

**ORGANİZASYONLARDA STRATEJİK DUYGUSAL
ZEKA KULLANIMI MAKYAVELİZM İLİŞKİSİ
VE ÇATIŞMA YÖNETİMİNE YANSIMASI:
TASARIM MÜHENDİSLİĞİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Türker ÖZCİHAN

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2014

**ORGANİZASYONLARDA STRATEJİK DUYGUSAL ZEKA KULLANIMI
MAKYAVELİZM İLİŞKİSİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİNE YANSIMASI: TASARIM
MÜHENDİSLİĞİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Türker ÖZCİHAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bölümü

Danışman: Doç. Dr. Figen DALYAN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık, 2014

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Türker ÖZCİHAN'ın "Organizasyonlarda Stratejik Duygusal Zeka Kullanımı Makyavelizm İlişkisi ve Çatışma Yönetimine Yansıması: Tasarım Mühendisliğinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 14 Ocak 2015 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Figen DALYAN
Üye : Doç.Dr.Levent ERDOĞAN
Üye : Yrd.Doç.Dr.Didem PAŞAOĞI.İT

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yüksek Lisans Tez Özü

ORGANİZASYONLARDA STRATEJİK DUYGUSAL ZEKA KULLANIMI MAKYAVELİZM İLİŞKİSİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİNE YANSIMASI: TASARIM MÜHENDİSLİĞİNDE BİR ARAŞTIRMA

Türker ÖZCİHAN

İşletme Ana Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2014

Danışman: Doç. Dr. Figen DALYAN

Duygusal zeka ve çatışma yönetimi kavramları üzerinde sıkça araştırma yapılan ve şirketlerin ilgisini çekebilmiş kavramlar olarak hem ülkemizde hem de dünyada öne çıkmaktadır. Çalışanlardan ve yöneticilerden yeterince verim alınıp alınamayacağı henüz kişiler pozisyonlara kabul edilmeden önce, gerek duygusal zeka, gerek Makyavelizm gerekse bu iki kavramın incelendiği kişilik testleri ile anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu testlerde ön kabul olarak duygusal zekası yüksek kişilerin çalışma ortamlarına daha uygun olduğu varsayımı kullanılmaktadır. Bu çalışma kapsamında ise özellikle son yıllarda ortaya atılan duygusal zekanın kişinin çıkarları doğrultusunda kullanımı ve kullanımın kişinin Makyavelizm düzeyi ile ilgisi ile bu ilişkinin çatışma yönetiminde kullanılan stillere etkisi incelenmektedir.

Araştırma bir tasarım mühendisliği bölümünde çalışan çoğunluğu mühendis, 104 yönetici ve çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara yetenek tabanlı duygusal zeka testleri olan STEM ve STEU, Makyavelizm düzeylerini ölçmek için MACH IV ve çatışma yönetim stillerini belirlemek için ROCI-II testleri uygulanmıştır. Sonuçlar t testi, ANOVA, Pearson korelasyon testi ve hiyerarşik regresyon analizi ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda Makyavelizm'in duygusal zeka ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi yordaladığı kısmen kabul edilmiştir. Duygusal zekası yüksek katılımcıların

Makyavelizm düzeyleri de yüksek olduğu zaman çatışma durumunda kendilerine yönelik ilgisi yüksek çatışma yönetim stillerini daha çok kullandıkları sonucuna varılmıştır. Bu yönüyle duygusal zekanın bir kişilik özelliği değil bir yetenek olduğu ve kişisel amaçlar içinde kullanılabilirliği konusundaki araştırmalara katkı sağlanmışır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Duygusal Zeka, Çatışma Yönetimi, Makyavelizm, Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka, Hiyerarşik Regresyon

Abstract

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC EMOTIONAL INTELLIGENCE USAGE WITHIN ORGANIZATIONS AND MACHIAVELLISM AND ITS REFLECTION ON CONFLICT MANAGEMENT: A DESIGN ENGINEERING EXAMPLE

Türker ÖZCİHAN

Department of Business Administration

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, December 2014

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Figen DALYAN

Emotional intelligence and conflict management are two popular areas of interest among researchers and companies both in our country and world. Candidates emotional intelligence and Machiavellism level are tried to be detected by character tests before a promotion or job recruitment since these concept are believed to effect efficiency. However these tests assume high emotionally intelligence candidates will be more suitable to all job environments. In this study this assumption is tested and it is hypothesized that people high in emotional intelligence will use it for their own interest and this usage is related with their Machiavellism level. The reflection of this relation on conflict management strategies is investigated.

This study is performed in a design engineering department with 104 participants more of which are engineers. Ability based emotional intelligence tests STEM and STEU is applied to detect their emotional intelligence level. MACH IV is used for Machiavellism and ROCI-II is implemented to determine their conflict management style. Results are analyzed with t tests, ANOVA tests, Pearson Correlation test and hierarchical regression analysis.

As a result it is partially confirmed that participants higher in emotional intelligence will use more frequently, concern for self conflict management styles when their Machiavellism level is also high. With this perspective it is believed that this research

make a contribution to current literature focusing on ability based emotional intelligence and its possible usage for personal gain.

Keywords: Ability Based Emotional Intelligence, Conflict Management, Machiavellism, Strategic Emotional Intelligence Usage

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Türker ÖZCİHAN



Önsöz

Çalışmam süresinde yönlendirmeleri, hoşgörülü yaklaşımları ve güler yüzüyle desteğini esirgemeyen değerli tez hocam Doç. Dr. Figen Dalyan'a

Tüm öğrenim hayatım boyunca hep bir adım daha ileri gitmem için beni ısrarla teşvik eden bugün bulunduğum yerde en çok emeği bulunan canım annem Rabiye Özcihan'a ve canım babam Ali Özcihan'a

Tez çalışmam sürecinde manevi desteğini devam ettiren, ihtiyaç duyduğum zamanlarda yanımda olan biricik eşim Seda Özcihan'a

Yüksek lisans sürecinde bilgilerimi benimle paylaşan sayın hocalarıma ve duygusal zeka konusundaki katkılarından dolayı sayın Prof. Dr. Sezen Ünlü'ye

Anket uygulaması sürecinde yardımlarını esirgemeyen ve zamanlarını ayıran iş arkadaşlarıma ve uygulama yapmama izin veren birinci amirlerime

Sonsuz teşekkür ederim.....

Türker ÖZCİHAN

Özgeçmiş

Türker ÖZCİHAN

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans	2004	Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi Havacılık ve Uzay Mühendisliği Bölümü
Lise	1999	Mersin Fen Lisesi

İş

2006-	Tasarım Mühendisi ve Takım Lideri , TEI-Tusaş Motor Sanayii, Eskişehir
-------	---

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri/yılı: Konya /15.07.1981 Cinsiyet: Erkek Yabancı dil: İngilizce

Yayınlar

Ünlü, S.; Özcihan, T.; Özbaş, Z. ve Bakıner, A. (2014). Örgütsel çatışma çözüm yöntemleriyle duygusal zeka arasındaki ilişki: Bir tasarım mühendisliği örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 251-263

İçindekiler

Jüri ve Enstitü Onayı	ii
Yüksek Lisans Tez Özü	iii
Abstract.....	v
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi	vii
Önsöz.....	viii
Özgeçmiş	ix
Tablolar Listesi	xiv
Şekiller Listesi	xvii
Kısaltmalar Listesi.....	xviii
Giriş.....	1
1 Duygusal Zeka.....	3
1.1 Duygusal Zekanın Tanımı ve Duygusal Zeka Modelleri.....	3
1.1.1 Duygusal zeka modelleri	6
1.1.1.1 Zihinsel yetenek modelleri	7
1.1.1.2 Yeterlik modelleri.....	10
1.1.1.3 Kişisel özellik modelleri	11
1.2 Bilim ve Popüler Kültürde Duygusal Zekanın Yeri ve Uygulanması	15
1.3 Duygusal Zeka Ölçüm Metotları	18
1.3.1 Kendini raporlama (özbildirim) temelli testler	19
1.3.1.1 Duygusal Yeterlilik Envanteri (ECI)	19
1.3.1.2 Duygusal Zeka Envanteri (EQ-i)	20
1.3.1.3 Kişisel Duygusal Zeka Anketi (TEIQue)	21
1.3.1.4 Kişisel Ruh Hali Ölçeği (TMMS).....	21
1.3.1.5 Duygusal Zeka Özbildirim Testi (SREIT)	22
1.3.1.6 Duygusal Zeka Haritası (EQ-Map).....	22
1.3.1.7 EQ-NED.....	23
1.3.2 Performans bazlı testler	23
1.3.2.1 Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği (MEIS)	24
1.3.2.2 Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi (MSCEIT)	25
1.3.2.3 Durumsal Yargı Testleri (SJT).....	26

1.4	Stratejik Duygusal Zeka Kullanımı (EQ'nun Karanlık Tarafı)	29
2	İşletmelerde Çatışma ve Yönetimi.....	33
2.1	Çatışmanın Tanımı	35
2.2	Çatışmanın Gelişim Evreleri.....	37
2.2.1	Potansiyel çatışma.....	41
2.2.2	Algılanan çatışma.....	42
2.2.3	Hissedilen çatışma.....	43
2.2.4	Açık çatışma	44
2.2.5	Çatışma sonrası.....	45
2.3	Çatışma Türleri.....	46
2.3.1	Birey içi çatışma	46
2.3.2	Bireyler arası çatışma	48
2.3.3	Grup içi çatışma	48
2.3.4	Gruplar arası çatışma.....	49
2.3.5	Örgütler arası çatışmalar	50
2.4	Çatışmaya İlişkin Yönetimsel Yaklaşımlar.....	50
2.4.1	Olumlu yaklaşım	50
2.4.2	Olumsuz yaklaşım.....	51
2.4.3	Dengeli yaklaşım	52
2.5	Çatışmalara Neden Olan Faktörler.....	53
2.5.1	Çatışmaya neden olan bireysel faktörler	55
2.5.1.1	Yetenek ve kabiliyetler	55
2.5.1.2	Kişilik.....	55
2.5.1.3	Algılama farklılıkları.....	56
2.5.1.4	Değerler ve ahlak.....	56
2.5.2	Çatışmaya neden olan iletişim kaynaklı faktörler	57
2.5.2.1	İletişim bariyerleri.....	57
2.5.2.2	İletişim eksikliği	57
2.5.3	Çatışmaya neden olan yapısal faktörler	58
2.5.3.1	Uzmanlaşma	58
2.5.3.2	Ortak kaynakların kısıtlılığı.....	58
2.5.3.3	Amaç farklılıkları	58

2.5.3.4	Otorite ile olan ilişkiler	59
2.5.3.5	Statü uyumsuzlukları	59
2.5.3.6	Yetkisel belirsizlikler	59
2.5.3.7	Karşılıklı bağımlılık.....	60
2.6	Çatışma Yönetimi	60
2.6.1	Tanımlama.....	63
2.6.2	Müdahale	63
2.6.3	Çatışma yönetimi modelleri	64
2.6.3.1	Deutch'un takımlarda çatışma yönetimi modeli	65
2.6.3.2	Blake'in iki boyutlu çatışma yönetimi modeli.....	66
2.6.3.3	Thomas'ın çatışma yönetimi modeli	67
2.6.3.4	Rahim ve Bonoma'nın çatışma yönetim modeli	68
2.6.3.5	Çatışma yönetim stili kriterleri	72
2.6.4	Çatışma çözüm metotları	74
2.6.4.1	Çatışmayı teşvik etme yolları	75
2.6.4.2	Çatışma çözümlenmesinde kullanılan metotlar.....	76
2.7	Çatışma Yönetim Stilleri Ölçüm Metotları	82
2.7.1	Yönetim Izgarası	83
2.7.2	Örgüt ve Çevre	84
2.7.3	Çatışma Yönetimi Anketi (CMS)	85
2.7.4	Farklılıkların Yönetimi Egzersizi (MODE).....	86
2.7.5	Örgütsel İletişim Çatışmaları Testi (OCCI).....	89
2.7.6	Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri – (ROCI-2)	90
2.7.7	Çatışma Çözümü için Dutch Testi (DUTCH).....	92
3	Makyavelizm	94
3.1	Makyavelizm ve Çatışma Yönetimi.....	96
3.2	Makyavelizm Ölçmek İçin Kullanılan Testler	97
4	Yöntem.....	99
4.1	Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	99
4.1.1	Araştırmanın amacı	99
4.1.2	Araştırmanın hipotezleri.....	100
4.2	Araştırmanın Yöntemi	104

4.2.1	Evren ve örneklem	104
4.2.2	Verilerin toplanması	104
4.2.3	Kullanılan veri analizi teknikleri.....	107
5	Bulgular ve Yorumlar	110
5.1	Verilerin Analizi.....	110
5.1.1	Betimsel istatistikler ve eksik veriler	110
5.1.2	Uç değerler.....	110
5.1.3	Normal dağılım	111
5.1.4	Güvenirlilik.....	112
5.2	Demografik Özellikler İle İlgili Bulgular.....	116
5.3	Duygusal Zeka ile İlgili Bulgular.....	117
5.4	Çatışma Yönetim Stilleri ile İlgili Bulgular	118
5.5	Makyavelizm ile İlgili Bulgular	119
5.6	Demografik Değişkenlerin Duygusal Zekaya Etkisi.....	120
5.7	Demografik Değişkenlerin Çatışma Yönetim Stillere Etkisi	128
5.8	Demografik Değişkenlerin Makyavelizm Düzeylerine Etkisi.....	139
5.9	Duygusal Zeka ile Çatışma Yönetimi İlişkisi	143
5.10	Duygusal Zeka ile Makyavelizm Arasındaki İlişki	144
5.11	Makyavelizm ile Çatışma Yönetimi İlişkisi	145
5.12	Regresyon Analizi Sonuçları.....	146
6	Sonuçlar ve Öneriler.....	151
6.1	Sonuçlar	151
6.2	Öneriler.....	155
EK:	Anket Formu	157
Kaynakça	168

Tablolar Listesi

Tablo 1. Duygusal Zeka Yaklaşımları.....	7
Tablo 2. Mayer ve Salovey'in Dört Kollu Duygusal Zeka Modelinin Hiyerarşik Yapısı.....	9
Tablo 3. Duygusal Yeterliliklerin Kavramsal Çatısı	11
Tablo 4. Bar-On'un Duygusal-sosyal Zeka Modeli	13
Tablo 5. Kişisel Özellik Tabanlı Duygusal Zeka Örneklem Alanı	15
Tablo 6. Olumlu ve Olumsuz Yaklaşım Karşılaştırması.....	52
Tablo 7. Kaynaklarına Göre Çatışma Biçimleri	54
Tablo 8. Kişilerarası Çatışma Yönetim Stilleri: 2-5 Stilli Yönetim Modelleri	64
Tablo 9. Gruplarda Rekabet ve İşbirliğinin Etkileri.....	66
Tablo 10. Yönetim Izgarası	67
Tablo 11. Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Kullanılmasının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar	74
Tablo 12. Çatışma Çözümlemesinde En Sık Kullanılan Metotlar	77
Tablo 13. Yönetim Izgarası Test – Yeniden Test Katsayıları.....	84
Tablo 14. Örgüt ve Çevre Testi Test – Yeniden Test Katsayıları.....	85
Tablo 15. MODE Testi İç Tutarlılık ve Test Yeniden Test Korelasyonları	87
Tablo 16. OCCI Testi İç Tutarlılık Alfa Katsayıları	90
Tablo 17. ROCI-II Testi Tutarlılık Katsayıları	91
Tablo 18. Çalışmanın Evreni	104
Tablo 19. ROCI-II Güvenirlik Katsayıları.....	107
Tablo 20. Toplam Skorların Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	111
Tablo 21. Ankette Kullanılan Testlerin Cronbach Alfa Katsayıları.....	113
Tablo 22. STEU Doğru-Yanlış Cevap Sayıları.....	113
Tablo 23. Uzlaşma Alt Boyutu Madde Varyans ve Korelasyonları	115
Tablo 24. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	116
Tablo 25. STEU Minimum, Maksimum ve Ortalama Toplam Puanları.....	117
Tablo 26. STEM Minimum, Maksimum ve Ortalama Puanları	118
Tablo 27. ROCI-II Minimum, Maksimum ve Ortalama Puanları.....	118
Tablo 28. Mach-IV Minimum, Maksimum ve Ortalama Puanları.....	119

Tablo 29. Çalışanların Cinsiyetlerine ve Çalıştıkları Pozisyona Göre Duyguları Yönetme ve Yönlendirme Duygusal Zeka Alt Boyutuna İlişkin "t" Testleri	121
Tablo 30. Çalışanların Cinsiyetlerine ve Çalıştıkları Pozisyona Göre Duyguları Anlama Duygusal Zeka Alt Boyutuna İlişkin "t" Testleri	121
Tablo 31. Çalışanların Yaş, Eğitim Durumu, Toplam Çalışma Süreleri ve Meslek dağılımlarının Duyguları Yönetme ve Yönlendirme Duygusal Zeka Alt Boyutuna Etkisinin Anova Analizi Sonuçları	122
Tablo 32. Çalışanların Yaş, Eğitim Durumu, Toplam Çalışma Süreleri ve Meslek dağılımlarının Duyguları Anlama Duygusal Zeka Alt Boyutuna Etkisinin Anova Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 33. Çalışanların Yaşları ve Duyguları Anlama Duygusal Zeka Alt Boyutu Puanları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tukey Analizi Sonuçları	125
Tablo 34. Çalışanların Meslekleri ve Duyguları Anlama Duygusal Zeka Alt Boyutu Puanları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tukey Analizi Sonuçları	127
Tablo 35. Çalışanların Cinsiyetleri ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiye Yönelik "t" Testleri.....	128
Tablo 36. Çalışanların Çalıştıkları Pozisyon ile Kullandıkları Çatışma yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiye Yönelik "t" Testleri	129
Tablo 37. Çalışanların Yaşları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiye Yönelik "F" Testleri.....	130
Tablo 38. Çalışanların Yaşları ve Bütünleştirme, Ödün Verme Çatışma Yönetim Stilleri Ortalama Puanları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tukey Analizi Sonuçları	131
Tablo 39. Katılımcıların Öğrenim Durumları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiye Yönelik "F" Testleri.....	132
Tablo 40. Katılımcıların Meslekleri ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiye Yönelik "F" Testleri.....	133
Tablo 41. Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiye Yönelik "F" Testleri	134
Tablo 42. Çalışanların Toplam Çalışma Süresi ve Bütünleştirme Çatışma Yönetim Stili Ortalama Puanları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tukey Analizi Sonuçları....	135
Tablo 43. Bütünleştirici Boyut ve Demografik Değişkenlere İlişkin t Testleri	136
Tablo 44. Bütünleştirici Boyut ve Demografik Değişkenlere İlişkin F testleri.....	137

Tablo 45. Ayırıştırıcı Boyut ve Demografik Değişkenlere İlişkin t testleri	138
Tablo 46. Ayırıştırıcı Boyut ve Demografik Değişkenlere İlişkin F testleri	138
Tablo 47. Katılımcıların Makyavelizm Düzeylerinin Cinsiyet ve Çalıştıkları Pozisyon ile Arasındaki İlişkiyi Gösteren "t" Testleri	139
Tablo 48. Katılımcıların Makyavelizm Düzeylerinin Yaş, Eğitim Durumu, Toplam Çalışma Süresi ve Meslek ile Arasındaki İlişkiyi Gösteren "F" Testleri	140
Tablo 49. Katılımcıların Yaşları ve Mach IV Testi Sonuçları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tukey Analizi Sonuçları.....	141
Tablo 50. Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri ve Mach IV Testi Sonuçları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tukey Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 51. Katılımcıların Duygusal Zekaları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Yaklaşımları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyonları	143
Tablo 52. Katılımcıların Duygusal Zekaları ile Makyavelizm Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyonu.....	145
Tablo 53. Katılımcıların Makyavelizm Düzeyleri ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyonları.....	146
Tablo 54. Bütünleştirici Çatışma Yönetimi Stilleri Boyutu Bağımlı Değişkeni ile Belirleyici Değişken Duygusal Zeka ve Yordayıcı Değişken Makyavelizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	147
Tablo 55. Kaçınma Çatışma Yönetim Stili Bağımlı Değişkeni ile Belirleyici Değişken Duygusal Zeka ve Yordalayıcı Değişken Makyavelizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	148
Tablo 56. Bütünleştirme Çatışma Yönetim Stili Bağımlı Değişkeni ile Belirleyici Değişken Duygusal Zeka ve Yordalayıcı Değişken Makyavelizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	149

Şekiller Listesi

Şekil 1. Mayer ve Salovey'in Dört Kollu Hiyerarşik Duygusal Zeka Modeli	8
Şekil 2. Konulara Göre Duygusal Zeka Çalışmaları	17
Şekil 3. Yıllara Göre Duygusal Zeka Çalışmaları.....	18
Şekil 4. Duygusal Zeka, Stratejik Davranış İlişkisi	31
Şekil 5. Konulara Göre Çatışma Yönetimi Çalışmaları.....	34
Şekil 6. Yıllara Göre Çatışma Yönetimi Çalışmaları	35
Şekil 7. Pondy'nin Çatışma Süreci	38
Şekil 8. Thomas'ın Çatışma Süreci	39
Şekil 9. Çatışma Gelişim Evreleri Özeti.....	40
Şekil 10. Rahim'in Örgütsel Çatışma Gelişim Evreleri.....	41
Şekil 11. Kavramsallaştırma Süreci Adımları ve Etkili Faktörler	44
Şekil 12. Çatışma-Örgütsel Performans İlişkisi	53
Şekil 13. Çatışmalara Neden Olan Faktörler	55
Şekil 14. Çatışma Yönetimi Süreci	62
Şekil 15. Kişilerarası Çatışma İçin İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modeli.....	68
Şekil 16. Kişilerarası Çatışma Yönetim Stillerinin Bütünleştirici ve Ayrıştırıcı Boyutları	72
Şekil 17. Araştırma Modeli	100
Şekil 18. STEM – STEU Testleri Histogram ve QQ Grafikleri.....	112
Şekil 19. Yaş'a Göre STEU Puanları Dağılımı.....	126
Şekil 20. Mesleğe Göre STEU Puanları Dağılımı.....	127
Şekil 21. Toplam Çalışma Süresine Göre Bütünleştirme Puanları Dağılımı	136
Şekil 22. Yaşa Göre MACH IV Puanları Dağılımı	141
Şekil 23. Toplam Çalışma Süresine Göre MACH IV Puanları Dağılımı.....	143
Şekil 24. Makyavelizm ve Duyguları Yönetme Duygusal Zeka Boyutunun, Bütünleştirme Çatışma Yönetim Stili Üzerindeki Etkileri	149

Kısaltmalar Listesi

ANOVA : Analysis of Variance (Varyans Analizi)

B. : Boyut

Bütün : Bütünleştirme

Bütünleş : Bütünleştirme

Bütünleş : Bütünleştirici

CMS : Çatışma Yönetimi Anketi

ÇY : Çatışma Yönetimi

Diğ : Diğerleri

DUTCH : Dutch Test for Conflict Handling (Çatışma Çözümü için Dutch Testi)

ECI : Emotional Competence Inventory (Duygusal Yeterlilik Envanteri)

EI : Emotional Intelligence (Duygusal Zeka)

EQ : Emotional quotient (Duygusal Zeka)

EQ-i : The Emotional Quotient Inventory (Duygusal Zeka Envanteri)

EQ-MAp : Duygusal Zeka Haritası

Hükm : Hükmetme

Hükmet : Hükmetme

IQ : Intelligence quotient (Zeka Derecesi)

Kaçım : Kaçınma

MACH : Makyavelizm

Mach_mean : Ortalama Mach IV Puanı

MachIV_cent : Merkezileştirilmiş Mach IV puanı

Maks : Maksimum

MEIS : The Multifactor Emotional Intelligence Scale (Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği)

Min : Minimum

MODE : Management of Differences Exercise (Farklılıkların Yönetimi Egzersizi)

MSCEIT : Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi)

N : Sayı

OCCI : Organizational Communication Conflict Instrument (Örgütsel İletişim Çatışmaları Testi)

Ödünver : Ödün Verme

Örn : Örnek

P : Anlamlılık Düzeyi

ROCI-II : Rahim Organizational Conflict Inventory (Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri)

S : sayfa

SJT : Situational Judgement Test (Durumsal Yargı Testleri)

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

SREIT : Self-report Emotional Intelligence Test (Duygusal Zeka Özbildirim Testi)

Std : Standart

STEM : Situational Test Of Emotional Management (Duygusal Yönetim Durumsal Testi)

STEM_cent : Merkezileştirilmiş Stem Puanı

Stem_mean : Ortalama Stem Puanı

STEU : Situational Test of Emotional Understanding (Duyguları Anlama Durumsal Testi)

Steu_mean : Ortalama Steu puanı

Steu_total : Toplam Steu Puanı

TEIQue : The Trait Emotional Intelligence Questionnaire (Kişiliksel Duygusal Zeka Anketi)

TMMS : The Trait Meta-Mood Scale (Kişiliksel Ruh Hali Ölçeği)

Uzlaş : Uzlaşma

Vd. : Ve diğerleri

Ver : Versiyon

YÖK : Yüksek Öğretim Kurulu

Giriş

Duygusal zeka kavramı son yıllarda hem ülkemizde hem de dünyada oldukça popüler hale gelmiş ve artık kurumların işe alım süreçlerinde, kurum içi atamalarda ve sosyal faaliyetlerde göz önüne alınan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Bu kavram ilk ortaya atıldığı zamandan son yıllara kadar hep olumlu karakter özellikleri ile özdeşleştirilmiştir. Duygusal zekası yüksek kişinin, diğerleri ile ilişkilerinde karşısındakine değer veren, sorumluluk sahibi, iş ortamına uyumlu bireyler olacağı varsayımı yapılmıştır. Fakat son birkaç yılda ortaya atılan tezlerde duygusal zekanın da IQ gibi bir yetenek olduğu, duygusal zekası yüksek olan kişilerin iyi karakterli olabileceği gibi kötü karakteristik özellikler de barındırabileceği ve bu yeteneklerini kendi amaçları doğrultusunda kullanabilecekleri üzerinde durulmaktadır.

Bu araştırmada da duygusal zeka bir yetenek olarak incelenmiş ve duygusal zekası yüksek kişilerin kendi çıkarlarını ne ölçüde savunacaklarını gözlemek için çatışma yönetimi alanında ki etkileri incelenmiştir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek karakteristik özellikleri de göz önüne almak için katılımcıların Makyavelizm düzeyleri de araştırma kapsamında tutulmuştur.

Bu çerçevede gerçekleştirilen araştırmada bir tasarım mühendisliği bölümünde katılımcıların duygusal zekasını ölçen bir testin yanında, Makyavelizm ve kullandıkları çatışma yönetim stillerini tespit etmek için anketler uygulanmış ve elde edilen sonuçlar istatistikî yöntemlerle test edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde duygusal zeka hakkında geçmişten günümüze yapılmış araştırmalar sunulmakta ve duygusal zekayı kişisel özellik olarak gören anlayışla bir yetenek olarak gören anlayışın detayları verilmektedir.

İkinci bölümde çatışmanın tanımı, gelişim evreleri, türleri, sebepleri ve yönetim modelleri anlatılmaktadır. Makyavelizm kavramı ve Makyavelizm ölçmek için kullanılan ölçekler üçüncü bölümde sunulmuştur.

Dördüncü bölümde araştırmanın modeli ve hipotezleri, veri toplamada kullanılan yöntem, elde edilen veriyi analiz ederken kullanılan analiz teknikleri hakkında bilgi verilmektedir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular beşinci bölümde sunulurken, bu bulgulardan elde edilen sonuçlar ve öneriler son bölüm olan altıncı bölümde açıklanmaktadır.

1 Duygusal Zeka

1.1 Duygusal Zekanın Tanımı ve Duygusal Zeka Modelleri

İngilizcede “emotional intelligence” olarak geçen kavram Türkçeye “duygusal zeka” olarak çevrilmiştir. İngilizce kısaltması EI olarak geçse de daha çok IQ kavramı ile paralel olarak EQ (emotional quotient) kısaltması kullanılmaktadır.

Tarihte ve psikolojide duygular ve mantık çoğu zaman zıt kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Konuyla ilgili çağdaş yaklaşımlarda ise duygular, ilişkiler hakkında bilgi iletmekte ve zeka ile duygular el ele çalışabilmektedir. Duygular; kişinin arkadaşlarıyla, ailesiyle, yaşadığı bir olay ile toplumla ve hatta bir hatırası ile ilişkisini yansıtmaktadır. Örnek olarak sevinç, kişinin arkadaşlarının veya kendinin başarısı hakkındaki duruşunu ortaya koyarken, üzüntü kişinin hayal kırıklığını gösterebilmektedir. Duygusal zeka ise bu gibi duygu kalıplarını fark etme ve anlamlarını algılama olarak tanımlanabilir (Mayer vd., 2011:531).

Duygusal zekanın kişilik, sosyal psikoloji ve nöropsikoloji alanlarından doğduğu iddia edilmektedir. Kişilik, geçmiş tecrübelerden ve öğrenmeyle elde edilen bir dizi davranış kalıbından meydana gelmektedir. Sosyal psikoloji ise insanların neye benzediğinden çok ne yaptığı ile ilgilenir. Nöropsikoloji de beyin fonksiyonları ile davranışların ilişkisini incelemektedir (Gosslings, 1996: 55). Bu kavramlar ışığında duygusal zeka bir çok farklı formda tanımlanmaktadır.

Bir tanım duygusal zekanın alt boyutlarının kişilik faktörlerinden ortaya çıktığını savunmakta iken (Bar-On, 2006:14) ; diğer bazı tanımlar duygusal zekanın köklerinin bilişsel yetenekten geldiğini ifade etmektedir (Mayer vd., 2004:198). Duygusal zekanın popüler bir diğer tanımında duygusal zeka özbilinç, kendine yöne verme, motivasyon, empati ve sosyal becerilerle ilişkilendirilmektedir (Goleman, 1997:xii).

Bazı araştırmacılara göre duygusal zeka, kişilik ve karakter ile ilişkilendirilerek anlamı esnetilmektedir (Mayer, 1999:50). Karma modeller olarak gruplanan bu modeller

yalnızca duygu ve zeka kavramlarını değil, motivasyonu, yetenek tabanlı olmayan davranışları, genel kişisel ve sosyal fonksiyonları içermekte ve bu modeller söz konusu kavramları genişletmekte ve anlamlarını zayıflatmaktadır (Mayer vd., 1999:268).

Görüldüğü gibi duygusal zeka kavramı halen tüm tanımları kapsayan, tüm teorisyenlerin kabul ettiği bir şekilde tarif edilememektedir (Gosslings, 1996: 57).

Duygusal zeka kavramını ilk kullanan bilimsel araştırma Salovey ve Mayer (1990)'in 1990 tarihli makaleleridir. Mayer ve Salovey (1997) daha sonra 1997'de tanımlarını revize etmiş ve 1999 da tekrar gözden geçirmiştir (Mayer vd. 1999: 267). Mayer ve Salovey'in duygusal zeka için yaptıkları tanımlar şu şekildedir.

- Kendi his ve duyguları ile başkalarının his ve duygularını anlama, bu duyguların arasında ayırım yapabilme ve bu bilgiyi birinin düşünce ve hareketlerini yönlendirmek için kullanabilme yeteneğini içeren sosyal zekanın alt boyutu (Salovey ve Mayer, 1990:189).
- Duyguları doğru algılama, değerlendirme ve ifade edebilme yeteneği; düşüncelere rehberlik edecek şekilde hislere erişme ve/veya onları oluşturma yeteneği; duyguları ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği ve duygusal ve entelektüel gelişime erişme için duyguları yönlendirme yeteneği (Mayer ve Salovey 1997: 10).
- Duyguların anlamlarının ve ilişkilerinin farkına varma ve bunu kullanarak sebep-sonuç ilişkisi kurma ve problem çözme yeteneği. Duygusal zeka; duyguları algılama kapasitesi, duyguyla ilişkili hisleri özümseme, bu duyguların sağladığı bilgiyi anlama ve onları yönetme ile ilgilidir (Mayer vd. 1999: 267).

Mayer ve diğerlerinden sonra Goleman (1997) duygusal zekayı aşağıdaki şekilde tanımlamıştır.

- Kendi kendini motive edebilme ve engellemelere rağmen yolundan dönmeme, dürtüleri kontrol edip hazzı erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme ve sıkıntıların düşünme yeteneğini yenmesine izin vermeme, empati yapma ve ümit etme (Goleman, 1997:34).

Reuven Bar-On (2006)' a göre ise duygusal zekanın tanımı şu şekildedir.

- “Bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini” (Bar-on 1997'den aktaran Bar-On, 2006, s.14)

Bu popüler tanımların yanında bu tanımları temel alarak duygusal zeka daha farklı şekillerde de tanımlanmıştır.

- Duyguların akıllı kullanımı: Daha iyi sonuçlar elde etmek için, kendi davranışlarının ve düşüncelerinin yönlendirmesinde duygulardan yardım alarak, duyguların bilinçli kullanımı (Weisinger, 1998: xvi).
- Matthews vd (2002) tarafından yapılan tanımda; kişinin yeterlilikleri ve yetenekleri ile kişinin dahil olduğu çevrenin değişken taleplerinin dengesini yansıtan işlemsel bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Matthews vd., 2002:531).

Sonuç olarak duygusal zeka aşağıdaki iki kavramla ilişkili gözükmektedir.

- Bilişsel Yetenekler (Beceri ve Bilgi- *Ability*) : Bu yaklaşım duygulara ve duyguların; düşünce ve duygu ilişkili bilişsel yeteneklerle ilişkilerine odaklanmıştır.

Örnek olarak empatik olmak veya olmamak sahip olunan bir yetenektir. Empati dünyayı başkalarının perspektifinden görme yeteneğidir. Eğer bu beceriye sahip değilseniz empati yeteneğinden yoksunsunuzdur. Empati yeteneği olmayan

insanlar duyguları ilişkilendirmek için yardım olarak bu yeteneği geliştirebilirler (Gosling ve Gosling, 2004:18).

- Bilişsel olmayan yetkinlikler (Kişisel Özellikler- *Traits*) Kişisel Özellik yaklaşımı motivasyon, sosyal aktivite gibi karakteristik özellikleri, duygu ilişkili davranışsal çıktılar adı altında tek bir kavram olarak toplamaktadır. Kişisel özellik tabanlı duygusal zeka kişinin kendi duygusal zeka kapasitesi hakkındaki görüşleri değerlendirilerek (özbildirim) ölçülmektedir (Gosslings, 1996: 60).

1.1.1 Duygusal zeka modelleri

Daha öncede bahsedildiği gibi duygusal zekanın tanımı henüz üzerinde fikir birliğine varılmış bir konu değildir. Alan yazınındaki lider araştırmacılar birçok model ve ölçek geliştirmişlerdir. 2000 yılından itibaren Cobb ve Mayer (2000:15)'in makalesinden sonra duygusal zeka modelleri aşağıdaki şekilde ikiye ayrılmıştır.

- Bilişsel Yetenek (performans tabanlı) modelleri: Duyguların iletişimine ve geleneksel zeka tanımına odaklanmış modeller.
- Karma (özbildirim tabanlı) modeller: bilişsel yetenekleri ve diğer kişisel özellik eğilimlerini içeren bir duygusal zeka tanımı kullanan modellerdir.

Karma model, yetenek modelinden farklı olarak kişisel faktörlerle ampirik ilişkilerinden dolayı kişisel faktörler modeli olarak da anılmıştır (Dulewicz vd, 2003:406) .

Petrides ve Furnham (2001:426) ise duygusal zeka modellerini “kişisel özellik (trait)” modelleri ve “yetenek (ability)” modelleri olarak ikiye ayırmış ve yetenek modellerini doğrudan zeka ile ilişkilendirirken kişisel özellik modellerinin karakter özellikleri ile daha ilişkili olduğunu savunmuştur.

Duygusal zekanın yetenek olduğunu savunan araştırmacılardan David R. Caruso (2004:3) “Defining the Inkblot Called Emotional Intelligence” isimli makalesinde

duygusal zeka modellerini üçe ayırmıştır; kişisel özellik, yeterlik ve duygusal zeka modelleri. Aşağıdaki tablo Caruso'nun bu çalışmasından alınmıştır.

Tablo 1. Duygusal Zeka Yaklaşımları

Kavram	Mevcut Yaklaşım	İlişkili olduğu Model
Kişisel Özellik yaklaşımı	Kişisel özellikler adaptasyon ve başa çıkma ile ilişkilidir (Örn: kendine güven)	Kişilik ve ruhsal özellik modeli
Yeterlik yaklaşımı	Efektif liderlik altında yatan gerekli beceri ve yeterlikler (Örn: ikna yeteneği)	Lider yeterlik modelleri
Duygusal Zeka	Duygusal bilgiyi kullanan zihinsel yetenekler (Örn: Duyguları tanımlama)	Genel veya standart zeka modelleri

Kaynak: Caruso, 2004:3

Carusso (2004) bu çalışmasında duygusal zeka modellerinin karma ve yetenek tabanlı olarak ayırmanın bir kafa karışıklığına yol açtığını savunmuş ve yetenek tabanlı olmayan yaklaşımların zeka olarak tanımlanmaması gerektiğini iddia etmiştir.

Goleman (2005:1) bu ayrımla ilgili yazdığı makalesinde bu ayrımı makul bulmakla birlikte duygusal zeka ile yeterlik yaklaşımının yakından ilişkili olduğunu ve birinin diğerinden meydana geldiğini savunmuştur. Goleman aradaki farkı “elmayla armut yerine, elmayla elma sosu” benzetmesini kullanarak özetlemektedir.

Literatürdeki duygusal zeka modelleri bu ayrımdan hareketle açıklanmaktadır.

1.1.1.1 Zihinsel yetenek modelleri

Bu modele göre zeka zihinsel bir yetenektir. Duygusal zeka alanında bazı araştırmalar duygusal zeka ile ilgili zihinsel yetenekler üzerine yoğunlaşırken, bazıları ise birçok yeteneği beraber incelemektedir. Zihinsel yetenek modelleri duygusal zekanın belirli bir

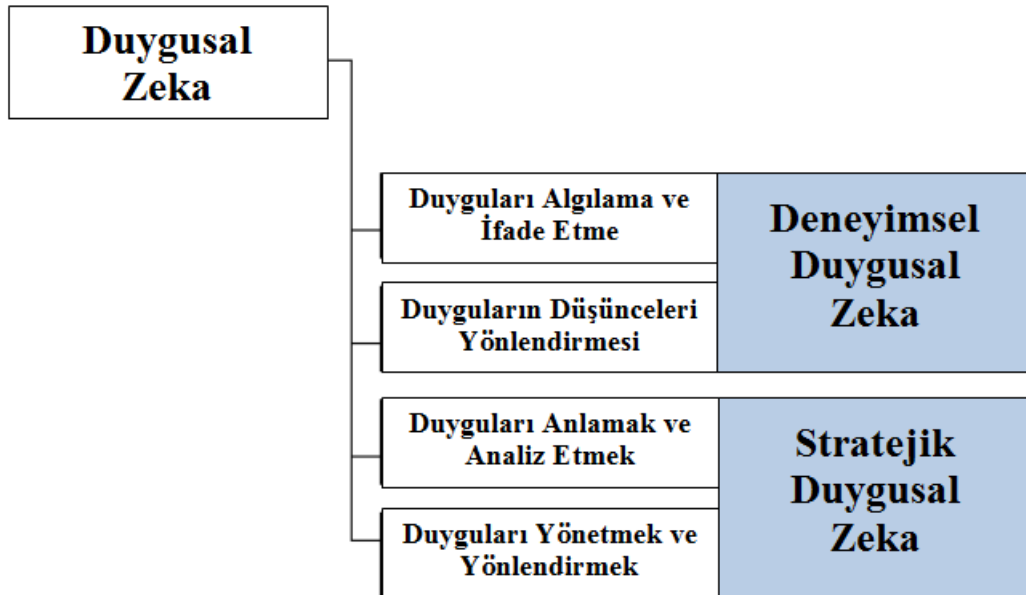
bölgesini derinlemesine araştırmaktadır. İnsanın yüz ifadesinden duygularının anlaşılması bu zihinsel yeteneklere örnek olarak verilebilir (Mayer vd., 2011:531).

Mayer ve Salovey (1993:435)'e göre herhangi bir kişisel özellik mesela dışa dönüklük, sosyal becerinin sonucu olsa da, yetenekten daha ziyade bir tercihtir. Diğer taraftan başka bir insanın ne hissettiğini anlamak zihinsel bir yetenektir. Zihinsel yetenek içeren duygusal zeka tanımına göre, bu tip yetenekler duygusal zekanın bir zeka türü olarak adlandırılabilmesi için bir gerekliliktir.

Mayer ve Salovey (1997:11)'in yetenek tabanlı duygusal zeka modelinde 4 temel boyut mevcuttur.

1. Duyguları Algılama ve İfade Etme
2. Duyguların düşünceleri önceliklendirmek için kullanımı
3. Duyguları anlamak ve analiz Etmek
4. Duyguları Yönetmek ve Yönlendirmek

Bu dört boyutu deneyimsel ve stratejik olarak iki grupta toplamak mümkündür



Şekil 1. Mayer ve Salovey'in Dört Kollu Hiyerarşik Duygusal Zeka Modeli

Kaynak: McCann, 2006:14

Mayer ve Salovey (1997:11) dört kollu hiyerarşik duygusal zeka ismini verdikleri modellerini Tablo 2 'deki gibi şematize etmiştir.

Tablo'da her 4 temel boyut dörder adet yetenek barındırmaktadır. Bu yetenekler soldan sağa doğru gittikçe daha komplike bir hal almaktadır. Daha soldaki yetenekler daha basit yetenekler olup birbirlerinden daha bağımsızdır. Sağ tarafa doğru gittikçe bu yetenekler daha bütün hale gelmekte ve birbirlerine daha yakın olmaktadır.

Tablo 2. Mayer ve Salovey'in Dört Kollu Duygusal Zeka Modelinin Hiyerarşik Yapısı

1. Duyguları Algılama ve İfade Etme			
Kişinin fiziksel davranışlarından, hislerinden ve düşüncelerinden duyguları ayırt etmek	Lisan, ses, görüntü ve davranışlar aracılığı ile diğer insanların, tasarımların, sanat eserlerinin ifade ettiği duyguları tanımlamak	Duyguları ve bu duygulardan doğan ihtiyaçları doğru biçimde ifade etme yeteneği	Duyguların doğru veya yanlış, dürüst ve sahta şekilde ifade edildiğinin ayırt edilmesi
2. Duyguların düşünceleri önceliklendirmek için kullanımı			
Duyguların düşünceleri, önemli bilgilere dikkat çekecek şekilde önceliklendirmesi	Duyguların, yargı ve anılarla ilişkili hislere yardımcı olacak yeterlilikte canlı ve yeterli olması	Duygusal ruh hali değişikliklerinin kişinin perspektifini iyimserden kötümsera çevirmesi ve farklı bakış açılarını değerlendirmeye olanak sağlaması	Duygusal durumların özel problem çözme yaklaşımlarını teşvik etmesi: Mutluluğun yaratıcılığı ve tümevarımsal muhakemeyi kolaylaştırması gibi.
3. Duyguları anlamak ve analiz Etmek			
Duyguları isimlendirebilmek ve bu isimlerle kastedilen duyguların arasındaki ilişkileri fark edebilmek.	İlişkiler hakkında duyguların taşıdığı anlamları yorumlayabilme: üzüntü genellikle bir kayba eşlik eder gibi.	Karmaşık duyguları anlayabilme yeteneği: sevgi ve nefretin anlık hissedilmesi, huşunun korku ve şaşırmanın kombinasyonu olması	Duygular arası geçişlerin fark edilmesi yeteneği: Öfkenin, memnuniyete dönüşmesi, öfkenin utanca dönüşmesi gibi.

4. Duyguları Yönetmek ve Yönlendirmek			
Hoş veya nahos olmasından bağımsız olarak tüm hislere açık olabilmek.	Getireceği yarar veya mevcut bilgiye bağlı olarak bilinçli şekilde bir duyguya bağlanma veya ayrılma yeteneği	Bilinçli şekilde kişinin kendinde veya başkalarındaki duyguları sezebilme yeteneği: duyguların ne kadar net, tipik, etkili ve makul olduğunun fark edilmesi gibi.	Kişinin kendindeki veya başkalarındaki duyguları, ifade ettikleri bilgiyi gizlemeden veya abratmadan yönetmesi, bunu yaparken olumsuz duyguları yumuşatıp, olumlu duyguları ön plana çıkarması.

Kaynak: Mayer ve Salovey, 1997:11

1.1.1.2 Yeterlik modelleri

Goleman duygusal yeterliliği, işte kalburüstü performans alınmasını sağlayan duygusal zekaya bağlı öğrenilmiş bir yetenek olarak tanımlamaktadır (Goleman, 2001:27).

Goleman duygusal zekayı farklı boyutlara ayırmıştır ve bu boyutlandırma ,bu boyutları birbirinden tamamen ayıran, nörolojik mekanizmalar göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Entelektüel yetenekler, diğer bir deyişle IQ'nun bileşenleri neokorteks'in belli alanlarına bağlıdır. Bu neokorteks alanlar hasar gördükleri zaman, karşılık gelen entelektüel yetenek de zarara uğrar. Aksine, duygusal zeka altta yatan daha karmaşık bir nörotik sistemi kapsamaktadır. Bu nörolojik sistem beynin yürütme merkezini de kapsayan profrontal kortesi, amigdala bölgesini ve bu bölgelerdeki çeşitli alanları birbirine bağlamaktadır (Goleman, 2001:29).

Goleman (1998:95) ilk çalışmasında duygusal zekayı

- Özbilinç (Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması)
- Duyguları İdare Edebilme (Kişinin Kendi Duygularını Yönetmesi)
- Motivasyon (Kişinin Kendisini Motive Etmesi)
- Empati
- İlişkileri İdare edebilme

Şeklinde 5 boyut altındaki 25 yeterlik şeklinde tanımlamış olmakla beraber daha sonra 5 boyutu 4'e 25 yeterliliği de 20 ye indirmiştir. Goleman'ın bu modeli aşağıdaki tablo'da açıklanmaktadır. (Goleman, 2001:28).

Tablo 3. Duygusal Yeterliliklerin Kavramsal Çatısı

	Kişinin Kendisi (Kişisel Yeterlilikler)	Başkaları (Sosyal Yeterlilikler)
Tanıma	<p>Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması</p> <ul style="list-style-type: none"> -Duygusal farkındalık -Doğru özdeğerlendirme -Özgüven 	<p>Sosyal Farkındalık</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empati -Hizmet odaklılık -Organizasyonel farkındalık
Yönlendirme	<p>Kişinin Kendini Yönetmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kendini Kontrol etme -Güvenilirlik -Dürüstlük -Uyumluluk -Girişkenlik -Başarı odaklılık 	<p>İlişki Yönetimi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Başkalarını Geliştirme -Etkileme Yeteneği -İletişim -Çatışma Yönetimi -Liderlik -Değişimi Kolaylaştırıcı -Bağ Kurma -Takım çalışması ve İşbirliği

Kaynak: Goleman, 2001:28

1.1.1.3 Kişisel özellik modelleri

Petrides ve Furnham (2001:427)'a göre kişisel özellikler, eğilimlerdir ve yeteneklerden ayrılır. Bu ayırım ışığında, “kişisel özellik” kavramı kişiliğin temel boyutları ile kuvvetli ilişkiler barındırmaktadır ve bilişsel bir yetenek değildir.

Kişisel özellik (Trait) tabanlı duygusal zeka modellerine göre; duygusal zeka davranışsal eğilimlere bağlı olduğu için kişilik çerçevesinde araştırılması gereklidir. Bunu aksine yetenek tabanlı duygusal zeka ise psikometrik zeka çerçevesinde ele alınması gerekli bir konudur. Zeka ve kişilik aslında birbirinden bağımsız alanlar olduklarına göre, kişisel özellik tabanlı duygusal zeka'nın kişilik ile ilgili olması beklenmektedir. Diğer taraftan yetenek tabanlı duygusal zeka ise bilişsel yetenekler ile ilgili iken aynı zamanda özellikle dışadönüklük ve nörotisizm gibi kişilik boyutları ile de korelasyon göstermektedir (Petrides ve Furnham, 2001:426).

Kişisel Özellik tabanlı duygusal zekanın bu tanımından hareketle duygusal zeka modelleri ortaya koyan araştırmalardan bazıları şu şekildedir.

- Petrides ve Furnham (2000)
- Bar-On (2006)
- Salovey, Mayer, Goldman, Turvey ve Palfai T. (1995)
- Schutte vd. (1998)
- Tapia (2001)

Bu araştırmalardan, bilimsel araştırmalarda en çok yer verileni Reuven Bar-on'un geliştirmiş olduğu "Duygusal Zeka Envanteri" 'dir.

1.1.1.3.1 Bar-On duygusal zeka modeli

Bar-on (2006:14)'a göre Darwin'den günümüze uzanan duygusal zeka tarihinde yapılmış tanımlar aşağıdaki anahtar bileşenlerden en az bir veya daha fazlasını içermektedir.

- Duyguları ve hisleri, fark etme, anlama ve ifade etme yeteneği
- Diğerlerinin nasıl hissettiğini anlama yeteneği
- Duyguları yönetme ve kontrol etme yeteneği
- Kişisel veya kişilerarası problemleri çözme, yönetme değiştirme ve uyum yeteneği

- Kendi kendini motive etme ve olumlu etki yaratma yeteneği

Bar-on modeline göre duygusal-sosyal zeka; duygusal ve sosyal yeterlikler, kendimizi ne kadar etkin anladığımız ve ifade ettiğimizi gösteren yetenek ve kolaylaştırıcılar, diğerlerini anlama ve onlarla bağlantı kurma ile günlük ihtiyaçlarla başa çıkma kavramlarının kesişimidir (Bar-on, 2006:14).

Bu kavramda ifade edilen duygusal ve sosyal yeterlikler, yetenek ve kolaylaştırıcılar yukarda gösterilmiş beş anahtar bileşeni içermekte ve bu bileşenlerin her biri aşağıdaki Tablo 4 'de gösterilen bir takım birbirleriyle ilişkili yetenek, yeterlik ve kolaylaştırıcılar barındırmaktadır.

Tablo 4. Bar-On'un Duygusal-sosyal Zeka Modeli

EQ-i Ölçüleri	Ölçeklerin İçerdiği Duygusal Zeka Yeterlik ve Becerileri
Kişisel Beceriler	Öz Farkındalık ve Kendini ifade etme
Öz Saygı	Kendini doğru şekilde algılamak, anlamak ve kabul etmek
Duygusal Öz farkındalık	Kendi duygularının farkında olmak ve onları anlamak
Kendine Güven	Kendi duygularını ve kendini etkin ve yapıcı şekilde ifade etmek
Bağımsızlık	Öz saygılı olmak ve başkalarına duygusal bağılılığı bulunmamak
Kendini Gerçekleştirme	Kişisel hedeflere ulaşmak için çabalamak ve potansiyelini gerçekleştirmek
Kişilerarası Beceriler	Sosyal Farkındalık ve kişilerarası ilişkiler
Empati	Başkalarının hislerinin farkında olmak ve o hisleri anlamak
Sosyal sorumluluk	İçinde bulunduğu sosyal grupla özdeşleşmek ve başkalarıyla işbirliği yapmak.
Kişilerarası ilişkiler	Başkalarıyla karşılıklı tatmin edici ilişkiler kurmak ve onlarla iyi geçinmek

Stres Yönetimi	Duygusal Yönetim ve düzenleme
Stres Toleransı	Duyguları etkin ve yapıcı bir biçimde yönetmek
Dürtü kontrolü	Duyguları etkin ve yapıcı bir biçimde kontrol etmek
Uyum	Değişim Yönetimi
Gerçeklik Ölçüsü	Duygu ve düşüncelerini içsel algılamalarının dışında objektif bir biçimde değerlendirmek
Esneklik	Yeni durumlara göre duygu ve düşüncelerini ayarlamak ve düzenlemek
Problem Çözme	Kişisel ve kişilerarası yapıda oluşan problemleri etkin bir biçimde çözmek
Genel Ruh Durumu	Kendini motive etme
İyimserlik	Pozitif olmak ve hayatın aydınlık yönüne bakmak
Mutluluk	Kendisinden, başkalarından ve genel olarak hayattan memnun olmak

Kaynak: Bar-On, 2006:23

1.1.1.3.2 Petrides ve Furnham duygusal zeka modeli

Petrides ve Furnham (2001:427-428) duygusal zeka'nın operasyonel olarak ele alınmasında duygusal zeka ölçümünün önemini vurgulamışlardır. Kişisel özellik (Trait) tabanlı duygusal zeka, davranışsal dışavurumlar ve kendi kendine algılanan yetenekleri kapsadığı için kendini değerlendirme testleri ile ölçülmekte, yetenek tabanlı duygusal zeka ölçümünde ise azami performans testleri kullanılmalıdır.

Petrides ve Furnham'ın kendi sundukları duygusal zeka modeline göre; kişisel özellik tabanlı duygusal zeka modeli kişilik alanından empati, kendine güven gibi unsurları kapsarken, sosyal zeka, kişisel zeka ve yetenek tabanlı duygusal zekanın da kendi kendine algılanan yeteneklerini içermektedir. Örnek olarak mesela yetenek tabanlı duygusal zekanın duyguları algılama ölçeği, doğru ve yanlış yanıtlar içerirken, aynı

ölçeğin kişisel özellik tabanlı karşılığı “Diğerlerinin ne hissettiğini yalnızca onlara bakarak anlayabilirim” gibi tipik kendini değerlendirme unsurları içerir. Buradan yola çıkarak Ciarrochi vd. (2000’den aktaran Petrides ve Furnham, 2001, s.428), duygusal zekanın farklı tanımlarının çelişkili olmaktan çok tamamlayıcı olduklarını öne sürmüşlerdir. Duygusal zeka’nın mevcut literatürünü inceleyen Petrides ve Furnham, Duygusal zekanın, Bar-on, Goleman ve Salovey ve Mayer’ın tanımlarını da içeren farklı yönlerini ortaya koymuşlardır. Bu yönler Tablo 5 ‘de sunulmaktadır (Petrides ve Furnham, 2001:427-428).

Tablo 5. Kişisel Özellik Tabanlı Duygusal Zeka Örneklem Alanı

Uyum yeteneği	Duyguları düzenleme	Sosyal yeterlilik
Kendine güven	Düşünmeden hareket etme	Stres yönetimi
Duyguları değerlendirme	İlişki yetenekleri	Empati
Duyguları ifade etme	Kendine saygı	Mutluluk
Duyguları yönetme	Kendini motive etme	Optimistlik

Kaynak: Petrides ve Furnham, 2001:428

1.2 Bilim ve Popüler Kültürde Duygusal Zekanın Yeri ve Uygulanması

Duygusal zeka konusu ülkemizde 2000’li yıllarla beraber popülerlik kazanmış bir kavram olmakla birlikte bilimsel ve akademik çevrelerde duygusal zeka kavramının popülerliği son yirmi yılda artış göstermiştir. Yönetim literatürüne duygusal zeka kavramı 1990 yılında Salovey ve Mayer’ın yayınıyla giriş yapmıştır. Bu makalede Salovey ve Mayer duygusal zekayı, kendi his ve duyguları ile başkalarının his ve duygularını anlama, bu duyguların arasında ayırım yapabilme ve bu bilgiyi birinin düşünce ve hareketlerini yönlendirmek için kullanabilme yeteneğini içeren sosyal zekanın alt boyutu (Salovey ve Mayer, 1990:189) olarak tanımlamışlardır.

Bu yayının ardından duygusal zeka kavramı hem bilimsel yayınlarda hem de genel medyada 1995 yılında Daniel Goleman’ın çok satan kitabı “Duygusal Zeka” ile ivme kazanmıştır. Daniel Goleman bu kitabında duygusal zekanın IQ’dan daha önemli

olduğunu ve iş performansı ile kuvvetli bir şekilde ilişkili olduğunu öne sürmüştür (Goleman, 1997).

Bu kitabın üstüne TIME (Gibbs, 1995) ve USA Today Weekend (Hartman, 2011:4) dergileri duygusal zeka konulu yazılarında duygusal zekayı okul başarısı, iş performansı ve hayatta genel başarı ile doğrudan ilişkilendirmişlerdir.

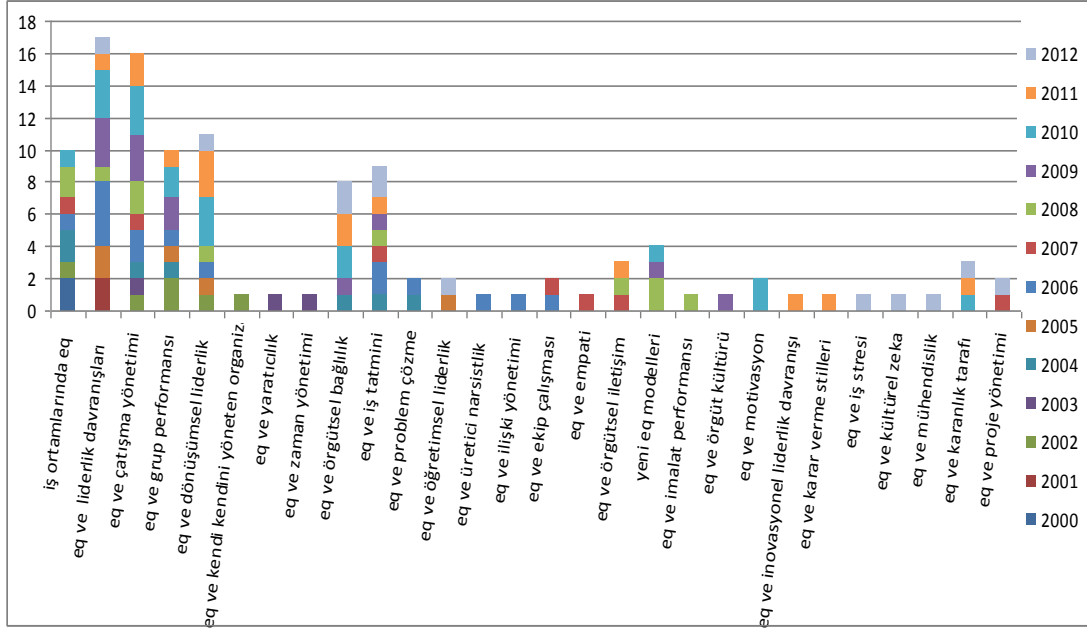
İş performansı ile duygusal zeka arasında olduğu öne sürülen bu ilişki insan kaynakları uzmanlarının da ilgisini çekmiş ve duygusal zeka işe alım süreçlerinde ve eğitimlerde sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Bu durumun kanıtı olarak ta 2008 yılı itibarı ile mevcut olan 57 duygusal zeka odaklı danışmanlık firması, 90 duygusal zeka eğitim ve değerlendirme organizasyonu, 30 duygusal zeka sertifikasyon programı ve 3 duygusal zeka üniversitesi gösterilebilir (Joseph ve Newman, 2010:54).

Duygusal zeka kavramının yükselişi ile beraber popüler medya duygusal zeka kavramını çok hızlı sahiplenmiş ve bilim tarafından doğruluğu henüz kanıtlanmamış, değerlendirmeler ortaya atmıştır. Goleman'ın çeşitli yazılarında duygusal zeka ile ilişkilendirdiği bireylerin kendi-kontrolü, kendi-motivasyonu ve kişisel ilişki yeteneklerinin (Goleman 1997; 1998) iş yaşamında bir çok alanda başarıyı getirdiği iddia edilmiştir.

Bu iddialar günümüzde de araştırma konusu olup duygusal zeka ile iş performansı ve hayatta başarı arasında olduğu öne sürülen olumlu ilişki birçok araştırmacı tarafından incelenmektedir (Hartman, 2011:4).

Akademisyenler duygusal zeka ile ilgili mevcut bir tanım üzerinde de henüz bir fikir birliğine varmış değillerdir (Gosslings, 1996: 57). Duygusal zekanın tanımı, yapısı ve alt bileşenleri, doğrulanmış ve güvenilir ölçekleri ve sosyal çıktılarını belirlemek için bu konuda yapılan araştırmalar devam etmektedir.

Yüksek öğretim kurumunun (YÖK) tez ve “sciencedirect” makale, tez veri tabanlarında “duygusal zeka” anahtar kelimeleri aratılarak yapılan araştırma sonucunda konulara göre duygusal zeka çalışmaları aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir.



Şekil 2. Konulara Göre Duygusal Zeka Çalışmaları

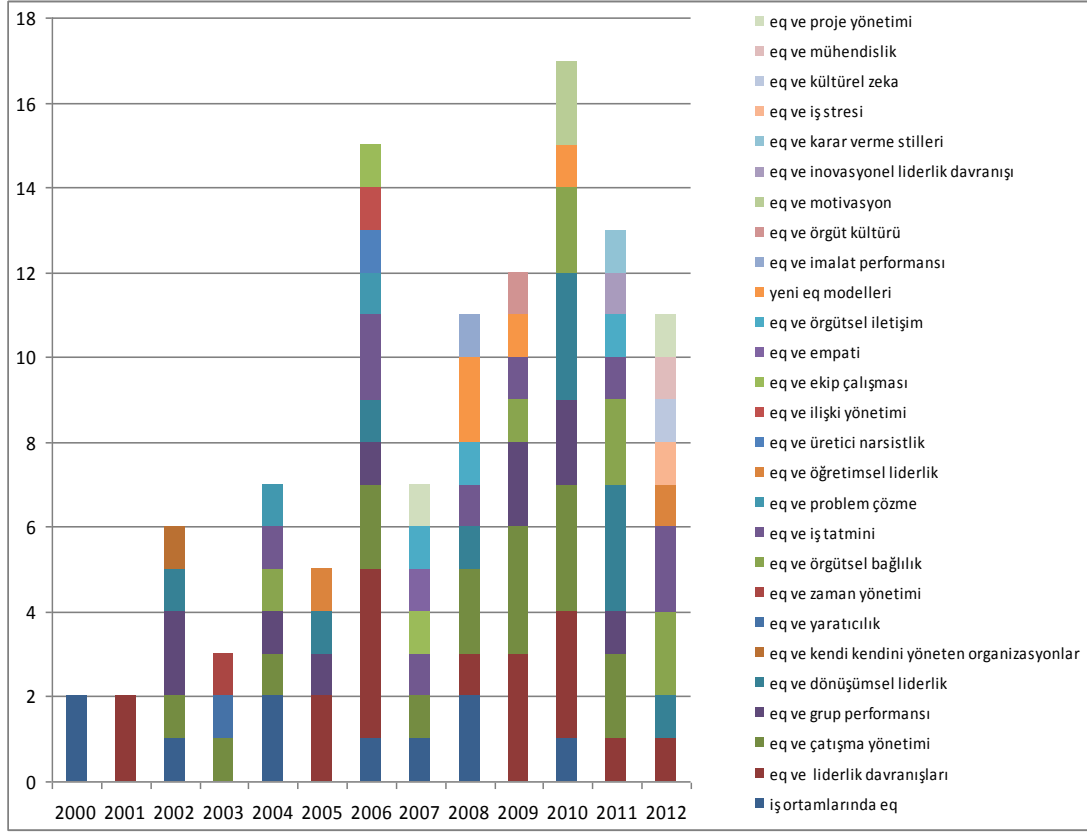
Kaynak:Yök, Science Direct

Tablo incelendiği takdirde 2000 yılından itibaren duygusal zeka alanında yapılan çalışmalar aşağıda belirtilen konularda yoğunlaşmaktadır.

- Duygusal zeka ve liderlik davranışları ilişkisi (17 çalışma)
- Çatışma yönetimi yaklaşımları ve duygusal zeka ilişkisi (16 çalışma)
- İş ortamlarında duygusal zekanın yeri (10 çalışma)
- Dönüşümsel liderlik ve duygusal zeka (11 çalışma)
- Duygusal zeka ve grup performansı (10 çalışma)

Bu alanda yapılan çalışmalar yıllara göre tasnif edildiği takdirde aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü üzere duygusal zeka alanında yapılan çalışmalar son yıllarda

artış göstermekte ve duygusal zeka ile birçok farklı yönetimsel kavram arasındaki ilişki incelenmeye devam etmektedir.



Şekil 3. Yıllara Göre Duygusal Zeka Çalışmaları

1.3 Duygusal Zeka Ölçüm Metotları

Duygusal zeka kavramının en çok eleştirilen ve tartışılan yönü, üzerinde konsensüse varılmış bir tanımı olmamasıdır (Hartman, 2011:5). Yukarıda tanımlanmış modeller duygusal zekayı farklı bileşenlere ayırmakta ve bu farklı bileşenleri ölçmek için farklı testler uygulamaktadır. Yeterlik ve kişisel özellik tabanlı modeller genellikle öz bildirim (self-report) testler kullanırken, yetenek tabanlı modeller, daha objektif, kişilerin belli duygusal durumlara ve ifadelerine karşı tepkilerini ölçen, doğru ve yanlış cevap barındıran testler kullanmaktadır. Bu iki grup testler arasında bu testlerin birbirinden bağımsız olduğunu gösteren zayıf bir korelasyon mevcuttur ($r_{\text{corrected}} = .26$) (Joseph ve Newman, 2010:65). Bu durum aynı kavramı araştırma iddiasındaki testler açısından

bakıldığında problemleri gözükmemekte ve bu ölçeklerden bir veya daha fazlasının sonuçlarının sorgulanabilir olduğuna işaret etmektedir. Takip eden bölümlerde bu testler ayrı ayrı incelenmekte ve her iki ölçek tipinin güçlü ve zayıf yanları adreslenmektedir.

1.3.1 Kendini raporlama (özbildirim) temelli testler

Özbildirim testleri, katılımcıların duygusal zeka önermelerine ne ölçüde katıldıklarını belirttikleri sorulardan oluşmaktadır. Duygusal zekayı kişiliğin bir boyutu olarak tanımlayan araştırmacılar, sosyal-duygusal işlevleri sorgulayan bu özbildirim testlerinin, duygusal zekayı ölçmek için daha uygun olduğunu savunmaktadır (Bar-On, 2006; Petrides ve Furnham, 2001; Schutte vd., 1998). Duygusal zekayı yeterlik ve kişisel özellik modelleri üzerinden inceleyen başlıca özbildirim testleri şu şekildedir;

1.3.1.1 Duygusal Yeterlilik Envanteri (ECI)

Yeterlik tabanlı duygusal zeka modelini temel alan ECI (Emotional Competence Inventory) testi, duygusal zekayı, kişinin kendi duygularının farkında olması, sosyal farkındalık, kişinin kendini yönetmesi ve ilişki yönetiminden oluşan gözlemlenebilir yeterlikler olarak ele almaktadır (Boyatzis vd., 2000:345). Bu yeterlikler, iş performansı ile bazı özel yeterlikleri ilişkilendiren geçmiş organizasyonel araştırmalar temel alınarak belirlenmiştir. ECI testi 110 soruluk ve birden fazla değerlendirici tarafından değerlendirilen, 360 derece değerlendirme olarak da ifade edilen bir envantere sahiptir (Hartman, 2011:6).

ECI testinin geçerliğini ve güvenilirliğini inceleyen kısıtlı sayıda araştırma mevcuttur. Bu araştırmalara göre özbildirim ölçeğinde iç tutarlılığı $0.61 < \alpha < 0.85$ arasında, gözlemci ölçeğinde ise $0.80 < \alpha < 0.95$ arasında bulunmaktadır (Conte, 2005:434).

Ek olarak iş performansı ile olan ilişkisi incelenen araştırmalarda bu testin “Big Five” olarak adlandırılan kişilik testi ile çok düşük artımsal geçerlik değerleri verdiği tespit edilmiş ve iş performansı kriter olarak alındığında “Big Five” testinin verdiği sonuçlardan yeterli seviyede ayırtamamıştır (Hartman, 2011:8).

Boyatzis-Goleman modeli bazı çok ciddi eleştiriler almaktadır. Bunların ilki modelin ciddi bir teorik altyapıdan ziyade anekdotlara ve sorgulanabilir bir konjonktüre sahip olmasıdır. Ek olarak ECI testinin saykometrik özelliklerini inceleyen araştırmalar ümit vaat edici sonuçlar vermemiştir (Harman, 2011:8). Conte'ye (2005:434) göre ECI testi, kişilik, liderlik ve motivasyon konseptleriyle ciddi benzerlikler göstermekte bu da bu duygusal zeka modelinin diğer testlerden artımsal geçerliğinin sorgulanmasına yol açmaktadır.

1.3.1.2 Duygusal Zeka Envanteri (EQ-i)

EQ-i (The Emotional Quotient Inventory) testi Bar-on'un kişisel özellikler baz alınarak geliştirilmiş duygusal zeka modeli temel alınarak Bar-on'un kendisi tarafından ortaya konulmuş bir öz bildirim testidir. 133 maddeden oluşan bu testin tamamlanması yaklaşık 30 dakika sürmektedir. Her madde 5 dereceli Likert ölçeğinde değerlendirilmekte ve 5 ana boyut (Kişisel Beceriler, Kişilerarası Beceriler, Stres Yönetimi, Uyum, Genel Ruh Durumu) ile 15 alt boyutta (Öz Saygı, Duygusal Öz farkındalık, Kendine Güven, Bağımsızlık, Kendini Gerçekleştirme, Empati, Sosyal sorumluluk, Kişilerarası ilişkiler, Stres Toleransı, Dürtü kontrolü, Gerçeklik Ölçüsü, Esneklik, Problem Çözme, İyimserlik, Mutluluk) puan vermektedir. Katılımcının toplam puanı bu alt boyutların puanları toplanarak elde edilmektedir. EQ-i testi duygusal zeka ölçümünde en sık kullanılan araç olup toplam 30 dile çevrilmiştir (Bar-On, 2006:15).

Bar-on (2006:17) 'un kendi araştırmasına göre, bu ölçeğin iç tutarlılığı $\alpha = .97$, test-tekrar test güvenilirliği erkekler için $\alpha = .72$, kadınlar için $\alpha = .80$ seviyelerindedir. Dawda ve Hart (2000:805)'in araştırması da iç tutarlılığı $\alpha = .96$ ve boyutların kendi içerisindeki tutarlılığı $.86 < \alpha < .93$ seviyelerinde bularak paralel sonuçlar vermektedir.

Bu sonuçlara rağmen, yapılan araştırmalar EQ-i testinin kişilik testlerinden farklı sonuçlar verdiğini açıkça ortaya koyamamaktadır. Bar-on kendi yaptığı araştırmada bu iddiaları reddetmekte ve EQ-i testinin "big five kişilik testi" ile tamamen farklı sonuçlar verdiğini savunmaktadır. Öyle ki kişilik ile EQ-i'nin 15% seviyesini aşmayan bir

örtüşmesi olduğunu iddia etmektedir (Bar-on, 2006:17). Daha yeni yapılan bir araştırmada Bar-on'un bu araştırmasının tersine, big five kişilik özellikleri EQ-i testinde bulunan varyasyonların çoğunluğunu açıklamaktadır. ($r=0.79$ ile) (Hartman, 2011:10). Paralel şekilde Dawda ve Hart da (2000:807) EQ-i testi ile “big five kişilik testi” arasında $r = 0.72$ oranına kadar korelasyonlar tespit etmiştir.

1.3.1.3 Kişiliksel Duygusal Zeka Anketi (TEIQue)

TEIQue (The Trait Emotional Intelligence Questionnaire) testi (Petrides vd., 2003'den aktaran Fellner, 2008, s.12) 144 maddeden oluşan ve kişilik özellik tabanlı duygusal zeka modellerinden Petrides ve Furnham (2001)'ın geliştirmiş olduğu modeli temel olarak oluşturulmuş bir duygusal zeka testidir. Uyum yeteneği, duyguları düzenleme, sosyal yeterlilik kendine güven, düşünmeden hareket etme, stres yönetimi, duyguları değerlendirme, ilişki yetenekleri, empati, duyguları ifade etme, kendine saygı, mutluluk, duyguları yönetme, kendini motive etme ve optimistlik olarak 15 alt boyuttan oluşmaktadır. oluşmaktadır (Fellner, 2008:12) .Katılımcılardan 7'li Likert ölçeğinde kesinlikle katılmıyorum ve tamamen katılıyorum arasında cevap vermeleri beklenmektedir. Testin iç tutarlılığı .91 ve .89 arasında bulunmaktadır (Petrides vd., 2007:35).

Ek olarak TEIQue testi ile “big five kişilik testi” arasında yapılan “artımsal geçerlik (incremental validity)” araştırmasında baş etme, hayat doyumu gibi kriterler göz önüne alındığında TEIQue testi sonuçlarının kişilik testi sonuçlarından ayrıştığı tespit edilmiştir (Petrides vd., 2007:33).

1.3.1.4 Kişiliksel Ruh Hali Ölçeği (TMMS)

TMMS (The Trait Meta-Mood Scale) testi 30 sorudan oluşan ve katılımcıların kendi duygularının farkına varma ve bunu başkalarına yansıtma yeteneklerinin davranışlarını nasıl etkilediğini ölçen bir testtir. Faktör yapısı üç farklı bileşenden meydana gelmektedir. Duyguları dikkate alma, duyguların netliği ve ruh hali onarımı olarak ortaya çıkan bileşenler, kişinin duygularının farkına varma ve onları dikkate alma

oranını, onları birbirinden net olarak ayırt edebilmeyi ve duyguların başkalarına nasıl yansıdığını kontrol edebilmeyi ölçmektedir (Salovey vd., 1995:129). Bu üç bileşenin iç tutarlılıkları sırasıyla $\alpha = .86, .88$ ve $.82$ olarak tespit edilmiştir (Salovey vd., 1995:132).

1.3.1.5 Duygusal Zeka Özbildirim Testi (SREIT)

SREIT (Self-Report Emotional Intelligence Test) testi Salovey ve Mayer'in geliştirmiş oldukları duygusal zeka modeli temel alınarak geliştirilmiş bir duygusal zeka testidir. Shutte vd. (1998:169) duygusal zekayı ölçmek için halen doğrulanmış ve özlü bir duygusal zeka testine ihtiyaç olduğu düşüncesinden hareketle, bu 33 sorudan oluşan ve beşli Likert ölçeğinde kendi kendini raporlama temelli duygusal zeka testini geliştirdiklerini ifade etmektedirler.

SREIT duygusal zeka testinin iç tutarlılığı ilk çalışmada $\alpha = .90$ ve bu değeri doğrulamak için yapılan ikinci çalışmada $\alpha = .87$ bulunmuştur. Test-yeniden test tutarlılığı $.78$ bulunan testin "big five" kişilik boyutları ile olan korelasyonları $.21$ ile $.54$ arasında değişmekte ve SREIT kişilik faktörlerinden ayrılmaktadır (Shutte vd., 1998:171-175).

1.3.1.6 Duygusal Zeka Haritası (EQ-Map)

Cooper ve Sawaf'ın dört köşe taşlı duygusal zeka modeli temel alınarak geliştirilmiş Eq-Map testi 5 ayrı faktör altında 21 ayrı faktör için farklı sayıda sorudan oluşmakta ve katılımcının duygusal zeka haritasını çıkardığını ifade etmektedir. Cooper ve Sawaf'ın dört köşe taşı duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olarak belirtilmektedir. Bu her köşe taşının altında dörder adet olmak üzere çeşitli toplam 16 adet duygusal zeka bileşenleri sıralanmaktadır (Cooper ve Sawaf , 1999:xxxv). EQ-Map testi köşe taşı modelinde belirtilen duygusal zeka alt boyutlarını farklı bir yapıda ele almakta fakat her bir alt boyutu testin bir kısmına adreslemektedir.

Eq-Map testinin ana faktörleri "şimdiki çevre", "duyguların farkında olma", "yeterlilikler", "değerler ve inançlar" ve "sonuçlar" olarak sıralanmaktadır.

Katılımcılardan bu 5 ana faktörün altındaki 21 alt faktörün her birindeki çeşitli sayıdaki soruları 0-Hiç ile 3-Çok fazla arasında puanlamaları istenmekte ve her bir faktör için toplam puan elde edilmektedir. Bu toplam puanlar verilen cetvelde işaret ettiği yere göre her bir alt faktör için “en iyi”, “ileri”, “tehlikeye açık” ve “dikkat” olarak kategorize edilmektedir (Cooper ve Sawaf, 1999:377-395).

1.3.1.7 EQ-NED

Eq-Ned duygusal zeka testi 108 sorudan oluşan ve kendini değerlendirme tabanlı bir test olup katılımcılardan 4'lü Likert ölçeği kapsamında sorulara hiç böyle yapmam ve hep böyle yaparım arasında puan vermeleri beklenmektedir. Eq-Ned testi Ergin vd. (2000'den aktaran Üncü, 2007, s.61) tarafından 635 lise öğrencisi üzerinde yapılan bir araştırma ile geliştirilmiştir.

Eq-Ned duygusal zeka testinin iç tutarlılığı için hesaplanmış Cronbach alfa katsayıları alt faktörler olan kendi duygularını anlama için .78, karşısındakinin duygularını anlama için .72, duyguları yönetme için .81 ve testin bütünü için .60 ifade edilmektedir (Üncü, 2007:62).

1.3.2 Performans bazlı testler

Akademik çevrelerde öz bildirim testlerinin herhangi bir zeka formunun ölçümünde kullanılması sorgulanmaktadır, çünkü katılımcıların, özellikle test sonucunda bir fayda elde etmeleri mümkünse, kendilerini daha arzulanan bir seviyede göstermeye çalışmaları mümkün gözükmektedir (Côté, 2010:129).

Katılımcılar gönüllü ve samimi olarak cevap vermek isteseler bile, zekanın algılanması ile gerçek durumu arasında farklar oluşacaktır. Ek olarak Bar-on (2006)'un kendi datasına göre, Eq-i testinin iç tutarlılığı oldukça yüksek çıkarken, aynı katılımcı için eş değerlendirmeleri farklılıklar gösterebilmektedir. Bu durum öz bildirim testlerinin, katılımcının farkındalığı dışında bulunan, duygusal zekası hakkında katılımcıdan bilgi istendiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla hangi cevabın daha doğru olabileceğini

belirtme isteği oldukça kuvvetlidir. Bu teorik ve ampirik eleştiriler ışığında, duygusal zeka ölçümünde yetenek tabanlı testler geliştirilmiştir (Hartman, 2011:13).

Bu testlerin başlıcaları Salovey ve Mayer'in geliştirmiş oldukları MEIS ve MSCEIT testleri ile Mccann tarafından geliştirilmiş olan STEU STEM durumsal yargı testleri olarak öne çıkmaktadır.

1.3.2.1 Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği (MEIS)

Mayer ve Salovey'in (1997) 4 boyutlu modelini ölçmek için iki adet performans bazlı duygusal zeka testi geliştirilmiştir. Bunlar ; Mayer, Caruso ve Salovey'in (Mayer vd, 1999) geliştirmiş oldukları “Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği” MEIS (The Multifactor Emotional Intelligence Scale) ve aynı araştırmacılar tarafından MEIS testi geliştirilerek ortaya çıkmış “Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi” MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) (Mayer vd., 2002'den aktaran Fellner , 2008, s.10) testleridir. Bu testlerin ikisi de Mayer ve Salovey'in 4 alt boyutundan oluşmakta (duyguları algılama ve ifade etme, duyguların düşünceleri önceliklendirmek için kullanımı, duyguları anlamak ve analiz etmek, duyguları yönetmek ve yönlendirmek) ve cevapları objektif şekilde doğru veya yanlış olarak tanımlanmış sorulardan oluşmaktadır. Böylece katılımcıda belirli bir yeteneğin olup olmadığını belirlemek için geçerli bir yol ortaya koymaktadır (Fellner, 2008:11-12).

MEIS testi 12 alt boyuttan oluşmakta ve cevapları konsensüs puanı, uzman puanı ve hedef puanlarının bir kombinasyonu ile notlamaktadır. Konsensüs puanı, katılımcının cevabını soruyu cevaplamış tüm katılımcıların cevabı ile karşılaştırarak belirlenmektedir. Örnek olarak katılımcıların 85%'i sorudaki bir durumda kızgınlığın kesinlikle bulunmadığını işaretlerse, katılımcı bu seçeneği işaretlediği takdirde bu sorudan 0.85 puan almaktadır (Fellner, 2008:11).

Uzman puanını belirlemek için öncelikle konusunda uzman kişilerden soruları cevaplaması istenmiş ve katılımcının cevabının uzmanların cevabi ile örtüşmesi durumunda o sorudan 1, örtüşmemesi durumunda ise 0 puan alması sağlanmıştır. Hedef

puanı ise, örnek olayda davranışları sorgulanan kişinin tepkisi doğru kabul edilerek katılımcının cevabı ile karşılaştırılması sonucu elde edilmektedir ki bu yöntem çok sık kullanılan bir notlama yöntemi değildir (Fellner, 2008:11).

MEIS testi düşük güvenilirlik değerleri ve Mayer ile Salovey'in tanımladığı duygusal zekanın 4 alt boyutunu bir araya getirememesi yüzünden eleştirilmektedir. Ek olarak konsensüs, uzman ve hedef puanlamasından oluşan cevapları notlama sistemi geliştiricilerinin iddia ettiğinden daha problemleri bir performans testi ortaya çıkartmaktadır (Mahadi, 2011:22).

1.3.2.2 Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi (MSCEIT)

Mayer ve Salovey'in yetenek tabanlı duygusal zeka modeli temel olarak oluşturulmuş MSCEIT, 17 yaş ve üstü yetişkinler için tasarlanmış ve 5000 katılımcılık bir örneklem grubu ile oluşturulmuş 141 sorudan oluşan bir duygusal zeka testidir. MEIS testinin geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Mayer ve Salovey'in önerdiği 4 alt boyuttan ilki olan duyguları algılama boyutu, katılımcıdan gösterilen seçilmiş resimlerde hangi duygunun ne kadar öne çıktığını tanımlaması istenerek ölçülmektedir. Duyguların düşünceleri önceliklendirmek için kullanımı boyutu ise, çeşitli fiziksel algularla (örn: renkler) duygular arasında nasıl bir ilişki kurulabileceği sorgulanarak değerlendirilmektedir. Duyguları anlama ve analiz etme yeteneği, basit duyguların daha karmaşık duygulara nasıl dönüştüğü ve zamanla nasıl değiştiği (örn: kızgınlıktan hiddete) sorularıyla analiz edilmektedir. Duyguları yönetme boyutu ise katılımcılardan etkili yönetim tekniklerini seçmeleri istenerek ölçülmektedir. Cevaplar konusunda uzman kişilerin verdiği cevapların ağırlıkları hesaplanarak bulunan uzman puanı ve MEIS testinde olduğu gibi konsensüs puanı toplanarak puanlanmaktadır (Mahadi, 2011:23). Yalnız MSCEIT testinde uzman grubu MEIS testindeki testin geliştiricilerinden oluşan iki uzman yerine "International Society of Research on Emotions" (ISRE) üyesi 21 uzmandan oluşmaktadır (Fellner, 2008:12).

Testin iç tutarlılığı tüm test için .91- .93 aralığında değişmekte iken, her bir alt boyutun tutarlılığı .76 ile .91 arasında varyasyon göstermektedir. Yapılan diğer araştırmalara

göre de MSCEIT “Big Five kişilik testi” ile de 0.24 gibi bir korelasyon göstermekte ve bu durum MSCEIT’in kişilik testlerinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır (Mahadi, 2011:24).

Mayer-Salovey-Caruso’nun (2002’den aktaran Fellner, 2008) MSCEIT testi en yaygın kullanılan performans bazlı duygusal zeka testi olmasına rağmen, cevapların puanlanması ve alt boyutların geçerliği ile ilgili eleştiriler halen bulunmaktadır. Bu eleştirilerin ilki kullanılan konsensüs puanına yöneliktir. Bir nevi çoğunluğun verdiği cevabı doğru kabul eden bir anlayışı kullanılan bu yöntem kavramsal olarak problemlidir. İstisnai derecede yüksek bir duygusal zekaya sabit bir katılımcı örnek olarak bir yüz ifadesinde sıradan bir kişinin fark edemeyeceği küçük duygu nüanslarını fark edebilir. Bu durumda istisnai katılımcılar çoğunluktan farklı cevap vereceği için konsensüs puanı çok düşük gözükcektir (Mccann, 2006:25).

MSCEIT testi için yaygın olarak gündeme getirilen bir diğer eleştiri ise bu testin duygusal zekanın 4 boyutunu değerlendirmedir. Roberts vd. (2001’den aktaran Maccann, 2006, s.29) bu testin faktör analizleri sonrası aslında deneyimsel duygusal zeka, duyguları anlama ve duyguları yönetme olarak 3 boyutu değerlendirdiğini öne sürmektedir. Palmer vd. (2005’den aktaran Maccann, 2006, s.29) ‘de benzer bir sonuçla MSCEIT’te 3 faktör bulmuşlardır. Day and Carroll (2004’den aktaran Maccann, 2006, s.30) duyguların kullanımı ve algılama arasında neredeyse mükemmel bir korelasyon bulurken ($r = 0.96$) duyguları anlama ve yönetme arasında da kuvvetli bir korelasyon bulmuşlardır. ($r = 0.84$) Özet olarak, duygusal zekanın deneyimsel ve stratejik alt grupları arasında göreceli olarak daha net bir ayırım varken, bu 2 grupta bulunan 4 alt boyut arasındaki ayırım bu kadar net değildir (Maccann, 2006:30).

1.3.2.3 Durumsal Yargı Testleri (SJT)

STEM ve STEU duygusal zeka testleri psikolojide görece yeni bir yöntem olan ve davranış ile gerçek-dünyayı odak almasından dolayı olumlu olarak eleştirilen (Hartman, 2011:19) durumsal yargı testleri olarak tasarlanmıştır. İngilterede “Situational Judgement Test” (SJT) olarak geçen bu testlerin Türkçede oturmuş bir tam karşılığı

olmamakla beraber bu çalışmada “durumsal yargı testi” olarak kullanılacaktır. SJT testleri bir şahsın farklı durumlardaki yargılarını ölçmek üzere kullanılmaktadır (Hartman, 2011:19). Bu testlerin özellikle güçlü bir yönü, içeriğine ve puanlama kriterlerine, uygulama tecrübesine sahip, davranışların eldeki durumu olumlu veya olumsuz şekilde etkileyeceğini tespit edebilen, konu uzmanları tarafından katkı sağlanmasıdır. Ayrıca SJT testleri, iş performansı, liderlik, bilişsel yetenek, kişilik eğilimleri, kişilerarası yetenekler ve takım çalışması yeteneği gibi olguları değerlendirmek için kullanılabilirdiğinden oldukça çekici bir ölçüm metodudur. Son olarak bu testler, içerik tabanlı ve davranışsal kavramlara kolayca uyarlanabilecek testlerdir ki bu özellikleri yetenek tabanlı bir model için önemli bir karakteristik özellik olarak öne çıkmaktadır (Hartman, 2011:20).

Bundan sonraki bölümde birer durumsal yargı testi olan STEU ve STEM testleri anlatılacaktır.

1.3.2.3.1 Duyguları Anlama Durumsal Testi (STEU)

STEU (Situational Test of Emotional Understanding) (MacCann, 2006) testi duygusal zekanın duyguları anlama alt boyutunu, Mayer ve Salovey’in (1997) duygusal zeka modelinde tanımladığı şekilde değerlendiren 42 sorudan oluşan bir testtir. 14 ayrı alt ölçeği, iş yaşamından, kişisel yaşamından ve diğer durumlardan maddeler içermektedir (MacCann, 2006:47). Alt ölçekler, öfke, küçümseme, hoşlanmama, sıkıntı, korku, bıkkınlık, minnettarlık, umut, neşe, gurur, pişmanlık, rahatlama, üzünlük ve şaşkınlık maddeleri barındırmaktadır. Bu alt ölçekler Roseman’ın (2001’den aktaran MacCann, 2006, s.45) duyguları değerlendirme teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre duyguların 7 değerlendirme boyutu mevcuttur.

- Durumsal Hal: Bir durumun arzulanıp arzulanmadığı ile ilgilenir.
- Motivasyonel Hal: Mükafatı arttırmak veya cezayı azaltmak isteğine işaret eder.
- Nedensel Araç: Bir olayın kendinden mi kaynaklı olduğunu, başkasından mı kaynaklı olduğunu ya da duruma göre mi ortaya çıktığını içerir.
- Beklenti Hali: Bir olayın beklenip beklenmediğini anlatır.

- Kesinlik: Bir olayın olup olmama olasılığına işaret eder.
- Kontrol Potansiyeli: Kişinin bir durumun şartlarını değiştirip değiştiremeyeceğine olan inancıyla ilgilenir.
- Problem Tipi: İstenmeyen olayların, amaçları engellediği için mi yoksa durumun doğası gereği mi istenmediğine işaret eder.

Bu 7 boyutun her birinin negatif ve pozitif duyguları ele alındığı zaman STEU'nun 14 alt ölçeği ortaya çıkmaktadır. Maccann (2006:132), STEU için $\alpha = .71$ gibi iyi bir tutarlık değeri tespit etmiştir.

1.3.2.3.2 Duygusal Yönetim Durumsal Testi (STEM)

STEM (Situational Test of Emotion Management) testi Mayer ve Salovey'in (1997) duygusal zeka modelinde duyguları yönetme ve yönlendirme boyutu olarak tanımladığı alt boyutu ölçmek için geliştirilmiş 30 soruluk bir durumsal yargı testidir. 3 alt boyuttan oluşmaktadır; kızgınlık (9 madde), korku (7 madde) ve üzümlük (14 madde). Bu maddeler 50 kişiyle son zamanlarda yaşadıkları olaylardan sonra yapılan görüşmelerle ortaya çıkartılmıştır. Toplam olarak 290 senaryo kaydedilmiş ve transkripsiyonu çıkartılmıştır. Bu senaryolar kızgınlık, nefret, korku ve üzümlük içeren 138 maddeye indirgenmiştir. Bu maddeler 99 ayrı kişiye sorulup, bu durumda ne yapacakları sorulmuştur. Bunun sonucunda cevabı çok açık olan ve verilen tepkilerdeki varyasyon çok az olan maddeler elenmiş elde 44 madde kalmıştır. (18 kızgınlık, 14 üzümlük ve 12 korku). Bu maddeler 13 uzmanın değerlendirmesine sunulmuş ve iki puanlama anahtarı elde edilmiştir. İlki her madde için ortalama uzman puanını içerirken, ikincisi, her maddeyi seçen uzmanların oranını göstermektedir (MacCann, 2006:52-69). Bu 44 madde daha sonra testin geçerliğini ve güvenilirliğini arttırmak amacıyla 30 maddeye indirgenmiştir. MacCann ve Roberts (2008'den aktaran Fellner, 2008, s.23) Stem testinin güvenilirlik seviyesini 44 soruluk ilk versiyon için $\alpha = .68$, aynı araştırmada indirgenmiş otuz soru için, $\alpha = .77$ ve yalnızca bu indirgenmiş testin kullanıldığı ikinci bir araştırmada $\alpha = .65$ olarak bildirmektedir (Fellner, 2008:23).

1.4 Stratejik Duygusal Zeka Kullanımı (EQ'nun Karanlık Tarafı)

Akademik çevrelerde ve basında duygusal zeka ağırlıklı olarak olumlu sosyal davranışlarla ilişkilendirilmektedir. Örnek olarak Goleman (1997:285) duygusal zeka ile ilgili yazmış olduğu kitapta duygusal zekayı; “Duygusal zekanın temsil ettiği tüm beceriler için eskiden beri kullanıla gelmiş bir kelime vardır: Karakter; ahlaki davranışın ihtiyaç duyduğu psikolojik güç.” şeklinde tanımlamaktadır. Yüksek duygusal zeka hem kişinin kendisi için hem de o kişinin ilişkiye girdiği diğer kişiler için faydalı olarak tanıtılmaktadır. Başkalarının duygularını yönetme becerisiyle, iş arkadaşlarını sakinleştirmenin mümkün olduğu gibi örnekler verilmektedir. Sonuç olarak bu perspektiften yapılan değerlendirmeler sonucu duygusal zeka pozitif psikoloji altında ele alınmaktadır (Austin vd., 2007:180).

Yapılan akademik araştırmalarda da bu anlayışı destekleyen sonuçlara rastlamak mümkündür. Penner vd. (2005'den aktaran Côté vd., 2011, s.1073) diğer insanların da çıkarını ve rahatını düşünen sosyal davranış ile duygusal zeka arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Paralel olarak duygusal zeka mutluluk, hayat doyumu, akıl sağlığı, sosyal ağ kalitesi ve büyüklüğü ile de olumlu yönde ilişkili bulunmuştur (Austin vd., 2007:180). Duygusal zekanın kompozit bileşenlerinden yüksek sonuç alanlar, düşük sonuç alanlara görece, diğerlerini daha az eleştirmekte, daha az agresif davranmakta (Côté vd., 2011:1073), stres, depresyon, yalnızlık gibi kavramlarla daha seyrek karşılaşmaktadır (Austin vd., 2007:180).

Bunlara rağmen bu literatür duygusal zekanın sosyal ve iş yaşamındaki gerçek yeri için dengesiz bir görüntü ortaya koyabilir (Côté vd., 2011:1073). Organizasyonlar insanların terfi, ödül, övgü almak için çaba sarf ettikleri ve bu hedeflerine ulaşmak için takdir edilen (örn: fedakarlık) ve sorgulanabilecek (örn: diğerlerini yönlendirmek) davranışlarda bulunduğu ortamlardır. Duygusal zekası yüksek kişiler kendilerinin ve başkalarının duygularını yönlendirme ve yönetme becerisine sahip insanlardır. Birçok iş ve sosyal ortamdaki kısıtlı kaynaklardan dolayı ortaya çıkan rekabet ortamı dikkate alındığı zaman, duygusal zekası yüksek kişilerin bu yeteneklerini kendi çıkarlarına

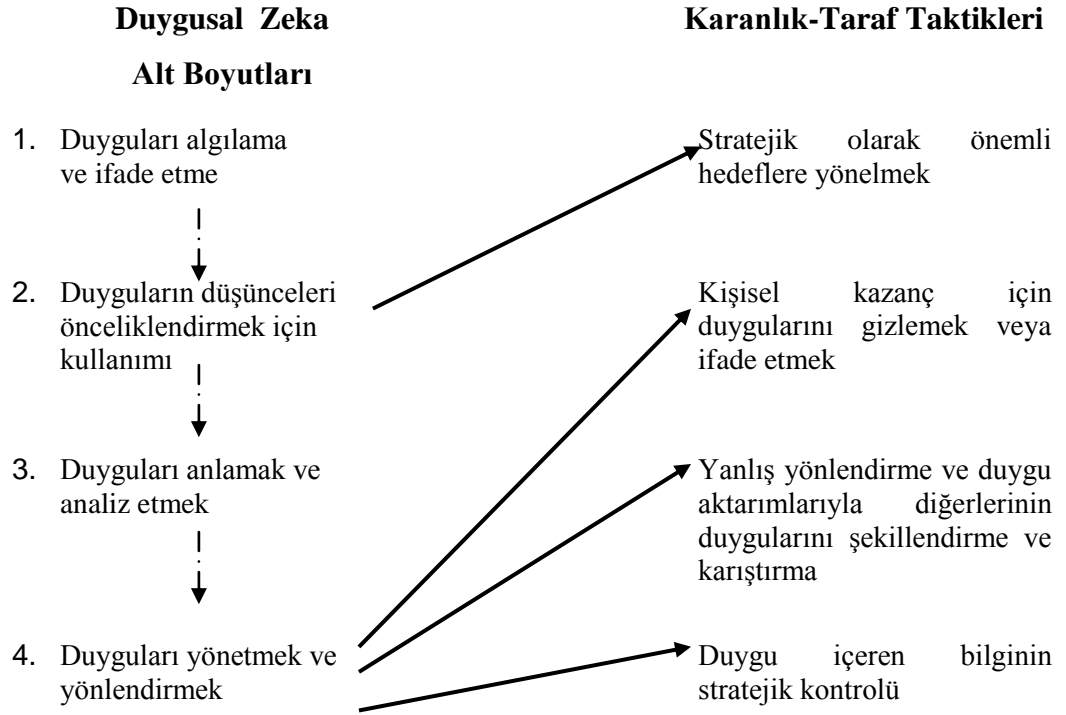
yönelik kullanmaları dikkate alınması gerekli bir olasılık olarak ortaya çıkmaktadır (Kilduff vd., 2010:130).

Bu durumu bir örnekleme ile açıklamak için pokeri ele alalım. Duygusal zekası yüksek bir poker oyuncusu, masanın etrafındaki diğer oyuncuların duygularını tanımlayabilir ve bilgiyi kendi duygularını da kontrol ederek kendi avantajına kullanabilir. Burada duygusal zekasını oyunu kazanmak için kullanan kişi, bilişsel zekasını (IQ)' kullanarak kağıtları sayan ve kağıtların çıkma olasılığını hesaplayan oyuncudan daha kötü niyetli veya Makyavelci olmak durumunda da değildir (Kilduff vd., 2010:130).

Duygusal zekayı bu bakış açısıyla değerlendiren araştırmalara da son yıllarda rastlamak mümkündür. Austin vd. (2007) Makyavelizm'in duygusal zeka ve kişilik ile olan ilişkisini hem performans tabanlı hem de öz bildirim tabanlı duygusal zeka testleri kullanarak incelemiş ve yüksek Mach katsayısına sahip kişilerin duygusal zekaları düşük olmasına rağmen, duygusal yönlendirme eğilimleri yüksek çıkmıştır. Ek olarak yüksek Mach'ların stratejik duygusal zekaları, deneyimsel duygusal zekalarına göre daha yüksek çıkmakta (Austin vd., 2007:186-187) bu da Makyavelci kişilerin imkan bulduklarında stratejik duygusal zekalarını kendi amaçları için kullanabildiklerine işaret etmektedir.

Pilch (2008:162-163) ise Makyavelcilerin gene duygusal zeka ve sosyal yeterlilikleri arasındaki bağları araştırmış ve yüksek Mach'ların öz bildirim tabanlı duygusal zeka testleri ile korelasyonu negatif çıkarken, bir yetenek testi olan yüz tanıma testi ile arasında direkt bir bağlantı bulamamıştır. Bu sonuç Makyavelci kişiliğin yetenek tabanlı duygusal zeka ile olumlu veya olumsuz bir bağlantısı olmadığını göstermektedir.

Kilduff vd. (2010:139) yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin, bu özelliklerini çalışma ortamlarında çeşitli stratejik durumlarda kullanabileceğine işaret etmiştir. Kilduff vd. (2010:133) duygusal zekanın alt boyutlarının karanlık taraf taktikleriyle aşağıdaki şekilde ilişkili olabileceğini savunmuştur.



Şekil 4. Duygusal Zeka, Stratejik Davranış İlişkisi

Kaynak: Kilduff vd., 2010:133

Soldan sağa olan ok, bir stratejinin kullanımı için numaralı EI yeteneklerinden birine gereksinim olduğunu ifade etmektedir. Kesikli çizgi, yüksek numaralı yeteneklerin düşük numaralıları içerdiğini kabul eder. Dört taktik, başkalarının stratejik istismarının oluşma olasılığına göre sıralanmıştır (Kilduff vd., 2010:133).

Performansın kişisel ilişkilerin yönetimine ve koordinasyonuna bağlı olduğu günümüzün iş ortamlarında çok kritik bir öneme sahip olan, duygu gösterimi ile başkalarını etkileme yeteneği duygusal zeka yetenek modelleri için önemli bir boyut olarak ele alınmıştır (Côté ve Hideg, 2011:67). Yapılan bir diğer araştırmada bu duyguları yönlendirme yeteneğinin kişilik özelliklerinden nasıl etkilendiği incelenmiş ve ilginç sonuçlara varılmıştır. Kişilik olarak ahlaki kimliğini önde tutan kişilerin duyguları yönlendirme yeteneklerini işyerindeki olumlu sosyal davranışlarını arttırmak için kullandıkları tespit edilirken, Makyavelci kişilerin ise tam tersi olarak bu yeteneklerinden kişilerarası sapkınlıklarını desteklemek için yararlandıkları tespit

edilmiştir (Côté vd, 2011:1078). Duyguları yönlendirme yeteneğinin kişinin karakterine göre olumlu veya olumsuz olarak kullanılabilmesi sonucuna varan bir diğer araştırma sonucunda ise duygusal zekası yüksek kişilerin karakteri hoş olmaktan uzak ise bu yeteneklerini Makyavelci amaçlar için kullanma olasılıkları daha yüksek bulunmuştur (O'Connor ve Athota, 2013:753).

Tüm bu araştırmaların ışığında, duygusal zekanın özellikle Mayer vd. (2004:201)'in modelinde stratejik duygusal zeka olarak ifade ettiği alt boyutunun, kişinin karakterine bağlı olarak başkalarının faydası için kullanılabilmesi gibi kişisel çıkarlar için de kullanılabilmesi değerlendirilmektedir. Her ne kadar yukarıda bahsedilen çeşitli araştırmalarda duygusal zeka ile iyi karakter özellikleri ilişkili olarak ifade edilse de, Makyavelizm eğilimli kişilerin, kişisel çıkarlar için stratejik duygusal zeka kullanımlarını öne çıkarttığı görülmektedir.

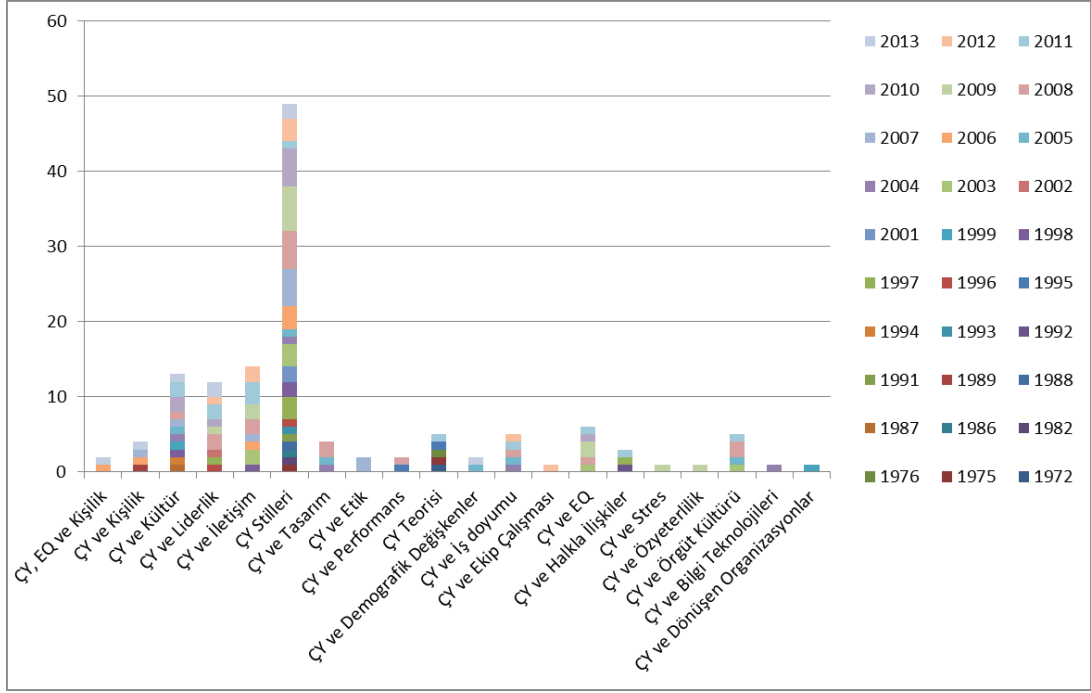
Sonuç olarak çatışma yönetimi ile duygusal zeka arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma da kişilerin karakterinin de önemli bir rol oynayacağından hareketle araştırma grubunun Makyavelci özellikleri de araştırma dahilinde tutulmuştur.

2 İşletmelerde Çatışma ve Yönetimi

Çatışma, örgütsel davranış ve endüstriyel/organizasyonel psikoloji alanında uzun yıllardır çalışılan bir konudur. Katz ve Kahn (1978'den aktaran DeDreu ve Gelfand, 2008, s.4) çalışmalarında “organizasyonel hayatın işi düzenleyen ve koordine eden her alanı, mevcut ataletin üstesinden gelmek zorundadır ve bu zorunluluk çatışma potansiyeli içermektedir.” şeklinde gözlemde bulunmuşlardır. Tüm “organizasyonel düşünce akımları” (Weber'den insan ilişkileri ve tamamlayıcı sistemlere, açık sistemler teorisine kadar) merkezinde, çalışanların, karşılıklı bağımlılıklarını ve takip eden çatışmaları nasıl yönetecekleri sorusunu barındırır. Gerçekten, çatışma, iş ve kuruluşlar o kadar iç içe geçmektedir ki bazılarına göre çatışma olmayan kuruluş gerçekte bulunmamaktadır (DeDreu ve Gelfand, 2008:4).

Özellikle son yıllarda, sosyal ve organizasyonel alanlarda çatışma konusuna olan ilgi daha da artmış ve bu kapsamdaki çatışma anlayışında önemli değişiklikler olmuştur. “Uluslararası Çatışma Yönetimi Derneği” (International Association for Conflict Management) ve “Yönetim Akademisi” (Academy of Management) 'nin, çatışma yönetimi biriminin kurulması ve Uluslararası Çatışma Yönetimi Dergisi'nin (The International Journal of Conflict Management) yayınlanmaya başlaması, çatışma yönetimine bu artan ilginin kanıtları olarak gösterilebilir (Rahim, 2001:2).

Bu tez kapsamında Yüksek Öğretim Kurumunun (YÖK) tez ve “sciencedirect” makale veri tabanlarında “çatışma yönetimi” anahtar kelimeleri taratılarak ülkemizdeki ve dünyadaki çatışma yönetimi konulu araştırmalar toplanmış ve yoğunlaştıkları alanlar tespit edilmiştir. Bu araştırmalar Şekil 5 'de özetlenmektedir.

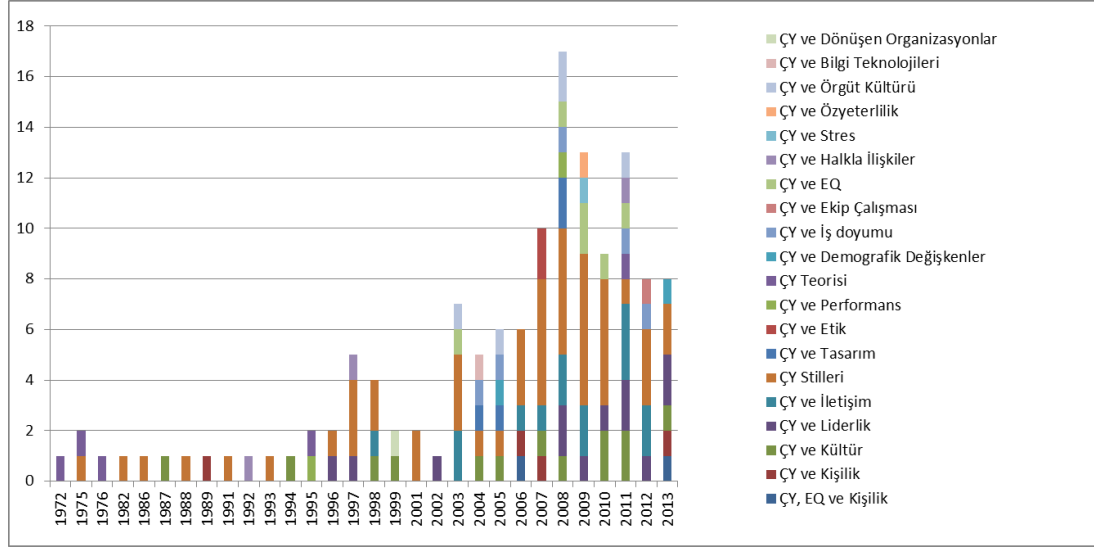


Şekil 5. Konulara Göre Çatışma Yönetimi Çalışmaları

1972 yılından bu tarafa çatışma yönetimi alanında yapılan çalışmalar aşağıda belirtilen konularda yoğunlaşmaktadır.

- Çeşitli örgütsel ortamlarda kullanılan çatışma yönetim yaklaşımları ve uygulanan çatışma yönetim stilleri (49 çalışma)
- Çatışma yönetimi ve iletişim ilişkisi (14 çalışma)
- Çeşitli kültürlerde çatışma yönetimi yaklaşımları ve karşılaştırmaları (13 çalışma)
- Çatışma yönetimi ve liderlik ilişkisi (12 çalışma)
- Çatışma yönetimi ve duygusal zeka ilişkisi (6 çalışma)

Çatışma yönetimi alanında yapılan çalışmaların yıllara göre dağılımı incelendiği zaman görülecektir ki çatışma yönetimi halen literatürde popüler bir araştırma konusu olmaya devam etmektedir.



Şekil 6. Yıllara Göre Çatışma Yönetimi Çalışmaları

2.1 Çatışmanın Tanımı

Çatışmanın Latince kökü “conflictus” tur. Güç kullanarak karşılıklı vuruşmak anlamına gelmektedir. Çatışma, bir kişinin amacına ulaşmaya çalışırken başkası tarafından engellenmesiyle ortaya çıkar (Malek, 2000:13). Daha geniş bir bakış açısıyla çatışmanın bir faaliyet, fikir veya amacın, başka bir fikir, faaliyet veya amaç tarafından engellenmesiyle ortaya çıktığı söylenebilir (Deutsch, 1973’den aktaran Malek, 2000, s.11).

Çeşitli araştırmacıların yaptığı, farklı bakış açılarına sahip çok sayıda çatışma tanımı vermek mümkündür;

- İki veya daha fazla taraf arasında herhangi bir zıtlık veya direniş içeren etkileşim çatışma olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 1978’den aktaran Özkalp vd.,2010, s.3).
- Bazıları ise çatışmayı, bir tarafın diğer tarafın kendisini engellemesini ve engellemeye çalışmasını algılamasıyla başlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Thomas, 1992:265).

- Çatışma teorisine göre ise , çatışma uzlaşma ve bütünleşmeye yardımcı olan bir iletişim fonksiyonudur (Corvette, 2007:39).

Örgüt düzeyindeki çatışma kavramına ilişkin de farklı tanımlamalar mevcuttur. Geniş bir perspektiften, Pondy (1967:299) örgütsel çatışmanın en iyi, örgütsel davranışın altında yatan dinamik bir süreç olarak ifade edilebileceğini iddia etmektedir. Tedeschi vd. (1973'den aktaran Rahim, 2001, s.17)) ise çatışmayı “bir aktörün davranış ve amaçlarının, diğer bir aktörün davranış ve amaçlarıyla bir dereceye kadar uyuşmaması durumu” olarak ifade etmektedir. Burada aktör ile kastedilenin bireyden bir kurumun tümüne kadar değişebilen herhangi bir sosyal varlık olduğu anlaşılmaktadır. (Rahim, 2001:17)

Baron (1990'dan aktaran Rahim, 2001, s.18) çatışmanın çeşitli tanımlarını inceledikten sonra tüm tanımların bazı noktalarda kesiştiğini fark etmiş ve bu noktaları şu şekilde sıralamıştır.

- Çatışma, bireyler veya gruplar arasında çakışan çıkarlar içerir.
- Çatışmanın olması için bu çakışan çıkarların fark edilmesi gereklidir.
- Çatışmanın her iki tarafının da, diğer tarafın kendi çıkarlarını engelleyebileceği veya engellediği inancına sahiptir.
- Çatışma bir süreçtir ve birey ve gruplar arasındaki mevcut ilişkilerden ortaya çıkar, bu birimlerin arasındaki geçmiş etkileşimleri yansıtır ve bu olayların gerçekleştiği durumları esas alır.
- Bir veya her iki tarafın, diğer tarafın çıkarlarını engellemek için yaptıkları eylemleri içerir.

Bu tanımlardan yola çıkarak Rahim çatışmayı birey, grup veya örgüt gibi sosyal varlıklar içinde veya bu varlıklar arasında anlaşmazlık, uyuşmazlık veya uyumsuzluk içeren interaktif bir süreç olarak tanımlamaktadır (Rahim, 2001: 18).

Çatışma konusu ele alındığı zaman akla ilk olarak saldırganlık içeren davranışlar gelmektedir. Halbuki verilen tanımlar incelendiği zaman çatışmanın, herhangi bir

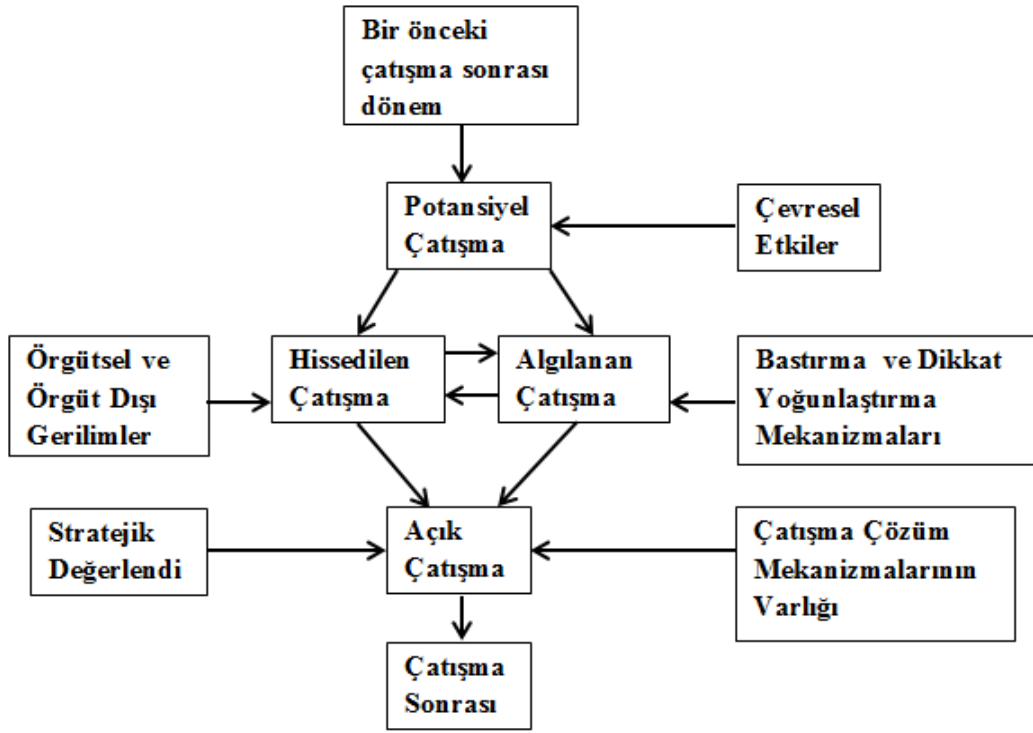
konuda görüş ayrılığına sahip olma durumunu bile kapsadığı görülür. Örgütsel çatışmalar, çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlı olarak örgüt için yararlı veya zararlı olabilirler. İşletmelerdeki çatışmaların tamamının zararlı olduğu ve mutlaka önlenmeleri gerektiği fikri yanlıştır. Özellikle takım çalışmalarında çatışmanın önemli yararlar sağlayabildiği bilinmektedir.

Çatışma, örgüt ortamı ile o kadar bütünleşmiştir ki, herhangi biri zaman ve durumda ortaya çıkabilir. Bir çalışanın diğer bir çalışan veya grup tarafından rahatsız edildiği veya engellendiği durumlarda çatışma ortaya çıkar. (Van de Vliert vd., 1999:475).

2.2 Çatışmanın Gelişim Evreleri

Çatışma konusundaki erken dönem araştırmacılardan biri olan Pondy (1967:300) çatışmayı beş aşamada incelemektedir: Potansiyel çatışma (koşullar), algılanan çatışma (idrak etme), hissedilen çatışma (tesir etme), açık çatışma (davranışlar), çatışmanın sonucu (koşullar).

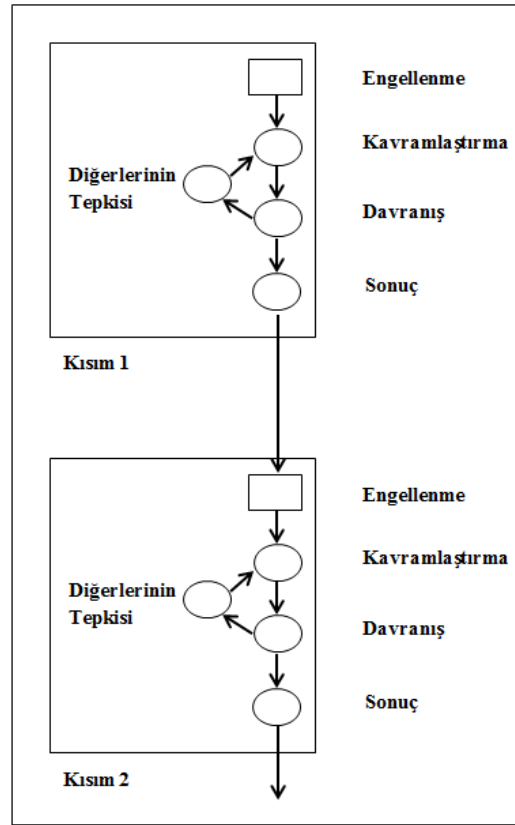
Pondy'ye göre, çatışma kısımlardan oluşmakta ve bir ilişkide her kısım, önceki kısımlardan kısmen de olsa etkilenmekte ve gelecekteki kısımları etkilemektedir. Pondy'nin bu anlayış doğrultusunda şekillendirdiği çatışma dinamikleri ile ilgili görüşü Şekil 7 'de özetlenmektedir (Pondy, 1967:306).



Şekil 7. Pondy'nin Çatışma Süreci

Kaynak: Pondy, 1967:306

Thomas (1976:895-897) ise Pondy'nin kısımlandırma anlayışı doğrultusunda çatışmayı 5 ana olaya ayırmıştır: engellenme, kavramlaştırma, davranış, diğerlerinin tepkileri ve sonuç. Thomas'ın çatışma süreci Şekil 8 'de özetlenmektedir.

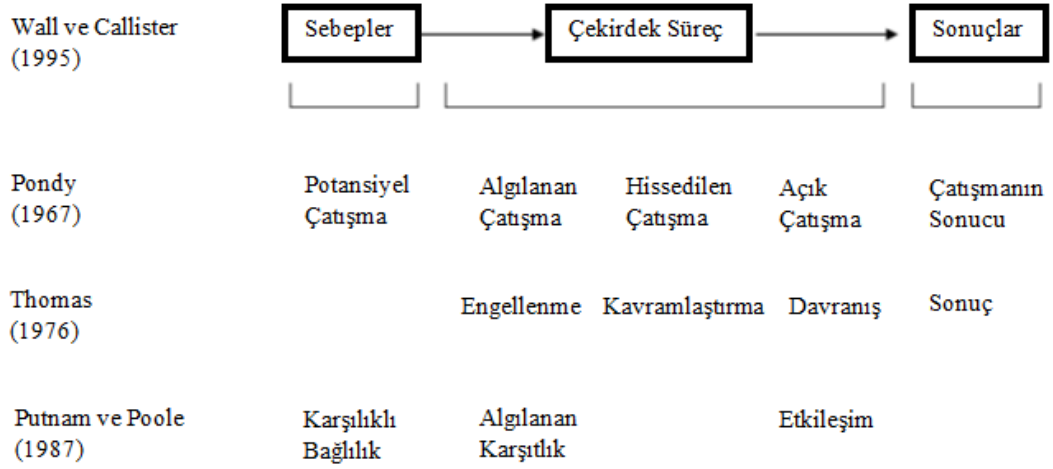


Şekil 8. Thomas'ın Çatışma Süreci

Kaynak: Thomas, 1976:895

Erken dönem çatışma modelleri ilk olarak çatışmanın tüm aşamalarına odaklanmakta iken, zamanla araştırmalar geliştikçe, farklı aşamaların daha çok üzerinde durulmuştur. Yakın zamandaki bir çatışma modelinde Wall ve Callister (1995:516) ara süreçleri çekirdek kısım olarak bir araya toplamaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar algılanan çatışma üzerinde yoğunlaşmaktadır (Williams, 2011:148).

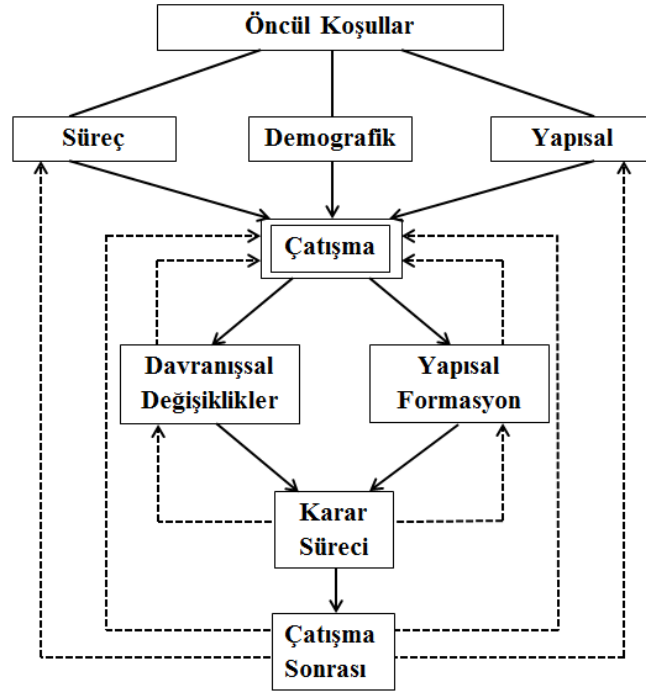
Yapılan araştırmaların özeti Şekil 9 'da sunulmaktadır.



Şekil 9. Çatışma Gelişim Evreleri Özeti

Kaynak: Williams, 2011:151

Bu çalışmalara ek olarak Rahim (2001:119) özellikle kişiler arası, grup içi ve gruplar arası çatışmaları göz önüne alarak oluşturduğu örgütsel çatışma modelinde, çatışma evrelerini, öncül koşullar (süreç, demografik, yapısal), çatışma, davranışsal ve yapısal değişiklikler, karar süreci ve çatışma sonrası olarak önermektedir. Rahim, çatışmayı bu evrelerde ele almanın çatışmayı etkili olarak yönetmeyi sağladığını savunmaktadır (Rahim, 2001:119). Rahim'in önerdiği çatışma evreleri Şekil 10 'da detaylı biçimde gösterilmektedir.



Şekil 10. Rahim'in Örgütsel Çatışma Gelişim Evreleri

Kaynak: Rahim, 2001:120

Bundan sonraki kısımda çatışma evreleri detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.2.1 Potansiyel çatışma

Tüm çatışmalar potansiyel çatışma evresi ile başlar. Bu evrede çatışma için gerekli şartlar mevcut olup çatışma için henüz yeterli seviyeye ulaşmamıştır. Potansiyel çatışma, çatışma aktörleri tarafından algılanıp davranışlarını yönlendirmeden çok uzun zaman önce bile var olabilir (Deutsch, 1973'den aktaran ¹). Gerçekte potansiyel çatışma hiç gün yüzüne çıkmayabilir.

Pondy (1967:300)'ye göre potansiyel çatışmanın 3 temel sebebi bulunmaktadır; kısıtlı kaynaklar için mücadele, daha fazla yetki isteği ve amaçlarda sapma. Pondy, bunlara ek olarak rol çatışmasının da önemli bir potansiyel çatışma sebebi olduğunu vurgulamıştır.

¹ <http://www.colorado.edu/conflict/peace/problem/cemerge.htm> (Erişim Tarihi :20.12.2013)

Rahim (2002:119) ise örgütsel çatışma modelinde çatışma öncesi olarak tanımladığı bu evrenin bileşenlerini, süreç kaynaklı, demografik etkiler kaynaklı ve örgüt yapısı kaynaklı sebepler olarak üçe ayırmıştır.

Wall ve Callister (1995:518) ise bu evreyi genel bir ifade ile çatışmanın sebepleri olarak ele almış ve bu sebepleri belli başlı başlıklar altında incelemiştir;

- Karakteristik özellikler
 - Kişilik
 - Değerler
 - Amaçlar
 - Mevcut pozisyona bağlılık
 - Stres
 - Asabiyet
 - Otonomi isteği
- Kişiler arası faktörler
 - Algısal Ara yüz
 - İletişim
 - Davranış
 - Yapılanma
 - Geçmiş Karşılaşmalar
- Problemler

2.2.2 Algılanan çatışma

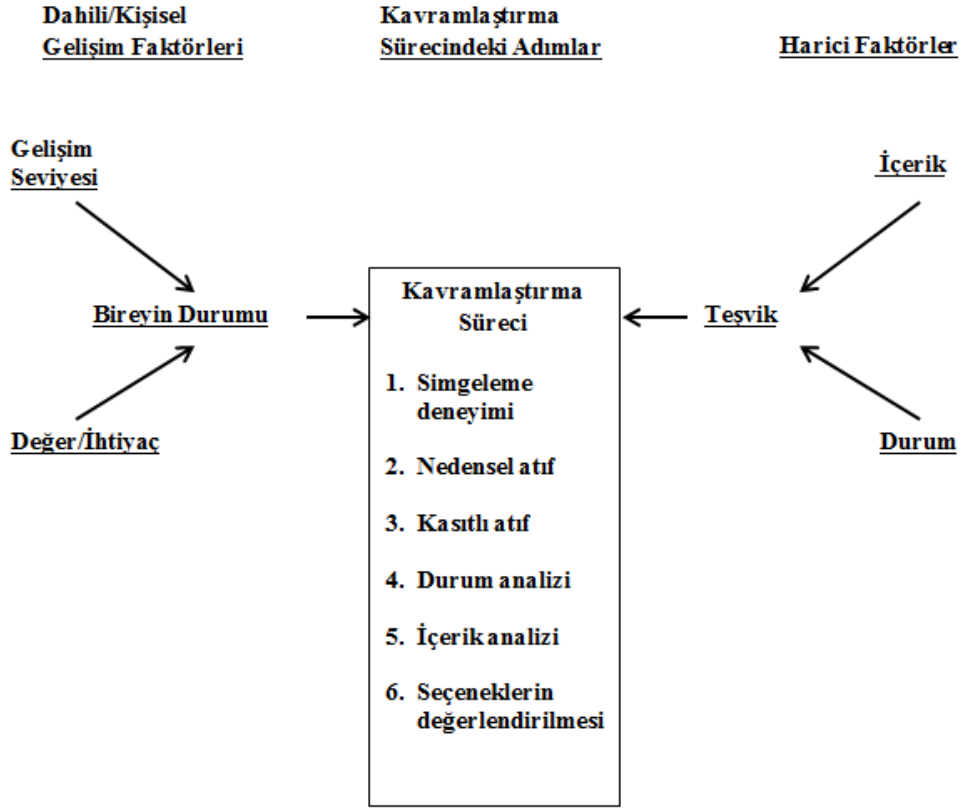
Çatışmanın bu evresinde mevcut ve duygusal farklılıklar algılanır. Algılanan çatışma kişilerin birbirini nasıl gördüğü (algıladığı) ile ifade edilir. Bu algılar çatışmanın olup olmayacağını kuvvetli bir biçimde belirler. Pondy'ye göre tarafların birbirlerini yanlış anlamaları sonucu potansiyel bir çatışma yokken bile çatışma algılanabilir. Ya da tam tersi olarak tarafların hiçbiri algılamazken bile potansiyel bir çatışma evresi yaşanabilir (Pondy, 1967:301).

Thomas'a göre çatışma bir tarafın çıkarlarının diğer taraf tarafından engellendiğini algılaması ile ortaya çıkar. Burada çıkar kelimesi, ihtiyaç, istek, resmi amaçlar davranış standartlarını içerebilir. Çatışma sebepleri incelendiği zaman birçok çıkar çeşidiyle karşılaşılmaktadır. Mesela rol çıkarları, kişiler arası ve bölümler arası çatışmalarda, otonomi çıkarları ast-üst ve bölümler arası çatışmalarda ortaya çıkmaktadır. Çatışmaya sebep olabilecek diğer çıkarlar, terfi, kısıtlı ekonomik kaynaklar, davranış normları, beklentiler, kurallara uyum, anlaşmalar, değerler ve çeşitli kişilerarası ihtiyaçları içerebilir (Thomas, 1976:895).

2.2.3 Hissedilen çatışma

Pondy (1967)'ye göre çatışmayı algılamak ve hissetmek arasında ciddi bir fark vardır. A kişisi B kişisi ile ciddi bir görüş ayrılığında bulunduğu farkında olabilir fakat bu durum A kişisini sınırlandırmaya veya germeyebilir hatta A kişisinin B kişisine davranışlarını da değiştirmeyebilir. Çatışmanın kişiselleştirilmesi, yöneticilerin ve örgütlerin en çok endişelenmesi gereken, çatışmanın örgütlerde işlev bozukluğuna yol açmasına sebep olan mekanizmadır. Bu evrede çatışma nedeniyle taraflardan biri veya hepsi gerilim ve engellenme duyguları hisseder (Pondy, 1967:302).

Hissedilen engellenme duyguları bu evrede kavramlaştırılır ve arkasından açık çatışma başlar (Thomas, 1976:896). Literatürde kavramlaştırma süreci 6 temel adımda anlatılır. Bu adımlar Şekil 11 'te sunulmaktadır.



Şekil 11. Kavramsallaştırma Süreci Adımları ve Etkili Faktörler

Kaynak: Adams, 1989:29

2.2.4 Açık çatışma

Açık çatışma evresi, çatışma davranışlarının dışarı vurulduğu aşamadır. Bu dışavurumların en sık karşılaşılanı açık saldırganlıktır. Gel gelelim örgütlerde fiziksel ve sözlü şiddet genellikle kuvvetli bir şekilde yasaklanmış durumdadır, bu sebeple açık saldırganlık örgütlerde nadir olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat şiddete yönelik motivasyon yerini korumakta ve daha az zorba biçimlerde kendini göstermektedir (Pondy, 1967:303).

Rahim (2001)'e göre açık çatışma süreci davranışsal değişiklikler, yapısal biçimlenme ve karar verme aşamalarını barındırır. Davranışsal değişikliklerde çatışma yoğunlaştıkça taraflar, cana yakın ve güvene dayalı bir ilişkiden uzaklaşır ve tüm enerjilerini kazanma

amacına yoğunlaştırır. İki tarafın amacı da çatışmayı kazanıp, durumu kontrol etmek olduğu için problemin çözümü daha az önemli hale gelir. Diğer bir deyişle her iki taraf için de örgütsel hedeflere katkı yapmak amaç olmaktan çıkar. Bu çatışma da eğer iki tarafta eşit güce sahipler ise diğer tarafa bir çözümü kabul ettirme yani bastırma yoluna giderler. Gücü daha az olan taraf, daha güçlü olan tarafın verdiği karara uymak durumunda kalabilir.

Yapısal biçimlenmede ise çatışma yoğunlaştıkça, her iki tarafta açık iletişimi kısıtlar ve birbirleriyle yalnızca yazılı olarak ilişki kurarlar. Bu şekilde bilginin serbest olarak alıp verilmesini zorlaştıran yapısal bir etkileşim içine girmiş olurlar. Taraflar arasındaki tüm temaslar resmi, katı ve dikkatlice tanımlanmaya başlamıştır.

Karar aşamasında ise taraflar çözüm için problem çözüm metodolojilerini kullanamadıkları için, pazarlık içeren bir çözüm ortamı meydana gelir. Eğer çatışan taraflar iki büyük sosyal grup ise, pazarlık süreci gayet resmi ve zaman alıcı olabilir. Eğer çatışma şiddetli ise her iki tarafta taviz vermekten kaçınır. Eğer çatışan taraflar bir karara ulaşmakta başarısız olurlar ise, bir ara bulucu görevlendirilebilir. Grup içi çatışmalarda karar genellikle çoğunluğun tavrı veya liderin kararı olarak ortaya çıkar. Bu karar verme süreci grupların içerisinde alt gruplar oluşması ile sonuçlanabilir. Ast-Üst çatışmalarında ise karar genellikle üst tarafından verile de birçok örgütte astların daha üst bir seviyeye gitmeleri ve durumu aktarmalarına izin verilir.

Aynı örgütsel seviyedeki çatışmalarda ise iki tarafından üst amiri konumundaki kişi çatışmayı çözmek için çağırılır (Rahim, 2001:119-121).

2.2.5 Çatışma sonrası

Her bir çatışma bölümü örgütün çalışanları arasındaki ilişkinin şekillenmesini sağlar. Eğer çatışma her iki tarafı da tatmin edecek bir şekilde çözülmüşse daha işbirlikçi bir ilişkinin temelleri atılır. Aksi durumda eğer çatışma bastırılmış veya çözüme ulaşmamış ise mevcut diğer potansiyel durumlar gün yüzüne çıkabilir ve ilişki sonlanana kadar çok daha ciddi durumlar oluşabilir. Çatışmanın bu evresi çatışma sonrası olarak adlandırılır.

Her çatışma döngüsünün gelişimi çevresel etkiler ve önceki çatışmaların etkilerinin bileşimi ile belirlenir (Pondy, 1967:305).

Çatışma sonrasında eğer taraflardan biri net olarak kaybeden taraf olmuş ise, bu taraf karşı tarafa karşı düşmanca duygular beslemeye başlar ki bu durumda başka çatışmalar ortaya çıkmasına veya diğer çatışmaların çözümlenmesine direk olarak etki eder. Çatışmanın kazan kaybet şeklinde sonlanması yalnızca kişisel ilişkileri değil örgütsel yapıyı da etkileyebilir (Rahim, 2001:121).

2.3 Çatışma Türleri

Çatışma türleri çok farklı şekillerde gruplandırılabilir. Bu gruplandırmalardaki farklılıklar bilim adamlarının konuya bakış açısına göre değişebilmektedir. Çatışmaya taraf olanlar, çatışmanın niteliği, çatışmanın ortaya çıkış şekli ve örgüt içindeki yerine göre farklı gruplandırmalar kullanılmaktadır. Bu çalışmada çatışma türleri çatışmaya taraf olanlara göre sınıflandırılmıştır.

Örgütlerde çatışma, kendini birey, grup ve örgüt gibi birçok farklı seviyede gösterebilir. Bu çalışmada çatışma, birey düzeyinde birey içi ve bireyler arası, grup düzeyinde grup içi ve gruplar arası, örgüt düzeyinde ise örgütler arası çatışma olarak incelenmektedir.

2.3.1 Birey içi çatışma

Birey içi çatışma, örgütün bir üyesinin uzmanlığı, ilgi alanı, hedefleri ve değerleri ile örtüşmeyen görev ve rolleri tamamlaması gerektiği zaman ortaya çıkar (Rahim, 2001:98).

Roloff (1987'den aktaran Rahim, 2001, s.97) 'a göre bu tip çatışma bireyin bilişsel öğeleri arasında bir tutarsızlık ve uyumsuzluk olduğu zaman ortaya çıkar. Bir diğer deyişle yeni öğelerin geçmiş tanımlama ve beklentilerle çelişmesi birey içi çatışmayı doğurur. Bir birey, seçeneklerin her ikisi de çekici veya çekici değil ise, birbirine zıt

tarafllara itiliyor veya çekiliyor ise ve böyle bir durumda karar vermekte zorlanıyorsa birey içi çatışma içerisindedir. Örgütün her üyesi hemen hemen her gün bu tip bir çatışma ile karşı karşıya kalmaktadır (Rahim, 2001:97). Birey içi çatışma amaçlar ve rol çatışması şeklinde iki kapsamda ele alınmaktadır.

Amaç çatışması, bir amaca ulaşmanın diğerini elde etme olasılığını dışarıda bırakmasını ifade eder (Özkalp vd., 2010:6). Bu kapsamda bireyin kendi içerisinde yaşadığı amaç çatışmasını üçe ayırmak mümkündür (Rahim, 2001:98).

- Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması: Birey iki çekici seçenek arasında seçim yapmak zorunda olduğu zaman ortaya çıkar.
- Yaklaşma- Kaçınma Çatışması: Birey hem olumlu hem olumsuz yön içeren bir durumla baş etmek zorunda olduğu durumlarda ortaya çıkar.
- Kaçınma- Kaçınma Çatışması: Her iki seçenekte eşit derecede negatif yön barındırdığı zaman ortaya çıkar.

Bireyin, nasıl davranması gerektiği konusunda başkalarının beklentilerini referans alarak gösterdiği davranışlara rol denmektedir (Rahim, 2001:100). Rol çatışması ise, bireyin birbiriyle uyuşmayan, çelişen, hatta birbirini dışlayan iki veya daha fazla rolü yerine getirmesi gerektiği zaman ortaya çıkar (Rahim, 2001:100). Dört farklı rol çatışması türü ele alınmaktadır.

- Rol Gönderici İçi Çatışma: Rol gönderen kişinin birbiriyle çelişen, tutarsız isteklerde bulunması ile ortaya çıkar.
- Rol Göndericileri Arası Çatışma: Bir rol göndericinin isteği ile diğer bir rol göndericinin isteği çatıştığı zaman meydana gelir.
- Roller Arası Çatışma: Bu tip çatışma birey birbiriyle çelişen birden fazla role sahip olduğu zaman ortaya çıkar.
- Kişi-Rol Çatışması: Rolün gereklilikleri kişinin davranışları, değerleri ve profesyonel rolü ile uyumsuz olduğu zaman ortaya çıkar.

2.3.2 Bireyler arası çatışma

Bir veya daha fazla kişi arasında oluşan çatışmalara bireyler arası çatışmalar denir. Whetten ve Cameron'a göre bireyler arası çatışmanın dört temel kaynağı bulunmaktadır (Luthans, 2002:409).

- **Kişisel Farklılıklar:** Her bireyin, yetiştiği aile ortamından, kültürel ve sosyal çevreden, aldığı eğitimden kaynaklı olarak farklı bir geçmişi bulunmaktadır. Bu farklılıklar zaman zaman bir çatışmanın ana sebebi olabilir. Bu anlaşmazlıklar genellikle duygusal ve ahlak çerçevesinde gerçekleşir. Kimin haklı olduğu konusundaki bir anlaşmazlık kolaylıkla kimin ahlaki olarak daha doğru olduğu yönüne kayabilir.
- **Bilgi Eksikliği:** Bu tip çatışma örgütteki iletişim sorunlarından kaynaklanır. Kişisel farklılıkların aksine bu tip çatışma duygusal bir yön içermez ve bilgi eksiklik ve farklılıkları giderildiği zaman ortadan kalkar.
- **Rol Uyumsuzluğu:** Özellikle günümüzün yatay organizasyonlarında, yöneticiler birbirine bağlı fonksiyon ve görevlere sahiptir. Gelgelelim, bu yöneticilerin kişisel hedefleri birbirleriyle uyumsuz olabilmektedir. Bu tip çatışmalar yüksek seviyeli yöneticiler tarafından çözülür.
- **Çevresel Stres:** Bu çatışma türü stresli bir çevrede artış gösterir. Kaynakların kısıtlı ve sürekli azalmakta olduğu, küçülmekte olan, rekabetçi baskıların olduğu, yüksek seviyede belirsizlik barındıran iş ortamlarında her türlü çatışma çıkma olasılığı daha yüksektir (Luthans, 2002:409).

2.3.3 Grup içi çatışma

Grup içi çatışmalara yönelik araştırmalara göre, bu çatışma türü, grup üyeleri arasındaki sosyal etkileşimi biçimlendiren hedef ve ilgilerin farklılığı ve üyelerin ortak bir hedefe varmak için birbirlerine bağımlı olma derecesine göre şekillenen bir süreçtir (Korsgaard vd., 2008'den aktaran, Özkalp vd., 2010, s.10). Genellikle aile şirketlerinde ve kurucu sahip emekli olduğu veya öldüğü zaman bu çatışma türüne sıklıkla rastlanmaktadır (Hellriegel vd., 1995:437).

2.3.4 Gruplar arası çatışma

Gruplar arası çatışma grupların karşı karşıya gelmesi ve çarpışmasını barındırır. Bu tip çatışmalar örgütler için gerçekten yoğun, bitkin düşürücü ve yüksek maliyetli olabilir. Yüksek rekabet ortamlarında gruplar birbirlerine karşı, güvensizlik, katılık, yalnızca kendi çıkarlarına odaklanma, birbirini dinlememe ve birbirinden hoşlanmama içeren davranışlar geliştirebilirler. Gruplar arası çatışmaları dört kategoride incelemek mümkündür (Hellriegel vd., 1995:438).

- **Dikey Çatışma:** Örgütte farklı hiyerarşik seviyede bulunan çalışanlar arasında meydana gelen çatışma türüdür. Genellikle üstlerin astlarını çok sıkı kontrol etmek istemeleri ve astların direnmesi ile oluşur. Astlar, üstlerin uyguladığı sıkı kontrolün işlerini yaparken ki özgürlük alanlarını kısıtladığını düşündükleri için direnirler. Dikey çatışmalar ayrıca yetersiz iletişim, amaç çatışması ve değerler üzerinde bir anlaşmaya varılamamış olmasından da ortaya çıkabilirler (Hellriegel vd., 1995:438).
- **Yatay Çatışma:** Örgütte aynı hiyerarşik seviyede bulunan çalışan grupları arasında ortaya çıkan çatışma türüdür. Her bölüm veya takım yalnızca kendi hedeflerine odaklandığı ve diğer bölüm veya takımlarını hedeflerini göz ardı ettikleri zaman ve özellikle bu hedefler birbiriyle çakıştığı zaman meydana gelir (Hellriegel vd., 1995:439).
- **İdari Yönetici Uzman Çatışması:** Birçok örgüt, idari bölümlere yardımcı olacak uzman bölümleri barındırmaktadır. İdari yöneticiler genellikle işletmenin ürettiği tüm hizmet ve ürünleri meydana getiren süreçlerden sorumludur. Uzman bölümleri ise teknik bilgi gerektiren fonksiyonları kontrol eden ve akıl veren konumundadır. İdari yöneticiler uzmanların, kendi yasal yetki alanlarına müdahale ettiklerini düşünebilirler. Birçok üretim örgütünde, uzman mühendisler yöntemlere karar verip, hangi malzemelerin kullanılacağını belirler, idari yöneticiler ise çıktılardan sorumlu tutulur. İdari yöneticiler, uzman kadroların çıktılar üzerinde sorumluluğu bulunmadığı halde, idari kadroların üzerinde yetki kullandıklarını diğer bir deyişle

sorumlulukları olmadığı halde yetkileri bulunduğunu düşündükleri için iki grup arasında çatışmalara rastlanmaktadır (Hellriegel vd., 1995:439).

- Farklılık Temelli Çatışma: Örgütlerde, ırk, cinsiyet, etnik ve dini kimlik gibi farklılıklar çalışan grupları arasında çatışmaya yol açabilmektedir. Bu tip çatışmalara bireysel, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde yani tüm çatışma seviyelerinde rastlamak mümkündür (Hellriegel vd., 1995:439).

2.3.5 Örgütler arası çatışmalar

Bir ekonomik sistem içinde açık sistem olan örgütlerin birbirleriyle çatışma içine girmeleri kaçınılmazdır. Rekabet, işletme-sendika çatışmaları bunlara örnek olarak gösterilebilir. Çatışma literatürü genellikle örgütler arası çatışma nedenleri üzerinde durmaktan çok bunların çözüm yolları üzerinde odaklanmış ve pazarlık yöntemi temel yaklaşım olarak önerilmiştir. Gerçi diğer bazı ekonomik yöntemler üzerinde de durulmakla birlikte, pazarlık yöntemi ve özel olarak oyun kuramı oldukça ilgi çekici olmuştur. Çatışma konusunda oyun kuramının kullanılması kuramsal olarak büyük gelişmeler göstermişse de örgütler arası çatışma ile ilgili sorunlara uygulanması çok verimli sonuçlar doğurmamıştır (Can, 2005: 386).

2.4 Çatışmaya İlişkin Yönetmel Yaklaşımlar

Örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalarla ilgili olarak birbirinden farklı yaklaşımların bulunduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise çatışmanın yönetim literatüründe görece eski bir konu olmasından dolayı zamanla gelişime ve değişime uğramasıdır. Literatürdeki yaklaşımlar üç grupta toplamak mümkündür. Olumlu yaklaşım, olumsuz yaklaşım ve dengeli yaklaşım (Hellriegel vd., 1995:430).

2.4.1 Olumlu yaklaşım

Çeşitli kaynaklarda modern yaklaşım (Can, 2005:381) , davranışsal yaklaşım (Özkalp vd., 2010:4) ve olumlu yaklaşım (Hellriegel vd., 1995:430) olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütlerde çatışma olumlu bir etki yaratabilir. Çatışmanın ortaya

çıkması ve çözümlenmesi yapıcı problem çözümüne yol açar. Çatışmanın çözümlenme ihtiyacı çalışanları yaptıkları işi daha farklı nasıl yapabilecekleri konusunda arayışa yönlendirir. Çatışmayı çözmek için yapılan arayış inovasyon ve değişikliğe yol açmakla kalmayıp, değişimi daha kabul edilebilir kılar (Hellriegel vd., 1995:430). Örgütte durağanlığı engeller, ilgi ve merakı canlandırır, problemleri çözmek için bir ortam oluşturur. Kişisel ve sosyal değişimin temel taşıdır. Çatışma bireylerin kapasitelerini ölçmelerine, öğrenmelerine ve gelişmelerine ortam hazırlar (Hamner ve Organ, 1978:351).

2.4.2 Olumsuz yaklaşım

Çatışmayı olumsuz olarak değerlendiren bu anlayış, literatürde geleneksel yaklaşım (Özkalp vd., 2010:4), klasik yaklaşım (Can, 2005:381) ve olumsuz yaklaşım (Hellriegel vd., 1995:430) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşıma göre çatışma gereksiz ve zararlıdır. Eski dönem yöneticiler ve yönetim bilimcileri çatışmanın ortaya çıkmasını, örgütte bir şeylerin yanlış gittiği konusunda bir işaret olarak algılamışlardır. Çatışmanın yalnızca, yöneticilerin yönetim prensiplerini uygulamakta veya çalışanlara ortak çıkarları iletmekte başarısız olması sonucu ortaya çıkabileceğine inanmışlardır (Stoner ve Wankel, 1986:380). Olumsuz yaklaşıma göre örgüt kaynakları hedeflere ulaşmak için harcanacakken, çatışma bu kaynakları özellikle zaman ve para kaynaklarını gereksiz yere tüketir. Çatışma ayrıca çalışanların psikolojilerini olumsuz olarak etkiler (Hellriegel vd., 1995:430). Çatışmaya olumsuz yaklaşım zaman içinde değişime uğramış ve etkili yönetilmiş çatışma süreçlerinin örgüte yaptığı olumlu katkılar dikkat çekmeye başlamıştır. Bu iki farklı görüşün temel farklılıkları Tablo 6 da sunulmaktadır.

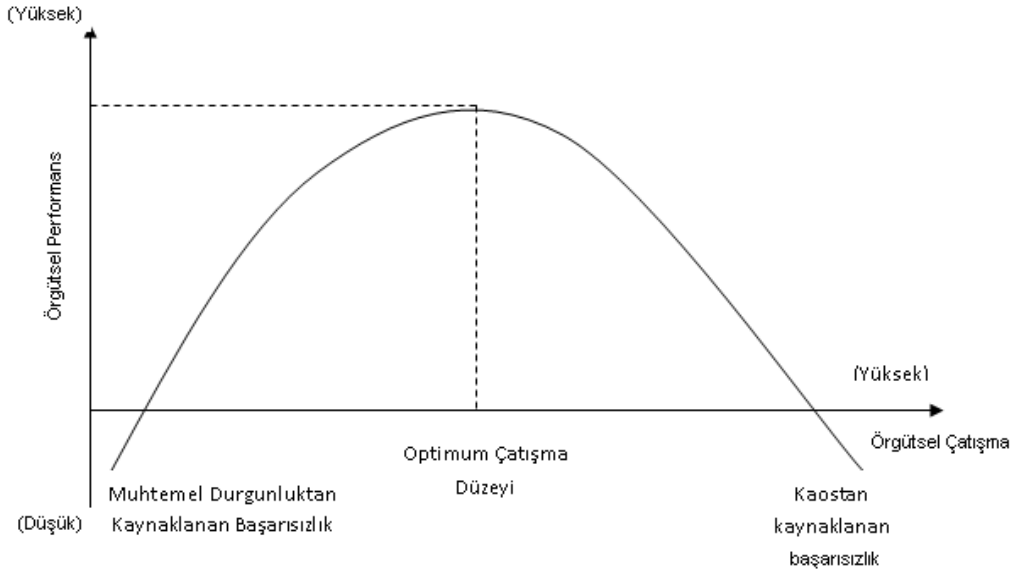
Tablo 6. Olumlu ve Olumsuz Yaklaşım Karşılaştırması

Olumlu Yaklaşım	Olumsuz Yaklaşım
Çatışma önlenemezdir.	Çatışma kaçınılmazdır.
Çatışma örgüt yöneticilerinin hatalarından veya problemlili çalışanlardan kaynaklanır.	Çatışma, örgüt yapısı, amaçlardaki önlenemez farklılık, algı farklılıkları ve uzmanlaşmış çalışanların değerleri gibi birçok sebepten ortaya çıkabilir.
Çatışma örgütü böler ve optimum performans alınmasını engeller.	Çatışma örgütsel performansa değişen oranlarda yarar veya zarar verebilir.
Yönetimin görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	Yönetimin görevi, çatışmanın düzeyini kontrol etmek ve optimum örgütsel performansa ulaşacak şekilde çözmektir.
Optimum örgütsel performans çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	Optimum örgütsel performans için orta dereceli çatışma gereklidir.

Kaynak: Stoner ve Wankel, 1986:381

2.4.3 Dengeli yaklaşım

Bu yaklaşımda çatışmanın bazı zamanlar çok istenen bazı zamanlarsa yıkıcı olduğunun ayırtına varılmıştır. Çatışma sınırlansa bile, çatışma sonrası durum uygun şekilde yönetilmelidir. Dengeli yaklaşım çatışmanın olumlu (yaratıcı seçenekler oluşması, artırılmış motivasyon ve örgütsel bağlılık, yüksek iş kalitesi, kişisel doyum) ve/veya olumsuz (yetiştirilmiş personel kaybı, sabotaj, düşük iş kalitesi, kişisel stres) sonuçları ile ilgilidir (Hellriegel vd., 1995:431). Çatışma nasıl yönetildiğine bağlı olarak örgütsel performansı yükseltme ve düşürme potansiyeline sahiptir (Stoner ve Wankel, 1986:381). Örgütsel performans ve çatışma ilişkisi Şekil 12 'de gösterilmektedir.



Şekil 12. Çatışma-Örgütsel Performans İlişkisi

Kaynak: Stoner ve Wankel, 1986:382

Çatışma, sonuçların olumlu veya olumsuz olmasına göre fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma olarak iki grupta incelenmektedir.

Fonksiyonel bir çatışma görevlere odaklanır. Mevcut görevin daha iyi yapılması, hedeflere daha etkin ulaşılması konusunda farklı fikirler söz konusu ise bu tür çatışmaya bilişsel çatışma denir ve yaratıcılığı arttırdığından örgüt için yararlı olduğu düşünülür.

Fonksiyonel olmayan bir çatışma ise ilişkilere odaklanır. Kişisel anlaşmazlıklar ve tartışmalar söz konusu ise bu tür çatışmaya duygusal çatışma denir ve örgüt için zararlı olduğu kabul edilir (Özkalp vd., 2010:5).

2.5 Çatışmalara Neden Olan Faktörler

Çatışmaya neden olan faktörlerle ilgili farklı yazarlar tarafından yapılmış birçok ayırım mevcuttur. Nelson ve Quick (2003:428) çatışma kaynaklarını yapısal ve kişisel olarak iki grupta incelemiştir. Harris ve Hartman (2002:376-380) ise bu kaynakları, kişisel farklılıklar, algı farklılıkları ve örgütsel karakteristik ile fonksiyonel farklılıklar olarak

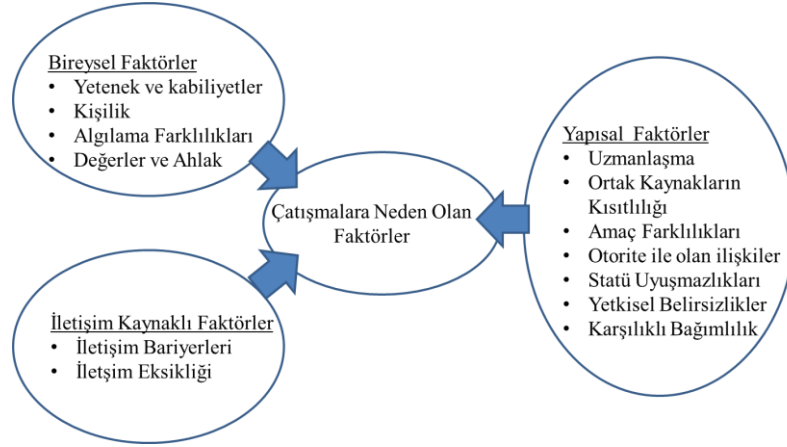
üç ayırmaktadırlar. Özkalp vd., çatışma kaynaklarını örgütsel faktörler, kişisel faktörler ve iletişime ilişkin faktörler adı altında incelerken (Özkalp vd., 2010:21), Karip'e göre çatışma kaynakları ilişki, veri, çıkar, yapısal ve değer çatışması olarak 5 farklı biçimde gruplanmaktadır (Karip, 1999:16).

Tablo 7. Kaynaklarına Göre Çatışma Biçimleri

Çatışma Biçimi	Çatışma Kaynakları
İlişki çatışması	<ul style="list-style-type: none"> • Aşırı duygusallık • Yanlış algılama, önyargı ve kalıp yargılar • İletişim bozukluğu/zayıflığı • Negatif davranışların sürekliliği
Veri Çatışması	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi • Verilerin farklı yorumlanması • Değerlendirme süreçlerinin farklılığı • Nelerin ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılığı
Çıkar Çatışması	<ul style="list-style-type: none"> • Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet • İşlemsel çıkar farklılıkları • Psikolojik çıkar farklılıkları
Yapısal Çatışması	<ul style="list-style-type: none"> • Yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi • Kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler • Yetki ve güç dengesizlikleri • İşbirliğini engelleyici çevresel fiziksel ya da coğrafi etkenler • Zaman sınırlılıkları
Değer Çatışması	<ul style="list-style-type: none"> • Düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları • Manevi değeri olan amaç ayrılıkları • Yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı

Kaynak: Karip, 1999:16

Çatışmanın sebeplerinin bu kadar farklı şekilde sınıflandırılmalarının nedeni bu sebeplerin birbirinden kolayca ayırt edilememeleri ve iç içe geçmiş olmalarına dayanmaktadır. Bu çalışma kapsamında çatışmaya neden olan faktörler; bireysel faktörler, yapısal faktörler ve iletişim kaynaklı faktörler olarak 3 grupta incelenmektedir. Bu üç grupta toplanan çatışmaya neden olan faktörler Şekil 13 'de gösterilmektedir.



Şekil 13. Çatışmalara Neden Olan Faktörler

2.5.1 Çatışmaya neden olan bireysel faktörler

2.5.1.1 Yetenek ve kabiliyetler

Çalışma gücü değişen seviyelerde yetenek ve kabiliyetlere sahip bireylerden oluşmaktadır. Yetenek ve kabiliyetlerdeki bu çeşitlilik örgütler için olumlu olmakla beraber, özellikle birbirine bağlı görevlerde çatışma potansiyelini de beraberinde getirmektedir. Tecrübeli, kendine yeten çalışanlar, yeni ve tecrübesiz personelle çalışmakta çok istekli olmayabilir. İşçiler, okuldan yeni mezun ve insanları yönetmek konusunda çok şey bilen fakat çalışılan teknoloji konusunda yeterli bilgi sahibi olmayan yeni patronları konusunda küskün olabilirler (Nelson ve Quick 2003:430).

2.5.1.2 Kişilik

Bireyler, iş ortamına girdiklerinde kişiliklerini dışarıda bırakmazlar. Örgütlerde kişilik çatışmaları kaçınılmazdır. Patronun tüm çalışanlarından hoşlanması veya tüm çalışanların patronlarını sevmesi gerçek dışı bir beklentidir (Nelson ve Quick 2003:430).

Her çalışanın beraber çalışmakta zorlandığı bazı kişilik özellikleri mevcuttur. Otoriter ve baskıcı kişilik ve bireyin kendisine olan saygısının düşük olması çatışmayı artırıcı

etkenlerdendir. Özellikle sinirli, sabırsız, bencil özellikleriyle ön plana çıkan A tipi kişilik ve kendini yansıtma özelliği düşük olan bireylerin de diğerleriyle daha sık çatışma yaşadıkları ve çatışmayı çözmek için işbirlikçi davranışları daha az sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Özkalp vd., 2010:25).

2.5.1.3 Algılama farklılıkları

Algılama farklılıkları; bilgi edinme ve göndermeden, bilgi sağlamada bağımsızlıktan, zaman ufkundaki farklılıklardan, bölüm amaçlarının farklı oluşundan, yöneticilerin görüş ve uygulamalarının değişik bulunmasından, statü değişikliklerinden, yeniliklerin gerektirdiği, yeni bilgi ve görüş ayrılıklarından doğmaktadır (Can, 2005:383).

Örnek olarak yöneticiler ve çalışanlar, insanları neyin motive ettiği konusunda paylaşılan bir algıya sahip olmayabilirler. Yöneticiler, çalışanlara onların gerçekten istedikleri yerine istediklerini düşündükleri ödülleri vermeleri durumunda bu ödül sistemi bir çatışma kaynağı olabilir (Nelson ve Quick, 2003:430).

2.5.1.4 Değerler ve ahlak

Birçok insan kendi değer ve ahlak yargılarına sahiptir. Çalışanların bu değer ve ahlak yargılarını iş ortamlarına yansıtma oranları farklılık gösterir. Bazı çalışanlar davranışlarının başkaları tarafından onaylanması için güçlü bir istek duyarken, bazı çalışanlar göreceli olarak bu konuyu fazla önemsemez ve kendi ahlaki yargılarını uygulamaya çalışırlar. Değerler ve ahlaki yargılardan doğan çatışmalar, kişisel farklılıklardan kaynaklandığı için daha şiddetli olmaktadır (Nelson ve Quick, 2003:430).

Bu değerler ve inançlar çatışmalarda önemli bir yer tutmakla birlikte; kurumlarda çatışmalar, amaçlarla ve yapılan işle ilgili mesleki değer yargıları ve inanışlardan da kaynaklanabilir (Karip, 1999:17). Örnek olarak mühendislik bölümü kaliteli, dayanıklı ve gelişmiş tasarımları değerli bulurken, imalat bölümü çalışanları tasarımın basitliğini ve düşük imalat maliyetlerini değerli bulmaktadır (Stoner ve Wankel, 1986:384).

2.5.2 Çatışmaya neden olan iletişim kaynaklı faktörler

2.5.2.1 İletişim bariyerleri

Fiziksel ayrılık ve konuşulan dil gibi iletişim engelleri verilmek istenen mesajların hasar görmesine ve bu durumda çatışmaya sebep olabilir. Dil iletişimin temel unsurudur ve karmaşık bir biçimde kullanılırsa, iletişim engeline yol açar. Ortak bir dili kullanamama ve uygun iletişim araçlarına sahip olmama çatışmaya yol açan önemli iletişim engelleridir (Özkalp vd., 2010:27).

Bir diğer iletişim bariyeri de, ön yargıdır. Bu durumda dinleyici anlatılanı algılamadan ona bir değer atfeder. Örnek olarak; Ekip üyelerinden birinin sürekli şikayet eden yapıda olduğunu varsayalım. Bu kişi yöneticinin odasına girdiği zaman, yönetici büyük ihtimalle bu kişinin anlattığını belki henüz dinlemeden bile değersiz görebilecektir. Bu durumda çatışma ortaya çıkabilir (Nelson ve Quick, 2003:431).

2.5.2.2 İletişim eksikliği

İletişim eksikliği işletmelerde en büyük çatışma nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Hepimizin iletişim kurmakta harcadığı zamanı düşününce bu tür yargıların doğru olduğu ortaya çıkar (Kırel vd., 2004:142).

Yetersiz ve eksik bilgi iletişim sürecinde kaynak ile alıcı arasında engel oluşturur. Gönderilen mesajı anlamayan biri, duruma göre ya anlamadığı yerleri aklından doldurur, ya da ilgisi dağılıp başka şeyler düşünmeye başlar (Özkalp vd., 2010:28). Bu durumda çatışmaya yol açan etmenlerden biridir.

2.5.3 Çatışmaya neden olan yapısal faktörler

2.5.3.1 Uzmanlaşma

İşler yüksek oranda özelleştiği zaman, çalışanlar belli görevlerde uzman olurlar. Örnek olarak; bir yazılım şirketi veri bankaları için ayrı bir uzman, istatistiki paketler için ayrı bir uzman, sistemler için ayrı bir uzman barındırır. Yüksek oranda uzmanlaşmış işler çatışmaya sebep olabilir çünkü çalışanlar diğerlerinin gerçekleştirdiği işler hakkında düşük farkındalık sahibidirler. Uzmanlaşma çatışması konusunda klasikleşmiş bir örnek vermek gerekirse, satış elemanları ve mühendisler arasındaki çatışma incelenebilir. Satış elemanları pazarlama uzmanlarıdır ve müşteri ile ilişki kurarlar. Satış elemanları, genellikle müşterilere mühendislerin yakalayamayacağı teslim tarihleri vermekle suçlanırlar. Bunun sebebi satış elemanlarının gerçekçi teslim tarihleri belirlemeleri için ihtiyaç duyulan teknik tecrübeden yoksun olmaları olarak gösterilebilir (Nelson ve Quick, 2003:429).

2.5.3.2 Ortak kaynakların kısıtlılığı

Günümüzde birçok örgüt kısıtlı kaynaklara sahiptir. Bu örgütlerde gruplar arasında bütçe, yer, kaynak, personel ve destek servisleri için büyük bir rekabet mevcuttur (Luthans, 2002:410). Örgütlerde bu tip kaynakların paylaşılması gerekliliği her zaman çatışmayı potansiyelini de beraberinde getirir. Bu çatışma potansiyeli özellikle kaynaklar kısıtlı olduğu zaman daha yüksek olacaktır. Örnek olarak birçok yöneticiye bağlı bir sekretere tüm yöneticiler kendi işlerinin öncelikli olduğu konusunda baskı yapacaktır. Bu durumda işlerin önceliklendirilmesi ve planlanması aşamasında çatışmaya sebep olacaktır (Nelson ve Quick, 2003:429).

2.5.3.3 Amaç farklılıkları

Örgüt içindeki bir alt birim uzmanlaştıkça benzer olmayan amaçlar geliştirmeye başlar. Bu farklı amaçlar her bir alt birim üyeleri arasında farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olur. Amaç farklılıkları, aynı karşılıklı bağımlılıkta görülen sınırlı kaynaklardan

doğabileceği gibi, ödüllendirme sistemlerinin işbirliğinden çok rekabete dayandırılmasından bireysel amaçlardaki farklılıklardan ve örgütsel amaçların öznel yorumlanmasından da oraya çıkabilir (Can, 2005:383).

2.5.3.4 Otorite ile olan ilişkiler

Geleneksel yönetici-çalışan ilişkisi doğası gereği hiyerarşik bir ilişkidir. Fakat birçok çalışan bu tip bir ilişkide rahat edemez, çünkü başka bir birey onlara ne yapmaları gerektiğini söyleme hakkında sahiptir. Otoriteye uymak bazı insanların daha fazla zoruna gitmektedir ve bu durum açıkça çatışmaya sebep olabilmektedir. Ek olarak bazı yöneticiler diğerlerine göre daha otokratiktir ve bu durum otoriteden hoşlanmayan çalışan ile birleştiğinde çatışma potansiyeli artmaktadır. Örgütler, takım çalışmasına ve takımlarına güçlendirilmesine doğru evrildikçe otorite olan ilişkilerden doğan çatışma potansiyeli azalmaktadır (Nelson ve Quick, 2003:429).

2.5.3.5 Statü uyumsuzlukları

Bu çatışma bir grup kendi statüsünü yükseltmek istediği zaman, diğer bir grubun bu isteği hiyerarşide kendi durumuna bir tehdit olarak algılaması ile ortaya çıkar. Bir grup ayrıca kendisiyle aynı statüdeki başka bir gruba nazaran ödüller, verilen işler, çalışma koşulları ayrıcalıklar veya statü sembolleri konularında yetersiz haklara sahip olduğunu düşünebilir (Luthans, 2002:410). Bu şekilde örgütte çatışma potansiyelini arttıran bir durum ortaya çıkar.

2.5.3.6 Yetkisel belirsizlikler

Birey veya departmanların sorumlulukları hakkında açık ve net bir bilginin olmaması hem işlerin yapılması hem de kaynakların paylaşılması konusunda bir çatışma yaratır (Özkalp vd., 2010:23). Avantaj sağlayan, olumlu görevlerde her birim görev yapmak isterken, zor, karmaşık, zaman gerektiren görevleri hiç bir birim yapmak istemeyecektir. Görev ve yetkilerdeki belirsizlik miktarı arttıkça, yaşanan çatışmanın miktarı ve yoğunluğu da o kadar artmaktadır (Özkalp vd., 2010:23). Böyle bir ortamda bir yönetici

kendi alt biriminin rolünü genişletmek de isteyebilir. Bu çaba diğer yöneticileri kendi etki alanlarını korumaya iteceğinden potansiyel bir çatışma sebebi olarak ortaya çıkmaktadır (Stoner ve Wankel, 1986:384).

Yetkilerin tam olarak tanımlanmadığı ve belirsizliklerin mevcut olduğu bir ortamda, iş süreçlerinde yapılan bir hata durumunda, bu hatadan kimin veya hangi bölümün sorumlu olduğu bulunamayacak; aynı şekilde adil bir performans değerlendirme sistemi kurulamayacaktır (Özkalp vd., 2010:23).

2.5.3.7 Karşılıklı bağımlılık

Karşılıklı bağımlılık, grupların veya bireylerin amaçlarına ulaşmak için birbirlerine bağlı olmalarını gerektirir (Nelson ve Quick, 2003:429). Bu bağımlılık kaynakların sınırlı olmasından, faaliyetlerin zamanlanmasından ve örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklardan doğar. James Thompson karşılıklı bağımlılığın üç değişik biçimde ortaya çıkabileceğini belirtir (Can, 2005:383).

- Ortaklaşa Bağımlılık: Burada grupların karşılıklı etkileşimi söz konusu değildir ama her bir grup örgütsel amaca katkıda bulunmak zorundadır. Bu durumda çatışma çıkma olasılığı düşüktür.
- Dizgisel Bağımlılık: Bu durumda bir grubun işin yapması kendinden önce gelen grubun işini bitirmesine bağlıdır. Bu durumda ise çatışma olasılığı ortaklaşa bağımlılığa göre daha yüksektir.
- İki Taraflı Bağımlılık: Bu durumda ise her bir grubun çıktısı diğerlerinin girdisi durumundadır. Ameliyat odasında doktor, anesteziist, hemşire ve teknik personelin birbirlerine muhtaç olması bu duruma örnek olarak verilebilir (Can, 2005:383).

2.6 Çatışma Yönetimi

Yönetim araştırmacıları, karar vermek, çalışanlara liderlik etmek veya onları motive etmek için tek bir doğru yol olmadığı konusunda fikir birliğine varmışlardır. Modern

yönetimin bir işareti kabul edilen durumsallık veya durumsal yaklaşım, daha basit bir yaklaşım olan tek doğru çözümün yerini almıştır (Rahim, 2001:85).

Çatışma yönetimi için de kaynağını durumsallık yaklaşımından alan ve her çatışma durumu için o duruma özel yönetim modelleri ve çatışma çözüm araçları bulmak mümkündür.

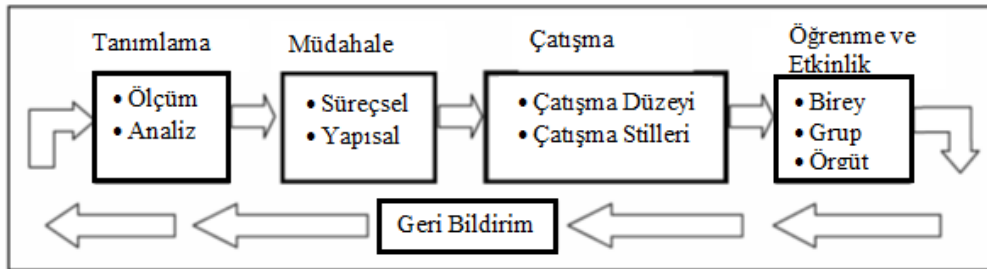
Bu doğrultuda çatışma yönetim sürecinde her zaman çatışmanın çözümlenmesi ve bir şekilde uzlaşma sağlanarak çatışmanın sonuçlandırılması gerekmez. Çatışma yönetimi örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönetilmesini gerektirebilir. Çatışmayı çözümlenme sürecinde aşamalar çeşitli kaynaklarda farklı biçimlerde sıralanmakla birlikte genel olarak aşağıda da belirlenen eylem basamakları önerilebilir (Karip, 1999:51-53);

- Kızgınlığı kontrol altına almak: Taraflar sağlıklı düşünemeyecek kadar kızgın ise ve duygularını kontrol edemiyorsa uzlaşma sağlanamaz.
- Karşı tarafa yaklaşmadan önce bir kez daha düşünmek: Çatışma durumu iki tarafı da nasıl etkilemektedir? Çatışmada iki taraf için de çıkarlar ve değerler nelerdir? Taraflardan birinin diğerine ilişkin önyargıları ve varsayımları nelerdir? Söz konusu çatışma durumunu yönetmede en iyi yaklaşım nedir? İşbirliği yapılacaksa, bunu başlatmak için en uygun yer ve zaman nedir? Gibi sorulara anlamlı bir biçimde cevap bulmak çatışma yönetiminde esastır.
- Olumlu bir hava oluşturmak: Karşı tarafı uzlaşmaya-konuşmaya davet etmek, iyi niyet taşıdığını karşı tarafa göstermek, karşı tarafı dikkate aldığımızı ve önemsedığimizi göstermek gibi hususları içermektedir.
- Temel bazı kurallara dikkat etmek: Karşı tarafı dikkatle dinlemek ve sözünü kesmemek, durumu iyileştirmek için çalışmak, sakinliği korumak gibi davranışları gerektiren bir dizi kuralları içermektedir.
- Sorunu tartışarak tanımlamak: Taraf için önemli olan hususları ortaya koymak ve duyguları paylaşmak esastır. Yine bu süreç; etkili konuşmak ve dinlemek, gereksinim ve çıkarları belirlemek, gerekiyorsa değerleri, varsayımları ve

kaygıları paylaşmak, ortaya çıkan yeni algı ve anlayışı gözden geçirmek hususlarında dikkat edilmeyi içerir.

- Olası çözümler için beyin fırtınası yapmak: Tarafların gereksinim ve çıkarlarının tatmin olabilmesi için düşünceleri açıkça ortaya koymak, düşüncelere açık olmak, sen yerine daima biz sözcüğünün kullanılmasında duyarlık göstermek gibi konuları içeren bir süreçtir.
- Olası çözümleri değerlendirmek ve uygun çözümleri belirlemek: Geliştirilecek çözümlerde; her iki taraf için de kabul edilebilirlik, gerçekçi ve gerçekleştirilebilir olmaları, belirli ve dengeli olmaları esasları dikkate alınırsa çözümler için ana hususlar belirlenmiş olunur.
- Çözümlerin işlerliğini izlemek: Belirli bir süre sonra çözümlerin işleyip işlemediğini kontrol etmek, işlemiyorsa yukarıda sayılan basamakları tekrarlayarak yeniden gözden geçirmek işletmede çıkabilecek çatışmaların örgüt amaçları çerçevesinde yönetilmesini kolaylaştıracaktır.

Çatışma yönetim süreci çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir. Tanımlanma süreci müdahale sürecine temel sağlamaktadır (Rahim, 2001:86). Rahim'in geliştirmiş olduğu çatışma yönetim süreci Şekil 14 'de sunulmaktadır.



Şekil 14. Çatışma Yönetimi Süreci

Kaynak: Rahim, 2001:109

2.6.1 Tanımlama

Örgütlerde çatışmaya yol açan problemlerin tespiti ve tanımlanması, çatışmayı yönetmek için tasarlanan bir müdahaleden, mutlaka önce gelmesi gereken bir adımdır. Çatışmaya yol açan gerçek sebep ve sonuçlar, görünen sebep ve sonuçlardan farklı olabileceği için, sebep ve sonuçların doğru tanımlanması önemlidir. Aksi takdirde çatışmayı yönetmeye çalışan otorite yanlış problemleri çözebilir. Burada doğru bir tanımlama, çatışmanın ölçümünü, etkililiğini, kaynaklarını ve bunlar arasındaki ilişkilerin analizini içermelidir. Tanımlamanın sonucunda çatışmayı yönetmek için bir müdahale ihtiyacı olup olmadığı veya nasıl bir müdahaleye ihtiyaç olduğu sonucu elde edilir (Rahim, 2001:88).

2.6.2 Müdahale

Eğer gereğinden fazla etkili bir çatışma var ise veya çalışanlar mevcut çatışmaya gerektiği gibi idare edemiyorsa, çatışmaya müdahale etmek gereği ortaya çıkar. Çatışmaya müdahalenin iki temel yöntemi mevcuttur. Bunlar süreçsel müdahale ve yapısal müdahaledir.

Süreç, istenen çıktıları elde etmek için girişilen faaliyetler ve etkinlikler silsilesidir. Örgütlerdeki iletişim, karar verme, liderlik gibi bazı süreçler sosyal sistemin çalışması için gerekli süreçlerdir. Yapı ise örgüt çalışanlarının etkili bir şekilde çalışmalarına yardımcı olan sabit görev tanımlamaları, teknolojik faktörler ve diğer faktörlerden oluşur (Rahim, 2001:89).

Süreçsel müdahale, çalışanların kişilerarası çatışma ile baş etme yöntemlerini ve davranışlarını değiştirerek örgütsel etkinliği geliştirmeye çalışır. Bu müdahale, örgütün kültür ve liderlik gibi diğer süreçlerinin de değişmesine yol açar. French ve Bell'e göre yeni davranışlar öğrenmek, üst yönetimin desteğini ve katılımcı bir örgütsel yapıyı dolayısıyla dönüşümcü liderliği gerektirir (Rahim, 2001:91).

Yapısal müdahale ise örgütün, farklılaşma ve bütünleşme mekanizmaları, hiyerarşik yapısı, prosedürleri, ödül sistemi gibi yapısal özelliklerine müdahale ederek, çatışmayı yönetmeye çalışır. Genellikle örgüt yapısından kaynaklı çatışmaların çözümünde yapısal müdahale kullanılmalıdır (Rahim, 2001:93).

2.6.3 Çatışma yönetimi modelleri

Kişilerarası çatışmalar için farklı yönetim modelleri önerilmiş durumdadır. Bu modelleri ortak yanları ve farklılıkları bulunan dört grupta incelemek mümkündür. Bu dört grup Tablo 8 'de listelenmiş durumdadır.

Tablo 8. *Kişilerarası Çatışma Yönetim Stilleri: 2-5 Stilli Yönetim Modelleri*

Modeller	Çatışma Yönetim Stilleri				
	I	II	III	IV	V
İkili Yaklaşımlar					
Deutch (1949)	İşbirliği	—	—	Rekabet	—
Knudson, Sommers ve Golding (1980)	Sözleşme	—	Kaçınma	—	—
Üçlü Yaklaşımlar					
Putnam ve Wilson (1982)	Çözüm Odaklılık	Karşı Karşıya Gelme	—	Kontrol Etme	—
Lawrance ve Lorsch (1967)	Bütünleştirme	Yatıştırma	—	Zorlama	—
Bllingham ve Sack (1987)	Muhakeme	—	—	Sözel Saldırganlık	—
Rands, Levinger ve Mellinger (1981)	—	—	Kaçınma	Saldırı	Uzlaşma
Dörtlü Yaklaşımlar					
Pruitt (1983)	Problem Çözme	Uyma	Hareketsizlik	Yarışma	—

Kurdek (1983)	Problem Çözme	Uyma	Çekilmek	Çarpışmaya Girme	—
Beşli Yaklaşımlar					
Follett (1940)	Bütünleştirme	Bastırma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
Blake ve Mouton (1964)	Bütünleştirme	Yatıştırma	Kaçınma	Zorlama	Uzlaşma
Thomas (1976)	İşbirliği	Uyma	Kaçınma	Rekabet	Uzlaşma
Rahim (1983)	Bütünleştirme	Ödün Verme	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma

Kaynak: Rahim , 2001:25

2.6.3.1 Deutch'un takımlarda çatışma yönetimi modeli

Temel olarak İşbirliği-Rekabet modelinden oluşan ikili çatışma modelini ilk öneren araştırmacı Deutch (1949'dan aktaran Rahim, 2001, s.24) olmuştur. Bu modele göre işbirliği içeren ilişkiler rekabet içeren ilişkilere göre çok daha etkilidir.

Örgütlerde belirli bir göreve yönelik takımlar, proje takımları ve birimler arası işbirliği ve eşgüdümü sağlamaya yönelik takımlar örgütte amaç birliğini sağlamaya ve ortak amaçlara adanmışlığın artmasına önemli katkılarda bulunur (Karip, 1999:69). Örgütlerde takım çalışması başarı için vazgeçilmez olmakla birlikte takım çalışmasının gerçekleştirilmesi oldukça güçtür. Takımlar uzun dönemde tartışmalarla işleme hale gelerek ortak amaçlarını unutabilir. Takımlarda çatışma yönetimi etkili bir biçimde yürütülmediğinde amaç birliğinin ve bu amaca yönelik işbirliğinin yerini rekabet, dedikodu ve suçlamalar alır. İlişkilerin ve çalışma biçiminin işbirliğine dayalı olduğu gruplar rekabet havasının hakim olduğu gruplardan, iletişim biçimi, görevlerde bireylerin ikame edilebilirliği, göreve yaklaşım, çatışmaya yaklaşım ve eylemlerin değerlendirilmesi gibi hususlarda önemli farklılıklar gösterir (Karip, 1999:70).

Tablo 9. Gruplarda Rekabet ve İşbirliğinin Etkileri

	İşbirliği	Rekabet
İkame Edilebilirlik	Amaçlara ulaşmak için bireyler birbirinin yerine ikame edilebilir	Amacı gerçekleştirmeye yönelik çabalar diğer personelden bağımsızdır.
Anlayış	Ortak ve iyi niyetlidir	Bölünmüş ve çatışma halindedir.
İletişim	Tam, açık ve dürüsttür	Güvenilmez, zayıf, yanıltıcı ve sınırlıdır.
İşe Yaklaşım	Ortak çaba biçimindedir.	Daha güçlü olan tarafından zayıf olana empoze edilmiştir.
Algı	Olumlu, açık ve esnekler.	Zayıf ve parçalıdır.
Davranış	Güvene dayalıdır.	Korku ve güce dayalıdır.
Eylemlerin Değerlendirilmesi	Yapıcı ve destekleyicidir.	Kuşkucu, karalayıcı ve çamur atıcıdır.
Çatışma Çözümü	Güvene uyarlamaya ve eşgüdümeye dayalıdır.	Korku, güvensizlik ve güçlü tarafın empoze ettiği çözüme dayalıdır.
Kaynakların Kullanımı	İşbölümü yapılı ve kaynaklar etkili kullanılır.	Gereksiz tekrarlar ve kaynak israfı vardır.
Olası Patolojik Problemler	Grup düşüncesi, aşırı ilgi bağıllığı, aşırı uyma, kayırmacılık, katılık gibi durumlar ortaya çıkabilir.	Algı çarpıklığı, yanılgı, sağır dilsiz diyalogu, çatışmanın artması, zorlama, yansıtma, kalıp yargı oluşması, güvensizlik, düşüncede basitlik gibi durumlar olabilir.

Kaynak: Karip, 1999:71

2.6.3.2 Blake'in iki boyutlu çatışma yönetimi modeli

Çatışma yönetiminde düzenli olarak bahsi geçen olgulardan biri de ikili ilgi modelidir. Bu modelin çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkisi birçok akademisyen tarafından incelenmiştir. Bu modelin temelleri Blake vd.'nin (1964) "Yönetmel Izgara" 'sından gelmektedir. İkili ilgi modeli, stratejik seçimler ve çatışma yönetim stratejileri hakkında öngörüler yapmaya dayanır. Bu model, kendine yönelik ilgi ve başkalarına yönelik ilgi olmak üzere iki bağımsız boyuttan oluşur. İlk olarak Blake ve Mouton (1964'den

aktaran Blake vd., 1964, s.136) çatışma çözüm yöntemlerini bir ızgara kullanarak sınıflandırmışlar ve bu ızgaranın iki eksenini diğerlerine yönelik ilgi ve üretime yönelik ilgi olarak isimlendirmişlerdir. Bu ızgara beş çatışma yönetimi stili içermektedir (Tablo 10).

Tablo 10. Yönetim Izzarası

Hücreler	Üretime Yönelik İlgi	Başkalarına Yönelik İlgi	Seçilen Strateji
(9,1)	Yüksek	Düşük	<i>Zorlama</i>
(1,9)	Düşük	Yüksek	<i>Yatıştırma</i>
(1,1)	Düşük	Düşük	<i>Kaçınma</i>
(5,5)	Orta	Orta	<i>Uzlaşma</i>
(9,9)	Yüksek	Yüksek	<i>Bütünleştirme</i>

Kaynak: Malek, 2000:23

Blake ve Mouton ,çatışmayı yönetmek ve çözmek için 9,9 numaralı bütünleştirme stratejisi içeren hücreyi şiddetle tavsiye etmekte ve çatışmayı çözmek için en iyi yolun, çatışmanın sebepleri ile doğrudan yüzleşilmesi olduğunu iddia etmektedirler (Malek, 2000:23).

2.6.3.3 Thomas'ın çatışma yönetimi modeli

Thomas, Blake ve Mouton'un ikili ilgi modelini yeniden yorumlamış ve iki boyutu yardımseverlik ve kendine güven olarak tanımlamıştır. 1976 yılındaki çalışmasında birer yönelim olarak tanımladığı bu boyutların daha sonra birer niyet olduğunu savunmuştur (Thomas, 1992:5). Bu niyetlerin çatışmada bir tarafın, kendi hedeflerini ve başkalarının hedeflerini ulaşılabilir kılmak için kullandığı stratejik niyetler olduğundan bahsetmiş ve buna uygun olarak yardımseverlik ve kendine güven olarak tanımlamış olduğu boyutları kendine yönelik ilgi ve diğerlerine yönelik ilgi olarak yeniden adlandırmıştır (Thomas, 1992:5). Thomas'ın bu ikili niyet tanımlaması Blake

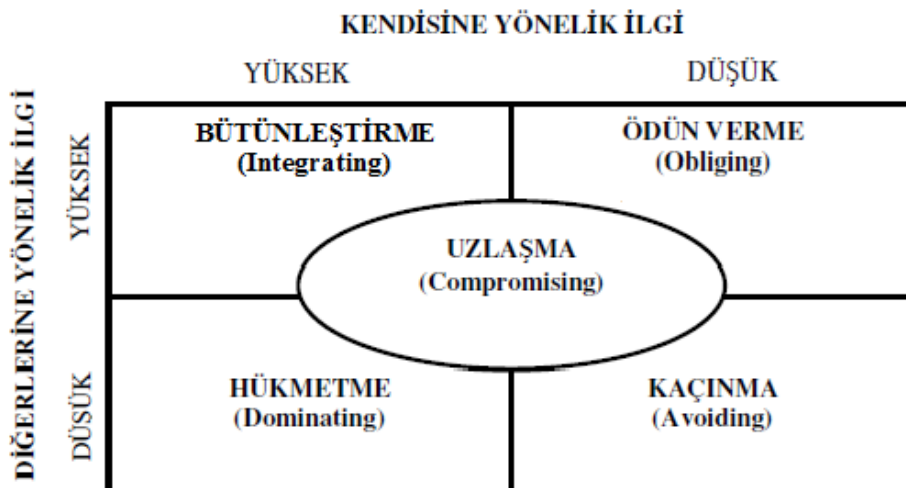
ve Mouton'un ikili ilgi modeli üzerine inşa edilen diğer modeller (Blake ve Mouton, 1964; Pruitt, 1983; Rahim ve Bonoma, 1979) ile farklılaşmasına yol açmıştır.

Thomas ayrıca bu iki niyet boyutunu, beşli çatışma yönetim stili için sınıflandırma şeması olarak kullanmış ve bu stilleri, işbirliği, uyma, kaçınma, rekabet ve uzlaşma olarak listelemiştir (Thomas, 1992:5).

2.6.3.4 Rahim ve Bonoma'nın çatışma yönetim modeli

Rahim ve Bonoma (1979'dan aktaran Rahim, 2001, s.27) çatışma yönetim stillerini birbirlerinden iki boyutta ayırtmaktadırlar; kendine yönelik ilgi ve başkalarına yönelik ilgi. İlk boyut kişinin kendi ilgi ve amaçlarını karşılamak için gösterdiği gayret derecesini, ikinci boyut ise başkalarının ilgi ve amaçlarını karşılamak için gösterdiği gayret derecesini anlatmaktadır.

Thomas bu boyutları niyet olarak ifade ederken (Thomas, 1992:5) Rahim ve Bonoma'ya göre bu boyutlar kişinin çatışma anındaki motivasyonel eğilimini ifade etmektedir (Rahim, 2001:27). Bu iki boyutun kesişmesinden Şekil 15 'de ifade edilen beş ayrı çatışma yönetim stili elde edilmektedir.



Şekil 15. Kişilerarası Çatışma İçin İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modeli

Kaynak: Rahim, 2001:28

Tüm çatışma yönetim modellerinde benzer şekilde ifade edilen çatışma yönetim stilleri Rahim'in modelinden hareketle aşağıda açıklanmaktadır.

2.6.3.4.1 Bütünleştirme:

Bütünleştirme stili hem kendisine hem de başkalarına yönelik ilgi yüksek olduğu zaman tercih edilen bir çatışma yönetim stilidir. Aynı zamanda problem çözme veya işbirliği olarak da bilinir (Rahim, 2001:28). Bütünleştirme stili kişilerarası çatışma için bir kazan-kazan yaklaşımıdır. Ortak çıktının maksimize edilmesi isteği üzerine kurulur. Bu yaklaşımı kullanan kişiler, şu karakteristik özelliklere sahiptir (Hellriegel vd., 1995:443).

- Çatışmayı doğal, yararlı ve hatta doğru yönetilirse daha yaratıcı bir çözüme ulaşmak için bir fırsat olarak görürler.
- Karşı tarafa güven duyarlar.
- Çatışma tüm tarafların çıkarları gözetilerek çözüme ulaşırsa, çözüme bağlılığın daha yüksek olacağını fark etmişlerdir.

Türkiye'de yöneticiler kendileriyle yatay konumda olan yöneticilerle çatışmalarda daha çok entegrasyon stratejisini tercih ederken ki astlarla çatışmada bu stratejiyi tercih etmedikleri görülmektedir. Çünkü astlara karşı böyle bir strateji izlemeleri çoğunlukla bir zayıflık ve kararsızlık göstergesi olarak değerlendirilebilir (Karip, 1999:62).

2.6.3.4.2 Ödün verme:

Ödün verme stili kendine yönelik ilgi düşük, diğerlerine yönelik ilgi yüksek olduğu durumlarda tercih edilir (Rahim, 2001:29). Uyma, karşı karşıya gelmeme veya yatıştırma olarak da adlandırılabilir. Ödün verme bencil olmayan bir yaklaşımı, diğerlerinin işbirliğini teşvik etmek için uzun vadeli bir stratejiyi veya diğerlerinin isteklerine uymayı temsil eder (Hellriegel vd., 1995:442). Sürekli ödün verme stilini kullanmanın bazı istenmeyen sonuçları olabilir. Sürekli diğerlerine riayet eden

yöneticiler, diğerlerinin saygısını kaybedebilirler, ek olarak ödün veren yöneticiler, kendi ihtiyaçları hiç karşılanmadığı için engellenmiş hissedip, kendilerine olan güvenlerini yitirebilirler (Nelson ve Quick, 2003:446).

Özellikle Türkiye’de geleneksel bürokratik yapıya sahip kurumlarda astlarla üstler arasında güç mesafesi daha uzak olduğu için astların çatışmada üstlerin ihtiyaçlarına ve ilgilerine boyun eğmeleri olasılığı yüksektir (Karip, 1999:63).

2.6.3.4.3 Hükmetme:

Bu çatışma yönetim stili ödün verme stilinin tersi şeklinde, kendine yönelik ilgi yüksek, başkalarına yönelik ilgi düşük olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Aynı zamanda rekabet, zorlama, yarışma olarak ta kullanılır. Hükmetme stili kazan-kaybet durumu üzerine kurulmuştur. Hükmeden kişi hedefine ulaşmak için elinden geleni ortaya koyarken, genellikle karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini göz önüne almaz (Rahim, 2001:29).

Hükmetme tarzı kullanan yöneticiler, çalışanları tehdit edebilir veya rütbe indirme, görevden alma, olumsuz performans değerlendirmesi veya diğer cezalandırmaları kullanabilir. Yöneticinin karşısındaki çalışanına bir fikri kabul ettirmek için kullandığı yöntemleri içerir. Yoğun olarak hükmetme kullanmak, çıkarları gözetilmediği için çalışanların iş motivasyonunu düşürür (Hellriegel vd., 1995:442). Ayrıca bu stili sürekli olarak kullanan yöneticiler, yanıldıklarını kabul etmekte isteksiz hale gelir ve kendilerini onlarla farklı fikirlere sahip olmaktan korkan çalışanlarla çevrili bulabilirler (Nelson ve Quick 2003:447).

2.6.3.4.4 Kaçınma:

Kaçınma stili hem kendine hem başkalarına yönelik ilgi düşük olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Aynı zamanda çekilmek ve hareketsizlik olarak ta literatürde kullanılmaktadır. Vazgeçme, pas geçme, yan çizme veya “görmedim, duymadım

işitmedim” durumlarını içerir (Rahim, 2001:29). Aynı zamanda bir durumu daha uygun bir zaman gelene kadar erteleme şeklinde de karşılaşılr.

Çözülmemiş çatışma durumları, amaçlara ulaşmayı etkilerse, örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilir (Hellriegel vd., 1995:441). Bu çatışma yönetim stiline sıklıkla kullanılması, kişinin iş arkadaşları tarafından olumsuz değerlendirmelerle karşı karşıya kalması durumuna yol açabilir.

2.6.3.4.5 Uzlaşma:

Kaçınma kem kendisine hem başkalarına kartı orta düzeyde ilgiye sahip olunduğu zaman başvurulan bir çatışma yönetim stildir. Verip almayı veya her iki taraf içinde kabul edilebilecek bir karar için bazı isteklerden vazgeçmeyi gerektirir (Rahim, 2001:30). Karşı taraf ile uzlaşmak aşağıda belirtilen sebeplerden dolayı diğerleri tarafından olumlu karşılanır (Hellriegel vd., 1995:444).

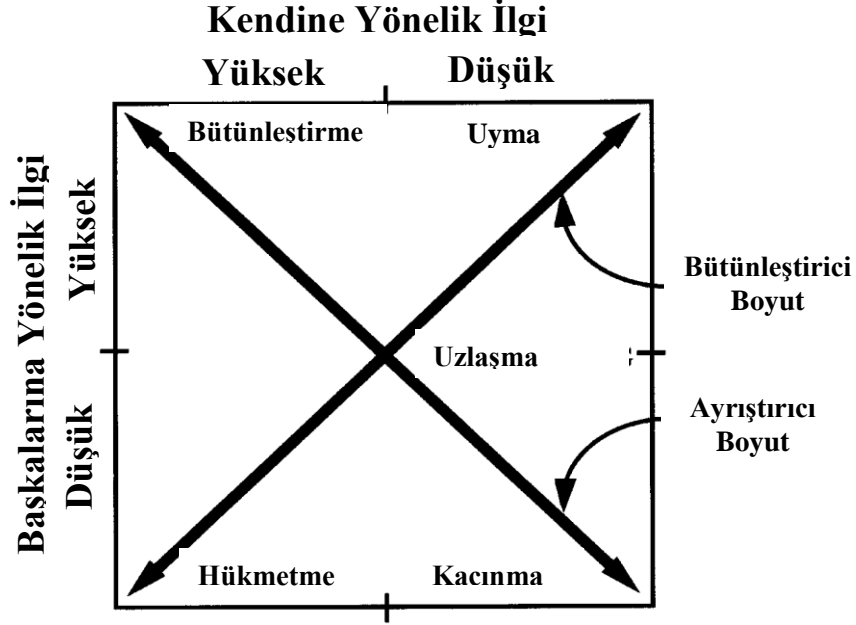
- İşbirlikçi bir geri çekilme olarak algılanır.
- Çatışmalarla başa çıkmak için faydacı (pragmatik) bir yol yansıtır.
- Gelecekte iyi ilişkilerin muhafaza edilmesine yardımcı olur.

Uzlaşma, işbirliği yöntemleri başarılı olmadığı zaman, alternatif bir yönetim stili olarak ortaya çıkar. Uzlaşma stiline en optimum çözümü ortaya çıkarmayıp, özellikle zaman sıkıntısı olduğu zaman bir çözüme ulaşmak için kullanılmasına dikkat edilir (Nelson ve Quick, 2003:447).

2.6.3.4.6 Bütünleştirici ve ayrıştırıcı boyutlar:

Blake ve Mouton'un (1964) geliştirmiş olduğu beşli çatışma yönetim stilleri modeli, daha sonra Thomas (1976) ve Prein (1976) tarafından, Walton ve McKersie'nin (1965) işçi-işveren görüşmelerini kategorize etmek için kullandığı bütünleştirici ve ayrıştırıcı boyutlar bazından da incelenmiştir. (Rahim, 2001:221). Şekil 16 'da bu boyutların

Rahim ve Bonoma'nın (1979'dan aktaran Rahim, 2001:31) modeline uygulanmış hali sunulmaktadır.



Şekil 16. Kişilerarası Çatışma Yönetim Stillerinin Bütünleştirici ve Ayrıştırıcı Boyutları

Kaynak: Rahim, 2001:31

Bütünleştirme stilinden kaçınma stilinin çıkartılması ile elde edilen bütünleştirici boyut (yüksek bütünleştirme, düşük kaçınma), taraflardan birinin kendisi ve başkalına yönelik ilgisini temsil etmektedir. Ayrıştırıcı boyut ise, hükmetme stilinden uyma stilinin çıkartılması ile elde edilmekte (yüksek hükmetme, düşük uyma) ve kendisine veya başkalına yönelik ilgiyi göstermektedir. Rahim (2002:222) bu iki boyutu sırasıyla problem çözme ve pazarlık yaklaşımları olarak ifade etmektedir. Bütünleştirici boyut hem kendinin hem başkalının çıkarlarını gözetirken, ayrıştırıcı boyut ya kendinin ya da başkalının ihtiyaçlarına işaret etmektedir.

2.6.3.5 Çatışma yönetim stili kriterleri

Çatışma yönetim stratejilerinin etkili olması için bazı kriterleri sağlaması gereklidir (Rahim, 2001:84).

- Örgütsel öğrenme ve etkililik: Çatışma yönetim stratejileri örgütsel öğrenme ve etkinliği arttıracak şekilde dizayn edilmelidir. Bu hedefe ulaşmak için stratejiler, “doğru problemleri çözme sanatı” ’nı geliştirecek şekilde inovatif düşünceyi teşvik etmelidir (Rahim, 2001:84).
- Paydaşların ihtiyaçları: Seçilen strateji, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamalı ve paydaşların arasındaki dengeyi korumalıdır (Rahim, 2001:84).
- Etik: Bilge bir lider etik davranmak zorundadır ve bunun için, yeni bilgiler doğrultusunda fikirlerini değiştirmeye açık olmalıdır. Paralel şekilde tüm paydaşlar, yöneticilerin kararları ciddi sorunlara yol açma potansiyeli taşıyorsa bunu onlara ifade etmelidir. Çatışmayı etik olarak yönetmek için örgütlerde çevre, müşteri ve satıcı, paydaş ve iş gören temsilcileri kurumsallaştırılmış olmalıdır (Rahim, 2001:85).

Bu kriterler ışığında Tablo 11 ‘de çatışma yönetim stratejilerinden her birinin kullanımının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar belirtilmiştir. Genel olarak entegrasyon ve uzlaşma stratejilerinin stratejik sorunların çözümünde, itaat etme, hükmetme ve kaçınma stratejilerinin ise daha çok taktik sorunların, günlük işleyiş ve işlemlerle ilgili sorunların çözümünde kullanılması daha uygun değerlendirilmektedir (Karip,1999:66).

Tablo 11. Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Kullanılmasının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar

	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
BÜTÜNLEŞTİRME	<ul style="list-style-type: none"> •Konu karmaşık •Çözüm için, görüşlerin sentezi gerekli •Çözüm için, karşı tarafın katkısı gerekli •Problem çözme için yeterli zaman var. •Problemi bir taraf tek başına çözemez. •Ortak problemi çözmek için, tarafların kaynaklarına ihtiyaç var •Konu sizin için çok önemli 	<ul style="list-style-type: none"> •Problem basit •Acilen karar verilmesi gerekli •Diğer taraf, sonuçla pek ilgilenmiyor. •Diğer taraf, problem çözme becerilerine sahip değil.
ÖDÜN VERME	<ul style="list-style-type: none"> •Taraflardan biri, kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor, •Konu diğer taraf için daha önemli, •Taraflardan biri, diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı bazı şeylerden vazgeçmeye razı, •Taraflardan biri, diğerine göre daha zayıf, İlişkinin devamlılığı daha önemli. 	<ul style="list-style-type: none"> •Konu sizin için çok önemli, •Haklı olduğunuza inanıyorsunuz, •Diğer taraf yanlış yada haksız.
HÜKMETME	<ul style="list-style-type: none"> •Öncelikle karar verilmesi gerekli, •Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak, •Astlarla baş edebilmek için zorunlu, •Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek, •Astlar, karar için gerekli yeterliliklere sahip değil, Konu sizin için çok önemli. 	<ul style="list-style-type: none"> •Konu , karmaşık, •Konu sizin için çok önemli, •Her iki taraf eşit güce sahip, •Öncelikle karara ihtiyaç yok, •Astlar, yüksek seviyede yeterliliğe sahip.
KAÇINMA	<ul style="list-style-type: none"> •Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yarardan daha fazla, •Durulma süresine ihtiyaç var. •Konu basit/önemsiz 	<ul style="list-style-type: none"> •Konu, sizin için çok önemli, •Karar, sizin sorumluluğunuzda, •Taraflar, geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu, •Öncelikle çözüm gerekli
UZLAŞMA	<ul style="list-style-type: none"> •Tarafların amaçları, birbirini dışlıyor, •Her iki taraf, eşit ölçüde güçlü, •Görüş birliği sağlanamıyor, •Entegrasyon ve hükmetme stratejileri başarısız. •Karmaşık bir probleme geçici çözüm gerekli. 	<ul style="list-style-type: none"> •Bir taraf, diğerinden daha güçlü, •Sorun, problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık.

Kaynak: Rahim, 2001:82

2.6.4 Çatışma çözüm metotları

Çatışma yönetiminde kullanılan strateji ve tekniklerin doğru bir şekilde seçilmesi çok önemlidir çünkü çatışmanın olumlu mu yoksa olumsuz mu sonuçlar doğuracağını

belirleyen bu strateji ve tekniklerdir (Özkalp vd., 2010:41). Çatışmanın varlığının yanında çatışmanın nasıl yönetileceğinin önemi daha önce vurgulanmış idi. Bu doğrultuda tanımlama sürecinde gerçekleştirilen ölçüm ve analiz faaliyetleri sonucunda doğru strateji ve teknikler belirlenir. Bu çalışma sonucunda yöneticiler, ne zaman çatışmayı teşvik edeceklerini, ne zaman çatışmayı çözmeleri gerektiği bilirler (Özkalp vd., 2010:41). Bu doğrultuda fonksiyonel olan çatışmalar teşvik edilirken, fonksiyonel olmayan çalışmalar çözülmeye çalışılmaktadır. Bu bölümde hem çatışmayı teşvik edici, hem de daha önce anlatılan çatışma yönetim stilleri kapsamında kullanılan doğrudan çatışma çözme yöntemleri ele alınacaktır.

2.6.4.1 Çatışmayı teşvik etme yolları

Çatışmanın türü bilişsel olduğunda bir başka ifadeyle işle ilgili farklı görüşlerden kaynaklandığında, yaratıcılığı ve yeniliği arttırmakta, hatalı süreçlerin bulunması ve çözümlenmesini sağlamaktadır (Özkalp vd., 2010:42). Bu doğrultuda örgütsel verimi arttırmak için örgüt içinde çatışmayı arttırmak kimi zaman faydalı olabilir.

Çatışmayı teşvik etmek için bölüm 2.5 'de anlatılan çatışmaya sebep olan faktörler kullanılabilir. Örneğin iletişime ilişkin faktörler ele alındığı zaman, örgüt içi iletişim akışını azaltmak ve engellemek gruplar ve kişilerarası çatışma doğmasına olacak verecektir. Bunun yanında örgütte yapısal değişiklikler yapmak; uzmanlaşmayı arttırmak, mevcut kaynakları azaltmak, gruplara farklı amaçlar tanımlamak çatışmayı arttırmak için kullanılabilir yapısal metotlardır. Bu doğrultuda çatışmayı canlandırmak için kullanılabilir etkili metotlar şu şekildedir (Stoner ve Wankel, 1986:388) ;

- Üçüncü bir taraf dahil etmek: Durgun bir örgütü sarsmak için en sık kullanılan yöntemlerden biri, mevcut örgüt normlarına uymayan geçmişe, değerlere ve yöntemlere sahip yönetici ithal etmektir.
- Kitaba uygun gitmemek: Kişi ve grupların normalde aldıkları bilgiyi engelleyip, iletişim sürecine yeni gruplar eklemek güç dağılımını değiştirecek ve çatışmayı canlandıracaktır.

- Organizasyon yapısını yeniden düzenlemek: Eski çalışma gruplarını ve bölümleri dağıtıp yeniden organize etmek, bir belirsizlik ve yeniden düzenlenme süreci yaratacaktır. Bu süreçte ortaya çıkacak çatışmalar daha gelişmiş iş yapma metotları bulunmasına öncülük edecektir.
- Rekabeti desteklemek: Ödül sistemi getirmek, performansı ödüllendirmek rekabeti arttıracaktır. Rekabetin yüksek seviyede seyretmesi ise, grupların birbirinden daha iyi performans göstermek için çabalamaları sonucunda üretken çatışmalara yol açacaktır.
- Uygun yönetici seçimi: Karşıt görüşlerin doğmasına izin vermeyen otoriter yöneticiler, genellikle çalışma gruplarını pasifize ederken, demokrat ve yenilikçi yöneticiler çalışanların alışkanlıklarını sarsabilir. Bir grup için doğru yöneticiyi bulmak çatışma olmayan ortamda yararlı çatışma ortaya çıkmasını sağlayabilir (Stoner ve Wankel, 1986:388).

Bilişsel çatışmaların teşvik edilmesi yenilik ve yaratıcılık için oldukça önemlidir. Karşıt fikirlerin ifade edilmedi veya ifade edilmekten korkulduğu yerler hantal, değişime kapalı yapılarıyla yaşamaya mahkumdur (Özkalp vd., 2010:42).

2.6.4.2 Çatışma çözümlenmesinde kullanılan metotlar

Bahsedilen beş çatışma yönetim stilinden herhangi birini uygulamak için kullanılan belli metotlar mevcuttur. Bu metotlar, kullanıldıkları çatışma seviyeleri göz önüne alınarak Kişilerarası çatışma çözümlenme metotları, birey içi, bireylerarası, grup içi, gruplar arası ve örgütler arası çatışma çözümlenme metotları olarak beş grupta incelenmiştir.

Tablo 12. Çatışma Çözümlemesinde En Sık Kullanılan Metotlar

Çatışma Seviyesi	Birey İçi	<ul style="list-style-type: none">•Yeniden rol ve iş tanımlanması
	Bireyler Arası	<ul style="list-style-type: none">•Hakem müdahalesi•Kurallara başvurmak•Üstün kararına bırakma
	Grup İçi	<ul style="list-style-type: none">•Takım Oluşturmak•İnsan değişkenini Değiştirme ve Eğitim•Ortak Düşman Saptama•Kura Çekme ve Oylama
	Gruplar Arası	<ul style="list-style-type: none">•Problem Çözme•Yüce Amaçlar Saptama•Kaynakların Genişletilmesi•Pazarlık
	Örgütler Arası	<ul style="list-style-type: none">•Müzakere

2.6.4.2.1 Birey içi çatışma çözümlemesinde kullanılan metotlar:

Yeniden Rol ve İş Tanımlanması: Bir çalışandan yeterli tecrübeye, motivasyona, veya o işi yapmak için gerekli kapasiteye sahip olmadığı bir işi tamamlanması beklendiği zaman, o kişide işiyle ilgili rol çatışması ortaya çıkabilir. Aynı çatışma örgütün çıkarları ile çalışanın kişisel rolleri uyuşmadığı zaman da ortaya çıkmaktadır (Rahim, 2001:107). Bu tip birey içi çatışmaların önüne geçmek için rol analizi tekniği ve işin yeniden tasarlanması çözüm metodu olarak kullanılabilir. Rol analizi; Rolün amacı, rolün algılanması, rol sahibinin beklentileri, rol sahibinden beklentiler ve rol profili olarak beş ayrı kademe gerçekleştirilir ve mevcut rolün amacını değerlendirmek, tanımlı bileşenlerini ortaya çıkartmak ve diğer roller ile ilişkilerini analiz etmek için kullanılır (Rahim, 2001:111).

İşin yeniden tasarlanması ise birey içi çatışmalarda kullanılan yapısal bir yöntem olup, içeriğini ve işin yapılma şeklini de içerecek şekilde işin yeniden planlanmasını ve diğer

örgütteki diğer işlerle ilişkisini inceler. İki yaklaşım içerir. Klasik yaklaşım, görev aktivitelerini yeniden yapılandırıp çalışandan maksimum verim almaya çalışmaktır. İkinci yaklaşım ise iş değiştirmek olarak gösterilmektedir (Rahim, 2001:112).

2.6.4.2.2 *Bireylerarası çatışma çözümlenmesinde kullanılan metotlar:*

Hakem Müdahalesi: Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa ve yönetici de onları inandıramıyorsa, tarafsızlığına güvenilen bir ikinci kişinin yargısına başvurulabilir. Hakemin kararı ne olursa olsun, her iki tarafın da bunu saygı ile karşılaması çözüm için gereklidir (Can, 2005:385).

Genellikle iki tip hakem söz konusudur. Duruma özel, bireyselleştirilmiş çözümler bulmaya çalışan yardımcı hakemler ve bir rahatsızlık için doyurucu bir açıklama olup olmadığını, uygun kural ve yöntemlere uyulup uyulmadığını tespit etmeye çalışan gerçeklere ulaşmaya çalışan hakemler olarak iki tip hakem mevcuttur. Bu tip üçüncü parti müdahaleler grup içi çatışmayı çözmek için uygun değildir (Rahim, 2001:142).

Kurallara başvurmak: Çatışma halindeki bireylerin kitaba uygun hareket etmeye karar vermesi ve örgütsel kuralların çatışmanın sonucunu belirlemesine izin verildiği çatışma çözüm metodudur (Stoner ve Wankel, 1986:391).

Üstün Kararına bırakma: Hakem müdahalesi yönteminde bahsi geçen hakemin denk iki tarafın amiri olduğu çözüm metodudur (Stoner ve Wankel, 1986:391). Yöneticiye her iki çatışan tarafında saygı duyduğu durumlarda etkili bir yöntemdir. Eğer taraflar yöneticinin kararına inanmaz ve ona saygı duymaz ise o yöneticinin çatışmayı çözme yeteneği törpülenir. Tabii ki hiyerarşik olarak yöneticinin kararı taraflara dayatılabilir, fakat bu durumda çözümün etkinliği yitirilmiş olur (Rahim, 2001:140).

2.6.4.2.3 Grup içi çatışma çözümlemesinde kullanılan metotlar:

Takım Oluşturmak: Grubun genel etkinliğini arttırmak amacıyla, geçici veya kalıcı olarak, o takım veya grubun parçası olan bireylerin davranış ve yaklaşımlarını değiştirmek için, kullanılan planlı bir metottur (Rahim, 2001:158). Takımlar farklı departmanlardan çeşitli personelin bir araya getirilmesi ile oluşturulursa, bu kişilerin beraber çalışmasına fırsat tanınarak örgüt içi koordinasyon gelişir ve çatışma potansiyeli azaltılabilir (Nelson ve Quick, 2003:443).

İnsan değişkenini Değiştirme ve Eğitim: Bazı zamanlar çatışma uzun ve şiddetli devam edebilir ve çözüm çabaları boşa çıkabilir. Bu gibi durumlarda personelin yerini değiştirmek en iyi çözüm olabilir (Nelson ve Quick, 2003:443).

Bunun yanında insan değişkenini değiştirme çatışan kişinin algı ve yaklaşımlarının değiştirilmesi şeklinde de ifade edilmektedir. Çatışan tarafların kendi ve başkaları üzerinde bıraktıkları etki ile ilgili farkındalıkları arttırılarak çatışmaya kalıcı çözümler bulunabilir (Türkel, 2000:121) .

Bu amaçla çalışanlara şirket içi eğitimler düzenlenip, çatışma yönetim stilleri değiştirilebilir veya çatışmayı algılama şekilleri geliştirilebilir (Rahim, 2001:94). Duyarlılık eğitimi, stres yönetimi eğitimi, etkileşim analizi, çatışma yönetimi eğitimi bu şirket içi eğitimlere örnek olarak gösterilebilir (Özkalp vd., 2010:45).

Ortak Düşman Saptama: Dış tehdit anında, grup üyelerinin farklılıklarını geçici olarak bir kenara bıraktıkları ve ortak tehdide karşı bir araya geldikleri tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalara göre çatışma içindeki tüm gruplar kendilerinin diğer gruplardan daha iyi olduklarını düşünmektedirler. Bunu sonucu olarak, başka bir grupla çatışma olduğu algılanırsa grup üyeleri kendi aralarındaki çatışmaların ciddi şekilde azaldığı belirlenmiştir (Rahim, 2001:157). Fakat söz konusu dış tehdit veya düşman bertaraf edildiği zaman çözüme ulaştırılmamış i çatışmanın kaynakları halen baki kaldığı için, bu yöntem grup içi çatışmalara kesin çözüm getirmemektedir (Stoner ve Wankel, 1986:389).

Kura Çekme ve Oylama: Yönetici çatışan iki tarafı da haklı görüyor ve uzlaşmalarını istiyor ise kura çekme yöntemine başvurabilir (Can, 2005:385). Bir diğer uzlaşma tekniği olan oylama da ise anlaşamayan taraflar sorunu çoğunluk kazanır anlayışı ile çözerler (Türkel, 2000:120). Fakat her iki yöntemle de kaybeden taraf sonucu kabul etmekle birlikte motivasyonu azalacağı ve çatışmanın gerçek sebeplerine inilmediği için grupta kayıplara sebep olunabilir (Can, 2005:385).

2.6.4.2.4 *Gruplar arası çatışma çözümlenmesinde kullanılan metotlar:*

Problem Çözme: Rahim'e göre hüküm vererek, lideri veya personeli değiştirerek, yapısal değişiklikler ile veya pazarlık ile gruplar arası çatışmalara uzun dönemli çözümler aramak genellikle hüsrana sonuculanmaktadır (Rahim, 2001:176). Gruplar arası çatışmalar ile etkili bir şekilde baş etmek için örgüt çalışanları beş aşamalı problem çözüm metodolojisine hakim olmalıdır. Bu aşamalar; problemin formüle edilmesi, problemin çözümü, uygulama planı oluşturulması, uygulanması ve çözümün gözden geçirilmesi olarak özetlenmektedir (Rahim, 2001:176).

Problem çözme yönteminin bir çeşidi olan yüzleştirmede ise yönetici çatışan tarafları bir araya getirerek çatışma konusunun detaylı bir şekilde yüz yüze tartışılmasını sağlar. Bu şekilde tüm taraflar kendi pozisyonlarını ve karşı tarafın bakışını daha iyi anlayarak bir anlaşmaya varıncaya kadar bu tartışmalar devam eder. Özellikle iletişim eksikliği ve bilgi paylaşımı sorunlarında dayalı çatışmalarda yüzleştirme yöntemi çok etkilidir (Türkel, 2000:122).

Yüce Amaçlar Saptama: Bu yöntemin öne çıkan karakteristik özelliği, bu amaçların çatışan grupların üyelerine çok cazip gelmesi fakat bir grup tarafından yalnız başına elde edilememesidir (Rahim, 2001:177). Bu duruma bir fakültenin kaynaklar için çatışan iki departmanı örnek olarak gösterilebilir. Bu bölümler bir araya geldiği zaman hükümetten daha yüksek bütçeli bir proje almaları söz konusu olabilir. Bu projenin kabul edilmesi durumunda her iki bölüm de dikkatini bunun gibi diğer fakülte dışı

fonlara yönlendirecek ve fakültenin mevcut kaynakları için olan çatışma seviyesi düşecektir (Stoner ve Wankel, 1986:391).

Kaynakların Genişletilmesi: Önceki bölümler de gruplar arası çatışmanın ana sebeplerinden birinin kısıtlı kaynaklar olduğu ifade edilmiş idi. Eğer çatışmanın ana kaynağı ortak veya kısıtlı kaynaklar ise, daha fazla kaynak sağlamak çatışmayı ortadan kaldıracaktır. Kısıtlı kaynaklar ile çalışan yöneticiler bu lükse sahip olamayabilirlerse de bu yöntemi değerlendirmeye alınmalılardır (Nelson ve Quick, 2003:443).

Pazarlık: Bir tarafın çatışmayı sonlandırmak için karşı taraftan taviz almasını içeren pazarlık stratejisi kimi araştırmacılara göre çatışmanın kaynaklarını ortadan kaldırmadığı için çatışmaya geçici bir çözüm ortaya koymaktadır (Stoner ve Wankel, 1986:391; Rahim, 2001:65). Pazarlık yöntemi tüm seviyelerde çatışma çözümü için kullanılsa da ağırlıklı olarak gruplar arası ve örgütler arası seviyede başvurulan bir yöntemdir. Özellikle bir tarafın çıkarları diğer tarafinkiler ile direk çatışma halinde ise, rekabetçi bir kazan-kaybet yaklaşımı ile taraflar pazarlığa oturabilirler. Eğer bir görüşmeci, pazarlıktan maksimum fayda elde etmek istiyor ve diğer taraf ile iyi ilişkiler sürdürmeyi çok önemsemiyor ise, bu tip pazarlık stratejileri bir seçenek olarak değerlendirilmektedir (Nelson ve Quick, 2003:444).

2.6.4.2.5 Örgütler arası çatışma çözümlenmesinde kullanılan metotlar:

Müzakere: Genellikle çatışma çözümünün önemli bir bölümünü müzakere işgal eder. İki veya daha fazla tarafın mevcut anlaşmazlıklara kabul edilebilir bir çözüm bulma sürecine müzakere denir (Ivoncevich ve Matteson, 2002:366). Örgütsel çerçevede müzakere iki birey arasında, grup içinde, gruplar arasında veya örgütler arasında kullanılabilir (Ivoncevich ve Matteson, 2002:366). Her iki tarafında hedeflerine ulaşmasını amaç edinmiş bütünleştirici müzakere yaklaşımı, olayın faydalarına ve kazan kazan stratejilerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımın başarılı olabilmesi için bazı ön şartlar gereklidir. Bu şartlar; ortak bir amaç bulunması, bir tarafın problem çözme yeteneklerinin güven vermesi, diğer tarafın pozisyonunun da haklı olduğuna inanılması,

birlikte çalışma motivasyonu, karşılıklı güven ve açık iletişimidir (Nelson ve Quick, 2003:444).

2.7 Çatışma Yönetim Stilleri Ölçüm Metotları

Günümüzde çalışanların, takımların ve örgütün bütününe etkinliği, örgütte ortaya çıkan çatışmaların nasıl yönetildiğine bağlı durumdadır ve yöneticiler zamanlarının yaklaşık yüzde yirmisini çatışma yönetimi için harcamaktadırlar (De Dreu vd., 2001:645). Hal böyle olunca, son dönemde çatışma ile ilgili yapılan çalışmalar, çatışma algılamaları ve performans arasındaki ilişkiye odaklanmış durumdadır. Gerçekte bu alanda yapılan çalışmalar, örgütsel davranış dahil tüm diğer çekirdek süreçler hakkında yapılan çalışmalardan daha fazladır (Williams, 2011:153). Bu çalışmaların önemli bir kısmı kişilerin çatışma durumunda kullandıkları yönetim stillerini ölçmektedirler. Yönetim stilleri alanında yapılan çalışmalar, yönetim, eğitim, sağlık, pazarlama, kişisel ilişkiler ve finans gibi geniş bir çerçeveye yayılmış durumdadır (Daly vd., 2010:281).

Örgütsel çatışma yönetimine verilen bu önem ışığında, bu araştırmalarda kullanılmak için geçerli ve güvenilir ölçüm enstrümanlarına ihtiyaç duyulmuştur. Yukarıda detaylı olarak anlatılmış olan Blake'in "İki Boyutlu Çatışma Yönetimi Modeli" , örgütlerde çatışma yönetimi araştırmalarında kullanılacak testlerin geliştirilmesi için sağlam bir temel oluşturmuştur (De Dreu vd., 2001:645). Blake'in bu modelinde geliştirmiş olduğu üretime yönelik ve başkalarına yönelik ilgi olmak üzere iki boyut üzerinde beş çatışma yönetim stilini temel alan birçok test geliştirilmiştir. Bu testlerin literatürde en çok rastlananları yayınlayan araştırmacılar ve yayın yılları şu şekildedir;

- Yönetim Izgarası (Blake & Mouton, 1964)
- Örgüt ve Çevre (Lawrence & Lorsch, 1967)
- Çatışma Yönetimi Anketi (Hall, 1969)
- Thomas ve Kilmann Çatışma MODE testi (Thomas & Kilmann, 1974)
- Örgütsel İletişim Çatışmaları Testi –OCCI (Putnam ve Wilson, 1982)
- Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri - ROCI-2 (Rahim, 1983)
- DUTCH (Janssen ve Van de Vliert, 1996)

2.7.1 Yönetim Izgarası

Yönetim Izgarası Blake ve Mouton'un geliştirmiş oldukları çatışma yönetimi modeli çerçevesinde çalışanların beşli yönetim stilinden hangisini daha çok kullandıklarını ölçmek için ortaya koydukları beş sorudan oluşan kısa bir ölçektir.

Çatışma yönetim stili her biri bir stili temsil eden beş tümce ile değerlendirilir. Katılımcılardan bu beş tümceyi kendilerine en yakın olandan en uzak olana doğru sıralamaları beklenir. Bu beş tümce aşağıdaki şekildedir (Carlin, 1991:12);

- Çatışma ortaya çıktığı zaman tarafsız kalmaya veya çatışmanın dışında kalmaya çalışırım. (Kaçınma)
- Çatışma yaratmaktan kaçınmaya çalışırım fakat çatışmaya ortaya çıktığı zaman insanları yatıştırmaya ve beraber tutmaya uğraşırım. (Yatıştırma)
- Çatışma ortaya çıktığı zaman, onu sonlandırmaya veya kendi pozisyonumu kabul ettirmeye çalışırım. (Zorlama)
- Çatışma ortaya çıktığı zaman, adil fakat kesin olmaya çalışırım ve adil bir sonuç elde etmek için uğraşırım. (Uzlaşma)
- Çatışma ortaya çıktığı zaman, sebeplerini tespit etmeye ve altında yatan nedenleri ortadan kaldırmaya çalışırım (Bütünleştirme)

Bir kendi kendini raporlama testi olan yönetim ızgarası Thomas ve Kilmann'nın (1978) yaptığı araştırmaya göre çok düşük test-yeniden test korelasyonları ortaya koymuştur.

Tablo 13. Yönetim İzgarası Test – Yeniden Test Katsayıları

Boyutlar	Katsayılar
1,9 (Yatıştırma)	.49
9,1 (Zorlama)	.27
1,1 (Kaçırma)	.47
5,5 (Uzlaşma)	.14
9,9 (Bütünleştirme)	.57
Ortalama	.39

Kaynak: Thomas ve Kilmann, 1978'den aktaran Carlin, 1991, s.25

2.7.2 Örgüt ve Çevre

Lawrence ve Lorsch'un yönetim ızgarasını temel alarak geliştirmiş oldukları bu test çatışmayı çözmek için kullanılan çeşitli metotları işaret etmek için atasözleri ve özlü sözler kullanmıştır. Atasözlerinin halkın çatışmayı çözmek için kullandığı metotları işaret ettiği ve bu şekilde önyargılı anlatımın ve sosyal bilim jargonunun önüne geçildiği iddia edilmiştir. Katılımcılardan 25 atasözü ve özlü sözü kendi örgütlerinde çatışma durumunda genellikle başvurulan çok tipik davranıştan, hiç başvurulmayan davranışa doğru birden beşe kadar puanlamaları istenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar analiz edilmiş ve bütünleştirme, yatıştırma ve zorlama olarak üç faktör tanımlanmıştır (Lawrence ve Lorsch, 1967:42-43).

Başlangıçta Blake'in beş stili içinde beşer atasözü kullanılan testin uygulanması sonucunda yapılan faktör analizinde yalnızca üç faktör bulunması ya oluşturulan ölçekte ya da altında yatan çatışma yönetimi teorisinde bir problem olduğuna işaret etmektedir (Carlin, 1991:28). Ek olarak Thomas (1978'den aktaran Carlin, 1991, s.25) Lawrence ve Lorsch'un iç tutarlılığını .45 olarak bildirmektedir. Örgüt ve Çevre testinin test-tekrar test korelasyonları da Thomas tarafından aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir;

Tablo 14. Örgüt ve Çevre Testi Test – Yeniden Test Katsayıları

Boyutlar	Katsayılar
1,9 (Yatıştırma)	.63
9,1 (Zorlama)	.59
1,1 (Kaçırma)	.42
5,5 (Uzlaşma)	.33
9,9 (Bütünleştirme)	.53
Ortalama	.50

Kaynak: Thomas ve Kilmann, 1978'den aktaran Carlin, 1991, s.25

2.7.3 Çatışma Yönetimi Anketi (CMS)

Hall (1969)'un, ilişkilere yönelik ilgi ve kişisel amaçlarına yönelik ilgi olmak üzere iki boyut üzerine inşa ettiği çatışma yönetimi anketi dört kategori içermektedir. Bu kategorilerin kişisel yönelim, kişilerarası ilişkiler, küçük grup ilişkileri ve gruplar arası ilişki olmak üzere her biri için üç adet durum tanımlanmıştır. Katılımcılardan her bir durum için tanımlanan 5 alternatif çözüme kendilerine en yakın hissettiklerinden en uzak hissettiklerine doğru 10 puanı dağıtmaları istenmiştir. Bu beş adet alternatif çözümün puanları toplandığı zaman katılımcının 5'li yönetim stratejisinden hangisine yakın olduğu tespit edilmektedir. (Hall, 1969'dan aktaran Carlin, 1991, s.13-16) Hall (1969) bu beş çatışma yönetim stratejisini aşağıdaki şekilde adlandırmaktadır (Hall 1969'dan aktaran Shockley-Zalabak, 1988, s.304);

1,9: Teslim Olmak-Kaybetmek

9,1: Kazanmak-Kaybetmek

1,1: Kaybetmek-Terk Etmek

5,5: Uzlaşma

9,9: Birlikte Çalışmak

Bu beş stratejinin güvenilirlik katsayıları Hall tarafından (1,9): .70; (9,1): .83; (1,1): .75; (5,5): .73; (9,9): .87 olarak bildirilse de Thomas ve Kilmann (1978) bu katsayıları (1,9): .57; (9,1): .61; (1,1): .39; (5,5): .45; (9,9): .73 gibi daha düşük Cronbach alfa seviyelerinde vermektedir (Hall 1969 ve Thomas ve Kilmann 1978'den aktaran Shockley-Zalabak, 1988, s.311).

Thomas (1978) Çatışma yönetim anketinin ortalama test-yeniden test katsayısını .55 olarak tespit etmiştir (Thomas, 1978'den aktaran Carlin , 1991, s.25).

Bu çatışma yönetim testi diğerlerinden farklı olarak çatışmanın ortaya çıktığı şartları göz önüne almaya çalışmakta ise de söz konusu tüm şartları değerlendirmeye alıp almadığı tartışılmaktadır (Carlin, 1991:16). Bu anketin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek için bu anketi ve başka bir anketi kullanan on işletmede bir araştırma gerçekleştirilmiş ve çatışma yönetimi anketinin uygulanmasının diğer anketlere göre daha zor olduğu ifade edilmiştir. Ek olarak sonuçların analizi konusunun da çok daha karmaşık olduğu rapor edilmiştir. Bunların yanında on katılımcının dokuzu tarafından içerik açısından daha kapsamlı bulunmuştur (Shockley-Zalabak, 1988:318).

2.7.4 Farklılıkların Yönetimi Egzersizi (MODE)

Blake ve Mouton'un geliştirmiş olduğu teorik altyapıyı temel alan testler içinde Thomas ve Kilmann'ın "Farklılıkların Yönetimi" veya MODE (Management of Differences Exercise) isimli testinin akademik çalışmalar ve örgüt eğitimlerindeki yaygın kullanımı dikkat çekicidir (Womack, 1988b:321). MODE testi 30 çift maddeden oluşmaktadır. Farklı çatışma yönetim stillerini temsil eden maddeler birbirleriyle eşleştirilmektedir. Katılımcılardan her çiftten kendilerine en uygun bir tanesini seçmeleri istenmektedir. Bu şekilde her çatışma yönetim stiline seçilme sayısına göre 1-12 arasında puanı ortaya çıkmaktadır. MODE testinin talimatlarında katılımcılardan, kendi arzularının başkalarının arzularından farklı olduğu durumları göz önüne almaları istenmekte ve bu tip durumlarda nasıl tepki verdiklerini ifade etmeleri beklenmektedir. Bu talimatlarda şartlarla ilgili herhangi bir bilgi olmadığı gibi çatışmanın ne ile ilgili olduğu da söylenmemektedir (Carlin, 1991:18).

Thomas ve Kilmann önceki üç çatışma yönetimi testinde (Blake ve Mouton, Lawrence & Lorsch ve Hall) ortaya çıkan bir problem olarak ifade edilen sosyal olarak daha çok arzu edilen cevaplar verme olgusuna çözüm bulmaya çalışmışlardır. Bu sebeple sosyal olarak eşit derece arzu edilebilir cevapları birbirleriyle eşleştirmişler ve katılımcıdan iki şıktan birini seçmelerini istemişlerdir. (Carlin, 1991:31) Thomas ve Kilmann'ın (1977) yaptığı araştırmaya göre; Blake ve Mouton, Lawrence & Lorsch ve Hall ortalama olarak 90% sosyal olarak arzulanabilirlik katkısı içermekte iken (Crowne-Marlowe Sosyal Arzu edilebilirlik ölçeğine göre) MODE için bu korelasyon 17% olarak tespit edilmiştir (Thomas ve Kilmann 1977'den aktaran Womack, 1988b, s.329).

Thomas ve Kilmann MODE testinin iç tutarlılık ve test- yeniden test tutarlılıkları farklı araştırmalarda ölçülmüş ve Tablo 15 'deki gibi tespit edilmiştir (Womack, 1988b:329-330).

Tablo 15. MODE Testi İç Tutarlılık ve Test Yeniden Test Korelasyonları

MODE testi iç tutarlılık (Cronbach Alfa) katsayıları

	Thomas ve Kilmann (1978)	Marley ve Shockley- Zalabak (1986)	Shockley- Zalabak ve Marley (1984)	Nichols (1984)
Kaçınma	.62	.64	.60	.79
Rekabet	.71	.63	.55	.91
Uzlaşma	.58	.34	.50	.59
Uyma	.43	.51	.51	.63
İşbirliği	.65	.50	.52	.47
Ortalama	.60	.52	.54	.68

MODE testi, test-yeniden test katsayıları

	Thomas ve Kilmann (1978)	Nichols (1984)	Chanin ve Scheer (1984)
Kaçınma	.68	.79	.56
Rekabet	.61	.90	.73
Uzlaşma	.66	.56	.49
Uyma	.62	.67	.55
İşbirliği	.63	.69	.37
Ortalama	.64	.72	.54

Kaynak: Womack, 1988b:329-330

Bu sonuçlara göre ağırlıklı olarak işletme içi eğitimlerde kullanılan MODE testinin tutarlılık değerleri istenmeyen derecede düşük olarak tespit edilmektedir (Womack, 1988b:329).

MODE testinde katılımcıların iki seçenektan birini seçmeye zorlanmaları sonucu, ortaya çıkan puanların birbirleriyle ilişkili olduğu sonucuna varılmaktadır. Örnek olarak, aynı sıklıkta rekabet ve uzlaşma stillerine başvuran bir katılımcının iki stil içinde eşit puan alması, testteki sorularda genellikle (toplam üç soruda bu iki stilden birinin seçilmesi istenmektedir.) iki durumdan birini seçmesi istendiği için pek mümkün olmamaktadır (Womack, 1988b:327).

MODE testine getirilen en ciddi eleştirilerden biri testin iki seçenekli yapısının, test sonuçlarının istatistiki olarak kullanımını kısıtladığı yönündedir. Boyutların birbirinden bağımsız olarak ölçüldüğü kabulüne dayanan istatistiki prosedürlerin ikili testleri analiz ederken kullanılamayacakları ifade edilmektedir. Çünkü MODE testindeki her maddenin iki alt boyutun birleriyle karşılaştırmalarını içerdiği ve bu şekilde alt boyutların birbirleriyle bir korelasyonunun mevcut olduğu belirtilmektedir (Womack, 1988b:327).

MODE testine tabi tutulan tüm katılımcılar ve testi uygulayan eğitimciler testi uygulamanın, notlandırmanın ve sonuçları değerlendirmenin kolaylığını testin güçlü yönleri olarak ifade etmektedirler (Womack, 1988b:343).

2.7.5 Örgütsel İletişim Çatışmaları Testi (OCCI)

Putnam ve Wilson'un (1982'den aktaran King ve Miles, 1990, s.223) geliştirmiş oldukları Örgütsel İletişim Çatışmaları Testi (OCCI- Organizational Communication Conflict Instrument) buraya kadar anlatılmış diğer testlerin aksine Blake ve Mouton'un (1964) beş stilli çatışma yönetimi modelini ölçmek yerine örgütsel çatışma anında bireylerin kullandıkları iletişim taktiklerini içeren çatışma stratejilerini ölçtüğünü iddia etmektedir (King ve Miles, 1990:223). Putnam ve Wilson, bir hedef, konu veya geniş bir örgütsel çerçeve belirtmeden yönetim stilini ölçen diğer enstrümanların, çatışma yönetimi davranışları hakkında yalnızca kabaca bilgi verebileceğini ifade etmektedirler (Wilson ve Waltman, 1988:368). Bu sebeple OCCI testi daha modern bir yaklaşım benimseyerek kişiler arası çatışmaya odaklanmak yerine örgütsel çatışmayı odak kabul etmiştir. Gelgelelim diğer testlerle paralel olarak çatışmayı anlamak için bireyin tepkilerini incelemektedir (King ve Miles, 1990:223).

OCCI testi başlangıçta Blake ve Mouton'un her bir stili için farklı ifadeler hazırlamış ve oluşturdukları testi 360 çalışan, öğretim görevlisi ve üniversite öğrencisi üzerinde uyguladıktan sonra yaptıkları faktör analizinde üç faktörün önce çıktıklarını tespit etmişlerdir. Testin son halinde bu faktörlerden "karşı karşıya gelmeme" için 12, "çözüm odaklı stratejiler" için 11 ve kontrol etme stratejileri için 7 ifade olmak üzere toplam 30 ifade bulunmaktadır. Katılımcılardan bu ifadeleri verilmiş olan farazi durumları göz önüne alarak birden yediye kadar Likert ölçeğinde ne sıklıkla başvurduklarını belirtmeleri istenmektedir (Wilson ve Waltman, 1988:369).

Yapılan araştırmaların bir kısmında OCCI testi için elde edilmiş tutarlılık değerleri Tablo 16 'da verilmektedir.

Tablo 16. OCCI Testi İç Tutarlılık Alfa Katsayıları

	Çözüm Odaklılık	Kontrol Stratejileri	Karşı Karşıya Gelmeme
Chua ve Gudykunst (1987)	.83	.71	.83
Putnam ve Wilson (1982)	.88	.82	.93
Temkin (1984)	.82	.70	.87
Weber (1987)	.79	.84	.87
Ortalama	.83	.77	.88

Kaynak: Wilson ve Waltman, 1988:372

OCCI testinin güçlü yanları olarak; yüksek tutarlılık değeri (Cronbach alfa katsayısı), durumsal odak kullanması, iletişim faktörünü göz önüne alması, araştırmacının spesifik bir durum veya hedef tanımlayabilmesi için oluşturulmuş yapısı sayılabilir. Puanlama cetvelinin diğer testler kadar net olmaması ve testin tamamen iletişime odaklanması ise zayıf yönleri olarak öne çıkmaktadır (Womack, 1988a:443).

2.7.6 Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri – (ROCI-2)

Rahim'in geliştirmiş olduğu ROCI-2 (Rahim Organizational Conflict Inventory) olarak ta bilinen "Örgütsel Çatışma Envanteri" Rahim'in Blake ve Mouton'un beşli modelini temel alarak kendi geliştirmiş olduğu çatışma yönetimi modeli doğrultusunda, katılımcıların hangi çatışma yönetim stilini daha çok kullandıklarını öğrenmek için kullanılan bir enstrümandır. Rahim'in 2002 yılına kadar tuttuğu bibliyografi ²,ye göre ROCI testi 215 çalışmada kullanılmıştır. Çatışma yönetimi alanında mevcut ilgi

² <http://people.wku.edu/afzal.rahim/> (Erişim Tarihi : 13.03.2014)

düşünüldüğü zaman günümüze kadar bu testin en çok kullanılan tezlerden biri olduğu aşıkardır.

Örgütsel Çatışma Envanteri 1219 yöneticiye uygulanan 35 madde içerisinde faktör analizi yapılarak seçilen 28 maddeden oluşan ve kişinin üstleriyle, astlarıyla veya mevkidaşları ile arasındaki çatışmalarda hangi yönetim stilini kullandığını ölçmeye yönelik olarak geliştirilen bir testtir (Rahim, 2001:47). Rahim, yaptığı araştırmada daha önce geliştirilen testlerde beş bağımsız yönetim stilinin içerildiği hakkındaki kanıtları yetersiz bulmuş ve asıl olarak bu problemi aşmak için bu testi geliştirmiştir (Rahim 1983'den aktaran Carlin, 1991, s.19). Ölçek yedi bütünleştirme, altı ödün verme, beş hükmetme, altı kaçınma ve yalnızca dört uzlaşma maddesi içermektedir. Maddelerin, yönetici, ast ve mevkidaşlar için farklı şekilde uyarlanmış olduğu 3 farklı test mevcuttur. Katılımcılardan her maddeye beşli Likert ölçeğinde cevap vermeleri beklenmekte olup, toplam puanın yüksekliğı o çatışma yönetim stilinin daha sık kullanıldığı anlamına gelmektedir (Rahim, 2001:35).

ROCI testinin Cronbach alfa katsayıları Tablo 17 'de verilmektedir.

Tablo 17. ROCI-II Testi Tutarlılık Katsayıları

Çatışma Yönetim Stillerinin Alt Ölçekleri	Yeniden Test Tutarlılığı	Cronbach Alfa		Kristoff Tutarlılığı	
		M	S	M	S
Bütünleştirme	.83	.77	.80	.76	.80
Ödün Verme	.82	.72	.75	.72	.75
Hükmetme	.77	.72	.76	.72	.76
Kaçınma	.80	.76	.78	.76	.78
Uzlaşma	.60	.73	.65	.73	.65

Not: M=Yöneticiler, S=Öğrenciler

Kaynak: Rahim, 2001:49

Bu değerler doğrultusunda ROCI-2 testinin tutarlılık değerleri diğer testlerle karşılaştırıldığı zaman OCCI testi hariğ diğer testlerin önünde yer almaktadır. Test-tekrar test katsayısı ise testin mevcut testler içerisinde en tutarlı test olarak öne çıkmasını sağlamaktadır.

Örgütsel Çatışma Envanteri OCCI testinin aksine çatışma yönetiminde kullanılan taktiklerden çok ana stratejilere yönelmiş durumdadır. Çatışma bir süreç olarak ele alındığı zaman, stratejik perspektif bireyin genel yaklaşımını, taktikler karşı tarafa göre şekillenebildikleri için, taktiksel perspektife göre daha iyi öngörebilir (Womack, 1988a:440). ROCI-2 testinin güçlü yanları;

- Dikkatlice geliştirilmiş ve geniş yönetici bir örneklem ile test edilmiş olması
- Blake ve Mouton'un iki boyutlu çatışma yönetimi modelindeki 5 faktörlü yapıyı yansıtabiliyor olması
- Farklı hedefler (üst, ast, mevkidaş) için farklı formlarının bulunması

olarak özetlenmektedir (Womack, 1988a:443).

Zayıf yönleri olarak ise;

- Çatışma yönetimi anketi ve MODE'a göre daha zor bir puanlamaya sahip olması
- Puanların yalnızca yönetici örnekleme göre normalize edilmiş olması
- Harici bir iletişim odağının bulunmuyor olması

gösterilmektedir (Womack, 1988a:443).

2.7.7 Çatışma Çözümü için Dutch Testi (DUTCH)

Janssen ve Evert Van de Vliert'in (1996) geliştirmiş olduğu Çatışma Çözümü için Dutch Testi (DUTCH-Dutch Test for Conflict Handling), literatürde mevcut diğer testlerin kaçınma ve ödün verme ile uzlaşma ve problem çözme stillerini ayırt etmekte

gösterdikleri zayıf kabiliyetlerini aşmak için geliştirildiği iddia edilen bir testtir (Van de Vliert, 1997:32). Soru yapısı; uyma, problem çözme, uzlaşma, kaçınma ve zorlama için dörder soru olmak üzere toplam 20 sorudan oluşmakta ve katılımcılardan her bir ifadenin kullanım sıklıklarına bağlı olarak yedili Likert ölçeğinde cevap vermeleri beklenmektedir (Janssen ve Van de Vliert, 1996:106).

Dutch testi her ne kadar Hollandalılar için geliştirilmiş bir test ise de, testin teorik altyapısının kültürler için genelleştiği ifade edilmektedir (De Dreu vd., 2001:646). Van de Vliert'e (1997:32) göre bu testin iç tutarlılığı polis organizasyonlarında yapılan bir araştırmada $\alpha = .74$ ve hastanelerde yapılan bir araştırmada $\alpha = .72$ olarak tespit edilmiştir. Ayrıca Blake ve Mouton'un beşli yapısını kapsadığı doğrulanmış bir testtir (De Dreu vd., 2001:658).

3 Makyavelizm

Karakteristik bir özellik olarak ele alınan Makyavelizm temel olarak “ Amaca ulaşmak için kullanılan her yol mubahtır.” politikasını temsil etmektedir. (Strauss, 1958:297). Kavram 1532 yılında “Prens” isimli eseri yayınlanmış olan siyaset bilimi yazarı Niccolo Machiavelli’den gelmektedir.

Makyavelizm düzeyi yüksek kişiler diğerlerini davranışlarının içeriği konusunda yanıltır, amaçlarına ulaşmak için mevcut koşulları manipüle eder ve bu doğrultuda insanları birer araç olarak görür. (Pinto ve Kanekar, 1990:755). Makyavelist düşünceye göre insanlar doğuştan kötülüğe eğilimlidir. Makyavelistler diğerlerini güvenilmez, bencil, zayıf ve kötü olarak algılar ve bu algılarının etkisiyle diğer insanları istismar edecek davranışlar içerisine girerler. Başkalarını manipüle etme ve yönlendirme isteği ve yeteneğine sahiplerdir. Amaçlarına ulaşmak için stratejik olarak kurnazlık, hile, dalkavukluk, duygu sömürüsü gibi istismar edici davranışlarda bulunurlar. (Grams & Rogers, 1990).

Makyavelizm genellikle yalnızca manipulatif davranışlarla ilişkilendirilse de (Christie and Geis, 1970), Machiavelli’nin “Prens” kitabında, prenslere diğerlerini yönetmek için en iyi yolları anlatmaya çalıştığı görülecektir. Sert, hilekar, yönlendirici davranışların yanı sıra yeri geldikçe daha nazik ve iyi yöntemlerin de kullanılması gerektiğini vurgulamıştır.(Kessler vd.,2010:1869)

Makyavelizm düzeyi yüksek bir kişi, pragmatiktir ve duygusal mesafesini korur. Bu durumda akıllara Makyavelizm düzeyi yüksek kişilerin iyi birer çalışan olup olamayacağı gelmektedir. Bu sorunun cevabı aslında çalışılan işe göre değişmektedir. (Robbins ve Coulter, 2012: 383) Erken zaman psikolojik çalışmalar, Makyavelizm düzeyi yüksek bireylerin, pazarlık, ittifak kurma, gruplarda liderliği elde etme gibi durumlarda Makyavelizm düzeyi düşük kişilere göre daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. (Cherulnik, Way, Ames, ve Hutto, 1981; Christie ve Geis, 1970; Harrel ve Hartnagel, 1976’dan aktaran Mesko vd.,2014:14).

Yeni dönem çalışmalara göre Makyavelizm beşli kişilik özelliklerinden yumuşak başlılık ve sorumluluk ile negatif, duygusal dengesizlik/nevrotizm ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. (Austin vd., 2007:186). Makyavelizm konulu araştırmaları üç grupta toplamak mümkün gözükmemektedir. İlk grup kişilik özellikleri, tutumlar ve ahlak anlayışı ile Makyavelizm arasındaki ilişkileri incelerken (Örn: Ali vd., 2009; Jones ve Paulhus, 2009; Paulhus ve Williams; 2002'den aktaran Mesko vd.,2014:14) ikinci grup çalışmalar Makyavelilerin finansal ve sosyal kaynakları paylaşırken oluşan rekabet ortamında ne kadar yetenekli olduklarını çeşitli deneysel oyunlarla test etmektedir. (Örn: Gunthorsdottir vd., 2002; Spitzer vd., 2007; Wilson vd., 1996'dan aktaran Mesko vd., 2014:14) Üçüncü grup çalışmalar ise Makyavelileri çalışma ortamında incelemekte ve performanslarını, iş ortamına etkilerini, maaş durumlarını, iş tatminlerini ve liderlik stillerini araştırmaktadır. (Örn: Fehr vd., 1992; Wakefield, 2008; Aziz, 2004; Hunt ve Chonko, 1984; Deluga, 2001'den aktaran Mesko vd., 2014:14). Makyavelilerin kişiler arası ilişkilerini etkileyen kişisel ve sosyal karakteristik özelliklerini inceleyen çalışma sayısı görece azdır. (Mesko vd.,2014:14)

Ülkemizde Makyavelizm'i konu alan çalışmaların ise genellikle etik algılar ve Makyavelizm üzerine yoğunlaştığı tespit edilirken (Atakan, 2002; Eriş, 2009; Mandacı, 2007; Tekin, 2008; Sertkaya, 2010 ve Metin,1996)³ çatışma yönetimi veya duygusal zeka ile Makyavelizm ilişkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Sosyal psikoloji alanında Makyavelizm konusundaki ilk çalışma Christie ve Geis (1970) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar bu çalışmalarında Makyaveli'nin iki kitabında (Prens ve Söylevler) bahsettiği prensipleri günümüz toplumunda kullanan insanların olup olmadığını incelemişlerdir ve bu doğrultuda davranan kişileri makyavelist olarak adlandırmışlardır (Christie ve Geis, 1970:1). Christie ve Geis'in (1970) modeline göre Makyavelizm düzeyi yüksek bireyler düşük bireylerden dört özellik ile ayırt edilebilmektedir. Bu özellikler

- Kişilerarası etkileşimden daha az etkilenme
- Geleneksel ahlaki kuralları daha az önemseme

³ <https://tez.yok.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 27.09.2014)

- Dengede olmayan genel ruh yapısı
- İdeolojik bağılıklarının daha az olması (Kessler vd., 2010:1870)

3.1 Makyavelizm ve Çatışma Yönetimi

Literatürde Makyavelizm ve çatışma yönetim stillerini inceleyen kısıtlı sayıda araştırma mevcuttur. Bu araştırmalardan Jones ve Melcher (1982:649) Makyavellerin Lawrance ve Lorsch'un (1967) çatışma yönetim modelindeki bütünleştirme stilini kullanmalarının daha olası olduğu ve yatıştırma stilini ise başkalarının ilgisine önem vermeyi gerektirdiği için daha nadir kullanacakları hipotezini araştırmış ve tezlerini doğrulamışlardır. Jones (Jones ve White, 1985'den aktaran Becker, 2005, s:57) daha sonra zorlama ile Makyavelizm arasında da pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

Mesko vd.'nin (2014:15) araştırmasına göre ise Makyavelizm ile kendine yönelik stiller arasında pozitif, başkalarına yönelik stiller arasında ise negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Thomas'ın (1976) modelinde rekabet stili olarak tanımladığı hükmetme ve uzlaşma ile Makyavelizm arasında pozitif, kaçınma ve uyma ile Makyavelizm arasında ise negatif bir korelasyon bulmuştur. Paralel şekilde UCLA'da yapılan bir diğer araştırmaya göre de Mach skorları ile uyma arasında negatif, uzlaşma ile ise pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.⁴

Makyavellerin uzlaşma ve bütünleştirme gibi çatışma yönetim stillerini tercih etmelerinin altında, gerçekte kendi amaçlarını gerçekleştirmek için en uygun stratejiyi belirleme özellikleri, pragmatik ve strateji odaklı oyuncular olmaları yatmaktadır. (Christie & Geis, 1970:241) Son yıllarda yapılan araştırmalar Makyavellerin çevresel özelliklere çok çabuk adapte olduklarını, yapıları gereği kendi amaçlarına odaklanmış olsalar da, yalnızca güç gerektiren agresif stratejiler yerine, taktik olarak tüm stratejileri kullanabileceklerine işaret etmektedir. (Becker, 2005:60). Çatışma yönetiminde de

⁴ <http://www.kilmanndiagnostics.com/developing-forced-choice-measure-conflict-handling-behavior-mode-instrument> (Erişim Tarihi : 17.10.2014)

diğerlerin çıkarlarını da gözeten yönetim stillerinin kullanılması Makyavellerin bu anlayışlarıyla örtüşmektedir.

3.2 Makyavelizm Ölçmek İçin Kullanılan Testler

Makyavelizm ölçmek için yaygın olarak iki test kullanılmaktadır. İkisi de Christie ve Geis tarafından geliştirilen bu ölçekler Mach IV ve Mach V olarak adlandırılmaktadırlar.

Christie ve Geis (1970) Niccolò Machiavelli'nin Prens ve Siyaset Üzerine Konuşmalar isimli eserlerinden 71 adet ifade çıkartmıştır. Bu 70 ifadeyi MACH I olarak isimlendirmişlerdir. Daha sonra bu 70 ifadeyi Likert ölçeği kullanarak, katılımcıların katılıyorum katılmıyorum şeklinde kademeli olarak cevap verebilecekleri bir test formatına dönüştürmüşler ve bu testi MACH II olarak adlandırmışlardır. Bu testi 3 ayrı grupta toplam 1196 öğrenci üstünde uygulamışlardır. Ortaya çıkan bu testi kısaltmak için 71 madde arasından 10 madde makyavelist ifade içerek, 10 madde ise içermeyecek şekilde 20 madde seçilmiştir. Testin bu hali MACH III olarak adlandırılmıştır. Sonrasında bu maddeler faktör analizine tabi tutularak MACH IV testi ortaya çıkartılmıştır. (Christie ve Geis, 1970: 10-16) Christie ve Geis Mach IV için iki ayrı grupta .68 ile .79 güvenirlik katsayılarına ulaşmışlardır.

Mach IV testi ile Edwards'ın (1957) tanımladığı sosyal arzulanma ölçeği arasındaki pozitif korelasyonun üstesinden gelmek için katılımcıların 3 seçenekten kendilerine en yakın ve en uzağı işaretledikleri bir Makyavelizm testi daha oluşturulmuş ve MACH V olarak adlandırılmıştır. (Christie ve Geis, 1970:18-19)

Mach IV ile Mach V testlerini karşılaştıran araştırmalardan Williams vd.'ne (1975:157-159) göre Mach IV testi ile Mach V testi'nin genel korelasyonu .583 ve madde bazında korelasyonları ise .109 ile .504 arasında değişken bulunmuştur. Her iki testinde faktör analizi ile tespit edilen alt bileşenleri arasında da durum paralellik göstermekte ve hiç bir korelasyon .80'e çıkmamaktadır. Mach IV testi 4 faktörde toplam değişkenliğin 41%'ini açıklarken MACH V testi 3 faktörde yalnızca 23% ağırlığa ulaşabilmekte,

dolayısıyla araştırmacılar Makyavelizm düzeyini ölçmek için MACH IV testini tavsiye etmektedirler.

Fehr vd. (1992) de paralel şekilde, MACH IV ve MACH V testlerinin farklı kavramları ölçtüğü ve MACH V testinin düşük iç tutarlılık, puanlama problemleri ve faktör yapısının yeterince açık olmaması gibi sorunları olduğunu belirterek, MACH IV testinin araştırmalar için daha uygun olduğu sonucuna varmışlardır.

4 Yöntem

4.1 Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu bölümde araştırmanın amacı ve kullanılan araştırma modeli ile test edilen hipotezler sunulmaktadır.

4.1.1 Araştırmanın amacı

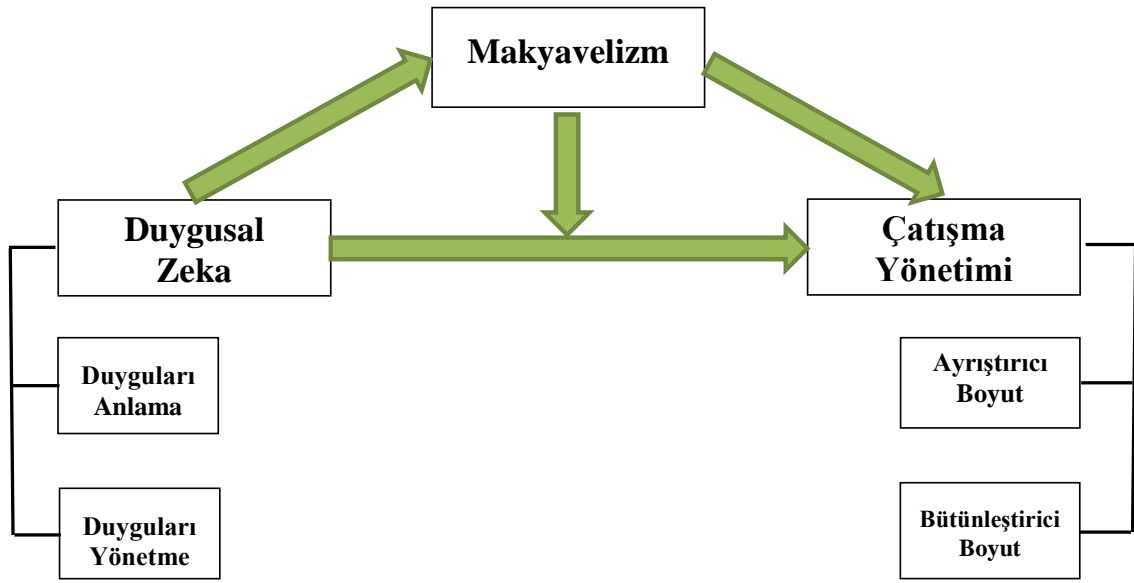
Günümüzde iş dünyasında personel yönetimi ve insan kaynakları alanında önemli bir parametre olarak ele alınan duygusal zeka ve çatışma yönetimi kavramlarına Türkiye’de iş çevreleri tarafından henüz hak ettiği önem verilmemektedir. Yapılan araştırmalar akademik, sağlık ve eğitim sektörlerinde yoğunlaşmakta (Yedikardaşlar, 2009; Güney, 2009; Buğa, 2010; Akgül, 2011 ve Niederauer, 2006)⁵ ve yapılan araştırmaların uygulanmaya yansıtılması noktasında bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu sebeple duygusal zeka ve çatışma yönetimi kavramları henüz imalat, araştırma geliştirme ve mühendislik alanları için yeterince incelenmemiş bir konu olarak öne çıkmaktadır.

Bunun yanında dünyada makyavelist kişilik özellikleri öne çıkan bireylerin hangi çatışma yönetim stilini daha çok kullandıkları konusunda çok az çalışma yapılmış durumdadır. Ülkemizde bu konuda bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile bu konudaki açığın kapatılmasının yanı sıra, mühendislik ve araştırma geliştirme alanında zaman zaman gerekli bir kavram olan çatışma ve duygusal zeka ile çalışanların Makyavelizm düzeyleri arasındaki ilişkide incelenmek istenmiştir.

Ek olarak duygusal zeka kavramı üzerinde son zamana kadar yapılan araştırmalar, duygusal zekayı olumlu bir kavram olarak ele almış ve kişinin karakter özellikleri ile ilişkilendirmiştir. Gelgelelim son yıllarda yapılan ve duygusal zekayı bir yetenek olarak ele alan bir kısım araştırmalarda kişinin karakter özelliklerine bağlı olarak kişisel çıkarlar için de bu yeteneğin kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır (Côté ve Hideg,

⁵ <https://tez.yok.gov.tr/> (Erişim Tarihi:27.09.2014)

2011; Côté vd., 2011; Kilduff vd., 2010; O'Connor ve Athota, 2013). Daha önce yapılan araştırmalarda hoşluk, kişilerarası ilişki bozukluğu gibi karakter özelliklerinin araştırma kapsamına alındığı görölmektedir. Bu araştırma kapsamında ise kişinin Makyavelizm düzeyine bağlı olarak mevcut duygusal zekasını çatışmaları kendi çıkarlarını göz önüne alarak yönlendiren bir araç olarak kullanıp kullanmadığı araştırılmaktadır. Bu yönüyle hem mevcut uluslararası literatüre katkı yapmak, hem de ölkemizde bugüne kadar yeterince incelenmeyen yetenek tabanlı duygusal zeka kavramını yeni bir pencereden incelemek amaçlanmıştır.



şekil 17. Araştırma Modeli

4.1.2 Araştırmanın hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda araştırılan hipotezler şu şekildedir.

1. Tasarım mühendisliği bölümü çalışanlarının duyguları anlama duygusal zeka alt boyutu puanları,
 - a. Cinsiyetlerine
 - b. Çalıştıkları pozisyona
 - c. Yaşlarına
 - d. Eğitim durumlarına
 - e. Toplam Çalışma Sürelerine

- f. Mesleklerine göre farklılaşmaktadır.
2. Tasarım mühendisliği bölümü çalışanlarının duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu puanları,
 - a. Cinsiyetlerine
 - b. Çalıştıkları pozisyona
 - c. Yaşlarına
 - d. Eğitim durumlarına
 - e. Toplam Çalışma Sürelerine
 - f. Mesleklerine göre farklılaşmaktadır.
 3. Tasarım mühendisliği bölümü çalışanlarının çatışma yönetim stili (Bütünleştirme, Hükmetme, Kaçınma, Uzlaşma, Ödün Verme) kullanma puanları,
 - a. Cinsiyetlerine
 - b. Çalıştıkları pozisyona
 - c. Yaşlarına
 - d. Eğitim durumlarına
 - e. Toplam Çalışma Sürelerine
 - f. Mesleklerine göre farklılaşmaktadır.
 4. Tasarım mühendisliği bölümü çalışanlarının makyavelizm düzeyleri
 - a. Cinsiyetlerine
 - b. Çalıştıkları pozisyona
 - c. Yaşlarına
 - d. Eğitim durumlarına
 - e. Toplam Çalışma Sürelerine
 - f. Mesleklerine göre farklılaşmaktadır.
 5. Duyguları anlama duygusal zeka alt boyutu puanları yüksek çalışanlar, çatışma durumunda bütünleştirici boyuttaki (bütünleştirme – kaçınma) çatışma yönetim stillerini daha çok tercih etmektedirler.

6. Duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu puanları yüksek çalışanlar, çatışma durumunda bütünleştirici boyuttaki (bütünleştirme – kaçınma) çatışma yönetim stillerini daha çok tercih etmektedirler.
7. Duyguları anlama duygusal zeka alt boyutu puanları yüksek çalışanlar, çatışma durumunda ayrıştırıcı boyuttaki (hükmetme - ödün verme) çatışma yönetim stillerini daha az tercih etmektedirler.
8. Duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu puanları yüksek çalışanlar, çatışma durumunda ayrıştırıcı boyuttaki (hükmetme - ödün verme) çatışma yönetim stillerini daha az tercih etmektedirler.
9. Makyavelizm düzeyi ile duyguları anlama duygusal zeka alt boyutu puanları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
10. Makyavelizm düzeyi ile duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
11. Makyavelizm düzeyi yüksek katılımcılar, düşük katılımcılara göre çatışma durumunda bütünleştirici boyuttaki (bütünleştirme – kaçınma) çatışma stillerini daha sık tercih etmektedirler.
12. Makyavelizm düzeyi yüksek katılımcılar, düşük katılımcılara göre çatışma durumunda ayrıştırıcı boyuttaki (hükmetme - ödün verme) çatışma stillerini daha sık tercih etmektedirler.
13. Duyguları anlama duygusal zeka alt boyutu ile ayrıştırıcı boyut arasındaki negatif ilişki Makyavelizm düzeyi düşük katılımcılarda yüksek katılımcılara göre daha güçlüdür. Bu kapsamda;
 - a. Duyguları anlama duygusal zeka alt boyutu ile hükmetme arasındaki negatif ilişki Makyavelizm düzeyi düşük katılımcılarda yüksek katılımcılara göre daha güçlüdür.

- b. Duyguları anlama duygusal zeka alt boyutu ile ödün verme arasındaki pozitif ilişki Makyavelizm düzeyi düşük katılımcılarda yüksek katılımcılara göre daha güçlüdür.
14. Duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu ile ayrıştırıcı boyut arasındaki negatif ilişki Makyavelizm düzeyi düşük katılımcılarda yüksek katılımcılara göre daha düşüktür. Bu kapsamda;
- a. Duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu ile hükmetme arasındaki negatif ilişki Makyavelizm düzeyi düşük katılımcılarda yüksek katılımcılara göre daha güçlüdür.
- b. Duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu ile ödün verme arasındaki pozitif ilişki Makyavelizm düzeyi düşük katılımcılarda yüksek katılımcılara göre daha güçlüdür.
15. Duyguları anlama duygusal zeka alt boyutu ile bütünleştirici boyut arasındaki pozitif ilişki Makyavelizm düzeyi yüksek katılımcılarda düşük katılımcılara göre daha güçlüdür. Bu kapsamda;
- a. Duyguları anlama duygusal zeka alt boyutu ile bütünleştirme arasındaki pozitif ilişki Makyavelizm düzeyi yüksek katılımcılarda düşük katılımcılara göre daha güçlüdür.
- b. Duyguları anlama duygusal zeka alt boyutu ile kaçınma arasındaki negatif ilişki Makyavelizm düzeyi düşük katılımcılarda yüksek katılımcılara göre daha güçlüdür.
16. Duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu ile bütünleştirici boyut arasındaki pozitif ilişki Makyavelizm düzeyi yüksek katılımcılarda düşük katılımcılara göre daha güçlüdür. Bu kapsamda;
- a. Duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu ile bütünleştirme arasındaki pozitif ilişki Makyavelizm düzeyi yüksek katılımcılarda düşük katılımcılara göre daha güçlüdür.

- b. Duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu ile kaçınma arasındaki negatif ilişki Makyavelizm düzeyi düşük katılımcılarda yüksek katılımcılara göre daha güçlüdür.

4.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmada kullanılan evren ve örneklem açıklanmış, daha önceki bölümlerde hakkında detaylı bilgi sunulan çeşitli veri toplama araçlarından hangilerinin bu araştırmada kullanılmasının daha uygun olduğu sebepleriyle birlikte sunulmuştur. Son kısımda ise toplanan verileri analiz etmek için kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilmektedir.

4.2.1 Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini Eskişehir’de bulunan bir kurumun tasarım mühendisliği departmanı oluşturmaktadır. Araştırmada tamsayım yöntemi kullanılmış, evrendeki bütün birimlere ulaşılmak istenmiş, bu bağlamda departmandaki bütün çalışanlarla iletişime geçilmiştir. Toplam dağıtılmış olan 150 anketten 104 adeti geri dönmüştür. Departmandaki yönetici olan ya da olmayan 104 çalışan çalışmanın evrenini oluşturmaktadır ($n=104$).

Tablo 18. Çalışmanın Evreni

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Yönetici	14	13,5%
Çalışan	90	86,5%
Toplam	104	100%

4.2.2 Verilerin toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Düzenlenen anket üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcıların demografik özelliklerini belirleyen sorulara yer verilmiştir. İkinci kısımda Duyguları Anlama Durumsal Testi

(Situational test of emotional understanding- STEU), üçüncü kısımda Duygusal Yönetim Durumsal Testi (Situational test of emotional management- STEM), dördüncü kısımda katılımcıların Makyavelizm düzeylerini ölçmek için MACH IV, ve son kısımda Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri - (The Rahim Organizational Conflict Inventory 2 - ROCI-2) kullanılmıştır. Kullanılan anketler Ek'de verilmiştir.

Kişisel Bilgi Formu:

Kişisel bilgi formunda katılan tasarım mühendisliği bölümü çalışanlarına bireysel ve mesleki özellikleri hakkında bilgi almaya yönelik kapalı uçlu sorular sorulmuştur. Kişisel bilgi formunda yer alan sorular, katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi ve meslekleri hakkında bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Kişisel bilgi formunun bir örneği ek 1'de yer almaktadır.

Duyguları Anlama (Situational test of emotional understanding- STEU) ve Duygusal Yönetim (Situational test of emotional management-STEM) Durumsal testleri:

Duygusal zekayı ölçmek için araştırmanın amacı doğrultusunda, kişilik tabanlı duygusal zeka testlerinden daha ziyade yetenek tabanlı testler değerlendirmeye alınmıştır. Bu doğrultuda mevcut testler MSCEIT, MEIS ve Durumsal yargı testleri olup, bunlardan MEIS ve MSCEIT testleri genellikle şirketler tarafından kullanıldıkları için akademik çalışmalar için dahi ücret talep etmektedirler. Buna ek olarak test bağımsız bir şirket tarafından uygulanmakta ve bu durumda araştırmaya konu katılımcılara uygulamakta zaman ve mekan sıkıntıları doğurmaktadır.

Bu sıkıntılar göz önüne alınarak MEIS ve MSCEIT testleri kapsam dışına çıkartıldığı zaman, performans bazlı test olarak geriye durumsal yargı testleri kalmaktadır. Bu testlerin içerisinde Prof. McCann tarafından geliştirilmiş STEU ve STEM testleri öne çıkmaktadır. Daha sonra yapılan çalışmalarda (Cote vd., 2011; Fellner, 2008; Hartman, 2011; Libbrecht ve Lievens, 2012) da yeterli tutarlılık seviyelerine erişen bu iki test araştırmacı tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Yapılan çeviriler biri İngiliz

edebiyatı profesörü olmak üzere iki öğretim görevlisi tarafından kontrol edilmiş ve uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Bu testlerden STEU 42 sorudan ve STEM 30 sorudan oluşmaktadır. Testlerin içeriği hakkında daha detaylı bilgi önceki bölümlerde verilmiştir.

MACH IV

Katılımcıların Makyavelizm düzeylerini ölçmek için MACH IV testinden faydalanılmıştır. Christie ve Geis'in (1970) geliştirmiş olduğu 20 sorulu test araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiş ve İngiliz Dili ve Edebiyatı Profesörü tarafından son kontrolleri sağlanmıştır. Test 5'li Likert ölçeğinden katılımcılara verilen ifadelere katılıp katılmadıkları sorularak uygulanmaktadır. Testteki 10 ifade makyavelist davranışı ifade eden davranış iken 10 ifade ise makyavelist olmayan ifadelerden oluşmaktadır. Katılımcıların Makyavelizm skorları 20 ile 100 arasında değişmekte ve 60 puan üzeri makyavelist olarak değerlendirilmektedir.

Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri – (ROCI-2)

Araştırma kapsamında katılımcıların çatışma yaklaşımlarını ölçmek için Rahim'in geliştirmiş olduğu örgütsel çatışma envanteri kullanılmıştır. Blake ve Mouton'un iki boyutlu çatışma yönetimi modelindeki 5 faktörlü yapıyı diğer çatışma yönetim testlerine göre daha iyi yansıtabiliyor olması, MODE testi ile birlikte en yaygın kullanıma sahip test olması ve ülkemizde de yapılan araştırmalara göre yüksek güvenilirlik değerleri elde etmiş olması sebebiyle örgütsel çatışma ölçümü için ROCI-2 testi tercih edilmiştir. Araştırmada testin iş arkadaşları için olan 28 soruluk ve Niederauer (2006) tarafından Türkçeye uygulanmış versiyonu kullanılmıştır. Söz konusu versiyonun güvenilirlik değerleri Tablo 19 'da verilmektedir. Söz konusu testte bütünleştirme stilinden alınan skordan kaçınma stilinden alınan skor çıkartılarak, bütünleştirici boyut puanı elde edilmiştir. Aynı şekilde hükmetme stilinden alınan skordan, ödün verme skoru çıkartılarak ayrıştırıcı boyut puanı hesaplanmıştır.

Tablo 19. ROCI-II Güvenirlik Katsayıları

Alt Boyutlar	Cronbach Alfa	Madde Sayısı	N
Bütünleştirme	.82	7	349
Ödün Verme	.62	6	349
Hükmetme	.76	5	349
Kaçınma	.70	6	349
Uzlaşma	.56	4	349

4.2.3 Kullanılan veri analizi teknikleri

Araştırmadan elde edilen veriler “SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) ver:20 for Windows” paket programı aracılığı ile bilgisayara aktarılarak bir veri tabanı oluşturulmuştur. Bu veriler daha sonra aşağıda anlatılan istatistiksel analiz yöntemleriyle analiz edilmiştir. Kullanılan veri analiz teknikleri şu şekildedir.

- Frekans ve Yüzde Dağılımları: Frekans tablosu ölçülen değişkenlerin tekrar sayısını, yüzde dağılımları ise o sayının tüm örnekleme oranını vermektedir.
- Aritmetik Ortalama: Değişkenlerden alınan değerlerin toplamının denek sayısına bölünmesiyle elde edilen değerdir.
- t Testi: Bağımsız örneklem t-testi aralarında ilişki aranan iki değişkenden biri süreksiz ve iki gruptan oluşurken, diğeri sürekli değişken ise ve bu gruplar birbirinden bağımsız ise kullanılır (Karagöz ve Ekici, 2004:31). Cinsiyet ve çalışılan pozisyon gibi 2 süreksiz değişkenden oluşan demografik özelliklerle duygusal zeka, Makyavelizm ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek için bu testten faydalanılmıştır.
- Levene F Testi: t- testi ve Anova testleri parametrik testlerdir ve iki grubun varyansının homojen olduğu varsayımına dayanır. (Karagöz ve Ekici, 2004:31). Bu varsayımı test etmek için Levene F testinden faydalanılır. Levene F testi iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığı varsayımını test eder. F testi anlamlı değilse varyansların eşit olduğu varsayımı ihlal edilmiyor demektir. (Garson, 2012:36) Bu durumda parametrik testler olan t testinden ve Anova analizinden

faydalanılabılır. Aksi durumda SPSS programı Cochran & Cox (1957) düzeltmesiyle hesapladığı bir değeri önerse de, varyansların homojenliği ön şartı sağlanmadığı için parametrik olmayan Mann-Whitney u testini ve Anova yerine Kruskal Wallis testini kullanmak gerekir. Verileri t-testi ile analiz etmeden önce varyanslarının homojenliği Levene testi kullanılarak test edilmiştir.

- Mann-Whitney U testi: Uzlaşma çatışma yönetim stilini ölçen madde sayısı güvenilirliği arttırmak için azaltılınca, cinsiyet ile uzlaşma arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılacak t-testinin ön şartı Levene F testi anlamlı çıkmıştır. Bu sebeple bu karşılaştırma için Mann-Whitney U testinden faydalanılmıştır. Bu test t- testinin parametrik olmayan karşılığıdır. (Karagöz ve Ekici, 2004:32).
- Anova Analizi: 2 veya daha fazla kategoriye sahip sınıflama ölçeğindeki bağımsız değişken ile normal dağılımlı ölçekte toplanmış bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmek için kullanılır. Bağımsız değişken seviyelerine göre bağımlı değişken ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığı ölçülür (Tanner, 2012:173). Araştırmada birden fazla sınıfa sahip demografik değişkenler olan, yaş, meslek, toplam çalışma süresi, eğitim düzeyi ile bağımlı değişkenler çatışma yönetim stilleri, duygusal zeka ve makyavelizm arasındaki ilişkileri analiz etmek için ANOVA'dan faydalanılmıştır.
- Tukey Testi: Anova analizi gruplar arasında fark olduğunu ifade ederken, farkın hangi gruplar arasında olduğunu vermez. Bu bilgi için Tukey testi kullanılarak arasında istatistiki olarak anlamlı fark olan gruplar tespit edilmiştir. (Tanner, 2012:173)
- Pearson Korelasyon Testi: Verileri aralıklı/oranlı ölçekte olan ve normal dağılıma sahip iki değişken arasında ilişki olup olmadığı Pearson Korelasyon testi ile incelenir. İki değişkenin arasındaki ilişkinin doğrusallığı "r" ile gösterilir. Eğer iki değişken arasında doğrusal bir ilişki yoksa "r" değeri istatistiki olarak anlamlı değildir. (Tanner, 2012:279) Bu test duygusal zeka, Makyavelizm ve çatışma yönetim stillerinin birbirleri arasında ilişki olup olmadığını araştırmak için kullanılmıştır.
- Hiyerarşik Regresyon Analizi: Makyavelizm'in duygusal zeka ile çatışma yönetiminin kendine yönelik stilleri arasındaki ilişkiyi güçlendirip güçlendirmedigini analiz etmek için Aiken ve West'in (1991) önerdiği

hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Kullanılan regresyon modeli şu şekildedir.

$$Y = b_0 + b_1 (X) + b_2 (Z) + b_3 (XZ)$$

Bu denklemde b_3 ; Z deki bir birim değişikliğin sebep olduğu X'in Y üzerindeki etkisini gösteren eğimdeki değişikliği ifade eder.

Aiken ve West'e (1991:9-47) göre arada etkileşim olduğunu söyleyebilmek için b_3 çarpanının istatistiki olarak anlamlı olması gereklidir.

Hiyerarşik regresyon analizinde bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon olması durumunda çoklu bağıntı (multicollinearity) problemi ortaya çıkar. Bu problemin önüne geçmek için ilk etapta hem yordalayıcı değişken Makavelizm, hem de bağımsız değişken duygusal zeka puanları merkezileştirilmektedir. Merkezileştirme değişkenin tüm değerlerinden o değişkenin ortalama değeri çıkartılarak elde edilmektedir. Daha sonra merkezileştirilmiş yordalayıcı ve bağımsız değişken çarpılarak etkileşim terimi elde edilmektedir (Aiken ve West, 1991: 9-47). SPSS'te gerçekleştirilen regresyon analizi 3 adımda tamamlanmaktadır. İlk adımda kontrol değişkenleri analize girilmektedir. Bu şekilde aradaki ilişki demografik değişkenlerden arındırılmış olmaktadır. İkinci adımda yordalayıcı ve bağımsız değişkenler analize girilmektedir. Üçüncü ve son adımda ise etkileşim terimi tanımlanmaktadır. Analiz tamamlandıktan sonra elde edilen eğimlerden doğrular çizilmiş ve eğim analizi ile etkileşimin hangi yönde olduğu tespit edilmiştir.

5 Bulgular ve Yorumlar

5.1 Verilerin Analizi

5.1.1 Betimsel istatistikler ve eksik veriler

Bu işlem frekans dağılımı ve betimleyici istatistikler ile gerçekleştirilmiştir. Tüm veriler beklenen aralıklarda bulunmaktadır. Hair ve diğ.'e (2006:55) göre eksik veriler, 10%'un altında olması durumunda kabul edilebilmektedir. Tabachnick ve Fidell'e (2007:59) göre ise 5%'in altında eksik veri olması durumunda, eksik veri değerlendirmesinde kullanılan yöntem sonuçları etkilememektedir. Yapılan analizlere göre eksik veriler 2%'nin altında olup, rastgele olmayan eksik veriye rastlanmamıştır. Eksik veriler incelendiği zaman iki katılımcının çatışma yönetimi ile ilgili kısımları boş bıraktığı tespit edilmiş ve bu anketler değerlendirme dışında tutulmuştur. Dolayısıyla mevcut veriler istatistiki analizler için uygun bulunmuştur. Yapılan analizlerde eksik veriler SPSS programının "pairwise" opsiyonu ile değerlendirilmiş, yalnızca eksik veriler yok sayılmıştır, böylece mevcut araştırma örneklemini korunmuştur. Verilerin analizinde anlamlılık düzeyi olarak 0.05 kullanılmıştır.

5.1.2 Uç değerler

Araştırmadaki bütün değişkenlerin ortalama, standart sapma ve güvenilirlik testleri analiz edilmiştir. Tek eksenli uç değerlerin tespiti için Z puanına dönüştürme yöntemi kullanılmıştır. Tabachnick ve Fidell'e (1996: 67) göre Z değeri 3.3'den büyük olan değişkenler uç değer olarak değerlendirilmektedir. Yapılan analizde farklı değişkenlerde 4 adet uç değer tespit edilmiş ve bu anket formları tekrar gözden geçirilmiştir. Gözden geçirme sonucunda herhangi bir anormalliğe rastlanmadığı için bu anket formları da değerlendirme kapsamına alınmıştır.

5.1.3 Normal dağılım

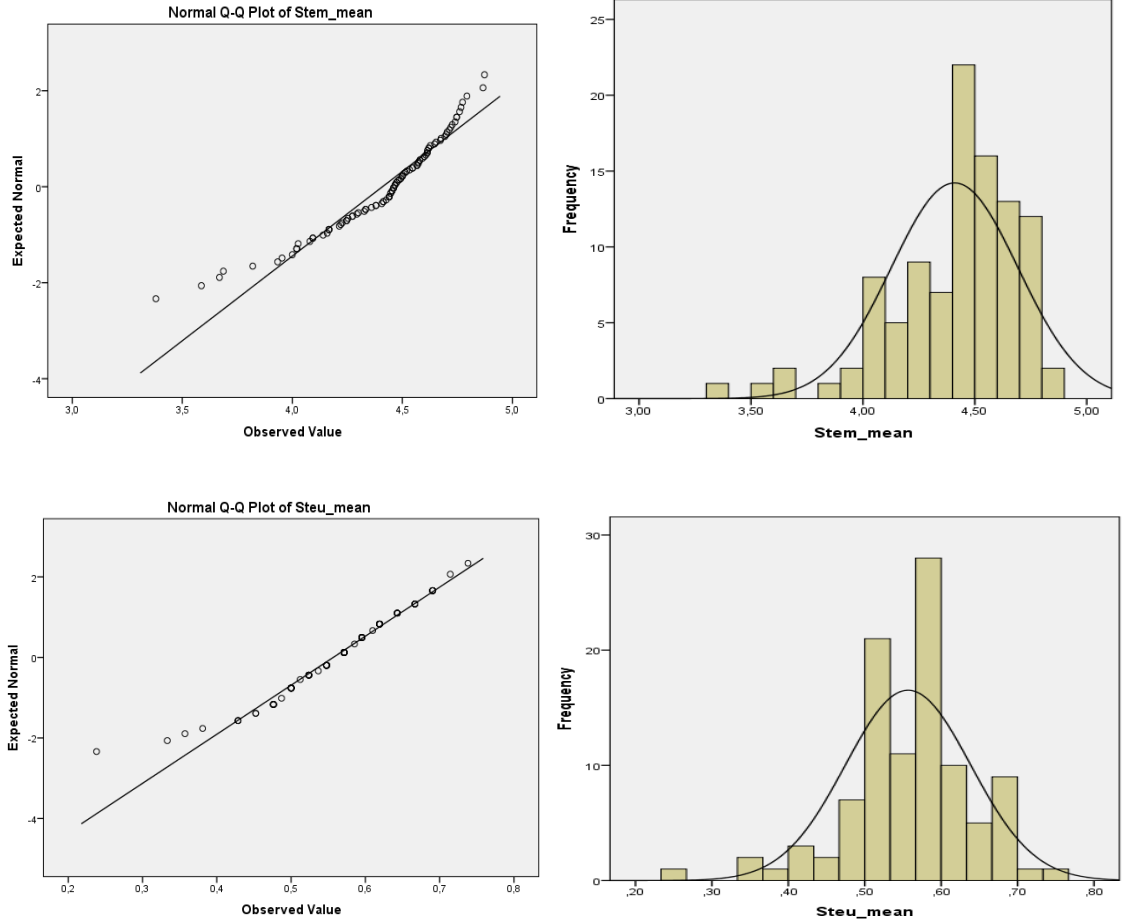
Anket sonuçlarının normal dağılımı histogram ve kutu grafikleri oluşturularak gözden geçirilmiş ve SPSS programı ile çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) testleri uygulanmıştır. Testlerin toplam skorlarının çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Toplam Skorların Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	N	Min	Maks.	Ort.	Std. Sapma	Skewness			Kurtosis		
						Değer	Std. Hata	Z-Değeri	Değer	Std. Hata	Z-Değeri
Steu_mean	102	0,24	0,74	0,56	0,08	-0,70	0,24	-2,91	1,80	0,47	3,79
Stem_mean	102	3,38	4,87	4,41	0,28	-1,09	0,24	-4,57	1,46	0,47	3,09
Mach_mean	102	1,60	4,00	2,80	0,44	-0,09	0,24	-0,39	0,64	0,47	1,35
butunles	102	2,57	4,86	3,97	0,43	-0,64	0,24	-2,68	1,32	0,47	2,78
odunver	102	1,83	4,33	3,21	0,43	-0,27	0,24	-1,11	1,13	0,47	2,39
hukmet	102	1,00	5,00	3,13	0,60	0,08	0,24	0,33	1,22	0,47	2,58
kacin	102	1,17	4,67	2,75	0,66	0,17	0,24	0,71	0,08	0,47	0,17
uzlas	102	2,25	5,00	3,72	0,44	-0,61	0,24	-2,56	1,32	0,47	2,79
Geçerli N	101										

Tabachnick & Fidell’e (1996) göre çarpıklık ve basıklık değerleri standart sapmalarına bölüldüğü zaman elde edilen Z-değerinin 3.3’ün (Alfa değeri 0.001 için) altında kalması durumunda veriler normal dağılmış kabul edilmekte iken hesaplanan değer 3.3’ün üzerinde olması durumunda normal dağılımı iyileştirmek için veri transformasyonları uygulanabileceği belirtilmiştir. Fakat veri adetine bağlı olarak bu değerlerin kesin olarak normal dağılım ifadesi olmadığı ve data sayısının fazla olması gibi belli şartlarda bu değer 3.3’ün üzerinde olması durumunda da çok eksenli analizler için verinin kullanılabilmesi belirtilmiştir. Nihai kararın Q-Q ve histogram grafikleri incelenerek verilmesi tavsiye edilmiştir. (Tabachnick ve Fidell, 1996:74) Tablo 20 incelendiği zaman toplam STEM skorunun çarpıklık Z değerinin -4.57, toplam STEU skorunun basıklık Z değerinin de 3,79 çıkarak, tavsiye edilen 3,3 değerinin üzerinde çıkmış olduğu gözükmektedir. Fakat, histogram ve Q-Q normal

dağılım grafiklerinin (Şekil 18) incelenmesi sonucunda dataların parametrik analizlerde kullanılmasına karar verilmiştir.



Şekil 18. STEM – STEU Testleri Histogram ve QQ Grafikleri

5.1.4 Güvenirlilik

Tablo 1Tablo 21’de , STEU, STEM, MACH IV ,ROCI-II ve alt boyutlarının Cronbach Alfa güvenirlilik katsayıları verilmektedir.

Tablo 21. Ankette Kullanılan Testlerin Cronbach Alfa Katsayıları

	N (Geçerli)	Madde Sayısı	α
Steu_mean	97	42	,41
Stem_mean	96	30	,69
Mach_mean	95	20	,77
ROCI-II	97	28	,73
butunles	99	7	,74
odunver	102	6	,60
hukmet	101	5	,64
kacin	101	6	,76
uzlas	102	4	,35

Tabloda duyguları anlama durumsal testi (STEU) için düşük Cronbach alfa değeri öne çıkmaktadır. Türkçe ve İngilizce kültüründeki farklılıklardan dolayı bazı duyguların Türkçede tam karşılığı olamamaktadır. Teste verilen cevaplar incelendiğinde özellikle 4 adet soruda doğru cevap yüzdelerinin çok düşük olduğu gözlenmektedir. (Tablo 22). Bu sorular katılımcılara “Frustrated- Engellenmiş hissetme” ve “Scared- Korkma” duygularının sorulduğu sorular olup, belirtilen kontekste örneklemdeki katılımcıların bu duyguları hissetmediği tespit edilmiştir. Bu sebeple söz konusu 11,13,30 ve 36. Sorular değerlendirme dışı tutulmuş olup bu haliyle anketin güvenilirlik katsayısı $\alpha = .44$ ‘e çıkmıştır.

Tablo 22. STEU Doğru-Yanlış Cevap Sayıları

	N	Eksik Veri	Yanlış Cevap	Doğru Cevap	%
STEU_1	101	0	41	60	59%
STEU_2	101	0	24	77	76%
STEU_3	101	0	16	85	84%
STEU_4	101	0	13	88	87%
STEU_5	101	0	32	69	68%
STEU_6	101	0	42	59	58%
STEU_7	101	0	54	47	47%
STEU_8	101	0	31	70	69%
STEU_9	100	1	39	61	61%
STEU_10	101	0	59	42	42%

STEU_11	101	0	100	1	1%
STEU_12	100	1	40	60	60%
STEU_13	101	0	101	0	0%
STEU_14	101	0	89	12	12%
STEU_15	101	0	46	55	54%
STEU_16	100	1	23	77	77%
STEU_17	101	0	26	75	74%
STEU_18	100	1	52	48	48%
STEU_19	101	0	13	88	87%
STEU_20	101	0	7	94	93%
STEU_21	101	0	40	61	60%
STEU_22	101	0	6	95	94%
STEU_23	101	0	46	55	54%
STEU_24	101	0	6	95	94%
STEU_25	101	0	5	96	95%
STEU_26	101	0	94	7	7%
STEU_27	101	0	43	58	57%
STEU_28	101	0	78	23	23%
STEU_29	101	0	18	83	82%
STEU_30	101	0	97	4	4%
STEU_31	101	0	46	55	54%
STEU_32	101	0	53	48	48%
STEU_33	101	0	25	76	75%
STEU_34	101	0	63	38	38%
STEU_35	101	0	17	84	83%
STEU_36	101	0	98	3	3%
STEU_37	100	1	67	33	33%
STEU_38	101	0	41	60	59%
STEU_39	101	0	52	49	49%
STEU_40	99	2	3	96	97%
STEU_41	101	0	39	62	61%
STEU_42	101	0	25	76	75%

Maccann (1996:132) STEU için psikoloji bölümü öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada 0.71 gibi kabul edilebilir bir güvenilirlik katsayısı bulmuş olsa da, söz konusu örneklem konuyla ilgili, aynı bölüm öğrencilerini kapsadığı için homojen bir dağılım göstermektedir. Aynı testi kullanan diğer iki araştırmada Austin (2010: 570) $\alpha = .48$, Baytalskaya (2008: 49) $\alpha = .52$ güvenilirlik katsayılarına ulaşmıştır. STEU testi her sorunun bir doğru cevabı olacak şekilde düzenlenmiş bir duygusal zeka testi olduğu için, örneklemin homojenliğine bağlı olarak düşük güvenilirlik değerleri ortaya

çıkabilmektedir. Bu sebeple Whetzel ve McDaniel (2009: 191) STEU gibi durumsal yargı testlerinde güvenilirliğin Cronbach alfa ile değerlendirilemeyeceğini test-yeniden test analizinin bu tip testler için daha uygun olduğunu belirtmiştir. Libbrecht ve Lievens (2012: 441) STEU için test- yeniden test tutarlılığını .72 olarak tespit etmiştir. Bu sebeple duyguları anlama durumsal yargı testinin (STEU) yapılacak analizlerde kullanılmasına karar verilmiştir.

Duygusal Yönetim Durumsal Testi (STEM) Makyavelizm testi (MACH-IV), Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II) ve bütünleştirme, hükmetme, kaçınma ve ödün verme alt boyutları için elde edilen Cronbach alfa katsayıları kabul edilebilir seviyelerdedir. Tablo 21 'de görüldüğü gibi "uzlaşma" alt boyutunun güvenilirlik katsayısı $\alpha = .35$ olarak tespit edilmiştir ve bu değer Nunally (1978:226) tarafından psikomotrik doğruluğu sağlaması için gerekli alt sınır olarak ifade edilen 0.5 ve üzeri değerinin çok altındadır. Bu sonucun sebebi araştırılmış ve her bir maddenin toplamla ilişkisi incelenmiştir. Tablo 23 'de uzlaşma boyutuna ait maddelerin toplam katsayıları sunulmaktadır.

Tablo 23. Uzlaşma Alt Boyutu Madde Varyans ve Korelasyonları

	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Ölçek α 'sı
ROCI_7	11,06	2,27	,14	,34
ROCI_14	11,00	1,94	,50	,00
ROCI_15	11,03	1,99	,25	,22
ROCI_20	11,50	2,25	,00	,55

N=101

Tablo 23 'de görüldüğü gibi 20. Madde çıkartıldığı zaman ölçek güvenirligi $\alpha = .55$ 'e yükselmektedir. Söz konusu madde aşağıdaki şekildedir.

“Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.”

Öz bildirim temelli testlerde daha önceki bölümlerde ifade edilmiş olan, sosyal olarak daha çok arzu edilen cevaplar verme arzusunun (Carlin, 1991:31) rastlanmaktadır. ROCI-II anketinin Türkçe çevirisinde yer alan ödün verme kavramı katılımcılar tarafından buldukları sosyal ortam ve yetiştiriliş şartları göz önüne alındığında olumsuz olarak algılanmış, bu sebeple uzlaşmayı sorgulayan diğer sorulara olumlu yanıt veren katılımcıların bu soruya olumsuz yanıt vermiş olabileceği değerlendirilmektedir. Bu sebeple söz konusu 20. Soru değerlendirme dışında tutulmuş, sonuç olarak “Uzlaşma” stilinin güvenilirlik değeri $\alpha = .55$ gibi daha kabul edilebilir seviyelere yükselmiştir.

5.2 Demografik Özellikler İle İlgili Bulgular

Demografik özellikler başlığı altında, araştırma grubundaki tasarım mühendisliği çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi ve mesleklerine ilişkin veriler yer almaktadır. Dağılımlar frekans ve yüzdelik hesaplamalar yapılarak belirlenmiştir. Yapılan ankete katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 24’de özetlenmektedir.

Tablo 24. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde (%)
Pozisyon	Çalışan	88	86,3
	Yönetici	14	13,7
Cinsiyet	Kadın	18	17,6
	Erkek	84	82,4
Yaş	0-24	6	5,9
	25-35	74	72,5
	36-45	20	19,6
	46-55	2	2,0
Eğitim	Yüksek okul	1	1,0
	Üniversite	55	53,9
	Yüksek Lisans	42	41,2
	Doktora	4	3,9
Toplam	1-5 yıl	47	46,1

Çalışma Süresi	6-10 yıl	28	27,5
	11-15 yıl	13	12,7
	16-20 yıl	12	11,8
	20 yıldan fazla	1	1,0
	Cevapsız	1	1,0
Meslek	Mühendis	88	86,3
	Uzman	7	6,9
	Teknik eleman	7	6,9
Toplam		102	100,0

Tabloda görülebileceği gibi değerlendirmeye alınan 102 tasarım mühendisliği çalışanın %13,7'si alt ve orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Çalışanların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. %72,5 gibi bir oranla 25-35 yaş aralığında bulunan çalışanların %46,1 gibi bir oranı 1-5 yıl arası çalışma tecrübesine sahiptir. Bu rakamlar departmanın göreceli olarak genç bir çalışan gurubuna sahip olduğunu göstermektedir. Tasarım mühendisliği çalışanlarının eğitim durumu da beklendiği gibi %53,9 lisans ve %41,7 yüksek lisans ile yüksek bir seviyede bulunmaktadır. Departman bir mühendislik departmanı olmasına rağmen, %13,7 oranında uzman ve teknik eleman kadroları da bulunmaktadır.

5.3 Duygusal Zeka ile İlgili Bulgular

Katılımcıların Duyguları Anlama Durumsal Testi'nden (STEU) aldığı minimum, maksimum ve ortalama puanlar Tablo 25 'de yer almaktadır.

Tablo 25. STEU Minimum, Maksimum ve Ortalama Toplam Puanları

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma
Steu_Total	102	8,00	30,00	23,26	3,51
Geçerli N	102				

Toplam 38 sorunun yer aldığı bu testte tasarım mühendisliği gölümü çalışanları ortalama olarak 23 adet soruya doğru yanıt verirken, alınan maksimum puan 30 minimum ise 8 olmuştur.

Katılımcılara uygulanan bir diğer duygusal zeka testi olan Duygusal Yönetim Durumsal Testi (STEM)'nin sonuçları ise aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 26. STEM Minimum, Maksimum ve Ortalama Puanları

	N	Min	Maks	Ortalama	Std. Sapma
Stem_mean	102	3,38	4,87	4,41	0,28
Geçerli N	102				

30 sorudan oluşan STEM testinde tüm sorulara cevap veren bir katılımcının alabileceği maksimum ve minimum ortalama puanlar 5,03 ve 2,12 iken ankete katılan tasarım mühendisliği çalışanlarının aldığı en yüksek skor 4,87 ve en düşük skor 3,38 olarak gözükmektedir.

5.4 Çatışma Yönetim Stilleri ile İlgili Bulgular

Rahim Duygusal Zeka Envanteri (ROCI-II)'den katılımcıların aldıkları maksimum minimum ve ortalama değerler Tablo 27 'de sunulmuştur.

Tablo 27. ROCI-II Minimum, Maksimum ve Ortalama Puanları

	N	Min	Maks	Ortalama	Std. Sapma
Bütünleştirme	102	2,57	4,86	3,97	0,43
Ödün Verme	102	1,83	4,33	3,21	0,43
Hükmetme	102	1,00	5,00	3,13	0,60
Kaçınma	102	1,17	4,67	2,75	0,66
Uzlaşma	102	2,33	5,00	3,83	0,50
Bütünleştirici B.	102	-0,67	3,55	1,22	0,78
Ayrıştırıcı B.	102	-1,83	2,40	-0,08	0,74
Geçerli N	102				

Çıkan sonuçlara göre tasarım mühendisliği çalışanlarının en sık kullandığı çatışma yönetimi yaklaşımı bütünleştirme olarak öne çıkmaktadır. Bunu uzlaşma, ödün verme ve hükmetme izlemektedir. Kaçınma ise diğer yaklaşımlara göre oldukça düşük bir ortalama ile son sırada yer almaktadır. Rahim ve Bonoma'nın (Rahim, 2001) geliştirmiş olduğu çatışma yönetimi modelinin kendine yönelik ilgi ve başkasına yönelik ilgi olarak iki boyuttan oluştuğu daha önce bahsedilmiştir. Bütünleştirici boyut puanı yüksek bireyler hem kendine hem de başkalarına yönelik ilgisi yüksek bireyler iken, ayrıştırıcı boyut puanı yüksek bireyler yalnızca kendine, düşük olanlar ise yalnızca başkalarına yönelik ilgisi yüksek bireyler olarak tarif edilmektedir. Bu doğrultuda ankete katılan tasarım mühendisliği bölümü çalışanlarının ayrıştırıcı boyuttan aldıkları ortalama puan negatif çıkmıştır (ortalama =-0.08) ve bu sonuç kendine yönelik ilgisi yüksek yaklaşımlardan çok, başkalarına yönelik ilgisi yüksek çatışma yönetim yaklaşımlarının benimsenmekte olduğuna işaret etmektedir.

5.5 Makyavelizm ile İlgili Bulgular

Katılımcıların Makyavelizm düzeylerini belirlemek için yapılan MACH-IV anketinden aldıkları ortalama skorlar Tablo 28 'de verilmiştir.

Tablo 28. Mach-IV Minimum, Maksimum ve Ortalama Puanları

	N	Min	Maks	Ortalama	Std. Sapma
Mach_mean	102	1,60	4,00	2,80	0,44
Geçerli N	102				

Tabloda görüleceği üzere katılımcıların ortalama Mach IV puanı 2,8 olarak tespit edilmiştir. Mach IV anketine göre 3 puanın üzeri değerler yüksek Makyavelizm'e, 3 puan altı değerler düşük Makyavelizm'e işaret etmektedir. Dolayısıyla katılımcıların çoğunluğunun Makyavelizm düzeylerinin düşük olduğu sonucu çıkmaktadır.

5.6 Demografik Değişkenlerin Duygusal Zekaya Etkisi

Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile duygusal zekaları arasında anlamlı farklar olup olmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda oluşturulan 1. ve 2. Problemler şu şekilde idi;

1. Tasarım mühendisliği bölümü çalışanlarının duyguları anlama duygusal zeka alt boyutu puanları,
 - a. Cinsiyetlerine
 - b. Çalıştıkları pozisyona
 - c. Yaşlarına
 - d. Eğitim durumlarına
 - e. Toplam Çalışma Sürelerine
 - f. Mesleklerine göre farklılaşmaktadır.

2. Tasarım mühendisliği bölümü çalışanlarının duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu puanları,
 - a. Cinsiyetlerine
 - b. Çalıştıkları pozisyona
 - c. Yaşlarına
 - d. Eğitim durumlarına
 - e. Toplam Çalışma Sürelerine
 - f. Mesleklerine göre farklılaşmaktadır.

Cinsiyet ve pozisyon ile duygusal zeka arasındaki inceleme bağımsız t testi ile incelenirken, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi ile duygusal zeka arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığı Anova testi ile araştırılmıştır. Anlamlı ilişki bulunması durumunda ise Tukey testi ile değişkenler arasındaki farklılıklar ortaya konmuştur.

Tablo 29. Çalışanların Cinsiyetlerine ve Çalıştıkları Pozisyona Göre Duyguları Yönetme ve Yönlendirme Duygusal Zeka Alt Boyutuna İlişkin "t" Testleri

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hata	T değeri	P
Cinsiyet	Kadın	18	4,51	0,19	0,05	1,66	0,10
	Erkek	84	4,38	0,30	0,03		
Pozisyon	Çalışan	88	4,40	0,29	0,03	-0,92	0,36
	Yönetici	14	4,47	0,24	0,06		

Katılımcıların Duygusal Yönetim Durumsal Testi (STEM) ile ölçülen duyguları yönetme ve yönlendirme yeteneklerinin cinsiyet ve çalıştıkları pozisyonla ilişkisi Tablo 29 'da verilmektedir. Buna göre duygusal zekanın duyguları yönetme boyutu ne cinsiyete ne de çalışılan pozisyona göre istatistiki olarak anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. Dolayısıyla H2a ve H2b hipotezleri ret edilmiştir. Bununla beraber kadınların ortalama duygusal zekası (4,51) erkek katılımcılara göre (4,38) yüksek çıkmıştır. Paralel şekilde yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların test sonuçları çalışanlara göre çok az yüksek gözükmemektedir.

Tablo 30. Çalışanların Cinsiyetlerine ve Çalıştıkları Pozisyona Göre Duyguları Anlama Duygusal Zeka Alt Boyutuna İlişkin "t" Testleri

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortamala Std. Hata	T değeri	P
Cinsiyet	Kadın	18	0,64	0,09	0,02	1,48	0,14
	Erkek	84	0,61	0,09	0,01		
Pozisyon	Çalışan	88	0,61	0,09	0,01	-0,96	0,34
	Yönetici	14	0,64	0,10	0,03		

Katılımcıların Duyguları Anlama Durumsal Testi (STEU) ile ölçülen duyguları anlama yeteneklerinin cinsiyet ve çalıştıkları pozisyonla ilişkisi Tablo 30 'da verilmektedir. Katılımcıların ne cinsiyeti ($p=0,14$) ne de pozisyonu ($p=0,34$) ile duyguları anlama duygusal zeka boyutu puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla H1a ve H1b hipotezleri reddedilmiştir. Duyguları yönetme ve yönlendirme puanlarına paralel olarak burada da kadın çalışanların ve yönetici pozisyonunda bulunanların, erkek çalışanlara ve çalışan pozisyonunda bulunanlara göre ortalama puanları çok az yüksek çıkmaktadır.

Tablo 31. Çalışanların Yaş, Eğitim Durumu, Toplam Çalışma Süreleri ve Meslek dağılımlarının Duyguları Yönetme ve Yönlendirme Duygusal Zeka Alt Boyutuna Etkisinin Anova Analizi Sonuçları

Demografik Özellikler	Kategoriler	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortamala Std. Hata	F değeri	P
Yaş	0-24	6	4,49	0,23	0,09	0,39	0,76
	25-35	74	4,39	0,30	0,03		
	36-45	20	4,44	0,26	0,06		
	46-55	2	4,33	0,00	0,00		
Eğitim Durumu	Yüksekokul	1	4,17			0,71	0,55
	Üniversite	55	4,38	0,31	0,04		
	Yüksek Lisans	42	4,45	0,26	0,04		
	Doktora	4	4,34	0,19	0,09		
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	47	4,39	0,31	0,04	1,34	0,27
	6-10 yıl	28	4,39	0,28	0,05		
	11-15 yıl	13	4,55	0,25	0,07		

	16-20 yıl	12	4,34	0,22	0,06		
	20 yıldan fazla	1	4,33				
Meslek	Mühendis	88	4,42	0,29	0,03	2,51	0,09
	Uzman	7	4,47	0,14	0,05		
	Teknik eleman	7	4,18	0,13	0,05		

Tablo 31 'de katılımcıların duyguları yönetme ve yönlendirme yetenekleri ile yaş, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve meslekleri arasındaki Anova testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre demografik özellikler ile duygusal zekanın bu boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu kapsamda H2c, H2d, H2e ve H2f hipotezleri reddedilmiştir. Çeşitli yaş gruplarının aldığı ortalama puanlar incelendiği zaman katılımcıların yaşlarına göre herhangi bir trend tespit edilmemiştir. Benzer şekilde toplam çalışma süresi ve eğitim düzeyi ortalamaları da ortaya anlamlı bir eğilim koyamamaktadır. Çalışanların meslekleri ile duyguları yönetme ve yönlendirme sonuçları arasındaki ilişki incelendiği zaman uzman ve mühendis pozisyonunda çalışanların aldığı puanların ortalama değeri teknik elemanların aldığı ortalama puandan yüksek gözükmemektedir.

Tablo 32. Çalışanların Yaş, Eğitim Durumu, Toplam Çalışma Süreleri ve Meslek Dağılımlarının Duyguları Anlama Duygusal Zeka Alt Boyutuna Etkisinin Anova Analizi Sonuçları

Demografik Özellikler	Kategoriler	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortamala Std. Hata	F değeri	P
Yaş	0-24	6	0,52	0,16	0,07	3,79	0,01
	25-35	74	0,63	0,08	0,01		
	36-45	20	0,58	0,09	0,02		
	46-55	2	0,62	0,09	0,07		

Eğitim Durumu	Yüksekokul	1	0,58			0,67	0,57
	Üniversite	55	0,62	0,08	0,01		
	Yüksek Lisans	42	0,61	0,09	0,01		
	Doktora	4	0,55	0,24	0,12		
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	47	0,61	0,10	0,01	0,90	0,44
	6-10 yıl	28	0,63	0,09	0,02		
	11-15 yıl	13	0,60	0,08	0,02		
	16-20 yıl	12	0,59	0,11	0,03		
	20 yıldan fazla	1	0,55				
Meslek	Mühendis	88	0,61	0,09	0,01	3,47	0,03
	Uzman	7	0,68	0,06	0,02		
	Teknik eleman	7	0,56	0,08	0,03		

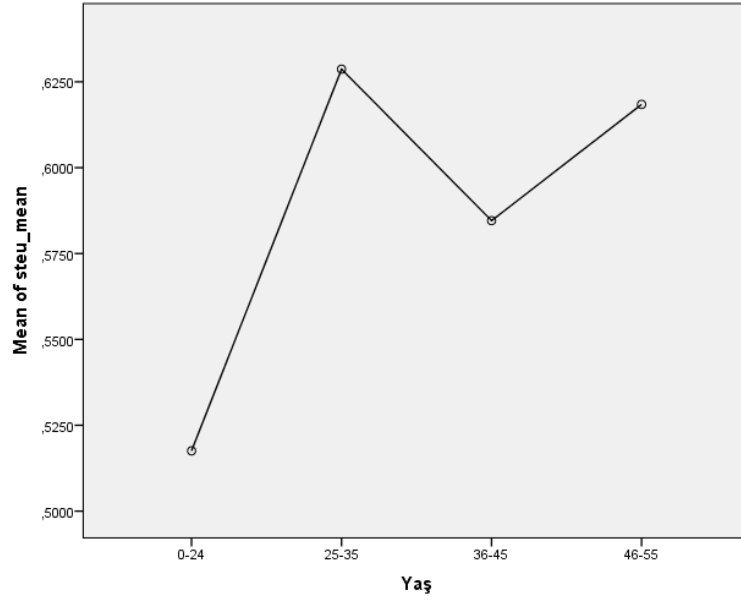
Katılımcıların STEU testinden aldıkları duyguları anlama yeteneklerini gösteren puanlar ile demografik özellikleri arasındaki ilişki Tablo 33 'de verilmektedir. Sonuçlar incelendiği zaman katılımcıların yaşları ile STEU puanları arasında ($F=3,79$ $p<0.05$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Böylece H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir. Bu ilişkinin hangi yönde ve hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek için gerçekleştirilen Tukey test sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 33. Çalışanların Yaşları ve Duyguları Anlama Duygusal Zeka Alt Boyutu Puanları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken		Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık (p)	95% Güvenirlik Bandı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
0-24	25-35	-0,11*	0,04	,02	-0,21	-0,01
	36-45	-0,07	0,04	,37	-0,17	0,04
	46-55	-0,10	0,07	,50	-0,29	0,09
25-35	0-24	0,11*	0,04	,02	0,01	0,21
	36-45	0,04	0,02	,20	-0,01	0,10
	46-55	0,01	0,06	1,00	-0,16	0,18
36-45	0-24	0,07	0,04	,37	-0,04	0,17
	25-35	-0,04	0,02	,20	-0,10	0,01
	46-55	-0,03	0,07	,96	-0,21	0,14
46-55	0-24	0,10	0,07	,50	-0,09	0,29
	25-35	-0,01	0,06	1,00	-0,18	0,16
	36-45	0,03	0,07	,96	-0,14	0,21

*: ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlı

Tabloya göre 0-24 Yaş grubu 25-35 yaş grubu arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu gözükmemektedir. İki grubun ortalama puanları karşılaştırıldığı zaman 25-35 yaş grubundaki çalışanların duyguları anlama yetenekleri 0-24 yaş grubuna göre daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Yaş'a göre ortalama duygusal zeka puanlarının dağılımı Şekil 19 'da verilmektedir. Şekle göre 0-24 yaş grubunun ortalama puanı diğer gruplara göre önemli ölçüde düşük gözükmemektedir.



Şekil 19. Yaş'a Göre STEU Puanları Dağılımı

Eğitim durumu ve toplam çalışma süresi ile STEU puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiş, H1d ve H1e hipotezleri reddedilmiştir. ($p>0.05$)

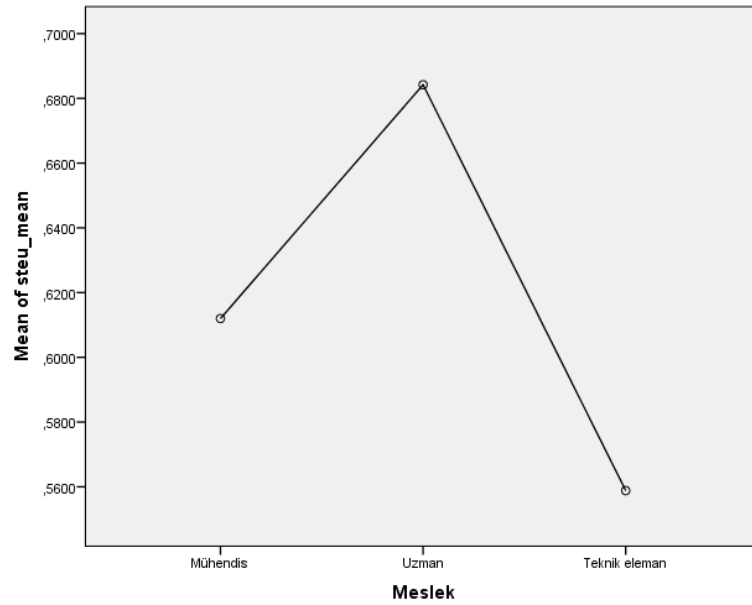
Çalışanların meslekleri ve duyguları anlama yetenekleri arasında da $F=3,47$ ($p<0,05$) seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. H1f hipotezi kabul edilmiş ve sonrasında yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 34 'de verilmiştir.

Tablo 34. Çalışanların Meslekleri ve Duyguları Anlama Duygusal Zeka Alt Boyutu Puanları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken		Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık (p)	95% Güvenirlik Bandı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Mühendis	Uzman	-0,07	0,04	,11	-0,16	0,01
	Teknik eleman	0,05	0,04	,29	-0,03	0,14
Uzman	Mühendis	0,07	0,04	,11	-0,01	0,16
	Teknik eleman	0,12*	0,05	,03	0,01	0,24
Teknik eleman	Mühendis	-0,05	0,04	,29	-0,14	0,03
	Uzman	-0,12*	0,05	,03	-0,24	-0,01

*: ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlı

Tukey analizi sonuçlarına göre teknik elemanlar ve uzmanlar arasında duyguları anlama açısından istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,05$) bir farklılık bulunmaktadır. Ortalama puanları incelendiği zaman uzman ve mühendislerin ortalama duyguları anlama puanları teknik elemanlara göre daha yüksek görülmektedir. Ortalama puanların dağılımı Şekil 20 'de verilmektedir.



Şekil 20. Mesleğe Göre STEU Puanları Dağılımı

5.7 Demografik Değişkenlerin Çatışma Yönetim Stillerine Etkisi

Çatışma yönetimi stilleri ile ankete katılanların demografik özellikleri arasındaki ilişki bu bölümde incelenmektedir. Demografik özelliklerden, çalışılan pozisyon ve cinsiyet ile kullanılan çatışma yönetim stili arasında bir ilişki olup olmadığı bağımsız t testi ile incelenmiştir. Yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi birden fazla gruba sahip demografik özellikler ile çatışma yönetim stilleri arasında ilişki ise Anova analizi ile ortaya konmaya çalışılmıştır. Anova analizi sonucunda anlamlı bir ilişki tespit edilmesi durumunda değişkenler arasındaki farklılıklar Tukey testi ile incelenmiştir.

Tablo 35. Çalışanların Cinsiyetleri ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiye Yönelik "t" Testleri

Çatışma Yönetim Stilleri		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortamala Std. Hata	T değeri	P
Bütünleştirme	Kadın	18	4,03	0,33	0,08	0,64	0,52
	Erkek	84	3,95	0,45	0,05		
Ödün verme	Kadın	18	3,32	0,43	0,10	1,27	0,21
	Erkek	84	3,18	0,43	0,05		
Hükmetme	Kadın	18	3,03	0,74	0,18	-0,73	0,47
	Erkek	84	3,15	0,57	0,06		
Kaçınma	Kadın	18	2,72	0,75	0,18	-0,19	0,85
	Erkek	84	2,75	0,65	0,07		
Uzlaşma	Kadın	18	3,69	0,62	0,15	-1,39	0,17
	Erkek	84	3,87	0,47	0,05		

Tablo 35 'e göre çalışanların cinsiyetleri ile kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Hem kadın hem erkek çalışanların en çok kullandıkları çatışma yönetim yaklaşımı bütünleştirme olarak öne çıkarken, kaçınma ise en az sıklıkla kullanılan stil olarak gözükmektedir. Diğer stillerin kullanım sıklıklarında da erkek ve kadın çalışanlar arasında bir farklılık gözle çarpmamaktadır. Böylece H3a hipotezi reddedilmiş bulunmaktadır.

Tablo 36. Çalışanların Çalıştıkları Pozisyon ile Kullandıkları Çatışma yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiye Yönelik "t" Testleri

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortamala Std. Hata	T değeri	P
Bütünleştirme	Çalışan	88	3,97	0,41	0,04	0,16	0,87
	Yönetici	14	3,95	0,56	0,15		
Ödün verme	Çalışan	88	3,22	0,40	0,04	0,83	0,41
	Yönetici	14	3,12	0,58	0,15		
Hükmetme	Çalışan	88	3,10	0,59	0,06	-1,16	0,25
	Yönetici	14	3,30	0,67	0,18		
Kaçınma	Çalışan	88	2,78	0,65	0,07	1,38	0,17
	Yönetici	14	2,52	0,71	0,19		
Uzlaş.	Çalışan	88	4	0	0	1,54	0,13
	Yönetici	14	4	1	0		

Ankete katılan çalışanların kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile çalıştıkları pozisyon arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Uzlaşma çatışma yönetim stili için, Levene değeri anlamlı çıkarak ($p < 0,05$), t testi yöntemi kullanmak için gerekli ön şartı sağlamamıştır. Bu sebeple uzlaşma ile cinsiyet arasındaki ilişki için yapılan parametrik olmayan Bağımsız Bileşenler Mann-Whitney U testinde de istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Uzlaşma boyutunu yeterli güvenilirlik seviyesine ulaştırmak için soru sayısının azaltılmasının bu sonuca sebebiyet verdiği değerlendirilmektedir. H3b hipotezi reddedilmiştir.

Çatışma yönetim stillerinin ortalama puanları incelendiği zaman iki grup arasında tek farklılık yöneticilerin hükmetme ortalama puanları ödün verme ortalama puanlarından yüksek iken, yönetici olmayan personel için bu durum tam tersi yönündedir.

Tablo 37. Çalışanların Yaşları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiye Yönelik "F" Testleri

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortamala Std. Hata	F değeri	P
Bütünleştirme	0-24	6	4,02	0,67	0,27	3,02	0,03
	25-35	74	3,96	0,38	0,04		
	36-45	20	4,07	0,46	0,10		
	46-55	2	3,14	0,81	0,57		
Ödün Verme	0-24	6	3,31	0,29	0,12	3,28	0,02
	25-35	74	3,20	0,41	0,05		
	36-45	20	3,28	0,44	0,10		
	46-55	2	2,33	0,47	0,33		
Hükmetme	0-24	6	3,37	0,48	0,20	0,67	0,57
	25-35	74	3,09	0,59	0,07		
	36-45	20	3,15	0,62	0,14		
	46-55	2	3,50	1,27	0,90		
Kaçınma	0-24	6	2,75	0,29	0,12	1,89	0,14
	25-35	74	2,76	0,65	0,08		
	36-45	20	2,81	0,74	0,17		
	46-55	2	1,67	0,47	0,33		
Uzlaşma	0-24	6	3,94	0,44	0,18	1,59	0,20
	25-35	74	3,86	0,45	0,05		
	36-45	20	3,75	0,60	0,13		
	46-55	2	3,17	1,18	0,83		

Çatışma yönetim stilleri ile ankete katılanların yaşları arasındaki ilişki Anova analizi ile incelenmiştir. Tablo 37 'de sunulan sonuçlara göre çatışma yönetim stillerinden hükmetme, kaçınma ve uzlaşma ile katılımcıların yaşları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Bütünleştirme ve Ödün Verme stilleri ile yaş arasında sırasıyla $F=3,02$ $p<0,05$ ve $F=3,28$ $p<0,05$ seviyesinde anlamlı bir ilişki gözükmemektedir. Bu ilişki yapılan Tukey testi ile incelenmiş ve Tablo 38 'de sunulmuştur.

Tablo 38. Çalışanların Yaşları ve Bütünleştirme, Ödün Verme Çatışma Yönetim Stilleri Ortalama Puanları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

	Bağımlı Değişken		Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık (p)	95% Güvenirlik Bandı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Bütünleştirme	0-24	25-35	0,07	0,18	,98	-0,40	0,54
		36-45	-0,05	0,20	,99	-0,56	0,46
		46-55	0,88	0,34	,06	-0,02	1,78
	25-35	0-24	-0,07	0,18	,98	-0,54	0,40
		36-45	-0,12	0,11	,70	-0,39	0,16
		46-55	0,81*	0,30	,04	0,02	1,60
	36-45	0-24	0,05	0,20	,99	-0,46	0,56
		25-35	0,12	0,11	,70	-0,16	0,39
		46-55	0,93*	0,31	,02	0,11	1,74
	46-55	0-24	-0,88	0,34	,06	-1,78	0,02
		25-35	-0,81*	0,30	,04	-1,60	-0,02
		36-45	-0,93*	0,31	,02	-1,74	-0,11
Ödün Verme	0-24	25-35	0,10	0,18	,94	-0,36	0,56
		36-45	0,02	0,19	1,00	-0,48	0,53
		46-55	0,97*	0,34	,03	0,09	1,86
	25-35	0-24	-0,10	0,18	,94	-0,56	0,36
		36-45	-0,08	0,10	,87	-0,35	0,19
		46-55	0,87*	0,30	,02	0,09	1,65
	36-45	0-24	-0,02	0,19	1,00	-0,53	0,48
		25-35	0,08	0,10	,87	-0,19	0,35
		46-55	0,95*	0,31	,01	0,14	1,76
	46-55	0-24	-0,97*	0,34	,03	-1,86	-0,09
		25-35	-0,87*	0,30	,02	-1,65	-0,09
		36-45	-0,95*	0,31	,01	-1,76	-0,14

*: ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlı

Tukey testi sonuçlarına göre istatistiki olarak farklılık 46-55 yaş grubuyla diğer yaş grupları arasında tespit edilmiştir. 46-55 yaş grubunda yalnızca 2 katılımcı bulunması sebebiyle bu sonuçlar da değerlendirmeye alınmamıştır. Diğer yaş grupları ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. H3c hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 39. Katılımcıların Öğrenim Durumları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiye Yönelik "F" Testleri

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortamala Std. Hata	F değeri	P
Bütünleştirme	Yüksekokul	1	4,29			1,89	0,14
	Üniversite	55	3,91	0,38	0,05		
	Yüksek Lisans	42	4,07	0,46	0,07		
	Doktora	4	3,68	0,66	0,33		
Ödün Verme	Yüksekokul	1	3,50			0,21	0,89
	Üniversite	55	3,22	0,46	0,06		
	Yüksek Lisans	42	3,19	0,40	0,06		
	Doktora	4	3,17	0,36	0,18		
Hükmetme	Yüksekokul	1	2,80			0,31	0,82
	Üniversite	55	3,09	0,53	0,07		
	Yüksek Lisans	42	3,18	0,69	0,11		
	Doktora	4	3,20	0,63	0,32		
Kaçınma	Yüksekokul	1	4,00			1,63	0,19
	Üniversite	55	2,80	0,59	0,08		
	Yüksek Lisans	42	2,67	0,73	0,11		
	Doktora	4	2,58	0,67	0,34		
Uzlaşma	Yüksekokul	1	4,00			0,25	0,86
	Üniversite	55	3,82	0,53	0,07		
	Yüksek Lisans	42	3,87	0,46	0,07		
	Doktora	4	3,67	0,61	0,30		

Katılımcıların kullandıkları çatışma yönetim stilleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir. H3d hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 40. Katılımcıların Meslekleri ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiye Yönelik "F" Testleri

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortamala Std. Hata	F değeri	P
Bütünleştirme	Mühendis	88	3,97	0,44	0,05	0,16	0,85
	Uzman	7	3,99	0,31	0,12		
	Teknik eleman	7	3,88	0,50	0,19		
Ödün Verme	Mühendis	88	3,19	0,43	0,05	0,61	0,54
	Uzman	7	3,29	0,45	0,17		
	Teknik eleman	7	3,36	0,49	0,18		
Hükmetme	Mühendis	88	3,14	0,62	0,07	0,36	0,70
	Uzman	7	3,11	0,56	0,21		
	Teknik eleman	7	2,94	0,38	0,14		
Kaçınma	Mühendis	88	2,71	0,65	0,07	1,93	0,15
	Uzman	7	2,79	0,65	0,25		
	Teknik eleman	7	3,21	0,68	0,26		
Uzlaşma	Mühendis	88	3,85	0,48	0,05	2,84	0,06
	Uzman	7	4,00	0,27	0,10		
	Teknik eleman	7	3,43	0,76	0,29		

Tablo 40 incelendiği zaman kullanılan çatışma yönetim stillerinin katılımcıların mesleklerine göre de istatistiki olarak anlamlı bir farklılık içermediği görülebilecektir. H3f hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 41. Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiye Yönelik "F" Testleri

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortamala Std. Hata	F değeri	P
Bütünleştirme	1-5 yıl	47	3,92	0,47	0,07	2,74	0,05
	6-10 yıl	28	3,97	0,29	0,06		
	11-15 yıl	13	4,27	0,24	0,07		
	16-20 yıl	12	3,92	0,49	0,14		
	20 yıldan fazla	1	2,57				
Ödün Verme	1-5 yıl	47	3,19	0,40	0,06	0,42	0,74
	6-10 yıl	28	3,27	0,34	0,06		
	11-15 yıl	13	3,14	0,54	0,15		
	16-20 yıl	12	3,28	0,52	0,15		
	20 yıldan fazla	1	2,00				
Hükmetme	1-5 yıl	47	3,14	0,64	0,09	0,09	0,96
	6-10 yıl	28	3,07	0,48	0,09		
	11-15 yıl	13	3,14	0,68	0,19		
	16-20 yıl	12	3,15	0,56	0,16		
	20 yıldan fazla	1	4,40				
Kaçınma	1-5 yıl	47	2,72	0,68	0,10	0,28	0,84
	6-10 yıl	28	2,83	0,61	0,11		
	11-15 yıl	13	2,85	0,63	0,18		
	16-20 yıl	12	2,68	0,73	0,21		
	20 yıldan fazla	1	1,33				
Uzlaşma	1-5 yıl	47	3,84	0,45	0,07	2,21	0,09
	6-10 yıl	28	3,80	0,44	0,08		
	11-15 yıl	13	4,13	0,32	0,09		
	16-20 yıl	12	3,67	0,71	0,21		
	20 yıldan fazla	1	2,33				

Toplam çalışma süresi ile kullanılan çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan F testine göre yalnızca bütünleştirme stili ile toplam çalışma süresi arasında $F= 2,74$ ($p<0,05$) seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlişkinin

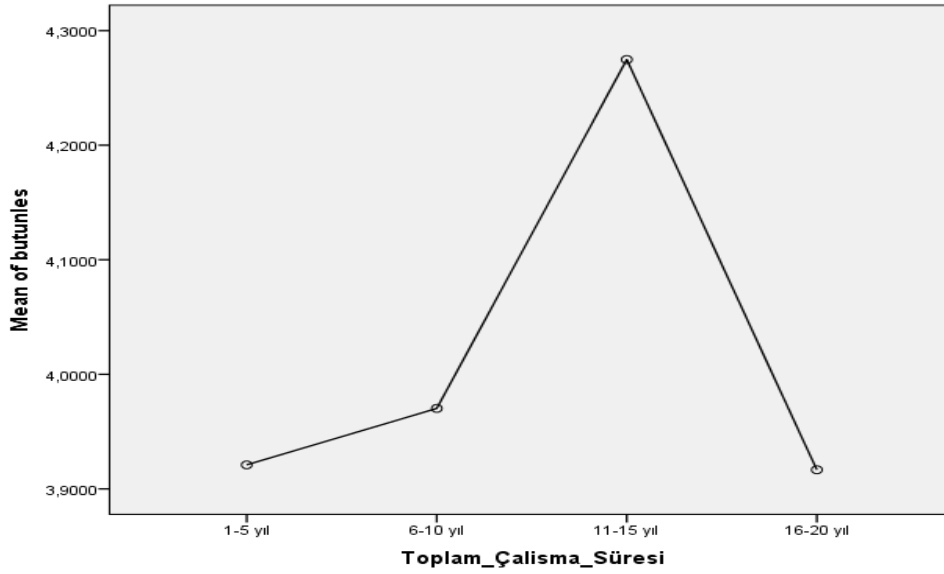
hangi yönde ve hangi bileşenler arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 42 'da sunulmuştur.

Tablo 42. Çalışanların Toplam Çalışma Süresi ve Bütünleştirme Çatışma Yönetim Stili Ortalama Puanları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

	Bağımlı Değişken		Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık (p)	95% Güvenilirlik Bandı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Bütünleştirme	1-5 yıl	6-10 yıl	-0,05	0,10	,96	-0,30	0,20
		11-15 yıl	-0,35*	0,13	,03	-0,68	-0,02
		16-20 yıl	0,00	0,13	1,00	-0,34	0,35
	6-10 yıl	1-5 yıl	0,05	0,10	,96	-0,20	0,30
		11-15 yıl	-0,30	0,14	,12	-0,66	0,05
		16-20 yıl	0,05	0,14	,98	-0,31	0,42
	11-15 yıl	1-5 yıl	0,35*	0,13	,03	0,02	0,68
		6-10 yıl	0,30	0,14	,12	-0,05	0,66
		16-20 yıl	0,36	0,16	,13	-0,06	0,78
	16-20 yıl	1-5 yıl	0,00	0,13	1,00	-0,35	0,34
		6-10 yıl	-0,05	0,14	,98	-0,42	0,31
		11-15 yıl	-0,36	0,16	,13	-0,78	0,06

*: ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo incelendiği zaman 1-5 yıl arasındaki çalışanlar ile 11-15 yıl arasındaki çalışanların bütünleştirme puanları arasında anlamlı bir fark ($p < 0,05$) olduğu görülmektedir. Toplam çalışma süresine göre ortalama bütünleştirme puanlarının dağılımı Şekil 21 'de verilmektedir. Buna göre 11-15 yıl toplam çalışma süresine sahip çalışanlar diğer yaş gruplarına göre bütünleştirme çatışma yönetim stilini daha çok tercih etmektedirler. H3e hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 21. Toplam Çalışma Süresine Göre Bütünleştirme Puanları Dağılımı

Katılımcıların bütünleştirme puanlarından kaçınma puanı çıkartılarak elde edilen bütünleştirici boyut ve hükmetme puanlarından ödün verme puanları çıkartılarak elde edilen ayrıştırıcı boyut puanları ise herhangi bir demografik değişkenle istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye sahip bulunmamıştır. (Tablo 43-46)

Tablo 43. Bütünleştirici Boyut ve Demografik Değişkenlere İlişkin t Testleri

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortamala Std. Hata	T değeri	P
Cinsiyet	Kadın	18	1,30	0,82	0,19	0,52	0,61
	Erkek	84	1,20	0,78	0,08		
Çalışılan Pozisyon	Çalışan	88	1,18	0,79	0,08	-1,07	0,29
	Yönetici	14	1,43	0,71	0,19		

Tablo 44. Bütünleştirici Boyut ve Demografik Değişkenlere İlişkin F testleri

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortamala Std. Hata	F değeri	P
Yaş	0-24	6	1,27	0,78	0,32	0,13	0,94
	25-35	74	1,19	0,76	0,09		
	36-45	20	1,26	0,91	0,20		
	46-55	2	1,48	0,34	0,24		
	Total	102	1,22	0,78	0,08		
Eğitim Durumu	Yüksekokul	1	0,29			1,67	0,18
	Üniversite	55	1,11	0,68	0,09		
	Yüksek Lisans	42	1,40	0,88	0,14		
	Doktora	4	1,10	0,85	0,43		
	Total	102	1,22	0,78	0,08		
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	47	1,20	0,83	0,12	0,40	0,76
	6-10 yıl	28	1,14	0,69	0,13		
	11-15 yıl	13	1,43	0,71	0,20		
	16-20 yıl	12	1,24	0,98	0,28		
	20 yıldan fazla	1	1,24				
	Total	101	1,22	0,79	0,08		
Meslek	Mühendis	88	1,26	0,77	0,08	1,95	0,15
	Uzman	7	1,20	0,79	0,30		
	Teknik eleman	7	0,66	0,85	0,32		
	Total	102	1,22	0,78	0,08		

Tablo 45. Ayırıştırıcı Boyut ve Demografik Değişkenlere İlişkin t testleri

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortamala Std. Hata	T değeri	P
Cinsiyet	Kadın	18	-0,29	0,91	0,21	-1,33	0,19
	Erkek	84	-0,03	0,70	0,08		
Çalışılan Pozisyon	Çalışan	88	-0,12	0,73	0,08	-1,42	0,16
	Yönetici	14	0,18	0,82	0,22		

Tablo 46. Ayırıştırıcı Boyut ve Demografik Değişkenlere İlişkin F testleri

		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortamala Std. Hata	F değeri	P
Yaş	0-24	6	0,06	0,46	0,19	2,08	0,11
	25-35	74	-0,11	0,68	0,08		
	36-45	20	-0,13	0,88	0,20		
	46-55	2	1,17	1,74	1,23		
Eğitim Durumu	Yüksekokul	1	-0,70			0,49	0,69
	Üniversite	55	-0,13	0,68	0,09		
	Yüksek Lisans	42	-0,01	0,85	0,13		
	Doktora	4	0,03	0,36	0,18		
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	47	-0,05	0,74	0,11	0,33	0,80
	6-10 yıl	28	-0,20	0,54	0,10		
	11-15 yıl	13	0,00	0,85	0,24		
	16-20 yıl	12	-0,13	0,79	0,23		
	20 yıldan fazla	1	2,40				
Meslek	Mühendis	88	-0,05	0,77	0,08	0,85	0,43
	Uzman	7	-0,17	0,48	0,18		
	Teknik eleman	7	-0,41	0,66	0,25		
	Total	102	-0,08	0,74	0,07		

5.8 Demografik Değişkenlerin Makyavelizm Düzeylerine Etkisi

Ankete katılan tasarım mühendisliği bölümü çalışanlarının Makyavelizm düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı SPSS programı kullanılarak çeşitli testlerle incelenmiştir. Cinsiyet ve çalışılan pozisyon ile Makyavelizm düzeyleri arasındaki ilişki bağımsız örneklem t testi ile incelenirken, yaş, toplam çalışma süresi, meslek ve eğitim durumu arasındaki ilişkiler Anova analizi ile ortaya konulmuştur.

Tablo 47. Katılımcıların Makyavelizm Düzeylerinin Cinsiyet ve Çalıştıkları Pozisyon ile Arasındaki İlişkiyi Gösteren "t" Testleri

	Kategoriler	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortamala Std. Hata	T değeri	P
Cinsiyet	Kadın	18	2,54	0,47	0,11	-2,79	0,01
	Erkek	84	2,85	0,42	0,05		
Pozisyon	Çalışan	88	2,79	0,45	0,05	-0,10	0,92
	Yönetici	14	2,81	0,43	0,12		

Tablo 47 'e göre katılımcıların Makyavelizm düzeyleri çalıştıkları pozisyona göre farklılaşmamaktadır. Yönetici veya yönetici olmayan pozisyonda çalışanların MACH IV testinden aldıkları ortalama puanlar birbirine yakın çıkmaktadır. H4b hipotezi reddedilmiş bulunmaktadır. Anket katılımcılarının cinsiyetleri ile ortalama MACH IV puanları arasında ise istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ($p < 0,05$). Bu doğrultuda tasarım mühendisliğinde çalışan erkek çalışanların Makyavelizm düzeyleri kadın çalışanlara göre daha yüksek çıkmaktadır. H4a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 48. Katılımcıların Makyavelizm Düzeylerinin Yaş, Eğitim Durumu, Toplam Çalışma Süresi ve Meslek ile Arasındaki İlişkiyi Gösteren "F" Testleri

	Kategoriler	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortamala Std. Hata	F değeri	P
Yaş	0-24	6	2,98	0,20	0,08	3,57	0,02
	25-35	74	2,85	0,43	0,05		
	36-45	20	2,52	0,44	0,10		
	46-55	2	2,90	0,49	0,35		
Eğitim Durumu	Yüksekokul	1	2,65			1,93	0,13
	Üniversite	55	2,89	0,41	0,05		
	Yüksek Lisans	42	2,68	0,48	0,07		
	Doktora	4	2,86	0,27	0,13		
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	47	2,89	0,44	0,06	2,75	0,05
	6-10 yıl	28	2,79	0,39	0,07		
	11-15 yıl	13	2,54	0,46	0,13		
	16-20 yıl	12	2,65	0,45	0,13		
	20 yıldan fazla	1	3,25				
Meslek	Mühendis	88	2,80	0,45	0,05	0,08	0,92
	Uzman	7	2,83	0,46	0,17		
	Teknik eleman	7	2,74	0,38	0,14		

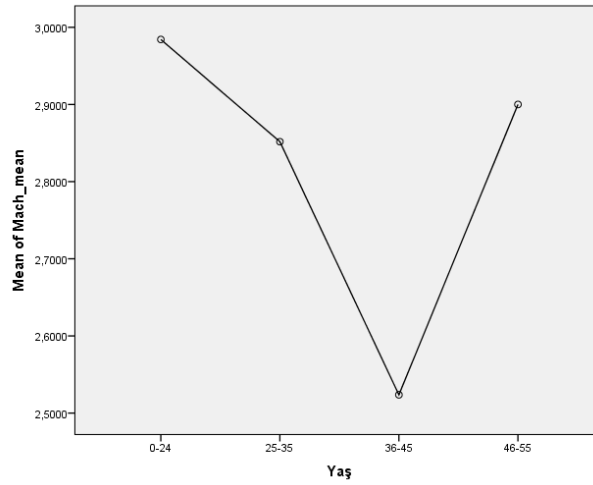
Ankete katılan tasarım mühendisliği çalışanlarının Makyavelizm düzeyleri ile meslekleri ve eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. H4d ve h4f hipotezleri reddedilmiştir. Katılımcıların yaşları ile Makyavelizm seviyeleri arasında $F=3,57$ ($p<0,05$) seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan Tukey testinin sonucu Tablo 49 'da verilmektedir. Buna göre 25-35 yaş grubundaki çalışanların Makyavelizm düzeyleri 36-45 yaş grubundaki çalışanlara göre istatistiki olarak anlamlı şekilde yüksek çıkmaktadır. H4c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 49. Katılımcıların Yaşları ve Mach IV Testi Sonuçları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık (p)	95% Güvenirlik Bandı		
				Alt Sınır	Üst Sınır	
0-24	25-35	0,13	0,18	,88	-0,34	0,61
	36-45	0,46	0,20	,10	-0,06	0,98
	46-55	0,08	0,35	,99	-0,83	0,99
25-35	0-24	-0,13	0,18	,88	-0,61	0,34
	36-45	0,33*	0,11	,02	0,05	0,61
	46-55	-0,05	0,31	1,00	-0,85	0,75
36-45	0-24	-0,46	0,20	,10	-0,98	0,06
	25-35	-0,33*	0,11	,02	-0,61	-0,05
	46-55	-0,38	0,32	,63	-1,20	0,45
46-55	0-24	-0,08	0,35	,99	-0,99	0,83
	25-35	0,05	0,31	1,00	-0,75	0,85
	36-45	0,38	0,32	,63	-0,45	1,20

*: ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlı

Yaş grubuna göre Makyavelizm düzeylerini gösteren şekil aşağıda sunulmuştur. Bu doğrultuda 46-55 yaş grubu yalnızca 2 katılımcısı olduğu için 36-45 yaş grubuna dahil edildiği zaman, yaş arttıkça Makyavelizm düzeylerinin düştüğü ile ilgili bir sonuca varılabilmektedir.



Şekil 22. Yaşa Göre MACH IV Puanları Dağılımı

Tablo 50 de toplam çalışma süresi ile Makyavelizm arasındaki ilişkiyi gösteren Tukey analizi sonuçları ile sunulmaktadır. Tabloya göre 11-15 yıl toplam çalışma süresi olan katılımcıların MACH IV sonuçları ile 1-5 yıl arasında toplam çalışma süresi olan katılımcıların MACH IV sonuçları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. H4e hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 50. Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri ve Mach IV Testi Sonuçları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

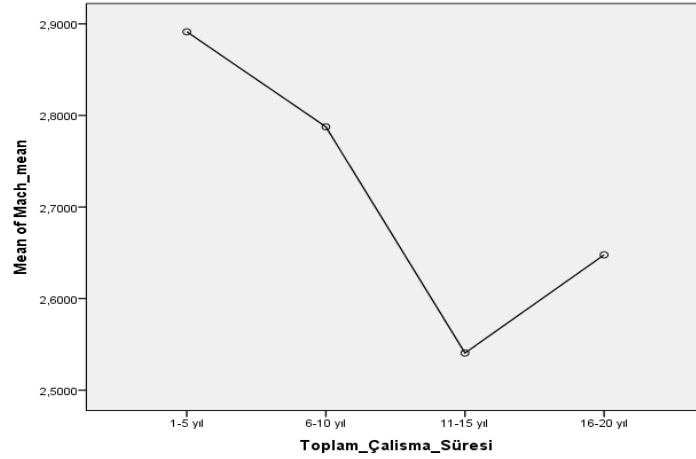
Bağımlı Değişken		Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık (p)	95% Güvenirlik Bandı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1-5 yıl	6-10 yıl	0,10	0,10	,74	-0,17	0,37
	11-15 yıl	0,35*	0,14	,05	0,00	0,70
	16-20 yıl	0,24	0,14	,31	-0,12	0,61
6-10 yıl	1-5 yıl	-0,10	0,10	,74	-0,37	0,17
	11-15 yıl	0,25	0,14	,33	-0,13	0,63
	16-20 yıl	0,14	0,15	,78	-0,25	0,53
11-15 yıl	1-5 yıl	-0,35*	0,14	,05	-0,70	0,00
	6-10 yıl	-0,25	0,14	,33	-0,63	0,13
	16-20 yıl	-0,11	0,17	,93	-0,56	0,34
16-20 yıl	1-5 yıl	-0,24	0,14	,31	-0,61	0,12
	6-10 yıl	-0,14	0,15	,78	-0,53	0,25
	11-15 yıl	0,11	0,17	,93	-0,34	0,56

*: ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlı

Toplam çalışma süresine göre Makyavelizm sonuçlarını gösteren

Şekil 23 'e göre

Çalışanların Makyavelizm düzeyleri toplam çalışma süresi arttıkça düşen bir trend gösterirken 16-20 yaş grubunda istatistiki olarak anlamlı olmasa da değer olarak bir artış gözlenmektedir.



Şekil 23. Toplam Çalışma Süresine Göre MACH IV Puanları Dağılımı

5.9 Duygusal Zeka ile Çatışma Yönetimi İlişkisi

Katılımcıları duygusal zekası ile kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon matrisi ile SPSS 20 kullanılarak incelenmiştir.

Tablo 51. Katılımcıların Duygusal Zekaları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Yaklaşımları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyonları

Pearson Korelasyonu	STEM	STEU	Bütün.	Ödün Verme	Hükm.	Kaçın.	Uzlaş.	Bütünleşt. B.	Ayrıştırıcı B.
STEM	1,00	0,12	0,25*	0,00	0,12	-0,26**	0,07	0,36**	0,10
STEU	0,12	1,00	0,12	0,07	0,00	-0,01	0,05	0,08	-0,04

*: Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

** : Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Katılımcıların Duyguları Anlama Durumsal Testi (STEU) ile ölçülen duyguları anlama yetenekleri ile Duygusal Yönetim Durumsal Testi (STEM) ile ölçülen duyguları yönetme ve yönlendirme yeteneklerini arasında istatistiki olarak anlamlı bir korelasyon bulunmamıştır. Buradan iki testin duygusal zekanın farklı bileşenlerini ölçtüğü sonucuna varılabilmektedir.

STEU sonuçları ile herhangi bir çatışma yönetim stili arasında istatistiki olarak anlamlı bir korelasyon ($p>0,05$) bulunmamaktadır. Böylece H5, H7, H13 ve H15 hipotezleri reddedilmiştir.

STEM sonuçları ile çatışma yönetim stillerinden kaçınma ile $r=-0,26$ ($p<0,01$) düzeyinde negatif yönde bir korelasyon tespit edilmiştir. Bütünleştirme stili ile ise $r=0,25$ ($p<0,05$) seviyesinde anlamlı pozitif yönde bir korelasyon bulunmaktadır.

STEM testi ile ölçülen duyguları yönetme ve yönlendirme yeteneği ile Bütünleştirici boyut arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r = 0,360$, $p<0,01$) . H6 numaralı hipotez kabul edilmiştir.

Duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu puanları yüksek çalışanlar, çatışma durumunda bütünleştirici boyuttaki (bütünleştirme – kaçınma) çatışma yönetim stillerini daha çok tercih etmektedirler.

Ne STEM ne de STEU test skorları ile çatışma yönetim stillerinin ayrıştırıcı boyutu arasında anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır ($p>0,05$). Dolayısıyla H8 ve H14 numaralı hipotezler ret edilmiştir.

5.10 Duygusal Zeka ile Makyavelizm Arasındaki İlişki

Duygusal zeka ile Makyavelizm arasındaki ilişki Pearson korelasyonu ile incelenmiştir. Tablo 52 'de verilen korelasyon değerlerine göre STEM puanı ile MACH IV puanı arasında $r= -0,21$ ($p<0,05$) seviyesinde negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda duyguları yönetme ve yönlendirme yeteneği yüksek olan katılımcıların Makyavelizm düzeyleri düşük olmaktadır. H10 hipotezi kabul edilmiştir. Duyguları anlama yeteneği ile Makyavelizm arasında ise herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır, dolayısıyla H9 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 52. Katılımcıların Duygusal Zekaları ile Makyavelizm Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyonu

Pearson Korelasyonu	STEM	STEU	MACH IV
STEM	1,00	0,12	-0,21*
STEU	0,12	1,00	-0,03

*: Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

5.11 Makyavelizm ile Çatışma Yönetimi İlişkisi

Tasarım Mühendisliği Bölümü çalışanlarının Makyavelizm düzeyleri ile kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişki Tablo 53 'de verilmiştir. Bu doğrultuda Mach IV ile bütünleştirme stili arasında $r=-0,41$ ($p<0,01$) seviyesinde negatif yönlü bir ilişki, ödün verme stili ile de $r=-0,23$ ($p<0,05$) seviyesinde negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan Pearson Korelasyon testinde çatışma yönetim stillerinin bütünleştirici boyutu ile Makyavelizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. ($r= -0,38$, $p<0,01$). Böylece H11 numaralı hipotez reddedilmiş bulunmaktadır.

H11. Makyavelizm düzeyi yüksek katılımcılar, düşük katılımcılara göre çatışma durumunda bütünleştirici boyuttaki (bütünleştirme – kaçınma) çatışma stillerini daha sık tercih etmektedirler.

Ek olarak çatışma yönetim stillerinin ayrıştırma boyutu ile makyavelizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiş ($p>0,05$) be H12 numaralı hipotez de red edilmiştir.

H12. Makyavelizm düzeyi yüksek katılımcılar, düşük katılımcılara göre çatışma durumunda ayrıştırıcı boyuttaki (hükmetme - ödün verme) çatışma stillerini daha sık tercih etmektedirler.

Tablo 53. Katılımcıların Makyavelizm Düzeyleri ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyonları

Pearson Korelasyonu	MACH IV	Bütün.	Ödün Verme	Hükm.	Kaçın.	Uzlaş.	Bütünleş. B.	Ayrıştırıcı B.
Mach IV	1,00	-0,41**	-0,23*	-0,07	0,18	0,03	-,38**	0,07

*: Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

** : Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

5.12 Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında katılımcıların Makyavelizm düzeylerinin, duygusal zekaları ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi kişinin kendisine yönelik olarak yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Bu kapsamda oluşturulan dört araştırma hipotezinden üçü H13, H14 ve H15 daha önce reddedilmişti. H16a ve H16b numaralı araştırma hipotezlerini doğrulamak için daha önce anlatılmış olan hiyerarşik regresyon analizine başvurulmuştur.

H16. Duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu ile bütünleştirici boyut arasındaki pozitif ilişki Makyavelizm düzeyi yüksek katılımcılarda düşük katılımcılara göre daha güçlüdür. Bu kapsamda;

- Duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu ile bütünleştirme stili arasındaki pozitif ilişki Makyavelizm düzeyi yüksek katılımcılarda düşük katılımcılara göre daha güçlüdür.
- Duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu ile kaçınma stili arasındaki negatif ilişki Makyavelizm düzeyi düşük katılımcılarda yüksek katılımcılara göre daha güçlüdür.

Herhangi bir demografik değişken ile bütünleştirici boyut arasında anlamlı bir ilişki olmadığı için hiç bir demografik değişkeni kontrol etme gerekliliği ortaya çıkmamıştır.

SPSS 20 programında gerçekleştirilen regresyon analizi için ilk etapta çoklu bağıntı (multicollinearity) probleminin önüne geçmek için STEM ve MACH skorları merkezileştirilmiştir (Aiken ve West, 1991: 9-47) . Bu işlem ortalama değer tüm verilerden çıkartılarak gerçekleştirilmiştir. Etkileşim değişkenini elde etmek için STEM ve MACH skorları merkezileştirilerek elde edilen değişkenler çarpılmıştır. Regresyon analizine ilk etapta bağımsız değişken STEM ve yordayıcı değişken MACH girilmiş, ikinci adımda etkileşim değişkeni tanıtılmıştır. Regresyon analizi sonucu elde edilen değerler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 54. Bütünleştirici Çatışma Yönetimi Stilleri Boyutu Bağımlı Değişkeni ile Belirleyici Değişken Duygusal Zeka ve Yordayıcı Değişken Makyavelizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	β	R2	$\Delta R2$	F
1. Adım				
MachIV_cent	-0,567**			
STEM_cent	0,791**	0,229		
2. Adım				
MachIV x STEM	0,205	0,23	0,001	9,766**

*: Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

** : Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Regresyon analizi sonucunda etkileşim değişkeninin beta değeri istatistiki olarak anlamlı olmadığı için H_0 hipotezi kabul edilmiş, dolayısıyla H_{16} hipotezi reddedilmiştir. Yani Makyavelizm düzeyi duygusal zeka ile çatışma yönetiminde kullanılan bütünleştirme eksi kaçınma skorlarından elde edilen bütünleştirici boyutu yordamamaktadır.

H_{16} hipotezinin alt hipotezlerini test etmek için, bütünleştirici boyutun bileşenleri olan bütünleştirme ve kaçınma boyutları ile STEM skorları arasındaki ilişkiyi MACHIV skorlarının yordayıp yordamadığına hiyerarşik regresyon ile bakılmıştır. Herhangi bir demografik değişken ile kaçınma arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı için analize kontrol değişkeni eklenmemiştir. Analiz sonuçları Tablo 55 'de sunulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen etkileşim değişkeni beta katsayısı

istatistiki olarak anlamlı olmadığı için, duygusal zeka ile kaçınma çatışma stili arasındaki ilişki Makyavelizm düzeyinden etkilenmemektedir yani H15a hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 55. Kaçınma Çatışma Yönetim Stili Bağımlı Değişkeni ile Belirleyici Değişken Duygusal Zeka ve Yordalayıcı Değişken Makyavelizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	β	R2	$\Delta R2$	F
1. Adım				
MachIV_cent	,207			
STEM_cent	-0,566*	0,085		
2. Adım				
MachIV x STEM	0,423	0,093	0,008	3,361*

*: Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

**: Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Duygusal zekanın duyguları yönetme ve yönlendirme boyutu ile çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme arasındaki pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin Makyavelizm tarafından aynı yönde yordalanıp yordalanmadığı hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Bütünleştirme stili ile demografik değişkenlerden yaş ve toplam çalışma süresi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olduğu için regresyon analizine ilk adımda bu iki değişken kontrol değişkeni olarak eklenmiştir. İkinci adımda bağımsız değişken ve yordayıcı değişken olarak STEM ve MACHIV skorları girilmiş ve son adımda da etkileşim değişkeni tanımlanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 56 'da sunulmaktadır.

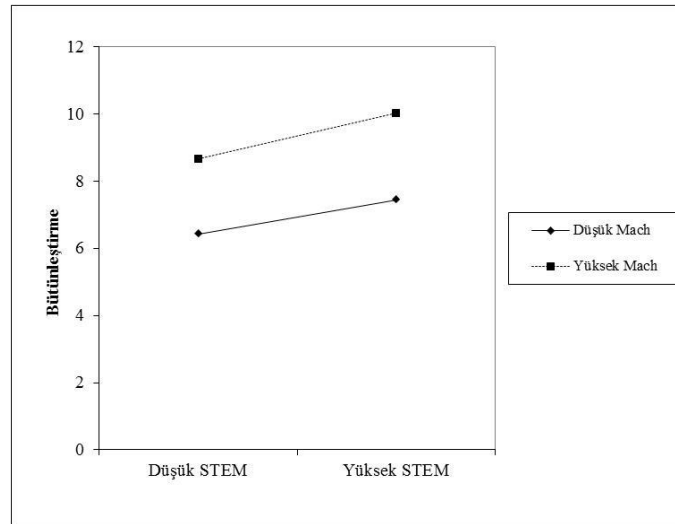
Tablo 56. Bütünleştirme Çatışma Yönetim Stili Bağımlı Değişkeni ile Belirleyici Değişken Duygusal Zeka ve Yordalayıcı Değişken Makyavelizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	β	R2	$\Delta R2$	F
1. Adım				
Yaş ve Çalışma Yılı		0,157		
2. Adım				
MachIV_cent	-0,335**			
STEM_cent	0,164	0,305	0,148	
3. Adım				
MachIV x STEM	0,693**	0,353	0,048	4,963*

*: Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

** : Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablodan da görülebileceği gibi etkileşim değişkeninin $\beta=0,693$ değeri anlamlı çıkmış ($p<0,01$) ve Makyavelizm değişkenin duyguları yönetme ve yönlendirme yeteneği ile çatışma yönetiminin bütünleştirme stilini kullanma arasındaki ilişkiyi yordadığı tespit edilmiştir. Şekil 24 'de görüldüğü gibi, duyguları yönetme ve yönlendirme yeteneği ile bütünleştirme arasındaki pozitif yönlü ilişki Makyavelizm düzeyi arttıkça daha kuvvetli hale gelmektedir. H16b hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 24. Makyavelizm ve Duyguları Yönetme Duygusal Zeka Boyutunun, Bütünleştirme Çatışma Yönetim Stili Üzerindeki Etkileri

Şekilde her iki değişken için “yüksek” ifadesi ortalamanın bir standart sapma üstü, “düşük” ise bir standart sapma altına işaret etmektedir. STEM ile bütünleştirme arasındaki ilişkinin açıklanma oranı yordayıcı değişken olarak Makyavelizm’in tanımlanması ile 30%’dan %35’e yükselmiştir. Dolayısıyla duyguları yönetme ve yönlendirme yeteneği yüksek olan katılımcıların, Makyavelizm düzeyleri yükseldikçe, çatışma durumunda bütünleştirme stilini kullanma oranları artmaktadır. Bu artış dolaylı olarak bütünleştirici boyut kullanımının artmasına sebep olmaktadır. H16 hipotezinin alt hipotezi olan H16a hipotezi kabul edilmiştir.

6 Sonuçlar ve neriler

Bu araştırmanın temel amacı bir tasarım mühendisliği bölümünde duygusal zeka ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin Makyavelizm tarafından etkilenip etkilenmediğini belirlemektedir. Bu kapsamda ortaya atılan diğer amaçlar,

- Duygusal zeka ve alt boyutları olan duyguları anlama ile duyguları yönetme ve yönlendirme ile Makyavelizm arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek
- Makyavelizm ile çatışma yönetim stilleri arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek
- Duygusal zeka ile çatışma yönetim stilleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir.
- Ek olarak duygusal zeka, Makyavelizm ve çatışma yönetim stillerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Belirlenen bu amaçlar doğrultusunda yapılan analizlerin bulguları ve literatürdeki sonuçlarla karşılaştırılması bu bölümde verilmektedir. Sonuçların ardından bundan sonraki araştırmacılar için yapılan öneriler sıralanacaktır.

6.1 Sonuçlar

Duygusal zeka ve duyguları anlama, duyguları yönetme ve yönlendirme alt boyut skorları incelendiği zaman, araştırma örneklemini oluşturan mühendislerin soruların çoğuna (Stem ortalama puanı 87%, Steu ortalama puanı 61%) doğru yanıt verdikleri gözükmektedir. Bu sonuçlara bakarak yaygın kanının aksine araştırma grubunda bulunan tasarım mühendisliği çalışanlarının duygusal zekalarının düşük olmadığı sonucuna varılabilir. Bu konudaki literatür incelendiği zaman; Staden (2001:122) psikoloji bölümü öğrencileri ile mühendislerin duyguları anlama ve duyguları yönetme yeteneklerini karşılaştırmış ve iki grup arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Singh ve Saini (2014:57) mühendislik ve dişçilik bölümü öğrencilerini incelediği çalışmasında mühendislerin duygusal zekasını daha yüksek bulmuştur. Araştırma sonucu bulunan bu sonuç literatürle uygunluk göstermektedir.

Duygusal zeka puanları ne çalışılan pozisyona ne de cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Buradan yönetici ve çalışanlar arasında anlamlı bir duygusal zeka farkı olmadığı sonucu elde edilmektedir. Yapılmış araştırmaların bir kısmında kadın katılımcıların erkeklere göre daha yüksek duygusal zekaya sahip oldukları sonucuna varılmış olmakla birlikte (Austin vd., 2007:182; Hartman, 2011:33) ; iki grup arasında anlamlı bir fark bulamamış veya iki grubun sonuçlarını yakın bulmuş araştırmalara da rastlamak mümkündür. (Baron, 2006:16; Dawda ve Hart, 2000:805; Gosling, 2006:239).

Katılımcıların duyguları yönetme ve yönlendirme yetenekleri, yaş, meslek, toplam çalışma yılı ve eğitim durumlarına göre farklılık göstermezken, duyguları anlama puanları yaş ve mesleğe göre farklılık göstermektedir. 0-24 yaş arası katılımcıların STEU puanları diğer yaş gruplarına göre anlamlı şekilde daha düşüktür. Buradan kişi yaşlandıkça karşısındaki kişinin duygularını daha iyi anlamaya başladığı sonucuna varılabilmektedir. Meslek ile STEU puanları arasındaki ilişki ise teknik elemanlar ve uzmanların STEU skorları arasındaki farktan ileri gelmektedir. Örneklem içerisindeki kısıtlı teknik eleman sayısının bu sonuca sebebiyet verdiği değerlendirilmektedir.

Ankete katılan tasarım mühendisliği çalışanlarının ortalama Makyavelizm puanları, genel Makyavelizm düzeyinin düşük olduğu sonucunu vermektedir. Rekabetin pazarlama, satış gibi bölümlere göre daha kısıtlı olması ve makyavelist kişilerin bu tip bölümleri daha çok tercih ettikleri düşünüldüğü zaman, böyle bir sonuç çıkması normal karşılanmaktadır.

Katılımcıların Makyavelizm düzeyleri meslek, eğitim durumu ve çalışılan pozisyona göre farklılık göstermemektedir. Buradan tasarım mühendisliği bölümünde makyavelist çalışanların daha çok yükselmediği ve bu davranışların bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Yapılmış olan bir çok araştırmaya paralel olarak (Austin vd, 2007:182, Ayan vd, 2013:114, Mandacı, 2007:82) erkeklerin makyavelist özellikleri kadın katılımcılara göre daha yüksek çıkmaktadır. Yaş ve toplam çalışma süresi arttıkça Makyavel özelliklerde azalma gözlenmektedir.

Kullanılan çatışma yönetim stilleri incelendiği zaman bütünleştirme ve uzlaşma stillerinin ön plana çıktıkları gözükmektedir. Tasarım mühendisliği bölümü çalışanlarında gözlenen en seyrek kullanılan stil olarak ise kaçınma ön plana çıkmaktadır. Çatışma yönetiminin alt boyutları olan bütünleştirici ve ayrıştırıcı boyut skorları incelendiği zaman, bütünleştirme puanından kaçınma puanı çıkartılarak elde edilen bütünleştirici boyutun, diğer boyut olan ayrıştırıcı boyuttan daha fazla kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Ankete katılan kişilerin başkalarının ilgilerini kendi ilgilerinin önünde tuttukları çıkarımı yapılabilir.

Demografik değişkenler ile çatışma yönetim stillerinin ilişkisi incelendiği zaman, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuç, cinsiyet ve çatışma yönetim stilleri arasında tutarsız ve zayıf bir ilişki bulunduğunu ifade eden Rahim (2001:136) ile örtüşmektedir. Diğer kişisel özelliklerden yaş ile de kullanılan çatışma yönetim stili arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Oysaki yapılmış bazı araştırmalara göre yaşa göre bir farklılık bulunmakla beraber (Niederauer, 2006:178; Gönül, 2013:80) genel anlamda artan yaşa göre kesin bir trend ortaya çıkmamaktadır. Yapılan araştırmada diğer demografik özellikler olan, çalışılan pozisyon, eğitim durumu, meslek ve toplam çalışma süresine göre de kullanılan çatışma yönetim stili farklılaşmamaktadır.

Bu araştırma kapsamında duygusal zeka ve kullanılan çatışma yönetimi stilleri ilişkisi de incelenmiştir. Yapılan analizler göstermektedir ki, duygusal zekanın duyguları anlama alt boyutu ile herhangi bir çatışma yönetim stiline arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Bununla beraber duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu ile çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme ile pozitif yönde, kaçınma ile negatif yönde, ikisinin puanlarının birbirinden çıkartılması ile ortaya çıkan bütünleştirici boyut ile pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Katılımcıların duyguları yönetme ve yönlendirme yetenekleri geliştikçe çatışma yönetiminde bütünleştirici boyuttaki stilleri daha çok kullanmaktadırlar. Konuyla ilgili literatür incelendiği zaman, kişilik özelliği tabanlı duygusal zekanın çeşitli alt boyutları ile kullanılan çatışma yönetim stilleri arasında farklı ilişkilere rastlanmaktadır. (Ünlü vd, 2014). Yetenek tabanlı duygusal zeka ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen de kısıtlı sayıda araştırma

mevcuttur Bu araştırmacılarından Gambill (2008), herhangi bir ilişki bulamazken, Baker (2014:4) uzlaşma ve ödün verme ile toplam duygusal zeka puanı arasında bir ilişki tespit etmiştir.

Duygusal zekanın duyguları anlama boyutu ile Makyavelizm arasında herhangi bir ilişki tespit edilemezken, katılımcıların duyguları yönetme ve yönlendirme yetenekleri arttıkça, Makyavelizm düzeyleri düşmektedir. Daha önce yapılmış araştırmalarda da hem kişilik tabanlı duygusal zeka, hem de yetenek tabanlı duygusal zeka arttıkça makyavelist yaklaşımların azaldığı tespit edilmiştir (Austin vd., 2007; Cote vd., 2011; Oconner ve Athota, 2013; Pilch, 2008). Dolayısıyla bu sonuç geçmişte yapılmış araştırmalarla paralellik göstermektedir.

Katılımcıların kullandıkları çatışma yönetim stilleri Makyavelizm düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Duygusal zekanın aksine Makyavelizm düzeyleri yükseldikçe, çatışma anında bütünleştirici boyuttaki çatışma yönetim stillerini kullanma oranı düşmektedir. Diğer bir deyişle makyavelist kişilik özelliğine sahip bireyler çatışma anında diğerlerini daha az düşünmektedirler. Dolayısıyla hem bütünleştirme hem de ödün verme stillerini daha az kullanmaktadırlar. Geçmişte yapılan çalışmalar incelendiği zaman Makyavelilerin hükmetme stilini daha sık kullandıkları gözükmektedir (Jones & White, 1985; Mesko vd., 2014, ⁶). Bu araştırmada hükmetme ile Makyavelizm arasında bir ilişki bulunamamış olmasının, anketin bir şirkette çalışan personel üzerinde uygulanmış olmasından dolayı katılımcıların sosyal arzu edilebilirlik etkisi altında kalması, dolayısıyla hükmetme ile ilgili maddelere daha nadir katılmaları sebebiyle ortaya çıktığı değerlendirilmektedir. Benzer şekilde Makyavelizm düzeyi arttıkça bütünleştirme stili kullanımında artış tespit eden araştırmalara da rastlanmaktadır. (Jones ve Melcher, 1982:57) Söz konusu sonuçların araştırmanın yapıldığı toplumun kültür yapısından da etkilenmeleri sebebiyle sonuçların farklılık gösterebileceği düşünölmektedir.

Araştırmanın ana amacı olan, duygusal zekanın her zaman iyi davranışlar için değil, kişisel çıkarlar içinde kullanılacak bir araç olduğu tezi kısmen doğrulanmıştır.

⁶ <http://www.kilmanndiagnostics.com/developing-forced-choice-measure-conflict-handling-behavior-mode-instrument'dan> (Erişim Tarihi: 17.10.2014)

Duygusal zeka ile bütünleştirme çatışma yönetim stili arasındaki pozitif ilişki Makyavelizm düzeyi arttıkça artmaktadır. Makyavelist davranış arttıkça bütünleştirme stili kullanımı düşerken, söz konusu bireylerin duygusal zekaları da arttığı zaman, bu davranış tersine dönmekte ve katılımcılar kişisel çıkarlarını daha etkin savunma yollarından biri olan bütünleştirici stili daha sık kullanmaktadırlar. Fakat bu sonucu desteklemesi için analizi yapılan kaçınma, hükmetme ve ödün verme stilleri için bu şekilde bir ilişki tespit edilememiştir.

Bu araştırma ile;

- Ülkemizde daha önce yeterince araştırılmamış Makyavelizm ve duygusal zeka ile çatışma yönetimi etkileşimleri incelenmiştir.
- Uluslararası literatürde son yıllarda tartışılmaya başlanılan duygusal zekanın kişisel amaçlar içinde kullanılabilir bir zeka elementi olduğu tartışmalarına destek verilmek istenmiştir.
- Ayrıca ülkemizde daha önce kişilik tabanlı duygusal zeka alanında yapılmış bir çok araştırmaya yetenek tabanlı bir araştırmayla katkı sağlanmıştır.
- Kullanımı giderek yaygınlaşan ve görece yeni nesil yetenek tabanlı duygusal zeka testlerinden olan STEM ve STEU testleri Türkçeye kazandırılmıştır.
- Ağırlıklı olarak eğitim ve sağlık sektöründe gerçekleştirilen sosyal bilimler literatürüne mühendislik alanında yapılan bir çalışma ile zenginlik kazandırmak amaçlanmıştır.

6.2 Öneriler

Makyavelizm ile gerek duygusal zeka gerekse çatışma yönetimi arasındaki ilişkileri inceleyen Türkiye’de yapılmış başka bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bireylerin çalışma ortamındaki davranışlarına yöne veren en önemli kişilik özelliklerinden olan Makyavelizm konusunda daha farklı ortamlarda bu araştırmalar tekrarlanarak Türk kültür yapısının bu davranışlara etkisi gözlemlenebilir.

Hem Makyavelizm hem de çatışma yönetim stilleri kendi kendini raporlama temelli testler ile ölçülmüştür. Sosyal arzu edilebilirlik etkisi altında kalabileceği için bu tip

testler yerine katılımcıların çevrelerindeki kişiler tarafından sorgulandığı ve kendi algılarından çok, çevrelerinde bıraktığı izlenimlerin ölçüldüğü testler ile bu araştırmanın tekrarlanması daha sağlıklı sonuçlar alınmasına yardımcı olacaktır. Özellikle, Makyavelizm ve hükmetme konularında bir şirkette araştırma yapmanın, aynı etkiden dolayı gerçekten farklı sonuçlar verebileceği değerlendirilmektedir.

EK: Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yürütülen "Duygusal Zeka, Makyavelizm ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmı için hazırlanmıştır.

Elinizdeki soru formu akademik amaçlı olarak kullanılacaktır. Araştırmada önemli olan kişilerin bireysel cevapları değil, örneklemden elde edilecek toplu sonuçlardır. Bu doğrultuda soru formuna adınızı veya kimliğinizi ifade eden herhangi bir şey yazmanıza gerek yoktur. Değerli zamanınız ve araştırmaya getirdiğiniz önemli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç Dr. Figen DALYAN
Anadolu Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü

Türker Özcihan
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

I. Kısım

Bu bölüm, "Tasarım Mühendisliği Bölümü" çalışanlarının "kişisel bilgileri" ile ilgili maddeleri içermektedir. Durumunuza uygun olan seçeneği, önündeki parantezin içerisine çarpı (X) koyarak, ya da boşluğu uygun şekilde doldurarak yanıtlayınız.

1. Cinsiyetiniz;
 Kadın Erkek
2. Yaşınız;
 25'ten küçük 25-35 36- 45 46-55 56'dan büyük
3. Eğitim düzeyiniz;
 Temel eğitim Lise Yüksekokul Üniversite Yüksek Lisans Doktora
4. Toplam çalışma süreniz;
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 20 yıldan fazla
5. Mesleğiniz
 Mühendis Uzman Teknik Eleman Memur Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

II. Kısım

Sayın katılımcı, Aşağıdaki soruların her biri bir durumu tarif etmektedir ve size göre , verilen beş duygudan hangisinin o durumda oluşması daha olası ise, o şıkkı işaretlemeniz beklenmektedir.

Örnek:

Clara bir hediye almıştır. Clara bu durumda büyük olasılıkla nasıl hisseder?

(a) Mutlu (b) Kızgın (c) Korkmuş (d) Sıkılmış (e) Aç

Eğer Clara'nın mutluluk hissedeceğini düşünüyorsanız, o şıkkı işaretlemelisiniz. Bu testte toplam 42 soru mevcuttur.

1. Hoş bir deneyim beklenmedik şekilde sona erer ve bu konu hakkında yapılabilecek fazla bir şey yoktur. İlgili kişi bu durumda büyük olasılıkla ne/nasıl hisseder?

(a) Utanmış (b) Sıkıntılı (c) Kızgın (d) Üzgün
(e) Engellenmiş

2. Xavier zor bir görevi zamanında ve bütçenin altında tamamlamıştır. Xavier bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?

(a) Şaşkınlık (b) Gurur (c) Rahatlama (d) Umut
(e) Sevinç

3. Eve'in rahatsız edici bir komşusu başka bir şehre taşınmıştır. Eve bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?

(a) Pişmanlık (b) Umut (c) Rahatlama
(d) Üzüntü (e) Sevinç

4. Jill dışarıya pikniğe gittiği gün çok güzel bir hava vardır. Jill bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?

(a) Gurur (b) Sevinç (c) Rahatlama (d) Suçluluk
(e) Umut

5. Pişmanlık her zaman hangi durumda oluşur?

(a) Olaylar beklenmedik olduğu zaman
(b) Olmasını istemediğin ve tekrar değiştiremediğin bir duruma sebep olduğun zaman
(c) Koşullar olmasını istemediğin bir duruma sebebiyet verdiği zaman.
(d) Olmasını istemediğin ve değiştirmeye çalıştığın bir duruma sebebiyet verdiğin zaman
(e) Olaylar kontrolünden çıktığı zaman

6. Edna'nın iş arkadaşları, tatile giden Edna için bir hoşça kal partisi organize ederler. Edna bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?

(a) Şaşkınlık (b) Minnettarlık (c) Gurur
(d) Umut (e) Rahatlama

7. Hoş olmayan bir olay olmaktadır. Ne ilgili kişi ne de bir başkası onu durduramamaktadır. İlgili kişi bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?

(a) Suçlu (b) Sıkıntılı (c) Üzgün (d) Korkmuş
(e) Kızgın

8. Eğer mevcut durum devam ederse, Denise'in iş vereni büyük ihtimalle Denise'in işini evine çok yakın bir yere taşıyabilecektir. Denise bu durumu çok istemektedir. Denise bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?

(a) Sıkıntı (b) Sevinç (c) Şaşkınlık (d) Umut
(e) Korku

9. Song bir arkadaşının diğerlerinden acil faturalarını ödemek üzere borç para aldığını fakat gerçekte parayı daha önemsiz amaçlar için kullandığını fark etmiştir. Song bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?

(a) Öfke (b) Heyecan (c) Ayıplama (d) Utanç
(e) Dehşet

10. Bir kişi hangi nedenle sonradan kendini şaşırılmış hisseder?

(a) Beklenmedik bir şey olduğunda
(b) Alışık olmadık bir şey olduğunda
(c) Olağandışı bir şey olduğunda
(d) Korkunç bir şey olduğunda
(e) Saçma birşey olduğunda

11. Leya sorun çözücü olarak çalışmaktadır. Standart bir sorun ile karşılaşmıştır ve nasıl çözeceğini bulamamaktadır. Leya bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?

(a) Kafası karışmış (b) Engellenmiş (c) Şaşkın
(d) Rahatlamış (e) Sıkıntılı

12. Charles film seyretmek için bir arkadaşıyla buluşacaktır. Arkadaşı çok gecikmiştir ve filme zamanında yetişemeyeceklerdir. Charles bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?

(a) Morali Bozuk (b) Engellenmiş (c) Kızgın
(d) Ayıplayan (e) Sıkıntılı

13. Rashid performans görüşmesinden önce kotasını doldurmak zorundadır. Bunu başarmak için çok küçük bir şansı vardır ve durumu iyileştirmek için yapabileceği bir şey yoktur. Rashid bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?

(a) Tedirgin (b) Korkmuş (c) Sıkıntılı
(d) Üzgün (e) Ümitli

14. Bir kişi başka birinin kendisine isteyerek zarar verdiğini düşünmemektedir. Olayları iyileştirmek için yapacak pek bir şey yoktur. İlgili kişi bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Hoşlanmama (b) Öfke (c) Kıskançlık
(d) Şaşkınlık (e) Endişe
15. İş arkadaşı Bart, şirketten çaldığı para hakkında, Phil'den yalan söylemesini istemiştir. Phil aynı fikirde değildir. Phil bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Heyecan (b) Öfke (c) Korku (d) Ayıplama
(e) Utanç
16. Jim cumartesi günü çocukları ile parkta oynayarak geçirmekten keyif almaktadır. Bu yıl çocukların sportif aktiviteleri sebebiyle cumartesi günü onunla geçirmeleri mümkün olmayacaktır. Jim bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Kızgın (b) Üzgün (c) Engellenmiş
(d) Sıkıntılı (e) Utanmış
17. Eğer işler yolunda giderse Derek'in evinin değerinin artması çok muhtemeldir. Derek büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Sıkıntılı (b) Korku (c) Şaşkınlık
(d) Sevinç (e) Umut
18. Sheila'nın iş arkadaşı, Sheila'ya artış için başvurmasını sağlayacak önemli bir bilgiyi bilerek vermemektedir. Sheila bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Morali Bozuk (b) Ayıplayan (c) Engellenmiş
(d) Öfke (e) Sıkıntılı
19. Megan ev almak için bakılmaktadır. Bir şey olur ve Megan pişmanlık hisseder. Büyük olasılıkla burada ne olmuştur?
(a) İsteddiği eve teklif vermemiştir ve şimdi çok geç olup olmadığını öğrenmeye çalışmaktadır.
(b) Bulamayacağını düşündüğü ve beğendiği bir ev bulmuştur
(c) Banka zamanında para veremediği için beğendiği bir eve teklif verememiştir.
(d) İsteddiği bir eve teklif vermemiştir ve evi bir başkası almıştır.
(e) Bir ev için teklif vermiştir ve kabul edilip edilmeyeceğini beklemektedir.
20. Mary masasında çalışmakta iken şaşırması hissetmesine sebep olan bir şey olmuştur. Bu durumda büyük olasılıkla ne olmuştur?
(a) İş arkadaşı saçma bir şaka yapmıştır
(b) Daha önce ilgilenmediği yeni bir görev üzerinde çalışmaktadır.
(c) Olması gerektiğini düşündüğünden daha farklı bazı sonuçlara ulaşmıştır.
(d) İşini tamamlayamayacağını fark etmiştir.
(e) İşte genellikle yapmadığı bir görevi tamamlamak zorundadır.
21. Garry'nin küçük işi sebebini anlayamadığı bir biçimde daha az müşteri çekmektedir. Bu durumu iyileştirmek için yapabileceği bir şey gözükmemektedir. Garry bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Korkmuş (b) Kızgın (c) Üzgün (d) Suçlu
(e) Sıkıntılı
22. Başka biri kasıtlı olarak, birilerine faydasının dokunmasını sağlamıştır. Bu durumdan yararlananlar büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Umut (b) Gurur (c) Minnettarlık
(d) Şaşkınlık (e) Rahatlama
23. Kevin mevcut işinde birkaç yıldır çalışmaktadır. Beklenmedik bir anda, terfi alabileceğini fark eder. Kevin bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Gurur (b) Rahatlama (c) Sevinç
(d) Umut (e) Suçluluk
24. Birisi ulaşmak istediği bir hedefe kendi çabalarıyla ulaşmıştır. O kişi bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Sevinç (b) Umut (c) Rahatlama
(d) Gurur (e) Şaşkınlık
25. İstenmeyen bir durumun oluşma olasılığı azalmış veya tamamen ortadan kalkmıştır. İlgili kişi bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Pişmanlık (b) Umut (c) Sevinç
(d) Üzüntü (e) Rahatlama
26. Hasad yeni cep telefonunu kullanmaya çalışmaktadır. Her zaman, değişik aletlerin nasıl kullanılacağını bulmayı becermiştir, ama bu telefonu bir türlü çalıştıramamaktadır. Hasad bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Sıkıntılı (b) Kafası Karışmış (c) Şaşırması
(d) Rahatlamış (e) Engellenmiş
27. Dorian'ın arkadaşı hastadır ve kafasını çevirme veya ağzını kapatmayı dert etmeden Dorian'ın üzerine doğru aksırmaktadır. Dorian büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Endişe (b) Hoşlanmama (c) Şaşkınlık
(d) Kıskançlık (e) Öfke
28. Tüm risk faktörlerini engellemek için dikkatli olduğu halde Tina kansere yakalanmıştır. Kanser iyi huylu olması küçük bir ihtimaldir ve Tina'nın bu durumu değiştirmek için yapabileceği bir şey yoktur. Tina bu durumda büyük olasılıkla ne/nasıl hisseder?
(a) Korkmuş (b) Sıkıntılı (c) Tedirgin
(d) Üzgün (e) Ümitli

29. Quan ve karısı günlük konular hakkında konuşmaktadırlar. Konuşurken Quan'ı şaşırta bir olay olmuştur. Bu durumda büyük ihtimalle ne olmuştur?
(a) Karısı genellikle yapmadığı şekilde çok konuşmuştur.
(b) Karısı genellikle konuştukları konulardan daha farklı konular hakkında konuşmuştur.
(c) Karısı Quan'a bazı kötü haberleri olabileceğini söylemiştir.
(d) Karısı Quan'a olmasına ihtimal vermediği bazı haberler vermiştir.
(e) Karısı komik bir hikaye anlatmıştır.
30. Yaklaşan bir olayın kötü sonuçları olabilecektir. Bu durumun üstesinden gelmek için yapacak fazla bir şey yoktur. İlgili kişi bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Üzgün (b) Tedirgin (c) Sıkıntılı
(d) Korkmuş (e) Ümitli
31. Birilerinin istediğine ulaşması kesindir. Bu durumda büyük ihtimalle ne hissederler?
(a) Gurur (b) Rahatlama (c) Sevinç
(d) Umut (e) Suçluluk
32. Şans eseri bir kişi için istediğini elde etme ihtimali olan bir durum ortaya çıkmıştır. O kişi bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Sıkıntı (b) Umut (c) Şaşkınlık
(d) Sevinç (e) Korku
33. Alfonso'nun yaptığı işten pek de memnun olmayan bir müdür işten ayrılmıştır. Alfonso bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Sevinç (b) Umut (c) Pişmanlık
(d) Rahatlama (e) Üzüntü
34. Bazı faktörler sebebiyle Sara'nın iş tanımını değiştirmiştir ve işinin severek yaptığı kısımları ise kaldırılmıştır. Sara büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Utanmış (b) Üzüntü (c) Kızgın
(d) Sıkıntılı (e) Engellenmiş
35. Son zamanlarda Leila iyi uyuyamamaktadır ve hayatında bu duruma sebebiyet verebilecek bir şey olmamıştır. Leila bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Kızgın (b) Korkmuş (c) Üzgün
(d) Sıkıntılı (e) Suçluluk
36. Bir kişi durumun kontrol altında olduğunu düşünmektedir. Fakat durum belirli bir sebebi olmadan kötüye gitmektedir. İlgili kişi bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Kafası karışmış (b) Rahatlamış (c) Şaşırmış
(d) Engellenmiş (e) Sıkıntılı
37. Bir kişi, başka bir kişinin kasıtlı olarak, kendileri için iyi giden bir durumu sonlandırdığına inanmaktadır. Neyseki durumu düzeltebilmek için yapılabilecek şeyler olduğunu düşünmektedir. Bu kişi bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Kızgın (b) Ayıplayan (c) Sıkıntı
(d) Morali Bozuk (e) Engellenmiş
38. Enid'in işyerindeki yeni yöneticisi sormadan, herkesin çalışma saatlerini daha az esnek bir yapıya dönüştürmüştür. Enid bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Hoşlanmama (b) Öfke (c) Kıskançlık
(d) Şaşkınlık (e) Endişe
39. Bir kişi başka bir kişinin, kötü karakteri sebebiyle, kendisine zarar verdiğine inanmaktadır. Buna rağmen durumun düzeltilebilir olduğunu düşünmektedir. Zarar gören kişi bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Ayıplama (b) Öfke (c) Korku
(d) Heyecan (e) Utanç
40. Pete, sevdiği TV programı bittikten sonra eve gelebilmiştir. Pete'in partneri programı Pete için kaydetmiştir. Pete bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Şaşkınlık (b) Umut (c) Gurur
(d) Rahatlama (e) Minnettarlık
41. Matthew mevcut işinde altı aydır çalışmaktadır. Matthew'un pişmanlık hissetmesine sebep olacak bir olay olmuştur. Büyük olasılıkla ne olmuştur?
(a) İsteddiği bir pozisyona başvurmamıştır ve daha az kalifiye başka birinin pozisyonu aldığını öğrenmiştir.
(b) İsteddiği bir pozisyona başvurmamıştır ve benzer bir pozisyon aramaya başlamıştır.
(c) Yükselme fırsatının kalmadığını fark etmiştir.
(d) Alabileceğini düşündüğü bir pozisyonu alamamıştır.
(e) Başvurabileceği bir pozisyonun ilanını duymamıştır ve artık başvurmak için çok geçtir.
42. Penny'nin hockey takımı çok çalışmış ve şampiyonluğu elde etmiştir. Penny bu durumda büyük olasılıkla ne hisseder?
(a) Umut (b) Gurur (c) Rahatlama
(d) Sevinç (e) Şaşkınlık

III. Kısım

Sayın katılımcı, bu testte, duygusal bir durumla ilgili kısa detaylar verilmiş ve 4 tepki seçeneği arasından, kişinin hissettiği duyguları ve karşılaştığı problemleri yönetmek için, en etkili olanı seçmeniz istenmektedir.

Birden fazla seçeneğin uygun olabileceğini düşünüyorsanız bile, size göre o durum için en etkili olanı seçmeniz istenmektedir.

Sizin o durumda ne yapacağınızı veya o durumda ahlaki olarak yapacak en iyi şeyi seçmeniz değil, en etkili tepkiyi seçmeniz istenmektedir.

1. Lee'nin bir iş arkadaşı önemli bir bilgiyi zamanında iletmek konusunda başarısız olmuş ve Lee'de planın gerisinde kalmıştır. Lee'nin yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Telafi etmek için daha çok çalışmak
- (b) İş arkadaşına kızmak
- (c) İşin aciliyetini iş arkadaşına açıklamak
- (d) Bir daha iş arkadaşına güvenmemek

2. Rhea, çok severek yaptığı tam zamanlı annelik için işinden ayrılmıştır. Fakat şirketini ve iş arkadaşlarını özlemektedir. Rhea'nin yapacağı en akıllıca hareket ne olur?

- (a) Tam zamanlı anne olmanın keyfini çıkarmak
- (b) Eski iş arkadaşları ile onları görüşmeye çağırarak sosyal olarak görüşmeye devam etmek
- (c) Yeni annelerden oluşan bir oyun grubuna veya sosyal gruba katılmak.
- (d) Part-time iş bulmaya çalışmak

3. Pete iş arkadaşlarının sahip olmadığı özel yeteneklere sahiptir ve bu yüzden iş yükünün daha ağır olduğunu hissetmektedir. Pete'in yapacağı en akıllıca hareket ne olur?

- (a) Bu konu hakkında patronuyla konuşmak
- (b) Yeni bir iş aramaya başlamak
- (c) Benzersiz yetenekleri ile gurur duymak
- (d) Bu konu hakkında iş arkadaşlarıyla konuşmak

4. Wai-Hin ve Connie yıllarca aynı ofisi paylaşmışlardır fakat Wai-hin yeni bir iş bulmuştur ve Connie arkadaşıyla bağlantı kuramamaktadır. Connie'nin yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Onun gittiğini ve arkadaşlıklarının bittiğini kabul etmek
- (b) Wai-Hin'i arayıp öğlen yemeğine veya kahve içmeye çağırmak.
- (c) Wai-Hin ile sohbet etmek için kondağa geçmek fakat onun yerine geçen kişiyle de arkadaş olmak
- (d) Ofisteki diğer kişileri tanımak için zaman harcamak ve yeni arkadaşlıkları için girişimde bulunmak.

5. Manuel çalıştığı pozisyonun kaldırılacağını ve daha az prestijli bir pozisyonda işine devam edebileceğini öğrendiğinde emekliliğine birkaç yıl vardır. Manuel'in yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Tüm seçeneklerini dikkatlice değerlendirmek ve konuyu ailesi ile görüşmek
- (b) Patronuyla veya yönetimle bu konu hakkında konuşmak
- (c) Durumu kabul etmek, fakat hala incinmiş hissetmek
- (d) İş bırakmak

6. Alan, arada beraber çalıştığı akranı Trudy'ye zor bir görev için yardım etmektedir. Trudy Alan'ın işinin çok iyi olmadığından şikayet etmektedir ve Alan da Trudy'e ona iyilik yaptığı için minnettar olması gerektiği şeklinde cevap vermektedir. Bu konuda tartışırlar. Hangi eylem Alan için en etkili olur?

- (a) Trudy'ye yardım etmeyi bırakmak ve bir daha ona yardım etmemek
- (b) Ona düzgün şekilde yardım etmek için daha çok çalışmak
- (c) Trudy'den özür dilemek
- (d) Tavsiye sorarak tartışmayı dağıtmak

7. Surbhi kimseyi tanımadığı ve kimseyi arkadaş canlısı bulmadığı bir yerde yeni bir işe başlar. Hangi eylem Surbhi için en etkili olur?

- (a) İş saatleri dışında arkadaşları ile eğlenmek
- (b) Yeni işini iyi yapmaya konsantre olmak
- (c) İnsanlarla konuşmak ve arkadaş canlısı olmak için çaba harcamak
- (d) İş bırakmak ve daha iyi bir çevreye sahip yeni bir iş bulmak

8. Darla, onun çalıştığı alan hakkında çok fazla bilgiye sahip olmadıkları için muhtemelen onu anlamayacak bir grup uzmana işini sunacağı için gergindir. Hangi eylem Darla için en etkili olur?

- (a) Sunumun iyi geçeceğini bilerek, pozitif ve kendine güvenli olmak
- (b) Sadece sunumu yapmak
- (c) Açıklamaları basitleştirerek sunumun üzerinde çalışmak
- (d) Arkadaşları ya da ailesi gibi meslekten olmayan kişilere sunum yaparak pratik yapmak

9. Andre arkadaşlarının ve ailesinin yaşadığı şehirden ayrılmaktadır. Arkadaşlarının onunla

9. Andre arkadaşlarının ve ailesinin yaşadığı şehirden ayrılmaktadır. Arkadaşlarının onunla bağlantıda olmak için düşündüğünden daha az çaba harcadıklarını fark etmiştir. Hangi eylem Andre için en etkili olur?

- (a) Kulüplere ve aktivitelere katılarak yeni şehirdeki yaşamına uyum sağlamaya çalışmak
- (b) Arkadaşlarıyla bağlantıda olmak için çaba sarf etmek, aynı zamanda yeni insanlarla buluşmaya çalışmak
- (c) Kendilerinin güvenilmez olduklarını gösteren eski arkadaşlarını bırakmak
- (d) Arkadaşlarına kendisiyle bağlantıya geçemedikleri için hayal kırıklığına uğradığını söylemek

10. Helga'nın takımı iyi performans göstermektedir. Kendi projelerine dahil etmek zorunda oldukları başka bir takımdan düşük kalitede iş almaktadırlar. Hangi eylem Helga için en etkili olur?

- (a) Bunun hakkında endişelenmemek
- (b) Diğer takıma işlerini tekrar yapmaları gerektiğini söylemek
- (c) Proje yöneticisine durumu bildirmek
- (d) İşi aynı seviyeye getirmek için diğer takımın işini yeniden yapmak

11. Clayton uzun zamandır yurt dışındadır ve ailesini ziyaret etmek için geri döner. O kadar çok şey değişmiştir ki Clayton kendisini dışlanmış hisseder. Clayton'un yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Hiçbirşey – herşey zamanla yolluna girecektir.
- (b) Ailesine dışlanmış hissettiğini söylemek.
- (c) Dinleyerek zaman geçirmek ve tekrar ilgili duruma gelmek.
- (d) Zamanla ilişkilerin değişebileceğini kabullenmek.

12. Daniel çok yakın olduğu ailesinden uzakta bir ülkede çok prestijli bir iş teklifi almıştır. Karısı ile birlikte taşınmanın mantıklı olacağına karar verirler. Daniel'in yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Ayrılmak istemiyorsa işe başvurmaması gerektiğini anlamak
- (b) Bağlantıyı koparmamak için bir sistem kurmak, örneğin haftalık telefon konuşmaları veya e-posta gibi.
- (c) Bu değişikliğin getireceği büyük olanakları düşünmek
- (d) İşi kabul etmemek

13. Teo'nun bazı ekipmanlarına rutin ayarlamalar yapan yeni bir çalışan, Teo'yu ekipmanlardaki arızalardan sorumlu tutmaktadır. Teo'nun yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Böylesi suçlamalar yaptığı için çalışanı azarlamak
- (b) Suçlamayı önemli olmadığı için önemsememek
- (c) Arızaların kendi hatası olmadığını açıklamak
- (d) Ekipmanların arızalanmasını önlemek için onları daha iyi kullanmayı öğrenmek

14. Mei Ling telefonda çok yakın akrabalarının hastanede kritik hasta olduğunu öğrenir. Mei Ling'in yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Ağlamak ve duygularını istediği kadar süre ifade etmek
- (b) Ailenin diğer bireyleri ile konuşarak ne olduğunu öğrenmek ve kendisini sakinleştirmek, sonra hastaneyi ziyaret etmek.
- (c) Yapabileceği hiçbirşey yok.
- (d) Hastaneyi ziyaret etmek ve personele durumlarını sormak.

15. Tam zamanlı eğitime başladığı için Vincent, gayet başarılı olduğu su polosu idmanları için ne gerekli parayı ne de zamanı bulamamaktadır. Her ne kadar tam zamanlı eğitimden hoşlansa da idmanlarını özlemektedir. Vincent'in yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Çok çalışarak derslerini vermek.
- (b) Yerel bir ligin veya daha ucuz ve zaman ayırması gereken bir spor bulmak.
- (c) Sporun veya derslerinin mi kendisi için daha önemli olduğunu iyice düşünmek.
- (d) Spor bursları veya desteklerini araştırmak.

16. Yıllarca ara verdikten sonra Greg üniversiteye geri dönmüştür. Çevresinde kendisinden çok daha genç olan ve becerilerine çok güvenen genç öğrenciler var ve onlarla rekabet edip edemeyeceğinden emin olamıyor. Greg'in yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Üniversite dışındaki hayatına kanalize olmak.
- (b) Çok çalışarak bütün derslere katılmak.
- (c) Kendisi ile aynı durumdaki başkaları ile konuşmak.
- (d) Daha çok hayat tecrübesi olduğu için daha genç öğrencilerden daha iyi olduğunu anlamak

17. Shona, küçükken çok yakın olduğu yeğeniyle aylardır konuşmamıştır. Onu arar fakat yalnızca beş dakika konuşabilmişlerdir. Shona'ın yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Yeğeninın büyüdüğünü ve artık ailesi ile çok fazla zaman geçirmek istemeyebileceğini anlamak
- (b) Buluşmak için plan yapmak ve iyi bir sohbet gerçekleştirmek için onu ziyaret etmek
- (c) İlişkilerin değişebileceğini anlamak fakat zaman zaman onu aramaya devam etmek
- (d) Bu duruma kızmak, fakat yapacak birşey olmadığını da anlamak.

18. Joel her zaman bu özel müşteri ile ilgilenmiştir, fakat çok karmaşık bir iş geldiği zaman patronu bu işi Joel'in iş arkadaşına vermeyi tercih etmiştir. Joel, patronunun kendisi hakkında, önemli işleri halledemeyeceğini düşünüp düşünmediğini merak etmektedir. Joel'in yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) İyi performans gösterdiğine be bir sonraki karmaşık işin kendisine verilebileceğine inanmak
- (b) İyi iş çıkarmak böylece gelecekte karmaşık işlerin kendisine verilmesi
- (c) Patronuna karmaşık işin niye iş arkadaşına verildiğini sormak
- (d) Olay tekrar gerçekleşene kadar bunun hakkında üzülmemek.

19. Hasina, babasının uzun yıllardır yakalanmış olduğu hastalıktan dolayı öldüğünü öğrendiğinde çok uzak bir ülkededir. Joel'in yapacağı en doğru hareket ne olur

- (a) Destek ve bilgi için en yakın akrabalarıyla temasa geçmek
- (b) Olay hakkında düşünmemeye çalışmak ve yapabileceği en iyi şekilde günlük hayatına devam etmek.
- (c) Ülkeyi böyle bir zamanda terk ettiği için korkunç hissetmek
- (d) Bu kaybın derin anlamı hakkında detaylıca düşünmek

20. Mina ve kuzeni normalde oldukça iyi geçinirler ve kuzeni ufak bir ücret karşılığında düzenli olarak Mina için bebek bakıcılığı yapar. Geçenlerde kuzeni evin karışıklığını eleştirerek örümcek ağlarını temizlemişti. Mina bu durumu küçük düşürücü buldu. Mina'nın yapacağı en etkili hareket ne olur.

- (a) Kuzenine bu yorumların onu sınırlendirdiğini söylemek
- (b) Yeni bir bebek bakıcısı bulmak
- (c) Evinin ücretsiz olarak temizlenmesine minnettar olmak
- (d) Kuzenine yalnızca bebek bakıcılığı yapmasını ve evi temizlememesini söylemek.

21. Juno şirketinin batmakta olduğundan ve işinin tehlikede olduğundan oldukça emindir. Şirketi oldukça büyük bir şirket olup resmi bir açıklama yapılmamıştır. Juno'nun yapacağı en doğru hareket ne olur.

- (a) Ne olduğunu öğrenip endişelerini ailesi ile tartışmak.
- (b) Daha sıkı çalışıp şirketini ayakta tutmaya çalışmak.
- (c) Başka iş aramaya başlamak
- (d) bu olayları yeni bir başlangıç için fırsat olarak değerlendirmek.

22. Mallory küçük bir şirketten, kişisel ilişkilerin az olduğu çok daha büyük bir şirkete geçmiştir. Mallory bu kişisel ilişkilerin eksikliğini çekmektedir. Mallory'nin yapacağı en doğru hareket ne olur.

- (a) İş arkadaşlarıyla konuşmak ve sosyal ilişkiler kurup arkadaş edinmeye çalışmak.
- (b) Yeni iş aramaya başlamak, böylece bu çevreden uzaklaşmak
- (c) İşlerin yoluna girmesi için yalnızca biraz zaman tanımak,
- (d) İş dışı arkadaşlarına ve eski işyerlerinden edindiği iş arkadaşlarına yoğunlaşmak

23. Israrcı bir müşteri Jill'in zamanının çoğunu aldığı halde, Jill'in performansı hakkında patronu ile konuşmak istemiştir. Jill'in patronu, Jill'in performansı konusunda Jill'e güvence verdiği halde, bu durum Jill'in sınırlarını bozmuştur. Jill'in yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Arkadaşları veya meslektaşları ile konu hakkında konuşmak
- (b) Olayı göz ardı edip bir sonraki işine devam etmek.
- (c) Derin nefes alarak veya kısa bir yürüşe çıkarak sakinleşmek.
- (d) Geçmişte başarılı olduğunu ve bu müşterinin zor çıkmasının kendi hatası olmadığını düşünmek.

24. Blair ve Flynn genellikle iş günlerinden sonra bir kafeye gitmekte ve şirkette olanlar hakkında sohbet etmektedirler. Blair şirketin başka bir bölümüne transfer olduktan sonra, kafeye gelmemektedir. Flynn bu cuma sohbetlerini özlemektedir. Flynn'in yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Kafeye gitmek veya diğer çalışanlar ile sosyalleşmek.
- (b) Durum hakkında üzülmemek, değişikliği yok sayıp, Blair'i kendi haline bırakmak.
- (c) Blair ile bir daha konuşmamak.
- (d) Blair'i tekrar davet etmek ve belki başka bir zaman için görüşmeleri tekrar planlamak

25. Michelle'in arkadaşı Dara partneriyle yaşamak için deniz ötesine taşınmaktadır. İki yılardır iyi arkadaşlar olmuşlardır ve Dara'nın tekrar geri gelmesi mümkün gözükmemektedir. Michelle'in yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Dara'yı unutmak
- (b) Diğer arkadaşlarıyla vakit geçirip kendini meşgul tutmak.
- (c) Dara ve partnerinin en kısa zamanda geri geleceğini düşünmek.
- (d) Elektronik posta, telefon veya mektup yoluyla Dara ile iletişimi devam ettirmek.

26. Dorian'ın prostat ameliyatı olması gerekirken ve bu süreç onu oldukça korkutmaktadır. Ameliyatın epey acı verdiğini duymuştur. Dorian'ın yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Prosedür hakkında bulabildiği kadar çok bilgi edinip sakinleşmeye odaklanmak.
- (b) Knedini sürekli meşgul edip yaklaşan ameliyat hakkında düşünmemek.
- (c) Endişeleri hakkında ailesi ile konuşmak
- (d) Ne olabileceği ile ilgili doktoruyla konuşmak

27. Hannah'nın gerekli kaynaklara erişimi gecikmiş ve yaptığı iş planının gerisinde kalmıştır. İlerleme raporu kaynakların eksikliğinden bahsetmemektedir. Hannah'nın yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Patronuna veya yönetime kaynakların yetersiz olduğunu söylemek.
- (b) Gelecek sefer için önceden planlama yapmak hakkında ders çıkartmak.
- (c) İlerleme raporunda kaynakların yetersizliğini belgelemek.
- (d) Bu durum hakkında fazla üzülmemek.

28. Alana birkaç aydır üst düzey bir pozisyona vekalet etmektedir. Artık yalnızca uzun süreli çalışanların bu pozisyonlara vekalet edebileceği ile ilgili bir karar alınmıştır ve Alana bu kriteri sağlayacak kadar bir süredir burada çalışmamaktadır. Alana'nın yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Pozisyondan istifa etmek.
- (b) Uzun süreli çalışan haline gelince atanmak için bu tecrübeyi kullanmak
- (c) Yeni kuralı kabul etmek fakat, adil olmadığını düşünmek
- (d) Bir istisna yapıp yapılamayacağını yönetime sormak

29. Jacob yeni evine taşınma şerefine kapsamlı bir aile toplantısı organize etmektedir. Organizasyonun prüzüzsüz olmasını istemekte ve bu konuda biraz kendini gergin hissetmektedir. Jacob'nın yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Endişelerini hafifletmek için arkadaşlarıyla veya ailesi ile konuşmak.
- (b) Sakinleşmeye çalışmak, hatta kısa bir yürüyüşe çıkmak veya meditasyon yapmak.
- (c) Vaktinden önce hazırlanmak, böylece ihtiyaç duyduğu her şeye ulaşabilmek
- (d) Her şeyin mükemmel olmayacağını fakat ailesinin anlayışla karşılayacağını kabul etmek

30. Julie, Ka'yı çok uzun zamandır görmemiştir ve haftasonu beraber yapacakları seyahatı iple çekmiştir. Ka çok değişmiştir ve Julie artık onun ilginç bir arkadaş olmadığını fark etmiştir. Julie'nin yapacağı en doğru hareket ne olur?

- (a) Seyahatı iptal edip eve gitmek
- (b) Arkadaşlığı sonlandırma zamanının geldiğini fark edip, hayatına devam etmek.
- (c) İnsanların değiştiğini kabul edip hayatına devam etmek fakat iyi zamanları unutmamak.
- (d) Diğer daha faydalı arkadaşlıklarına konsantre olmak.

IV. Kısım

Sayın katılımcı, aşağıdaki ifadelere vereceğiniz cevapları 1'den 5'e kadar sıralanan

1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum

açıklamalarından birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlış yoktur.

Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

	1	2	3	4	5
1. Bir hareketi niye yaptığının gerçek sebebini, faydası olmadıkça asla kimseye söylememelisiniz.					
2. İnsanları en iyi idare etme yolu, onlara duymak istediklerini söylemektir.					
3. İnsan yalnızca ahlaki olarak doğru olduğundan emin olduğu zaman eyleme geçmelidir.					
4. Pekçok insan aslında iyi ve naziktir.					
5. Her insanın kötü bir yanı olduğunu ve şans verildiği zaman bu yanlarının ortaya çıkacağını kabul etmek en güvenlisidir.					
6. Her durumda dürüstlük en iyi politikadır.					
7. Başkasına yalan söylemenin hiçbir mazereti yoktur.					
8. Genel olarak, insanlar baskaları tarafından zorlanmadıkça zorlanmadıkça, sıkı çalışmazlar.					
9. Her durumda önemsiz ve dürüst biri olmak, önemli ve sahtekar olmaktan daha iyidir.					
10. Birinden sizin için birşey yapmasını istediğinizde , isteğinizin gerçek sebeplerini anlatmak, etkisi yüksek olacak başka sebepler öne sürmekten daha iyidir.					
11. Hayatta başarılı olan pekçok insan, temiz ve ahlaki bir yaşama sahiptir.					
12. Bir başkasına tamamen güvenen bir kişi belasını arıyordu.					
13. Suçlular ile diğer insanlar arasındaki en büyük fark, suçluların yakalanacak kadar aptal olmalarıdır.					
14. İnsanların çoğu cesurdur.					
15. Önemli kişileri pohpohlamak akıllıcadır.					
16. Her bakımdan iyi olmak mümkündür.					
17. P.T Barnum, her dakika bir enayi doğduğunu söylediğinde yanılıyordu.					
18. Şurda burda kestirme yola başvurmadan başarılı olmak zordur.					
19. Tedavisi olmayan bir hastalıktan dertli olan insanlar, acısız olarak hayatlarını sonlandırma seçeneğine sahip olmalıdır.					
20. Birçok insan anne-babalarının ölümünü, servetlerinin kaybından daha kolay unuttur.					

V. Kısım

Sayın katılımcı, aşağıdaki ifadelere vereceğiniz cevapları 1'den 5'e kadar sıralanan

1- Hiçbir zaman, 2- Nadiren, 3- Ara sıra, 4- Sık sık, 5- Her zaman

açıklamalarından birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlış yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

	1	2	3	4	5
1. Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.					
2. Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerimi karşılamaya çalışırım.					
3. Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.					
4. Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.					
5. Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.					
6. İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.					
7. Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.					
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.					
9. İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.					
10. Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.					
11. İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğirim.					
12. Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.					
13. İş arkadaşlarımla genellikle ayrıcalık tanırım.					
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.					
15. Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.					
16. İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.					
17. İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
18. İstedğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.					
19. Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım.					
20. Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.					
21. Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.					
22. Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.					
23. Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.					
24. İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.					
25. Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.					
26. İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.					
27. İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.					
28. Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.					

Anketimiz sona ermiştir. Teşekkür ederiz.

Kaynakça

- Adams, D. C. (1989). *Perception of conflict, conflict management styles, and commitment in middle level schools*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Austin, E. J. (2010). Measurement of ability emotional intelligence: Results for two new tests. *British Journal of Psychology* , 101, 563–578
- Austin, E.J.; Farrelly, D.; Black, C. ve Moore, H. (2007). Emotional intelligence, machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side?. *Personality and Individual Differences*, 43. 179–189.
- Ayan, A.; Ünsar, S. ve Kahraman, G. (2013). A research on the determination of Machiavellian personality tendencies. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 103-121
- Baker, W. (2014). Conflict management skills: How to increase the bottom dollar by decreasing construction team conflict. *50th ASC Annual International Conference Proceedings*, 1-6
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18 (supl.), 13-25.
- Baytalskaya, N. (2008). *The effects of Machiavellianism, perspective taking, and emotional intelligence components on negotiation strategies and outcomes*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pennsylvania: The Pennsylvania State University, The Graduate School

- Beckler, J. A.H. (2005). *Conflict as a relational turning point*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Oklahoma: University of Oklahoma Graduate College
- Blake, R. R.; Mouton, J. S.; Barnes, L.B. ve Greiner, L. E. (1964). Breakthrough in organization development. *Harvard Business Review*, 42 (6), 133-155
- Boyatzis, R. E.; Goleman, D. ve Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory. *Handbook of emotional intelligence*.(Ed: R. Bar-On; J. A. Parker). San Francisco, California: Jossey-Bass. ss.343-359
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. (7.Baskı). Ankara : Siyasal Kitabevi
- Carlin, G. M. (1991). *A conceptual analysis of conflict management style measures*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Guelph, ON: The University of Guelph
- Caruso, D.R. (2004). Defining the inkblot called emotional intelligence. *Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence*, 1(2).
http://www.eiconsortium.org/research/ei_issues_and_common_misunderstandings_caruso_comment.html .(Erişim tarihi:14.11.2014)
- Christie, R. ve Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Cobb, C. D. ve Mayer, J. D. (2000). Emotional intelligence: What the research says. *Educational Leadership*, 58, 14-18.
- Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 433-440.

- Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (1999). *Liderlikte duygusal zeka, ynetimde ve organizasyonda duygusal zeka (EQ)* (1. Baskı). (ev: Zelal Bedriye Ayman, Banu Sancar). İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Corvette, B.A.B. (2007). *Conflict management : A practical guide to developing negotiation strategies*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Côté, S. (2010). Taking the 'intelligence' in emotional intelligence seriously. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3, 127-130.
- Côté, S. ve Hideg, I. (2011). The ability to influence others via emotion displays: A new dimension of emotional intelligence. *Organizational Psychology Review*, 1, (1), 53-71
- Côté, S.; DeCelles, K.A.; McCarthy, J. M.; Van Kleef, G. A. ve Hideg, I. (2011). The Jekyll and Hyde of emotional intelligence: Emotion-regulation knowledge facilitates both prosocial and interpersonally deviant behavior. *Psychological Science*, 22, (8), 1073–1080.
- Daly, T. M.; Lee, J. A. ve Soutar, G. N. (2010). Conflict-handling style measurement: a best-worst scaling application. *International Journal of Conflict Management*, 21 (3), 281-308
- Dawda, D. ve Hart, S. D. (2000). Assessing emotional intelligence: reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28, 797-812.
- De Dreu, C. K. W. ve Gelfand, M. J. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates

- De Dreu, C.; Evers, A.; Beersma, B.; Kluwer, E. ve Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (6), 645-668
- Dulewicz, V.; Higgs, M. ve Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: Content, construct and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (5), 405-420.
- Fehr, B.; Samsom, D. ve Paulhus, D. L. (1992). The construct of Machiavellianism: Twenty years later. *Advances in personality assessment Vol:9*, (Ed: C. D. Spielberger ve J. N. Butcher). Hillsdale, NJ: Erlbaum. ss. 77-116
- Fellner, A. N. (2008). *The effects of emotional intelligence on performance of a cognitive task in the context of collaboration vs. competition*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Cincinnati: Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati
- Gambill, C. (2008). *Emotional intelligence and conflict management style among Christian clergy*. Doktora Tezi. Minnesota: Capella University. Basım No: AAT 3290945.
- Garson, G. D. (2012). *Testing statistical assumption*. North Carolina: Statistical Associates Publishing
- Gibbs, N. (1995). The EQ factor. *Time*, 146, 60-68.
- Goleman, D. (1997). *Emotional intelligence why it can matter more than IQ*. New York : Bantam Books
- Goleman, D. (1998). What makes a leader?. *Harvard Business Review*, November-December. 93-102.

- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. *The emotionally intelligent workplace : how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. (Ed: D.Goleman; C.Cherniss). San Francisco: Jossey-Bass. ss. 27-44
- Goleman, D. (2005). Comment on D. Caruso, defining the inkblot called emotional intelligence. *Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence e-journal* http://www.eiconsortium.org/pdf/Goleman_comment_on_d_caruso.pdf .(Erişim tarihi :14.11.2014)
- Gosling, M. (2006). *Measuring emotional intelligence of managers in Singapore and the application of emotional intelligence for individual and organisation effectiveness. An exploratory study*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. South Australia: University of South Australia, School of Management
- Gosling, M. ve Gosling, K. (2004). *Emotional leadership, using emotionally intelligent behaviour to enjoy a life of ease*. Singapore: Goslings International
- Gönül, Ö. A. (2013). *Örgütsel çatışma çözme yöntemleri: A-tipi kişilik, kontrol odağı ve özgeci davranış*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Grams, W. C. ve Rogers, R. W. (1990). Power and personality: Effects of Machiavellianism, need for approval, and motivation on use of influence tactics. *Journal of General Psychology*, 117, 71-82.
- Hair J.F.; Black W.C.; Babin B.J.; Anderson R.E. ve Tatham R.L. (2006). *Multivariate data analysis* 6th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hamner, W. C. ve Organ, D. W. (1978). *Organizational behavior: An applied psychological approach*. Dallas, Tex. : Business Publications.

Harris, O. J. ve Hartman, S. J. (2002). *Organizational behavior*. (2.Baskı). New York : Best Business Books

Hartman, M. J. (2011). *Assessing the construct validity of the situational test of emotional management*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. San Angelo, Texas: Faculty of the Graduate School of Angelo State University

Hellriegel, D.; Slowm, J. W.; Jr. ve Woodman, R.W. (1995). *Organizational behavior*. (7. Baskı). Minneapolis/St. Paul, Minn.: West Pub. Co.

Ivoncevich, J. M. ve Matteson, M. R. (2002). *Organizational behavior and management*. (6. Baskı). Boston : McGraw-Hill/Irwin

Jakobus, V. S. (2001). *The difference between psychology and engineering students on emotional intelligence: A study into the construct validity of emotional intelligence*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. South Africa : University of South Africa

Janssen, O. ve Van de Vliert, E. (1996). Concern for the other's goals: key to (de-) escalation of conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 7 (2), 99-120

Jones, R. E. ve Melcher, B. H. (1982). Personality and the preference for modes of conflict resolution. *Human relations*, 35(8), 649-658.

Joseph, D. L. ve Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1). 54-78

Karagöz, Y. ve Ekici, S. (2004). Sosyal bilimlerde yapılan uygulamalı araştırmalarda kullanılan istatistiksel teknikler ve ölçekler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 25-43

Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*. (1. Baskı). Ankara : PeGem A Yayıncılık

- Kessler, S. R.; Bandelli, A. C.; Spector, P. E.; Borman, W. C.; Nelson, C. E. ve Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology, 40*, 1868-1896
- Kırel, Ç.; Kayaoğlu, A.; Gökdağ, R. ve Ünlü S. (2004). *Sosyal psikoloji*. (1.Baskı). Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi
- Kilduff, M.; Chiaburu, D.S. ve Menges, J. I. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior, 30*, 129–152
- King, W. C. ve Miles, E. W. (1990). What we know—and don't know—about measuring conflict: An examination of the ROCI-II and the OCCI conflict instruments. *Management Communication Quarterly, 4*, 222-243.
- Lawrance, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 12* (1), 1-47
- Libbrecht, N. ve Lievens, F. (2012). Validity evidence for the situational judgment test paradigm in emotional intelligence measurement. *International Journal of Psychology, 47*, 438-447
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior*. (9. Baskı). Boston : McGraw-Hill/Irwin
- MacCann, C. E. (2006). *New approaches to measuring emotional intelligence: Exploring methodological issues with two new assessment tools*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sydney: University of Sydney
- Machiavelli, N. (2009). *Prens*. (Çev: İ. Erşanlı). Ankara: Alter Yayıncılık

- Machiavelli, N. (2009). *Titus Livius'un ilk on kitabı üzerine söylevler*. (Çev: A. Tolga). İstanbul: Say Yayınları
- Mahadi, N. (2011). *The role of emotional intelligence in the quality of leader-follower relationship*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Southampton: University of Southampton, Faculty of Law, Arts & Social Sciences, School of Management
- Malek, M. (2000). *Relationship between emotional intelligence and collaborative conflict resolution styles*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. San Diego: Graduate Faculty of Psychology and Family Studies College of Arts and Sciences United States International University
- Mandacı, G. (2007). *Makyavelist tutumların etik algısı ve demografik faktörler açısından değerlendirilmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Matthews, G.; Zeidner, M. ve Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Massachusetts, Cambridge: MIT Press
- Mayer, J. D. (1999). Emotional intelligence: Popular or scientific psychology?. *APA Monitor*, 30 (8), 50.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence?. *Emotional development and emotional intelligence*. (Ed: P.Salovey; D.Sluyter). New York:Basic Books. ss. 3-31
- Mayer, J. D.; Caruso, D. R. ve Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27 (4), 267-298.

- Mayer, J. D.; Salovey, P.; Caruso, D. R. ve Cherkasskiy, L. (2011). Emotional intelligence. *The Cambridge Handbook of Intelligence*. (Ed: R. Sternberg; S. Kaufman). New York: Cambridge University Press. ss. 528-549
- Mayer, J.D. ve Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17 , 433-442.
- Mesko, N.; Lang, A.; Czibor, A.; Szijjarto, L. ve Bereczkei, T. (2014). Compete and compromise: Machiavellianism and conflict resolution. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 19 (1), 14-18.
http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol19_no1_pages_14-18.pdf (Erişim Tarihi: 01.11.2014)
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (2003). *Organizational behavior : Foundations, realities, and challenges*. (4. Baskı). Australia : Thomson/South-Western
- Niederauer, S. (2006). *Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışma çözme stilleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- O'Connor, P.J. ve Athota, V. S.(2013). The intervening role of agreeableness in the relationship between trait emotional intelligence and Machiavellianism: Reassessing the potential dark side of EI. *Personality and Individual Differences*, 55 , 750–754
- Özkalp, E.; Kirel, A.Ç. ve Özdemir, A. A. (2010). *Çatışma ve stres yönetimi*. (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Petrides, K. V.; Perez, J. C. ve Furnham, A. (2007). On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence. *Cognition & Emotion*, 21 (1), 26-55

- Petrides, K.V. ve Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Difference* 29, 313-320
- Petrides, K.V. ve Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448
- Pilch, I. (2008). Machiavellianism, emotional intelligence and social competence: Are Machiavellian's interpersonally skilled?. *Polish Psychological Bulletin*, 39 (3), 158-164
- Pinto, A. J. ve Kanekar, S. (1990). Social perception as a function of Machiavellianism. *The Journal of Social Psychology*, 130, 755-762.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Putnam, L. ve Poole, M. (1987). Conflict and negotiation. *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. (Ed: F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts ve L. Porter). CA: Thousand Oaks. ss. 459-499.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. (3. Baskı). ABD: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002) Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.
- Robbins, S.P. ve Coulter, M. (2012). *Management*. Eleventh Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

- Salovey, P.; Mayer, J.D.; Goldman, S.L.; Turvey, C. ve Palfai T.P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood scale. *Emotion, disclosure, & health*. (Ed: J. Pennebaker). Washington, DC, US: American Psychological Association. ss.125-154
- Schutte, N.S.; Malouff, J.M.; Hall, L.E.; Haggerty, D. J.; Cooper, J. T.; Golden, C. J. ve Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* 25. 167-177
- Shockley-Zalabak, P. (1988). Assessing the Hall Conflict Management Survey. *Management Communication Quarterly*, 1 (3), 302-320
- Singh, T. K. ve Saini, N. (2014). Self compassion and emotional intelligence of engineering and dental college students. *The International Journal of Indian Psychology*, 01(03), 52-60
- Stoner, J. A. F. ve Wankel, C. (1986). *Management*. (3. Baskı). London : Prentice-Hall International
- Strauss, L. (1958). *Thoughts on Machiavelli*. Chicago: University of Chicago Press
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. (4. Baskı) Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Tanner, D. (2012). *Using statistics to make educational decisions*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Tapia, M. (2001). Measuring emotional intelligence. *Psychological Reports*, 88. 353-364

- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. *Handbook in industrial and organizational psychology*. (Ed: M. D. Dunnette). Chicago :Rand McNally. ss. 889-935
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of oganizational behaviour*, 13, 265-274
- Türkel, A. U. (2000). *Toplam kalite bağlamında grup dinamiği ve çatışma yönetimi*. İstanbul : Türkmen Kitabevi
- Üncü, S. (2007). *Duygusal zeka ve evlilik doyumu ilişkisi* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Ünlü, S.; Özcihan, T.; Özbaş, Z. ve Bakiner, A. (2014). Örgütsel çatışma çözüm yöntemleriyle duygusal zeka arasındaki ilişki: Bir tasarım mühendisliği örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 251-263
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behaviour theoretical frontiers*. London: Psychology Press
- Van De Vliert, E.; Nauta, A.; Giebels, E. ve Janssen, O. (1999). Constructive Conflict At Work. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (4), 475-491
- Wall, J. A. ve Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of management*, 21 (3), 515-558
- Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work : The untapped edge for success*. San Francisco, California: Jossey-Bass
- Whetzel, D. L. ve McDaniel, M. A. (2009). Situational judgment tests: An overview of current research. *Human Resource Management Review*, 19, 188–202

Williams, B. F. (2011). Interpersonal conflict: The importance of clarifying manifest conflict. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1 (3), 148-160

Williams, M. C., Hazelton, V. ve Renshaw, S. (1975) The measurement of Machiavellianism: A factor analytic and correlational study of Mach IV and Mach V. *Speech Monographs*, 42, 151-159.

Wilson, S. R. ve Waltman, M. S. (1988). Assessing the Putnam-Wilson Organizational Communication Conflict Instrument (OCCI). *Management Communication Quarterly*, 1, 367-388

Womack, D. F. (1988a). A review of conflict instruments in organizational settings. *Management Communication Quarterly*, 1, 437-445.

Womack, D. F. (1988b). Assessing the Thomas-Kilmann conflict MODE survey. *Management Communication Quarterly*, 1 (3), 321—349

<http://people.wku.edu/afzal.rahim/> (Erişim Tarihi : 13.03.2014)

<http://www.colorado.edu/conflict/peace/problem/cemerge.htm> (Erişim Tarihi : 20.12.2013)

<https://tez.yok.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 27.09.2014)

<http://www.kilmanndiagnostics.com/developing-forced-choice-measure-conflict-handling-behavior-mode-instrument> (Erişim Tarihi : 17.10.2014)