

DUYGUSAL ZEKA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: ÜNİVERSİTEDE ÇALIŞAN AKADEMİK VE İDARİ PERSONEL ÜZERİNE UYGULAMA

Aslı YÜKSEK ÖZDEMİR*
Ali ÖZDEMİR**

ÖZET

Hızla değişen koşullar altında yaşayan tüm insanlar sürekli olarak belirsizlik ve değişimlerle karşı karşıya kalmaktadır. Farklı özelliklere sahip bireylerin bu koşullar altında etkileşim halinde olmaları bireyler arasında çatışmalara yol açmaktadır. Çatışmaların etkin olarak yönetilmesi ise çeşitli duygusal becerilere sahip olunmasını gerektirmektedir. Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejilerinin ele alındığı bu çalışmanın amacı; bireylerin duygusal zeka boyutları ve kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin saptanması ve incelenmesidir. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle duygusal zeka ve çatışma yönetimi ele alınmakta; uygulama bölümünde ise ele alınan örnek hakkında bilgi verilmekte, çalışmanın metodolojisi ve hipotezleri ortaya konmakta ve bu hipotezleri test etmeye yönelik analizler gerçekleştirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetimi Stratejileri.

ABSTRACT

All people living under rapidly changing conditions continuously face with uncertainties and changes. Being the individuals in interaction, who have different characteristics, carry with conflicts between individuals. Effective management of conflicts requires possessing several emotional skills. The aim of this study in which emotional intelligence and conflict management strategies are discussed, is to determine and analyze the relationships between the individuals' dimensions of emotional intelligence and the conflict management strategies they use. In this direction firstly in the study the emotional intelligence and conflict management are discussed and in the implementation section information about the considered sample is given, the methodology and hypothesis of the study are stated and the analysis oriented to test those hypothesis are performed.

Keywords: Emotional Intelligence, Conflict Management, Conflict Management Strategies.

Duygusal Zeka

Kurumsal kaynakların bir bütün olarak ele alındığı bilgi iletişim çağında, en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynaklarının bireysel ve sosyal yönden ele alınması gerekmektedir. Kurum elemanlarının iç ve dış çevreyle olan ilişkilerinde duyguların etkileri doğru analiz edilmelidir. Bu nedenle bireylerin duygularının incelendiği duygusal zeka kavramı önemli bir konu olmuştur.

Basit olarak tanımlandığında duygusal zeka, duyguların akıllıca kullanımınıdır. Weisinger'e göre duygularımızı kullanarak davranışlarımızı yönlendirebilir ve olumlu sonuçlar elde edebiliriz. Robbins ise duygusal zekayı bir kişinin çevresinden gelen talep ve baskılarla başa çıkabilme becerisini etkileyen bilişsel

* Arş. Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

olmayan çeşitli yetenek ve beceriler olarak adlandırmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004, s.34).

İlk kez duygusal zeka kavramını ortaya koyan Peter Salovey ve John Mayer, 1990'da duygusal zekayı şöyle açıklamışlardır: “Duygusal zeka bir kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olabilmesi, onları ayırt edebilmesi ve kişinin düşüncesi ve eyleminde bu bilgiyi kullanabilmesidir.” (Svyantek ve Rahim, 2002, s.299). Mayer ve Salovey’in yaklaşımında 4 temel beceri bulunmaktadır. Bu beceriler; duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme becerileri ile duyguları, düşünceyi etkilemek, duyguların karmaşık ve değişken yapısını anlamak ve duygusal ve entelektüel büyümeyi desteklemek için kullanmadır (Charbonneau ve Nicol, 2002, s.1102).

Başarı için önemli görülen “empati, duyguları ifade etme ve anlama, mizacı kontrol etme, bağımsızlık, uyum sağlayabilme, beğenilme, kişiler arası sorunları çözme, sevecenlik, nezaket, saygı...” gibi duygusal nitelikleri betimlemek için kullanılan bu kavramın ün kazanması, 1995'de psikoloji alanında doktoralı gazeteci yazar Daniel Goleman'ın “*Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*” kitabını yayınlaması ile gerçekleşmiştir.

Daniel Goleman, 1995 yılında yayınlanan “Duygusal Zeka” adlı kitabında duygusal zekayı, “Kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi, ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesi yetisi” olarak tanımlamıştır. Goleman'a göre duygusal yeterlik, duygusal zekaya bağlı olan ve bireyin işteki performansında önemli ölçüde artış sağlayan, öğrenilen bir yetenektir ve bireyin hayatındaki başarısı kendi duygularını dengeleyebilme ve yönetebilme başarısına bağlı olmaktadır (Wilkins, 2004, s.20).

İsraili Psikolog Dr. Reuven Bar-On ise duygusal zekayı şu şekilde tanımlamaktadır; duygusal zeka; bireyin kendisini ve diğerlerini anlamasını, kişilerle ilişki kurmasını ve o anda içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayıp, o çevreyle başa çıkabilmesini sağlayan yeteneklerden oluşur ve bu sayede çevresel uyum gücünü arttırarak başarıyı yakalar (Çakar ve Arbak, 2004, s.37).

Duygusal zekaya ilişkin en önemli üç model Salovey ve Mayer, Bar-On, ve Goleman'ın geliştirdiği modellerdir. Salovey ve Mayer'in modelinde duygusal zekanın, duyguları algılamak, düşünceleri canlandırmak için duyguları kullanmak, duyguları anlamak, duyguları kişisel gelişimi ve sosyal ilişkileri zenginleştirecek biçimde yönetmek üzere 4 boyutu bulunmaktadır (Lee, 2003, s.35). Bu model bilişsel bir yaklaşım içermekte ve duyguları ifade etmek ve yönetmek için bireylerde bulunması gereken zihinsel yetenekler üzerine odaklanmaktadır (Wilkins, 2004, s.18). Bar-On ise duygusal zeka modelini oluştururken duyguların bireylerin başarılarındaki rolünü belirlemeyi hedeflemiştir (Çakar ve Arbak, 2004, s.37). Duygusal zekayı farklı koşullarla baş edebilmeyi sağlayan bir dizi bilişsel beceri veya yetenek olarak tanımlayan Bar-On'a göre kişinin başlıca beceri alanları şunlardır; kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyum becerisi, stres yönetimi becerisi, genel ruh hali. Goleman'ın Salovey ve Mayer'in modelini temel alarak oluşturduğu duygusal zeka modeline göre ise duygusal zekanın beş temel boyutu vardır; kendi duygularının farkında

**Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi:
Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama**

olma, kendi duygularını yönetme, kendini motive etme, empati, sosyal beceriler (Lee, 2003, s.35). Bu çalışmada Goleman'ın modeli esas alınmaktadır.

Goleman'ın modelinde yer alan duygusal zeka boyutları ise aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Psenicka ve Rahim, 2002, s.305);

- **Kendi Duygularının Farkında Olma:** Kişinin kendi duygularını, ruh halini ve neden bu durumda olduğunu anlayabilme becerisini ifade etmektedir. Bu boyut aynı zamanda kişinin kendi duygularının başkaları üzerindeki etkilerinin de farkında olmasını belirtmektedir.
- **Kendi Duygularını Yönetme:** Kişinin kendi duygularını ve tepkilerini kontrol altında tutabilme, olası kötü durumlar karşısında sakin kalabilme, ve başkalarının duygularından etkilenmeme becerisini ifade etmektedir.
- **Kendini Motive Etme:** Kişinin tüm engellere, başarısızlıklara karşın başarıya odaklanabilme ve hedefine ulaşmak üzere değişimi kabullenebilme becerisini ifade etmektedir.
- **Empati:** Kişinin karşısındaki bireylerin duygu ve düşüncelerini sözlü veya sözsüz iletişimle anlayabilme, ihtiyacı olan kişilere duygusal anlamda destek olabilme ve başkalarının duyguları ve davranışları arasındaki bağlantıyı kurabilme becerisidir.
- **Sosyal Beceriler:** Kişinin başkalarının desteğine ihtiyaç duymadan kendi problemleriyle baş edebilme, kendi duygularının işbirliği kurmasına engel olmasını engelleyebilme, ve gerekli davranışlarla çatışmayı yönetebilme becerisine sahip olmasını ifade etmektedir.

Duygusal zeka kavramının anlamı, gelişim süreci, modelleri ve kullanılan ölçekler genel olarak incelendikten sonra çalışmanın diğer boyutu olan çatışma yönetimi aşağıda ele alınmaktadır.

Çatışma Yönetimi

Teknolojik gelişmeler insan ilişkilerini zayıflatarak bireyselleştirmektedir. Bireyselleşmenin sonucunda kurumlarda elemanlar arası çatışma önemli bir sorun olmaktadır. Kurum çalışanlarının performanslarının artırılması için çalışanların çatışmaları kontrol altında tutulmalıdır. Bu nedenle çatışma yönetimi iş hayatında önemli bir konu olmaktadır.

Çatışmanın pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar araştırmacının çatışmayı bir çıktı, bir süreç veya bir iletişim biçimi olarak algılamalarına bağlı olarak farklılıklar göstermektedir (Alexander, 1995, s.33). Cross, Names ve Beck, çatışmayı, amaçlar, değerler, güdüler, fikirler ve kaynaklar konusunda kişiler arasında ortaya çıkan farklılıklar olarak tanımlamışlardır. Bu bakış açısıyla çatışma, farklı bakış açılarından doğan bir fark yani bir çıktıdır. Thomas ise çatışmayı bir süreç olarak tanımlamış ve çatışmanın bireyin karşısındakileri, amacına ulaşmasına engelleyici olarak algılaması sonucunda ortaya çıkan bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Hocker ve Wilmot ise çatışmayı, iletişim perspektifinde tanımlamışlardır. Bu tanıma göre ise çatışma, en az iki birbirinden bağımsız taraf arasında, amaçlarına ulaşmada karşı tarafın müdahalesinin olduğunu, birbirine zıt amaçlarının olduğunu ve bu amaçlara

ulaşmada kullanılacak kaynakların kıt olduğunu algılama durumunda ortaya çıkan bir mücadeledir (Alexander, 1995, s.34). Her ne kadar tanımlar bu üç farklı bakış açısına göre farklılaşsa da çatışma tanımındaki temel noktalar, çeşitli ve farklı bakış açılarının olması ve bu bakış açılarının birbirlerine zıt olmasıdır.

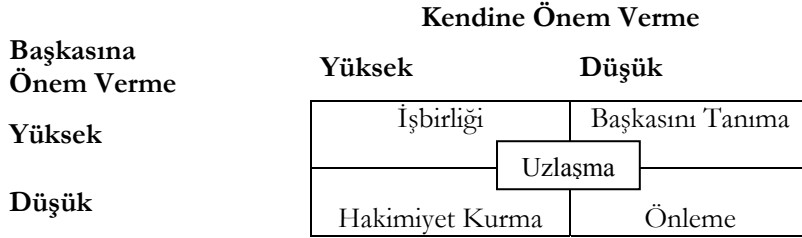
En genel anlamda, çatışma, anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar sonucunda sosyal varlıklar arasında ortaya çıkan interaktif bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Sirivun, 2001, s.7). Çatışma, dahil olan kişi veya kişilerin iç ve dış koşullarıyla şekillenen ve bireysel veya grup performansını olumlu veya olumsuz biçimde etkileyen, kişiler arası bir dinamiktir (Lin, 2003, s.17). Çatışma kaçınılmaz bir olgu olup tüm ilişkilerde veya etkileşimlerde ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın olumsuz etkileri olduğu görüşlerine karşın, çatışmanın etkilerinin yapıcı veya yıkıcı olup olmaması çatışma yaşayan kişilerin çatışmayı yönetebilme becerisine bağlı olmaktadır (Dyson, 2002, s.43). Çatışma yönetimi profesyonel ilgiyi ilk olarak 1960'lı yıllarda Blake ve Mouton'ın yaptığı araştırmayla görmüştür (Holt ve DeVore, 2005, s.167). Çatışma yönetiminde kullanılan stratejiler en temel anlamıyla kişinin bir çatışma ortamında kalması halinde verdiği tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Dyson, 2002, s.43). Bu konuda geliştirilen pek çok görüş bulunmaktadır.

Follett, Blake ve Mouton, Thomas, Rahim ve Bonoma kişiler arası çatışma yönetimi stratejilerine yönelik iki temel boyut belirlemişlerdir; kendine önem verme ve başkasına önem verme. İlk boyut kişinin kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışma derecesi iken ikinci boyut diğer kişilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışma derecesidir. Bu iki boyuta göre Rahim'in belirlediği çatışma yönetimi stratejileri 5 temel grupta toplanabilmektedir (Psenicka ve Rahim, 2002, s.307);

- **İşbirliği:** Açıklık, bilgi değişimi ve her iki taraf için de kabul edilebilir çözüm geliştirmeye yönelik farklılıkların paylaşılmasını içeren bir stratejidir. Problem çözmeye ilişkilidir.
- **Başkasını Tanıma:** Farklılıkları göz ardı ederek karşı tarafı memnun etmeye yönelik davranışları kapsamaktadır.
- **Hakimiyet Kurma:** Kazan-kaybet odaklı olan bu stratejide kişi kendi gücünü otoritesini vb. kullanarak kendi lehinde sonuçlara ulaşmayı amaçlamaktadır.
- **Önleme:** Durumları erteleme, kaçma vb. önlemeye yönelik davranışları içermektedir.
- **Uzlaşma:** Ver-ve-al yaklaşımında her iki taraf ta iki tarafı da tatmin eden sonuca ulaşmak için taviz vermektedir.

Stratejiler arasındaki ilişkiler aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Lin, 2003, s.23).

Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi:
Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama



Şekil 1. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma yönetimi stratejilerinin kullanımına yönelik araştırmalarda uygulanan pek çok envanter bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri ise şunlardır (Holt ve DeVore, 2005, s.168; Rahim, 1983, s.370); Hall tarafından 1969'da geliştirilen *Conflict Management Survey* (CMS), Thomas ve Kilmann tarafından 1974'de ortaya konan *Management-of-Differences Exercise* (MODE), Renwick tarafından 1975'de geliştirilen *Employee Conflict Inventory* (ECI) ve Rahim tarafından 1983'de geliştirilen *Rahim Organizational Conflict Inventory* (ROCI).

Duygusal Zeka Ve Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Çalışmalar

Önceki bölümlerde duygusal zeka kavramı, çatışma yönetimi ve çatışma yönetiminde kullanılan stratejiler incelenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ise uygulamada araştırılan duygusal zeka ve çatışma yönetimi ilişkisine temel oluşturacak, bu iki boyutu bir arada ele alan literatür taramasına yer verilmektedir.

Çatışma yönetimi, duygulara dayanan yetenekleri ve de farklı düşünme ve davranış biçimleri için gerekli esneklik, açıklık, kendine güven gibi nitelikleri de gerektirmektedir. Bireyler duygusal anlamda tahrik edildiklerinde genellikle rasyonel davranış biçimleri sergileyememekte ya da farklı davranışların olası sonuçlarını değerlendiremeyebilmektedirler. Baron (1997) duyguların, pek çok çatışma durumunun sonuçları üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ifade etmiştir (Lee, 2003, s.2). Tüm çatışmalar, fonksiyonel olsun ya da olmasın, özünde duygusaldır çünkü çatışmalar bireylerin veya grupların amaçlarına karşı bir tehdit algılamalarından kaynaklanmaktadır (Jordan ve Troth, 2004, s.200). Her iki tarafın da duygularını uygun biçimde yönetmeksizin, bir çatışmayı etkin, yaratıcı ve üretken biçimde idare edebilmek mümkün değildir.

Duygusal zeka, duyguların zekice kullanılması, dünyada yaşamayı başarma becerisidir ve başarıyı da beraberinde getirmektedir. Çatışmanın yönetimi ise genellikle bireylerin, karşısındakinin bakış açısıyla olayları irdeleyebilmelerini öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. Diğerlerinin bakış açısını anlayabilme duygusal zekanın boyutlarından biri olan empatidir. Bu nedenle çatışma yönetimi becerilerinin öğrenilmesi aynı zamanda duygusal zekayı da güçlendirmektedir. Cherniss ve Alder (2000) çatışma yönetiminin, bireysel farkındalık, kendine güven, oto kontrol, empati ve örgütsel farkındalık gibi duygusal zekayla ilişkili yetkinliklere dayandığını ifade etmiştir. Bodine ve Crawford (1999), "*Development Emotional Intelligence*" adlı kitaplarında duygusal

zeka öğelerinin, çatışma yönetimi stratejilerinin başarıyla uygulanmasında büyük önem taşıdığına işaret etmişlerdir (Lee, 2003, s.40).

Literatürde ise genellikle duygusal zeka ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olduğu görülmektedir. Bunun yanında duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasında ilişki olup olmadığına ilişkin de pek çok çalışma yapılmıştır.

Ivshin (2001) tarafından yapılan araştırmaya göre duygusal zeka ile hiçbir çatışma stratejisi arasında önemli düzeyde bir ilişki yoktur. Aksine Malek'in (2000) çalışması ise işbirlikçi çatışma yönetimi stratejisi ile duygusal zeka arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca literatürdeki çalışmalar (Bar-On, 1997; Goleman, 1995) duygusal zekanın IQ gibi çocukluktan itibaren sabit olmadığını ve büyümeye birlikte arttığını, ayrıca duygusal zekanın öğrenilebileceğini göstermektedir. Buna ek olarak Casey ve Casey (1997), artan kendine güven ve duygusal farkındalığın, bireylerin çatışma yönetimi yeteneklerini güçlendireceğini öne sürmüştür. (Lee, 2003, s.41). Rahim ve Psenicka'nın (2002) 7 farklı ülkede duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere yapmış olduğu çalışma ise özellikle ABD'de, duygusal zekanın kendi duygularının farkında olma boyutunun kendi duygularını yönetme, empati ve sosyal beceriler boyutları ile; kendi duygularını yönetme boyutunun empati ve sosyal beceriler boyutları ile; ve empati ile sosyal beceriler boyutlarının pozitif ilişkiye sahip olduğunu bunun da çatışma stratejilerinden işbirliği stratejisi ile pozitif ve uzlaşma stratejisi ile negatif ilişki ortaya çıkardığını göstermiştir (Rahim ve Psenicka, 2002, s.302). Jordan ve Troth tarafından (2004) yapılan çalışma ise takım üyelerinin duygusal zeka boyutlarından kendi duygularını yönetebilme boyutu ile işbirlikçi davranışları arasında ilişki olduğunu ve bunun da daha yüksek takım performansı ile sonuçlandığını ortaya çıkarmıştır (Jordan ve Troth, 2004, s.211). Yu vd. (2006) tarafından yapılan çalışmada, Çin'de 227 kişilik, aynı zamanda bir işte çalışan yüksek lisans öğrenci grubuna anket uygulanmıştır. Çalışmada, duygusal zeka boyutları ile, çalışan öğrencilerin işverenleri ile karşılaştıkları çatışma durumlarında kullandıkları çatışma yönetimi stratejisi arasındaki ilişkiler ortaya konmaktadır. Çalışmada elde edilen sonuçlar, daha yüksek duygusal zeka skorunun çatışma durumlarında işbirliği ve uzlaşma stratejilerinin kullanılması ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, duygusal zekanın empati ve kendi duygularını yönetme boyutlarının, bu çatışma stratejilerindeki değişimi büyük ölçüde açıkladığı ve de işbirliği stratejisini en iyi açıklayan duygusal zeka boyutunun da empati olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Yu vd., 2006, s.26). Bazı akademisyenler (Barry ve Friedman, 1998; Davidson ve Greenhalgh, 1999; Singer, 1995) ise duyguların müzakerelerdeki rolü üzerinde çalışmalar yapmıştır. Bu çalışma sonuçlarına göre negatif duyguların, işbirlikçi çatışma yönetimi stratejisi ile negatif ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Lee, 2003, s.41). Lauterbach'ın 1991 yılında kişiler arası çatışma, stres ve duygular arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere yaptığı çalışmaya göre de kişiler arası çatışmanın stres düzeyi yüksek gruplarda fazla olduğunu ve daha fazla ölçüde çatışmanın negatif duygularla ilişkili olduğunu göstermiştir (Lee, 2003, s.42).

**Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi:
Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama**

Örgütler, daha anlamlı işler için enerji tasarrufu sağlayabilmek doğrultusunda çalışanlarının duygusal zekalarını ve aynı ölçüde çatışma yönetimi becerilerini geliştirmelerini istiyorlarsa duygusal zeka ve çatışma kavramlarını anlamaları ve de çalışanlarının mevcut çatışma yönetimi biçimlerini ve duygusal zekalarını belirlemeleri gerekmektedir.

Akademik Ve İdari Personel Üzerinde Duygusal Zeka Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Araştırma Anakitesi ve Örnekleme

Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF), İşletme, İktisat, Kamu Yönetimi, Çalışma Ekonomisi, Maliye ve Ekonometri bölümlerinden oluşmaktadır. Fakültede 49 Profesör, 14 Doçent, 47 Yardımcı Doçent, 103 araştırma görevlisi olarak çalışan 213 akademisyen vardır. İdari personel sayısı ise 85'dir.

DEÜ İİBF'de çalışan akademik ve idari personelden 120'sine ulaşılmıştır. Verilen 120 anketten 94'ü geri dönmüş ve incelemeler sonunda bunun 87'si değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma Yöntemi

DEÜ İİBF çalışanları için duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla bir anket düzenlenmiştir. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. 1.bölüm çalışanların demografik özelliklerini, 2.bölüm duygusal zeka boyutlarını ve 3.bölüm çatışma yönetimi stratejilerini incelemektedir.

Birinci bölüm, cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, pozisyon ve çalışma süresine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde yer alan test, Wu (Lee, 2003, s.55) tarafından 1999'da geliştirilmiştir ve "*Emotional Intelligence Scale-Duygusal Zeka Ölçeği*" olarak adlandırılmaktadır. Bu bölümde yer alan test 55 sorudan oluşmakta ve Goleman'ın duygusal zeka için tanımladığı 5 boyutu içermektedir. Anketin üçüncü bölümünde ise Afzalur Rahim'in 1983'de geliştirdiği ROCI-II anketi ile çatışma yönetiminin 5 temel stratejisi 28 soru ile incelenmektedir (Lee, 2003, s.56; Rahim, 1983, s.370).

Anketi cevaplayanlardan, ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan soruları 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Az katılıyorum, 3=Orta düzeyde katılıyorum, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum biçiminde beşli Likert ölçeğinde değerlendirilmesi istenmiştir. İncelemeye alınan 87 örneğin hepsinde tüm sorular yanıtlanmıştır ve kayıp veriye rastlanılmamaktadır. Anketin analizinde SPSS 15.0 paket programı ve Excel programlarından faydalanılmaktadır. Araştırma konusu yapılan anketler güvenilirliği kabul edilmiş anketler olduğu için olduğu gibi alınmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri ve Yapılan Analizler

Çalışmada, DEÜ İİBF koşulları ve örneklem sayısı göz önünde bulundurularak 3 hipotez ele alınmaktadır. Bu hipotezlerin test edilmesinden

sonra ise çatışma yönetimi stratejilerini en iyi tahminleyen duygusal zeka boyutları belirlenmektedir.

H_I: Çalışanların demografik özelliklerine göre, duygusal zekası değişmektedir.

H_{II}: Çalışanların demografik özelliklerine göre; çatışma yönetimi stratejileri değişmektedir.

H_{III}: Duygusal zeka boyutları ve çatışma yönetimi stratejileri arasında ilişki vardır.

Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha Testi sonucunda elde edilen değer $\%70$ ve üzerinde olması güvenilirliğin göstergesi olmaktadır. Bu doğrultuda yapılan anketin güvenilirliği $\%75,14$ olarak hesaplandığından güvenilir olduğuna ve istatistiksel analizlerin yapılabileceğine karar verilmiştir. Sonuçlar Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Örnek Sayısı	Soru Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Genel Güvenilirlik Analizi	87	83	0,7514
Duygusal Zeka Testinin Güvenilirlik Analizi	87	55	0,7120
Çatışma Yönetimi Testinin Güvenilirlik Analizi	87	28	0,7360

Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Kurumda çalışan personelin demografik özelliklerinin incelenmesi, kurumun genel demografik özelliğinin belirlenmesinin yanı sıra, çatışma yönetimi ve duygusal zekanın demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla da yapılmaktadır. Yapılan ankete katılan kişilerin demografik özellikleri aşağıda Tablo 2’de özetlenmektedir.

Yapılan analizler sonucunda, ankete katılanların $\%58,6$ ’sının erkek olduğu saptanmıştır. Ankete katılanların $\%40,2$ ’si 25-34 yaş grubunda yer almaktadır. Ayrıca ankete katılanların $\%63,2$ ’sinin evli olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu incelendiğinde ankete katılanların $\%37,9$ ’luk diliminin doktora düzeyinde olduğu görülmektedir. Anket hem akademik hem de idari personel üzerinde uygulanmıştır ve uygulama sonucunda ankete katılanların $\%59,8$ ’inin akademik ve $\%40,2$ ’sinin de idari personel olduğu belirlenmiştir. Fakültede çalışma süreleri incelendiğinde ise ankete katılanların $\%35,6$ ’lık bölümünün 5 yıl ve daha kısa süredir fakültede çalışmakta olan kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi:
Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama

Tablo 2. Demografik Özellikler

Demografik Özellik		Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	51	58,6
	Kadın	36	41,4
Yaş	25 ve altı	10	11,5
	25-34	35	40,2
	35-44	22	25,3
	45-54	14	16,1
	55 ve üstü	6	6,9
Medeni Hal	Evli	55	63,2
	Bekar	32	36,8
Eğitim	İlköğretim	3	3,4
	Lise	23	26,4
	Ön lisans veya lisans	11	12,6
	Yüksek lisans	17	19,5
	Doktora	33	37,9
Pozisyon	Akademik	52	59,8
	İdari	35	40,2
Çalışma Süresi	5 yıl ve altı	31	35,6
	5-9 yıl	19	21,8
	10-14 yıl	17	19,5
	15-19 yıl	12	13,8
	20 yıl ve üstü	8	9,2

Demografik özelliklere göre bu sonuçlar elde edildikten sonra çalışmanın sonraki iki bölümünde demografik özellikler ve duygusal zeka, çatışma yönetimi stratejisi ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Demografik Özellikler ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Duygusal zekanın 5 boyutuna ilişkin elde edilen ortalama ve standart sapma bilgileri Tablo 3'de ayrıntısıyla gösterilmektedir. Tabloda duygusal zekanın 5 boyutu, her bir boyutta yer alan değişken (soru) sayısı, değişkenlerin ortalamalarının toplamı ve değişken ortalamalarının ortalamaları ile standart sapmaları yer almaktadır.

Tablo 3. Duygusal Zeka Sorularının 5 Boyuttaki Değişkenlerine İlişkin Tanımsal İstatistik Analizi Sonuçları

Duygusal Zeka Boyutları	Değişken Sayısı	Ort. Toplamı	Ort. Ortalamaları	Standart Sapması
Kendi Duygularının Farkında Olma	11	39,95	3,63	0,80
Kendi Duygularını Yönetme	10	34,87	3,49	0,89
Kendini Motive Etme	11	39,93	3,63	0,77
Empati	12	45,20	3,77	0,72
Sosyal Beceriler	11	37,72	3,43	0,84
TOPLAM	55	197,67	17,94	

Duygusal zekanın birinci boyutuna giren 11 değişkenin (anket sorusunun) ortalamalarının ortalamaları 3,63 olarak bulunmuştur. 0,80 standart sapmanın düşük olduğu varsayımı ile DEÜ İİBF çalışanları kendi duygularının farkında olma konusunda orta düzeyinin üzerinde iyiye yakın olarak değerlendirilebilmektedir. DEÜ İİBF çalışanlarının sosyal becerileri en düşük 3,43 olarak hesaplanırken, en yüksek ortalama 3,77 ile empati boyutunda görülmüştür. Standart sapmadaki diğer boyutlara göre biraz fazlalık ortaya çıkan ve ortalaması 2. düşük olan kendi duygularını yönetme ve en düşük ortalamalı sosyal beceriler boyutunun ise DEÜ İİBF’de öncelikle geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bilgiler verildikten sonra çalışmanın ana amacını oluşturan hipotezlerden ilki $\alpha=0,05$ önem düzeyinde aşağıda analiz edilmektedir. Cinsiyet, medeni hal ve pozisyondan oluşan demografik özelliklere göre duygusal zeka boyutlarında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 4’de yer almaktadır.

H₁: Çalışanların demografik özelliklerine göre, duygusal zekası değişmektedir.

Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi:
Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama

Tablo 4. I.Hipotez İçin t-testi Sonuçları

		Duygularının Farkında Olma	Duygularını Yönetme	Motive Etme	Empati	Sosyal Beceriler
<i>Cinsiyet</i>	Erkek	39,843	34,980	39,961	44,784	37,137
	Kadın	40,139	34,694	39,889	45,806	37,361
	<i>t testi</i>	-0,468	0,443	0,102	-1,632	-0,361
	<i>p</i>	0,641	0,659	0,919	0,106	0,719
<i>Medeni Hal</i>	Evli	40,109	34,946	40,146	45,400	37,200
	Bekar	39,719	34,719	39,563	44,875	37,281
	<i>t testi</i>	0,606	0,344	0,812	0,812	-0,128
	<i>p</i>	0,546	0,732	0,419	0,419	0,898
<i>Pozisyon</i>	Akademik	39,942	35,154	40,558	45,442	37,404
	İdari	40,000	34,429	39,000	44,857	36,971
	<i>t testi</i>	-0,091	1,126	2,263	0,921	0,695
	<i>p</i>	0,928	0,263	0,026*	0,359	0,489

Tablo 4’de gösterilen bilgiler dikkate alındığında, cinsiyet ve medeni hal değiştiğinde bireylerin duygusal zekalarını belirleyen tüm boyutlarda anlamlı bir fark olmamaktadır. Yani HI hipotezi reddedilmektedir. Çalışanların pozisyonlarına göre yapılan sınıflandırmada, motivasyon boyutu dışındaki 4 boyutta anlamlı fark bulunamamış ve HI reddedilmiştir. Ancak motivasyon boyutunda akademisyenler ve idari personel arasında anlamlı bir fark elde edilmektedir. DEÜ İİBF akademisyenleri idari personele göre daha yüksek düzeyde motive olmaktadır.

Yaş, eğitim durumu ve çalışma süresinden oluşan demografik özelliklere göre duygusal zeka boyutlarında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü varyans analizi (One-way ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5. I.Hipotez İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

		Kendi Duygularının Farkında Olma	Kendi Duygularını Yönetme	Kendini Motive Etme	Empati	Sosyal Beceriler
<i>Yaş</i>	F testi	2,187	0,599	0,788	0,816	0,937
	<i>p</i>	0,078	0,664	0,536	0,519	0,447
<i>Eğitim Durumu</i>	F testi	1,322	0,937	3,915	2,456	1,869
	<i>p</i>	0,269	0,447	0,006*	0,052*	0,124
<i>Çalışma Süresi</i>	F testi	1,062	1,664	1,625	1,069	0,313
	<i>p</i>	0,381	0,166	0,176	0,377	0,869

Tek faktörlü varyans analizine göre, yaş ve çalışma süresine bağlı olarak bireylerin duygusal zeka boyutlarının hepsinde anlamlı bir fark bulunamamıştır

ve HI reddedilmektedir. Eğitim durumu farklılaştıkça, motivasyon ve empati boyutlarında anlamlı bir fark olduğu söylenebilmekteyse de diğer boyutlarda anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Eğitim seviyelerine göre motivasyon ve empati değerlerindeki farklılık Tukey testi ile incelenmiştir. Ankete katılan DEÜ İİBF çalışanlarından eğitim seviyesi doktora olanların kendine motive etme boyutu değerlendirmesi, eğitim seviyesi yüksek lisans olanlardan daha yüksektir. Diğer eğitim seviyeleri arasında bir farklılık yoktur. Empati kurabilmesi boyutu ise doktora mezunlarında önlisans veya lisans mezunlarına göre daha yüksek düzeyde değerlendirilmiştir.

Demografik Özellikler Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çatışma yönetimi stratejileri; işbirliği, başkasını tanıma, hakimiyet kurma, önleme ve uzlaşmadan oluşmaktadır. Bu stratejilere ilişkin değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları aşağıda Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Değişkenlerine İlişkin Tanımsal İstatistik Analizi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Değişken Sayısı	Ortalamalarının Toplamı	Ortalamalarının Ortalamaları	Standart Sapması
İşbirliği (<i>Integrating</i>)	7	27,85	3,98	1,27
Başkasını tanıma (<i>Obliging</i>)	6	18,07	3,01	1,29
Hakimiyet kurma (<i>Dominating</i>)	5	16,79	3,36	1,34
Önleme (<i>Avoiding</i>)	6	21,10	3,52	0,79
Uzlaşma (<i>Compromising</i>)	4	14,26	3,57	1,18
TOPLAM	28	98,08	17,43	

Çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin yapılan tanımsal istatistik analizi sonuçlarına göre ortalaması en yüksek olan strateji işbirliği, standart sapması en küçük olan önleme stratejisidir. Ortalaması en düşük olan strateji ise başkasını tanıma stratejisidir. Buna göre DEÜ İİBF'de çalışanların çatışma yönetiminde en çok işbirliği stratejisini seçmekte fakat başkasını tanıma stratejisinden kaçınmakta oldukları söylenebilir. Bu bilgiler verildikten sonra çalışmanın ana amacını oluşturan hipotezlerden ikincisi $\alpha=0,05$ önem düzeyinde aşağıda analiz edilmektedir. Cinsiyet, medeni hal ve pozisyondan oluşan demografik özelliklere göre duygusal zeka boyutlarında olduğu gibi çatışma yönetimi stratejilerinde de anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 7'de özetlenmektedir.

H₁₁: Çalışanların demografik özelliklerine göre; çatışma yönetimi stratejileri değişmektedir.

Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi:
Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama

Tablo 7. II.Hipotez İçin t-testi Sonuçları

		İşbirliği	Başkasını Tanıma	Hakimiyet Kurma	Önleme	Uzlaşma
Cinsiyet	Erkek	27,71	18,41	16,90	21,25	14,20
	Kadın	28,06	17,58	16,64	20,89	14,36
	<i>t testi</i>	-0,537	1,373	0,464	0,768	-0,348
	<i>P</i>	0,593	0,173	0,644	0,445	0,729
Medeni Hal	Evli	27,96	18,36	16,91	21,35	14,64
	Bekar	27,66	17,56	16,59	20,69	13,63
	<i>t testi</i>	0,462	1,298	0,545	1,362	2,14
	<i>p</i>	0,645	0,198	0,587	0,177	0,035*
Pozisyon	Akademik	28,404	18,462	17,404	21,250	14,769
	İdari	27,029	17,486	15,886	20,886	13,514
	<i>t testi</i>	2,156	1,617	2,781	0,761	2,744
	<i>p</i>	0,034*	0,110	0,007*	0,449	0,007*

Tablo7’de gösterilen bilgiler dikkate alındığında, cinsiyete göre çalışanların çatışma stratejileri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Çalışanların medeni hallerine göre ise ilk dört strateji için anlamlı fark oluşmamasına karşın uzlaşma stratejisi için anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır. HII hipotezi uzlaşma stratejisi için reddedilmemektedir. Çalışanların akademik veya idari pozisyonda olmalarına göre ise başkasını tanıma ve önleme stratejileri için anlamlı bir fark ortaya çıkmazken; işbirliği, hakimiyet kurma ve uzlaşma stratejileri için çalışanlar arasında pozisyona göre fark olduğu saptanmıştır. Bu üç strateji için HII hipotezi reddedilememektedir.

Yaş, eğitim durumu ve çalışma süresinden oluşan demografik özelliklere göre çatışma yönetimi stratejilerinde anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan tek faktörlü varyans analizi (One –Way ANOVA) sonuçları Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. II.Hipotez İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

		İşbirliği	Başkasını Tanıma	Hakimiyet Kurma	Önleme	Uzlaşma
Yaş	F testi	2,249	1,929	0,549	0,769	1,156
	p	0,071	0,113	0,7	0,549	0,337
Eğitim Durumu	F testi	3,468	0,701	1,851	0,584	3,320
	p	0,011*	0,594	0,127	0,675	0,014*
Çalışma Süresi	F testi	0,545	1,546	1,753	0,918	0,781
	p	0,703	0,197	0,146	0,458	0,541

Tek faktörlü varyans analizine göre, yaş ve çalışma süresine bağlı olarak bireylerin çatışma yönetimi stratejilerinin hiçbirinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ve HII reddedilmektedir. Eğitim durumu farklılaştıkça, işbirliği ve uzlaşma stratejilerinde ise anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi eğitim düzeylerinde farklılığı Tukey testi ile belirlenmiştir.

Yapılan Tukey testine göre DEÜ İİBF çalışanlarının doktora mezunları işbirliği ve uzlaşma stratejilerini, önlisans ve lisans mezunlarından daha fazla kullanmaktadırlar.

Demografik özellikler ile duygusal zeka ve çatışma stratejileri arasındaki ilişkiler incelendikten sonra çalışmanın sonraki bölümünde de duygusal zeka boyutları ve çatışma yönetimi stratejileri arasında ilişki olup olmadığı analiz edilecektir.

Duygusal Zeka Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Duygusal zekanın boyutları ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 9’da gösterilmektedir.

H_{III}: Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasında ilişki vardır.

Duygusal zekanın boyutları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda, kendi duygularının farkında olma ve kendi duygularını yönetme boyutları ile hiçbir çatışma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ve bu nedenle bu boyutlar ve 5 çatışma yönetimi stratejisi için H_{III}’ün reddedileceği görülmektedir. Öte yandan, kendini motive etme boyutu ile işbirliği, hakimiyet kurma ve uzlaşma stratejileri arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca empati kurabilme boyutu ile hakimiyet kurma ve uzlaşma stratejileri arasında anlamlı ilişki olduğu ve de sosyal becerilere sahip olma boyutu ile işbirliği ve uzlaşma stratejileri arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Çalışmada son olarak, kullanılan çatışma yönetimi stratejilerini en iyi tahminleyen değişkenler yani duygusal zeka boyutları belirlenmeye çalışılacaktır.

Tablo 9. III.Hipotez İçin Korelasyon Analizi Sonuçları

Çatışma Stratejileri		İşbirliği	Başkasını Tanıma	Hakimiyet Kurma	Önleme	Uzlaşma
Duygusal Zeka boyutları						
Kendi Duygularının Farkında Olma	Pearson Korelasyon	0,195	-0,131	0,067	0,159	0,152
	p (2 uçlu)	0,07	0,226	0,535	0,141	0,160
Kendi Duygularını Yönetme	Pearson Korelasyon	0,2	0,083	0,112	0,176	0,144
	p (2 uçlu)	0,063	0,443	0,303	0,104	0,184
Kendini Motive Etme	Pearson Korelasyon	0,413	0,156	0,335	0,085	0,357
	p (2 uçlu)	0*	0,149	0,002*	0,432	0,001*
Empati	Pearson Korelasyon	0,341	0,093	0,236	-0,031	0,277
	p (2 uçlu)	0,001	0,391	0,028*	0,776	0,009*
Sosyal Beceriler	Pearson Korelasyon	0,413	0,051	0,162	-0,081	0,357
	p (2 uçlu)	0*	0,639	0,135	0,456	0,001*

Çatışma Yönetimi Stratejilerini En İyi Tahminleyen Duygusal Zeka Boyutlarının Belirlenmesi

DEÜ İİBF çalışanları tarafından kullanılan çatışma yönetimi stratejilerini en iyi tahminleyen duygusal zeka boyutlarının belirlenmesi için ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi (Stepwise Regression Analysis) gerçekleştirilmiştir. Yukarıda Tablo 9'da hesaplanan korelasyon katsayılarına göre duygusal zeka boyutlarıyla anlamlı ilişkiye sahip olan çatışma stratejileri işbirliği, hakimiyet kurma ve uzlaşma stratejileridir. Bu doğrultuda regresyon analizi gerçekleştirilirken bağımlı değişken olarak sırasıyla bu değişkenler ele alınacaktır. İlk olarak işbirliği stratejisinin kullanımını en iyi tanımlayan duygusal zeka boyutlarının belirlenmesi için gerçekleştirilen ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 10. İşbirliği Stratejisi İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken:	Bağımsız Değişken/ler	R	R ²	F	Sig.	Katsayılar β	Sig
İşbirliği Stratejisi	<i>Kendini Motive Etme (M),</i>	0,53	0,29	16,20	0,00	Sabit:2,24	0,04
	<i>Sosyal Beceriler (S)</i>					M:0,31	0,00
						S:0,35	0,00
Hakimiyet Kurma Stratejisi	<i>Kendini Motive Etme (M)</i>	0,34	0,12	10,74	0,00	Sabit: 6,03	0,02
						M: 0,27	0,03
Uzlaşma Stratejisi	<i>Kendini Motive Etme (M),</i>	0,46	0,21	12,40	0,00	Sabit:-1,85	0,04
	<i>Sosyal Beceriler (S)</i>					M:0,20	0,00
						S:0,22	0,01

Tablo 10'da verilen sonuçlara göre işbirliği stratejisini en iyi tahminleyen regresyon denkleminde yer alan değişkenler duygusal zekanın kendini motive etme ve sosyal beceriler boyutlarıdır. Bu doğrultuda elde edilecek regresyon denklemi ise $Y=2,24+0,31M+0,35S$ olarak bulunmaktadır.

Tablo 10'da verilen sonuçlara göre hakimiyet kurma stratejisini en iyi tahminleyen regresyon denkleminde yer alan değişken sadece duygusal zekanın kendini motive etme boyutudur. Bu doğrultuda elde edilecek regresyon denklemi ise $Y=6,03+0,27M$ olarak bulunmaktadır.

Tablo10'da verilen sonuçlara göre uzlaşma stratejisini en iyi tahminleyen regresyon denkleminde yer alan değişkenler duygusal zekanın kendini motive etme ve sosyal beceriler boyutlarıdır. Bu doğrultuda elde edilecek regresyon denklemi ise $Y=-1,85+0,20M+0,22S$ olarak bulunmaktadır.

Sonuç

Çalışmada duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiler üniversite çalışanları ile gerçekleştirilen bir uygulama ile ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda şu sonuçlar elde edilmiştir; cinsiyet ve medeni hal değişkenleri için kişilerin duygusal zekalarında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Öte yandan duygusal zekanın kendini motive etme boyutunda pozisyona (akademik ve idari personel arasında) göre anlamlı farklılık bulunmuştur ve akademik personelin

daha yüksek skora sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş ve çalışma süresine göre duygusal zekanın hiçbir boyutunda anlamlı farklılık belirlenmezken, eğitim durumuna göre kendini motive etme ve empati boyutlarında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların eğitim durumlarının duygusal zeka skorlarında farklılığa yol açtığı sonucuna varılmaktadır. Bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre ise, yüksek lisans eğitimi almış çalışanların doktora eğitimi almış çalışanlardan daha düşük kendini motive etme skoruna ve de doktora eğitimi almış çalışanların önlisans ya da lisans eğitimi almış çalışanlardan daha yüksek empati skoruna sahip oldukları belirlenmiştir.

Kişiler arası çatışmaların yönetiminde hangi stratejilerin tercih edildiğinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik analizler sonucunda da duygusal zeka boyutlarındakine benzer sonuçlar elde edilmiştir ve cinsiyet, yaş ve çalışma süresine göre çatışma yönetimi stratejisi tercihlerinde anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Öte yandan medeni hale göre uzlaşma stratejisinde farklılık olduğu ve de evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek skora sahip olduğu yani bu stratejiyi kullanmayı daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Fakülteadaki pozisyona göre pek çok çatışma yönetimi stratejisinde (işbirliği, hakimiyet kurma, uzlaşma) anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır ve bu doğrultuda akademik personelin bu stratejileri daha büyük ölçüde tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Eğitim durumuna göre ise işbirliği ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiş ve yapılan Tukey test sonuçlarına göre de doktora eğitimi almış çalışanların önlisans ya da lisans eğitimi almış çalışanlardan daha yüksek skora sahip olduğu diğer bir ifadeyle işbirliği ve uzlaşma stratejilerini kullanmayı daha fazla tercih ettikleri sonucu elde edilmiştir.

Duygusal zeka boyutları ile kişiler arası çatışmalarda kullanılan çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, Ivshin'in (2001) çalışmasının aksine, duygusal zekanın kendini motive etme boyutu ile işbirliği, hakimiyet kurma ve uzlaşma stratejileri arasında; empati boyutu ile hakimiyet kurma ve uzlaşma stratejileri ve son olarak sosyal beceriler boyutu ile işbirliği ve uzlaşma stratejileri arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar literatürdeki diğer çalışmalarla (Malek 2000, Rahim ve Psenicka 2002, Jordan ve Troth 2004, Yu vd. 2006) elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi sonuçlarına göre üç farklı strateji için de tahminleyici bağımsız değişken seçilen duygusal zeka boyutları, kendini motive etme ve sosyal beceri boyutlarıdır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda özellikle işbirliği ve uzlaşma stratejilerinin daha çok tercih edildiği ve çatışmaları yönetmede daha etkili olarak algılandıkları görülmektedir. Bu stratejilerin tercih edilmesinde ise çalışanların özellikle kendini motive etme boyutunun yani tüm zorluk engel ve alınan olumsuz sonuçlara rağmen başarıya odaklanabilmesinin ve de sosyal beceriler boyutunun etkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların etkin

**Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi:
Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama**

çatışma stratejilerini seçerken bu iki boyut üzerinde durmaları ve kendilerini bu doğrultuda geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

Alexander, David Clinton. (1995). Conflict Management Styles of Administrators in Schools for the Deaf: Teacher Perceptions of Job Satisfaction. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gallaudet University.

Charbonneau, Danielle. & Nicol, Adelheid. (2002). Emotional Intelligence and Leadership in Adolescents. **Personality and Individual Differences**, (33), 1101-1113.

Çakar, Ulaş. & Arbak, Yasemin. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka. **DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(3), 23-48.

Dyson, James C. (2002). Middle School Teachers' Perceptions of Conflict and Their Conflict Management Styles. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Temple University Graduate Board.

Goleman, Daniel. (1996). Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?. İstanbul: Varlık Yayınları.

Holt, Jennifer L. & Devore, Cynthia James. (2005). Culture, Gender, Organizational Role and Styles of Conflict Resolution: A Meta-Analysis. **International Journal of Intercultural Relations**, 29(2), 165-196.

Jordan, Peter J. & Troth, Ashlea C. (2004). Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution. **Human Performance**, 17(2), 195-218.

Lee, Fen-Ming. (2003). Conflict Management Styles and Emotional Intelligence of Faculty and Staff at a Selected College in Southern Taiwan. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of South Dakota, South Dakota.

Lin, Su-Mei. (2003). Relationships Among Conflict Management Styles, Employees' Job Satisfaction and Team Effectiveness-A Comparison Between Public and Private Hospitals in Taiwan. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nova Southeastern University.

Psenicka, Clement. & Rahim, Afzalur. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. **The International Journal of Organizational Analysis**, (10)4, 302-326.

Rahim, M. Afzalur. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. **Academy of Management Journal**, 26(2), 368-376.

Sirivun, Utit. (2001). An Investigation of The Primary and Secondary Conflict Management Style Preferences of Men and Women in The Role of Local Managers, International Managers and College Students in Thailand. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nova Southeastern University.

Svyantek, Daniel. & Rahim, Afzalur. (2002). Links Between Emotional Intelligence and Behavior In Organizations: Findings From Empirical Studies. **The International Journal of Organizational Analysis**, (10)4, 299-301.

Wilkins, Denise Duzan. (2004). The Relationship Between Intelligence and Enrollment Retention in Online Education. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Walden University.

Yu, Chun-Sheng., Sardesai, Ron M. & Lu, June. (2006). Relationship of Emotional Intelligence with Conflict Management Styles: An Empirical Study in China. **International Journal of Management and Enterprise Development**, 3(1/2), 19-29.