

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN SOSYAL ZEKA SEVİYELERİNİN
ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ÜZERİNE ETKİSİ

Fahriye ŞENKAL

Danışman

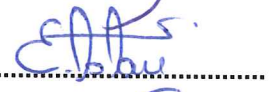
Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN

İZMİR - 2019

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : FAHRİYE ŞENKAL
Öğrenci No : 2015800089
Tez Başlığı : Çalışanların Sosyal Zeka Seviyelerinin Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerine Etkisi
Savunma Tarihi : 12/07/2019
Danışmanı : Doç.Dr.Güler TOZKOPARAN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Güler TOZKOPARAN	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Dr.Öğr.Üyesi Ebru TOLAY	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Evrin MAYATÜRK AKYOL	- İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	

FAHRİYE ŞENKAL tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği () / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Çalışanların Sosyal Zeka Seviyelerinin Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerine Etkisi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Fahriye ŞENKAL

İmza

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Çalışanların Sosyal Zeka Seviyelerinin Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerine
Etkisi

Fahriye ŞENKAL
Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu çalışmanın amacı bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir firmada çalışanların sosyal zeka seviyelerinin çatışma yönetimi tarzları üzerine etkisini incelemektir. Çalışmanın amacı doğrultusunda araştırma, İstanbul ve İzmir illerinde faaliyette bulunan özel bir firmanın 201 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sosyal zeka seviyelerini ve çatışma yönetimi tarzlarını incelemek üzere survey yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. Sosyal zeka seviyelerinin ölçülmesi için Silvera ve diğerleri(2001) tarafından tasarlanan 21 maddeden oluşan Sosyal Zeka Ölçeği kullanılmıştır. Çatışma yönetimi tarzları ise tasarımı Rahim(1983) tarafından yapılan çatışma yönetimi tarzları ölçeğinin 28 maddeyi içeren C formundan yararlanılarak ölçülmüştür.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, sosyal zeka ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı ve düşük seviyede pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Demografik değişkenler ile yapılan analizlerde ise demografik değişkenler ile sosyal zeka seviyesi arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Ancak bazı demografik değişkenler ile çatışma yönetimi tarzları arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Literatür taraması sırasında, ulusal ve uluslararası yazında bu konu ile ilgili çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinin hem yönetim ve organizasyon yazınına hem de ilgili sektöre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Zeka, Sosyal Zeka, Örgüt, Çatışma, Örgütsel Çatışma

ABSTRACT

Master's Thesis

Effect of Employees Social Intelligence Levels on Their Conflict Management Styles

Fahriye Şenkal

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

The aim of this study is to investigate the effect of social intelligence levels of employees working in a private firm operating in banking and insurance sector on conflict management styles. For the purpose of the study, the research was conducted on 201 people working in a private company operating in Istanbul and Izmir. Survey method and survey technique were used to determine social intelligence levels and conflict management styles.

The Social Intelligence Scale, which consists of 21 items, was designed by Silvera et al (2001) to measure social intelligence levels. Organizational conflict was measured by using the C-form consisting of 28 items of the organizational conflict scale designed by Rahim(1983).

When the results of the study were examined, a significant and low level positive relationship was found between social intelligence and conflict management styles. In the analysis conducted with demographic variables, there was no significant difference between demographic variables and social intelligence level. However, there was a significant difference between some demographic variables and conflict management styles.

During the literature review, no study on this subject was found in both international and national literature. For this reason, it is thought that examining the relationships between variables in the study will contribute to both management and organization literature and to the related sector.

Keywords: Intelligence, Social Intelligence, Organization, Conflict, Organizational Conflict

ÇALIŞANLARIN SOSYAL ZEKA SEVİYELERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ÜZERİNE ETKİSİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EK LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SOSYAL ZEKA

1.1. ZEKA KAVRAMININ TANIMLANMASI	4
1.2. ZEKA KURAMLARI	8
1.2.1. Tek Etmen Kuramı	8
1.2.2. Çift Etmen Kuramı	8
1.2.3. Tıraşık Zeka Kuramı	9
1.2.4. Çok Etmen Kuramı	9
1.2.5. Küp Kuramı	10
1.2.6. Çoklu Zeka Kuramı	12
1.2.6.1. Dilsel (Sözel) Zeka	14
1.2.6.2. Matematiksel (Mantıksal) Zeka	14
1.2.6.3. Uzamsal (Görsel) Zeka	15
1.2.6.4. Müziksel Zeka	15

1.2.6.5. Bireysel (Kişisel) Zeka	16
1.2.6.6. Bedensel (Kinestetik) Zeka	17
1.2.6.7. Doğaya İlişkin Zeka	17
1.2.6.8. Kişilerarası (Sosyal) Zeka	18
1.2. SOSYAL ZEKA	18
1.3.1. Sosyal Zeka Kavramının Tanımlanması	18
1.3.2. Sosyal Zekanın Boyutları	21
1.3.2.1. Albrecht'in Sosyal Zeka Modeli	21
1.3.2.2. Kozmizki ve John'un Sosyal Zeka Modeli	22
1.3.2.3. Marlowe'un Sosyal Zeka Modeli	23
1.3.2.4. Silberman'ın Sosyal Zeka Modeli	23
1.3.2.5. Goleman'ın Sosyal Zeka Modeli	23
1.3.2.6. Buzan'ın Sosyal Zeka Modeli	24
1.3.2.7. Silvera ve Arkadaşlarının Sosyal Zeka Modeli	25

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2.1. ÇATIŞMA KAVRAMININ TANIMLANMASI	26
2.2. ÇATIŞMAYA YÖNELİK YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR	28
2.2.1. Geleneksel Yaklaşım	28
2.2.2. Davranışçı Yaklaşım	29
2.2.3. Etkileşimci Yaklaşım	29
2.3. ÇATIŞMANIN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ	30
2.3.1. Çatışmanın Olumlu Yönleri	31
2.3.2. Çatışmanın Olumsuz Yönleri	32
2.4. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ	33
2.4.1. İşbölümü ve Farklılaşma	34
2.4.2. İşlerarası Fonksiyonel Bağımlılık	34
2.4.3. Amaç Farklılıkları	34
2.4.4. Ortak Kaynakların Paylaşılması	35
2.4.5. Kaynak Kıtlığı	35
2.4.6. Kültür Farklılıkları	35
2.4.7. Yöneticilik Tarzlarındaki Farklılıklar	35

2.4.8. Kişilik Farklılıkları	36
2.4.9. Çıkar Farklılıkları	36
2.4.10. Algılama Farklılıkları	36
2.4.11. Yönetmel Belirsizlikler	36
2.4.12. İletişim Problemleri	37
2.4.13. Rol Doygunluğu ve Statü Farklılıkları	37
2.5. ÇATIŞMANIN OLUŞUM SÜRECİ	37
2.5.1. Rahim'e Göre Çatışmanın Oluşum Süreci	37
2.5.2. Robbins'e Göre Çatışmanın Oluşum Süreci	39
2.6. ÇATIŞMA TÜRLERİ	42
2.6.1. Fonksiyonel Açından Çatışma	42
2.6.1.1. Fonksiyonel Çatışma	42
2.6.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma	43
2.6.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma	43
2.6.2.1. Potansiyel Çatışma	43
2.6.2.2. Algılanan Çatışma	44
2.6.2.3. Hissedilen Çatışma	44
2.6.2.4. Açık Çatışma	44
2.6.3. Taraflarına Göre Çatışma	44
2.6.3.1. Kişinin Kendi İçindeki Çatışma	45
2.6.3.2. Kişilerarası Çatışma	45
2.6.3.3. Grup İçi Çatışma	45
2.6.3.4. Gruplararası Çatışma	46
2.6.3.5. Örgütlerarası Çatışma	46
2.6.4. Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Çatışma	46
2.6.4.1. Dikey Çatışma	46
2.6.4.2. Yatay Çatışma	47
2.6.4.3. Komuta-Kurmay Çatışması	47
2.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ	47
2.7.1. Çatışmaların İzlenmesi ve Ortaya Çıkartılması	48
2.7.2. Çatışma Yönetimini Etkileyen Faktörler	50
2.7.2.1. Toplumsal ve Kültürel Ortam	50
2.7.2.2. Çatışma Konusunun Niteliği	51
2.7.2.3. Tarafların Birbirine Yaklaşımı	51

2.7.2.4. Yanlış Algılar ve Yargılar	52
2.7.2.5. Tarafların Özellikleri	52
2.7.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri	53
2.7.3.1. Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışma Modeli	53
2.7.3.2. Mary Parker Follet Modeli	55
2.7.3.3. Thomas'ın Çatışma Yönetimi Modeli	56
2.7.3.4. Rahim'in Çatışma Yönetimi Modeli	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN SOSYAL ZEKA SEVİYELERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KISITLARI	62
3.2.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	63
3.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	63
3.3.1. Araştırmanın Hipotezleri	63
3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi, Tekniği ve Ölçüm Aracı	63
3.4.ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ ve BULGULAR	65
3.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	65
3.4.2. Faktör Analizi	67
3.4.3. Güvenilirlik Analizi	72
3.4.4. Tanımlayıcı İstatistikler	73
3.4.5. Sosyal Zeka ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	75
3.4.6. Çatışma Yönetimi Tarzları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	79
3.4.7. Çalışanların Sosyal Zeka Seviyeleri ile Çatışma Yönetimi Tarzları İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi	84
3.4.8. Regresyon Analizi	86
SONUÇ VE ÖNERİLER	90
KAYNAKÇA	97
EK	

KISALTMALAR

ANOVA	Analysis of Variance
bkz.	Bakınız
ÇY	Çatışma Yönetimi
E-POSTA	Elektronik Posta
H	Hipotez
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
s.	Sayfa Numarası
SPSS	Statistical Package for The Social Sciences
SZ	Sosyal Zeka
vd.	Ve diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Blake, Shepard ve Mouton Çatışma Yönetim Modeli	s. 55
Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri	s. 65
Tablo 3: Sosyal Zeka Seviyesi Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları	s. 68
Tablo 4: Sosyal Zeka Ölçeğinin Faktör Dağılımı	s. 68
Tablo 5: Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları	s. 69
Tablo 6: Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeğinin Faktör Dağılımı	s. 70
Tablo 7: Sosyal Zeka Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	s. 72
Tablo 8: Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	s. 73
Tablo 9: Sosyal Zeka Seviyesine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	s. 73
Tablo 10: Sosyal Zeka Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	s. 74
Tablo 11: Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	s. 74
Tablo 12: Ölçeğin Beş Alt Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	s. 75
Tablo 13: Cinsiyet Değişkenine Göre Sosyal Zeka Seviyesinin Karşılaştırılması	s. 76
Tablo 14: Medeni Durum Değişkenine Göre Sosyal Zeka Seviyesinin Karşılaştırılması	s. 76
Tablo 15: Unvan Değişkenine Göre Sosyal Zeka Seviyesinin Karşılaştırılması	s. 76
Tablo 16: Yaş Değişkenine Göre Sosyal Zeka Seviyesinin Karşılaştırılması	s. 77
Tablo 17: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Sosyal Zeka Seviyesinin Karşılaştırılması	s. 77
Tablo 18: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Sosyal Zeka Seviyesinin Karşılaştırılması	s. 78
Tablo 19: Çalışma Yaşamındaki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Sosyal Zeka Seviyesinin Karşılaştırılması	s. 78
Tablo 20: Cinsiyet Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Tarzlarının Karşılaştırması	s. 79
Tablo 21: Unvan Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Tarzlarının Karşılaştırması	s. 80
Tablo 22: Eğitim Durumu ile Çatışma Yönetimi Tarzlarının Karşılaştırması	s. 81
Tablo 23: Eğitim Durumu Değişkeni ve Hükmetme Alt Boyutuna İlişkin Post-Hoc Testi Sonucu	s. 82

Tablo 24: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Tarzlarının Karşılaştırması	s. 82
Tablo 25: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni ve Hükmetme Alt Boyutuna İlişkin Post-Hoc Testi Sonucu	s. 83
Tablo 26: Sosyal Zeka Seviyesi ile Çatışma Yönetimi Tarzı İlişkisi	s. 85
Tablo 27: Sosyal Zeka Seviyesi ile Çatışma Yönetimi Boyutlarının İlişkisi	s. 85
Tablo 28: Çalışanların Sosyal Zeka Seviyesinin Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	s. 87
Tablo 29: Çalışanların Sosyal Zeka Alt Boyutlarının Bütünleşme Tarzı Üzerindeki Etkisi	s. 87
Tablo 30: Çalışanların Sosyal Zeka Alt Boyutlarının Kaçınma Tarzı Üzerindeki Etkisi	s. 88
Tablo 31: Çalışanların Sosyal Zeka Alt Boyutlarının Uzlaşma Tarzı Üzerindeki Etkisi	s. 88
Tablo 32: Çalışanların Sosyal Zeka Alt Boyutlarının Uyma Tarzı Üzerindeki Etkisi	s. 89
Tablo 33: Çalışanların Sosyal Zeka Alt Boyutlarının Hükmetme Tarzı Üzerindeki Etkisi	s. 89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Guilford'un Küp Kuramı	s. 11
Şekil 2 : Örgütteki Çatışma Düzeyi ve Örgüt Performansına Etkisi	s. 32
Şekil 3: Çatışmanın Potansiyel Sonuçları	s. 33
Şekil 4: Robbins'ın Çatışmanın Oluşum Süreci Modeli	s. 39
Şekil 5: Örgütsel Çatışmanın Yönetilmesi Süreci	s. 48
Şekil 6:Thomas'ın Çatışma Yönetimi Modeli	s. 57
Şekil 7:Rahim'in Çatışma Yönetimi Modeli	s. 60

EK LİSTESİ

EK: Anket Formu

ek s. 1

GİRİŞ

Bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaları gerekmektedir. Söz konusu ihtiyaçları karşılarken çevrelerindeki diğer bireyler ile iletişim ve etkileşim içinde olmaktadır. Bireyler kendilerinde var olan iletişim becerileri sayesinde diğer bireyleri etkiledikleri gibi aynı zamanda karşılarındaki bireylerden etkilenmektedirler. Bireyler arasında gerçekleşen bu etkileşim yaşamı daha kolay ve yaşanabilir kılarken aynı zamanda daha zor ve karmaşık hale de getirebilmektedir.

Bireyler sosyal birer varlık olmanın doğal bir çıktısı olarak çevrelerindeki bireylerle iletişime geçmek, duygu ve düşüncelerini paylaşmak ve karşılarındaki bireylerin duygu ve düşüncelerini dinlemek isterler. Bu doğrultuda iletişim önemli bir kavram olmaktadır. Bu bağlamda, kurulan iletişimin etkili olması, iletilmek istenen mesajın gönderici ve alıcı arasında engeller olmadan doğrudan iletilmiş olması ve anlaşılır olması önemlidir. Kurulan iletişimin bireylerarasında sağlıklı bir şekilde ilerlemesinde devreye giren etkenlerden biri zeka olmaktadır. Zeka seviyesi normal seviyenin altında olan insanlarla iletişim kurmanın zor olması tüm insanlar tarafından bilinen bir gerçektir. Böyle bireyler genellikle ya ifade edilen konuyu ya da cümleyi anlamazlar ya da ifadeleri çoğu zaman anlaşılmazdır. Bu bağlamda iletişim kabiliyetleri ve zekanın birbiri ile ilişkili olduğundan bahsedilebilir.

Bireyler ile ilişkileri anlayabilme, insan ilişkilerinde akıllıca hareket etme, bireyleri anlayarak onları yönetme ve diğer bireyler ile iyi ilişkiler kurma yetkinliği sağlayan sosyal zeka ise bireylerarası iletişimde önemi fark edilen bir unsur olmuştur. Bu bağlamda, günümüzde bireylerin iş ve özel yaşamlarında, çevrelerindeki bireylerle olan ilişki ve etkileşimlerinde, sosyal zekaya sahip olmaları ve bu zeka türünü etkin bir biçimde kullanıyor olmaları çok önemlidir. Sosyal zekası yüksek olarak belirlenen bireyler, kendi istek ve ihtiyaçlarını bilen, kendisini tanıyan ve kendisiyle ilgili her konuda farkındalık sahibi olan, güçlü ve zayıf yönlerini bilen, diğer bireylerle empati kurabilen, hislerini kontrol edebilen ve en önemlisi etkili ve doğru iletişim ile doğru ilişkiler kurabilen kişilerdir. Sosyal zekası yüksek olan bireylerin bulunduğu bir örgütte kişi veya grupların önce kendilerini sonra çevrelerindeki bireyleri tanıması,

birbirlerini anlaması ve en önemlisi iletişimin doğru ve anlaşılır kurulması örgütteki çatışma oluşumunu azaltarak örgütün etkinliğini ve örgütün iç huzurunu arttıracaktır.

Bireylerin iletişim ve etkileşim halinde olduğu her ortamda çatışmaların oluşması kaçınılmaz olmaktadır. İnsanın sosyal bir varlık olması dolayısıyla sosyalleşmenin beklenen bir çıktısı olan çatışma, örgüt yaşamında da bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışmanın kaçınılmaz bir olgu olduğunun kabul edilmesi, örgüt içerisinde var olan bireylerin çatışmayı ortadan kaldırmayı amaç edinmelerinin yerini zaman içerisinde çatışma ile yaşamaya ve çatışmayı örgüte fayda sağlayacak şekilde yönetmeye bırakmıştır. Çatışma kavramına yaklaşımın bu yönde değişim göstermesi ile ilk zamanlarda bir problem olduğu düşünülen çatışma, örgütsel etkinliği ve verimliliği artırma ve örgütün varlığını sürdürmesi konularında etkin bir konu olarak düşünölmeye başlamıştır. Böylece çatışmanın örgütü hangi seviyede etkileyeceğı, yönetilmesinde kullanılan yöntemlere ve yönetimindeki başarı seviyesine bağlıdır. Bu yöntemler uygulanırken ise bireylerle iletişim ve etkileşimin ve dolayısıyla bireylerin sahip oldukları sosyal zeka seviyesinin çatışma yönetimi sürecinde problemleri çözüme ulaştırırken etkili olduğu düşünülmektedir. Örgüt içerisinde sosyal zekası yüksek olan çalışanların varlığı doğru iletişim, uyum ve işbirliğinin sağlanması ve dolayısıyla birey ya da gruplararası çatışmaların en aza indirilmesi gibi örgütsel sonuçlara yol açabilmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde zeka kavramının tanımlanması, zeka kavramına ilişkin kuramların ifade edilmesi ve çoklu zeka kuramından yola çıkarak sosyal zeka kavramının tanımlanması ve sosyal zekanın boyutları hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, çatışma kavramının tanımlanması, çatışmanın neden ve sonuçları, çatışma süreci, çatışmaya yönelik yaklaşımlar, çatışma türleri, çatışma süreci, çatışmanın yönetilmesi ve çatışmanın yönetilmesinde kullanılan stratejiler hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümünde ise İstanbul ve İzmir ili içerisinde bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir firmada aynı seviyede çalışanların sosyal zeka seviyelerinin çatışma yönetimi tarzları üzerine etkisini inceleyen bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, örnekleme, yöntemi, sınırlılıkları, kullanılan ölçek formları ve bunların özellikleri ifade edilmiş, bu

bölümden sonra ise araştırmaya ilişkin verilerin istatistiksel analizi ve söz konusu analizlerin bulguları değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SOSYAL ZEKA

Çalışmanın bu bölümünde zeka kavramının tanımlanması ve zeka kavramının süreç içerisinde farklı kuramlar çerçevesinde ele alınış biçimi incelenmektedir. Bu bağlamda tekli zeka kuramından çoklu zeka kuramına ve sosyal zeka kavramına kadar geline süreç ele alınmaktadır. Sosyal zekanın tanımlanması ve bu zeka türünün farklı araştırmacılar tarafından öne sürülen boyutlarının incelenmesi bu bölümün temel konularını oluşturmaktadır.

1.1. ZEKA KAVRAMININ TANIMLANMASI

Zeka, üzerinde çok fazla çalışma yapılan ve tartışılan soyut kavramlardan biridir. Zeka ile ilgili literatür incelendiğinde yapılan araştırmaların ve çalışmaların sosyal zekanın ortaya çıkmasına kadar varılan sürece de ışık tuttuğu görülmektedir. Yıllar boyunca araştırmacılar, farklı perspektiflerden bakmışlar ve zeka ile ilgili çeşitli tanımlamalarda bulunmuşlardır. Varoluş sürecinden beri insanı öteki varlıklardan ayrı tutan en kıymetli ve dikkat çekici nitelik olan zeka, insanı insan yapan unsurlardandır. Bu özelliği ile zeka, tarih boyunca psikoloji, sosyoloji, felsefe ve eğitim bilimi gibi farklı disiplinlere mensup araştırmacıların ilgisini çeken bir olgu olmuştur. Bu bağlamda zeka ile ilgili çok uzak çağlardan günümüze kadar çeşitli tanımlamalar, varsayımlar ve kuramlar ileri sürülmüştür.

Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından zeka, bireyin akıl yürütme, düşünme, gerçekleri idrak etme, yargıda bulunma ve sonuca varma kabiliyetlerinin tamamı, feraset, dirayet, zeyreklik ve anlak biçiminde açıklanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Bazı araştırmacılar, bireyin zihnine ait fonksiyonlarını temel alarak bireyin zekasını ölçümlediğini varsayan farklı testler öne sürerek zekayı, “hazırladıkları bu testlerin ölçtüğü bir nitelik” şeklinde tanımlamışlardır (Eggen ve Kauchak, 2004: 118; Bacanlı, 2011: 83) Bazıları da zeka kavramını, kişide var olan öğrenme kapasitesi olarak ifade etmişlerdir (Saban, 2004: 3).

Zekanın tanımlanması ile ilgili en eski kuramlar incelendiğinde tanımlamalar üç ana temadan birini veya daha fazlasını içermektedir. Bu temalar; ‘öğrenme

kapasitesi', 'bireyin sahip olduğu bilginin toplamı' ve 'çevreye ve yeni durumlara başarılı bir şekilde adaptasyon sağlanması'dır (Woolfolk, 2004: 107).

Terman zeka kavramını, soyut düşünebilme kabiliyeti olarak tanımlarken, Freeman'a göre zeka ; duyuşsal kapasite, algılama kabiliyeti, çabukluk, ilişki esnekliğı veya alanı, hayal gücü ve uyanıklık olarak tanımlanmaktadır. Colvin, zekayı, öğrenme veya çevreye uyum sağlama becerisi olarak ifade etmektedir (aktaran Sternberg, 2000: 8). Bu doğrultuda birey, içinde yaşadığı çevreye uyum sağlayabildiğı hızda ve miktarda zekidir denilebilir (Bacanlı, 2011: 83).

Gottfredson'a göre (1994: 13) zeka; düşünme, plan yapma, sorun çözme, soyut bir biçimde akıl yürütme, karmaşık düşünceleri algılama, çabucak öğrenme ve tecrübe ederek öğrenme kabiliyetini kapsamaktadır. Genel anlamda ise bir zihinsel yeteneğı ifade etmektedir. Gottfredson zekanın, çevreyi kavramak, olguları mantıklı hale getirmek ve bireyin ne yaptığını çözümlmek için geniş ve derin bir kabiliyeti yansıttığını belirtmektedir. Zeka, bir bireyin anlama, kavrama, öğrenme kapasitesini ifade etmekte ve zihinsel performansı göstermektedir (Vural, 2003: 224).

Binet, zekanın tek bir şey olduğı ve bu şeyin tüm durumlarda en iyiyi yapması beklenen 'akıllı kişiler' olduğı fikrini öne sürmektedir. Bir insanın zekası ile ilgili doğru sonuçlara erişebilmek için o insanı zihinsel çaba gerektiren problemlerle karşı karşıya bırakmak gerektiğini savunmaktadır (aktaran Selçuk ve diğeri, 2004: 4). Onun görüşünde zeka kavramı, hafıza alanı, duyuşların gücü ve tepki vermedeki hız gibi temel ve basit unsurlarla değil, idrak etme, akıl yürütme ve yargılama gibi daha karmaşık unsurlarla açıklanmaktadır. Binet, zekanın sahip olduğı altı özelliğın var olduğunu ileri sürmüştür. Söz konusu özellikler, algılamak, bir kanıya varmak, üzerine düşünmek, fikirlere yön vermek ve bunu sürekli kılmak, fikirleri amaç doğrultusunda geliştirmek ve öz eleştiri yapabilmektir(aktaran Toker, 1968: 23)

Simon da Binet'in görüşüne benzer olarak zekayı iyi bir biçimde yargılayabilme, iyi bir biçimde kavrayabilme ve iyi bir biçimde akıl yürütebilme olarak ifade etmiştir (aktaran Açıkgöz, 2009: 36). Zeka; planlama, sorun çözme, soyut bir biçimde düşünebilme, akıl yürütebilme, kolay öğrenebilme ve edinilen tecrübelerden bir sonuca varma kabiliyetlerini içinde barındıran zihinsel bir kapasitedir. Söz konusu yetenekler yalnızca kitaplardan okuyarak öğrenmeyi, akademik anlamda bir yetkinliğı ya da bir testin sonucunda elde edilen yüksek bir

puanı ifade etmemektedir. Oldukça geniş ve derin bir kapasiteyi yansıtmaktadır (Baldık, 2005: 260).

Peterson'a göre zeka, uyarıcıların karmaşık etkilerini bir araya getiren ve davranışta bütünleşik bir etki yaratan biyolojik bir mekanizmadır. Dearborn zekayı, öğrenme veya deneyim kazanma kapasitesi olarak tanımlamaktadır (aktaran Pfeifer ve Scheier, 2001: 7). Yapılan zeka tanımlamaları genel olarak incelendiğinde anlama, kavrama, mantıklı düşünme, olgular arasında bağlantı kurabilme, problem çözme ve çevreye uyum sağlama gibi ifadelerin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir.

Gardner'a göre (1993: 60) ise zeka, bireyin sahip olduğu yetkinlikler bütünüdür. O'na göre, bir bireyin entelektüel yetkinlikleri ile problem çözme becerisi, karşılaştığı gerçek sorunları veya zorlukları çözebilme gücü ve şartlar uygun olduğunda etkili bir ürün yaratma kapasitesi kastedilmektedir. Aynı zamanda bireyin yeni bir bilgi edinmesi ya da bilgiyi yaratması veya yeni bilginin elde edilmesi için gerekli ortamı hazırlaması da bu yetkinlikleri ifade etmektedir.

Gardner, bireyde var olan potansiyel zekaya ilişkin şu özellikleri öne sürmektedir (aktaran Saban, 2004: 18) :

- 1. Bireylerde zekalarını güçlendirme ve geliştirme yeteneği mevcuttur.**
Yıllar boyunca insan zekasının hayat boyu değiştirilemeyeceği ve doğumla kazanılan bir olgu olduğu görüşü hakim olmuştur. Ancak günümüzde, insan zekasının, insanın yapabilecekleri ile doğru orantılı olduğu ve bireyin gelişim vizyonu ile paralel olduğu düşünülmektedir.
- 2. Zeka yalnızca değişim göstermez aynı zamanda diğer bireylere de öğretilir.** Söz konusu bakış açısına göre, yaş ve seviyeye bakılmaksızın bireyin zihnine ait fonksiyonları, performansı ya da zihin gücü değişim ve iyileşme gösterebilir, diğer bireylere aktarılabilir.
- 3. Zeka, bireyin beyindeki ve zihnindeki sistemlerin birbiri ile etkileşimi sonucu meydana gelen içinde farklı bir çok yönü barındıran bir olgudur.** Bireyin sahip olduğu zekanın, içinde var olduğu fiziksel, sosyal ya da kültürel çevresine ait detayları algılamasını ve denetlemesini sağlayan birden fazla özelliği mevcuttur.
- 4. Zeka birden fazla yönü olmasının yanında kendi içerisinde bir bütünlüğe sahip olan bir olgudur.** Birey, günlük yaşamında çözmesi

gereken bir problem ile karşı karşıya kaldığında, bu problemin çözülmesi için zekasının farklı yönleri kendi içinde bir bütünlük ve ahenkle hareket etmektedir. Bu durumda, insan zekasının kuvvetli yanları sorunu çözümlemek için çalışırken, bir yandan da güçsüz alanları eğitime eğilimine girmektedir.

5. **Her insan çeşitli zeka alanlarına tümüyle sahiptir.** Gardner'ın görüşüne göre her insanda farklı zeka türleri mevcuttur. Tüm insanlar söz konusu zeka türlerine sahip olmaktadır, ancak sahip olunan zeka alanlarının seviyeleri bireyden bireye değişiklik göstermektedir. Bazı bireyler zeka alanlarının bazılarında daha fazla gelişmiş ve güçlü olurken bazılarında ise gelişmemiş olabilmektedirler.
6. **Bireyler sahip oldukları zeka alanlarını geliştirebilir.** İmkanlar, destekler ve alınan eğitimler doğrultusunda sahip olunan zeka alanı olduğundan daha yüksek bir düzeye çıkarılabilir. Bireyler söz konusu kapasiteye sahiptir.
7. **Çeşitli zeka alanları birbiri ile uyum içinde çalışmaktadır.** Gerçek yaşamda zeka alanlarının hiçbirisi tek başına değildir. Farklı zeka türleri aralarında devamlı bir etkileşimde bulunmaktadır. Örneğin, yemek yapmak isteyen bireyin öncelikle o yemeğin tarifine bakması ve algılaması (sözel zeka alanı), sonra ise o yemeğe ekleyeceklerini sınıflandırması ve tüm malzemelerin oranlarını hesaplayabilmesi (mantıksal ve matematiksel zeka alanı) gerekmektedir.
8. **Bireyin tüm zeka alanlarında zeki olarak kabul edilmesi mümkündür.** Bir bireyin bir zeka alanında zeki olabilmesi için belirlenmiş kriterler mevcut değildir. Her bireyin başarılı olup zekasını gösterdiği alan farklıdır. Örneğin, sözel(dil) zekasının var olduğu bir kişi okuma konusunda fazla başarı gösteremezken, çok iyi hikaye yazma ve anlatma yeteneğine sahip olabilmektedir.

Görüldüğü gibi zeka, çok çeşitli bakış açıları ile tanımlanırken, aynı zamanda bu tanımlamaları derinleştirmek adına hakkında farklı kuramlar ortaya atılan bir olgu olmuştur. Çalışmanın bundan sonraki kısmında söz konusu kuramlar ele alınmaktadır.

1.2. ZEKA KURAMLARI

1.2.1. Tek Etmen Kuramı

Özellikle zekaya ilişkin çalışmaların yapıldığı ilk dönemlerde araştırmacılar, zekanın tüm bilişsel yetkinlik gerektiren işlerin performansını etkileyen temel bir yeti olduğuna inanmaktaydılar. Bu görüşte olan araştırmacılara göre zeki insan, matematik problemlerinin çözümü, şiirlerin analizi, tarih bilgisi gibi konularda başarılı olabilen bir bireydir (Erden ve Akman, 2011: 234).

Araştırmacıların zekanın tek boyutlu bir olgu olduğunu düşünmelerinin sebebi, sözel yetenek ve soyut akıl yürütme gibi farklı zeka ölçütlerine ilişkin skorların birbiriyle ilişkili olması ve puanların tüm ölçütler için yüksek veya düşük olarak algılanması olmuştur (Eggen ve Kauchak, 2004: 118). Söz konusu kurama göre zeka, yalnızca sayısal ve sözel yeterliliklere odaklanarak belirlenebilen ve geleneksel zeka testleri ile ölçülebilen tek boyutlu bir kavramdır.

1.2.2. Çift Etmen Kuramı

Bu kuram, zekanın bir genel yetenek ve bu genel yeteneğe bağlı olarak bir takım özel yeteneklerden oluştuğunu savunmaktadır (Başaran, 1997: 82). İngiliz psikolog Charles Spearman tarafından geliştirilen kurama göre zeka, “G” olarak tanımlanan genel bir zihinsel faktöre ve “S” olarak tanımlanan özel faktörlere dayanmaktadır (aktaran Sorenson, 1964: 169). “G” faktörü tüm zihin etkinliklerinin içinde var olan genel bir zekayı ifade eder. Başka bir ifade ile zekayı ölçmek “g” yi ölçmektir (Selçuk ve diğerleri, 2004: 2).

Spearman, bireylerin hem genel zekaya (G) hem de belirli yeteneklerine (S) göre farklılık gösterdiğini ve bu faktörlerin birlikte zihinsel görevler üzerindeki performansı belirlediğini ifade etmektedir. Örneğin, duyulan bir dizi sayının hızlıca hatırlanması hem “g” faktörünü hem de belirli bir yeteneği içerecektir (aktaran Woolfolk, 2004: 108). Ayrıca bu kurama göre, bireyin sahip olduğu özellikler birbiri ile ilişkilidir. Bir konuda öğrenimi iyi olan bireylerin ortalama olarak diğer öğrenme konularında da iyi olması beklenmektedir (Slavin, 2015: 104) Bazı araştırmacılar, “g” faktörünün, insanların bilgiyi, öğrenme süreçlerini ve problem durumlarını

işleyebildikleri hız ve verimliliğin bir yansıması olduğunu öne sürmektedirler (Ormrod, 2003: 108).

Spearman; bireylerin doğuştan sadece bir bilişsel kapasiteye sahip olduğunu ve söz konusu bilişsel kapasitenin “g” faktörü adıyla nitelendirilebileceğini öne sürmektedir. Doğuştan var olan ve yaşam boyu değişiklik göstermeyen “g”, soyut düşünmek ve problem çözebilmek gibi karışık işlemleri yapabilme kabiliyetini ifade etmektedir. İkinci faktör ise ‘s’ olarak adlandırılmakta ve bireyin sözel-dilsel ya da matematiksel becerilerine yönelik belirgin zihinsel özelliklerini ifade etmektedir (Gürel ve Tat, 2010: 344).

1.2.3. Tırarşik Zeka Kuramı

Robert Sternberg tırarşik zeka kuramını öne sürmüştür. Sternberg’in görüşüne göre zeka, birbiri ile etkileşimde olan üç yönüyle ifade edilmelidir. Bu üç yön; bireyin iç dünyası, bireyin deneyimleri ve bireyin dış dünyasını ifade etmektedir. Buradaki deneyimler, bireyin iç dünyası ve dış dünyası arasındaki etkileşime aracılık etmektedir (Sternberg, 1999: 148; Sternberg, 1984: 5).

Sternberg, zekanın ölçülmesi için tırarşik yetenekler testi (The Sternberg Triarchic Abilities Test – STAT) geliştirmiştir. Bu test ile yaratıcı, analitik ve pratik zeka olmak üzere üç farklı zeka boyutu ölçülmektedir. Analitik zeka; analiz, yargılama, değerlendirme ve karşılaştırmayı içinde barındırmaktadır. Yaratıcı zeka; yaratma, tasarlama, icat etme, meydana getirme ve hayal etme gücünü temsil etmektedir. Pratik zeka ise kullanma, uygulama, yerine getirme ve uygulamaya koyma becerisine odaklanmaktadır (Santrock, 2004: 111). Bu üç zeka boyutundan analitik zeka, yapılanım zekası; yaratıcı zeka, uyarlama zekası; pratik zeka ise uygulama zekası olarak da ifade edilmektedir (Aydın ve diğerleri, 2014:173).

1.2.4. Çok Etmen Kuramı

Bazı araştırmacılar zekanın tek ve genel bir kabiliyetten oluşmadığını, çok sayıda özel yetkinliğin bir arada bulunmasından oluşan bir olgu olduğunu

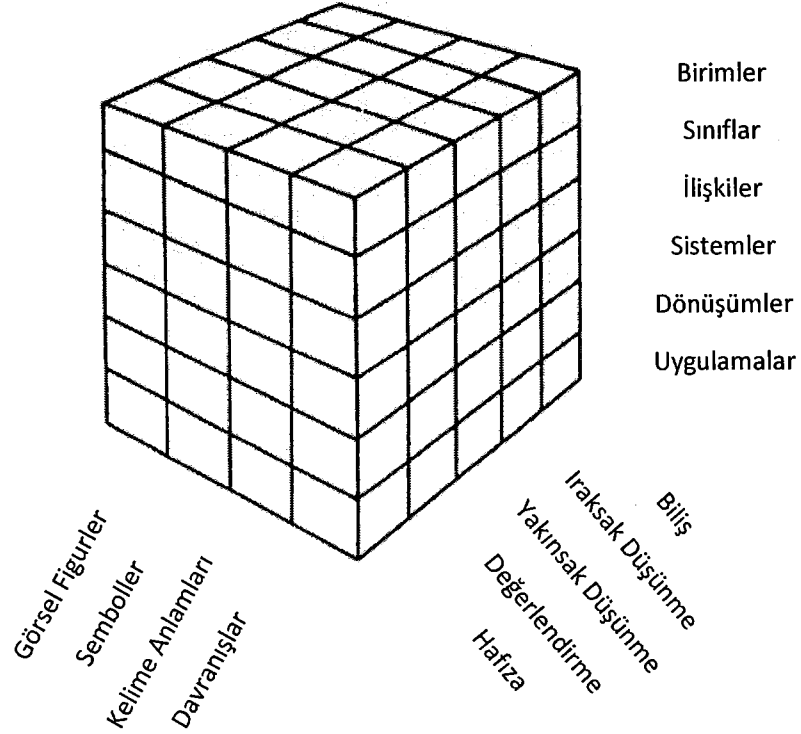
savunmuştur. Bu bağlamda Thorndike zekayı soyut zeka, mekanik zeka ve sosyal zeka olmak üzere temelde var olan üç zihnin gücü olarak ifade etmiştir (aktaran Gürel ve Tat, 2010: 343) Soyut zeka; sözleri, kavramları ve sayıları algılama kabiliyetini göstermektedir. Mekanik zeka; araçları, gereçleri ve makine özelliklerini anlama ve algılama yeteneğini içermektedir. Sosyal zeka, başkaları ile iyi ilişkilerde bulunma becerisini sağlamaktadır (Başaran, 1997: 83).

Thurstone'a göre ise zihinsel farklılıklar "g" faktörü gibi genel bir yetenekten oluşmamaktadır. Onun görüşüne göre birbirlerinden farklı ve bağımsız olarak yedi boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar; sözel/dilsel kavramlar, sözel/dilsel akıcılık, sayısal kabiliyet, tümevarıma ilişkin muhakeme, hafıza, uzamsal düşünebilme ve algılama hızı olarak ifade edilmiştir (Selçuk ve diğerleri, 2004:3)

1.2.5. Küp Kuramı

Guilford 1960'lı yıllarda zekanın üç kategoriden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu kategoriler zihne ait süreçler (düşünme işlemleri), kapsam (aklımızdan geçirdiğimiz şeyler) ve ürünler (düşünmenin sonucunda meydana gelen şey) olarak ifade edilmektedir. Zihne ait süreçler; biliş (eski olan bilgiyi yeniden tanıma ve yeni bilgiyi keşfetme), ıraksak düşünme (yalnızca tek bir çözümün var olduğu yerler), yakınsak düşünme (çok fazla yanıtın geçerli olduğu yerler), değerlendirme (iyiliğe ve doğruluğa ilişkin kararlar) ve bellekten oluşan beş ayrı alt kategoriden oluşmaktadır. Kapsam ise görsel figürlerden, sözcük anlamlarından, sembol ve davranışlardan oluşmaktadır. Ürünler, birimleri, sınıfları, ilişkileri, sistemleri, dönüşümleri ve uygulamaları içermektedir ve 6 kategoriden oluşmaktadır (Bacanlı, 2011:160). Guilford'un küp kuramına ilişkin kategoriler Şekil 1'de sunulduğu gibidir.

Şekil 1: Guilford'un Küp Kuramı



Kaynak: Bacanlı, 2011: 160

Şekil 1’de de görüldüğü gibi, Guilford’un tüm kapsam, içerik ve ürün ile ilgili kategorileri göz önüne alındığında bunların bileşimlerinden (6x5x4) 120 olası zihinsel faktör ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım çok kapsamlı ve karmaşık olduğu için diğer araştırmacılar tarafından çok fazla desteklenmemiştir. Ancak çok boyutlu zeka anlayışında yeni araştırmalar yapılması konusunda rehberlik etmiştir (Erden ve Akman, 2011: 235). Guilford’un modeli, bu kategorilerden yola çıkarak genişliği altı, boyu dört, yüksekliği beş birimden oluşan bir küp biçiminde gösterilmektedir.

1.2.6. Çoklu Zeka Kuramı

Çoklu zeka kuramı, 1980'li yılların başında Howard Gardner tarafından öne sürülmüştür. Gardner, insanın bilişsel yeterliliğini “zekalar” olarak ifade ettiği bir dizi yetenek, hüner veya zihinsel beceri ile tanımlamıştır (Gardner, 2006: 16). 1983 yılında yayınladığı *Frames of Mind (Zihnin Çerçevesi)* adlı kitabında Gardner, zeka ile ilgili literatürde var olan bilgilere farklı bir açıdan yaklaşmıştır.

Gardner, ilk araştırmalarına zekayı, ‘sorunları çözme veya daha fazla kültürel düzende değerlendirilmiş ürünler yaratma’ şeklinde tanımlayarak başlamış ve zeka kuramlarının bir çoğunda var olan temel gerçeklere dikkat çekmiştir. Araştırmacıların sadece problem çözmeye odaklandıklarını ve ürünlerin yaratılmasını göz ardı ettiklerini öne sürmüştür. Bir çok araştırmacının kültürlerde neyin değerli veya değersiz olduğuna bakılmaksızın zekanın her yerde belirgin olduğunu ve takdir edileceğini varsaydıklarını ifade etmiştir. Ona göre zeka, görülebilen veya sayılabilen bir olgu değildir. Bunun yanı sıra zeka potansiyel olarak, belirli bir kültürün değerlerine, bu kültürde mevcut olan fırsatlara, bireyler veya çevresindeki diğer insanlar tarafından verilen kişisel kararlara bağlı olarak harekete geçen veya geçmeyen sinirsel faktörlerdir (Gardner, 1999: 34). Bir bireyin zeki olarak algılanabilmesi bilişsel güçlerine, kişisel tercihlerine, psikolojik özelliklerine ve genetik mirasına bağlıdır (Gardner, 1993: 51) Bir niteliğin zeka olarak algılanabilmesi, bir dizi sembolü içermesi, kültürel anlamda bir değeri olması, ürün veya hizmet üretiyor olması ve sorunları çözebilmesi gerekmektedir (Talu, 1999: 165).

Gardner, bu teori ile zeka alanında literatüre farklı bir bakış açısını kazandırmıştır. Bireylerin sahip olduğu farklı potansiyellerine ve kabiliyetlerine zeka alanı adını vermiştir. Bu doğrultuda zeka çoğuldur, diğer bir ifadeyle çok yönlüdür (Saban, 2004: 5).

Çoklu zeka teorisi incelendiğinde bir takım ilkelere sahip olduğu görülmektedir. Bu ilkeler şu şekilde ifade edilmektedir (Baldık, 2005: 259) :

- Bireyler çeşitli zeka türlerini zihinlerinde barındırmaktadır.
- Bireyler, sahip oldukları ve aktif bir biçimde kullandıkları zeka alanlarından oluşan özel karışıma sahip olmaktadır. Başka bir ifade ile bireyler kendilerine ait bir zeka profiline sahiptir.

- Zeka türleri bireylerde çeşitli gelişim süreçleri yaşamaktadır.
- Tüm zeka türleri dinamik olarak var olmaktadır.
- Bireyin sahip olduğu zeka türleri ayrı ayrı tanımlanarak geliştirilebilir.
- Zeka türlerinin gelişimi kendi bünyesinde değerlendirilmektedir.
- Süreç içerisinde çeşitli zeka türleri ortaya çıkabilir.

Gardner (1993: 215), ilk araştırmalarında yedi farklı zeka alanının olduğunu ifade etmiştir. Bu zeka alanları; sözel (dilsel) zeka, müziksel zeka, matematiksel (mantıksal) zeka, görsel (uzamsal) zeka, bedensel (kinestetik) zeka, bireysel (kişisel) zeka ve kişilerarası (sosyal) zeka olarak ifade edilmektedir . Gardner (1999: 47), zaman içerisinde zeka ile ilgili araştırmalarını sürdürerek 1999'da yayımlanan *Intelligence Reframed (Zeka Yeniden Yapılandı)* isimli kitabında zekanın farklı bir alanından daha bahsetmiştir. Doğacı zeka olarak adlandırılan bu zeka alanı da çoklu zeka kuramı kapsamına dahil edilmiştir .

Belirtilen bu zekalar farklı şekillerde gelişim göstermektedir. Armstrong (2009: 29), zekaların gelişmesi konusunu olumlu ve olumsuz etkileyen çevresel etmenleri kısaca aşağıdaki biçimde sıralamaktadır :

- Kaynağa erişilmesi faktörü: Ailenin maddi durumunun kötü olması durumunda piyano, keman vb. enstrümanlara erişimleri kolay olmadığı için müziksel zekanın gelişmesi ve güçlenmesi de zor olabilmektedir.
- Kültürel ve tarihsel faktörler: Okul içerisinde fen bilimlerine ve matematiğe dair programlar yer alıyorsa ve bu programların önemli olduğu düşünülüyorsa genellikle mantıksal ve matematiksel zeka gelişim göstermektedir.
- Coğrafyaya dair faktörler: Köy ortamında büyümüş bir birey, şehir ortamında yetişmiş bir bireye göre bedensel (kinestetik) zekayı kolayca geliştirebilmektedir.
- Ailevi faktörler: Hayali ressam olmak olan bir çocuk, ailesi tarafından avukat olmaya yönlendiriliyorsa çocuğun Sözel (dilsel) zekası desteklenmektedir.
- Durumlara yönelik faktörler: Bir birey geniş bir aile içerisinde büyürken bu ailenin bakımına yardım etmek zorunda kalmışsa, çeşitli alanlarda kendini geliştirmek için çok az zamana ihtiyaç duymaktadır.

1.2.6.1. Dilsel (Sözel) Zeka

Dilsel zeka alanı, kelimelere dair zeka veya bir dile ait temel işlemlerin kullanılması yeteneği olarak ifade edilmektedir. Yazmak, okumak, konuşmak ve dinlemek eylemleri ile iletişimi kurmak bu zeka türünün en önemli niteliği olarak ifade edilmektedir. Sözel zekanın kullanılması, önce öğrenilen bilgiyi algılamayı ve bu bilgiyi yeni öğrenilen bilgi ile birleştirmeyi sağlamaktadır (Başaran, 2004: 9). Dilsel zeka, sözcüklerle düşünebilme ve sözcüklerle ifade edebilme, sözcüklerin anlamlarını ve düzenini anlayabilme, şüire ilgilenme, mizahi yönü kullanma, hikayeleştirilme, gramere dair bilgiyi kullanma, simgelere dair düşünme, farklı kavramlar oluşturma ve tüm bunları yazma gibi konuları kapsayan sözcükleri ve dili etkin kullanabilme becerisini ifade eder (Köksal, 2006: 475).

Dilsel (sözel) zeka ile ilgili bazı davranışlar şu şekilde ifade edilmektedir (Bacanlı, 2011: 165);

1. Birey, diğer insanları kurduğu cümlelerle ikna edebilir,
2. Birey, açıklamalarda bulunmayı ve diğer insanlara bir şeyler öğretmeyi sever,
3. Birey, espriler yapmaktan hoşlanır,
4. Birey, güçlü bir hafızaya sahiptir,
5. Birey, duyduklarını yorumlamayı sever
6. Birey, farklı kaynaklar okumayı ve araştırmayı sever

1.2.6.2. Matematiksel (Mantıksal) Zeka

Bu zeka türü mantıksal ve sayısal kalıplara duyarlılık ve ayırt etme kapasitesi, uzun akıl yürütme zincirleri ile başa çıkma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Gardner ve Hatch, 1989: 6). Başka bir ifadeyle, sayıları etkili kullanabilme, sorunlara bilimsel çözümlerle yaklaşma, kavramlara dair ilişkileri ayırt edebilme, sınıflara ayırabilme, konuları genelleyebilme, hesaplamalar yapabilme, matematikte var olan bir formülü ifade edebilme, sebep sonuç ilişkisi kurabilme kabiliyetidir. Söz konusu zeka alanına yatkın olan kişiler matematik, muhasebe, istatistik, bilgisayar programcılığı gibi alanlara yönelmektedirler (Berkant ve Ekici, 2007: 116).

Matematiksel zeka ile ilgili bazı davranışlar şu şekilde ifade edilmektedir (Bacanlı, 2011: 163);

1. Birey, soyut modelleri tanıyabilir,
2. Birey, tümevarım ve tümdengelim yöntemlerini kullanabilir,
3. Birey, ilişki ve bağlantıları kolayca bulabilir,
4. Birey, matematiksel problemleri çözebilir ve bundan keyif duyar,
5. Birey, zihinsel kabiliyet gerektiren satranç ve benzeri oyunlara ilgi duyar,
6. Birey, deney yapmaktan keyif alır.

1.2.6.3. Uzamsal (Görsel) Zeka

Bir nesnenin üç boyutlu şeklini hayal edebilme, nesneyi zihinde canlandırabilme ve detayları fark edebilme yetisini ifade etmektedir. Bu zeka alanı tüm tasvirleri algılamayı, var olan şekilleri en baştan yaratabilmeyi, değiştirmeyi ve farklı bir biçime dönüştürmeyi, nesnelere hareket verebilmeyi, grafiksel bilgiler oluşturabilmeyi ve çözümlemeyi olanaklı kılmaktadır. Söz konusu zeka türüne sahip bireyler genellikle denizcilik, pilotluk, heykeltıraşlık, ressamlık ve mimarlık alanlarını tercih etmektedirler (Korkmaz, 2001: 71). Başka bir ifadeye göre bu zeka türü; resim, imge, şekil ve çizgiler ile düşünmeyi, üç boyuta sahip objeleri algılamayı ve muhakeme etme becerisini içermektedir. Birey edindiği bilgilerle görsel sunumlar oluşturur (Vural, 2003:245).

Uzamsal(görsel) zeka ile ilgili bazı davranışlar şu şekilde ifade edilmektedir (Bacanlı, 2011: 165);

1. Birey, yüksek hayal sahiptir,
2. Birey, zihninde farklı resimler oluşturmaktan hoşlanır,
3. Birey, grafiklerle ve resimlerle ilgilenmeyi sever,
4. Birey, üç boyutlu nesnelerle uğraşmayı sever.

1.2.6.4. Müziksel Zeka

Müziğe dair zeka alanı, duyguları ifade ederken müziğin sıklıkla kullanılmasını ve kişilerde var olan müzikal gücü işaret etmektedir. Söz konusu zeka alanına sahip

kişilerde vurgu, tonlama, melodi ve ritme karşı hassasiyet mevcuttur. Besteci, müzisyen, enstrümanlarla ilgilenen bireylerde ve dinlemekten keyif alan bireylerde ağırlıklı olarak ortaya çıkmaktadır (Korkmaz, 2001: 72). Özetle bu zeka alanı, müzikte düşünme, kalıpları duyma, tanıma ve hatırlama kapasitesidir. Güçlü bir müzik zekasına sahip olan bireyler, müziği kolayca hatırlamaktan ziyade akıllarından çıkartamamaktadırlar (Checkley, 1997: 9).

Müziksel zeka ile ilgili bazı davranışlar şu şekilde ifade edilmektedir (Bacanlı, 2011: 163);

1. Birey, şarkıların ritim ve seslerini hatırlayabilir,
2. Birey, seslere karşı duyarlıdır,
3. Birey, güzel şarkı söyler,
4. Bireyin, bir müzik aleti çalma kabiliyeti yüksektir.

1.2.6.5. Bireysel (Kişisel) Zeka

Bireyin, güçlü olduğu ve zayıf olduğu yönlerini, ruh durumunu, arzu ve taleplerini algılaması ve tüm bu özelliklerini temel alarak yaşamını daha verimli ve etkili bir şekilde sürdürebilmesini ifade etmektedir. Kişinin diğer bireylerle olan benzer ve farklı yanlarını fark edebilmesi, yapmasının gerekli olduğu bir şeyi kendine hatırlatabilmesi ve hislerini kontrol altında tutabilmesi emsal yetenekler arasında ifade edilebilir (Altan, 2011: 55). Diğer bir ifade ile bireysel zeka, bireyin hislerini fark etmesi ve bu hisler arasında ayırım yapabilmesidir. Birey kendi güçlü olduğu ve zayıf olduğu yönlerini, arzularını, kendi zekasını bilmektedir. Böylece davranışlarına yön vermektedir (Gardner ve Hatch, 1989: 6).

Bireysel (kişisel) zeka ile ilgili bazı davranışlar şu şekilde ifade edilmektedir (Bacanlı, 2011: 163);

1. Birey, bir konu üzerine yoğunlaşabilir,
2. Birey, neyi neden ve nasıl yaptığının farkındadır,
3. Birey, duygularının farkındadır ve değişik şekillerde ifade edebilir,
4. Birey, derin düşünme yeteneğine sahiptir,
5. Bireyin, kendine güveni fazladır,
6. Birey, kendi kişisel özelliklerinin farkındadır.

1.2.6.6. Bedensel (Kinestetik) Zeka

Düşüncelerin ve duyguların ifade edilmesinde, sorunların çözülmesinde ve kıymetli ürünleri ortaya çıkartırken, bedenin veya bedensel kasların kullanılması yeteneğini ifade etmektedir. Bu zeka alanının, nesneleri doğru bir biçimde tutma ve vücudun hareketlerini kontrol altında tutma konusunda etkin bir role sahip olduğu söylenebilir. Bu zeka türüne sahip olan bireyler zihinleri ile bedenleri arasındaki bağlantıyı başarılı bir biçimde kurmaktadır. Bireylerin, en iyi öğrenme yolu yaşamak, yapmak, dokunmak ve hareket etmektir. Balerinlik, sporculuk, pandomim sanatçılığı, operatörlük, teknisyenlik, aktörlük bu zeka türünün baskın olarak var olduğu mesleklerdir(Oral, 2001: 21). Özetle bu zeka türü, bedensel yetenekler ve beceriler olarak ifade edilmektedir (Morgan, 1996: 5)

Bedensel (kinestetik) zeka ile ilgili bazı davranışlar şu şekilde ifade edilmektedir (Bacanlı, 2011: 165);

1. Birey, bedensel hareketlerini kontrol edebilir,
2. Birey, sportif çalışmalarda başarılı olabilir,
3. Birey, bedensel etkinlikler ile bedeninin farkındadır,
4. Birey, yüz ve beden dilini ustalıkla kullanabilir,
5. Birey, el- parmak koordinasyonunda yeteneklidir.

1.2.6.7. Doğaya İlişkin Zeka

Bir bireyin çevresindeki (bitkiler ve hayvanlar aleminde) sayısız türü tanıması ve sınıflandırmasındaki uzmanlığı ifade etmektedir. Aynı zamanda bu zeka türü, diğer doğal olaylarını (bulut oluşumları, dağların oluşumu ve değişimi gibi) algılama ve kentsel ortamda yetişenlerde otomobil, spor ayakkabısı ve CD kapakları gibi cansız nesneler arasında ayırım yapabilme kapasitesini de içerir (Armstrong,2009: 7).

Doğacı zeka ile ilgili bazı davranışlar şu şekilde ifade edilmektedir (Bacanlı, 2011: 165);

1. Birey, doğal olay ve nesnelerle ilgilenmekten hoşlanır,
2. Birey, bitki ve hayvanlarla ilgilenmeyi sever,
3. Birey, doğadaki canlılara karşı duyarlı ve dikkatlidir.

1.2.6.8. Kişilerarası (Sosyal) Zeka

Sosyal zeka, genel olarak kişileri ve ilişkileri anlayabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Hoerr, 2004: 4). Çalışmanın bundan sonraki kısmında bu zeka türüne detaylı olarak yer verilmektedir.

1.2. SOSYAL ZEKA

Zeka kavramı zaman içerisinde farklı kuramlar çerçevesinde ele alınmış, tekli zeka kuramından çoklu zeka kuramına kadar geline süreçte detaylı olarak incelenen ve üzerinde çeşitli araştırmalar yapılan bir konu olmuştur. Çoklu zeka kuramı ile birlikte daha fazla ön plana çıkan ve bir araştırma alanı haline gelen sosyal zeka ise sosyal bir varlık olan insanın yaşamını sürdürmesi ve çevresindeki bireylerle etkileşim ve iletişim halinde olmasını etkileyen önemli bir kavramdır. Çalışmanın bu bölümünde sosyal zeka kavramının tanımlanmasına ve farklı araştırmacılar tarafından öne sürülen boyutlarına yer verilmektedir.

1.3.1. Sosyal Zeka Kavramının Tanımlanması

Sosyal zeka, 1920 yılında Thorndike'in zeka kavramını mekanik, sosyal ve soyut zeka olmak üzere üç başlıkta incelemesi sonucu ilk kez gündeme gelen bir kavram olmuştur. Thorndike (1920: 228), sosyal zeka kavramını, bireyleri anlama ve onları yönetme ve bireyler arası ilişkilerde akıllıca hareket etme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır. Gardner'a göre (1999: 4) sosyal zeka, bir bireyin diğer bireylerin niyet, motivasyon ve isteklerini algılaması ve bu doğrultuda diğer bireylerle etkin bir biçimde çalışmasını ifade etmektedir. Satış görevlisi, öğretmen, klinik çalışanı, dini lider, siyasi lider ve aktör olmak kişide doğuştan gelen sosyal zekayı gerektirmektedir. Sosyal zekâ, kendini anlama, kendi arzularını, korkularını ve kapasitelerini içeren etkili bir çalışma modeline sahip olma ve böyle bir bilgiyi kendi yaşamını düzenlemede etkili bir şekilde kullanma kapasitesini ifade etmektedir. Marlowe ise sosyal zekanın birbirleriyle ilişkili, ancak bazı açılardan da farklı olan beş tanımı olduğunu ifade etmektedir. Bu tanımlamalar şu şekildedir (aktaran Salur, 2009: 27);

1. Bireylerin hedef geliştirmesi ve bu hedefe doğru hareket etme kabiliyeti (motivasyonel tanım),
2. Bireylerin kişisel yeterlilikleri ve başarıya yönelik beklentileri (kendine yeterlik),
3. Olumlu pekiştirme sağlayacak davranışlarda bulunma yeteneği,
4. Sosyal anlamda faydalı hal ve hareketleri uygulamada etkililik (performans yoğun tanımlama),
5. Duyuşsal, bilişsel ve davranışsal anlamda işlev gösterme ve bu bağlamda meydana gelen kişilik özellikleri.

Toplumsal nitelikteki problemleri çözmek için sosyal zeka, empati veya kişi algısı olarak adlandırılan özel yeteneklerin tanınması ve geliştirilmesine büyük bir ihtiyaç vardır. Bu bağlamda sosyal zeka, içsel duyguları anlama veya diğer kişilerin durumlarını etkileme yeteneğidir (Hoepfner ve O'sullivan, 1968: 340). Moss ve Hunt ise sosyal zekayı başkalarıyla iyi geçinme yeteneği olarak ifade etmektedir (aktaran Walker ve Foley, 1973: 842). Strang (1930: 263), Moss ve Hunt'ın bu tanımını genişleterek sosyal bilginin kullanılmasında insanlar hakkındaki önceki bilgilerin rolünü ve önemini vurgulamaktadır. Vernon, en geniş kapsamlı sosyal zekâ tanımını yaparak "genel olarak insanlarla iyi geçinme yeteneği, bir sosyal teknik veya toplumda kolaylık sağlama, sosyal meseleler hakkında bilgi sahibi olma, bir grubun diğer üyelerine olan duyarlılık" olarak tanımlamıştır (aktaran Sternberg ve Smith, 1985: 169). Cantor ve Kihlstrom (1989: 10), sosyal zekaya dair farklı bir bakış açısı sunmuşlardır. Söz konusu araştırmacılar göre sosyal zeka, benzersiz bilişsel bir yapı ve süreç içermemektedir ve sosyal yaşamdaki görevler ile ilgili yönlendirici, bildirici ve prosedürel bilgiyi ifade etmektedir. Sosyal zeka, kendini, başkalarını ve sosyal durumu anlama anlamına gelir ve tüm sosyal yargılamalar ve çıkarımları yöneten kural seti, sosyal zeka alanına aittir. Bir diğer yandan, sosyal davranışın hedefleri belirlemede, planlamada, izlemede ve değerlendirmede kullanılan yönü bu zeka türünün çok önemli bir bölümünü oluşturmaktadır .

Saxena ve Jain'e göre (2013: 1) sosyal zeka, doğası gereği kişisel ve sosyal olmak üzere iki temel bileşene sahiptir. Bunlardan biri kişisel zeka, diğeri ise kişilerarası zekadır. Kişisel zeka, kişinin kendi içsel ve duygusal yaşantısına erişme

kabiliyeti iken, kişilerarası zeka, bireyin diğer kişiler arasında fark yaratabilme kabiliyetidir. Sosyal zekası olmayan bir toplumun içerisinde başarılı bir hayat sürdürmek zor olacaktır. Sosyal zeka, bir bireyin çevresindeki bireylerle sağlıklı ve huzurlu bir yaşam sürdürmesine yardımcı olur.

Walker ve Foley'e göre (1973: 842) ise sosyal zeka; bireylerle ilgilenme yeteneği, diğer bireylerin hislerini, düşüncelerini ve isteklerini algılama yeteneği ve kişilerin duyguları, mizaçları ve motivasyonlarına dair net bir yargıya ulaşma (çıkarım yapma) kabiliyetidir.

Sosyal zeka, sözlü olarak ifade edilmeyen konuları algılama ve diğer bireylerin hal ve hareketlerinden çıkarımlarda bulunabilme gibi yetenekler olarak da ifade edilmektedir. Sezgiler, sosyal algılar, rol alma ve diğer bireyleri anlayabilme kabiliyeti bu zeka türünün önemli unsurlarını oluşturmaktadır. Bir ebeveyn ile çocuğunun kaza yaptığını paylaşmak sosyal zekanın var olmasını gerektiren bir örnektir. Sosyal bakımdan zeki bir birey davranışsal esneklik gösterir ve durumun koşullarına bağlı olarak davranışını değiştirebilir. Sosyal zeka aynı zamanda, davranışsal sonuçlar, başka bir deyişle başkalarına gönüllü davranma ve hatta istedikleri gibi davranma yetkisini verme becerisi olarak tanımlanabilir (Kaukainen ve diğerleri, 1999: 82).

Sosyal zeka, çevredeki diğer bireyleri tanımak ve başarılı bir biçimde iletişimde bulunmak için kullanılmaktadır. İnsanlara ilgi göstermek, onlarla çalışmak, onlarla öğrenmek ve öğretmek gibi özellikleri taşıyan bireylerde var olan bir zeka türüdür. Liderlik yetenekleri, arkadaşlık yetenekleri ve empati kurabilme sosyal zekası yüksek olan bireylerin en önemli nitelikleridir. Bireylerin yaşamdaki başarısını etkileyen önemli unsurlardan biri sosyal zekadır. Sosyal zekası güçlü olan bireyler diğer bireyleri kolaylıkla algılayabilir ve tanıyabilir. Rahatlıkla bir başkasının yerine kendilerini koyabilir ve aile içi anlaşmazlık yaşanması durumunda veya çatışmaları çözme konusunda başarılı olabilir. Ayrıca, kolaylıkla etkileşime girmekte ve içinde var oldukları çevrede doğal bir biçimde lider gibi davranmaktadırlar (Selçuk ve diğerleri, 2002: 73).

Sosyal zekasının yüksek olduğu düşünülen bireylerin genel olarak sergilediği davranışlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Bacanlı, 2011: 161) :

- Sözlü ve sözsüz iletişimleri güçlüdür.
- Sosyal ortamlarda bulunmayı seven bireylerdir.

- Arkadaş çevreleriyle iyi geçinirler.
- Başkalarının davranışlarının altındaki niyetleri kolaylıkla farkederekler.
- Bulunduğu gruplara ve takımlara canlılık ve hareket getirirler.
- Diğer bireyler ile işbirliği içinde çalışabilirler.

Sosyal zekası yüksek, toplumsal farkındalığı olan ve başkalarının davranışlarını temelde besleyen insanlar diğer kişiler için çekici olmaktadır. Sosyal zeka çatışmayı azaltabilir, bağnazlığın yerine geçebilir ve insanları ortak hedeflere doğru harekete geçirebilir (Albrecht, 2006: 14). Sosyal zekanın, sosyal durumlar hakkında bilgi sahibi olma ve durumları doğru bir şekilde algılayıp yorumlama becerisi gibi birbiriyle bağlantılı yönleri vardır (Crowne, 2009:149).

Tüm bu tanımlamalar doğrultusunda, genel olarak sosyal zeka, başkalarıyla etkili bir şekilde etkileşim ve iletişime geçme yeteneği olarak ifade edilebilir.

1.3.2. Sosyal Zekanın Boyutları

Sosyal zeka, ilk çalışmalarda farklı boyutlara sahip olmayan tek başına genel bir kavram olarak nitelendirilmiştir (Thorndike, 1920: 228; Chapin: 1939: 157). Daha sonraki çalışmalarda ise sosyal zekanın tek boyutlu bir kavram olmadığı ifade edilmiştir. Bu bağlamda sosyal zekanın hangi boyutları içerdiği ile ilgili farklı görüşler öne sürülmüştür. Aşağıda kısaca bu görüşlere yer verilmiştir.

1.3.2.1. Albrecht'in Sosyal Zeka Modeli

Albrecht (2006: 8), sosyal zekanın anlaşılması konusunda yaşam ve liderlik ile ilgili beş temel yeterlilikler dizisi olarak basit ancak özel bir çerçeve sunmaktadır ve bu boyutları da baş harflerinden yola çıkarak S.P.A.C.E olarak ifade etmektedir. Bunlar; durumsal farkındalık (situational awareness), tavır (presence), gerçeklik (authenticity), açıklık (clarity) ve empati (empathy) olarak ifade edilmektedir.

- *Durumsal farkındalık*: Sosyal bilinç olarak da ifade edilebilen bu boyut, içinde bulunulan durumun gözlemlenmesi ve anlaşılması yeteneği ile bir bireyin

gösterdiği davranışı biçimlendiren ve etkileyen nedenleri algılama kabiliyetidir.

- *Tavır:* Bireyin tavı ve davranışları ile bıraktığı etki ve verdiği mesajı ifade etmektedir. Bireyler, diğer bireylerin tüm davranışlarını gözlemleyerek bireyin kişiliği, yetkinliği ve kendisini nasıl değerlendirdiği hakkında çıkarım yapmaktadırlar.
- *Gerçeklik:* Bireylerin, diğer bireylerin dürüstlüğünü ve ne ölçüde samimi davrandığını ve bu tavır ve davranışların bireyin şahsi değerleriyle ne ölçüde örtüştüğünü test etmelerini ifade etmektedir.
- *Netlik:* Düşünceleri etkili ve kesin bir biçimde ifade etme kabiliyetidir. Geri bildirim, etkin dinleme, çeşitli sözcüklerle ifade edebilme, dili etkin kullanabilme, bazı konuları açıkça ve net bir biçimde anlatabilme kabiliyeti gibi iletişime dair becerilerden oluşmaktadır.
- *Empati:* Bireyler ile bağlantıda olma kabiliyeti, bireylerin birbirlerine saygı duyabilme yeteneği ve işbirliğinde bulunma konusundaki istek seviyelerini ifade etmektedir. 'Karşıdaki birey gibi düşünme' tanımlamasından yola çıkılarak empati, bireyin diğer bireyler ile arasında karşılıklı duygunun yaratılmasını ifade etmektedir.

1.3.2.2. Kozmitzki ve John'un Sosyal Zeka Modeli

Kozmitzki ve John, sosyal zekanın yedi boyuttan oluştuğunu öne sürmüştür. Bu boyutlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (aktaran Silvera ve diğerleri, 2001: 1);

- Diğer bireylerin içsel hallerini ve ruh durumlarını algılama,
- Diğer bireylerle başa çıkabilme konusunda genel bir kabiliyet,
- Hayat ve sosyal kuralları içeren bilgi,
- Sosyal durumlarda karmaşıklık yaşanması durumunda duyarlılık ve sezgi,
- Diğer bireyleri yönetebilmek amacıyla gereken sosyal yöntemleri kullanma,
- Farklı açılardan bakabilme,
- Sosyal alanlara uyum sağlama.

1.3.2.3. Marlowe'un Sosyal Zeka Modeli

Bu model beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; sosyal yanlısı (kişisel) tutum, sosyal beceriler, empatik yetenek, duyguların ifadesi ve güven olarak ifade edilmektedir. Sosyal yanlısı tutum, başkaları için ilgi ve endişeye sahip olmakla gösterilir; sosyal performans becerileri, diğerleriyle uygun etkileşimde olmak ile gösterilir; empatik yetenek, birinin başkalarıyla tanımlama yeteneğini ifade eder; duygu ifadesi, başkalarına yönelik duygusallığı göstermektedir ve güven ise birinin sosyal durumlarda rahatlık seviyesine dayanmaktadır (aktaran Saxena ve Jain, 2013:1).

1.3.2.4. Silberman'ın Sosyal Zeka Modeli

Silberman (2000: 5), sosyal zeka kavramını ve sosyal zekası güçlü olan insanlarda mevcut nitelikleri sekiz farklı boyut ile incelemektedir. Bu boyutlar şu şekilde ifade edilmektedir ;

- Diğer insanları anlama,
- Kendini açıkça ifade edebilme,
- İhtiyaçlarını öne sürebilme,
- Geribildirim alışverişinde bulunabilme,
- Başkalarını etkileyebilme,
- Çatışmaları çözebilme,
- Takım oyuncusu olabilme,
- İlişkilerdeki değişimlere ve durumlara göre uygun tutumu sergileyebilme.

1.3.2.5. Goleman'ın Sosyal Zeka Modeli

Goleman (2006: 76), sosyal zekayı kendi içerisinde alt boyutlardan oluşan iki ayrı boyutta incelemiştir. Bu boyutlar, sosyal beceri ve sosyal farkındalık olarak ifade edilmektedir. Sosyal farkındalık; diğer bir bireyin içinde bulunduğu durumu hemen

sezmeyi, duygularını ve düşüncelerini algılamayı, sosyal durumların karmaşıklığını kavramayı içeren bir yelpazeyi ifade etmektedir ve aşağıda belirtilen öğelerden oluşmaktadır ;

- Temel empati: Diğer bireylerin duygularını paylaşmak, söz içermeyen duyguya dair sembolleri fark edebilmek,
- Uyum: Dikkatlice dinleyebilmek, bir bireye uyum sağlamak,
- Empatik isabet: Diğer bireylerin duygu, düşünce ve arzularını algılayabilmek,
- Sosyal Biliş: Sosyal yaşamın ne şekilde ilerlediği ile ilgili bilgi edinmiş olmak.

Sosyal beceri boyutunda ise; diğer bireylerin hislerini veya düşüncelerini sezmek, amaçlarını farketmek işin en temelidir. Sosyal beceri sosyal farkındalığa dayanmaktadır ve problemsiz ve doğru ilişkilere imkan vermektedir. Sosyal beceri boyutu aşağıda belirtilen öğeleri içermektedir (Goleman, 2006: 76);

- Eşzamanlılık: Sözsüz bir biçimde problemsiz etkileşimde bulunabilmek,
- Benlik sunumu: Bireyin kendisini etkili bir şekilde tanıtabilmesi,
- Nüfuz: Sosyal etkileşimlerdeki sonuçları etkileyebilmek,
- İlgi: Diğer bireylerin gereksinimlerini önemseyerek ona uygun bir şekilde davranmak.

1.3.2.6. Buzan'ın Sosyal Zeka Modeli

Buzan'a göre sosyal zeka alanında önemli olan sekiz ayrı faktörün olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; (1) Diğer bireyleri okuma; bireylerin sözlü ve sözsüz iletişim unsurlarından ve beden dillerinden faydalanarak onları tanıyabilme ve anlayabilme, (2) etkin dinleyebilme, (3) sosyal olma; bireylerle kolaylıkla iletişime geçebilme, popülerlik ve anlaşma yeteneğine sahip olma, (4) diğer bireyleri etkileme, (5) sosyal alanlarda etkin olabilme (popüler olabilme), (6) müzakerede bulunabilme ve sorun çözebilme, (7) diğer bireyleri ikna edebilme ve (8) nerede, ne zaman ve nasıl davranacağını bilmeyi içeren faktörlerdir (aktaran Doğan, 2006: 20).

1.3.2.7. Silvera ve Arkadaşlarının Sosyal Zeka Modeli

Söz konusu araştırmacılar sosyal zeka kavramını, sosyal beceri, sosyal farkındalık ve sosyal bilgi süreci şeklinde sınıflandırarak üç boyut altında incelemektedirler (Silvera ve diğerkleri, 2001: 3) Sosyal bilgi süreci boyutu için başkalarının davranışlarına nasıl tepki vereceğini tahmin etmek örnek olarak verilmektedir. Sosyal beceriler boyutu için yeni durumlara girmek ve insanlarla tanışmak örnek olmaktadır. Sosyal farkındalık boyutu için ise diğerk bireylerin yapılan işlere ya da davranışlara verdiği tepkileri fark etmek örnek olarak gösterilmektedir (Birknerova, 2011: 243).

Sosyal zekanın boyutları ile ilgili modeller incelendiğinde araştırmacıların öne sürdüğü boyutlar içerisinde ortak kavramlar ve tanımlamaların da kullanıldığı görölmektedir. Araştırmacılar öne sürdükleri farklı modellerle görüş birliğine varamamış olsalar da sosyal zekanın her ortamda etkili ve başarılı bir iletişimin ve diğerk insanlarla kurulan etkileşimin önemli unsurlarından biri olduğu hemen hemen tüm araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma, insanlığın var olmasından itibaren kaçınılmaz bir olgu olmuştur. Çatışma kavramı, sebepleri ne olursa olsun hem insan yaşamının her döneminde hem de iş yaşamında her zaman mevcut olan bir durum olmaktadır. Bireylerin içinde bulundukları sosyal ortamda ve zaman diliminde istemedikleri durumlarla karşılaşmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada önemli olan çatışmaların o ortam ve zaman dilimi içerisinde ortaya çıkmasının temel sebebinin belirlenmesi ve doğru yönetilmesi olmaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde çatışma kavramının tanımlanması, nedenleri, olumlu ve olumsuz sonuçları, türleri, çatışma yönetimi kavramı ve farklı araştırmacılar tarafından öne sürülen çatışma yönetimi modelleri incelenecektir.

2.1. ÇATIŞMA KAVRAMININ TANIMLANMASI

Çatışma kavramı ile ilgili yazın incelendiğinde oldukça fazla sayıda tanımla karşılaşmak mümkün olmaktadır. Bunun temel sebebi toplumun içerisinde tüm bireyleri ilgilendiren çatışma kavramının, sadece örgüt veya yönetim psikolojisi araştırmalarında değil, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi, antropoloji ve ekonomi gibi farklı disiplinlerin araştırmalarında da ele alınan bir kavram olmasıdır. Çatışma, basitçe organizasyon üyeleri tarafından diğer üyelere karşı gösterilen bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Thompson, 1960: 390). Boonsathorn'a göre (2007: 198), çatışma hayatın kaçınılmaz bir parçasıdır. Geleneksel olarak insanlar, çatışmaları deneyimlerinde doğal ve yaygın bir durum olarak değil, olumsuz, zararlı bir durum olarak görmektedirler. Roloff'a göre (1987: 496), bireyler kendi alanlarındaki meslektaşlarının, farklı topluluklardaki bireylerin veya bulundukları organizasyonun hizmetlerini veya ürünlerini kullanan diğer kişilerin, düşünceleriyle uyuşmayan davranışlar gösterdiklerinde örgütsel çatışma meydana gelir.

Rahim (2002: 207), çatışmayı sosyal varlıklar (başka bir deyişle birey, grup, organizasyon vb.) arasında veya içerisinde uyumsuzluk ve anlaşmazlık ile meydana gelen karşılıklı etkileşimin var olduğu bir süreç olarak kavramsallaştırarak bu tanımı

genişletmektedir. Çatışma olarak adlandırılan bu etkileşimli sürecin, bireysel çatışmanın olasılığını engellemediğini belirtmektedir. Çünkü bir kişinin başkaları ile etkileşime girerken, çoğu zaman kendisiyle etkileşime girdiği bilinmektedir. Rahim'e göre aşağıdaki durumlarda çatışma ortaya çıkabilmektedir;

1. Bir taraf, diğer tarafın ihtiyaçlarıyla veya çıkarlarıyla uyuşmayan bir faaliyette bulunur.
2. Bir taraf, memnuniyeti sağlayan davranışsal tercihleri elinde tutar. Ancak bu tercihler başka bir kişinin tercihlerini yerine getirmesi ile bağdaşmaz.
3. Taraflar yetersiz miktarda olan ve karşılıklı olarak arzulanan bir kaynağı talep eder, böyle bir durumda herkesin istekleri tam olarak tatmin edilemeyebilir.
4. Bir taraf, davranışını yönlendirmede göze çarpan tutumlara, değerlere, becerilere ve hedeflere sahiptir. Ancak sahip olduğu bu tutumlar diğer tarafın tutumları, değerleri, becerileri ve hedefleri dışındadır.
5. Her iki taraf da ortak eylemlerine yönelik özel davranış tercihlerine sahiptir.
6. Her iki taraf, işlevlerin veya faaliyetlerin yerine getirilmesinde birbirine bağımlıdır.

Çatışma, bir ünite içinde faaliyet gösteren iki veya daha çok sayıda bireyin uyumsuz görüldüğü bir süreç olarak ifade edilmektedir (Darling ve Walker, 2001: 230). Genel olarak çatışma, sosyal varlık olarak adlandırdığımız insanların kendi içlerinde ya da birbirleri arasında, uyumsuzluk, ahenksizlik, geçimsizlik gibi unsurların meydana geldiği bir etkileşim ve iletişim süreci olarak ifade edilmektedir (Basım, 2009: 21).

Antonioni'ye göre (1998: 336) çatışmalar, bireylerin kendi hedeflerine ulaşmalarının başkaları tarafından engellediğini algılamaları sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bu uyumsuzluğun çözümü sürecinde bireylerin ihtiyaç veya çıkarlarını karşılamak önemli bir konu olmaktadır.

Çatışmanın birçok farklı tanımı olsa da ilgili yazında kabul edilmiş genel bir tanımlaması mevcut değildir (Özkalp ve diğerleri, 2009:421). Ancak ilgili literatür

genel anlamda incelendiğinde, çatışma kavramı ile ilgili birçok terim genel kullanımda göze çarpmaktadır. Bu terimlere örnek olarak; rekabet, gerginlik, uyuşmazlık, muhalefet, kavga, anlaşmazlık, tartışma, şiddet verilmektedir (Easterbrook ve diğerleri, 1993: 3). Bu kavramlara bakıldığında ilk olarak çatışmanın genel olarak olumsuz bir durum olduğu kanısı ortaya çıkabilmektedir. Ancak zaman içerisinde çatışmaya yönelik olumlu tutumlar sergileyen ve çatışmanın doğru yönetildiğinde bir fırsat olduğunu ifade eden görüşler öne sürülmüştür. Bu bakış açılarına çatışmaya yönelik yönetsel yaklaşımlar bölümünde daha detaylı olarak değinilmektedir.

2.2. ÇATIŞMAYA YÖNELİK YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR

Çatışma kavramı, örgütsel yönetim alanında çokça var olan ve ilgi çeken kavramlardan biri olmuş, uzun yıllar boyunca üzerinde yoğun çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar incelendiğinde çatışma kavramının, çeşitli yaklaşımlar ve bakış açıları ile ele alındığı görülmektedir. Çatışma kavramı ilk çalışmalarda kaçınılması gereken, ve bulunduğu örgütün işleyişine zararı bulunan bir kavram olarak ele alınmış, ancak bir zaman içerisinde örgüt içerisinde yaşanması gereken ve arzu edilen ve örgüte yarar sağladığı düşünülen bir kavram olmuştur ve önem kazanmıştır.

İlgili yazın incelendiğinde çatışmaya dair üç yönetsel yaklaşımın ele alındığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar, geleneksel yaklaşım, davranışçı yaklaşım ve etkileşimci yaklaşım olarak ifade edilmektedir.

2.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşıma sahip araştırmacılara göre çatışma her bakımdan kötü bir durumdur. Çatışmalar her zaman örgüt içerisinde karamsarlık, huzursuzluk ve güvensizlik ortamı yaratan zararlı bir durum olarak görülmektedir.

Geleneksel yaklaşım, örgütün temel yapısını ön plana çıkartmaktadır. Bu bakış açısına göre, örgütteki verimlilik ve etkinliğin artırılması, formal yapı ile birlikte ortaya çıkan temel prensiplere uyum seviyesine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, bu prensiplere uyum sağlayan örgüt, dengeli ve ahenkli bir biçimde faaliyet göstermekte ve optimum performans gözlemlenmektedir (Şahin ve diğerleri, 2006: 555).

2.2.2. Davranışçı Yaklaşım

İnsan ilişkileri yaklaşımı (Neoklasik Yaklaşım) tarafından benimsenen bu yaklaşıma göre geleneksel yaklaşımın aksine, çatışmaların oluşması doğal bir durumdur ve örgütsel hayatın bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum doğru yönetildiğinde örgütsel performansa katkı sağlama ve örgütsel etkinliği arttırmada bir araç olarak kullanılabilir. Bu yaklaşıma göre çatışmanın olumlu ya da olumsuz etkisi onun ele alınış biçimi ile ilgili olmaktadır.

Whyte (1967: 25), bu yaklaşımı savunan bir araştırmacı olarak şu yorumu yapmaktadır; *“Uyumun karmaşık bir organizasyonun işleyişinde istenmeyen bir amaç olduğunu ileri süreceğim. Amaç uyumlu bir organizasyon oluşturmak değil, karşılaştığı sorunları tanıma ve bu sorunları çözme yolları geliştirme yeteneğine sahip bir organizasyon oluşturmak olmalıdır. Çatışmalar örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir parçası olduğundan, çatışmanın çözüm prosedürlerinin organizasyonun tasarımına dahil edilmesi önemlidir”*.

Bu yaklaşım, çatışmaları bastırmak veya tamamen yok etmek yerine, çatışmanın yönetici tarafından fark edilmesi ve örgütün hedeflerine ulaşmasında destek olacak biçimde yönetilmesi ihtiyacını öne sürmektedir. Davranışçı yaklaşımın sahip olduğu bakış açısı şu şekilde özetlenmektedir (Akkirman, 1998: 2):

- Örgütsel çatışmalar, örgüt yapısındaki problemlerin veya üst yönetim tarafından yapılan hataların bir göstergesi değildir.
- Çatışma örgütün bir parçasıdır ve çatışmanın temel sebebi bireyler ve gruplar arası farklılıklardır. Bu farklılıkların tamamen ortadan kaldırılması olanaksızdır ve çatışmaların en temelde tanınması ve doğru yöntemlerle çözülmesi gerekmektedir.
- Yönetilebilen veya kontrol altına alınabilen çatışmalar örgütsel ve bireysel amaçlar için faydalı olacaktır, kontrol altına alınamayan veya bastırılan çatışmalar bulunduğu örgüte ve bireylere zararlı olacaktır.

2.2.3. Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşıma göre, örgüt içindeki çatışma örgütün sağlığı açısından son derece önemlidir. Bu nedenle bu yaklaşıma sahip olan bireylere göre çatışma

mutlaka gerekli bir olgu olmaktadır. Başka bir ifade ile söz konusu yaklaşımda zıt görüşlerin teşvik edilmesi önemli olmaktadır (Tozkoparan, 2013a: 190).

Modern yönetim anlayışı içerisinde var olan bu yaklaşım, davranışçı yaklaşımdan aşağıda belirtilen yönleriyle ayrılmaktadır (Şahin ve diğerleri: 2006: 555);

- Çatışmanın gerekli olduğunu kabul eder,
- Aykırılığı ve karşı koymayı açıkça destekler,
- Çatışma yönetimi olgusunu, çözüm tekniklerini ve motivasyonu kapsayacak şekilde tanımlar,
- Çatışma yönetiminin, yöneticilerin temel sorumluluğu olduğunu ifade eder.

Bu yaklaşıma göre, çatışmanın hiç var olmadığı bir örgütte değişime, yaratıcılığa ve yeniliğe açıklık ve performans etkilenecektir. Önemli ve durmaksızın devam eden çatışmalara sahip bir organizasyonda ise kararların kolaylıkla verilememesi, tavizlerin problemleri çözmeye yetmemesi gibi nedenler performansı negatif anlamda etkileyecek ve örgütün var olması tehlikeye düşecektir. Bu durumda kaçınılması mümkün olmayan ve var olması gerekli olan bu durumun nedenlerini, özelliklerini ve çözüm yollarını incelemek ve yöneticileri bu anlamda bilinçlendirmek önemli olmaktadır (Koçel, 2003: 665).

2.3. ÇATIŞMANIN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ

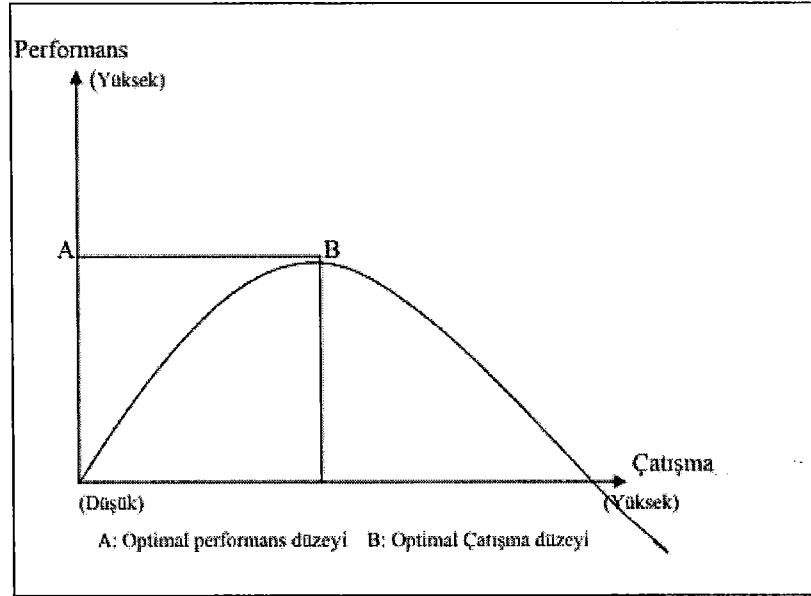
Çatışma ve anlaşmazlıklar, temelde ne olumlu ne de olumsuz olarak değerlendirilebilir. Çatışmalar nötr olarak var olan durumlardır. Burada asıl konu, insan ilişkilerinde var olan çatışma ve anlaşmazlıkların nasıl yönetilip çözümlendiği olmaktadır. Bu durumda bireyin problemin çözülmesi için seçtiği yol, yıkıcı veya yapıcı, olumlu veya olumsuz olabilmektedir (Türnüklü ve diğerleri, 2002: 576). Bir başka ifade ile örgütsel anlamda bakıldığında çatışmanın olumlu ya da olumsuz yönde etki yaratmasını, yöneticinin çatışmaya karşı verdiği tepki ya da davranış belirlemektedir.

2.3.1. Çatışmanın Olumlu Yönleri

Kişilerarası çatışmalar ilk bakışta olumsuz bir durum veya olay olarak görülmektedir. Ancak, aynı zamanda bir yaratıcılık ve yenilik kaynağı olabilmektedir. Günümüzde özellikle yaygın olduğu söylenebilen bu bakış açısı, çatışmaları, kaçınılması gerekli olan bir konu olarak değil; bir bakıma istenen bir konu olarak görmektedir (Basım ve diğerleri, 2009: 21). Örgütsel bağlamda çatışma normal ve sağlıklı olabilmektedir. Bir organizasyonda çatışma ve gerginlik ortamının hiç olmaması sonuçta sıkıcı ve durgun bir atmosfer yaratacaktır. Böyle bir ortamda yaratıcılığı ve büyümeyi teşvik etmek pek olası değildir.

Örgüt içerisinde insanlar etkileşime girdikçe, farklı değerler ve durumlar gerilim ve çatışma yaratmaktadır (Özkalp ve diğerleri, 2009: 419). Çatışma fark edildiğinde ve uygun bir şekilde kabul edilip yönetildiğinde, kişisel ve örgütsel faydalar sağlamaktadır (Silverthorne, 2005: 215). Özenli ve etkili bir yönetim, söz konusu durumu hem organizasyon hem de bireyler için büyüme fırsatına çevirebilmektedir. Ayrıca bu özellikteki yöneticiler kişisel gelişimi teşvik etmek, dikkati ve öz değerlendirmeyi artırmak ve karar alırken çelişkili değerleri ön plana çıkartmak için çatışmaları yaratıcı bir şekilde yönetmektedirler. Bu şekilde organizasyonun çatışmalardan olumlu şekilde faydalanmasını sağlamaktadırlar (Darling ve Walker, 2001: 230).

Şekil 2 : Örgütteki Çatışma Düzeyi ve Örgüt Performansına Etkisi



Kaynak: Asunakutlu ve Safran, 2004: 30.

Şekil 2’de gösterildiği gibi, organizasyonlarda çatışma seviyesi optimal noktada yer aldığında işlevsel bir hal alarak, durağanlığın oluşumunu engelleyip dinamizmi ve yaratıcılığı attırmaktadır (Üngüren, 2008: 886).

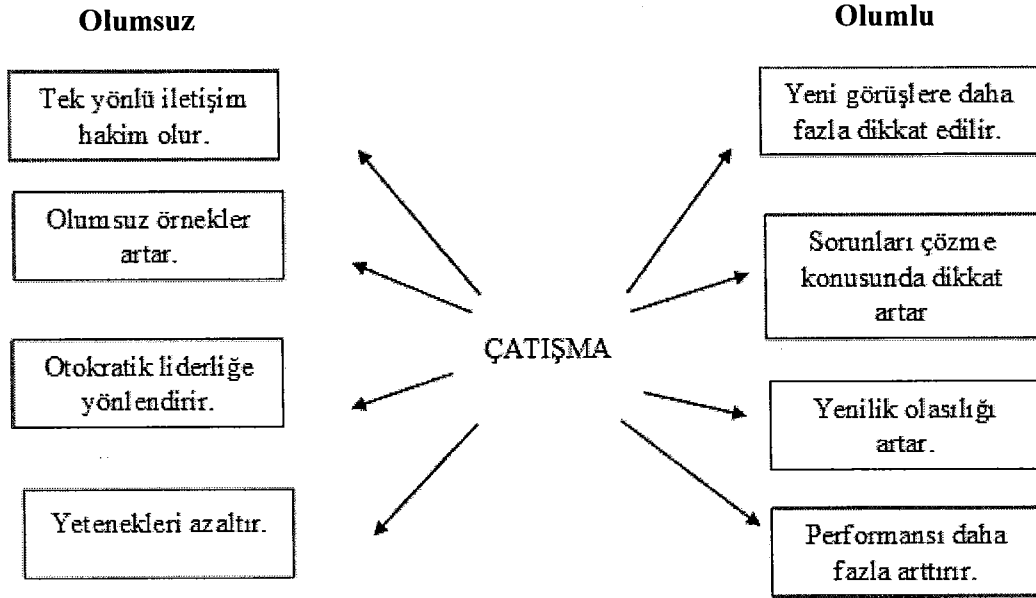
2.3.2. Çatışmanın Olumsuz Yönleri

Bir organizasyonda çatışmalar işlevsel olup olmama durumuna göre sakıncalı ya da faydalı sonuçlara neden olabilmektedir. Çatışmalar sıklıkla örgütlerde hoşnutsuzluk ve muhalefet ortamı yaratmaktadır. Bu durum, örgütlerde ortak bağları yok ederek grubun etkinliğini azaltabilmekte ve grubun yıkılmasına sebep olabilmektedir (Sarpkaya, 2002: 420).

Çatışmalar sıklıkla bireylerarası ilişkileri sarsarak bu ilişkileri olumsuz yönde etkilemektedir. Bazen çatışmaların neden olduğu zararları ortadan kaldırmak olanaksız olabilmektedir (Tuna, 2015: 46). Böyle durumlarda, birey veya gruplar arasında çıkar çatışmaları, iletişim ve güven eksikliği ya da rekabet ortamı ortaya çıkabilmektedir (Bokkasam vd., 2012: 332). Bir örgütte çatışmaların varlığı çalışanların motivasyon ve performans kaybına neden olabilmekte bu da işten

ayrılmalara yol açabilmektedir. Baron ve Greenberg (1990; 383) tarafından çatışmanın potansiyel sonuçları Şekil 3'te gösterildiği gibi ifade edilmektedir.

Şekil 3: Çatışmanın Potansiyel Sonuçları



Kaynak: Baron ve Greenberg, 1990: 383.

2.4. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Sosyal yaşamda olduğu gibi iş yaşamında da çatışmalardan kaçınmak pek mümkün olmamaktadır. Örgüt içerisinde ortaya çıkan çatışmalar çeşitli nedenlere sahip olabilmektedir. Bireylerin kişilik özellikleri, hedefleri, beklentileri, iletişim tarzları ve farklı algılara sahip olmaları örgüt içerisindeki çatışmaların nedeni olabilmektedir. Çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesinde önemli olan nokta çatışmanın nedeninin biliniyor olmasıdır. Çatışmanın temel nedeni doğru belirlendiğinde çözümlenmesi de kolay olacaktır. Örgüt içerisindeki çatışmaların nedenleri aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.1. İşbölümü ve Farklılaşma

Örgütlerde işbölümünün sonucu olarak ortaya çıkan sistemlerin veya birimlerin, işlevleri gereği kendilerine özgü kurallarını, değerlerini, psikolojik durumlarını ve davranış şekillerini geliştirmesi, diğer birimler ile ayrılmalara sebep olur. Birimler arasında ortaya çıkan çatışmalar ise bu ayrılmalardan kaynaklanmaktadır. Farklılaşma ise tek başına çatışmalara sebep olmayabilir. Ancak, farklı gruplarda yer alan bireylerin aralarındaki etkileşim, bireylerin şahsi durumlarını, diğer bireylerin içinde bulundukları durumlar ile karşılaştırmalarına imkan sağlayabilmektedir. Söz konusu durum ise çatışmaya neden olabilmektedir (Tokat, 1999: 6).

2.4.2. İşlerarası Fonksiyonel Bağımlılık

Örgüt içerisinde var olan farklı işler ve dolaylı olarak bu işlerin sorumluluğunu alan birey ya da grupların varlığı söz konusudur. Bireyler ya da gruplar arasında ise fonksiyonlarına dayalı bağımlıklar mevcuttur. Birimlerin birbirleri ile ilişkilerinin az olduğu veya hiç olmadığı genel bağımlık türünün egemen olduğu ortamlar çatışmanın meydana gelmesine çok fazla yol açmamaktadır. Ancak faaliyetlerin birbirine bağlı olduğu sıralı ve karşılıklı bağımlık tipi çatışma oluşumu için güçlü bir iklim ortaya çıkartmaktadır. Çok taraflı ve karşılıklı bağımlık türünün olduğu ortamlarda ise çatışmanın meydana gelme ihtimali çok fazla olmaktadır (Koçel, 2003: 669).

2.4.3. Amaç Farklılıkları

Örgütte bulunan kişi ve grupların farklı amaçlara sahip olmaları ya da amaçlarının net bir biçimde ve açıkça belirlenmemiş olması örgüt içinde çatışmaların bir nedeni olmaktadır. Bazen birimler örgütsel başarının nedenini kendi biriminin amacının gerçekleşmesine bağlamaktadır. Böylece örgütsel amaca ulaşılmasında diğer birimlerin katkıları göz ardı edilmektedir. Bazı durumlarda da farklı birimlerin sahip olduğu amaçlar çelişebilmektedir. Örneğin; finans fonksiyonu kaynak maliyetini azaltmayı amaçlarken, pazarlama fonksiyonu satışları artırmak amacıyla vadeli

satışlarda vadelerin uzatılmasını isteyebilmektedir (Seval, 2006: 249). Söz konusu durum iki birim arasında çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

2.4.4. Ortak Kaynakların Paylaşılması

Örgütlerde var olan kişi ya da grupların faaliyetlerine ilişki ortak kaynakları kullanıyor olmaları ve kendilerine düşen payları arttırmak için rekabette bulunmaları çatışmaların ortaya çıkma olasılığını artırmaktadır (Koçel, 2003: 670).

2.4.5. Kaynak Kıtlığı

Sınırlı miktardaki kaynakların paylaşımı konusunda tarafların istek ve tercihleri birbiriyle uyuşmayabilir. Burada çatışmalar, söz konusu kaynaktan kimin ne ölçüde pay alacağından kaynaklanacağı gibi, paylaşım sorununun nasıl çözümleneceği veya paylaşımı gerçekleştirecek yöntem ile ilgili uyuşmazlıklardan kaynaklanabilir (Karip, 2015:20).

2.4.6. Kültür Farklılıkları

Çatışmalar küreselleşmenin de etkisiyle farklı kültürlerle iş birliği içinde olan işletmelerde kaçınılmaz bir hal almaktadır. Ancak her kültür çatışmayı yönetme biçimini kendine özgü bir biçimde geliştirmektedir. Çok uluslu şirketlerin artması ve uluslararası ittifaklar nedeniyle, çatışma yönetiminde kültürlerarası farklılıkların anlaşılması giderek daha önemli hale gelmiştir (Kim ve diğerleri, 2007: 24).

2.4.7. Yöneticilik Tarzlarındaki Farklılıklar

Her yöneticinin kendilerine ait bir yönetim tarzı bulunmaktadır. Zamanın kullanılma şekline ve karar verme sürecine dair yöneticiler farklı yöntemler izleyebilmekte ve öncelikleri farklı olabilmektedir. Eğer astların ve yöneticilerin aralarında önemli farklılıklar mevcut ise bunlar çatışma sebebi olabilmektedir. Çalışmaya düşkün olan yöneticiler ile astlar arasında çatışmanın çıkma olasılığı özellikle yüksek olabilmektedir (Koçel, 2003: 671).

2.4.8. Kişilik Farklılıkları

Bireylerin kişilik özellikleri, değerleri, yetiştirilme ve yaşama tarzları, tutumları, durumlara atfettikleri önem farklı olmaktadır. Tüm bu farklılıklar çekişmelere ve dolayısıyla da çatışmalara neden olmaktadır. Söz konusu farklılıklar örgüt içerisindeki faaliyetler ile ilgili konularda ortaya çıkabilirken iş dışı konularda da zıtlasmaya ve çatışmaya neden olabilmektedir. Konusu ne olursa olsun kişilik farklılıklarından doğan çatışmalar ise organizasyon içerisindeki düzeni ve bireysel performansı etkilemektedir.

2.4.9. Çıkar Farklılıkları

Aynı organizasyon içerisinde bulunan birey ya da grupların değer veya çıkarlarının birbirlerinin çıkarlarıyla ya da örgüt çıkarlarıyla uyuşmaması çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ve aldıkları herhangi bir karar karşı tarafın çıkarlarını etkileyebilmektedir. Böyle durumlarda da çatışma kaçınılmaz olabilmektedir.

2.4.10. Algılama Farklılıkları

Birey ya da grupların bazı gelişmeleri veya durumları farklı bir biçimde algılıyor olmaları çatışmanın sebebi olabilmektedir. Söz konusu algı farklılıkları ise en temelde amaçların farklılığı, zamana dair farklılıklar, değer yargısı farklılıkları, ve bilgiye dair farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Koçel, 2003: 670).

2.4.11. Yönetmel Belirsizlikler

Bir organizasyonda yönetmel sorumlulukların kime ait olduğuna dair belirsizlik çatışmaya sebep olabilmektedir. Görev tanımlarındaki belirsizlikler ve emir- komuta zincirinin net olmaması, örgüte ve faaliyetlere dair konularda karar verme ve yapılan faaliyetleri raporlama konularında çatışmalara neden olabilmektedir.

2.4.12. İletişim Problemleri

Örgütün kültüründe var olan ortak dilin örgütte bulunan çalışanlar tarafından geliştirilememiş olması ve uygun iletişim yöntemlerinin kullanılmıyor olması çatışmanın yaşanmasına sebep olmaktadır. Ayrıca bireyler ya da gruplar birbirleri hakkında yeterli seviyede bilgi sahibi değilse, bilgi alışverişinde bulunulmuyorsa ve bu sebeple ortaya bazı önyargılar çıkıyorsa çatışmaların iletişim kaynaklı olarak yaşanması olası bir durumdur(Üngüren, 2008: 883).

2.4.13. Rol Doygunluğu ve Statü Farklılıkları

Örgütte bulunan bireylerin sahip oldukları rollerin özelliklerine ilişkin doyumsuzlukları çatışmalara neden olabilmektedir. Yaş, eğitim, hizmet süresi, maaş ve statü gibi boyutlar açısından bakıldığında, bireyin kendisini algılama biçimi ile bulunduğu düzey arasında belirgin farklar olması durumunda, çatışmaların ortaya çıktığı gözlenmiştir. Bu durum bireyin performansını büyük ölçüde etkilerken, birey ile aynı veya farklı statü ya da birimde bulunan bireyler arasında çatışmaya neden olabilmektedir (Tokat, 1999: 5).

2.5. ÇATIŞMANIN OLUŞUM SÜRECİ

2.5.1. Rahim'e Göre Çatışmanın Oluşum Süreci

Rahim, çatışmanın oluşum sürecine ilişkin içerisinde beş ayrı evrenin bulunduğu bir modeli öne sürmüştür. Söz konusu model bireyler arasındaki çatışmaları, grup içi çatışmaları ve gruplar arası çatışmaları tanımlamak için kullanılabilmektedir(Öztaş ve Akın, 2009:12).

- İlk evre; geçmişten gelen durumları kapsamaktadır ve çatışma ortaya çıkmadan önce de var olan, bireyler veya grupların içerisinde var oldukları durumları yansıtmaktadır. Söz konusu durumlar demografik, yapısal açıdan ve davranışsal açıdan sınıflandırılabilir. Davranışsal durumdan kast edilen; çatışan bireyler ya da grupların yaklaşımları, yönelimleri, kişilikleri ve örgüte uyum biçimleridir. Demografik durum; çatışan bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim, çalışılan statü ve toplam

çalışma süresi gibi detayları kapsamaktadır. Yapısal durumlar ise örgütün ve görevlerin yapısını ifade etmektedir. Örgüt yapısı, sorumluluk alanlarının ve ast üst ilişkilerinin net olarak açıklanmadığı bir biçimdeyse bu durum bireylerin veya grupların birbirilerinin görev alanlarına girmelerine neden olabilir. Bu gibi durumlar, örgütte başarının herkes tarafından kabul edilmesi, başarısızlık durumunda ise sorumluluğun kimse tarafından üstlenilmemesi ve diğerlerini suçlama eğilimi ile çatışmalara dönüşebilmektedir.

- İkinci evre, davranışsal değişimleri ifade etmektedir. Davranışsal değişimler çatışmanın başlamasından sonra oluşur ve bu evrede bireyler veya gruplar hedeflerine ulaşmanın önünde bir engel fark ettiklerinde savunma mekanizması geliştirmektedir. Saldırganlık, geriye çekilme, uzlaşma ya da direnme biçiminde görülebilen bu davranışlar bireylerin bakış açısını değiştirebilir. Söz konusu evrede taraflar birbirlerini düşman olarak görebilmektedirler.

- Üçüncü evre, yapısal düzeni ifade etmektedir. Çatışan birey ya da gruplar ilişkilerinde daha katı bir duruma gelerek, davranışlarının kurallara bağlandığı ve ilişkilerinde yazılı iletişimin kullanıldığı bir yapıyı tercih ederler. Bireyler birbirleriyle iletişime geçerken unvanlarını kullanarak ile hitap etmeyi tercih ederler ve ilişkiler genellikle resmi bir hal alır. Söz konusu durum tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacağını tanımlanmasına kadar uzanabilir. Böyle bir yaklaşımı benimseyen yönetim, çatışmayı kurumsallaştırmış olmaktadır.

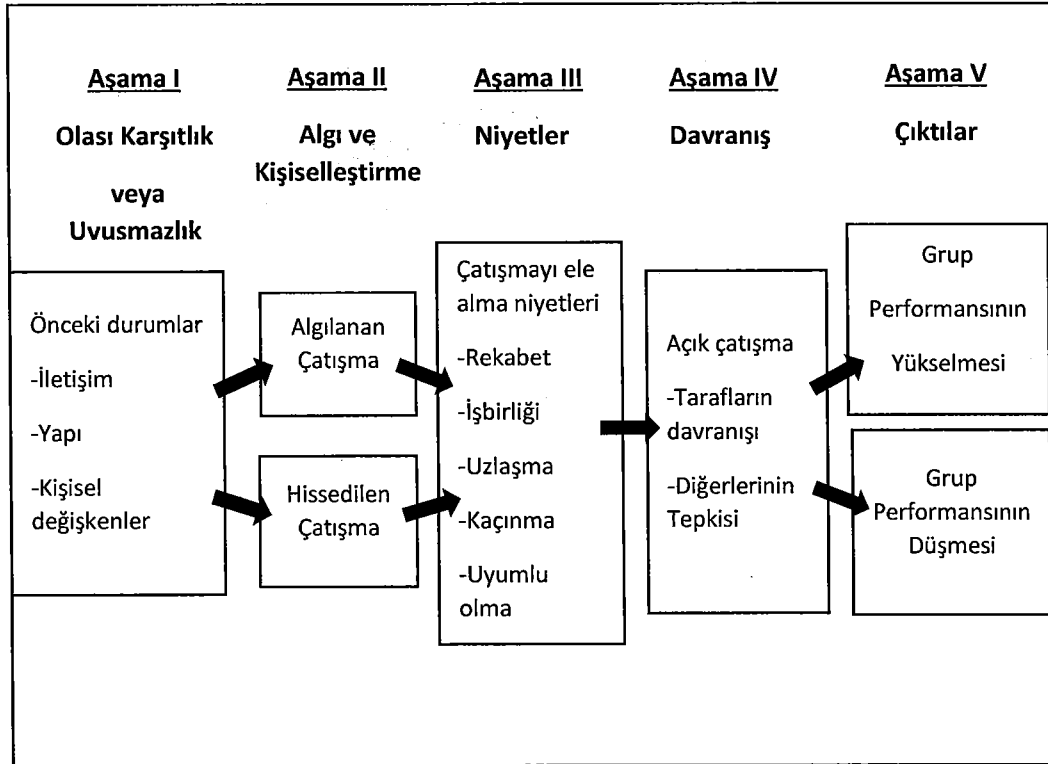
- Dördüncü evre, bireylerin çatışmaların çözülmesi ile ilgili geliştirdikleri yöntemleri ortaya koydukları bir karar sürecidir. Bireyler bu aşamada çatışma ile mücadele etmek üzere kararnameler, müzakereler ve üçüncü tarafların hakemliği gibi çeşitli yöntemleri denemektedirler.

- Beşinci evre olan sonuç aşamasında ise çatışma çözümlenmiş olur. Çatışma bir tarafın haksızlıkla karşılaşması biçiminde sonuçlanmışsa söz konusu durum gelecekte kurulacak ilişkilere yansiyabilir ve aleni olmayan çatışmalara neden olabilir. Öte yandan çatışma, bir fikir birliği ile sonuçlanırsa, taraflar ilişkilerini daha fazla yapıcı ve daha fazla işbirliği içinde sürdürürler.

2.5.2. Robbins'e Göre Çatışmanın Oluşum Süreci

Robbins çatışmanın oluşum sürecini beş aşamada açıklamaktadır. Bu aşamalar, olası karışıklığı veya uyumsuzluğu, algı ve kişiselleştirmeyi, niyetleri, davranışı ve çıktıları kapsamaktadır. Söz konusu süreç Şekil 4'de detaylı olarak gösterilmektedir (Robbins ve Judge, 2012:457).

Şekil 4: Robbins'in Çatışmanın Oluşum Süreci Modeli



Kaynak: Robbins ve Judge, 2012: 457.

Aşama I: Olası Karışıklık veya Uyuşmazlık

Çatışmanın oluşum sürecinde ilk aşama, çatışmaların ortaya çıkması için fırsatları meydana getiren şartların oluşmasını içermektedir. Bu şartların doğrudan çatışmalara sebep olması beklenmez, ancak çatışmanın meydana gelmesi için bu şartlardan birinin varlığı yeterli olmaktadır. Bu şartlar aşağıda açıklandığı gibidir (Robbins ve Judge, 2012:458):

- *İletişim:* Kelimelerin farklı çağrışımları, teknik dil veya iletişim kanallarındaki bozukluk iletişimin önünde bir engel ve çatışmanın oluşması için olası bir ön şart olmaktadır. İletişimin gereğinden az ya da fazla olması durumunda da çatışma olasılığı artmaktadır.
- *Yapı:* Yapı sözcüğü büyüklük, uzmanlaşma derecesi, yargılamada sınırların belirli olması, liderlik tarzları, ödüllendirme sistemleri, üye-amaç uyumu ve gruplardaki bağımlılık derecesi gibi değişkenleri ifade etmektedir. Büyüklük ve uzmanlaşma çatışmayı etkileyebilir. Örneğin, grubun büyümesi ve faaliyetlerdeki uzmanlık derecesinin artması durumunda çatışma olasılığı da artış gösterecektir.
- *Bireysel değişkenler:* Kişilik, duygular ve değerleri içinde barındıran bireysel değişkenler çatışmayı etkileyebilir ve tetikleyebilir. Bazı bireyler bir şekilde çatışmanın içinde daha fazla bulunabilmektedirler. Özellikle, uyuşmazlık, ruhsal durum bozuklukları ve sinir, öz-denetleme gibi kişisel özellikleri daha güçlü olan kişiler diğer bireylerle genellikle daha çok ihtilafa düşmekte ve çatışma meydana geldiğinde de verimsiz ve zayıf tepkiler vermektedirler.

Aşama II: Algı ve Kişiselleştirme

İlk aşamada ifade edilen şartlar (yapı, iletişim ve bireysel değişkenler) ortaya çıktıysa, bu aşamada grupların arasında karşıtlıklar meydana gelebilmektedir. Ancak çatışma bir ya da birden fazla tarafı etkiliyorsa ve bireyler çatışma bilincine vardysa çatışma meydana gelebilmektedir (Gürsel ve diğerleri: 2012: 347).

Bu aşamada çatışma, hissedilen çatışma olarak ve algılanan çatışma olarak değerlendirilmektedir. Çatışmanın *algılanan çatışma* olması bireylerin onu kişiselleştirdiği anlamına gelmemektedir. Başka bir ifadeyle, iki birey, aralarında ciddi bir uyuşmazlık olduğunun farkında olabilirler. Ancak bu durum, tarafları gergin ve tedirgin hale getirmeyebilir ve bu durumun birbirlerine karşı duygusal yakınlıkları üzerinde hiçbir etkisi olmayabilir. Bireyler duygusal olarak etkilendiklerinde, başka bir deyişle gerginlik, düş kırıklığı, tedirginlik ve düşmanlık hissettiklerinde *hissedilen çatışma* seviyesine gelmektedirler (Robbins ve Judge, 2012: 459).

Aşama III: Niyetler

Bu aşamada söz konusu niyetler; bireylerin algılarını, duygularını ve açık davranışlarını ifade etmektedir. Bunlar belirli bir biçimde davranış göstermek üzerine kararları yansıtmaktadır. Karşıdaki bireyin davranışına anlam kazandırabilmek amacıyla öncelikle niyetinin ne olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Çatışmalar genellikle bireylerden birinin diğerinin davranışına kötü niyet atfetmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Beş farklı çatışmayı ele alma niyeti belirlenmiştir. Bunlar kısaca aşağıda açıklandığı gibidir (Robbins ve Judge, 2012: 460):

- *Rekabetçi*; bir birey diğer bireylere olan etkisini dikkate almadan kendi çıkarları için hareket ediyorsa bu birey rekabetçi olarak adlandırılmaktadır.
- *İşbirliği*; çatışma durumunda olan bireyler her iki tarafın da çıkarlarını tam olarak karşılama isteği ve niyetinde ise dayanışma olur ve her iki taraf için de yararlı bir çözüm araştırılır.
- *Kaçınma*; Birey çatışmanın var olduğunun farkındadır ve çatışmadan kaçınma veya onu bastırma eğilimi gösterir. Çatışmayı yok saymak ve anlaşmazlığı görmezden gelmek bir kaçınma niyetidir.
- *Uyumlu olma*; Bir taraf diğer tarafı yatıştırmak ve ilişkiyi korumak istediğinde karşı tarafın çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmak isteyebilir. Birey bu durumda kendi çekincelerine rağmen karşı tarafın tüm görüşlerini destekleyebilir.
- *Uzlaşma*; Belirli bir kazanan veya kaybeden söz konusu değildir. İki taraf için de çatışmaya neden olan nesneyi paylaşma ve her iki tarafın da çıkarlarını tam olarak karşılamayan bir çözümü kabul etme niyeti söz konusudur. Dolayısıyla tarafların bazı konulardan vazgeçme konusunda niyetlerinin olması gerekmektedir.

Aşama IV: Davranış

Çatışma, bu aşamada görünür hale gelmektedir. Çatışan bireyler genellikle kendi niyetlerini ortaya koyan eylemler, ifadeler ve tepkilerde bulunmaktadırlar (Robbins ve Judge, 2012: 461). Bir diğer ifadeyle, bireyler diğer bireylerin amaçlarına

ulaşmasını engelleyecek ya da karşı tarafın çıkarlarını artırmasını önleyecek hareketler yapıyorsa dördüncü aşama gerçekleşiyor demektir (Gürsel ve diğerleri, 2012: 347).

Aşama V: Çıktılar

Çatışmalar grup başarısını olumsuz etkileyebildiği gibi kimi zaman grup başarısını artıran bir etki de gösterebilmektedir. Grup başarısı ve performansını artıran çıktılar işlevsel çıktılar olarak ifade edilirken, performansı ve başarıyı düşüren çıktılar ise işlevsel olmayan çıktılar olarak ifade edilmektedir. Çatışma; kararların kalitesini artırdığı, yaratıcılığı ve yeniliği güdülediği, merakı ve ilgiyi teşvik ettiği, değişimi kolaylaştırdığı ve özeleştirisinin var olduğu ortamı yarattığında *işlevsel çıktılar* söz konusu olmaktadır. İletişimin gecikmesi, grup bağlılığının azalması, çatışmanın grubun amaçlarının önüne geçmesi durumunda ise işlevsel olmayan çıktılar söz konusudur (Gürsel ve diğerleri, 2012: 348).

2.6. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgüt içindeki çatışmaları farklı yönleri ile sınıflandırmak mümkündür. Bu çalışmada çatışma türleri, fonksiyonel açıdan, ortaya çıkış şekline göre, taraflarına göre ve örgüt içerisindeki yerine göre olmak üzere dört grupta incelenmiştir.

2.6.1. Fonksiyonel Açıdan Çatışma

Örgütsel çatışma türlerinden birincisi ve sıklıkla karşılaşılan fonksiyonel(işlevsel) ve fonksiyonel olmayan(işlevsel olmayan) çatışmalardır. Bu çatışma türleri aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Koçel, 2003: 665).

2.6.1.1. Fonksiyonel Çatışma

Örgütün sahip olduğu amaçları gerçekleştirme konusunda katkısı olan çatışmaları ifade eder. Bu çatışmalar, örgütün farklı bölümlerindeki sorunlara dikkat çekmektedir. Bu sorunlar ise yöneticilerin durumları fark etmesini

kolaylaştırmaktadır. Böylece örgüt ortamına hareketlilik kazandıracak değişimler ve yenilikler daha kolay gerçekleşmektedir.

2.6.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Söz konusu çatışma türü, örgütü amaçlara ulaşma yolundan alıkoyan, amaçlara ulaşmayı desteklemeyen ve amaçların gerçekleşmesi konusunda katkısı bulunmayan çatışma türüdür. Klasik ve neo-klasik bakış açısı her zaman fonksiyonel olmayan çatışmaları ele almıştır. Söz konusu yaklaşımlarda çatışmanın varlığı, biçimsel örgütsel yapının yetersizliğini ifade etmektedir. Modern bakış açısına göre de çatışmaların hepsinin fonksiyonel olması beklenmez. Ancak çatışmanın her tür çatışmanın fonksiyonel olmadığını öne sürmek doğru değildir.

2.6.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma

Ortaya çıkış biçimlerine göre çatışmalar beş ayrı şekilde ifade edilmektedir. Bunlar potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma şeklinde sınıflandırılmaktadır.

2.6.2.1. Potansiyel Çatışma

Potansiyel çatışma türünde çatışma yaratacak sebeplerin var olması söz konusudur. Bu sebepler doğrudan çatışmayı doğuracak sebepler olmayabilir, ancak çatışmanın var olması için yeterli olmaktadır. Bu sebeplere örnek olarak kişilik değişkenleri, yapı ve iletişim verilebilir. İletişim sebepleri de kendi içerisinde anlamadaki güçlükler, yanlış anlamalar ve gürültü olarak ifade edilebilir. Yapısal değişkenler ise uzmanlaşma seviyesi, ödül sistemleri, liderlik biçimi, karşılıklı bağımlı olma seviyesi, yetki alanlarının belirgin olması ve bireylerin amaçlarının uyumsuzluğu gibi sebeplerdir. Kişiliğe dair değişkenler de kişilerin değerlerine bağlı olmaktadır. Otoriter ve kuralcı bireylerin potansiyel çatışma türüne daha yakın olduğu gözlemlenmektedir (Tokat, 1999: 9).

2.6.2.2. Algılanan Çatışma

Algılanan çatışma, çatışmanın taraflarının olayları ya da durumları algılama tarzları ile ilgili bir çatışma türüdür. Bazen çatışmaların sadece algılama farklarından kaynaklı olarak ortaya çıkması mümkün olmaktadır (Koçel, 2003: 666). Bazen çatışmaya taraf olan kişiler birbirlerinin sorumluluk alanlarını farklı algılayabilir ve bu durum birbirlerini birer tehdit unsuru olarak görmelerine neden olabilir. Böyle durumlarda ise çatışma ortaya çıkabilmektedir.

2.6.2.3. Hissedilen Çatışma

Söz konusu çatışma şekli, tarafların çatışma içerisinde yaşanan olaylarla ilgili ne hissettikleriyle alakalıdır. Endişe, kızgınlık ve gerilimler hissedilen çatışmanın göstergeleri olarak meydana gelebilmektedir (Seval, 2006: 248). Çatışmanın yoğunluğuna ve bireylerin kişisel özelliklerine göre bireylerin hissettikleri ve bu hislerin davranışa dönüşümü farklılık gösterebilmektedir.

2.6.2.4. Açık Çatışma

Çatışma durumundaki birey ya da grupların fiilen yansıttıkları davranışlar açık çatışma olarak ifade etmektedir. Açık çatışma, tartışmaya girme, birbirine ağır ve kırıcı bir dil kullanma, belirli bilgileri veya verileri karşı taraf ile paylaşmama ve hatta fiziki kuvvet kullanma biçiminde meydana gelebilmektedir (Koçel, 2003: 666). Bu çatışma türü, örgüt içerisinde çatışmanın taraflarını birinci seviyeden etkilerken örgütteki diğer çalışanlar için örgütsel huzuru da bozmakta ve örgüt içerisinde yıkıcı etkiler yaratabilmektedir.

2.6.3. Taraflarına Göre Çatışma

Örgüt içindeki çatışma, çatışmaya taraf olan birey ya da gruplara göre sınıflandırılabilir. Çatışma her zaman iki birey arasında gerçekleşmeyebilir, bireysel veya çok taraflı çatışmaların yaşanması da mümkündür. Taraflarına göre çatışmalar,

kişinin kendi içindeki, kişilerarası, grup içi, gruplararası ve örgütlerarası çatışmalar olarak adlandırılmakta ve bu şekilde beş ayrı grupta incelenmektedir.

2.6.3.1. Kişinin Kendi İçindeki Çatışma

Bireyin kendi içinde var olan çatışma (bireysel çatışma), bireyin kendisinden ve kendi yaşantısından ne beklediği konusunda bir karara varamadığı veya bireyden çelişkili ya da farklı kararlar, tavırlar beklediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu çatışma türü, kişiyi kararsızlığa, baskı altında kalmaya, strese ve kızgınlığa sevk eden çatışma türüdür (Koçel, 2003: 667). Bu çatışma, bireyin kendisinden beklediği davranışlarla gerçekleştirdiği davranışlar arasındaki farklılıklardan kaynaklanabilmektedir.

2.6.3.2. Kişilerarası Çatışma

Kişilerarası çatışmalar, bir örgütte bulunan bireyler arasında birbirinden farklı metot, amaç, değer yargıları ve bilgi sebebiyle ortaya çıkan çatışmaları ifade etmektedir. Yarışma ve rekabet içeren bu çatışma biçiminin gruplararası çatışmanın da ortaya çıkmasında önemli bir payı olmaktadır. Kişilerarası çatışmalar bir açıdan örgüt içinde var olan grupların ve örgütün hareketliliğini ve gelişimini sağlamakta, diğer bir açıdan da çekişme ve karşıtlıkları içerdiği için kişiler arasındaki etkileşimi azaltmaktadır. Etkin bir biçimde yönetilmediğinde örgüt için yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir (Aktaş ve Kılınç, 2007: 78).

2.6.3.3. Grup İçi Çatışma

Örgütte faaliyet gösteren bir grubun bireyleri arasında ya da grubun içindeki alt gruplar arasında yaşanan çatışmayı ifade etmektedir. Homojen bir yapıya sahip gruplarda daha az çatışma görülmektedir. Bunun nedeni homojen grupların stratejik değişimlere daha kolay ayak uydurmasıdır. Çünkü grup içinde sorgulamaya pek fazla rastlanmaz. Heterojen gruplarda ise süreç daha fazla sorgulandığı için karar verme mekanizması daha fazla çalıştırılır, bu sebeple çatışmaya da daha fazla rastlanmaktadır (Tozkoparan, 2013b: 235).

2.6.3.4. Gruplararası Çatışma

Söz konusu çatışmalar örgütte bulunan farklı iki grubun veya ikiden daha çok grubun arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmaları ifade etmektedir. Genellikle bu tür çatışmaların en önemli sebebi gruplararası farklılıklar olmaktadır. Çatışma, kaçınılmaz bir durum olarak grupların özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Gruplararası farklılıkların çatışmanın temel nedeni olmadığı durumlarda bile genellikle bu farklılıklar çatışmanın sürmesine, şiddetinin ve yoğunluğunun artmasına neden olabilmektedir (Folger ve diğerleri, 2013: 95). Gruplararası çatışmalarda diğer çatışma türlerinde de olduğu gibi gruplardan herhangi biri, diğer grup kaybettiğinde ortaya çıkan bir çıkarı elde edecektir.

2.6.3.5. Örgütlerarası Çatışma

Aynı ekonomik sistem içerisinde ve açık sistem anlayışına da hakim olan çeşitli örgütler birbirleri ile çatışma içerisinde olabilmektedir. Bu duruma, üreten örgütler ile bayilerin arasında meydana gelen çatışmalar, örgütler ile sendikalar arasındaki çatışmalar ve rakip örgütlerin aralarında var olan çatışmalar örnek verilebilir (Koçel, 2003: 668). Ulusal örgütlerin çatışmalarının yanı sıra küreselleşmenin ve uluslararası örgütlerin artması ile rekabet ortamı da daha etkin olmakta ve bu da çatışmaların artmasına sebep olmaktadır.

2.6.4. Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Çatışma

Çatışma örgüt içinde meydana geldiği konuma göre; dikey çatışmalar, yatay çatışmalar ve komuta- kurmay çatışmalar biçiminde sınıflandırılabilir. Bu çatışma türleri kısaca aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Seval, 2006: 248):

2.6.4.1. Dikey Çatışma

Örgütlerde astlar ve üstler arasında çıkan çatışmaları ifade etmektedir. Dikey çatışmaların çok farklı sebepleri olabilmektedir. Örnek olarak, yöneticilerin yeterince

yetkinliğe ve donanıma sahip olmaması sonucu nitelik sahibi astlar ile üstler arasında çatışmanın yaşanması verilebilir.

2.6.4.2. Yatay Çatışma

Örgütlerdeki hiyerarşik yapı içerisinde eşit seviyeyi paylaşan bireylerin ya da birimlerin arasında ortaya çıkabilen çatışmayı ifade etmektedir. Çoğunlukla aynı hiyerarşik düzeyde bulunan bireyler ve birimler arasında var olan rekabetin doğru yönetilememesiyle yıkıcı bir çatışma ortaya çıkmaktadır. Ancak bu çatışma türü doğru yönetildiğinde dinamik bir örgüt yapısının oluşması mümkün olabilmektedir.

2.6.4.3. Komuta-Kurmay Çatışması

Örgüt içerisinde bulunan kurmay çalışanlar ile komuta çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmayı ifade etmektedir. Ağırlıklı olarak yetki alanlarının iyi belirlenmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda kurmay çalışanlar geliştirdikleri önerilerin uygulamaya geçirilmesi amacıyla komuta pozisyonundaki çalışanlara düşüncelerini zorla kabul ettirmek için uğraşmakta ve bu durum da çatışmaya sebep olmaktadır.

2.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

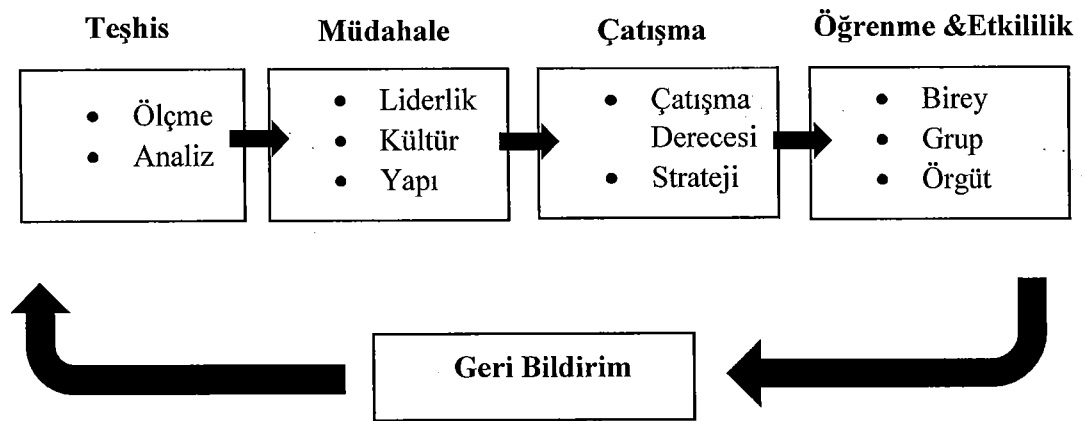
Etkileşimci yaklaşımın bir sonucu olarak meydana gelen çatışma yönetimi olgusu örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgütsel veya bireysel düzeyde ilgilenilmeyen ya da doğru bir biçimde yönetilemeyen çatışma, psikolojik ya da fiziksel bazı sorunlara sebep olurken, örgütün verimliliği ve sürekliliği üzerinde de olumsuz bir etki yaratabilmektedir (Stockwell, 1997: 6). Örgütlerde farklı anlayış, karakter, dünya görüşü, değer yargısı ve hedefleri olan bireylerin var olması çatışmanın ortaya çıkmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Özellikle, zaman içinde örgütlerde çok uluslu bir yapının var olması ve çeşitli toplumlardan kişilerin aynı örgüt içerisinde bulunmaları da çatışmaya farklı bir yön kazandırmaktadır (Seval, 2006: 245). Bu bağlamda, insan ilişkilerinde var olan çatışma ve anlaşmazlıkları ortadan bütünüyle kaldırmak için gösterilen tutum, aslında kişilerin doğasında var olan

farklılığa, başka bir ifadeyle çeşitliliğe ve zenginliğe yönelik gösterilen bir tutumdur(Türnüklü ve diğerleri, 2002: 576). Burada çatışmaların işlevsel olup olmaması önem arz etmektedir. Çünkü işlevsel bir çatışmanın ortadan kaldırılması organizasyona kazandıracığı farklılıkları ve yenilikleri en başından yok etmeye neden olacaktır. Rahim’e göre çatışmaların yönetilmesi, bir organizasyondaki öğrenme ve etkinliği artırmayı ve çatışmanın fonksiyonel bozukluğunu en aza indirmek için etkili üst düzey stratejileri tasarlamayı ve çatışmanın yapıcı işlevlerini geliştirmeyi içermektedir (Rahim, 2000: 5; Rahim, 2002: 208).

2.7.1. Çatışmaların İzlenmesi ve Ortaya Çıkartılması

Rahim’e göre çatışmanın yönetilmesi süreci “teşhis, müdahale, çatışma, etkililik ve geri bildirim” olmak üzere 5 aşamadan oluşmaktadır. Örgütsel çatışmanın yönetimi ise temelde çatışmanın tanımlanması, diğer bir ifadeyle teşhis ve çatışmanın çözümlenmesi için müdahale süreçlerini içerir. Bu noktada teşhis aşaması, müdahale için bir temel sağlamaktadır. Söz konusu aşamalar, Şekil 5’de sunulduğu gibidir (Rahim, 2002: 222).

Şekil 5: Örgütsel Çatışmanın Yönetilmesi Süreci



Kaynak: Rahim, 2002: 222.

Şekil 5’de gösterildiği gibi örgütsel çatışma yönetimi süreci beş aşamadan oluşmaktadır ve aşağıdaki detaylı olarak açıklanmaktadır (Rahim, 2002: 222).

Birinci aşama, teşhis aşamasıdır. Teşhis, çatışmayı algılamayı ve çatışmanın analizini içeren tanıma aşamasıdır. Yönetim alanı sayısız soruna çözüm üretmektedir, ancak genellikle çatışma tanıma sürecini araştırmayı ve geliştirmeyi ihmal etmektedir. Bu durumda, sorunların sebebini tam olarak anlamadan müdahale yollarına geçilmektedir. Bu durum ise etkisiz sonuçlara yol açabilmektedir. Bir organizasyondaki farklı çatışma türlerinin nedenlerinin ve etkilerinin doğru teşhisi önemli olmaktadır, bunun nedeni altta var olan sebeplerin ve etkilerin yüzeyde görüldüğü gibi olmama ihtimalidir. Uygun bir çatışma teşhisi olmadan müdahaleye geçilirse, ilgili bireyin yanlış bir sorunu çözmeye çalışması riski söz konusudur. Kapsamlı bir tanı çatışmayı, kaynaklarını ve etkinliğini ölçmeyi ve aralarındaki ilişkilerin analizini içerir.

İkinci aşama, müdahale aşamasıdır. Doğru tanı, herhangi bir müdahalenin gerekli olup olmasını ve gereken müdahale yöntemini göstermektedir. Çok sayıda duygusal ve kritik çatışma mevcutsa ve organizasyon üyeleri çatışmaları etkili bir şekilde dikkate almıyorsa bir müdahale gerekebilmektedir. Buna ek olarak, örgütteki bireylerin kişilerarası çatışmaları çözme tarzlarının etkin olup olmadığını belirlemek amacıyla bazı görüşmelerin sonucunda ortaya çıkan verilere ihtiyaç olabilmektedir. Çatışmalara müdahalenin süreç ve yapı olmak üzere iki temel yaklaşımı vardır. Süreç, istenen bazı sonuçları elde etmek için üstlenilen olayların veya faaliyetlerin sırasını ifade etmektedir. Bir kurumda sosyal sistemin çalışmasını sağlamak için gerekli olan iletişim, karar verme, liderlik vb. gibi belirli süreçler mevcuttur. Yapı ise organizasyon üyelerinin birlikte etkili bir şekilde çalışabilmeleri için görev, kullanılan teknoloji gibi faktörlerin istikrarlı bir şekilde düzenlenmesini ifade etmektedir. Bir kuruluşun hedeflerine ulaşması için hem süreç hem de yapının uygun bir şekilde bütünleşmesi gerekmektedir.

Üçüncü aşama, çatışma aşamasıdır. Bu aşamada çatışmanın örgüt içerisindeki yoğunluğu, derecesi ve aynı zamanda çatışmayı yönetmede kullanılan stratejiler önem arz etmektedir.

Dördüncü aşama ise etkililik aşamasıdır. Bu aşama birey, grup ve örgüt temelinde ele alınmaktadır. Örgütsel çatışma mutlaka azaltılmak, bastırılmak veya ortadan kaldırılmak zorunda değildir, ancak çatışma yönetimi örgütsel öğrenmeyi ve etkinliği artırmayı başarmalıdır. Özetle etkili çatışma yönetimi, örgütsel öğrenme ve etkinlik ile sonuçlanmalıdır. Burada etkililik, örgütsel hedeflere ulaşmayı ifade etmektedir. Çatışma yönetimiyle örgütsel öğrenmenin ve uzun süreli etkinliğin sağlanması için; deney, risk alma, açıklık, çeşitli bakış açılarını dikkate alma, sürekli sorgulama ve bilgi paylaşımı gibi unsurları destekleyen bir kültürün var olması gerekmektedir.

Son aşama olan geri bildirim aşaması ise süreç ile ilgili çıktıların değerlendirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada elde edilen veriler ve sonuçlar teşhis aşaması için birer girdi olmaktadır.

2.7.2. Çatışma Yönetimini Etkileyen Faktörler

Toplumsal ve kültürel ortam, çatışma konusunun niteliği, yanlış algılar ve yargılar, tarafların birbirine yaklaşımı, tarafların nitelikleri ve tarafların katılımı çatışma yönetimini etkileyen altı faktörü oluşturmaktadır.

2.7.2.1. Toplumsal ve Kültürel Ortam

Farklı kültürlerden gelen bireylerin çatışmalara ilişkin çözüme kavuşturma yeteneklerini de etkileyebilecek farklı yaklaşımları ve algılamaları vardır. Kültürlerarası çatışma, grup kararını kolaylaştıran, etkili kararlara yol açabilen ve yapıcı bir şekilde yönetilirse bir kuruma büyük ölçüde fayda sağlayabilecek eşsiz ve ilginç bir olgudur. Ayrıca çok kültürlü bir ortamda çatışma, fazladan enerji ve hassasiyet gerektirir, çünkü bu durum hayal kırıklığı ve memnuniyetsizlik potansiyelini artırabilmektedir (Boonsathorn: 2007: 197).

Toplumsal kültür ile ilgili yazın incelendiğinde, ulusların toplulukçu kültürler ve bireyci kültürler olarak ayrıldığı görülmektedir. Toplulukçu kültürlerdeki bireylerin kendilerini tanımlarken ilişkiler açısından tanımladıkları gözlemlenmektedir. Bu nedenle topluluk içi iletişim ve etkileşimin bireyci kültürlerinkinden daha önemli olduğu düşünülmektedir. Çatışma durumlarını ise toplulukçu kültürler bireyci

kültürlere göre daha fazla dikkate almaktadırlar. Bu kültürde var olan bireylerin, bireyci kültürlerden gelen insanlardan daha az çatışmacı oldukları görülmektedir (Cai ve Fink, 2002: 70).

Örgütsel anlamda bakıldığında, bireyin kültürel geçmişi onun amaçlarını ve değerlerini etkileyen bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Birey ve örgütün değerleri örtüşmediğinde çatışma ortamı yaratabilmektedir. Böyle bir durumda yönetim anlayışının alt kültürleri anlamaya yönelmesi ve farklılıkları örgüt kültürüne olumlu bir biçime yönlendirmesi gerekmektedir (Özmutaf, 2007: 23).

2.7.2.2. Çatışma Konusunun Niteliği

Çatışmanın derecesi ve çatışma konusunun bireyler için önem seviyesi bireylerin ya da grupların davranışlarında önemli bir rol oynamaktadır. Bireyler tarafından küçük olarak algılanan çatışmalar büyük çatışmalara oranla da yapıcı bir şekilde çözüme kavuşturulabilmektedir. Çatışmanın derecesi sübjektif bir biçimde tanımlanabilir ve kontrol edilebilir bir özelliğe sahiptir. Çatışmanın konusu olarak belirli bir işlem ya da eylem karşılıklı görüşülüp müzakere edilirse çatışmanın seviyesi büyümeden çözüme ulaşılabilir. Ancak çatışmaya taraf olan birey ya da gruplardan biri çatışma ile sağlayacağı yararı artırmak, karşısındakinin kuvvetini azaltmak ve çevresinden destek alabilmek için çatışmayı davranış boyutundan kurallar ve haklar boyutuna yönlendirebilir. Bu durumda ise çatışmaların çözüme kavuşturulması güçleşmektedir (Karip, 2015: 58).

2.7.2.3. Tarafların Birbirine Yaklaşımı

Bireyler çatışma sürecine girdiklerinde birbirlerine yönelik bireyci, rekabetçi veya işbirlikçi yaklaşım sergileyebilmektedir. Birbirlerine işbirlikçi yaklaşan taraflar hem kişisel çıkarları hem de karşıdaki bireyin çıkarları ile ilgilenmektedirler. Bireyci yaklaşım olması durumunda ise birey yalnızca kişisel çıkarları ile ilgilenmektedir. Rekabetçi yaklaşımda taraflar kendi çıkarları bakımından elde edebilecekleri faydanın en fazlasını elde etmeye çalışırken, bu faydanın diğer tarafın sağlayacağı faydadan fazla olması da önemli olmaktadır (Karip, 2012: 59).

2.7.2.4. Yanlış Algılar ve Yargılar

Bireylerin, grupların veya birimlerin olayları, sorunları ya da örgüte ait durumları değişik algılamaları veya yorumlamaları çatışmaların ortaya çıkmasında bir etken olmaktadır (Aytürk: 2010: 314). İletişim eksiklikleri çatışmaya neden olabildiği gibi çatışmaya engel de olabilmektedir. İletişim sürecinde ortaya çıkan sorunların işbirliğini geciktirdiği, girdiyi azalttığı ve yanlış anlamalara sebep olduğu ifade edilmektedir. Anlama güçlüklerinin, yetersiz bilgi alışverişinin, iletişim kanalında gürültünün etkin bir iletişimi engellediği görülmektedir. Bir örgütte dikey ve yatay boyutta var olan iletişim eksiklikleri azaltılabilirse çatışmaya yol açan durumlar da azaltılabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 345).

2.7.2.5. Tarafların Özellikleri

Söz konusu özellikleri belirlemek için bireyin kendisi veya diğer bireyler ile barışıklığını ya da çekişme yaşamasını etkileyen davranışları, tutumları ve diğer kişisel koşulları belirlemek gerekmektedir. Örneğin; sığınmacı, pasif, itaatkâr ve bağımlı kişilik özelliklerine sahip bir kişi, diğer bireylerle çatışmaya girmekten kaçınmaktadır. Diğer bireylere güvenen, çoğunlukla bireylere olan tutumu olumlu olan, soyut düşünebilen ve fikirlere açık ve belirsiz durumlara tolerans gösterebilen bireyler ise genellikle işbirliğine yönelmektedirler. Saldırgan, savunmacı, otoriter, kuralcı, önyargılı, hırslı, statüyü önemseyen ve stres konusunda toleransı olmayan bireylerin daha çok çatışmaların içinde olmaları ve işbirlikçi olmaktan çekinmeleri beklenmektedir (Snyder'den aktaran Karip, 2012:61).

2.7.2.6. Tarafların Katılığı

Tarafların çatışma konusunda katı olması çözüme dair seçeneklerin sınırlı olması veya çatışma taraflarının psikolojik anlamda belirli bir seçenek, sonuç ya da konuma odaklanmalarından kaynaklanmaktadır. Çatışma konusunun çatışmaya taraf olan bireyler için önem derecesi bireylerin davranışlarını ve çatışmada alabilecekleri riskin seviyesini belirler. Çoğunlukla çatışmanın konusu kişiler için güvenlik, kişilik,

sosyal ve ekonomik durum gibi toplum tarafından önemli görülen konuları içeriyorsa kişi çatışmanın konusuna daha fazla odaklanmaktadır (Karip, 2015: 59).

2.7.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Örgütlerde çatışma yönetiminde en temel unsur çatışmanın nedeninin tanımlanmasıdır. Çatışma yönetiminde kullanılacak stratejilerin keşfedilmesinde de kilit nokta çatışmayı ortaya çıkartan problemi bulmaktır (Özer ve diğerleri, 2015: 533). Örgütlerde çatışmaların yönetilmesine ilişkin stratejiler ve yöntemler bulunmaktadır. Bu stratejilerin seçimi bireyden bireye değişirken, stratejilerin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken iki unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar şu şekilde ifade edilmektedir (Güllüoğlu, 2013: 202):

1. Bireyin ihtiyaç ve amaçlarını karşılayabilecek bir çözüm yolu olmalıdır.
2. Seçilen yöntem çatışma yaşanan kişi ile ilişkinin devam etmesini mümkün kılmalıdır.

Çatışmaların yönetilmesi amacıyla kullanılan strateji ve yöntemler en genel tanımıyla kişinin çatışmanın ortasında kalması durumunda gösterdiği tepkileri ifade etmektedir (Özdemir ve Özdemir, 2007: 396). Çatışmaların yönetimi stratejileri örgüt içinde veya dışında bireylerin çatışma ile mücadelesinde göstermek istediği davranışlar ve tutumlar olarak ifade edilebilir. Söz konusu stratejilerin, kişinin genel olarak çatışmalara verdiği tepki tarzını gösterdiği söylenebilir (Folger ve diğerleri, 2013: 111).

2.7.3.1. Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışma Modeli

Farklı araştırmacılar tarafından öne sürülen çatışmanın çözülmesi ile ilgili strateji ve teknikler, ilk kez Blake, Shepard ve Mouton tarafından 1960'lı yıllarda analitik ve sistematik bir şekilde ele alınmıştır. Araştırmacılar, çatışmanın durumunu ve anlaşmanın mümkün olup olmasını temel kriterler olarak ele alarak izlenecek seçenekleri aktiften pasife doğru sıralamaktadır. Söz konusu seçenekler, çatışma ve anlaşma durumuna göre şu şekilde açıklanmaktadır (Eren, 2001: 554):

Durum 1 : Çatışma kaçınılmazdır ve taraflar arasında anlaşma sağlanması mümkün değildir. Böyle bir durumda izlenebilecek üç yol aktiften pasife doğru aşağıdaki biçimde ifade edilmektedir:

- Tarafların rekabet için yönlendirilmesi ya da çatışmanın kızıştırma yoluyla yarıya sokulması.
- Üçüncü tarafın çözüme ulaşmak için konuya dahil olmasının sağlanması ve bu tarafın hakemlik etmesine izin verilmesi.
- Taraflar arasında kura çekimi vs. yaparak tarafların çözümü kadere bırakmasının sağlanması.

Durum 2: Çatışma mutlak olarak meydana gelmeyebilir, ancak meydana gelmesi durumunda taraflar arasında anlaşma mümkün gözükmemektedir. Böyle bir durumda izlenebilecek üç seçenek şu şekilde ifade edilmektedir:

- Örgütün, grubun veya kişinin kendine ait iç dünyaya çekilmesi. Diğer örgütler, gruplar ya da kişilerle olan iletişimi kesmesi ve zorunda kalmadıkça iletişim kurmaması.
- Yalnız bırakmak. Yönetimin çatışan bireylerin birbirleriyle daha az ilişkide bulunması amacıyla gerekli önlemleri alması.
- Yönetim ile birlikte çatışmanın taraflarının anlaşmazlık konularını bilmezlikten gelmesi, muhtemel bir çatışmanın alevlenmemesi için anlaşmazlık konularına kayıtsız kalınması.

Durum 3: Çatışmanın meydana gelmesi mümkündür, ancak çatışmanın var olması durumunda çatışmayı çözecek anlaşma da mümkün gözükmemektedir. Böyle bir durumda izlenebilecek üç seçenek şu şekilde ifade edilmektedir:

- Yönetim veya çatışmaya taraf olan birey ya da grupların bir araya gelerek sorunları çözmek üzere harekete geçmesi.
- Tarafların söz konusu anlaşmazlıkta ortada buluşabilmek adına karşılıklı pazarlık ve ödün vererek çözüm yoluna gitmesi.
- Çatışan tarafların ortak çıkarlarını ortaya koyarak anlaşmazlıkların yumuşatılması ve çatışmanın yatıştırılması için çabalaması.

Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışma Yönetimi Modeli Tablo 1'de sunulduğu gibidir.

Tablo 1: Blake, Shepard ve Mouton Çatışma Yönetim Modeli

Aktif   Pasif	Çatışma Kaçınılmaz Anlaşma Mümkün Değil	Çatışma Mutlak Değil Ancak Anlaşma da Mümkün Değil	Bir Çatışma Olsa da Anlaşma Mümkün	Şansa Bağlılık Yüksek
	Kazanma- Kaybetme Güç Mücadelesi	Çekilme (Küsmе)	Sorun Çözme	 Şansa Bağlılık Orta
	Üçüncü Kişinin Yargısı (Hakemliği)	Yalnız Bırakma	Orta Bir Yerde Anlaşma(Ödün Verme ve Pazarlık Mekanizması)	 Şansa Bağlılık Düşük
	Kura Çekmek (Kadere Bırakma)	Kayıtsızlık veya Bilememelik	Yumuşatma ve Olduğundan Daha İyi Gösterme	

Kaynak: Blake, Shepard ve Mouton'dan aktaran Eren: 2002: 554.

2.7.3.2. Mary Parker Follet Modeli

Marry Parker Follett, yönetim bilimi içerisinde örgütsel çatışma kavramını ilk kez ön plana çıkartan araştırmacı olmuştur. Follett, farklılıkları var olduğu gibi kabullenmek, çatışmaları pozitif bir biçimde yönetmek için birinci ve en önemli adım olduğunu ifade etmektedir. Çatışmayı bir önyargı ya da bir karşılaşma değil, farklı yönlerin bir yansıması, düşüncelerin ve ilgi alanlarının farklılığı olarak ifade etmektedir (Üngüren, 2008: 888). Follet, çatışmayla mücadele etmede en verimli yolu bulmak üzere çalışmalarını sürdürmüştür. Follet'e göre çatışmalarla başa çıkmanın en verimli yolu, tarafları memnun edecek ve aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi teşvik

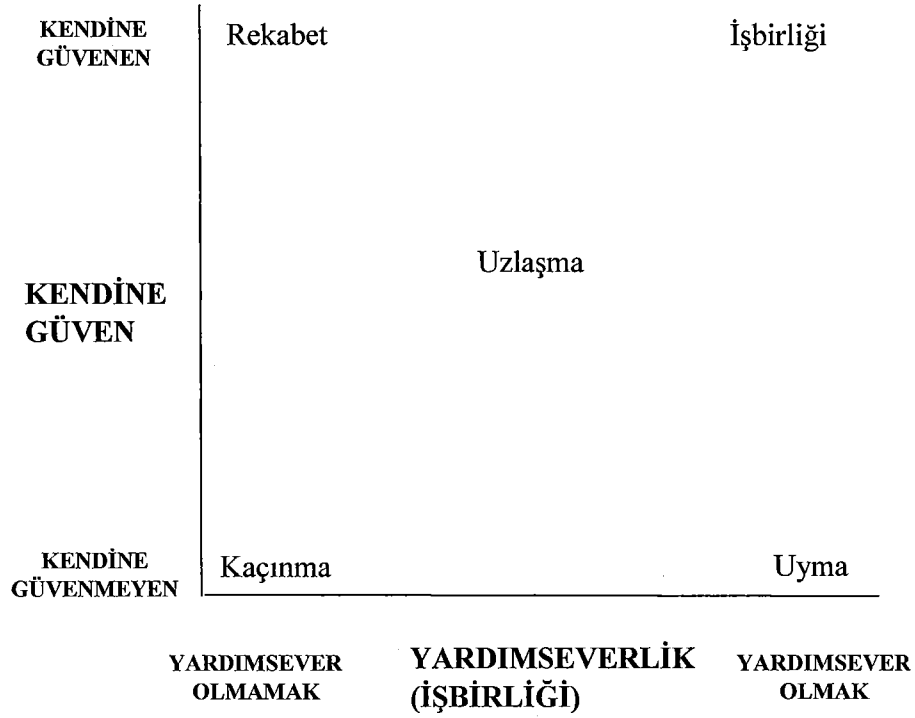
edecek yol olmalıdır. Follet, çatışmayla mücadele etmede üç temel yol olduğunu bu yolların ise hükmetme, bütünleşme ve uzlaşma olarak adlandırıldığını ifade etmektedir. Söz konusu yollar kısaca aşağıda açıklandığı gibidir (Follet, 2003: 90):

- Hükmetme: Bir tarafın diğer taraf üzerindeki egemenliğini ifade etmektedir. Yapıcı olmayan bir yöntem olduğu için değer katma potansiyeli olan bakış açılarını bastırabilmektedir. Bu yönüyle kısa vadeli bir çözüm sunmaktadır.
- Uzlaşma: Çatışmanın taraflarının orta noktada buluşabilmesi için bazı fedakarlıklarda bulunmasını ifade etmektedir. Bu yöntem her iki tarafın da memnuniyetsizliği ile sonuçlanabilmektedir.
- Bütünleşme: Bu yöntem tarafların her ikisinin de arzularının karşılandığı yenilikçi bir çözüme ulaşmak üzere arayışı gerektirmektedir.

2.7.3.3. Thomas'ın Çatışma Yönetimi Modeli

Thomas (1992: 266), 1960'ların sonlarına doğru Blake, Shepard ve Mouton tarafından öne sürülen çatışmanın yönetilmesine ilişkin modelin davranış tarzlarını ast-üst ilişkisinin ötesine geçecek şekilde soyutlamış ve yeni ve farklı bir model öne sürmüştür. Thomas bu modelde, beş çatışma yönetimi tarzını, kendine güven ve işbirliği (yardımseverlik) olmak üzere iki temel boyut çerçevesinde sınıflandırmaktadır. Söz konusu beş çatışma yönetimi davranışı; rekabet etme, kaçınma, işbirliği, uzlaşma ve uyma olarak ifade edilmektedir. Thomas'ın çatışma yönetimi modeli Şekil 6'da sunulduğu gibidir.

Şekil 6:Thomas'ın Çatışma Yönetimi Modeli



Kaynak: Thomas, 1992: 267.

Thomas'ın çatışma yönetimi modelinde var olan çatışma tarzları aşağıda açıklandığı gibidir (Gürsel ve diğerleri, 2012: 356):

Rekabet: Çatışmanın dikkate alınmaması ve tarafların kişisel çıkarlarını düşünmesini ifade etmektedir. Genellikle formal gruplarda otoriteye sahip olan ve güçlü olan birey ya da gruplar, diğer gruplara uyguladığı baskı ile kendi amaçlarını gerçekleştirmek üzere hareket etmektedir.

Uzlaşma: Bu çatışma tarzı, tarafların kişisel çıkarlarından vazgeçmesi ve ortak çıkarları üzerine birleşmesini ifade etmektedir. Dolayısı ile her iki taraf arzu ettiği şeyler için fedakarlık etmektedir. Sendikalar ve işverenlerin birbirleri ile yaptığı anlaşmalar örnek olarak verilebilmektedir.

Kaçınma: Bireyler, kendi düşüncelerini de karşı tarafın düşüncelerini de desteklememektedirler. Bir çok olaya karşı kayıtsız davranarak çekilme eğilimi göstermektedirler.

Uyma: Rekabetin tam tersi olan çatışma yönetim tarzıdır. Genellikle bireyler herhangi bir çatışma ihtimalini önlemek amacıyla kendi kişisel istek ve çıkarlarından ziyade diğer tarafın istek ve çıkarlarını ön plana alabilmektedir. Özetle tarafların biri fedakarlık gösterir ve ilişkiyi pozitif tutmak için çabalamaktadır. Bu gelecekteki herhangi bir çatışmayı önlemektedir.

İşbirliği: Kaçınmanın tam tersi bir çatışma yönetimi tarzıdır. Bu yaklaşımda tarafların memnuniyetini sağlayabilecek bazı kararlar alınmaktadır. Taraflar birlikte çözüm bulmak için çabalamaktadırlar. Her iki tarafın çıkarlarını sağlayabilen farklı ve yaratıcı çözümlerle gelebilmektedir. Taraflar bir arada bulunarak kendilerine fayda sağlayan konular için ortak çözüm yolları aramaktadırlar.

2.7.3.4. Rahim'in Çatışma Yönetimi Modeli

Günümüzde en yaygın şekilde kullanılan çatışmayı yönetme modellerinden biri Rahim'in çatışma yönetimi modelidir. Bu model, bireyler arasındaki çatışmada kişilerin kullanabileceği bir model olmasının yanında örgüt içerisindeki birey ve grupların yaşadığı örgütsel çatışmayı çözmek amacıyla da kullanılabilir.

Rahim bu modeli bireyin kendisine yönelik ilgisi ve diğer bireylere yönelik ilgisi şeklinde iki temel boyutla ifade etmektedir. Bu boyutlardan ilki bireyin kendi ilgisini yerine getirmeye çalıştığı dereceyi (yüksek ya da düşük) açıklamaktadır. İkincisi ise bireyin başkalarının ilgisini yerine getirmeye çalıştığı dereceyi ifade etmektedir. Bu boyutlar çerçevesinde ise bütünleştirme (işbirliği), kaçınma, hükmetme (baskılama), uzlaşma, ve uyma olmak üzere beş ayrı çatışma yönetimi tarzına yer verilmektedir (Rahim, 2002: 217).

Bütünleştirme (İşbirliği): Hem kendi hem de diğerlerinin beklentisine karşı yüksek ilgiyi ifade etmektedir. Bu çatışma yönetimi tarzı, açıklığı, bilgi paylaşımını, farklılıkların en aza indirilmesini hatta yok edilmesini ve taraflar için en etkili çözümü bulmayı içermektedir (Rahim, 1985: 83). Bu tarzı tercih eden bir bireyin hem kendi kişisel çıkarlarını ve diğer insanların çıkarlarını sağlama isteği yüksektir. Dolayısıyla

bu çatışma yönetim tarzı, kazan-kazan dinamikleri ile bütünleşen bir yaklaşımdır. Bu sebeple, tüm çatışmanın yönetilmesine ilişkin tarzların içerisinde en birleştirici ve yapıcı yaklaşım olarak ifade edilebilmektedir (Özarallı, 2015: 11).

Uyma: Bu çatışma yönetimi tarzı, alternatif yolların eksik bir şekilde değerlendirilmesine neden olabilen ve karar alma kalitesini düşürebilen tek taraflı bir fedakarlık süreci olarak ifade edilmektedir. Sorumluluk sahibi bir kişi, diğer tarafın ilgi ve çıkarlarına yönelik davranarak kendi çıkarlarını ihmal etmektedir. Bu bağlamda başkalarıyla birlikte ilerlemek, eleştirel bir değerlendirme yapmadan kabul etmek gibi davranışlar göstermektedir (Montes ve diğerleri, 2012: 8). Bu yaklaşım, bir tarafın hatalı olduğu düşünüldüğünde veya konunun diğer taraf için çok daha önemli olduğuna inanılması durumunda yararlı olmaktadır. Bir taraf çıkarları doğrultusunda bir şey elde etmek umuduyla bazı şeyleri bırakmaya istekliyse bu çatışma yönetimi tarzı bir strateji olarak kullanılabilir (Rahim, 1985: 84).

Uzlaşma: Bu çatışma yönetimi tarzı, çatışan tarafların hedefleri karşılıklı olarak belirlenmiş olduğunda, tarafların, örnek olarak, işgücüyle yönetimin eşit seviyede güce sahip olması durumunda ve müzakerenin olduğu süreçte bir çıkmaz içerisinde olduğunda kullanışlı bir yöntemdir. Bir çözüme varılamadığında, tarafların karmaşık bir sorun için geçici bir çözüme ihtiyacı olduğunda ya da diğer çatışma yönetimi tarzlarının sorunlarla etkin bir şekilde başa çıkmada etkisiz kaldığı durumlarda kullanılabilir (Rahim, 2002: 220).

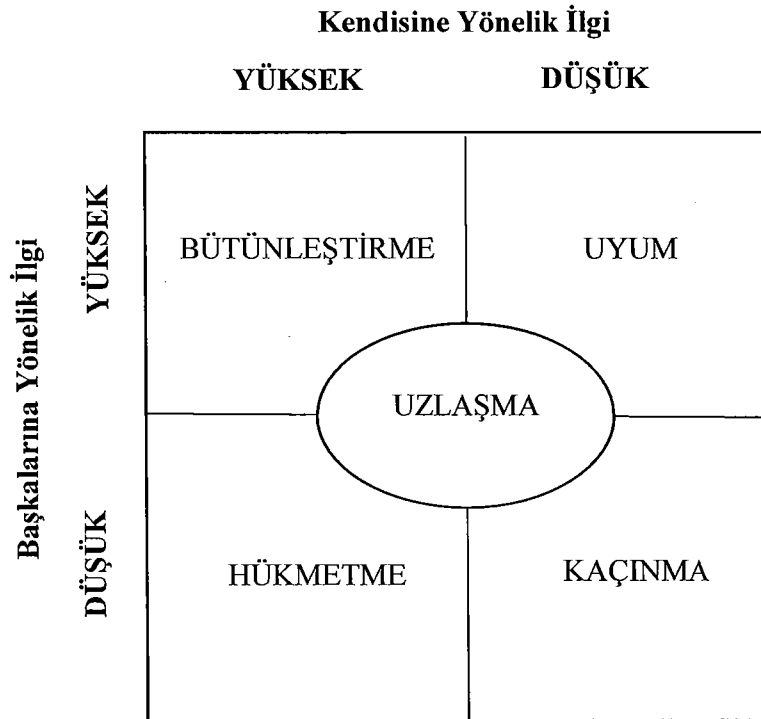
Bu yaklaşımda sadece uzlaşmaya istekli olmak yeterli olmamaktadır. Karşı tarafın uzlaşmaya yönelik bir yaklaşım geliştirmesini sağlamak için yapıcı bir yaklaşımla ilerlemek ve bunu sürdürmek gerekmektedir (Baltaş, 2013:105).

Kaçınma: Kaçınma davranış biçimi çatışmanın varlığını görmeme başka bir ifade ile görmezlikten gelmeyi ifade etmektedir. Bu çatışma tarzı çatışmayla ilgili kararların gecikmesine neden olmaktadır. Böyle bir yöntemle çatışmanın çözülmesi çok zor olmaktadır. Bu yöntem kısa bir süreçte faydalı olsa bile uzun bir süreçte örgütün etkinliğini azaltması beklenmektedir (Koçel, 2003: 674). Bu çatışma yönetimi tarzı, sorunun önemsiz olması durumunda veya diğer tarafla karşı karşıya kalma riskinin çatışmanın çözülmesindeki yararlılardan ağır basması durumunda kullanılabilir. Bazı taktiksel durumlarda ya da küçük problemlerle başa çıkma konusunda kullanılan bir yöntem olmaktadır (Rahim, 2001: 29).

Hükmetme: Çatışma yönetiminde hükmetme tarzı kişilerin kendi çıkarlarına yönelik hedeflerine ulaşmak amacıyla diğer bireyleri zorlayan bir davranışta bulunmasını ve güç kullanılmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşımda taraflardan biri çıkarlarına ulaşmak adına her yola başvurabilmektedir. Çatışmanın ast-üst ilişkisinde olması durumunda, üstler diğer bir ifadeyle yöneticiler astlarını kişisel isteklerine ve emirlerine uyması için zorlayabilmektedir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 224). Bu çatışma yönetimi tarzı, bir çatışmada yer alan konular tarafların biri için önemli ya da diğer tarafın olumsuz bir karar vermesi bu taraf için zararlı olması durumunda kullanılmaktadır. Problemler rutin konuları içeriyorsa veya hızlı karar alınması gerekiyorsa yönetici bu çatışma yönetim tarzını kullanabilir. Bunun dışında yönetici iddialı bir tutum sergileyen veya teknik kararlar almak için uzmanlığa sahip olmayan astlarla başa çıkmak için de bu yaklaşımı uygulamak zorunda kalabilmektedir (Rahim, 2002: 220).

Rahim'in çatışma yönetimi modeli, detaylı olarak **Şekil 7**'de gösterildiği gibidir.

Şekil 7:Rahim'in Çatışma Yönetimi Modeli



Kaynak: Rahim, 1985: 84.

İlgili yazında, işbirlikçi çatışma yönetimi tarzlarının, özellikle bütünleştirme gibi problem çözme biçimlerinin bireysel ve örgütsel anlamda olumlu sonuçlar doğuracağı, daha az işbirliğine dayanan çatışma yönetimi tarzlarının ise genellikle çatışmaların ve olumsuz sonuçların artmasına neden olacağı yönünde görüşler yer almaktadır. Çalışanlar çoğunlukla problem çözen çatışma yönetimi tarzlarını tercih etmektedirler (Rahim ve diğerleri, 2000: 12).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN SOSYAL ZEKA SEVİYELERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, çalışanların sosyal zeka seviyelerinin çatışma yönetimi tarzları üzerine etkisini incelemeye yönelik bir araştırma ve bu araştırmanın sonuçlarına yer verilmektedir. Bu kapsamda, ilk olarak araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları ortaya konulmuştur. İlerleyen kısımlarda ise, araştırmanın örnekleme, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın veri toplama yöntemi, tekniği ve ölçekleri, verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulguların değerlendirilmesi konularına yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KISITLARI

Yapılan araştırmalar, çalışma yaşamındaki bireylerin zamanlarının büyük bir kısmını çatışma yönetimine harcadığını göstermektedir. Bu çabalar içerisinde çalışanların sosyal zekalarının ne kadar etkili olduğu merak konusu olmuştur. Bu çalışmanın amacı, çalışanların sosyal zeka seviyelerini, çatışma yönetimi tarzlarını ve sosyal zeka seviyelerinin çatışma yönetimi tarzları üzerine etkisini incelemektir. Araştırma, İstanbul ve İzmir illerinde, bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir firmada çalışan 201 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, ilgili firma çalışanlarının sosyal zeka seviyelerinin, aynı statüde çalışan bireylerin çatışmaları yönetme tarzlarının ve sosyal zeka seviyelerinin çatışma yönetme tarzlarını nasıl etkilediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırmaya ilişkin yazın incelendiğinde gerek uluslararası yazında gerek ulusal yazında sosyal zeka ve çatışma yönetimi tarzları arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmadan elde edilecek sonuçların, ilgili yazına ve araştırmanın yapıldığı firma sektöründeki çalışanlara ile yöneticilere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu yönleriyle çalışma önem arz etmektedir.

Araştırma, bankacılık ve sigortacılık sektöründe, İstanbul ve İzmir illerinde faaliyet gösteren özel bir firma çalışanlarından toplanan veriler ile sınırlıdır. Bu yönüyle, araştırmanın tek bir sektörde ve bu sektörde faaliyet gösteren tek bir firmada yapılmış olması araştırmanın sınırlılıklarından biri olarak ifade edilebilir. Araştırmaya

dair anket linkinin çalışanlara ilgili kurumdaki e-postaları üzerinden ulaştırılmasının ve yanıtların mesai saatleri içerisinde alınmasının bir diğer sınırlılık olabileceği düşünülmektedir.

3.2.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni bankacılık ve sigortacılık sektöründe, İstanbul ve İzmir illerinde çalışan toplam 1450 kişiden oluşmaktadır. Basit tesadüfi örneklem yöntemi ile anket formları anket linki üzerinden elektronik posta aracılığıyla gönderilmiş ve 201 çalışandan geri dönüş alınmıştır.

3.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri, çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Araştırmanın ana hipotezi:

H1: Sosyal zeka seviyesi ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın alt hipotezleri:

H2: Sosyal zeka boyutları ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Sosyal zeka seviyesi ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Çatışma yönetimi tarzları ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi, Tekniği ve Ölçüm Aracı

Araştırmada bir nicel araştırma yöntemi olan survey yöntemi kullanılmıştır. Survey yönteminde genellikle soru sorma tekniği kullanılmaktadır. Sorular yazılı veya sözlü olarak sorulabilmektedir. Ancak çok sayıda kişiye ulaşılması gereken

durumlarda soruların yazılı olarak ulaştırılması daha doğru olmaktadır. Bu tür araştırmalarda ise çoğunlukla bir yazılı soru sorma tekniği olan anket kullanılmaktadır. Araştırmacılar değişkenleri nasıl ölçeceğini ve neyi elde etmek istediğini biliyorsa anket yöntemi en etkili veri toplama yöntemi olacaktır (Özdemir, 2008: 125).

Hazırlanan soru formu, demografik değişkenler, sosyal zeka seviyesi ile çatışma yönetimi tarzlarını ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde yer alan 7 soru çalışanların demografik özelliklerine ilişkin soruları kapsamaktadır. Bu kapsamda, katılımcılara demografik özelliklerine ilişkin cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim durumu, kurumdaki unvanı, kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresine yönelik sorular yöneltilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde, çalışanların sosyal zeka seviyelerini ölçmeye yönelik Silvera ve diğerleri tarafından 2001 yılında tasarlanan 21 maddeden oluşan Tromso Sosyal Zeka Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik analizi Doğan ve Çetin'in (2009) "Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması" adlı çalışmalarında test edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda iç tutarlık (Cronbach Alfa) güvenilirlik kat sayısı ölçeğin tümü için ,83 olarak bulunmuştur.

Anketin üçüncü bölümünde ise, çalışanların çatışma yönetimi tarzlarını belirlemeye yönelik 1983 yılında M. Afzalur Rahim tarafından tasarlanan ve 28 maddeden oluşan soru formu kullanılmıştır. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI II) A, B ve C olmak üzere üç ayrı soru formundan oluşmaktadır. Çalışanların ilgili ölçekte verilen ifadelere ne ölçüde katıldıklarına ilişkin yanıtları 5'li Likert ölçeği (1: Kesinlikle katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) üzerinden değerlendirilmektedir.

Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması ile geçerlilik ve güvenilirlik analizi B. Dilara Yağcıoğlu (1997) tarafından hazırlanmış olan yüksek lisans tezi kapsamında yapılmıştır. Ölçeğin A soru formu üstlerle olan çatışmaların yönetilmesi, B soru formu astlarla olan çatışmaların yönetilmesi, C soru formu ise aynı statüde çalışan bireylerle olan çatışmaların yönetilmesinde çatışma yönetimi tarzlarını ortaya çıkartmaktadır. Ölçek 5 alt boyuta sahiptir ve söz konusu boyutlar için ortalama puan hesaplanabilmektedir. Boyutlarda ortaya çıkan en yüksek ortalama ise uyumsuzluk ortaya çıktığında en fazla tercih edilen tarzı ifade etmektedir (Yağcıoğlu, 1997: 71).

Bu çalışmada çalışanların aynı seviyedeki çalışma arkadaşları arasındaki çatışma yönetimi tarzlarını ölçmek üzere ölçeğin C formu kullanılmıştır.

3.4.ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ ve BULGULAR

Araştırma verilerinin analizi için SPSS 20.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Demografik verileri incelemek üzere frekans ve yüzdelik dağılımlarına bakılmıştır. Sonraki aşamada ise araştırmadaki sosyal zeka seviyesi ve çatışma yönetimi tarzları değişkenlerinin katılımcıların demografik özellikleri açısından bir farklılık gösterip göstermediği yapılan t-testi ve tek yönlü ANOVA analizlerinin sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Çalışanların sosyal zeka seviyeleri ve çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin düzeyleri belirlemek üzere ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Son olarak değişkenler arası ilişkileri tespit etmek üzere korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgulara bu bölümde detaylı olarak yer verilmiştir.

3.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Çalışmanın analizinde ilk olarak araştırmaya katılım gösteren kişilerin demografik özellikleri incelenmiştir. Çalışmanın kapsamında yer alan demografik özellikler; katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, unvanı, bulunduğu kurumdaki toplam çalışma süresi ve çalışma yaşamındaki toplam çalışma süresi olmuştur. Söz konusu demografik özellikler kapsamında yapılan frekans analizi sonuçları Tablo 2’de sunulduğu gibidir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

<u>Değişken</u>	<u>Frekans</u>	<u>Yüzde(%)</u>
<u>Cinsiyet</u>		
Kadın	147	73,1
Erkek	54	26,9
<u>Yaş</u>		
24 ve altı	13	6,5
25-34	132	65,7
35-44	43	21,4
45-54	13	6,5

55 ve üzeri	0	0
<u>Medeni Durum</u>		
Bekar	118	58,7
Evli	83	41,3
<u>Eğitim Durumu</u>		
Lise	6	3,0
Önlisans	16	8,8
Lisans	136	67,7
Lisansüstü	43	21,4
<u>Çalışma Hayatındaki Süre</u>		
1 yıldan az	8	4,0
1-5 yıl	75	37,3
6-10 yıl	57	28,4
11-15 yıl	25	12,4
16-20 yıl	24	11,9
21 yıl ve üzeri	12	6,0
<u>Kurumdaki Çalışma Süresi</u>		
1 yıldan az	25	12,4
1-5 yıl	134	66,7
6-10 yıl	12	6,0
11-15 yıl	14	7,0
16-20 yıl	11	5,5
21 yıl ve üzeri	5	2,5
<u>Kurumdaki Unvan</u>		
Yetkili/Uzman	160	79,6
Yönetici ve Üzeri	41	20,4
TOPLAM	201	100

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların %73,1’i kadınlardan, %26,9’u erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların ağırlıklı olarak kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Yaş değişkenine bakıldığında çalışanların büyük çoğunluğunun %65,7 oranı ile 25 ile 34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 35 ile 44 arasındaki çalışanlar toplam çalışan sayısının % 21,4’ünü oluşturmaktadır. 24 yaş ve altı çalışanlar ile 45 ve 54 yaş arası çalışanlar ise eşit dağılarak toplam çalışanların %6,5’ini oluşturmaktadır.

Çalışanların medeni durumları incelendiğinde bekar ve evli çalışanların birbirine yakın oranlarda olduğu ancak bekar çalışanların (%58,7) evli çalışanlara (%41,3) göre daha fazla sayıda olduğu görülmektedir.

Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında % 67,7’lik oranla katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu sayıyı %21,4 oranla lisansüstü mezunu çalışanlar takip etmektedir.

Çalışanların toplam iş hayatındaki çalışma süresinin en fazladan aza olmak üzere sırasıyla %37,3'ünün 1-5 yıl, %28,4'ünün 6-10 yıl, %12,4'ünün 11-15 yıl, %11,9'unun 16-20 yıl, %6'sının 21 yıl ve üzeri, %4'ünün ise 1 yıldan az olduğu görülmektedir.

Çalışanların bulundukları kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde, çalışanların çoğunluğunun 1-5 yıl arasında (%66,7) bir süredir kurumda çalıştığı görülmektedir. Çalışanların %12,4'ünün 1 yıldan az, %6'sının 6-10 yıl, %7'sinin 11-15 yıl, %5,5'inin 16-20 yıl ve %2,5'inin ise 21 yıl ve üzeri süredir kurumda çalıştığı belirlenmiştir.

3.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, birden fazla değişkeni ele alarak anlamlı yapılara erişmek, ölçek maddeleri ile ölçülen ve faktör olarak ifade edilen yapıların meydana gelmesi amacıyla yapılmaktadır. Bu doğrultuda, maddelerin taşıdığı faktör yüklerine bakıldığında, birbirleri ile ilişki gösteren maddeler faktörleri meydana getirmektedir (Cesur ve Fer, 2007: 59). Değişkenlerarası korelasyonların faktör analizi için uygun olup olmadığını test eden analiz Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analizi olarak adlandırılmaktadır. Sonuçları 0 ile 1 arasında değişen KMO değerinin 1'e yaklaşması mükemmel olduğunu ve kabul edilebilirliğini, 0,50'den düşük seviyede olması ise kabul edilemeyeceğini göstermektedir (Sipahi ve diğerleri 2008:80).

Söz konusu bilgiler doğrultusunda, sosyal zeka seviyesi ve çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin ölçeklerin alt boyutlarının sayısını bulmak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda sosyal zeka ölçeğinin ölçeğin orijinal formunda olduğu gibi üç faktörden oluştuğu saptanmıştır. Çatışma yönetimi tarzları ölçeği de ölçeğin orijinal formundaki gibi beş faktörden oluşmaktadır.

Açımlayıcı faktör analizini uygulamak amacıyla, öncelikle örneklem büyüklüğünün faktörleştirme için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile belirlenmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 3'te sunulduğu gibidir.

Tablo 3: Sosyal Zeka Seviyesi Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		.86
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	1881,2
	Serbestlik değeri	210
	Anlamlılık	.000

Tablo 3 incelendiğinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin sosyal zeka seviyesi ölçeği için .86 olduğu görülmektedir. Bu değer, değişkenlerin faktör analizini uygulayabilmek için uygunluğunun mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir.

Sosyal zeka ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler, bu faktörlerin açıklanan toplam varyansları ile birlikte Tablo 4’de sunulduğu gibidir.

Tablo 4: Sosyal Zeka Ölçeğinin Faktör Dağılımı

Faktör	Madde Numarası	Maddeler
Sosyal Bilgi Süreci	1	Diğer insanların davranışlarını önceden tahmin edebilirim.
	3	Davranışlarımın diğer insanlara ne hissettireceğini bilirim.
	6	Diğer insanların duygularını anlayabilirim.
	9	Başkalarının isteklerini anlarım.
	14	Bir açıklama yapmalarına gerek duymadan insanların ne yapmaya çalıştıklarını çoğunlukla anlarım.
	17	Diğer insanların davranışlarına nasıl tepki göstereceklerini tahmin edebilirim.
	19	Diğer insanların yüz ifadelerinden, beden dillerinden vs. gerçekte ne demek istediklerini çoğunlukla anlarım.
Açıkladığı Varyans %		25,041
Sosyal Farkındalık	2	Çoğunlukla başkalarının seçimlerini anlamanın zor olduğunu hissedirim.
	5	İnsanlar yaptıkları şeylerle beni sık sık şaşırtırlar.
	8	İnsanlar açıklama yapmama fırsat vermeden bana kızarlar.
	11	Ne düşündüğümü söylediğimde insanlar genellikle benden rahatsız olmuş veya bana kızmış gibi görünürler.
	13	İnsanları tahmin edilemez bulurum.
	15	Başkalarını iyice tanımam uzun zaman alır.
	16	Farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitirim.

	21	Diğer insanların yaptıklarına verdikleri tepkiler beni çoğunlukla şaşırtır.
Açıkladığı Varyans %		20,035
Sosyal Beceri	4	Tanımadığım yeni insanların olduğu bir ortamda genellikle tedirginlik hissedirim.
	7	Sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlarım.
	10	İnsanlarla ilk tanışmada ve yeni ortamlara girme konusunda iyiyimdir.
	12	Başka insanlarla geçinebilmekte zorlanırım.
	18	Yeni tanıştığım insanlarla iyi ilişkiler kurmada başarılıyım.
	20	Başkalarıyla konuşacak güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sıkıntı çekerim.
Açıkladığı Varyans %		9,849
Toplam Açıkladığı Varyans %		54,924

Sosyal zeka ölçeğinde yer alan soruların faktör analizi sonucunda üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Söz konusu faktörler toplam varyansın %54,924'ünü açıklamaktadır. Sosyal bilgi süreci faktörü, ölçülmeye çalışılan özelliğin %25,041'ini, sosyal farkındalık faktörü %20,035'ini, sosyal beceri faktörü ise %9,849'unu açıklamaktadır.

Açımlayıcı faktör analizini uygulamak amacıyla, çatışma yönetimi tarzları ölçeği için de örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile incelenmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 5'te sunulduğu gibidir.

Tablo 5: Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		.80
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	1895,8
	Serbestlik değeri	300

	Anlamlılık	.000
--	------------	------

Tablo 5 incelendiğinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin çatışma yönetimi tarzları ölçeği için .80 olduğu görülmektedir. Bu değer, değişkenlerin faktör analizi için uygunluğunun mükemmel düzeyde olduğunu ifade etmektedir.

Çatışma yönetimi tarzları ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler, bu faktörlerin açıklanan toplam varyansları ile birlikte Tablo 6’da sunulduğu gibidir.

Tablo 6: Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeğinin Faktör Dağılımı

Faktör	Madde Numarası	Maddeler
Bütünleştirme Tarzı	1	Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla birlikte gözden geçirmeye çalışırım.
	2	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla ihtiyaçlarına cevap vermek için elimden geleni yaparım.
	4	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla birlikte bir karar almak için fikirlerimi onunkilerle bütünleştirmeye çalışırım.
	5	Sorunlara ortak beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla işbirliği yapmaya çalışırım.
	12	Çalışma arkadaşlarımla bir sorunu birlikte çözmem gerektiğinde onunla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.
	23	İkimizce de kabul edilebilir çözümler üretebilmek için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla işbirliği yaparım.
	28	Sorunların doğru ve tam olarak kavranması için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.
Açıkladığı Varyans %		21,305
Kaçınma Tarzı	3	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla uyumsuzluğu kendime saklamaya ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınmaya çalışırım.
	6	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla farklı yanlarımı açıkça ortaya koymaktan genellikle kaçınırım.
	16	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla ters düşmekten kaçınırım.
	17	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.
	26	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla uyumsuzluklarımı kendime saklarım.

	27	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla tatsız konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.
Açıkladığı Varyans % 16,654		
Uyma Tarzı	10	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla arzularını genellikle yerine getiririm.
	11	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla isteklerine genellikle hayır diyemem.
	13	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla genellikle tavizkar davranırım.
	19	Genellikle aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla önerileri doğrultusunda hareket ederim.
	24	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.
Açıkladığı Varyans % 5,312		
Uzlaşma Tarzı	7	İçinden çıkılmaz durumlarda bir orta yol bulmaya çalışırım.
	14	Çıkılmazları aşmak için genellikle bir orta yol öneririm.
	15	Bir uzlaşmaya varmak için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla karşılıklı görüşmeler yaparım.
	20	Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunulması yoluna başvururum.
	22	Sorunların en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açıkça ortaya konmasına çalışırım.
Açıkladığı Varyans % 5,076		
Hükmetme Tarzı	8	Kendi fikirlerimi kabul ettirmek için etkileme gücümü kullanırım.
	9	Bir kararı kendi lehime yapmak için otoritemi kullanırım.
	18	Bir kararı kendi lehime yapmak için mesleki tecrübemi kullanırım.
	21	Genellikle, herhangi bir sorunun benimle ilgili tarafının peşine, kararlı bir şekilde düşerim.
	25	Rekabet durumlarında kazanmak için bazen gücümü kullanırım.
Açıkladığı Varyans % 7,971		
Toplam Açıkladığı Varyans % 56,319		

Çatışma yönetimi tarzları ölçeğinde yer alan soruların faktör analizi sonucunda beş faktör altında toplandığı görülmektedir. Söz konusu faktörler toplam varyansın %56,319'unu açıklamaktadır. Bütünleştirme tarzı faktörü, ölçülmeye çalışılan özelliğin %21,305'ini, kaçınma tarzı faktörü %16,654'ünü, hükmetme tarzı faktörü

%7,971'ini, uyma tarzı faktörü, %5,312'sini, uzlaşma tarzı faktörü ise %5,076'sını açıklamaktadır.

3.4.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasında var olan kararlılığı ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, ölçülmek istenen bir şeyin sürekli olarak aynı sembolleri alması, aynı süreçler ve ölçütler ile aynı sonuçların elde edilmesidir (Karasar, 2012: 148). Kullanılan ölçeğin güvenilirlik seviyesini ölçmek üzere çeşitli testler yapılmaktadır. Söz konusu testlerden biri olan içsel tutarlılık analizi, katılımcıların tüm öğeler için verdikleri yanıtların tutarlı olup olmadığını test etmek üzere kullanılmaktadır (Özdemir, 2008:75). İçsel tutarlılık değeri Cronbach's Alfa (α) olarak ifade edilmektedir.

Güvenilirlik analizinin değerlendirilmesinde Alfa (α) değeri belirleyici olmaktadır. Alfa (α) değeri, 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır ve değer 1'e yaklaştığında güvenilirlik yüksek olarak kabul edilmektedir.

Çalışmada kullanılan sosyal zeka ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 7'de sunulduğu gibidir.

Tablo 7: Sosyal Zeka Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Kullanılan Ölçek	Cronbach's Alfa (α)	Madde Sayısı (N)
Sosyal Farkındalık Boyutu	.82	8
Sosyal Beceri Boyutu	.80	6
Sosyal Bilgi Süreci Boyutu	.87	7
Sosyal Zeka Ölçeğinin Genel Güvenilirliği	.84	21

Tablo 7 incelendiğinde sosyal zeka ölçeğinin genel ve alt boyutlarına yönelik güvenilirlik analizi sonuçlarında Cronbach's Alfa değerinin 0,80 ve üzeri olduğu görülmektedir. Alfa değerinin 1'e yakın olması sosyal zeka alanına dair bu ölçeklerin yüksek seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çalışmada kullanılan çatışma yönetimi tarzları ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 8’de sunulduğu gibidir.

Tablo 8: Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Kullanılan Ölçekler	Cronbach’s Alfa (α)	Madde Sayısı (N)
Bütünleşme Boyutu	.84	7
Kaçınma Boyutu	.82	6
Hükmetme Boyutu	.71	5
Uyma Boyutu	.73	5
Uzlaşma Boyutu	.75	5
Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeğinin Genel Güvenilirliği	.83	28

Tablo 8 incelendiğinde çatışma yönetimi tarzları ölçeğinin genel ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach’s Alpha değerinin 0,70’in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler, ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.4.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde sosyal zeka ve çatışma yönetimi tarzları ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir. Söz konusu tanımlayıcı istatistikler değişkenlere dair ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerlerini göstermektedir. Katılımcıların sosyal zeka seviyelerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 9’da sunulduğu gibidir.

Tablo 9: Sosyal Zeka Seviyesine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

N	201
Sosyal Zeka Ortalaması	5,25
Standart Sapma	0,62
Minimum	3,24
Maksimum	6,90

Tablo 9’da görüldüğü gibi 201 katılımcının soru formundaki 21 soruya verdikleri yanıtlara göre sosyal zeka ortalaması 5,25 (7 üzerinden) olarak belirlenmiştir. 7’li likert ölçeğine göre bu ortalama yorumlandığında, katılımcıların sosyal zeka seviyesinin 5,25 ile orta seviyenin üzerinde olduğu söylenebilir. Sosyal zeka ölçeğinin alt boyutlarına ait istatistikler ise Tablo 10’da sunulduğu gibidir.

Tablo 10: Sosyal Zeka Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Sosyal Bilgi Süreci	Sosyal Farkındalık	Sosyal Beceri
N	201	201	201
Alt Boyutların Ortalaması	5,10	5,33	5,32
Standart Sapma	0,81402	0,89091	0,98154
Minimum	3	1,00	1,33
Makimum	7,00	7,00	7,00

Tablo 10’da katılımcıların alt boyutlara ilişkin ortalamalar incelendiğinde, en yüksek ortalamanın sosyal farkındalık alt boyutunda ($x=5,33$), bu alt boyuta yakın olarak ikinci en yüksek ortalamanın sosyal beceri alt boyutunda ($x=5,32$) ve en düşük ortalamanın ise sosyal bilgi süreci ($x=5,10$) alt boyutunda olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çatışma yönetimi tarzlarına ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 11’de sunulduğu gibidir.

Tablo 11: Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

N	201
Çatışma Yönetimi Tarzları Ortalaması	3,59
Standart Sapma	0,34
Minimum	2,82
Maksimum	5,00

Tablo 11’de görüldüğü gibi, 201 katılımcının soru formundaki 28 soruya verdikleri yanıtlara göre çatışma yönetimi tarzları ortalaması 3,59 (5 üzerinden) olarak belirlenmiştir. 5’li Likert ölçeğine göre yorumlandığında, katılımcıların çatışma

yönetimi tarzları ortalamasının 3,59 ile orta seviyenin üzerinde olduğu söylenebilir. Çalışanların en fazla hangi çatışma tarzını kullandığı konusunda belirleyici olan çatışma yönetimi ölçeğinin alt boyutlarına ait istatistikler ise Tablo 12’de sunulduğu gibidir.

Tablo 12: Ölçeğin Beş Alt Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Bütünleşme	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma	Uyma
N	201	201	201	201	201
Alt Boyutların Ortalaması	4,20	3,02	3,35	4,10	3,27
Standart Sapma	0,40	0,74	0,62	0,39	0,59
Minimum	2,86	1,00	1,40	2,80	1,40
Maksimum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Tablo 12’ye göre, çalışanların çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin ortalamaları incelendiğinde, çalışanların en fazla bütünleşme (işbirliği) tarzını ($x=4,20$) tercih ettiği görülmektedir. 5’li Likert ölçeğine göre bu değer yorumlandığında, bütünleştirme tarzının yüksek bir düzeyde tercih edildiği söylenebilir. Bu tarzı, en çok tercih edilen çatışma yönetimi tarzından en az tercih edilen çatışma yönetimi tarzına doğru sırasıyla uzlaşma tarzı ($x=4,10$), hükmetme tarzı ($x=3,35$), uyma tarzı ($x=3,27$) ve kaçınma tarzı ($x=3,02$) takip etmektedir.

3.4.5. Sosyal Zeka ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların demografik değişkenler (cinsiyet,medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi, unvanı) açısından sosyal zeka seviyelerinin farklılaşma durumları incelenmiştir. Demografik değişkenlerde iki değişkenin var olması durumunda t-testi, üç veya daha fazla değişken olduğunda ise ANOVA analizi yapılmıştır.

Cinsiyet demografik değişkeni ile sosyal zeka seviyesinin karşılaştırılmasına Tablo 13’te yer verilmektedir.

Tablo 13: Cinsiyet Değişkenine Göre Sosyal Zeka Seviyesinin Karşılaştırılması

		Levene Testi		T Testi		
		F	p	t	Df	p (iki yönlü)
Sosyal Zeka Ortalaması	Varyanslar eşittir	10,842	,001	,606	199	,545
	Varyanslar eşit değildir			,517	73,205	,607

Tablo 13'te çalışanların cinsiyetlerine göre sosyal zeka seviyelerinin t-testi sonuçları verilmektedir. Yapılan t-testi sonucunda kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır ($p=0,607>0,05$).

Medeni durum demografik değişkeni ile sosyal zeka seviyesinin karşılaştırılmasına Tablo 14'de yer verilmektedir.

Tablo 14: Medeni Durum Değişkenine Göre Sosyal Zeka Seviyesini Karşılaştırılması

		Levene Testi		T Testi		
		F	P	t	Df	p (iki yönlü)
Sosyal Zeka Ortalaması	Varyanslar eşittir	0,639	,425	,251	199	,802
	Varyanslar eşit değildir			,253	179,980	,801

Tablo 14'de çalışanların medeni durumlarına göre sosyal zeka seviyelerinin t-testi sonuçları verilmektedir. Yapılan t-testi sonucunda p değerine bakıldığında ($p=0,802>0,05$) bekar ve evli çalışanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır.

Unvan demografik değişkeni ile sosyal zeka seviyesinin karşılaştırılmasına Tablo 15'te yer verilmektedir.

Tablo 15: Unvan Değişkenine Göre Sosyal Zeka Seviyesinin Karşılaştırılması

		Levene Testi		T Testi		
		F	p	T	Df	p (iki yönlü)

Sosyal Zeka Ortalaması	Varyanslar eşittir	2,284	,132	,843	199	,400
	Varyanslar eşit değildir			,940	72,600	,350

Tablo 15’te çalışanların unvanlarına göre sosyal zeka seviyelerinin t-testi sonuçları verilmektedir. Yapılan t-testi sonucunda yetkili/uzman seviyesinde çalışanlar ile yönetici ve üzeri seviyede çalışanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır ($p=0,400>0,05$).

Yaş demografik değişkeni ile sosyal zeka seviyesinin karşılaştırılmasına Tablo 16’da yer verilmektedir.

Tablo 16: Yaş Değişkenine Göre Sosyal Zeka Seviyesinin Karşılaştırılması

	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplararası	1,027	3	,342	,878	,453
Grup İçi	76,763	197	,390		
Toplam	77,790	200			

Tablo 16’da Anova testi sonuçlarına göre p değerine bakıldığında ($p=0,453>0,05$) sosyal zeka seviyesi ile yaş grupları arasında anlamlı düzeyde bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Eğitim düzeyi demografik değişkeni ile sosyal zeka seviyesinin karşılaştırılmasına Tablo 17’de yer verilmektedir.

Tablo 17: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Sosyal Zeka Seviyesinin Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	,789	3	,263	,673	,570
Grup İçi	77,001	197	,391		
Toplam	77,790	200			

Tablo 17’deki Anova testi sonuçlarına göre çalışanların eğitim düzeyleri ile sosyal zeka seviyeleri arasında anlamlı düzeyde bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır ($p=0,570>0,05$).

Kurumdaki çalışma süresi demografik değişkeni ile sosyal zeka seviyesinin karşılaştırılmasına Tablo 18’de yer verilmektedir.

Tablo 18: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Sosyal Zeka Seviyesinin Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	3,200	5	,640	1,673	,143
Grup İçi	74,589	195	,383		
Toplam	77,790	200			

Tablo 18'deki Anova testi sonuçlarına göre çalışanların bulundukları kurumdaki çalışma süreleri ile sosyal zeka seviyeleri arasında anlamlı düzeyde bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır ($p=0,143>0,05$).

Toplam çalışma süresi demografik değişkeni ile sosyal zeka seviyesinin karşılaştırılmasına Tablo 19'da yer verilmektedir.

Tablo 19: Çalışma Yaşamındaki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Sosyal Zeka Seviyesinin Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	,593	5	,119	,299	,913
Grup İçi	77,197	195	,396		
Toplam	77,790	200			

Tablo 19'daki Anova testi sonucu incelendiğinde çalışanların çalışma yaşamındaki toplam çalışma süreleri ile sosyal zeka seviyeleri arasında anlamlı düzeyde bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır ($p=0,913>0,05$).

Demografik değişkenler ile sosyal zeka seviyesi karşılaştırıldığında, yapılan analiz sonuçları demografik değişkenler ile sosyal zeka seviyesi arasında anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda "H3: Sosyal zeka seviyesi ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır" alt hipotezi desteklenmemektedir.

3.4.6. Çatışma Yönetimi Tarzları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi, unvanı) açısından çatışma yönetimi tarzlarının farklılaşma durumları incelenmiştir. Demografik değişkenlerde iki değişkenin var olması durumunda t-testi, üç veya daha fazla değişken olduğunda ise ANOVA analizi yapılmıştır.

Cinsiyet demografik değişkeni ile çatışma yönetimi tarzları karşılaştırılmasına Tablo 20’de yer verilmektedir.

Tablo 20: Cinsiyet Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Tarzlarının Karşılaştırması

		Levene Testi		T Testi		
		F	p	T	Df	p (iki yönlü)
Bütünleşme	Varyanslar eşittir	3,104	0,080	-,044	199	,965
	Varyanslar eşit değildir			-,040	80,432	,968
Kaçınma	Varyanslar eşittir	7,516	0,007	2,278	199	,024
	Varyanslar eşit değildir			1,999	76,018	,049*
Hükmetme	Varyanslar eşittir	,009	,923	,265	199	,792
	Varyanslar eşit değildir			,258	90,039	,797
Uzlaşma	Varyanslar eşittir	,011	,916	,636	199	,525
	Varyanslar eşit değildir			,613	88,218	,542
Uyma	Varyanslar eşittir	,669	,414	,830	199	,407
	Varyanslar eşit değildir			,780	84,539	,437

Tablo 20’de görüldüğü gibi, cinsiyet demografik değişkeni ile bütünleşme, hükmetme, uzlaşma ve uyma alt boyutları arasında anlamlı düzeyde bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak kaçınma alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kadın ve erkek çalışanların çatışmayı yönetme tarzlarından kaçınma tarzının farklı düzeyde olduğu sonucuna varılmaktadır

($p=0,049<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde kadınların ($x=3,09$) erkeklere ($x=2,82$) göre kaçınma tarzını daha fazla tercih ettiği ifade edilebilir.

Yapılan t-testi sonucu çalışanların medeni durumları ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Unvan demografik değişkeni ile çatışma yönetimi tarzları karşılaştırılmasına Tablo 21’de yer verilmektedir.

Tablo 21: Unvan Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Tarzlarının Karşılaştırması

		Levene Testi		T Testi		
		F	p	T	Df	p (iki yönlü)
Bütünleşme	Varyanslar eşittir	12,344	,001	1,635	199	,104
	Varyanslar eşit değildir			2,036	89,160	,045*
Kaçınma	Varyanslar eşittir	,178	,674	3,158	199	,002*
	Varyanslar eşit değildir			3,276	65,195	,002
Hükmetme	Varyanslar eşittir	3,301	,071	-,906	199	,366
	Varyanslar eşit değildir			-,1057	78,636	,294
Uzlaşma	Varyanslar eşittir	6,598	,011	1,195	199	,234
	Varyanslar eşit değildir			1,540	96,075	,127
Uyma	Varyanslar eşittir	4,505	,035	2,545	199	,012
	Varyanslar eşit değildir			2,949	77,546	,004*

Tablo 21’de yer alan t-testi incelendiğinde, unvan değişkeni ile bütünleşme ($p=0,045<0,05$), kaçınma ($p=0,002<0,05$) ve uyma ($p=0,004<0,05$) tarzları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yetkili/uzman unvanına sahip çalışanlar ile yönetici ve üzeri unvana sahip çalışanların çatışma yönetimi tarzlarının ortalamaları incelendiğinde ortaya çıkan sonuç aşağıda yer verildiği gibidir.

- Yetkili/uzman ($x=4,22$) seviyesindeki çalışanlar, yönetici ve üzeri ($x=4,10$) unvana sahip çalışanlara göre bütünleşme tarzını daha fazla tercih etmektedirler.

- Yetkili/uzman (x=3,10) seviyesindeki çalışanlar, yönetici ve üzeri (x=2,69) unvana sahip çalışanlara göre kaçınma tarzını daha fazla tercih etmektedirler.
- Yetkili/uzman (x=3,32) seviyesindeki çalışanlar, yönetici ve üzeri (x=3,06) unvana sahip çalışanlara göre uyma tarzını daha fazla tercih etmektedirler.
- Hükmetme ve uzlaşma tarzları için unvan demografik değişkenine göre anlamlı bir fark görülmemiştir.

Yapılan Anova testi sonucu yaş demografik değişkeni ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Eğitim durumu demografik değişkeni ile çatışma yönetimi tarzları karşılaştırılmasına Tablo 22’de yer verilmektedir.

Tablo 22: Eğitim Durumu ile Çatışma Yönetimi Tarzlarının Karşılaştırması

		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Bütünleştirme	Gruplar arası	11,911	3	3,970	,500	,683
	Grup İçi	1564,039	197	7,939		
	Toplam	1575,950	200			
Kaçınma	Gruplar arası	17,412	3	5,804	,289	,833
	Grup İçi	3958,956	197	20,096		
	Toplam	3976,368	200			
Hükmetme	Gruplar arası	89,118	3	29,706	3,121	,027*
	Grup İçi	1874,832	197	9,517		
	Toplam	1963,950	200			
Uzlaşma	Gruplar arası	12,241	3	4,080	1,058	,368
	Grup İçi	760,008	197	3,858		
	Toplam	772,249	200			
Uyma	Gruplar arası	27,072	3	9,024	1,009	,390
	Grup İçi	1761,416	197	8,941		
	Toplam	1788,488	200			

Tablo 22 incelendiğinde, eğitim durumu değişkeni ile çatışma yönetimi tarzları arasında sadece hükmetme alt boyutunda farklılık olduğu görülmektedir ($p=0,027<0,05$). Farklılığın hangi grupla ilgili olduğunun tespiti için yapılan post-hoc testinin sonucu Tablo 23’te sunulduğu gibidir.

Tablo 23: Eğitim Durumu Değişkeni ve Hükmetme Alt Boyutuna İlişkin Post-Hoc Testi Sonucu

	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumunuz	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Sapma	p
Hükmetme	Lise	Önlisans	-,72917	1,47681	,622
		Lisans	-1,79167	1,28691	,165
		Lisansüstü	-2,91085*	1,34442	,032*
	Önlisans	Lise	,72917	1,47681	,622
		Lisans	-1,06250	,81534	,194
		Lisansüstü	-2,18169*	,90340	,017*
	Lisans	Lise	1,79167	1,28691	,165
		Önlisans	1,06250	,81534	,194
		Lisansüstü	-1,11919*	,53972	,039*
	Lisansüstü	Lise	2,91085*	1,34442	,032*
		Önlisans	2,18169*	,90340	,017*
		Lisans	1,11919*	,53972	,039*

Analiz sonucuna göre, eğitim durumu lisansüstü olan çalışanlar eğitim durumu lisans, önlisans ve lise olan çalışanlara göre daha fazla hükmetme tarzını tercih etmektedir. Diğer gruplar arasındaki fark ise anlamlı değildir.

Kurumdaki çalışma süresi demografik değişkeni ile çatışma yönetimi tarzları karşılaştırılmasına Tablo 24’de yer verilmektedir.

Tablo 24: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Tarzlarının Karşılaştırması

		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Bütünleştirme	Gruplararası	,414	5	,083	,509	,769
	Grup İçi	31,748	195	,163		
	Toplam	32,162	200			
Kaçınma	Gruplararası	2,484	5	,497	,897	,484
	Grup İçi	107,970	195	,554		
	Toplam	110,455	200			
Hükmetme	Gruplararası	4,583	5	,917	2,416	,037
	Grup İçi	73,975	195	,379		
	Toplam	78,558	200			
Uzlaşma	Gruplararası	,578	5	,116	,743	,592

	Grup İçi	30,312	195	,155		
	Toplam	30,890	200			
Uyma	Gruplar arası	1,638	5	,328	,914	,473
	Grup İçi	69,902	195	,358		
	Toplam	71,540	200			

Tablo 24’de görüldüğü gibi kurumdaki çalışma süresi değişkeni çatışma yönetimi tarzları arasında sadece hükmetme alt boyutunda farklılık olduğu söylenebilir ($p=0,037<0,05$). Farklılığın hangi grupla ilgili olduğunun tespiti için yapılan post-hoc testinin sonucu Tablo 25’de sunulduğu gibidir.

Tablo 25: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni ve Hükmetme Alt Boyutuna İlişkin Post-Hoc Testi Sonucu

	(I) Kurumdaki Çalışma Süresi	(J) Kurumdaki Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Sapma	p
Hükmetme	1 - 5 yıl	1 yıldan az	,16949	,13418	,208
		6 - 10 yıl	,16816	,18559	,366
		11 - 15 yıl	-,18422	,17300	,288
		16 - 20 yıl	,43786*	,19318	,025*
		21 yıl ve üzeri	,56149*	,28054	,047*
	11 - 15 yıl	1 yıldan az	,35371	,20560	,087
		1 - 5 yıl	,18422	,17300	,288
		6 - 10 yıl	,35238	,24230	
		16 - 20 yıl	,62208*	,24816	,013*
		21 yıl ve üzeri	,74571*	,32089	,021*
	16 - 20 yıl	1 yıldan az	-,26836	,22285	,230
		1 - 5 yıl	-,43786*	,19318	,025*
		6 - 10 yıl	-,26970	,25710	,295
		11 - 15 yıl	-,62208*	,24816	,013*
		21 yıl ve üzeri	,12364	,33220	,710
	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,39200	,30174	,195
		1 - 5 yıl	-,56149*	,28054	,047
		6 - 10 yıl	-,39333	,32785	,232
		11 - 15 yıl	-,74571*	,32089	,021*
		16 - 20 yıl	-,12364	,33220	,710

Analiz sonucuna göre, kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl ve 11 -15 yıl arası olan çalışanlar, kurumdaki çalışma süresi 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri olan çalışanlara göre daha fazla hükmetme tarzını tercih etmektedirler. Diğer gruplar arasında ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Çalışma yaşamındaki toplam süre değişkeni için yapılan Anova analizi sonucunda ise çalışanların çalışma yaşamındaki toplam çalışma süresi değişkeni ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık gözlenmemiştir.

Demografik değişkenler ile çatışma yönetimi tarzları karşılaştırıldığında, yapılan analiz sonuçları bazı demografik değişkenler ile çatışma yönetimi tarzlarının bir kısmı arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda “H4: Çatışma yönetimi tarzları ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” alt hipotezi kısmen desteklenmektedir.

3.4.7. Çalışanların Sosyal Zeka Seviyeleri ile Çatışma Yönetimi Tarzları İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı, iki değişken arasında var olan ilişkinin miktarını ya da seviyesini ve pozitif ya da negatif yönlü oluşunu açıklamaktadır (Büyüköztürk, 2018: 36). Korelasyon katsayısı r ile gösterilen bir değerdir. Katsayı +1 ise mükemmel düzeyde pozitif ilişki, -1 ise mükemmel düzeyde negatif ilişki olduğunu göstermektedir. Söz konusu katsayı 0 ise ilişki bulunmadığı sonucuna varılmaktadır. Diğer bir deyişle korelasyon katsayısının pozitif (+) değer alması ilişkinin doğrusal olduğunu, negatif (-) değer alması ise ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir (Özdemir, 2008: 267). Korelasyon değeri 0,00 - 0,30 arasında ise düşük düzeyde bir ilişki, 0,30 - 0,70 arasında ise orta düzeyde bir ilişki, 0,70 - 1.00 arasında ise yüksek seviyede bir ilişki olduğu söylenebilmektedir (Büyüköztürk, 2018: 32)

H1: “Sosyal zeka seviyesi ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır” ana hipotezini test etmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 26’da sunulduğu gibidir.

Tablo 26: Sosyal Zeka Seviyesi ile Çatışma Yönetimi Tarzı İlişkisi

		Sosyal Zeka Seviyesi	Çatışma Yönetimi Tarzı
Sosyal Zeka Seviyesi	r	1	,219**
	P		,002
	N	201	201
Çatışma Yönetimi Tarzı	R	,219**	1
	P	,002	
	N	201	201

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

Korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, sosyal zeka seviyesi ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı ancak düşük derecede pozitif bir ilişki ($r=0,219$ $p=0,002<0,01$) olduğu görülmektedir. Bu sonuç ile birlikte H1 ana hipotezinin doğrulandığı ifade edilebilir.

Tablo 27: Sosyal Zeka Seviyesi ile Çatışma Yönetimi Boyutlarının İlişkisi

		Sosyal Zeka Seviyesi	Bütünleşme Tarzı	Kaçınma Tarzı	Hükmetme Tarzı	Uzlaşma Tarzı	Uyma Tarzı
Sosyal Zeka Seviyesi	R	1	,340**	-,335**	-,091	,345**	-,241**
	P		,000	,000	,198	,000	,001
	N	201	201	201	201	201	201
Bütünleşme Tarzı	R	,340**	1	,012	,024	,593**	,100
	P	,000		,866	,733	,000	,159
	N	201	201	201	201	201	201
Kaçınma Tarzı	R	-,335**	,012	1	,273**	,044	,569**
	P	,000	,866		,000	,538	,000
	N	201	201	201	201	201	201
Hükmetme Tarzı	R	-,091	,024	,273**	1	,081	,178*
	P	,198	,733	,000		,250	,011
	N	201	201	201	201	201	201
Uzlaşma Tarzı	R	,345**	,593**	,044	,081	1	,141*
	P	,000	,000	,538	,250		,046
	N	201	201	201	201	201	201
Uyma Tarzı	R	-,241**	,100	,569**	,178*	,141*	1
	P	,001	,159	,000	,011	,046	
	N	201	201	201	201	201	201

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır(2-yönlü)

* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır(2-yönlü)

Korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, sosyal zeka seviyesi ile çatışma yönetimi boyutlarına ilişkin sonuçlar aşağıda yer verildiği gibidir.

- Sosyal zeka seviyesi ile bütünleşme tarzı arasında anlamlı ve orta derecede pozitif bir ilişki ($r=0,340$ $p=0,000<0,01$) olduğu görülmektedir.
- Sosyal zeka seviyesi ile kaçınma tarzı arasında anlamlı ve orta derecede negatif bir ilişki ($r=-0,335$ $p=0,000<0,01$) olduğu görülmektedir.
- Sosyal zeka seviyesi ile uzlaşma tarzı arasında anlamlı ve orta derecede pozitif bir ilişki ($r=0,345$ $p=0,000<0,01$) olduğu görülmektedir.
- Sosyal zeka seviyesi ile uyma tarzı arasında anlamlı ve düşük derecede negatif bir ilişki ($r=-0,241$ $p=0,001<0,01$) olduğu görülmektedir.
- Sosyal zeka seviyesi ile hükmetme tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

3.4.8. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında ilişki olduğuna dair varsayımda bulunulan iki ya da daha çok değişkenin sadece bir bağımlı olmak üzere bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak ele alınarak aralarındaki ilişkinin matematiksel bir eşitlik aracılığı ile açıklandığı süreçtir. Regresyon analizinde, sadece bir bağımlı değişken ve bağımsız bağımsız değişken olduğu durumlarda basit (doğrusal) regresyon analizi yapılmaktadır. Bir bağımlı değişkenin, iki veya daha çok bağımsız değişkenin mevcut olduğu durumlarda ise çoklu regresyon analizi yapılmaktadır (Büyüköztürk, 2018: 118).

Çalışmada öncelikle çalışanların sosyal zeka seviyelerinin çatışma yönetimi tarzları üzerine etkisini incelemek üzere doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. İlişkiye dair sonuçlar Tablo 28’de sunulduğu gibidir.

Tablo 28: Çalışanların Sosyal Zeka Seviyesinin Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	T	p
		B	Standart Hata		
1	(Sabit)	3,095	,164	18,836	,000
	Sosyal Zeka	,134	,042	,219	,002
Bağımlı Değişken: Çatışma Yönetimi Tarzları					
R=,219 R ² = ,048 F= 10,062					

Tablo 28'deki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modele ilişkin korelasyon katsayısının (R değeri) 0,219 olması sosyal zeka seviyesi ile çatışma yönetimi tarzları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Başka bir ifade ile, bağımsız değişken sosyal zeka seviyesinin bağımlı değişken çatışma yönetimi tarzları üzerinde pozitif yönde ve düşük seviyede etkili olduğu görülmektedir($p=0,002>0,05$).

Bağımlı değişkende gerçekleşen değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken ile açıklandığını ölçmeyi sağlayan belirlilik katsayısı (R^2), yapılan analiz sonucunda 0,048 olarak bulunmuştur. Bu oran çatışma yönetimi tarzlarındaki değişimin %5'inin sosyal zeka seviyesi ile açıklandığını göstermektedir.

Sosyal zeka boyutlarının çatışma yönetimi tarzları üzerine etkisini incelemek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda, bağımlı değişken olarak çatışma yönetimi tarzlarından bütünleştirme tarzı, kaçınma tarzı, hükmetme tarzı, uyma tarzı ve uzlaşma tarzı analize dahil edilmiş, bağımsız değişken olarak ise sosyal zeka boyutlarından sosyal farkındalık, sosyal bilgi süreci ve sosyal beceri ele alınmıştır. İlişkiye dair sonuçlar aşağıda sunulduğu gibidir.

Tablo 29: Çalışanların Sosyal Zeka Alt Boyutlarının Bütünleşme Tarzı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken: Bütünleştirme Tarzı
Analiz Sonuçları: R ² : ,142 Standart Hata: ,37419 F:10,899 p: 0,000

Etkili Olan Sosyal Zeka Boyutu : Sosyal Beceri ($\beta= ,272$ $p=0,000$)
Sosyal Bilgi Süreci ($\beta= ,178$ $p=0,011$)

Tablo 29’da sunulan analiz sonuçları incelendiğinde; bütünleştirme(işbirliği) tarzı ile sosyal beceri ($\beta= ,272$ $p=0,000$) ve sosyal bilgi süreci ($\beta= ,178$ $p=0,011$) boyutları arasında pozitif yönde ve düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların sosyal beceri ve sosyal bilgi süreci seviyeleri bütünleştirme (işbirliği) tarzı üzerinde etkilidir. Bu doğrultuda, çalışanlar sosyal beceri ve sosyal bilgi süreci seviyeleri arttıkça bütünleştirme (işbirliği) tarzını tercih etmektedirler.

Tablo 30: Çalışanların Sosyal Zeka Alt Boyutlarının Kaçınma Tarzı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken: Kaçınma Tarzı
Analiz Sonuçları: $R^2: ,129$ Standart Hata: ,69880 F:9,731 p: 0,000
Etkili Olan Sosyal Zeka Boyutu : Sosyal Beceri ($\beta= -,193$ $p=0,010$)
Sosyal Farkındalık ($\beta= -,236$ $p=0,001$)

Tablo 30’da sunulan analiz sonuçları incelendiğinde; kaçınma tarzı ile sosyal beceri ($\beta= -,193$ $p=0,010$) ve sosyal farkındalık ($\beta= -,236$ $p=0,001$) boyutları arasında negatif yönde ve düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların sosyal beceri ve sosyal farkındalık seviyeleri kaçınma tarzını tercih etmelerinde negatif yönde etkili olmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların sosyal beceri ve sosyal farkındalık seviyeleri arttıkça kaçınma tarzını tercih etme olasılığı azalmaktadır.

Tablo 31: Çalışanların Sosyal Zeka Alt Boyutlarının Uzlaşma Tarzı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken: Uzlaşma Tarzı
Analiz Sonuçları: $R^2: ,159$ Standart Hata: ,36321 F:12,386 p: 0,000
Etkili Olan Sosyal Zeka Boyutu : Sosyal Beceri ($\beta= ,293$ $p=0,000$)
Sosyal Bilgi Süreci ($\beta= ,195$ $p=0,005$)

Tablo 31’de sunulan analiz sonuçları incelendiğinde; uzlaşma tarzı ile sosyal beceri ($\beta = ,293$ $p=0,000$) ve sosyal bilgi süreci ($\beta = ,195$ $p=0,005$) boyutları arasında pozitif yönde ve düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların sosyal beceri ve sosyal farkındalık seviyeleri arttıkça uzlaşma tarzını tercih etmektedirler.

Tablo 32: Çalışanların Sosyal Zeka Alt Boyutlarının Uyma Tarzı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken: Uyma Tarzı
Analiz Sonuçları: $R^2: ,094$ Standart Hata: ,57369 F:6,789 p: 0,000
Etkili Olan Sosyal Zeka Boyutu : Sosyal Farkındalık ($\beta = -,283$ $p=0,000$)

Tablo 32’de sunulan analiz sonuçları incelendiğinde; uyma tarzı ile sadece sosyal farkındalık ($\beta = -,283$ $p=0,000$) boyutu arasında negatif yönde ve düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların sosyal farkındalık seviyeleri uyma tarzını tercih etmelerinde negatif yönde etkili olmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların sosyal farkındalık seviyeleri arttıkça uyma tarzını tercih etme olasılığı azalmaktadır.

Tablo 33: Çalışanların Sosyal Zeka Alt Boyutlarının Hükmetme Tarzı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken: Hükmetme Tarzı
Analiz Sonuçları: $R^2: ,022$ Standart Hata: ,62456 F:1,463 p: 0,226
Etkili Olan Sosyal Zeka Boyutu : İlişki bulunamamıştır.

Tablo 33’te sunulan analiz sonuçları incelendiğinde; hükmetme tarzı ile sosyal zeka boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Sonuçlar incelendiğinde, sosyal zeka alt boyutları ile hükmetme tarzı dışındaki tüm çatışma yönetimi tarzları arasında pozitif ya da negatif yönde düşük seviyede anlamlı bir ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda H2: “*Sosyal zeka boyutları ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır*” alt hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal zeka; diğer bireyleri anlama, onlarla iyi ilişkiler kurma ve bu ilişkiler içerisinde akıllıca hareket edebilme olarak tanımlanabilir. Çatışma kavramı ise düşünce, tutum, inanç, değer, çıkar ya da algılama gibi farklılıklardan ortaya çıkan ve örgüt üyelerinin diğer üyelere karşı gösterdikleri davranışları ifade etmektedir. Söz konusu iki kavram farklı konuları içinde barındırmakla birlikte, aynı zamanda birbiriyle etkileşim halindedir. İnsanların birbirlerinden farklı özelliklere sahip ve sosyal birer varlık olmasından yola çıkarak aralarında bu farklılıklardan doğan çatışmaların ve uyuşmazlıkların yaşanması olası bir durumdur. Söz konusu çatışmaların yönetilmesinde ise her birey kendine özgü bir çatışma yönetimi tarzı benimsemekte ve uygulamaktadır. Bireylerin sosyal zeka seviyeleri çatışmanın yönetilmesinde tercih edecekleri çatışma yönetimi tarzına dair belirleyici bir etki yaratmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların sosyal zeka seviyelerinin çatışma yönetimi tarzları üzerinde etkisi olup olmadığının incelenmesi çalışmanın temel amaçlarından biri olmuştur.

Çalışmanın ilk bölümünde zeka kavramı, tekli zeka kuramından çoklu zeka kuramına kadar geline süreç, çoklu zeka kuramına ait zeka türleri, sosyal zeka kavramı ve farklı araştırmacılara göre sosyal zekanın boyutları incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, çatışma kavramının tanımlanması, çatışmaya yönelik yönetsel yaklaşımlar, çatışmanın olumlu ve olumsuz yönleri, çatışmanın nedenleri, çatışmanın oluşum süreci, çatışma türleri, çatışma yönetimi ve buna bağlı olarak çatışma yönetimi stratejileri incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın örnekleme, araştırmanın varsayımı, araştırmanın hipotezleri, araştırmada kullanılan ölçekler, veri toplama yöntemi ve tekniği ile araştırmada elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmı, araştırmanın analizinden elde edilen bulguları ve bu bulgular doğrultusunda ileride yapılacak çeşitli araştırmalara ve sektöre yönelik önerileri içermektedir.

Araştırma İstanbul ve İzmir illerinde, bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir firmada gerçekleştirilmiştir. 201 çalışan ile gerçekleştirilen bu araştırmada çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki unvan, kurumdaki çalışma süresi ve

toplam çalışma süresine yönelik toplam 7 soru yöneltilmiştir. Araştırmada sosyal zeka seviyelerinin belirlenmesine yönelik Silvera ve diğerleri (2001) tarafından tasarlanan 21 maddeden oluşan sosyal zeka ölçeği, çatışma yönetimi tarzlarının belirlenmesine ilişkin olarak ise M. Afzalur Rahim (1983) tarafından tasarlanan 28 maddeyi içeren çatışma yönetimi tarzları ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmanın analizinde ilk olarak araştırmaya katılım gösteren kişilerin demografik özellikleri incelenmiştir. Analiz verilerine göre, araştırmaya katılan çalışanların %73,1'i kadınlardan, %26,9'u erkeklerden oluşmaktadır. Yaş değişkenine bakıldığında çalışanların büyük çoğunluğunun %65,7 oranı ile 25 - 34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 35 ile 44 arasındaki çalışanlar toplam çalışan sayısının %21,4'ünü oluşturmaktadır. 24 yaş ve altı çalışanlar ile 45 - 54 yaş arası çalışanlar ise eşit dağılarak toplam çalışanların %6,5'ini oluşturmaktadır. Çalışanların medeni durumları incelendiğinde bekar çalışanların (%58,7) evli çalışanlara (%41,3) göre daha fazla sayıda olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında %67,7'lik oranla katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu sayıyı %21,4 oranla lisansüstü mezunu çalışanlar takip etmektedir. Çalışanların toplam iş hayatındaki çalışma süresinin en fazladan aza olmak üzere sırasıyla %37,3'ünün 1-5 yıl, %28,4'ünün 6-10 yıl, %12,4'ünün 11-15 yıl, %11,9'unun 16-20 yıl, %6'sının 21 yıl ve üzeri, %4'ünün ise 1 yıldan az olduğu görülmektedir. Çalışanların bulundukları kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde, çalışanların çoğunluğunun 1-5 yıl arasında (%66,7) bir süredir kurumda çalıştığı görülmektedir. Çalışanların %12,4'ünün 1 yıldan az, %6'sının 6-10 yıl, %7'sinin 11-15 yıl, %5,5'inin 16-20 yıl ve %2,5'inin ise 21 yıl ve üzeri süredir kurumda çalıştığı belirlenmiştir.

Bir diğer analiz olan güvenilirlik analizi ile araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sosyal zeka ölçeğinin ve sosyal zeka ölçeğine ait alt boyutların güvenilirlik analizi sonuçlarında Cronbach's Alfa değerinin 0,80 ve üzeri olduğu görülmektedir. Çatışma yönetimi tarzları ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi incelendiğinde Cronbach's Alfa değerlerinin %71 ile %84 arasında değiştiği görülmektedir. Çatışma yönetimi tarzları ölçeğinin genel güvenilirliğinin ise %83 olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada üç hipotez mevcuttur. Bu hipotezlere ilişkin değerlendirmeler aşağıda sunulduğu gibidir.

Çalışmanın ilk hipotezi “Sosyal zeka seviyesi ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır” biçiminde kurulmuştur. Hipotezi test etmek üzere yapılan korelasyon analizi sonucu sosyal zeka seviyesi ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı ve düşük derecede pozitif bir ilişki ($r=0,219$ $p=0,002<0,01$) olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları doğrultusunda H1 ana hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

Sosyal zeka seviyesi ile çatışma yönetimi alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek üzere yapılan korelasyon analizine yönelik bulgular incelenmiştir. Bulgulara göre, sosyal zeka seviyesi ile bütünleşme tarzı ($r=0,340$ $p=0,000<0,01$) ve uzlaşma tarzı ($r=0,345$ $p=0,000<0,01$) arasında pozitif yönde ve orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Sosyal zeka seviyesi ile kaçınma tarzı ($r= -0,335$ $p=0,000<0,01$) ve uyma tarzı ($r= -0,241$ $p=0,001<0,01$) arasında kaçınma tarzı için orta seviyede, uyma tarzı için ise düşük seviyede ve negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Sosyal zeka seviyesi ile hükmetme tarzı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Sosyal zeka boyutları ile çatışma yönetimi tarzları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonuçlarına ilişkin değerlendirmeler aşağıda sunulduğu gibidir.

Bütünleştirme (işbirliği) tarzı ile sosyal beceri ($\beta= ,272$ $p=0,000$) ve sosyal bilgi süreci ($\beta= ,178$ $p=0,011$) boyutları arasında pozitif yönde ve düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların sosyal beceri ve sosyal bilgi süreci seviyeleri bütünleştirme (işbirliği) tarzı üzerinde etkilidir.

Kaçınma tarzı ile sosyal beceri ($\beta= -,193$ $p=0,010$) ve sosyal farkındalık ($\beta= -,236$ $p=0,001$) boyutları arasında negatif yönde ve düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların sosyal beceri ve sosyal farkındalık seviyeleri kaçınma tarzını tercih etmelerinde negatif yönde etkili olmaktadır.

Uzlaşma tarzı ile sosyal beceri ($\beta= ,293$ $p=0,000$) ve sosyal bilgi süreci ($\beta= ,195$ $p=0,005$) boyutları arasında pozitif yönde ve düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların sosyal beceri ve sosyal

farkındalık seviyeleri kaçınma tarzını tercih etmelerinde negatif yönde etkili olmaktadır.

Uyma tarzı ile sadece sosyal farkındalık ($\beta = -.283$ $p=0,000$) boyutu arasında negatif yönde ve düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların sosyal farkındalık seviyeleri uyma tarzını tercih etmelerinde negatif yönde etkili olmaktadır.

Hükmetme tarzı ile sosyal zeka boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Sosyal zeka boyutlarından sosyal bilgi süreci boyutu başkalarının bireyin davranışına nasıl bir tavır ya da tepki ile yaklaşacağını tahmin edebilmeyi, sosyal beceri boyutu yeni insanlarla tanışabilme ve yeni ortamlarda bulunabilme konusundaki beceriyi, sosyal farkındalık boyutu ise diğer bireylerin yapılan işlere ya da gösterilen davranışlara verdiği tepkileri fark etmeyi açıklamaktadır. Bu açıklamalardan yola çıkarak; sosyal bilgi süreci ve sosyal beceri boyutunun, her iki tarafın da çıkarlarının değerlendirildiği ve her iki tarafın da karşılıklı çözüm arama yoluna girdiği çatışma tarzlarından uzlaşma ve bütünleşme tarzlarını pozitif yönde etkilemesi analiz sonuçlarının birbirini desteklediğini göstermektedir. Kaçınma tarzı ve uyma tarzı ise benzer olarak diğer tarafla karşı karşıya kalma riskini almamayı ve bireyin kendi çıkarlarından çekinme (kaçınma) ya da fedakarlık (uyma) yolu ile vazgeçmesini ifade etmektedir. Bu yönleriyle söz konusu çatışma yönetimi tarzlarının sosyal zeka alt boyutları tarafından negatif yönde ve anlamlı şekilde etkilenmesi sonuçların birbirini desteklediğini göstermektedir. Bireylerin yeni ortamlarda bulunabilme yeni insanlarla tanışma ve iletişim kurma (sosyal beceri) ve diğer bireylerin yapılan işlere ve gösterilen davranışlara verdiği tepkileri fark etme (sosyal farkındalık) seviyeleri arttıkça kaçınma tarzını tercih etme olasılıkları azalmaktadır. Başka bir ifade ile bireyler insanları tanıma seviyeleri ve bu yöndeki becerileri arttıkça kaçınma tarzını tercih etmemektedirler. İfade edilen sebeplerle bireylerin sosyal farkındalık seviyelerinin yüksek olması benzer şekilde uyma tarzını tercih etme olasılıklarını da azaltmaktadır.

Çalışmanın üçüncü hipotezi “Sosyal zeka seviyesi ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” olarak belirlenmiştir. Bu hipotez doğrultusunda bağımsız örneklem t-testi ve One-way Anova analizleri yapılmıştır.

Analizler incelendiğinde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki unvan, kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi demografik değişkenleri ile sosyal zeka seviyesi arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu doğrultuda, H3 alt hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi “Çatışma yönetimi tarzları ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” olarak belirlenmiştir. Bu hipotez doğrultusunda yapılan bağımsız örneklem t-testi ve One-way Anova analizlerinin sonuçları ve değerlendirmeleri aşağıda sunulduğu gibidir.

Cinsiyet demografik değişkeni ile sadece kaçınma tarzı arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($p=0,049<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde kadınların ($x=3,09$) erkeklere ($x=2,82$) göre kaçınma tarzını daha fazla tercih ettiği görülmektedir. Toplumsal yaşamda kadınların genellikle diğer bireylerle karşı karşıya kalma riskini ve mevcut huzur ortamının bozulması ihtimalini düşünerek uyuşmazlık ve çatışmalardan kaçınmaları bu sonucu destekleyen sebepler olabilir.

Unvan demografik değişkeni ile bütünleşme, kaçınma ve uyma tarzları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Söz konusu farklılığa göre, yetkili/uzman unvanına sahip çalışanların yönetici ve üzeri unvana sahip çalışanlara göre bu tarzları daha fazla tercih ettiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar çalışma yaşamında başlangıç kademesinde olan bireylerin yüksek kademede olan bireylere göre çatışma durumunda diğer bireylerle işbirliğine, problemlerden kaçınmaya ya da fedakarlık göstererek diğer bireylere uyum sağlamaya daha yatkın oldukları söylenebilir.

Eğitim durumu demografik değişkeni ile sadece hükmetme tarzı arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, eğitim durumu lisansüstü olan çalışanlar eğitim durumu lisans, ön lisans ve lise olan çalışanlara göre daha fazla hükmetme tarzını tercih etmektedirler. Bu tarzın tercih edilmesinde, bireylerin kurum içerisinde en yüksek eğitim seviyesine sahip olması ve buna bağlı olarak bilgi birikimi ve tecrübenin de diğer bireylere göre daha yüksek olacağı düşüncesi etkili olabilir.

Kurumdaki çalışma süresi demografik değişkeni ile sadece hükmetme tarzı arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda 1-5 yıl ve 11 -15 yıl arası olan çalışanlar, kurumdaki çalışma süresi 16-21 yıl ile 21 yıl ve üzeri olan çalışanlara göre daha fazla hükmetme tarzını tercih etmektedir.

Medeni durum, yaş ve çalışma yaşamındaki toplam süre demografik değişkenleri ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Yukarıda ifade edilen sonuçlar doğrultusunda, çalışmanın dördüncü hipotezi olan “Çatışma yönetimi tarzları ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Sosyal zeka ve alt boyutları ile bazı demografik değişkenlerin, çatışmayı yönetme sürecinde hangi tarzların tercih edildiğini açıklayabilme konusunda çeşitli etkilere sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu etkilerin anlaşılması, çatışmaların olumlu bir şekilde yönetilmesi hangi sosyal zeka boyutlarının ve demografik değişkenlerin bireylerin çatışma yönetimi tarzı tercihlerinde etkili olduğunun bilinmesi ve örgütte buna göre davranılması açısından önem taşımaktadır. Bu yönüyle çalışmanın; araştırmanın yapıldığı sektöre, örgüt yöneticilerine, özel sektör çalışanlarına ve ilgili yazına yön vereceği düşünülmektedir.

Çatışma ve çatışma yönetimi tarzları, yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış alanları ile örgüt ve çalışan ilişkilerinde önemsenen ve araştırılan konular olmasına rağmen literatür taraması sonucunda sosyal zeka değişkeni ile çatışma yönetimi tarzları değişkenlerini bir arada alan ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Sosyal zeka ve çatışma yönetimi tarzları değişkenlerini bir arada ele alan bu araştırmanın ulusal ve uluslararası yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Literatür taraması sırasında sosyal zeka değişkeni ile ilgili çalışma sayısının ise sınırlı olduğu görülmüştür. Bu bağlamda sosyal zeka, gelecek çalışmalarda farklı değişkenler ile ele alınarak incelenebilecek önemli bir konu olarak önerilmektedir.

Araştırma İstanbul ve İzmir illeri ile sınırlıdır. Gelecekte bu alanda yapılacak araştırmalar diğer illere yönelik olarak genişletilebilir.

Araştırma bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir firma ile sınırlıdır. Bu bağlamda, araştırmanın daha büyük bir örnekleme uygulanması durumunda daha kolay genelleme yapılabilir. Bu açıdan örneklem büyüklüğü önemli olmaktadır. Örneklemin daha geniş tutulduğu araştırmalar daha güvenilir ve geneli yansıtan sonuçlar verecektir. Araştırmanın bankacılık ve sigortacılık sektörüne uygulanması elde edilen bulguları sınırlandırmıştır. Gelecek araştırmalarda çalışmaya dair değişkenlerin farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlere uygulanması

durumunda sektörlerarası karşılaştırmanın yapılması da mümkün olacaktır. Gelecek çalışmalarda ilgili değişkenler kamu kurumlarında yapılan bir araştırma ile incelenebilir. Böylece özel şirketler ile kamuya ait şirketler arasında karşılaştırma yapabilmek mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 13 (11): 1 – 11

Aktaş, H., Kılınç, T. (2007). TUROB Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ile Bireylerarası Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *İÜ İşletme İktisadi Enstitü Dergisi*. 18(8): 76-87

Albrecht, K. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Success*. San Francisco: John Wiley & Sons.(e-kitap)

Altan, M. Z. (2011). Çoklu Zekâ Kuramı ve Değerler Eğitimi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*. 1(4): 53-57

Antonioni, D. (1998). Relationship Between The Big Five Personality Factors And Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*. 9(4):336-355

Armstrong, T. (2009) *Multiple Intelligences In The Classroom*. Virginia: Alexandria ASCD (e-kitap)

Asunakutlu, T., Safran, B. (2004). Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği). *D.E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(1): 26-49

Aydın, B., Akbağ, M., Tuzcuoğlu, S.,Yaycı, L., Ağır, M. (2014). *Eğitim Psikolojisi Gelişim ve Öğrenme*. Ankara: Nobel Yayıncılık

Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetmel Davranış. Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetmel Davranış Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık

Bacanlı, H. (2011). *Zihinsel Gelişim*. Ankara: Pegem Akademi

Baldık, Ö. (2005). *Ansiklopedik Eğitim ve Psikoloji Rehberi*. İstanbul: Timaş Yayınları

Baltaş, A. (2013). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi

Baron, R. A., & Greenberg, J. (1990). *Behavior in Organizations*. Boston: Allyn and Bacon (e-kitap)

Basım, H. N., Çetin, F., Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*. 24(63): 20-34

Başaran, B. I. (2004). Etkili Öğrenme ve Çoklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme. *Ege Eğitim Dergisi* 5(1): 7-15

Başaran, İ. E. (1997). *Eğitim Psikolojisi – Modern Eğitimin Psikolojik Temelleri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası

Berkant, H. G., Ekici, G. (2007). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Fen Öğretiminde Öğretmen Öz-Yeterlik İnanç Düzeyleri ile Zeka Türleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16 (1): 113-132

Birknerová, Z. (2011). Social And Emotional Intelligence in School Environment. *Asian Social Science*. 7(10), 241-248

Bokkasam, S., Gupta, J. M., Alghanim, S. ve Al-Hamali, R. M. (2012). Organizational Conflicts in India and Saudi Arabia. *International Conference on Innovation and Information Management*. 36 (2): 319-323

Boonsathorn, W. (2007). Understanding Conflict Management Styles of Thais and Americans in Multinational Corporations in Thailand, *International Journal of Conflict Management*. 18 (3):196-221

Büyüköztürk, Ş. (2018) *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi

Cantor N., Kihlstrom J. (1989). Advances in Social Cognition. Volume II: Social Intelligence and Cognitive Assessments of Personality. *Social Intelligence and Cognitive Assessments of Personality* (ss. 1 -59) NewJersey: Lawrence Erlbaum Associates (e-book)

Cesur, O. M., Fer, S. (2007). Dil Öğrenme Stratejileri Envanterinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması Nedir?. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 4(11): 49-74

Chapin, F. S. (1939). Social Participation and Social Intelligence. *American Sociological Review*, 4(2): 157-166.

Checkley, K. (1997) The First Seven... and the Eight: A Conversation with Howard Gardner. *Educational Leadership*. 55(1): 8-13

Crowne, K.A. (2009) The Relationships Among Social Intelligence, Emotional Intelligence and Cultural Intelligence, *Organization Management Journal*, 6 (3):148-163

Cai D., Fink, E. (2002) Conflict Style Differences Between Individualist and Collectivists. *Communication Monographs*. 69(1):67-87

Doğan, T., Çetin, B. (2009). Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 9 (2): 691-720

Eggen, P., Kauchak, D. (2004). *Educational Psychology Windows on Classrooms*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Erden, M., Akman, Y. (2011). *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Arkadaş Yayınevi

Folger, J.P., Poole, M.S., Stutman, R. K. (2013). *Çatışma Yönetimi İlişkiler, Gruplar ve Kuruluşlar için Stratejiler*. Çev. Füsun Akkoyun. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Follett, M. P. (2003). *Mary Parker Follett Prophet of Management*. Editor: Pauline Graham. Washington DC: Beard Books (e-book)

Gardner, H. (1992). *Intelligence Reframed*. New York: Basic Books

Gardner, H. (1993a). *Frames of Mind*. London: Fontana Press

Gardner, H. (1993b) *Multiple Intelligences*. New York: Basic Books

Gardner, H. (2006) *Multiple Intelligences*. Çev. Asiye Hekimoğlu Gül. İstanbul: Optimist Yayınları

Gardner, H. Hatch, T. (1989). Multiple Intelligences Go to School. *American Educational Research Association Educational Researcher*. 18(8): 4-10

Goleman, D. (2006). *Sosyal Zeka İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi*. İstanbul: Varlık Yayınları

Gottfredson, L. (1994) Mainstream Science on Intelligence. *Wall Street Journal*. 24 (1): 13 – 23

Güllüoğlu, Ö. (2013). Kayseri’de Hizmet Veren Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Faktörlerinin ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Analizi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 36(1): 193-218.

Gürel, E. ve Tat, M. (2010). Çoklu Zeka Kuramı: Tekli Zeka Anlayışından Çoklu Zeka Yaklaşımına. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3 (11) : 336 – 356

Gürsel, M., Kesici, Ş. Izgar, H., Arslan, C. Sürücü, A., Bozgeyikli, H., Altınok, V. Negiş, A. (2012). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Editör Hüseyin Izgar. Konya: Eğitim Yayınevi

Hoepfner, R., O'Sullivan, M. (1968). Social Intelligence and IQ. *Educational and Psychological Measurement*, 28(2): 339-344.

Hoerr, T.(2006). *Becoming a Multiple Intelligences School*. Virginia: Alexandria ASCD (e-book)

John R. Darling, W. Earl Walker, (2001) Effective Conflict Management: Use Of The Behavioral Style Model. *Leadership & Organization Development Journal*. 22(5): 230-242

Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık

Karcıoğlu, Z. Alioğulları, D. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (3): 215-237

Karip, E. (2015). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi

Kaukiainen, A., Björkqvist, K., Lagerspetz, K., Österman, K., Salmivalli, C., Rothberg, S., Ahlbom, A. (1999). The Relationships Between Social Intelligence, Empathy, And Three Types Of Aggression. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 25(2): 81-89

Kim, T. Y., Wang, C., Kondo, M., Kim, T. H. (2007). Conflict Management Styles: The Differences Among The Chinese, Japanese, and Koreans. *International Journal of Conflict Management*. 18(1): 23-41.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

Korkmaz, H. (2001). Çoklu Zeka Kuramı Tabanlı Etkin Öğrenme Yaklaşımının Öğrenci Başarısına ve Tutumuna Etkisi. *Eğitim ve Bilim*. 26 (119): 71-78

Köksal, M. S. (2006). Kavram Öğretimi ve Çoklu Zeka Teorisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 14(2): 473-480

Montes, C., Rodríguez, D., Serrano, G. (2012). Affective Choice of Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 23(1): 6-18

Morgan, H. (1996). An Analysis of Gardner's Theory of Multiple Intelligence. *Roeper Review*, 18(4): 263-269

Oral, B. (2001). Branşlarına Göre Üniversite Öğrencilerinin Zeka Alanlarının İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim*. 26 (122): 19-31

Ormrod, J. E. (2003). *Educational Psychology*. New Jersey : Merrill Prentice Hall

Özarallı, N. (2015). Örgüt Kültürü ve İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısının Çalışanların Çatışma Çözümü Tarzları Üzerindeki Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7(2): 7-37

Özdemir, A.(2008). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İzmir: Beta.

Özdemir, A. Y., Özdemir, A. (2007). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(18): 393-410.

Özkalp, E., Kirel, Ç., (2015). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Dağıtım

Özkalp, E., Sungur, Z., Özdemir, A. A. (2009). Conflict Management Styles Of Turkish Managers. *Journal of European Industrial Training*. 33 (5): 419-438

Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 8(2): 41-60

Öztaş, U., & Akın, O. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 9-24

Pfeifer, R., Scheier, C., Riegler, A., Follath, I. (2001). *Understanding Intelligence*. Cambridge: The MIT Press. (e- book)

Rahim, M. A. (1985). A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. *Human Relations*.38 (1): 81-89

Rahim, M. A. (2000). Empirical Studies on Managing Conflict, *International Journal of Conflict Management*. 11(1): 5-8

Rahim. M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. London: QUORUM BOOKS

Rahim, M. A. (2002). Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, Issue: 3, pp.206-235

Rahim, M. A., Garrett, J. E., Buntzman, G. F. (1992). Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organziastions. *Journal of Business Ethics*. 11(5). 423-432

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. Çev: İnci Erdem Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Rahim, M. A. Magner, N. R., Shapiro, D. L. (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely?. *International Journal of Conflict Management*. 11(1): 9-31

Roloff, M. E. (1987). Communication and Conflict. *Handbook of Communication Science* (pp. 484-534). Editors: Charles R. Berger Steven H. Chaffee. Newbury Park, CA: Sage (e-book)

Saban, A. (2004). *Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitim*. Ankara: Nobel.

Salur, N. (2009). *Sosyal Bilgiler Dersinde Rol Yapma Yöntemini Kullanmanın İlköğretim 5.Sınıf Öğrencilerinin Sosyal Zekâ Gelişim Düzeylerine ve Akademik Başarılarına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Santrock, J. W. (2004). *Educational Psychology*. NewYork: McGraw Hill

Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 8(3): 414-429.

Saxena, S., Jain, R. K. (2013). Social Intelligence of Undergraduate Students in Relation to Their Gender and Subject Stream. *Journal of Research and Method in Education*, 1(1): 1-4.

Selçuk Z., Kayılı, H., Okut, L. (2004). *Çoklu Zeka Uygulamaları*. Ankara: Maya-Gen Eğitim Yayınları

Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15(1): 245-254

Silberman, M. L., Silberman, M., Hansburg, F. (2000). *People Smart: Developing Your Interpersonal Intelligence*. Berrett-Koehler Publishers.

Silvera, D., Martinussen, M., Dahl, T. I. (2001). The Tromsø Social Intelligence Scale, A Self-Report Measure of Social Intelligence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42(4): 313-319

Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective*. NYU Press.

Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta.

Slavin, R. E. (2015). *Eğitim Psikolojisi Kuram ve Uygulama*. Çev. Galip Yüksel. Ankara: Nobel Yayıncılık

Sorenson, H. (1964). *Psychology in Education*. New York : MCGraw Hill Book Company

Sternberg, R. J. (1999). A Triarchic Approach to the Understanding and Assessment of Intelligence in Multicultural Populations. *Journal of School Psychology*, 37 (2): 145-159

Sternberg, R. J. (2000). *Handbook of Intelligence*. Cambridge University Press. (e-kitap)

Sternberg, R. J., Smith, C. (1985). Social Intelligence And Decoding Skills In Nonverbal Communication. *Social cognition*, 3(2): 168-192.

Sternberg, R.J. (1984). What Should Intelligence Tests Test? Implications of a Triarchic Theory of Intelligence for Intelligence Testing. *Educational Researcher*, 13(1): 5-15

Stockwell, R. G. (1997). Effective Communication in Managing Conflict. *CMA Magazine*. 71(3): 6-6

Strang, R. (1930). Measures of Social Intelligence. *American Journal of Sociology*, 36(2): 263-269

Şahin, A., Emini, F. T., Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (15): 553-568.

Talu, N. (1999). Çoklu Zeka Kuramı ve Eğitime Yansımaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (15) : 164 – 172

Thomas, K. W. (1992). Journal of Organizational Behavior, (13): 265-274

Thompson, J. D. (1960). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update Organizational Management of Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 4 (4): 389-409

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and Its Uses. *Harper's Magazine* : 227 - 236

Tozkoparan, G. (2013b) Örgütlerde Çatışma Yönetimi. *Bilgi Çağında Yönetim*. Editör: Özlem Çakır, Metin Atak. İstanbul: Paradigma Akademi Yayınları

Tozkoparan, G. (2013a). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 9(2): 189-231

Tuna, M., Türkmen, F. (2015). Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4): 43-65

Türnüklü, A., Şahin, İ., Öztürk, N. (2002). İlköğretim Okullarında, Öğrenci, Öğretmen, Okul Yöneticisi ve Velilerin Çatışma Çözüm Stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32): 574-594.

Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 1(5): 880-909

Vural, B. (2003). *Öğrenci Merkezli Eğitim ve Çoklu Zeka*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Walker, R. E., Foley, J. M. (1973). Social Intelligence: Its History and Measurement. *Psychological Reports*, 33(3): 839-864

Whyte, W. F. (1967). Models For Building and Changing Organizations. *Human Organization*, 26(1/2): 22-31.

Woolfolk, A. (2004). *Educational Psychology*. Pearson A and B America.

Yağcıoğlu, B.D. (1997) Örgütlerde Çatışma Düzeyleri ve Çatışmanın Ele Alınış Stilleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Türk Dil Kurumu : <http://www.tdk.gov.tr> (13.01.2019)

EK

EK: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu soru formu "Çalışanların Sosyal Zeka Seviyelerinin Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerine Etkisi"ni incelemek üzere yürütülen bilimsel bir çalışmaya veri sağlaması amacıyla hazırlanmıştır. Soru formu toplam üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik sorular, ikinci bölümde Tromso Sosyal Zeka Ölçeği, üçüncü bölümde ise Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen bilgiler sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Ankete vereceğiniz samimi cevapların çalışmanın sonuçlarını doğrudan etkileyeceğini hatırlatır, bilime olan katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Fahriye ŞENKAL

Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Tez Danışmanı,

İşletme Anabilim Dalı

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,

Yönetim ve Organizasyon Programı

İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrencisi

senkalfahriye@gmail.com

Yaşınız?	() 24 ve altı () 25 - 34 () 35 - 44 () 45 - 54 () 55 ve üzeri
Cinsiyetiniz?	() Kadın () Erkek
Medeni haliniz?	() Evli () Bekar
Eğitim durumunuz?	() Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü
Bulunduğunuz kurumdaki çalışma süreniz?	() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
Çalışma hayatındaki toplam süreniz?	() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

Kurumdaki unvanınız?
() Yetkili/Uzman () Yönetici ve üzeri

Tromso Sosyal Zeka Ölçeği							
Diğer insanların davranışlarını önceden tahmin edebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
Çoğunlukla başkalarının seçimlerini anlamanın zor olduğunu hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
Davranışlarımın diğer insanlara ne hissettireceğini bilirim.	1	2	3	4	5	6	7
Davranışlarımın diğer insanlara ne hissettireceğini bilirim.	1	2	3	4	5	6	7
Tanımadığım yeni insanların olduğu bir ortamda genellikle tedirginlik hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
İnsanlar yaptıkları şeylerle beni sık sık şaşırtırlar.	1	2	3	4	5	6	7
Diğer insanların duygularını anlayabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
Sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlarım.	1	2	3	4	5	6	7
İnsanlar açıklama yapmama fırsat vermeden bana kızarlar.	1	2	3	4	5	6	7
Başkalarının isteklerini anlarım.	1	2	3	4	5	6	7
İnsanlarla ilk tanışmada ve yeni ortamlara girme konusunda iyiyimdir.	1	2	3	4	5	6	7
Ne düşündüğümü söylediğimde insanlar genellikle benden rahatsız olmuş veya bana kızmış gibi görünürler.	1	2	3	4	5	6	7
Başka insanlarla geçinebilmekte zorlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
İnsanları tahmin edilemez bulurum.	1	2	3	4	5	6	7
Bir açıklama yapmalarına gerek duymadan insanların ne yapmaya çalıştıklarını çoğunlukla anlarım.	1	2	3	4	5	6	7
Başkalarını iyice tanımam uzun zaman alır.	1	2	3	4	5	6	7
Farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitirim.	1	2	3	4	5	6	7
Diğer insanların davranışlarıma nasıl tepki göstereceklerini tahmin edebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
Yeni tanıştığım insanlarla iyi ilişkiler kurmada başarılıyım.	1	2	3	4	5	6	7

Diğer insanların yüz ifadelerinden, beden dillerinden vs. gerçekte ne demek istediklerini çoğunlukla anlarım.	1	2	3	4	5	6	7
Başkalarıyla konuşacak güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sıkıntı çekerim.	1	2	3	4	5	6	7
Başkalarıyla konuşacak güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sıkıntı çekerim.	1	2	3	4	5	6	7

Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla birlikte gözden geçirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla ihtiyaçlarına cevap vermek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla birlikte bir karar almak için fikirlerimi onunkilerle bütünleştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
Sorunlara ortak beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla işbirliği yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımla bir sorunu birlikte çözmem gerektiğinde onunla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	1	2	3	4	5
İkimizce de kabul edilebilir çözümler üretebilmek için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5
Sorunların doğru ve tam olarak kavranması için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla arzularını genellikle yerine getiririm.	1	2	3	4	5
Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla isteklerine genellikle hayır diyemem.	1	2	3	4	5
Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarıma genellikle tavizkar davranırım.	1	2	3	4	5
Genellikle aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla önerileri doğrultusunda hareket ederim.	1	2	3	4	5
Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5

İçinden çıkılmaz durumlarda bir orta yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
Çıkmazları aşmak için genellikle bir orta yol öneririm.	1	2	3	4	5
Bir uzlaşmaya varmak için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla karşılıklı görüşmeler yaparım.	1	2	3	4	5
Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunulması yoluna başvururum.	1	2	3	4	5
Sorunların en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açıkça ortaya konmasına çalışırım.	1	2	3	4	5
Kendi fikirlerimi kabul ettirmek için etkileme gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
Bir kararı kendi lehime yapmak için otoritemi kullanırım.	1	2	3	4	5
Bir kararı kendi lehime yapmak için mesleki tecrübemi kullanırım.	1	2	3	4	5
Genellikle, herhangi bir sorunun benimle ilgili tarafının peşine, kararlı bir şekilde düşerim.	1	2	3	4	5
Rekabet durumlarında kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla uyuşmazlığı kendime saklamaya ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla farklı yanlarımı açıkça ortaya koymaktan genellikle kaçınırım.	1	2	3	4	5
Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla ters düşmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla uyuşmazlıklarımı kendime saklarım.	1	2	3	4	5
Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla tatsız konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.	1	2	3	4	5