H1_b hipotezleri desteklenmektedir. Uzlaşma stratejisine ilişkin modelin açıklanabilirlik değeri %18,0'dır (F=24,065; p<0,01).

Çatışma yönetimi stratejilerinden *rekabet etme* stratejisi üzerinde psikolojik güçlendirme düzeyinin anlamlı bir etkisi tespit edilemezken, duygusal zekâ düzeyinin pozitif yönde anlamlı bir etkisi saptanmıştır ($\beta=,368$; p<0,01). Psikolojik güçlendirme düzeyinin rekabet etme stratejisi üzerinde negatif yönde etkisinin öngörüldüğü 1.H1_c hipotezi desteklenememiştir. Duygusal zekâ düzeyinin rekabet etme stratejisi üzerinde negatif yönde etkisi öngörülmesine rağmen analiz sonucunda pozitif yönde anlamlı etki tespit edilmiş, 2.H1_c hipotezi de desteklenememiştir. Rekabet etme stratejisine ilişkin modelin açıklanabilirlik değeri %12,4'tür (F=15,904; p<0,01).

Çatışma yönetimi stratejilerinden *problem çözme* stratejisi üzerinde psikolojik güçlendirme düzeyinin ($\beta=,329$; p<0,01) ve duygusal zekâ düzeyinin ($\beta=,316$; p<0,01) pozitif yönde anlamlı etkileri belirlenmiştir. Böylece psikolojik güçlendirme düzeyinin problem çözme stratejisi üzerinde pozitif yönde etkisinin öngörüldüğü 1.H1_d hipotezi ve duygusal zekâ düzeyinin problem çözme stratejisi üzerinde pozitif yönde etkisi öngörülen 2.H1_d hipotezleri desteklenmektedir. Problem çözme stratejisine ilişkin modelin açıklanabilirlik değeri %27,6'dır (F=40,956; p<0,01).

Çatışma yönetimi stratejilerinden *kaçınma* stratejisi üzerinde psikolojik güçlendirme düzeyinin ($\beta=-,182$; p<0,01) ve duygusal zekâ düzeyinin ($\beta=-,180$; p<0,05) negatif yönde anlamlı etkileri belirlenmiştir. Böylece psikolojik güçlendirme düzeyinin kaçınma stratejisi üzerinde negatif yönde etkisinin öngörüldüğü 1.H1_e hipotezi ve duygusal zekâ düzeyinin kaçınma stratejisi üzerinde negatif yönde etkisinin öngörüldüğü 2.H1_e hipotezleri desteklenmektedir. Kaçınma stratejisine ilişkin modelin açıklanabilirlik değeri %8,0'dır (F=10,121; p<0,01).

Tablo 4.14. Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Zekâ Düzeyinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Model 1 Uyum Sağlama (a)		Model 2 Uzlaşma (b)		Model 3 Rekabet Etme (c)		Model 4 Problem Çözme (d)		Model 5 Kaçınma (e)	
Bağımsız Değişken	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
Duygusal Zekâ Düzeyi (1)	-,174	-2,407*	,222	3,311**	,368	5,315**	,316	5,021**	-,180	-2,531*
Psikolojik Güçlendirme Düzeyi (2)	-,093	-1,288	,301	4,499**	-,010	-,150	,329	5,222**	-,182	-2,561**
F	5,561**		24,065**		15,904**		40,956**		10,121**	
R ²	,051		,188		,133		,283		,089	
Düzeltilmiş R ²	,042		,180		,124		,276		,080	
n=211. *p<0.05; **p<0.01										

4.7.5.2. Duygusal Zekâ Yetkinliklerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerindeki Etkilerinin Saptanmasına Yönelik Regresyon Analizi

Duygusal zekânın *kendi duygularını anlama*, *başkalarının duygularını anlama*, *duygularını kullanma* ve *duygularını düzenleme* yetkinlik boyutlarının çatışma yönetimi stratejilerinden *uyum sağlama*, *uzlaşma*, *rekabet etme*, *problem çözme* ve *kaçınma* stratejileri üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizle ilgili değerler Tablo 4.15'te gösterilmektedir.

Duygusal zekâ yetkinlik boyutlarından *kendi duygularını anlama* boyutunun çatışma yönetimi stratejilerinden *kaçınma* stratejisi üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi tespit edilmiştir ($\beta=-,214$; $p<0,01$). Ancak diğer çatışma yönetimi stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisine ulaşılamamıştır. Buna göre duygusal zekânın kendi duygularını anlama boyutunun çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkiye sahip olduğu öngörülen 3.H1_a hipotezi desteklenmektedir.

Duygusal zekâ yetkinlik boyutlarından *başkalarının duygularını anlama* boyutunun çatışma yönetimi stratejilerinden *uzlaşma* stratejisi üzerinde pozitif yönde ($\beta=,398$; $p<0,01$), *problem çözme* stratejisi üzerinde pozitif yönde ($\beta=,152$; $p<0,05$) ve *kaçınma* stratejisi üzerinde negatif yönde ($\beta=-,218$; $p<0,01$) anlamlı etkisi bulunmuştur. Fakat uyum sağlama ve rekabet etme stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Buna göre duygusal zekânın başkalarının duygularını anlama boyutunun çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkiye sahip olması öngörülen 3.H1_b hipotezi desteklenmektedir.

Duygusal zekâ yetkinlik boyutlarından *duygularını kullanma* boyutunun çatışma yönetimi stratejilerinden *rekabet etme* stratejisi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğuna ulaşılmıştır ($\beta=,535$; $p<0,01$). Duygularını kullanma yetkinliğinin diğer çatışma yönetimi stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisi saptanamamıştır. Bu

anlamda duygusal zekânın duygularını kullanma boyutunun çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkisinin olduğu öne sürülen 3.H1_c hipotezi desteklenmektedir.

Duygusal zekâ yetkinlik boyutlarından *duygularını düzenleme* boyutunun çatışma yönetimi stratejilerinden *problem çözme* stratejisi üzerinde pozitif yönde ($\beta=,227$; $p<0,01$) ve *uyum sağlama* stratejisi üzerinde negatif yönde ($\beta=-,240$; $p<0,01$) anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Duygularını düzenleme yetkinliğinin diğer çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma, rekabet etme ve kaçınma stratejileri üzerinde ise anlamlı bir etkisine ulaşamamıştır. Böylece elde edilen bulgular ışığında duygusal zekanın duygularını kullanma boyutunun çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkisinin olduğu öngörülen 3.H1_d hipotezi desteklenmektedir.

Duygusal zekâ yetkinliklerinin çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modellerinin tümünün anlamlı olduğuna ulaşılmıştır. Uyum sağlama stratejisine ilişkin modelin duygusal zekâ yetkinlikleri aracılığıyla açıklanabilirlik değeri %4,3'tür ($F=3,380$; $p<0,05$). Uzlaşma stratejisine ilişkin modelin duygusal zekâ yetkinlikleri aracılığıyla açıklanabilirlik düzeyi %19,3'tür ($F=13,520$; $p<0,01$). Rekabet etme stratejisine ilişkin modelin duygusal zekâ yetkinlikleri aracılığıyla açıklanabilirlik düzeyi %26,6'dır ($F=20,045$; $p<0,01$). Problem çözme stratejisine ilişkin modelin duygusal zekâ yetkinlikleri aracılığıyla açıklanabilirlik değeri %17,5'tir ($F=12,117$; $p<0,01$). Kaçınma stratejisine ilişkin modelin duygusal zekâ yetkinlikleri aracılığıyla açıklanabilirlik değeri %10,7'dir ($F=7,315$; $p<0,01$).

Tablo 4.15. Duygusal Zekâ Boyutlarının Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Model 1 Uyum Sağlama (a)		Model 2 Uzlaşma (b)		Model 3 Rekabet Etme (c)		Model 4 Problem Çözme (d)		Model 5 Kaçınma (e)	
Bağımsız Değişken	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
Kendi Duygularını Anlama (1)	-,010	-,129	,055	,752	-,021	-,297	,112	1,534	-,214	-2,806**
Başkalarının Duygularını Anlama (2)	-,022	-,291	,398	5,624**	,005	,080	,152	2,125*	-,218	-2,938**
Duygularını Kullanma (3)	,010	,135	-,075	-1,061	,535	7,902**	,107	1,492	-,046	-,623
Duygularını Düzenleme (4)	-,240	-3,053**	,108	1,490	,001	,020	,227	3,100**	,097	1,278
F	3,380*		13,520**		20,045**		12,117**		7,315**	
R ²	,062		,208		,280		,190		,124	
Düzeltilmiş R ²	,043		,193		,266		,175		,107	
n=211. *p<0.05; **p<0.01										

SONUÇ

Organizasyon üyeleri, iş ortamındaki farklılık ve çeşitlilikten kaynaklanan bireylerarası çatışma süreçleri ile zaman zaman karşılaşmaktadırlar. Bireyler, yaşadıkları bu süreçlerde kendi isteklerini ve durumlarını göz önüne alarak belirli çatışma yönetimi stratejilerine yönelmektedirler. Gerçekleştirilen literatür incelemesi ışığında bireysel ve örgütsel faktörlerin, bireylerin tercih edecekleri stratejiler üzerinde belirleyici rol üstlenmekte olduğu tespit edilmiştir. Literatürde çatışma yönetimi süreçlerinde bireylerin duygusal zekâ düzeylerinin etkisinin incelendiği çalışmalar yer almakta, ancak bu süreçlerde bireylerin psikolojik güçlendirme düzeylerinin etkilerinin incelenmesine yönelik kapsamlı çalışmalar bulunmamaktadır. Bu anlamda, gerçekleştirilen araştırma kapsamında çatışma yönetimi süreçlerinde bireylerin yaklaşımlarının aydınlatılabilmesi amacıyla psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ düzeylerinin etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın uygulanması amacıyla İstanbul ilindeki üç farklı otomotiv yetkili satış ve servis hizmet noktasında görev yapmakta olan çalışanlar ziyaret edilmiş, anket tekniği aracılığıyla araştırma verileri toplanmıştır. Elde edilen veriler ışığında hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla SPSS 24.0 programında çoklu doğrusal regresyon analizi ve diğer destekleyici analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, çatışma yönetimi stratejileri üzerinde bireylerin psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ düzeylerinin anlamlı seviyede etkili olduğu tespit edilmiş, öngörülen temel hipotezler desteklenmiştir.

Literatürde çatışma ve müzakere süreçlerinde güç kavramının incelendiği çalışmalarda örgütsel çatışma ve müzakere süreçlerinde bireylerin sahip oldukları güç düzeylerinin ve bireyler arası güç dengelerinin tercih edilecek yaklaşımlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca organizasyonda belirli kaynaklara dayalı güce sahip olan çalışanların çatışma süreçlerinde amaçlarından ödün vermeyeceği ve amaçlarını gerçekleştirmek için çabalayacağı ifade edilmektedir. Çatışan tarafların eşit güce sahip olması durumunda ise, bireyler belirli tavizler vererek uzlaşmaya veya ortak çaba göstererek problem çözümü üretmeye odaklandıkları belirtilmiştir (De Dreu, 1995; Coleman, 2006; Van Kleef v.d., 2006).

Literatürdeki çalışmalar ışığında örgütsel çatışma yönetimi süreçlerinde, bireylerin tercih edecekleri stratejiler üzerinde psikolojik güçlendirme algılarının etkili olacağı öngörülmüş; gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre bireylerin psikolojik güçlendirme düzeylerinin, çatışma yönetimi stratejilerinden özellikle *uzlaşma* ve *problem çözme* stratejileri üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre gerçekleştirilen araştırmadaki iş organizasyonlarında belirli güç kaynaklarına sahip veya kendisini güçlendirilmiş hissedenen çalışanların örgütsel çatışma yönetiminde daha çok problem çözümüne ve uzlaşmaya yönelik davranış sergiledikleri söylenebilir. Bunun yanında çalışanların sahip olduğu psikolojik güçlendirme düzeylerinin kaçınma stratejisi üzerinde olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu anlamda organizasyon üyelerinin kendilerini güçlendirilmiş hissettikçe çatışma etkileşimlerinden kaçınmadığı, ancak güçsüzlük hissini üyeleri çatışma etkileşimlerinden kaçınma yaklaşımına yönlendirdiği ifade edilebilir.

Duygusal zekâ kavramı üzerine literatürde gerçekleştirilen çalışmalarda organizasyon üyelerinin sergileyecekleri iş davranışlarının, sahip oldukları duygusal zekâ düzeylerine göre farklılık göstereceği ifade edilmektedir. Literatürde örgütsel çatışma yönetimi stratejileri ile bireylerin duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarda duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin daha çok problem çözme ve uzlaşma stratejilerini tercih ettiklerine ulaşılmıştır (Rahim v.d., 2002; Rahim, 2018; Özdemir & Özdemir, 2007; Shih & Susanto, 2010; Yaşlıoğlu v.d., 2013; Chan v.d., 2014; Hopkins & Yonker, 2015).

Duygusal zekâ literatüründeki çalışmalar göz önüne alınarak örgütsel çatışma süreçlerinde bireylerin tercih edecekleri stratejiler üzerinde duygusal zekâ yetkinliklerinin etkili olacağı öngörülmüş ve araştırma kapsamında incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre duygusal zekâ düzeyi, çatışma yönetimi stratejilerinden *uzlaşma*, *problem çözme* ve *rekabet etme* stratejileri üzerinde olumlu yönde etkiye sahiptir. Buna göre araştırmadaki iş organizasyonlarında duygusal zekâ düzeyleri yüksek çalışanların, çatışma süreçlerinde amaçlarını gerçekleştirmeye, karşılıklı ödünler vererek anlaşmaya ve ortak çözümler üretmeye yönelik davranışları tercih ettikleri söylenebilir. Ancak duygusal zekâ düzeyinin çatışma yönetimi stratejilerinden *kaçınma* ve *uyum sağlama* stratejileri üzerinde olumsuz yönde etkiye sahip olduğu

bulunmuştur. Bu anlamda, duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanların çatışma süreçlerinde tek taraflı tavizler vermeyi ve etkileşimden kaçınmayı tercih etmeyecekleri ifade edilebilir. Mevcut araştırmada elde edilen bulgular, daha önce gerçekleştirilen araştırmaların bulgularını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Duygusal zekâ yetkinlik boyutları; kendi duygularını anlama, başkalarının duygularını anlama, duygularını kullanma ve duygularını düzenleme yetkinlikleri arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre söz konusu yetkinlik boyutlarının birlikte belirli bir duygusal zekâ düzeyini temsil ettiği söylenebilir. Araştırma kapsamında incelenen çalışanların genel duygusal zekâ ortalamalarının iyi seviyede olduğu tespit edilmiş, ancak duygularını düzenleme yetkinliği diğer yetkinliklere göre daha düşük seviyede kalmıştır. Buna göre bireylerin özellikle aşırı sinirlenme veya coşku gibi duygusal ruh hallerini ayarlayabilme becerilerini ifade eden duygularını düzenleme yetkinliğinin, iş ortamındaki stres yoğunluğundan veya toplumun kültürel yapısından etkilendiği düşünülebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre kendi duygularını anlama ve başkalarının duygularını anlama yetkinlikleri gelişmiş çalışanların çatışma yönetimi sürecinde kaçınma stratejisini tercih etmeyeceğine ilişkin anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre kendisinin ve çevresindeki bireylerin duygularını anlayan çalışanların, kendi istek ve amaçlarının yanında karşı tarafın isteklerini de doğru bir şekilde tanımlayarak çatışma sürecinden beklentilerini ifade edeceği düşünülmektedir. Başkalarının duygularını anlama yetkinliği gelişmiş çalışanların çatışma yönetimi sürecinde özellikle uzlaşma stratejisini ve kısmen de problem çözme stratejisini tercih edecekleri saptanmıştır. Buna göre bireyler arası örgütsel çatışma süreçlerinde empati geliştirerek karşı tarafın isteklerini doğru tahmin edebilen çalışanların, örgütsel ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak yapıcı yaklaşımlar sergileyecekleri söylenebilir.

Duygularını kullanma yetkinliği gelişmiş çalışanlar özellikle rekabet etme stratejisini tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bu anlamda kendi duygularını harekete geçirebilen çalışanların örgütsel çatışma süreçlerinde kendi çıkarlarının gerçekleşmesine motive olarak rekabetçi yaklaşımlar sergileyeceği söylenebilir.

Duygularını düzenleme yetkinliği gelişmiş çalışanların ise çatışma sürecinde uyum sağlama stratejisini tercih etmeyeceğine ve problem çözme stratejisini tercih edeceğine ilişkin anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre duygusal durumlarını yönetme ve duygularını kontrol etme becerileri gelişmiş bireylerin çatışma yönetimi sürecinde karşı tarafla birlikte ortak bir çözüm geliştirme isteği ön plana çıkmakta olduğu ve çalışanların tek taraflı ödünler vermeyi tercih etmeyeceği söylenebilir.

Hizmet sektörü gibi müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına yüksek önem verilen sektörlerde, görevlerin gerçekleştirilmesi temel öncelik olduğundan dolayı çatışma süreçlerinde kısa vadede çözüme ulaşılması hedeflenmektedir. Bireyler arası çıkar önceliklerine dayanan rekabetin yüksek olması ve müşteri isteklerinin hızlı bir şekilde karşılanması ihtiyacı, örgütsel çatışma süreçlerinde çalışanların kısa vadede çözüme yönelik, uzlaşmacı ve zaman zaman rekabetçi bir tutum sergilemelerine yol açmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen otomotiv sektöründeki özellikle satış hizmetlerinde, satış bazlı ücretlendirme ve prime göre çalışma şekilleri bireylerde işlerin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesine ve kendi çıkarlarına yönelik davranış sergilemelerine neden olduğu düşünülebilir. Elde edilen bulgulara göre rekabet etme stratejisinin duygusal zekâ düzeyi yüksek bireyler tarafından tercih edilmesi, söz konusu hizmet sektörü çalışanlarının rekabetçi bir iş ortamında görev yapmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırma verilerin analiz edilmesiyle elde edilen bulgulara göre çatışma yönetimi stratejileri üzerinde bireylerin psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ düzeylerinin etkili olduğu tespit edilmiş, öngörülen temel hipotezler desteklenmiştir. Buna göre çalışanların duygusal zekâ düzeyinin çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma, rekabet etme ve problem çözme stratejileri üzerinde olumlu etkisi gözlenirken, kaçınma ve uyum sağlama stratejileri üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirme algısı ise uzlaşma, problem çözme ve kaçınma stratejileri üzerinde anlamlı etkilere sahipken, uyum sağlama ve rekabet etme stratejileri üzerinde anlamlı etkisine ulaşamamıştır. Çalışanların psikolojik güçlendirme algısı ve duygusal zekâ düzeylerinin çatışma yönetimi stratejileri üzerinde benzer yönlü etkilere sahip olduğu saptanmıştır. Psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ düzeyinin birlikte; uzlaşma ve problem çözme stratejileri üzerinde

olumlu, kaçınma stratejisi üzerinde olumsuz yönde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu stratejiler üzerinde psikolojik güçlendirme algısının duygusal zekâ düzeyine göre kısmen daha yüksek etkiye sahip olduğu görülmüştür. Böylece psikolojik açıdan güçlendirilmiş ve duygusal zekâ seviyesi yüksek çalışanların bireyler arası çatışma yönetimi sürecinde uzlaşma ve problem çözme stratejilerini tercih ederken, kaçınma stratejisini tercih etmedikleri söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına ulaşılmasında iş ortamı karakteristiklerinin çalışanların davranışlarına yansımış olduğu da ifade edilebilir. Bu açıdan örneklemdaki çalışanların görev yaptığı iş ortamında işlerin gerçekleştirilmesine ve müşteri tatminine öncelik veren bir kültürün yer aldığından söz edilebilir. Ayrıca çalışanlar kısa vadede gerçekleştirilmesi gereken önemli kararlarda karşı taraf üzerinde baskı kurarak çözümü elde etme veya bazı ödünler vererek uzlaşma yolunu da tercih etmektedirler. Örgütsel ve bireysel hedeflerle ilgili uzun vadeli kararlarda ise karşılıklı çözüm önerileri üretilerek sorunların üstesinden gelindiği çıkarımı yapılabilir. Özellikle uzlaşma ve problem çözme stratejileri taraflar arasında güç dengesinin olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Buna göre araştırma kapsamında incelenen örneklem grubunda uzlaşma ve problem çözme stratejilerinin tercih edilmesi, tarafların çatışma süreçlerinde eşit güce sahip olduklarını hissettiklerine dayandırılabilir.

Araştırma bulgularına dayanarak yöneticilerin organizasyon üyelerinin psikolojik güçlendirme düzeylerini ve duygusal zekâ yetkinliklerini geliştirmeye yönelik imkanlar sağlaması, çözüme yönelik bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sağlayacağı söylenebilir. Yöneticiler sadece yapısal güçlendirme yaklaşımları uygulamaktansa, bu uygulamaların bireylerin algıları üzerindeki etkilerini de takip etmelidir. Güçlendirme düzeyi arttıkça çatışma süreçlerinde de bireyler problem çözüme yönelik davranış göstereceklerdir. Benzer şekilde yöneticiler organizasyon üyelerinin duygusal zekâ yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim programları uygulayabilirler. Böylece organizasyon üyeleri arasında daha etkin bir iletişim ortamı oluşturulabilir ve örgütsel çatışma süreçlerinde taraflar arasındaki beklentiler ortak çözüme yönelik olarak karşılanabilir. Organizasyon üyelerinin psikolojik güçlendirme

algılarının ve duygusal zekâ yetkinliklerinin geliştirilmesi uzun vadede örgütsel süreçler üzerinde etkinliğin ve öğrenmenin artmasına katkı sağlayacaktır.

Gerçekleştirilen araştırmada, örneklem olarak İstanbul ilindeki belirli otomotiv hizmet noktalarının çalışanlarının tercih edilmesi sonuçların genelleştirilmesini kısıtlamaktadır, gelecek çalışmalarda farklı sektörlerden karşılaştırmalı veriler toplanması veya örneklem büyüklüğünün genişletilmesi sonuçların temsil gücünü yükseltebilir. Araştırma verilerinin toplanması sürecinde kullanılan ölçeklerin kendini değerlendirme ölçeği olarak kullanılması araştırmanın kısıtlarından biridir. Gelecek çalışmalarda yöneticilerin ve astların karşılıklı değerlendirmelerine yönelik ölçek tasarımları kullanılması daha anlamlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Yönetici ve ast ilişkileri açısından değerlendirildiğinde özellikle güçlendirici liderlik davranışlarının çatışma yönetimi süreçlerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik çalışmalar literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca çatışma yönetimi süreçlerinde duygusal emek, algılanan güç ve kuşak farklılıklarının incelenmesi; ilgili literatürün aydınlatılmasına yardımcı olabilir. Bireylerin çatışma yönetimi süreçlerindeki davranışları ile organizasyon kültürü ilişkisinin incelenmesi ve çatışma yönetiminin örgütsel öğrenme potansiyeline etkilerinin araştırılması da önemli katkılar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- AMASON, A. C.: 1996 “Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams.” **Academy of management journal**, 39(1), 123-148.
- ARGYRIS, C., & SCHÖN, D. A.: 1978 **Organizational learning: A theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ARI, G. S. & ERGENELİ, A.: 2003 “Psikolojik güçlendirme algısı ve bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkisi.” **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 21(1), 129-149.
- ARSLANTAŞ, C. C.: 2007 “Güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma.” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), 227-240.
- ASARKAYA Ç.: 2015 “Psychological empowerment: Antecedents, correlates and consequences” **Doktora Tezi**. Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- ASHFORTH, B. E.: 1989 “The experience of powerlessness in organizations.” **Organizational behavior and human decision processes**, 43(2), 207-242.
- ASHKANASY, N. M., & DAUS, C. S.: 2002 “Emotion in the workplace: The new challenge for managers.” **Academy of Management Perspectives**, 16(1), 76-86.
- BACHARACH, S. B., & LAWLER, E. J.: 1980 **Power and politics in organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- BANDURA, A.: 1977 “Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change.” **Psychological review**, 84(2), 191.
- BANDURA, A.: 1986 **Social foundations of thought and action: A social-cognitive view**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- BAR-ON, R.: 1997 **The emotional intelligence inventory (EQ-I): Technical manual**. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- BAR-ON, R.: 2000 Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. İçinde R. Bar-On & J. Parker (Eds.), **The Handbook of Emotional Intelligence** (pp. 363-388). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- BAR-ON, R.: 2006 “The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)” **Psicothema**, 18, 13-25.
- BARON, R. A.: 1997 **Psychology** 4th Edition. Boston: Allyn & Bacon.
- BELL, C., & SONG, F.: 2005 “Emotions in the conflict process: An application of the cognitive appraisal model of emotions to conflict management.” **International Journal of Conflict Management**, 16(1), 30-54.
- BENNIS, W., & NANUS, B.: 1985 **The strategies for taking charge**. New York: Harper. Row.
- BLAKE, R. R., & MOUTON, J. S.: 1964 **The managerial grid**. Houston: Gulf Publishing.
- BOWEN, D. E. & LAWLER, E.E.: 1992 “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When.” **Sloan Management Review**, Spring, 31-39.
- BRUK-LEE V.: 2007 “Conflict at Work.” İçinde Steven G. Rogelberg (Ed.), **Encyclopedia of industrial and organizational psychology** (pp. 94-97). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- CARUSO, D. R., & SALOVEY, P.: 2004 **The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- CHAN, J. C., SIT, E. N., & LAU, W. M.: 2014 “Conflict management styles, emotional intelligence and implicit theories of personality of

- nursing students: A cross-sectional study.” **Nurse education today**, 34(6), 934-939.
- COLEMAN, P. T.: 2006 “Power and conflict.” İçinde Morton Deutsch, Peter T. Coleman, & Eric C. Marcus (Eds.), **The handbook of conflict resolution: Theory and practice** 2nd Edition (pp. 120-143). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- CONGER, J. A. & KANUNGO, R. N.: 1988 “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice.” **The Academy of Management Review**, 13(3), 471–482.
- COOPER, R. K. & SAWAF, A.: 1998 **Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations**. New York: Penguin.
- CÜCELOĞLU, D.: 2017 **İnsan ve Davranışı** 34.Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ÇAKAR, U. & ARBAK, Y.: 2004 “Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zeka ilişkisi ve duygusal zeka.” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6, 3: 23-48.
- DAFT, R. L.: 2007 **The leadership experience** 4th Edition. Mason, OH: South-Western.
- DAFT, R. L.: 2008 **Management** 8th Edition. Mason, OH: South-Western.
- DAFT, R. L.: 2010 **Organization theory and design** 10th Edition. Mason, OH: South-Western.
- DE DREU, C. K.: 1995: “Coercive power and concession making in bilateral negotiation.” **Journal of Conflict Resolution**, 39(4), 646-670.
- DE DREU, C. K., & GELFAND, M. J.: 2007 “Conflict in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis.” İçinde C. K. W. De Dreu & Michele J. Gelfand. **The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations** (pp. 3-54). New York: Psychology Press.

- DE DREU, C. K., & WEINGART, L. R.: 2003 "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis." **Journal of Applied Psychology**, 88(4), 741.
- DE DREU, C. K., EVERS, A., BEERSMA, B., KLUWER, E. S., & NAUTA, A.: 2001 "A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace." **Journal of Organizational Behavior**, 22(6), 645-668.
- DECI, E. L., CONNELL, J. P., & RYAN, R. M.: 1989 "Self-determination in a work organization." **Journal of applied psychology**, 74(4), 580.
- DECI, E. L., & RYAN, R. M.: 1985 "Cognitive evaluation theory." İçinde **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior** (pp. 43-85). Boston, MA: Springer.
- DEUTSCH, M.: 1949 "A theory of cooperation and competition." **Human Relations**, 2, 129-152.
- DEUTSCH, M.: 1969 "Conflicts: Productive and destructive." **Journal of social issues**, 25(1), 7-42.
- DEUTSCH, M.: 1990 "Sixty years of conflict." **International Journal of Conflict Management**, 1, 237-263.
- DRUSKAT, V. U., & WOLFF, S. B.: 2001 "Building the emotional intelligence of groups." **Harvard Business Review**, 79(3), 80-91.
- EKMAN, P.: 1992 "An argument for basic emotions." **Cognition & Emotion**, 6(3), 169-200.
- EREN, E.: 2012 **Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi** 13.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- ERGENELİ, A., ARI, G. S., & METİN, S.: 2007 "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers." **Journal of business research**, 60(1), 41-49.

- FINDIKLI, M. A., GÜLDEN, A., & SEMERCİÖZ, F.: 2010 “Subordinate trust in supervisor and organization: subordinate perceptions of psychological empowerment.” **International Journal of Business and Management Studies**, 2(1), 55-67.
- FIELD, A.: 2009 **Discovering statistics using IBM SPSS statistics** 3rd Edition. London: Sage Publications.
- FISKE, S. T.: 1993 “Controlling other people: The impact of power on stereotyping.” **American Psychologist**, 48(6), 621.
- FOLLETT, M. P.: 1940 “Constructive conflict.” İçinde H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), **Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett** (pp. 30– 49). New York: Harper & Row.
- GAGNE, M., & DECI, E. L.: 2005 “Self-determination theory and work motivation.” **Journal of Organizational Behavior**, 26(4), 331-362.
- GARDNER, H.: 1999 **Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century**. New York: Basic Books.
- GARDNER, H.: 2011 **Frames of mind: The theory of multiple intelligences**. New York: Basic Books.
- GARVIN, D. A.: 1993 “Building a learning organization.” **Harvard Business Review**. 71(4), 78-91.
- GEORGE, D., & MALLERY, P.: 2010 **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 18.0 Update** 11th Edition. Boston: Allyn & Bacon.
- GEORGE, E., & ZAKKARIYA, K. A.: 2018 **Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector**. Springer.
- GIEBELS, E., DE DREU, C. K., & VAN DE VLIERT, E.: 2000 “Interdependence in negotiation: Effects of exit options and social motive on distributive and integrative negotiation.” **European Journal of Social Psychology**, 30(2), 255-272.

- GIST, M. E.: 1987 "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management." **Academy of management review**, 12(3), 472-485.
- GIST, M. E. & MITCHELL, T. R.: 1992 "Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability." **Academy of Management Review**, 2, 183-211.
- GOETSCH, D. L., & DAVIS, S. B.: 2014 **Quality management for organizational excellence**. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- GOLEMAN D.: 1995 **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ**. New York: Bantam Books.
- GOLEMAN, D. & CHERNISS, C.: 2001 **The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- GOLEMAN, D.: 1998 **Working with emotional intelligence**. NY: Bantam Books.
- GOLEMAN, D.: 2004 "What makes a leader?" **Harvard Business Review**, 82(1), 82-91.
- GOLEMAN, D.: 2006 **Social intelligence: The new science of human relationships**. New York: Bantam Books.
- GOLEMAN, D., & BOYATZIS, R.: 2017 "Emotional intelligence has 12 elements: Which do you need to work on." **Harvard Business Review**, 84(2), 1-5.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., & MCKEE, A.: 2001 "Primal leadership: The hidden driver of great performance." **Harvard Business Review**, 79(11), 42-53.
- GREENBERG, J., & BARON, R. A.: 2003 **Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work**. New Jersey: Prentice Hall.

- HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R.: 1980 **Work redesign**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., & ANDERSON, R. E.: 2014 **Multivariate data analysis: Pearson new international edition**. Essex: Pearson Education Limited.
- HARRIS, K. J., WHEELER, A. R., & KACMAR, K. M.: 2009 "Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance." **The Leadership Quarterly**, 20, 371–382.
- HOPKINS, M. M., & YONKER, R. D.: 2015 "Managing conflict with emotional intelligence: Abilities that make a difference." **Journal of Management Development**, 34(2), 226-244.
- IZARD, C. E.: 1977 **Human emotions**. New York: Springer Science & Business Media.
- JANSSEN, O., & VAN DE VLIERT, E.: 1996 "Concern for the other's goals: Key to (de-) escalation of conflict." **International Journal of Conflict Management**, 7(2), 99-120.
- JEHN, K. A.: 1994 "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict." **International journal of conflict management**, 5(3), 223-238.
- JEHN, K. A.: 1995 "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict." **Administrative science quarterly**, 256-282.
- JEHN, K. A.: 1997 "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups." **Administrative science quarterly**, 530-557.
- JIANG, X., FLORES, H. R., LEELAWONG, R., & MANZ, C. C.: 2016 "The effect of team empowerment on team performance: A cross-cultural

- perspective on the mediating roles of knowledge sharing and intra-group conflict.” **International Journal of Conflict Management**, 27(1), 62-87.
- JOO, B. K., & SHIM, J. H.: 2010 “Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture.” **Human Resource Development International**, 13(4), 425-441.
- JORDAN, P. J., & TROTH, A. C.: 2002 “Emotional intelligence and conflict resolution Implications for human resource development.” **Advances in developing human resources**, 4(1), 62-79.
- JORDAN, P. J., & TROTH, A. C.: 2004 “Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution.” **Human performance**, 17(2), 195-218.
- JOSEPH, D. L., & NEWMAN, D. A.: 2010 “Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model.” **Journal of applied psychology**, 95(1), 54.
- KANBUR, E.: 2018 “Havacılık sektöründe psikolojik güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi.” **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 14(1), 147-162.
- KANTER, R. M.: 1977 **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books.
- KANTER, R. M.: 1983 **The change masters**. New York: Simon & Schuster.
- KIRKMAN, B. L., & ROSEN, B.: 1999 “Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment.” **Academy of Management Journal**, 42(1), 58-74.
- KOÇEL, T.: 2007 **İşletme Yöneticiliği** 11.Basım. İstanbul: Arıkan Basım.

- LAWLER, E. J.: 1992 "Power processes in bargaining." **Sociological Quarterly**, 33(1), 17-34.
- LEE, M., & KOH, J.: 2001 "Is empowerment really a new concept?" **International journal of human resource management**, 12(4), 684-695.
- LUTHANS, F.: 2010 **Organizational Behavior: An Evidence Based Approach** 12. Edition. McGraw-Hill.
- MACKINTOSH, N. J.: 2011 "History of theories and measurement of intelligence." İçinde R. J. Sternberg & S. B. Kaufman (Eds.), **The Cambridge handbook of intelligence** (pp. 3-19). NY: Cambridge University Press.
- MAYER, J. D. & SALOVEY, P.: 1993 "The Intelligence of Emotional Intelligence." **Intelligence**, 17, 433-442.
- MAYER, J. D., & GEHER, G.: 1996 "Emotional intelligence and the identification of emotion." **Intelligence**, 22(2), 89-113.
- MAYER, J. D., & SALOVEY, P.: 1995 "Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings." **Applied and preventive psychology**, 4(3), 197-208.
- MAYER, J. D., & SALOVEY, P.: 1997 "What is emotional intelligence?" İçinde P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), **Emotional development and emotional intelligence: Educational implications** (3-31). New York: Basic Books.
- MAYER, J. D., CARUSO, D. R., & SALOVEY, P.: 1999 "Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence." **Intelligence**, 27(4), 267-298.
- MAYER, J. D., DIPAOLO, M., & SALOVEY, P.: 1990 "Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence." **Journal of personality assessment**, 54(3-4), 772-781.

- MAYER, J. D., SALOVEY, P., & CARUSO, D. R.: 2004 “Emotional Intelligence: theory, findings, and implications.” **Psychological inquiry**, 15(3), 197-215.
- MAYER, J. D., SALOVEY, P., CARUSO, D. R., & CHERKASSKIY, L.: 2011 “Emotional intelligence.” R. J. Sternberg & S. B. Kaufman (Eds.), **The Cambridge handbook of intelligence** (pp. 528-549). NY: Cambridge University Press.
- MAYER, J. D., SALOVEY, P., CARUSO, D. R., & SITARENOS, G.: 2003 “Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0.” **Emotion**, 3(1), 97.
- MENON, S. T.: 1999 “Psychological empowerment: Definition, measurement and validation.” **Canadian Journal of Behavioral Sciences**, 31(3), 161–164.
- MENON, S. T.: 2001 “Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach.” **Applied Psychology**, 50(1), 153–180.
- MINTZBERG, H.: 1973 **The Nature of Managerial Work**, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- MYERS, D. G.: 2008 **Exploring Psychology** 7th Edition. New York: Worth Publishers.
- NIEDENTHAL, P. M., & RIC, F.: 2017 **Psychology of emotion** 2nd Edition. New York: Routledge, Psychology Press.
- NUNNALLY, J. C.: 1978 **Psychometric Theory** 2nd Edition. New York: McGraw Hill.
- ÖZDEMİR, A. Y., & ÖZDEMİR, A.: 2007 “Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama.” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18, 393-410.

- PEKDEMİR, I., ÖZÇELİK, O., KARABULUT, E., ARSLANTAŞ, C. C.: (2006).
“Personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir çalışma.” **Verimlilik Dergisi**, 4, 11-36.
- PLUTCHIK, R., & KELLERMAN, H.: 1980 **Emotion, theory, research, and experience: theory, research and experience**. San Diego, CA: Academic press.
- PRUITT D. G., RUBIN J.: 1986 **Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement**. New York: Random House.
- PRUITT, D. G.: 1983 “Strategic choice in negotiation.” **American Behavioral Scientist**, 27, 167–194.
- QUINN, R. E., & SPREITZER, G. M.: 1997 “The road to empowerment: Seven questions every leader should consider.” **Organizational dynamics**, 26(2), 37-49.
- RAHIM, M. A.: 1983 “A measure of styles of handling interpersonal conflict.” **Academy of Management Journal**, 26, 368–376.
- RAHIM, M. A.: 1985 “A strategy for managing conflict in complex organizations.” **Human Relations**, 38(1), 81-89.
- RAHIM, M. A.: 2001 **Managing Conflict in Organizations** 3rd Edition. London: Greenwood Publishing Group.
- RAHIM, M. A.: 2002 “Toward a theory of managing organizational conflict.” **International journal of conflict management**, 13(3), 206-235.
- RAHIM, M. A., & BONOMA, T. V.: 1979 “Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention.” **Psychological reports**, 44, 1323-1344.
- RAHIM, M. A., & MAGNER, N. R.: 1995 “Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and

its invariance across groups.” **Journal of applied psychology**, 80(1), 122-132.

RAHIM, M. A., PSENICKA, C., POLYCHRONIOU, P., ZHAO, J. H., YU, C. S., ANITA CHAN, K., ... & FERDAUSY, S.: 2002 “A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries.” **The International journal of organizational analysis**, 10(4), 302-326.

RAHIM, M. A., CİVELEK, I., & LIANG, F. H.: 2018 “A process model of social intelligence and problem-solving style for conflict management.” **International Journal of Conflict Management**, 29(4), 487-499.

ROBBINS, S. P. & JUDGE, T.: 2012 **Organizational Behavior** 15th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.

ROBBINS, S. P.: 1978 “Conflict management and conflict resolution are not synonymous terms.” **California management review**, 21(2), 67-75.

ROBBINS, S. P., & COULTER, M.: 2011 **Management** 11th Edition. New Jersey: Prentice Hall.

SALOVEY, P., & MAYER, J. D.: 1990 “Emotional intelligence.” **Imagination, cognition and personality**, 9(3), 185-211.

SCHACHTER, S., & SINGER, J.: 1962 “Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state.” **Psychological review**, 69(5), 379.

SCHERMERHORN, J. R.: 2011 **Exploring Management** 3rd Edition. New Jersey: John Wiley & Sons.

SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N., & UHL-BIEN, M.: 2010 **Organizational Behavior** 11.Edition. New York: John Wiley & Sons.

- SCHUTTE, N. S., MALOUFF, J. M., HALL, L. E., HAGGERTY, D. J., COOPER, J. T., GOLDEN, C. J., & DORNHEIM, L.: 1998 "Development and validation of a measure of emotional intelligence." **Personality and individual differences**, 25(2), 167-177.
- SEIBERT, S. E., WANG, G., & COURTRIGHT, S. H.: 2011 "Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review." **Journal of applied psychology**, 96(5), 981-1003.
- SEIBERT, S.E., SILVER, S.R., & RANDOLPH, W. A.: 2004 "Taking Empowerment to the next level: A multiple level model of empowerment, performance and satisfaction." **Academy of Management Journal**, 47(3), 332-349.
- SHIH, H. A., & SUSANTO, E.: 2010 "Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations." **International Journal of Conflict Management**, 21(2), 147-168.
- SIEGALL, M., & GARDNER, S.: 2000 "Contextual factors of psychological empowerment." **Personnel Review**, 29(6), 703-722.
- SIGLER, T. H., & PEARSON, C. M.: 2000 "Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment." **Journal of quality management**, 5(1), 27-52.
- SPEARMAN, C.: 1927 **The abilities of man: Their nature and measurement**. New York: Macmillan.
- SPECTOR, P. E., & BRUK-LEE, V.: 2008 "Conflict, health and well-being." İçinde C. K. W. De Dreu & Michele J. Gelfand. **The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations** (pp. 267-288). New York: Psychology Press.

- SPREITZER, G. M.: 1995 "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation." **Academy of Management Journal**, 38(5), 1442–1465.
- SPREITZER, G. M.: 1996 "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment." **Academy of Management Journal**, 39(2), 483–504.
- SPREITZER, G. M.: 2007 "Empowerment." İçinde Steven G. Rogelberg, **Encyclopedia of industrial and organizational psychology** (202-206). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- SPREITZER, G. M., KIZILOS, M. A., & NASON, S. W.: 1997 "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain." **Journal of management**, 23(5), 679-704.
- SPREITZER, G. M., DE JANASZ, S. C., & QUINN, R. E.: 1999 "Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership." **Journal of Organizational Behavior**, 20(4), 511-526.
- STERNBERG, R. J.: 1997 "The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success." **American psychologist**, 52(10), 1030.
- STERNBERG, R. J.: 2003 "A broad view of intelligence: The theory of successful intelligence." **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 55(3), 139-154.
- STRONGMAN, K. T.: 2003 **The psychology of emotion** 5th Edition. West Sussex: John Wiley & Sons.
- TEKARSLAN, E., KILINÇ, T., ŞENCAN, H., & BAYSAL, A. C.: 2000 **Davranışın Sosyal Psikolojisi**. İstanbul: Dönence Basım.
- THOMAS, K. W. & KILMANN R. H.: 1974 **Thomas-Kilmann conflict mode instrument**. Tuxedo, New York: XICOM.

- THOMAS, K. W. & VELTHOUSE, B. A.: 1990 "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation." **The Academy of Management Review**, 15(4), 666–681.
- THOMAS, K. W.: 1976 "Conflict and conflict management." İçinde M. D. Dunnette (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology** (pp. 889–935). Chicago: Rand McNally.
- THORNDIKE, E. L.: 1920 "Intelligence and its uses." **Harper's magazine**. 140, 227-235.
- THURSTONE, L. L.: 1938 "Primary mental abilities." **Psychometric Monographs**, 1, ix-121.
- VAN DE VLIERT, E.: 2013 **Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical frontiers**. London: Psychology Press.
- VAN DE VLIERT, E., & KABANOFF, B.: 1990 "Toward theory-based measures of conflict management." **Academy of Management Journal**, 33(1), 199-209.
- VAN KLEEF, G. A., DE DREU, C. K., PIETRONI, D., & MANSTEAD, A. S.: 2006 "Power and emotion in negotiation: Power moderates the interpersonal effects of anger and happiness on concession making." **European Journal of Social Psychology**, 36(4), 557-581.
- WALL JR, J. A., & CALLISTER, R. R.: 1995 "Conflict and its management." **Journal of Management**, 21(3), 515-558.
- WECHSLER, D.: 1958 **The measurement and appraisal of adult intelligence** 4th Edition. Baltimore, MD: Williams & Wilkins Co.
- WHETTEN, D., & CAMERON, K.: 2016 **Developing Management Skills: Global Edition**. Essex: Pearson.

- 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(3), 243-274.
- YAŞLIOĞLU, M. M., PEKDEMİR, I., & TOPLU, D.: 2013 “Duygusal zeka ve çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin rolü.” **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 11(22), 191-220.
- YUKL, G. A.: 2013 **Leadership in organizations** 7th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- ZEIDNER, M., MATTHEWS, G., & ROBERTS, R. D.: 2009 **What We Know about Emotional Intelligence: How It Affects Learning, Work, Relationships, and Our Mental Health**. Cambridge, MA: MIT Press.
- ZHANG, S. J., CHEN, Y. Q., & SUN, H.: 2015 “Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: An empirical study of Chinese employees.” **International Journal of Conflict Management**, 26(4), 450-478.
- ZIMBARDO, P. G., JOHNSON, R., & MCCANN, V.: 2012 **Psychology: Core Concepts** 7th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- ZIMMERMAN, M. A.: 1990 “Taking aim on empowerment research: on the distinction between individual and psychological conceptions.” **American journal of community psychology**, 18(1), 169-177.
- ZIMMERMAN, M. A.: 1995 “Psychological empowerment: Issues and illustrations.” **American journal of community psychology**, 23(5), 581-599.

EKLER

Anket Formu

Sayın İlgili,

Bu anket formu; İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans Programında tarafımda yürütülen “**Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Zekâ Düzeyinin Etkileri**” konulu tez araştırması kapsamındadır. Değerlendirilecek cevaplarda bireyler ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek veriler sadece akademik amaçlı kullanılacaktır.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Arş. Gör. Eren KILIÇ
Gebze Teknik Üniversitesi
erenkilic@gtu.edu.tr

Prof. Dr. Muhteşem BARAN (Danışman)
İstanbul Üniversitesi
muhtesem@istanbul.edu.tr

Lütfen ifadeleri 1: Kesinlikle Katılmıyorum - 2: Katılmıyorum - 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum - 4: Katılıyorum - 5: Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerine göre cevaplandırınız.

I. Bu bölüm 16 ifadeden oluşmaktadır. Kendinizin ve çalışma arkadaşlarınızın duygularını, iş çevrenizi göz önünde bulundurarak değerlendiriniz.

1.	Çoğu zaman nasıl bir ruh halinde olduğumu anlarım.	1	2	3	4	5
2.	Kendi duygularımı anlama konusunda iyiyim.	1	2	3	4	5
3.	Ne hissettiğimi gerçekten anlarım.	1	2	3	4	5
4.	Mutlu olup olmadığımı daima bilirim.	1	2	3	4	5
5.	Arkadaşlarımdan davranışlarından hangi duygulara sahip olduklarını bilirim.	1	2	3	4	5
6.	Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim.	1	2	3	4	5
7.	Başkalarının hislerine ve duygularına karşı duyarlıyım.	1	2	3	4	5
8.	Çevremdeki insanların duygularını iyi anlarım.	1	2	3	4	5
9.	Kendim için hedefler belirler ve onlara ulaşmak için çabalarım.	1	2	3	4	5
10.	Kendime yetkin bir kişi olduğumu söylerim.	1	2	3	4	5
11.	Kendi kendimi motive ederim.	1	2	3	4	5
12.	Kendimi elimden gelenin en iyisini yapmak için cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
13.	Ruh halimi kontrol edebilir ve zorluklarla mantıklı bir şekilde başa çıkabilirim.	1	2	3	4	5
14.	Kendi duygularımı kontrol etmekte oldukça yetenekliyim.	1	2	3	4	5
15.	Çok sinirlendiğimde çabucak sakinleşebilirim.	1	2	3	4	5
16.	Kendi duygularımı iyi bir şekilde kontrol ederim.	1	2	3	4	5

II. Bu bölüm 20 ifadeden oluşmaktadır. İş ortamında diğer çalışanlarla ilişkilerinizi göz önünde bulundurarak nasıl kararlar verdiğinizi belirtiniz.

17.	Anlaşmazlıklarda karşı tarafın istekleri adına kendi isteklerimden ödün veririm.	1	2	3	4	5
18.	Anlaşmazlıklarda daha çok karşı tarafın isteklerine uyum sağlarım.	1	2	3	4	5
19.	Anlaşmazlıklarda karşı tarafın amaçlarına uygun hareket ederim.	1	2	3	4	5
20.	Anlaşmazlıklarda karşı tarafın amaç ve çıkarlarına uyum sağlarım.	1	2	3	4	5
21.	Anlaşmazlıkların giderilmesi için ılımlı bir çözüm yolu bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
22.	Anlaşmazlıklarda uzlaşmacı bir çözüm yolu bulmamız gerektiğini vurgularım.	1	2	3	4	5
23.	Anlaşmazlıklarda iki tarafın da belirli ödümler vermesi gerektiğini vurgularım.	1	2	3	4	5

24.	Anlaşmazlıklarda mümkün olduğunca ortak bir noktada uzlaşmaya çabalarım.	1	2	3	4	5
25.	Anlaşmazlıklarda kendi fikirlerimde ısrarcı olurum.	1	2	3	4	5
26.	Anlaşmazlık durumlarında kendi çıkarlarımı daha fazla düşünürüm.	1	2	3	4	5
27.	Anlaşmazlıklarda kendi açımdan iyi bir sonuç almak için mücadele ederim.	1	2	3	4	5
28.	Anlaşmazlıklarda karşı tarafın fikirlerimi kabul etmesi için her şeyi yaparım.	1	2	3	4	5
29.	Anlaşmazlıklarda hem kendimin hem de karşı tarafın memnun olacağı şekilde konuları açıklığa kavuştururum.	1	2	3	4	5
30.	Anlaşmazlıklarda hem kendimin hem karşı tarafın amaç ve çıkarlarına ulaşması için çabalarım.	1	2	3	4	5
31.	Anlaşmazlıklarda karşılıklı en uygun çözümü bulmak için her iki tarafın da fikirlerini incelerim.	1	2	3	4	5
32.	Anlaşmazlıklarda mümkün olduğunca her iki tarafın da isteklerine fayda sağlayacak çözümler üretirim.	1	2	3	4	5
33.	Görüş ayrılıklarımı belirtmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
34.	Farklı fikirde olmaktan mümkün oldukça kaçınırım.	1	2	3	4	5
35.	Farklılıkları ön plana çıkarmam.	1	2	3	4	5
36.	Tartışma yaratacak konularda diğer kişilerle karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5

III. Bu bölüm 12 ifadeden oluşmaktadır. Şirketinizde üstlenmekte olduğunuz görevi göz önünde bulundurarak değerlendiriniz.

37.	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
38.	İş faaliyetlerim bana anlamlı gelmektedir.	1	2	3	4	5
39.	Yapmakta olduğum iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
40.	Yapmakta olduğum işle ilgili yeteneğim konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
41.	İşimle ilgili faaliyetleri gerçekleştirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	1	2	3	4	5
42.	İşim için gerekli beceriler konusunda uzmanlığa sahibim.	1	2	3	4	5
43.	İşimi nasıl yapacağımı belirlerken önemli ölçüde serbestliğe sahibim.	1	2	3	4	5
44.	İşimi nasıl gerçekleştireceğim konusunda kendim karar verebilirim.	1	2	3	4	5
45.	İşimi özgür ve bağımsız bir şekilde yapabilmem için önemli fırsatlara sahibim.	1	2	3	4	5
46.	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	1	2	3	4	5
47.	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibiyim.	1	2	3	4	5
48.	Çalıştığım bölümde gerçekleşen faaliyetler üzerinde önemli ölçüde söz sahibiyim.	1	2	3	4	5

IV. Bu bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin alanlar gösterilmiştir. Lütfen size uygun seçeneklerden birini işaretleyerek cevaplandırınız.

49. Cinsiyetiniz		50. Yaşınız	51. Kaç yıldır bu şirkette çalışmaktasınız	52. Toplam iş tecrübeniz	53. Medeni Durumunuz	
Kadın ☐	Erkek ☐	(.....)	(.....) Yıl	(.....) Yıl	Evli ☐	Bekar ☐

54. Eğitim Seviyeniz:

İlköğretim ☐	Lise ☐	Ön Lisans ☐	Lisans ☐	Lisansüstü ☐
-------------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------

55. Çalıştığınız Bölüm			56. Pozisyonunuz
Satış Bölümü ☐	Servis Bölümü ☐	Koordinasyona Bağlı Faaliyetler ☐	(.....)

Anketimiz sona ermiştir, Katılım sağladığınız için teşekkür ederiz.