

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI  
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**DUYGUSAL SERMAYE BOYUTLARININ ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ ÜZERİNE  
ETKİSİ**

**HAZIRLAYAN  
MÜSLÜM EFLATUN**

**TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. MAZLUM ÇELİK**

**GAZİANTEP 2020**

## **TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI**

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Duygusal Sermaye Boyutlarının atışma Yönetim Stilleri Üzerine Etkisi**” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 29/12/2020

**Müslüm EFLATUN**



## ÖNSÖZ

Günümüz rekabetçi piyasa şartlarında iş görenlerden sadece yaptıkları işle ilgili beceriler değil aynı zamanda insanlarla da iyi ilişkiler içersinde olmaları beklenir. Davranışlarımızın temelini oluşturan duygular insanı harekete geçirmekle kalmayıp aynı zamanda davranışlarını da yönlendirir. Çalışma ortamlarında iş görenlerin birbirleri ile sosyal paylaşımlarda bulunması ve karşısındaki kişiyle empati kurabilmesi için de duygular çok önemli bir anahtardır. İnsanlarla iyi ilişkiler kurabilen, kendi duygularının farkında olan ve bu duyguların ifade edilmesinde ve yönetilmesinde beceri sahibi iş görenlerin varlığı, istenmeyen bir çatışma ortamının önüne geçebileceğinden ötürü değerlidir. Bu noktada iş görenlerin sahip oldukları duygusal sermayenin örgütsel çatışma yönetim stilleri üzerinde etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada bu konular detaylı bir şekilde ele alınmış, literatür taranarak benzer konularda yapılmış olan çalışmalar incelenmiş, elde edilen bilgiler ışığında uygulayıcılara ve gelecekte bu konuyla ilgilenecek araştırmacılara gerekli önerilerde bulunulmuştur.

Tez çalışma sürecimin her aşamasında günün her saatinde bana desteklerini esirgemeyen, bilim üretmek adına her türlü fedakarlıkta bulunarak bana ışık olan kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Mazlum ÇELİK'e, değerli görüşlerini benimle paylaşan, beni sürekli motive ederek benden hep daha fazlasını bekleyen ve bu yolda verdiği destekle yükümü hafifleten çok değerli dostum Öğr. Gör. Aydın ÖZDEMİR'e, bana her zaman güvenen ve maddi manevi her zaman arkamda olan annem Ayşe ve babam Mustafa'ya, tez çalışması boyunca her türlü sorumluluğumu benden alıp, çalışmama odaklanmama imkan veren ve bu çalışmanın ortaya çıkmasını sağlayan gizli kahramanım eşim İngilizce Öğretmeni Çiğdem'e, bunaldığım zamanlarda mola vermeme vesile olan, benimle oynayarak zihnen tazelenmemi sağlayan canım oğlum Mustafa Seymen ve canım kızım Nil Defne'ye sonsuz teşekkürlerimi arz ederim.

## ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların duygusal sermaye düzeylerinin akranları ile yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetim stilleri üzerine etkilerinin incelenmesidir. Çalışmanın evrenini Gaziantep OSB'de tekstil alanında faaliyet gösteren özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 05 Ekim 2019 – 15 Şubat 2020 tarihleri arasında Gaziantep ilinde sözkonusu sektörde çalışmakta olan 419 işgörenden anket yöntemi ile ihtiyaç olunan veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler, YEM (Yapısal Eşitlik Modeli) kullanılarak, SPSS 22.0 ve AMOS 23.0 bilgisayarlı istatistik paket programları vasıtasıyla incelenmiştir.

Araştırma sonucunda duygusal sermayenin her bir alt boyutunun (uyumluluk, öz yönetim, ilişki yönetimi, sosyal farkındalık ve kişisel farkındalık) örgütsel çatışma yönetim stillerinin tümü (ödün verme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve bütünleştirme) üzerinde etkisinin olduğu; yönünün (pozitif – negatif) ise örgütsel çatışma yönetim stilleri arasında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygu, çatışma, duygusal sermaye, çatışma yönetimi, çatışma yönetim stilleri

## ABSTRACT

This study mainly aims to examine the effects of emotional capital levels of employees, working in the textile sector of Gaziantep Organized Industrial Site, on the conflict management styles which they use in conflicts with their peers. The universe of the study is private sector employees working in the textile field in Gaziantep Organized Industrial Site. Within the scope of the research, the required data has been collected from 419 employees working in the mentioned sector in Gaziantep between 05 October 2019 - 15 February 2020 by using the convenience sampling method. The data obtained have been analyzed by using SEM (Structural Equation Model) through SPSS 22.0 and AMOS 23.0 computerized statistical package programs.

As a result of the study, it has been found that each sub-dimension (adaptability, self-management, relationship management, social awareness, and self-awareness) of emotional capital has an effect on all organizational conflict management styles (compromise, avoidance, reconciliation, domination and integration) and the direction (positive - negative) of emotional capital differs among organizational conflict management styles.

**Keywords:** Emotion, conflict, emotional capital, conflict management, conflict management styles

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR .....	xii

### BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.1.1. Problem Cümlesi .....	6
1.1.2. Alt Problemler .....	6
1.2. Araştırmanın Amacı .....	8
1.3. Araştırmanın Önemi .....	8
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	9

### İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL SERMAYE .....	11
2.1. Duygu Kavramı .....	11
2.2. Duyguların Sınıflandırılması .....	14
2.2.1. Birincil ve İkincil Duygular .....	14
2.2.2. Olumlu-Olumsuz Duygular .....	17
2.3. Örgütlerde Yaşanan Belli Başlı Duygular .....	17
2.3.1. Güvensizlik .....	18
2.3.2. Düşmanlık .....	18
2.3.3. Üzüntü .....	19
2.3.4. Depresyon .....	19
2.4. Duyguların Bileşenleri .....	20
2.5. Duygu Kuramları .....	21

2.5.1. W. James ve C. Lange Kuramı .....	21
2.5.2. Cannon ve Ward Kuramı .....	21
2.5.3. Schachter-Singer Kuramı .....	22
2.5.4. Arnold Lindsey Kuramı .....	22
2.6. İş Hayatında Duyguların Yeri ve Önemi .....	22
2.7. Duygusal Sermaye Tanımı ve Tarihsel Gelişimi .....	25
2.8. Duygusal Sermaye Sahipleri Kimlerdir? .....	27
2.9. Duygusal Sermayenin Özellikleri .....	28
2.10. Bir Sabit Sermaye Olarak Duygusal Sermaye .....	32
2.11. Duygusal Sermayenin Zaman İçindeki Değişimi ve Toplum Üzerine Etkileri .....	33
2.12. Kadınsı veya Cinsiyet Ayrımı Olmaksızın Duygusal Sermaye .....	34
2.13. Birincil ve İkincil Duygusal Sermaye .....	36
2.14. Duygusal Sermaye İşgücü Piyasasında Erkekler Avantajlı Mıdır? .....	37
2.15. Duygusal Sermayenin Diğer Sermaye Türleri İle İlişkisi .....	39
2.15.1. Kültürel Sermaye .....	39
2.15.2. Entelektüel Sermaye .....	42
2.15.3. Sosyal Sermaye .....	43
2.15.4. Psikolojik Sermaye .....	46
2.15.5. Çalışma Sermayesi .....	48
2.15.6. Doğal Sermaye .....	49
2.15.7. Beşeri Sermaye (İnsan Sermayesi) .....	51
2.16. Duygusal Sermaye İle İlgili Kavramlar .....	53
2.16.1. Duygusal Zeka .....	53
2.16.2. Duygusal Emek .....	54
2.17. Duygusal Sermaye Seviyesini Etkileyen Demografik Faktörler .....	55
2.17.1. Duygusal Sermaye Yaş Değişkeni İlişkisi .....	55
2.17.2. Duygusal Sermaye Cinsiyet Değişkeni İlişkisi .....	56
2.17.3. Duygusal Sermaye Medeni Durum Değişkeni İlişkisi .....	57
2.17.4. Duygusal Sermaye Çalışılan Kurum Niteliği Değişkeni İlişkisi .....	58
2.17.5. Duygusal Sermaye Öğrenim Durumu Değişkeni İlişkisi .....	58
2.17.6. Duygusal Sermaye Mesleki Tecrübe İlişkisi .....	59

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA .....	60
------------------------	----

3.1. Çatışma Kavramı ve Kapsamı .....	60
3.2. Çatışmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi .....	63
3.2.1. Çatışma ve Liderlik .....	63
3.2.2. Çatışma ve İşbirliği .....	64
3.2.3. Çatışma ve Rekabet .....	64
3.2.4. Çatışma ve Performans .....	65
3.2.5. Çatışma ve Stres .....	65
3.3. Örgütsel Çatışma .....	65
3.4. Örgütsel Çatışma Türleri .....	67
3.4.1. Sonuçlarına Göre Çatışma .....	68
3.4.1.1. Fonksiyonel Çatışma .....	68
3.4.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma .....	68
3.4.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma .....	69
3.4.2.1. Potansiyel Çatışma .....	69
3.4.2.2. Algılanan Çatışma .....	69
3.4.2.3. Hissedilen Çatışma .....	70
3.4.2.4. Açık Çatışma .....	70
3.4.2.5. Çatışmanın Sonucu .....	70
3.4.3. Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Çatışma .....	71
3.4.3.1. Dikey Çatışma .....	71
3.4.3.2. Yatay Çatışma .....	71
3.4.3.3. Emir, Komuta ve Kurmay Çatışması .....	71
3.4.4. Tarafları Açısından Çatışmalar .....	71
3.4.4.1. Bireyin Kendi İçindeki Çatışması .....	71
3.4.4.2. Bireyler Arası Çatışma .....	72
3.4.4.3. Bireyler ve Gruplar Arası Çatışma .....	72
3.4.4.4. Gruplar Arası Çatışma .....	72
3.4.4.5. Örgütler Arası Çatışma .....	72
3.4.5. Rol Çatışması .....	73
3.4.5.1. Kişi-Rol Çatışması .....	73
3.4.5.2. Rol İçi Çatışma .....	73
3.4.5.3. Roller Arası Çatışma .....	74
3.4.5.4. Rol Belirsizliği .....	74
3.4.5.5. Aşırı veya Hafif Roller .....	74

3.5. Örgütsel Çatışmanın Olumlu-Olumsuz Etkileri .....	74
3.6. Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar .....	75
3.6.1. Klasik/Geleneksel Yaklaşım .....	75
3.6.2. Neo-Klasik/Davranışçı Yaklaşım .....	76
3.6.3. Modern/Etkileşimci Yaklaşım .....	77
3.7. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kaynakları .....	78
3.7.1. Bireysel Faktörler .....	80
3.7.1.1. Kişilik Farklılıkları .....	80
3.7.1.2. Amaç Farklılıkları .....	81
3.7.1.3. Statü ve Güç Farklılıkları .....	81
3.7.1.4. Algılama ve Yorumlama Farklılıkları .....	82
3.7.2. Örgütsel Faktörler .....	82
3.7.2.1. Örgüt Büyüklüğü .....	82
3.7.2.2. Fonksiyonel Bağımlılık .....	82
3.7.2.3. Ödül Sistemlerindeki Farklılık .....	83
3.7.2.4. Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği .....	83
3.7.2.5. Örgütsel Değişimin Etkisi .....	83
3.7.2.6. Kıt Kaynaklar İçin Rekabet .....	84
3.7.2.7. Yönetim Tarzlarındaki Farklılıklar .....	84
3.7.2.8. Kriz Dönemlerinden Kaynaklanan Sorunlar .....	85
3.7.2.9. Denetim Biçimi .....	85
3.7.2.10. Norm ve Değerler .....	85
3.7.3. İletişim Problemleri .....	85
3.7.3.1. Anlama Güçlükleri .....	86
3.7.3.2. Dinlememe Sorunları .....	86
3.7.3.3. İletişim Kanallarındaki Bozukluklar .....	86
3.7.3.4. Yetersiz Bilgi Alışverişi .....	86
3.8. Örgütsel Çatışmanın Yönetilmesi .....	86
3.9. Rahim'in ROCI-II (Organizational Conflict Inventory – II) C Formu .....	92
3.9.1. Bütünleşme .....	92
3.9.2. Uyma .....	93
3.9.3. Hükmetme .....	94
3.9.4. Kaçınma .....	94
3.9.5. Uzlaşma .....	95

3.10. Örgütsel Çatışmayı Etkileyen Demografik Faktörler .....	95
3.10.1. Örgütsel Çatışma Yaş Değişkeni İlişkisi .....	95
3.10.2. Örgütsel Çatışma Cinsiyet Değişkeni İlişkisi .....	95
3.10.3. Örgütsel Çatışma Medeni Durum Değişkeni İlişkisi .....	96
3.10.4. Örgütsel Çatışma Öğrenim Durumu Değişkeni İlişkisi .....	97
3.10.5. Örgütsel Çatışma Mesleki Tecrübe Değişkeni İlişkisi .....	97

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **DUYGUSAL SERMAYENİN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ İLE İLİŞKİSİ .....**

**98**

4.1. Sosyal Farkındalık – Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri İlişkisi .....	98
4.2. Öz Yönetim – Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri İlişkisi .....	102
4.3. Uyumluluk – Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri İlişkisi .....	104
4.4. İlişki Yönetimi – Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri İlişkisi .....	107
4.5. Kişisel Farkındalık – Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri İlişkisi .....	111

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **YÖNTEM ve BULGULAR .....**

**115**

5.1. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli .....	115
5.2. Evren ve Örneklem .....	116
5.3. Veri Toplama Aracı .....	116
5.4. Araştırmada Yer Alan Verilere Ait Demografik Bulgular .....	117
5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerde Yer Alan İfadelere Ait Tanımlayıcı Bulgular ile Ölçeklerin Yapı Geçerliliği, Uyum İyiliği ve Güvenilirliği .....	118
5.5.1. Duygusal Sermaye Ölçeğine Ait İfadelere İlişkin Bulgular .....	118
5.5.2. Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği (ROCI-II)'ne Ait İfadelere İlişkin Bulgular .....	125
5.5.3. Korelasyon Analizine Ait Bulgular .....	130
5.6. Duygusal Sermayenin Çatışma Yönetim Stillerine Etkisine Dair Hipotez Testlerine Ait YEM Yol Analizi Sonuçları .....	132

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **SONUÇ ve ÖNERİLER .....**

**138**

6.1. Genel .....	138
------------------	-----

6.2. Duygusal Sermaye Boyutlarının Çatışma Yönetim Stilleri Üzerine Etkileri .....	139
6.2.1. Duygusal Sermaye Boyutlarının Çatışma Yönetim Stillerinden Ödün Verme Boyutu Üzerindeki Etkileri .....	139
6.2.2. Duygusal Sermaye Boyutlarının Çatışma Yönetim Stillerinden Kaçınma Boyutu Üzerindeki Etkileri .....	140
6.2.3. Duygusal Sermaye Boyutlarının Çatışma Yönetim Stillerinden Uzlaşma Boyutu Üzerindeki Etkileri .....	141
6.2.4. Duygusal Sermaye Boyutlarının Çatışma Yönetim Stillerinden Hükmetme Boyutu Üzerindeki Etkileri .....	142
6.2.5. Duygusal Sermaye Boyutlarının Çatışma Yönetim Stillerinden Bütünleştirme Boyutu Üzerindeki Etkileri .....	143
6.3. Öneriler .....	144
6.3.1. Uygulayıcıya Öneriler .....	144
6.3.2. Araştırmacılara Öneriler .....	147
<b>KAYNAKÇA</b> .....	148
<b>EK: Anket Formu</b> .....	175

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 1.</b> Temel Duyguların Sınıflandırılması .....	15
<b>Tablo 2.</b> Örgütsel Çatışma Yaklaşımları .....	78
<b>Tablo 3.</b> Blake ve Mouton'un Çatışma Yönetim Biçimi Ölçeği .....	87
<b>Tablo 4.</b> Koontz ve Weihrich'in Çatışma Yönetim Modeli .....	89
<b>Tablo 5.</b> Bireysel ve Ortaklaşa İlişkilerde Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Belirgin Farklar .....	91
<b>Tablo 6.</b> Rahim'in Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli .....	92
<b>Tablo 7.</b> Katılımcılara Ait Demografik Bulgular .....	117
<b>Tablo 8.</b> Duygusal Sermaye Ölçeği Alt Boyutları ve Boyutları Ölçmeyi Hedefleyen Madde Numaraları .....	119
<b>Tablo 9.</b> Duygusal Sermaye Ölçeği Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı Değerler .....	119
<b>Tablo 10.</b> Duygusal Sermaye Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları .....	120
<b>Tablo 11.</b> Duygusal Sermaye Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları .....	121
<b>Tablo 12.</b> Uyum İyiliği Değerleri Tablosu .....	122
<b>Tablo 13.</b> Duygusal Sermaye Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları .....	124
<b>Tablo 14.</b> Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Alt Boyutları ve Boyutları Ölçmeyi Hedefleyen Madde Numaraları .....	125
<b>Tablo 15.</b> Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı Değerler .....	125
<b>Tablo 16.</b> Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği DFA Sonucunda Ölçeğin Uyum İyiliği Değerleri .....	127
<b>Tablo 17.</b> Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları .....	130
<b>Tablo 18.</b> Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları .....	130
<b>Tablo 19.</b> YEM Yol Analizi Parametre Tahmin Değerleri .....	134

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Örgütsel Çatışmanın Aşamaları.....	68
Şekil 2. Thomas'ın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli .....	88
Şekil 3. Çatışma Yönetim Süreci .....	90
Şekil 4. Araştırma Modeli .....	116
Şekil 5. Duygusal Sermaye Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	124
Şekil 6. Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeğine Ait DFA Sonuçları .....	129
Şekil 7. Yol Analizi Yapısal Modeli .....	133

## KISALTMALAR

**AGFI:** Adjustment Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)

**CMIN:** Chi-Square (Ki-Kare)

**CFI:** Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi)

**DFA:** Doğrulayıcı Faktör Analizi

**GFI:** Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)

**KFA:** Keşfedici Faktör Analizi

**KMO:** Kaiser-Meyer- Olkin Katsayısı

**NFI:** Normed Fit Index (Normalleştirilmiş Uyum İndeksi)

**TLI:** Tucker-Lewis Index (Tucker-Lewis İndeksi)

**RMSEA:** Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü)

**ÇYT:** Çatışma Yönetim Tarzları

**MI:** Modifikasyon İndeksleri

**DS:** Duygusal Sermaye

**ÖÇ:** Örgütsel Çatışma

**OSB:** Organize Sanayi Bölgesi

**IT:** Information Technologies (Bilgi Teknolojileri)

**ROCI:** Rahim's Organizational Conflict Inventory (Rahim'in Organizasyonel Çatışma Ölçeği)

**OSA:** Objective Self Awareness (Tarafsız Öz farkındalık Teorisi)

**YEM:** Yapısal Eşitlik Modeli

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

Klasik dönem yönetim anlayışında öne çıkan araştırmacılardan olan Taylor, Fayol ve Weber'in teorileri insana değer vermemiş, onları çevre etkileşiminden uzak, kaideler üzerine çalışan birer makina olarak görmüştür. Yaptıkları çalışmalarda bireyin toplumsal ve beşeri yönünü ele almayarak, onların duyguları olduğunu ve bundan etkilendiklerini pek hesaba katmamışlardır.

Nihayet 1930'lu yıllarda Neo-Klasik dönemin ortaya çıkmasıyla davranışsal ve çevresel yaklaşımları esas alan insan ilişkileri konusu değer kazanmaya başlamıştır. İlk kez bu dönemde "sosyal insan" kavramı ortaya atılmış ve insan unsurunu anlamak ve yeteneklerinden maksimum yararlanmak fikri ortaya çıkmıştır. Ancak insan unsurunu, duygularını, davranışlarını ve duygularının bu davranışlarını ne derece etkilediğini ölçmek kolay olmamıştır.

Oysa idarecilerin ve kişilerin zamanla değişimler yaşanan çevresel şartlara ve örgütsel oluşumlara adapte olabilmeleri, yaşanan değişimlere ayak uydurabilmeleri, içinde olduğu halden hoşnut olabilmeleri, duygularını iyi tanıyabilmeleri, duygularının davranışları üzerinde nasıl etkilerinin olabildiği, duygularının gösterilme biçimlerini ve duygularının nasıl yönetilebileceği hususunda daha bilgili olmaları lazımdır(Töremen ve Çankaya, 2008).

Duygular eğer iyi yönetilmiş ve ondan faydalanılmışsa işletmede büyük gelişmeler ve ekonomik karlar yapabilecektir. Bu yüzden duyguların, iktisat teorisinde de yerini alması gerektiğine yönelik görüşler bulunmaktadır (Gendron, 2004).

1990 yılından beri yapılan çalışmalar gösteriyor ki bireysel karar vermede, bireysel etkinlik ve performansta hatta en rasyonel kararların alınmasında bile duygular vardır. Duygusal yetkinlikler iyi seçimler, bireysel performans ve etkinlik arasında karar vermede rol oynar. Hatta insan davranışlarında okulda, işte, her yerde günden güne değişen reaksiyonlarda bile duygular etkin rol oynar. Sosyallik, ekonomiklik, kişisellik gibi sermaye olarak tanımlamamız gereken şeylerin icrasında duygusal yetkinlikler çok önemli ve yararlıdır (Gendron, 2004).

Çalışanların kullanacağı ve güçlendireceği stratejilerin, değişen çevresel şartlara başarılı bir şekilde uyum sağlayabilmesi için kendileri tarafından sahiplenilmesi ve merkezinde insan kaynağının olması gerekir. İşte tam bu noktada yeni bir sermaye türü olan duygusal sermaye işin içine dahil olmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1995).

Froyum (2010) duygusal sermayeyi, duygular ve bunların idare edilmesini birtakım sosyal fırsatlara dönüştüren yetenek ya da alışkanlıklar olarak görmektedir. Gendron (2004)'e göre duygusal sermaye, kişinin zihinsel, bireysel, sosyal ve iktisadi anlamda güçlenmesi için faydalı olan ve doğasında bulunan kaynaklar (duygusal yetkinlikler) bütünüdür.

Nowotny'nin 1981'deki toplum yaşamındaki Avusturyalı kadın çalışması, Bourdieu'yu kullanarak duygusal sermayeyi kavramsallaştıran ilk çalışmadır. Ona göre duygusal sermaye duygusal açıdan değer gösteren beceriler ve varlıkların yanında bilgiler, bağlantılar ve ilişkiler bütünüdür (Cottingham, 2013:48). Bu tanımlara ilaveten Thoits (2004)'e göre duygusal sermaye yalnızca duyguyu baz alan bilgi ve duygusal yönetim becerilerini kapsamaz, bununla birlikte rol üstlenmeye dayalı sosyal duyguları deneyimleyebilme kapasitesidir.

Duygusal sermayedarlar ise, başarılı bir iş kurmak için fiziksel ve entellektüel sermayeden çok işle bağlantılı herkesin kalbinde hissettiği enerji ve hevesi taşıyan duygusal sermayeye odaklanılması gerektiğini farkederek kişilerdir (Newman, 2008). Newman'ın yaptığı bir çalışmaya göre araştırmada kullanılan duygusal sermaye ölçeğinin 5 boyutta inceleneceği belirtilmiştir. Bunlar: öz farkındalık(self-awareness), sosyal farkındalık(social-awareness), ilişki yönetimi(relationship management), öz yönetim(self-management) ve uyumluluk (adaptibility) 'tur (Newman vd., 2015).

Çatışma kavramının ise literatürde bir çok farklı karşılığının bulunmasına karşın gerçek olarak tam karşılığında bahsetmek pek mümkün görünmemektedir. Çünkü çatışma sadece insanlara özgü değil aynı zamanda tüm canlıların hayatlarını devam ettirebilmek için yaşamları süresince karşı karşıya kaldıkları bir anlaşmazlık durumudur. Sosyal yaşamda veya iş örgütlerinde çatışma yaygın veya önemli bir rolü olan doğal ve kaçınılmaz bir durumdur. Örgütsel çatışma; işgörenlerin birbirleri arasındaki kendileri ile aynı işi yapanlar ve başka gruplardan olanlar ile veya işgörenlerin hizmet veya meydana getirdikleri ürünlerinden yararlanan kişilerle uygun olmayan işler içinde bulduklarında meydana gelen bir durumdur (Roloff 1987).

Genel tabiriyle çatışma, her şekilde karşı çıkma ve kişiler arasında negatif ilişkiler anlamı taşıyıp, değişim gösteren değer yargılarına, otoritenin, kaynakların veya pozisyonların yetersiz olmasına dayanmaktadır (Robbins, 2001: 21). Şimşek (2002) çatışmayı işgörenler arasında iki veya daha fazla personel veya grup arasında az olan kaynakların kişilere dağıtılması veya vazifelerin kişilere verilmesi ile yine bu personel veya gruplar arasındaki pozisyon, hedef, olayları algılama biçimi veya erdem farklılıklarından meydana gelen çözümsüzlük veya uyumlu olmama durumu olarak tanımlamıştır (Şimşek, 2002). Tjosvold (2008) ise çatışmayı, birbirleriyle çelişkili çıkarlar açısından kıt kaynaklar, amaç farklılıkları

ve engellenme ile açıklamanın yanında, çatışmaya yalnızca rekabetçi, olumsuz bağlantılı anlamlar yüklemeyi ön plana çıkarmayan tasvirlerle de ihtiyaç olduğunu belirtmiştir.

Ancak çatışmanın tarihsel gelişim sürecine bakarsak, çatışmanın önlenebilecek bir durum olması, bunun örgütün kabullenmesi gereken bir durum olması ve organizasyon adına pozitif neticeler ortaya çıkarabilecek bir durum anlamına gelmesine kadar değişiklik gösteren bir süreçten geçtiği anlaşılmaktadır (Tosi vd., 2000).

Organizasyonlarda çatışma değişik seviye ve değişik çeşitlerde meydana gelebilmektedir. Bununla ilgili olarak yapılan sınıflamalardan biri; çatışmaya sebep olan taraflar ile ilgilidir. Bunu açıklayacak olursak organizasyonlarda beş çeşit çatışma yaşanabilir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Koçel, 2014):

1. Bireylerin kendi içinde yaşadıkları çatışma
2. Bireyler arası çatışma
3. Bireyler ve gruplar arası çatışmalar
4. Grupların içlerinde meydana gelen ve gruplar arasında yaşanan çatışmalar
5. Organizasyonlar arası çatışmalar

Yukarıda bahsettiğimiz organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve değişik tarafların aralarında meydana gelen çatışmaları bir takım yollar belirleyerek çözebilmek için bunların nedenlerini bilmek çok önem arz etmektedir. Bu çatışmalardan bazılarının çıkış noktası kişinin kendisidir, bazıları bireyler arası yaşanan, bazıları da örgüt içi birimler arasında yaşananlardır (Koçel, 2014). Bu nedenlerin başlıcaları şunlardır :

1. İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağlılık
2. Az olan kaynakların bireylere dağıtılması
3. Hedeflerin farklı olması
4. Algısal farklılıklar
5. Belirsiz bir yönetim alanı
6. İletişimdeki kopukluklar
7. Pozisyon farklılıkları
8. Yönetim biçimleri farklılıkları
9. Menfaat farklılıkları
10. Karakter/mizaç Farklılıkları
11. Değişen şartların gerektirdiği yeni özellikler
12. Kutuplaşmış İşgören-İşveren ilişkileri
13. Organizasyon içindeki kuvvet mücadelesi

Özdemir ve Özdemir (2007)'in yaptıkları bir çalışmada duygusal zekanın hiçbir boyutunun yaş, çalışma süresi, cinsiyet ve medeni halden etkilenmediği, aynı zamanda çatışma yönetimi stillerinin de bu özelliklerden etkilenmediği ortaya çıkmıştır. Her ne kadar demografik özelliklerden cinsiyetin duygusal sermayeyi etkilediğine ilişkin teorik açıklamalar bulunsa da duygusal sermayenin ardıllarına ilişkin çalışmalar sınırlıdır. Özellikle duygusal

sermayenin çatışma yönetim stilleri üzerine etkisine yönelik ülkemizde ve dünyada hiç bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle duygusal sermayenin çatışma yönetim stilleri üzerine etkilerine yönelik hazırlanan araştırma modeli teori ve ilişkili kavramlara dayanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kavramlardan bir tanesi duygusal zekadır. Yine aynı çalışmada duygusal zekanın kendi kendinin farkında olma boyutu ile çatışma yönetim stillerinin boyutlarından olan işbirliği, zorlama ve uzlaşma arasında; duygusal zekanın sosyal farkındalık boyutu ile çatışma yönetim stillerinin uzlaşma stratejileri ile işbirliği boyutları ile arasında orta seviyede ve anlamlı olan pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Duygusal sermayenin boyutlarının benzer olduğu duygusal zeka alanında yapılmış olan bir çalışmada, duygusal zeka ile grup içi çatışma yönetiminin yakın bir ilişki içinde olduğu savunulmuş ve duygusal zeka seviyesi yüksek olanların düşük olan kişilere kıyasla çatışmayı çözmeye daha verimli oldukları anlaşılmıştır. Duygusal sermayenin boyutlarının duygusal zeka modeliyle büyük benzerlikler taşıdığı varsayımından yola çıkarak aynı sonuçların duygusal sermaye için de geçerli olabileceği kanısına varılmıştır. Aynı zamanda duygusal zekaları düşük olan bireylerin çatışmayı çözebilme adına kaçınma ve uyum sağlama davranışlarında buldukları gözlenmiştir. (Jordan ve Troth, 2004)

Desivilya ve Yağil (2005), uzlaşma yönteminin, yapıcı duygusal tecrübeyle olumlu ilişkili olduğunu, yıkıcı duygusal tecrübeyle olumsuz ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu cümleden yola çıkarsak duygusal sermaye, yıllar boyunca elde edilen duygusal deneyimlerimizin bir sonucu olduğundan uzlaşma yönteminin duygusal sermaye üzerinde pozitif ve negatif etkilerinin olduğu varsayılabilir.

Kaushal ve Kwantes (2006)'in araştırmalarında duygusal sermayenin boyutlarından olan kişinin hem kendisinin hem de çevresindekilerinin yüksek düzeyde farkında olduğu yaklaşımına göre kişilerarası çatışma yönetiminde daha pozitif neticelere erişileceği tahmin edilmiştir. Bu yaklaşıma göre, kendi hislerinin bilincinde olan kişiler (self-awareness), ortaya çıkan durumlar karşısında kendi duygularına daha fazla eğildiklerinden dolayı, çatışma durumunda da kendi menfaatlerini ön planda tutacaklardır. Kişiden bu durumda hükmetme ve bütünleştirme metodlarını tercih etmeleri umulur. Başkalarının hislerinin bilincinde olan kişiler (social-awareness), diğerlerinin menfaatlerine daha çok eğildiklerinden ötürü bütünleştirme ve uyma metodunu tercih edeceklerdir. Duyguların kullanılmasında yüksek seviyede olan kişiler, ikili ilişkilerde kendi ve diğerlerinin duygularına aynı oranda eğileceğinden ötürü bütünleştirme ve uzlaşmayı tercih edeceklerdir.

Duygusal zeka ile işbirliği ve uzlaşma boyutları arasında pozitif ilişkinin tespit edildiği bir çalışma da Shih ve Susanto (2007)'nin araştırmasıdır. Duygusal sermayenin

boyutlarıyla duygusal zekanın boyutları arasında büyük benzerlikler olduğundan duygusal sermaye ile işbirliği ve uzlaşma boyutları arasında pozitif ilişki olduğu varsayılabilir. Jordan ve Troth (2004) da buna benzer olarak kişilerin hem kendi (self-awareness) hem de diğerlerinin (social awareness) duygularının bilincinde olmalarının zorlama ve uzlaşma ile pozitif yönde; sadece kendi duygularının bilincinde olmalarının (self awareness) ise kaçınmayla negatif yönde ilişkisinin var olduğunu ortaya koymuşlardır

Nowotny (1981) bilgi, kişiler ve ilişkiler duygusal anlamda değerli beceriler ve kazançlara erişimi sağlar demiştir. Froyum (2010) bu tanımı geliştirerek duygusal sermayenin kişilerarası kaynak anlamında görülmesi için sosyal sermayeyi duygular ve onların yönetimini sosyal avantajlara dönüştüren beceri ve alışkanlıklar olarak ele alır. Burada bahsedilen sosyal avantajlar çatışma yönetim stillerinin hemen hemen tüm boyutlarında kullanılabilir. Sosyal yönden avantajlı kişi uzlaşmaya da uymaya da kaçınmaya da zorlamaya ve problem çözmeye de yatkın olarak düşünülebilir.

Reay'in(2015) teorisine göre duygusal sermaye annelerin genelde çocuklarına olan duygusal desteğine eşdeğer olarak cinsiyet, sermaye ve deneyim arasındaki ilişkiyi perdeler. Bu teoriden yola çıkacak olursak duygusal sermayesi yüksek bir insan çatışma yönetim stillerini seçerken bir takım farklılıkları görmeden karar verebilir.

Bourdeau sermaye tipleri içinde duygusal sermaye, kişisel kapasite ve kültürel ihtiyaçların bulunduğu yerdeki duyarlı bireylerin kültürel sosyalleşmesinden doğan kültürel sermayenin bir çeşitidir (Scheper-Hughes and Lock, 1987). Hofstede'nin (1980) kültür boyutlarından olan güç mesafesi boyutu ve belirsizlikten kaçınma boyutu, çatışma yönetim stillerinin alt boyutlarından olan güç kullanma ve kaçınma boyutuyla benzerlik göstermektedir. Bourdeau'ya göre kültürel sermayenin bir çeşiti olan duygusal sermayenin de bu iki boyut üzerinde etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Duygusal sermayeyi kültürel sermayenin bir çeşidi olarak da tanımlayan Bourdieu'ya göre kültürel sermaye, sahibine farklı tip kültürel ilişkileri ve sonuçlarını anlamayı ve değerlendirebilmeyi sağlayan bir bilgidir. Kültürel sermayenin bu boyutundan yola çıkacak olursak çatışma yönetim stillerine başvuracak bir kişinin farklı tip kültürel ilişkileri ve sonuçlarını anlayabilecek düzeyde olması beklenir ki bu durum kültürel sermayenin, dolaylı olarak duygusal sermaye boyutlarının çatışma yönetim stilleri boyutlarıyla ilişkisinin olduğu varsayımına dayandırılabilir.

Psikolojik sermaye boyutlarından özgüven/özyetkinlik; duygusal sermaye boyutlarından öz farkındalıkla benzer özellikler göstermektedir. Kendine güven bilinci, insancıl düzeni motivasyonel, duygusal, zihinsel ve karar verme süreçleri ile temsil edilen 4

boyut ile sağlar (Bandura, 2008). Çatışma yönetim stillerinden birini tercih edecek yönetici ise özgüven öğretilerinden biri olan karar verme sürecinden etkilenecektir. Bu teoriden yola çıkacak olursak yöneticinin duygusal sermaye boyutlarından öz farkındalık ile çatışma yönetim stilleri arasında bir bağlantı olduğu söylenebilir.

Psikolojik sermayenin unsurlarından dayanıklılık faktörü yüksek olan bireylerde Couto'ya (2002) göre "Ritüelleşen Yaratıcılık" düzeyi yüksektir. Bu yaratıcılık düzeyinde birey zorluklar karşısında yenilikçi çözümler bularak problemlere yenilikçi yaklaşır. Dayanıklılık düzeyini arttıran faktörlere de varlık faktörleri denir. Öz düzenleme de varlık faktörlerinden birisidir. Bu faktör duygusal sermayenin boyutlarından olan öz yönetim faktörüyle benzerlikler taşımaktadır. Buradan yola çıkacak olursak duygusal sermayenin öz yönetim faktörü ile çatışma yönetim stilleri boyutlarından problem çözme faktörü arasında bir bağ vardır denilebilir.

Örgütlerde çatışma kaçınılmaz bir durum olduğundan ve anlaşılmadığında ve iyi yönetilmediğinde işletmelerin verimliliklerini ve çalışma barışını olumsuz etkilediği bilindiğinden yaygın görülen akran çatışmaları üzerinde çalışanların duygusal sermaye düzeylerinin etkili olabileceğine inanılmaktadır.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Bu tez çalışmasının problem cümlesi "Çalışanların duygusal sermaye düzeylerinin akranları ile yaşadıkları çatışma yönetim stilleri üzerine etkisi var mıdır?" olarak belirlenmiştir.

### **1.1.2 Alt Problemler**

Araştırmanın temel problem cümlesinden yola çıkılarak, alt problem cümleleri şu şekilde oluşturulmuştur;

- **Alt Problem 1:** Çalışanların duygusal sermaye düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılaşıyor mu?
- **Alt Problem 2:** Çalışanların akranları ile yaşadıkları çatışmaları yönetim stilleri demografik özelliklerine göre farklılaşıyor mu?
- **Alt Problem 3:** Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde çalışanların duygusal sermayeleri ve alt boyutlarının örgütsel çatışma yönetim stilleri üzerinde etkisi var mıdır?

3a. Duygusal sermaye boyutlarından sosyal farkındalığın çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

3b. Duygusal sermaye boyutlarından sosyal farkındalığın çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

- 3c. Duygusal sermaye boyutlarından sosyal farkındalığın çatışma yönetim stillerinden hükmetme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.
- 3ç. Duygusal sermaye boyutlarından sosyal farkındalığın çatışma yönetim stillerinden kaçınma üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.
- 3d. Duygusal sermaye boyutlarından sosyal farkındalığın çatışma yönetim stillerinden uzlaşma üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.
- 3e. Duygusal sermaye boyutlarından öz yönetimin çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.
- 3f. Duygusal sermaye boyutlarından öz yönetimin çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.
- 3g. Duygusal sermaye boyutlarından öz yönetimin çatışma yönetim stillerinden hükmetme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.
- 3h. Duygusal sermaye boyutlarından öz yönetimin çatışma yönetim stillerinden kaçınma üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.
- 3i. Duygusal sermaye boyutlarından öz yönetimin çatışma yönetim stillerinden uzlaşma üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.
- 3i. Duygusal sermaye boyutlarından uyumluluğun çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.
- 3j. Duygusal sermaye boyutlarından uyumluluğun çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.
- 3k. Duygusal sermaye boyutlarından uyumluluğun çatışma yönetim stillerinden hükmetme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.
- 3l. Duygusal sermaye boyutlarından uyumluluğun çatışma yönetim stillerinden kaçınma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.
- 3m. Duygusal sermaye boyutlarından uyumluluğun çatışma yönetim stillerinden uzlaşma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.
- 3n. Duygusal sermaye boyutlarından ilişki yönetiminin çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.
- 3o. Duygusal sermaye boyutlarından ilişki yönetiminin çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.
- 3ö. Duygusal sermaye boyutlarından ilişki yönetiminin çatışma yönetim stillerinden hükmetme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.
- 3p. Duygusal sermaye boyutlarından ilişki yönetiminin çatışma yönetim stillerinden kaçınma üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

- 3r. Duygusal sermaye boyutlarından ilişki yönetiminin çatışma yönetim stillerinden uzlaşma üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.
- 3s. Duygusal sermaye boyutlarından kişisel farkındalığın çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.
- 3ş. Duygusal sermaye boyutlarından kişisel farkındalığın çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.
- 3t. Duygusal sermaye boyutlarından kişisel farkındalığın çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.
- 3u. Duygusal sermaye boyutlarından kişisel farkındalığın çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.
- 3ü. Duygusal sermaye boyutlarından kişisel farkındalığın çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Çalışanların akranları ile yaşadıkları çatışmaların işletmeler üzerinde etkili olduğu ve yöneticilerin de zamanlarını aldığı bilinmektedir. Bunun dışında çatışmanın kaçınılmaz olduğu, çatışmanın belli bir düzeye kadar faydalı olabildiği, belli düzey aşıldığında ve iyi yönetilmediğinde fonksiyonel olmayan bir hal aldığı bilimsel çalışmalarda ortaya konulmuştur. Duygusal sermaye ise geliştirilebilir ve ölçülebilir bir yetkinliktir. Bu tez çalışması ile özelde örneklemin alındığı evrende geliştirilebilir yetkinlik olan duygusal sermayenin çatışma yönetim stilleri üzerine etkisi ortaya konulacaktır. Duygusal sermayenin hangi boyutunun arzu edilen çatışma yönetim stilleri üzerinde etkisinin olduğu belirlenerek yöneticilere geliştirilmesi gereken yetkinlikler veya işe eleman seçimlerinde dikkate alınması gereken yetkinlikler konusunda yol gösterilmesi amaçlanmaktadır.

Bunun dışında yeni bir sermaye kavramı olan duygusal sermaye konusunda araştırmacıların dikkati çekilerek, duygusal sermayenin farklı tutum ve davranışlar üzerine olan etkilerinin çalışılmasına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde çalışanların duygusal sermayelerinin örgütsel çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkilerini ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir. Hangi duygusal sermaye alt boyutunun hangi çatışma yönetim stili üzerinde etkisinin olduğunun ortaya konması işverenlere fonksiyonel çatışma ortamının sağlanabilmesi, fonksiyonel olmayan çatışma ortamlarının da önüne geçilmesi konusunda rehber olacaktır. Ayrıca hangi duygusal özellikteki insanların örgütsel amaçlar için tercih edilmesi gerektiğini ortaya çıkaracağından örgüte istihdam edilecek personellere

uygulanacak testler neticesinde arzulanan duygusal özellikteki insanların seçimini kolaylaştıracaktır. Bunun yanında, uygun (fonksiyonel) çatışma ortamlarının yaratılması amacıyla çalışanların hangi duygusal sermaye alt boyutunun geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkacağından, işletme tarafından verilecek eğitimler için de baş vurulması gereken bir kaynak olacaktır.

Bu araştırmanın temel amacı, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde çalışanların duygusal sermayelerinin çatışma yönetim stilleri üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Dünyada az sayıda çalışma yapılan ve Türkiye'de ise yeni yeni çalışılmaya başlanan duygusal sermaye kavramı, bu tez çalışmasının bağımsız değişkenidir. Hazırlanacak tez çalışması ile duygusal sermaye alanında bir kavramsal çerçeve ve literatür oluşturulacağı için neticelerinin önemli olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, duygusal sermayenin çatışma yönetimi üzerine katkıları konusunda nicel bulguların ortaya konulması da araştırmanın önemini artırmaktadır.

Bununla birlikte duygusal sermaye boyutları ve çatışma yönetim stillerinin demografik özelliklere nasıl farklılaştığı veya farklılaşmadığının ortaya koyulması da yine bu çalışmanın diğer amaçlarından biridir.

Hazırlanmış olan bu çalışmayla Türkçe literatürlerde çok az bulunan duygusal sermaye kavramını teorik anlamda dilimize kazandıran çalışmalara yenisini ekleyecektir. Aynı zamanda farklı değişkenler üzerinde duygusal sermayenin etkisini tespit edecek olması nedeniyle de genel literatüre de mühim katkılar sunacaktır.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırmanın yapılmasında şu varsayımlardan yararlanılmıştır;

- Araştırma evrenini oluşturan gruptan seçilecek örneklem grubu evreni temsil etmekte olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılanlar araştırmayı yapabilmek için kullanılacak anketlere doğru cevap verecekleri varsayılmıştır.
- Araştırma grubu Gaziantep şehrinde faaliyet gösteren Organize Sanayi Bölgesi çalışanlarından oluşmakta olup, araştırma kapsamında belirlenen örneklem vasıtasıyla elde edilen bulguların genellenebileceği varsayılmıştır.
- Araştırma kapsamında denek olarak kullanılacak olan üst ve orta düzey çalışanlar, duyguları olan, çatışma yönetim stillerinin farkında olan insanlardır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL SERMAYE

#### 2.1. Duygu Kavramı

Duygu kavramı, özellikle psikoloji alanıyla ilgili olan duygu sözcüğü, birçok psikolog tarafından farklı bakış açılarıyla, farklı şekillerde tanımlanmıştır. Plutchik (1994:139), duygunun his, davranış, kontrol etme, fizyolojik değişiklikler, itici kuvvet, gibi farklı öğelerden oluştuğunu ifade etmektedir. Ayrıca Crooks ve Stein (1991: 358) beden dilinin, yüzsel ifadelerin, tavırların veya ses tonunun da çeşitli duyguların birer belirteci olduğunu söyler (Akt. Bozkurt, 2014:26).

Duygular, kişilere rehberlik etmek amacıyla problem çözme teknikleri geliştirir. Bireylerin işini gelecekte olan şeylerle ilgili plan yaparken kolaylaştırır. Duygular, içsel veya dışsal olaylara karşı kişiler için olumlu ya da olumsuz anlamlar taşımaktadır. Olumsuz zihinsel tecrübeler olumlu duygular tarafından düzenlenebilmektedir. Duyguların bize kattıklarından bir diğer mühim olanı ise, bireylerin öteledikleri gereksinimlerini merkeze almayı sağlamak ve kompleks sistemlerin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktır (Salovey ve Mayer, 1990). Syrus (1961) bu çerçevede “Duygularını yönet, yoksa onlar seni yönetir” sözünü söyleyerek, duyguların hayatı yönlendirme konusunda ne kadar kuvvetli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır (Akt. Salovey ve Mayer, 1990).

Psikobiyojide çok fazla literatür olmasına rağmen, duygunun kendine ait veya arzu edilen hiçbir tanımı bulunmamaktadır (Chapman ve Nakamura, 1998). Kleinginna ve Kleinginna, yaptıkları bir çalışmada kendi tanımları hariç duyguların 92 farklı tanımını duygu konulu literatürden derlemiş ve gruplanmış birbirinden farklı 9 tanım kategorisi belirlemişlerdir: Duygu, motivasyon, motivasyon-duygu, psikolojik, öğrenme, sosyal, tarih sistemleri, antropoloji, sözlükler-ansiklopediler(Kleinginna ve Kleinginna, 1981:348).

Duygu, ani sorun, şiddetli korku, sürpriz veya eğlencenin neden olduğu kışkırtma hali olarak tanımlanır (Larousse Dictionary, 1990). Oxford İngilizce Sözlüğü'ne göre ise duygu, bilişsellik veya istem dışı olmaktan ayrılan zihinsel hisler veya acı, arzu, ümit gibi etkilerdir (Oxford English Dictionary, 1987). Bilişsel psikoloji sözlüğü duyguyu formel olarak tanımlamamıştır. Fakat duyguyla ilgili olan 5 sayfasından ortaya çıktığına göre duygu zihinsel bir durumdur. Bu önemsiz birşey demek değildir. Çünkü duygu yalnızca bedensel bir tepki olarak dikkate alınmıştır (Cannon, 1927). Cannon'u takiben bir çok otorite duygusal konuların yerini alan fiziksel tepkilerin duyguların esası olduğunu görmüştür. Örnek olarak Dantzer

tarafından duyguların uzun zamandır bilişsel olarak kategorize edilmesine rağmen duygusal deneyimin motor ve içgüdüsel elemanları içerdiği ifade edilmiştir." (Dantzer, 1989)

Hisler aşağıdaki denklemde görüldüğü gibi 4 boyutta sergilenmelidir:

$$\psi=f(x[t], y[t], z[t])$$

Bunlara değinecek olursak:

$\psi$ : Zihinsel Deneyim

x: Kalite

y: Şiddet

t: Süre

z: Zevk/Zevksizlik

Bu 4 boyut büyük oranda diğerinden bağımsızdır. Eğer X, Y ve T boyutları çarpılabilir olsalardı yani onlardan biri sıfır olsaydı bilinçli bir deneyimden söz edemezdik. Ancak Z boyutu sıfır olabilir. Bu 4 boyut aslında duygu olan bilincin özel durumunu ilgilendirir (Cabanac, 1996: 226-234).

Scherer (1993)'e göre ise herhangi bir bilişsellik, duygunun kaynağı olabilmektedir. Duygunun öncelikli olup olmadığı bilişsellikten bağımsızdır (Cannon,1927; Lazarus, 1982) veya ikincil olup olmadığı da bilişsellikle bağımlıdır (Zajonc, 1980). Duygu sayılan herşeyin eskiden kalma, pan kültürel ve istemsiz tepkilerin bir aktivasyonunu içermesi gerekmediğinin bilinmesi gerekir. Tetiklenme ihtiyacı olmayan daha yüksek bilişsel aktiviteler, duygusal sayılması için program tepkilerini etkiler (Griffiths, 1997).

Scherer'in başka bir tanımında ise duygu, organizmanın ana kaygılarıyla ilgili olduğu gibi dıştan veya içten dürtülenen olayların ölçümüne karşılık 5 organizmik alt sistemin tamamının veya bir çoğunun durumlarındaki senkronize, ilişkilerarası değişimlerin bir bölümüdür (Scherer, 2005:697).

Kelime anlamı olarak duygular hayatı vurgulamaktadır. Bu kısa tanımın özü duygularımızın hayatımızı yönettiği olarak kabul edilmiştir. Goleman (2006)' a göre duygular hayatımızla başa çıkmak için bize acil planlar yapmayı sağlar. Bundan dolayı duygular bizi beklenmedik durumların kötülüğünden korur.

Mayer ve arkadaşları (2000)'na göre duygular, zihinsel, psikolojik, motivasyonel ve gözlemsel psikolojik sistemleri kapsayan, uyum sağlayan ve organize olan reaksiyonlardır. Diğer bir deyişle psikolojik reaksiyonlar, algılar ve bilinçli farkındalıklar içeren psikolojik alt sistemleri eş güdümlenen içsel durumlar anlamında tanımlanmıştır.

Aristoteles'e göre duygular, neşeli veya neşesiz olduğumuz zaman, olgular veya varsayımlarımızla ortaya çıkan bizlerin birer refakatçisidir. Arzuyu ortaya çıkarır ancak

bağımsız normlar olmadığından bilinçli davranışlarımızla birlikte hareket eder (Konrad ve Hendl, 2001). Feldman'a göre ise duygular, davranışları etkileyen mutluluk, ümitsizlik ve üzgün olma hali gibi bilinçli ve psikolojik temelli şeyleri içeren faktörlerdir (Cakar ve Arbak, 2004).

Cooper ve Sawaf (1997)'a göre duygular bireylerin içten gelen değerlerini aktive eden enerji akımlarıdır. Davranışları şekillendirir ve dışı doğru genişleyerek diğer bireyleri etkiler. Duygular fikir ve eylemlerin güçlü bir organize edicisidir. Çelişkili görünse bile sorgulamak ve mantıklı olmak için esastır.

Damasio ise duyguyu iyi olma haliyle tanımlanan bilinçli ve düşünen yapılar olan, sadece hayatta kalan değil bizim olduğumuz yaşam aralığında yaşamaya ayarlı, amaçlarda direk veya indirek olarak teşvik edici biyodüzenleyici reaksiyonlar olarak tanımlamıştır (Manstead ve arkadaşları, 2004:50).

Psikoloji literatüründe duygu konusu bir çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bazıları duyguların sadece birer reaksiyon olduğunu iddia etse de bazıları da duyguların bilincimizin bir ürünü olduğunu ifade eder (Ashkanasy, 2003).

Bunun yanı sıra 1980'lerden beri araştırmacılar duyguların bilinçli ve bilinçsiz sinirsel sistemlerin birbiriyle etkileşime girmesinden kaynaklandığı konusunda birleşmişlerdir (Ashkanasy, 2003).

Bu bağlamda duygular hayatta kalmanın evrimsel ihtiyaçlarından çıkagelen irsi ve uyarlanabilir alt sistemlerin entegrasyonu olarak görülebilir (Tooby ve Cosmides, 1990). Sonuç olarak duygular insanların karşılaştıkları olaylarda yer alan fırsatların avantajlarını yakalamaya olanak sağlayan ve insanların zorluklarla başa çıkma becerilerini optimize eden tepkilerin organize olmuş gruplarıdır (Cote 2014). Örnek vermek gerekirse kızgınlık, mutluluk ve mahcubiyet gibi öncelikli duygularımız şartlara uyum sağlamamızda bize yardımcı olur. Mesela kızgınlık duygusu, adaletsizlik durumunda üçüncü kişilere sinyaller göndererek bizi sömürülmekten korur (Gross, 1999). Buna ek olarak utanç duygusu diğerlerinin gözünde saygınlığımızı yitirebileceğimiz korkuları yayararak bizi bazı şeyleri edepsizce yapmaktan alıkoyar.

Araştırmacılar aynı zamanda duyguların düzenleyici tepkiler olduğu yaklaşımında bulunurlar. Çünkü aslında duygular zihinsel aktivitelere ve peşisıra gelen eylemlere odaklanırlar. Bundan dolayı Leeper duyguların tesadüfi veya kaotik olmaktan çok prensip olarak motive edici güçler olduğunu savunur. Bunun yanında modern teorideki görüşler duyguların bilinçli aktiviteler olduğunu değerlendirir. Örnek olarak yapay zeka araştırmacıları onların

işleyişlerini düzenleme niyetiyle duyguları bilgisayara adapte etmenin önemini değerlendirirler (Salovey ve Mayer, 1990).

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere duyguların bilişsel, deneyimsel ve motivasyonel aktiviteler olduğu açıktır. Kişiye göre değişen negatif veya pozitif anlamlar taşıyabilir.

## **2.2. Duyguların Sınıflandırılması**

Yaşanan duygusal hisleri ifade etmek için bir çok farklı kelime kullanmamıza rağmen duygular aslında sonsuzdur. Birçok araştırmacının duyguların sınırlı sayıda olduğunu savunmasına rağmen, birçoğu da duyguların kesin sayısının olmadığını ve temel duyguların doğası konusunda hala araştırmaların yapıldığını söylemektedir.

Bazı araştırmacılar duygulara biyolojik anlamlar yüklerler. Mesela Izard (1977), Plutchick (1980) ve Tomkins (1963) duyguların, fiziksel tepkimelere karşı gösterilen reaksiyonlar olduğunu varsayarlar. Ancak biyolojik özelliklerin yanında çevresel faktörlerin de etkili olduğu konusunda büyük bir çoğunluk görüş birliğine varmışlardır (Blasi, 1999: 3).

Aslında duygular genellikle içinde bulunduğumuz ortamla ilgilidir. Duygulara sınır belirlemek ve duruma göre tanımlama yapmak biyolojik ve psikolojik anlamda doğru olmaz. Günümüze kadar yapılmış olan çalışmalar neticesinde duyguların genel anlamda ne şekilde sınıflandırıldığı açıklanmıştır.

Araştırmacılar arasındaki hangi duyguların birincil olarak nitelendirilebileceği ve nasıl sınıflandırılması gerektiği tartışması sürse de, bazı kuramcılar temel duygu kümelerinin var olduğunu öne sürmektedirler.

### **2.2.1. Birincil ve İkincil Duygular**

Bir çok araştırmacı, temel duygular üzerinde ciddi araştırmalar yapmaktadırlar. Bu araştırmacılardan biri olan Damasio duyguları “birincil” ve “ikincil” olmak üzere ikiye ayırmıştır. Birincil duygular aslında tek başına duygusal davranışları açıklamaya yetmez. Birincil duygulardan kasıt temel duygulardır. Yani bir durum karşısında spontane olarak verilen tepkilerdir.

İkincil duyguların ortaya çıkması ise birincil duygular arasında sistematik bağlantılar kurmaya başladığımız andan itibaren başlar (Göka,2011). Kısaca ikincil duygular daha uzun mental zaman gerektiren duyguların adlandırılmasıdır (Sayan, 2002: 3). İkincil duygular fitri değildir. Doğuştan gelmez. Ya sonradan edinilir ya da öğrenilir. Aile, sosyal ve kültürel çevre kişilerin duyguların ifadesinde çok önemli rol oynar. Her düzey ve şekildeki öğrenmeler, sosyal ve kültürel anlamda hangi durumda hangi duygusal ifadeleri vermemiz konusunu bize öğretir. Yapılan araştırmalar kafa travması gibi durumlarda birincil duyguların korunduğunu

ancak yaşam tecrübesi ve öğrenmeye odaklı olan ikincil duyguların kaybolduğunu belirlemiştir.

Bir takım kuramcılar genel inanışın aksine temel duygu kümeleri olduğunu savunmaktadır (Goleman, 2009:225). Bu duygu kümeleri konusu aşağıda bulunan Tablo 1 'de verilmiştir:

**Tablo1.** Temel Duyguların Sınıflandırılması

<b>Plutchik</b>	<b>Ekman</b>	<b>Tomkins</b>	<b>Izard</b>
Neşe	Mutluluk	Zevk	Neşe
Kabulleniş			
Korku	Korku	Korku	Korku
Şaşırma	Şaşırma	Şaşırma	Şaşırma
Üzüntü	Üzüntü	Endişe	Endişe
İğrenme	İğrenme	İğrenme	
Kızgınlık	Kızgınlık	Kızgınlık	Kızgınlık
Tahmin		Merak Utanç Hor görme	Hor görme

Kaynak: (Salovey ve Caruso 2010:107).

Tablo 1'den de anlaşıldığı üzere, Plutchik'e göre duygular neşe, kabulleniş, korku, şaşırma, üzüntü, iğrenme, kızgınlık ve tahmin olarak sınıflandırılmaktadır. Ekman'a göre ise duygular, mutluluk, korku, şaşırma, üzüntü, iğrenme, kızgınlık; Tomkins'e göre zevk, korku, şaşırma, endişe, iğrenme, kızgınlık, merak, utanç, hor görme; Izard'a göre ise, neşe, korku, şaşırma, endişe, kızgınlık, hor görme olarak sınıflandırılmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere duygular genel olarak sınıflandırıldığında birbirine benzerlik göstermektedir.

Goleman (2009: 24-25)'ın bahsettiği temel duygu kümelerine değinilecek olursa,

- **Öfke:** Öfke hissedildiğinde, kan akışı ellere doğru olur; kalbin atışı artmaya başlar, adrenalin gibi hormonların salgılanmaya başlamasıyla da atik hareket etmeye yetecek güç ve enerji meydana gelir (Goleman, 2009: 30-34). Kızgınlık kelimesi üst başlık olarak kabul edilirse, alt başlıkları ise şu şekilde sıralayabiliriz: hakaret, gazap, içerleme, tükenme, kızma, öfkelenme, hınç duyma, kin besleme, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık ve hatta en uçta, patolojik nefret ve şiddet. Bu sorunlar çözülmediği takdirde, yaşanan kızgınlık şekil değiştirerek uzun dönemli öfke, kin,

nefret, düşmanlık duygularına ve hatta sonunda depresyona girmeye kadar varan bir ruh haline dönüşebilir (Barutçugil, 2004: 82).

- **Üzüntü:** Üzüntü kavramı tanımlanırken içersinde acı, kasvet, keder, kendine acıma, yalnız hissetme, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon olgularını içerir. İnsan üzüntülüken doğal olarak yalnız kalma ihtiyacı hissedebilir. Üzüntülü olduğunda geriye çekilmek, kendimizi daha güçlü hissedinceye kadar daha fazla incinmekten ve acı çekmekten korur (Barutçugil, 2004: 82).
- **Korku:** Korku kavramı tanımlanırken, huzursuzluk, vicdan azabı, sinirlilik, şüphe, ürkme, hayret duyma, dehşete kapılma, kuruntu, tasalanma, çekinme; patolojik olduğunda ise fobi ve panik olgularını içerir. Korku hissedildiğinde, kan bacaklardaki gibi olan büyük iskelet kaslarına yönelir ve sanki kan yüzden çekilir, ve bu durum kanın donmuş olduğu gibi bir izlenim verir. Beden bir anlık donar. Bunun sebebi saklanmanın daha iyi bir seçenek olup olmadığının anlaşılması içindir. Dikkat, yaklaşan tehlikeye odaklanarak nasıl tepki verilmesi gerektiğini değerlendirir. (Goleman, 2009: 30-34).
- **Zevk:** Mutlu olma hali, heyecan, tensel zevk, galeyan, haz, eğlenme, sevinç, tatmin, gurur, hoşnut olma, bayılma, aşırı enerjik olma durumu, karpis ve en sonunda mani. Gevşeme tepkisi de denen zevk hali, bedeninin her yerine yayılmış olan, işbirliğini kolaylaştıran genel bir huzur ve tatmin hali oluşturan tepkileri kapsar (Goleman, 2009: 30-34). Bu duygulara önem göstermeli ve hoşnutluk, mutluluk, tatmin, huzur, neşe ve benzeri duyguların ortaya çıkmasını sağlayan durumları tekrar tekrar yaratmaya uğraşılması gerekir (Barutçugil, 2004: 83).
- **Sevgi:** Kabul görme, arkadaşlık, itimat, iyilik, yakın ilgi, bağlılık, hayranlık, aşırı tutkunluk, ve muhabbet anlamlarını taşır.
- **Şaşkınlık:** Şok, hayret, afallama, ve merak hislerini uyandırır.
- **Utanç:** Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, ve üzülme gibi hisleri taşır.

İnsanlar aynı duygular karşısında genelde birbirleriyle paralellik gösteren tepkiler verirler. Ekman, dört tane yüz ifadesinin (korku, öfke, üzüntü, zevk) okuma yazma bilmeyen hatta beyaz perde veya televizyonla bile tanışmamış oldukları tahmin edilen kişiler de dahil, dünyadaki farklı kültürlerden insanlar tarafından bilinir olmasının bu hislerin evrensel olduğunun kanıtı olduğunu ortaya atmıştır. (Goleman,2009:491)

### **2.2.2. Olumlu-Olumsuz Duygular**

Önceleri duyguların değerlendirilmesi tek boyutta yapılırken, günümüzdeki araştırmalarda duygu yapısının birbiriyle bağlantısı olmayan iki ana boyuttan oluştuğu savunulmaktadır. Bu boyutlar olumlu ve olumsuz duygulardır. Bunu savunan araştırmacılar ise Russel (1980), Zevon ve Tellegen (1982), Clark ve Tellegen (1984), Watson ve Tellegen (1985) olarak sayılabilir (Gençöz, 2000: 20).

İşyerinde olumlu ve olumsuz duygular özellikle, organizasyonel psikoloji, organizasyonel davranış, organizasyonel çatışma ve karar verme gibi konularda önemli bir rol oynamaktadırlar. Aslında iş tatmini ile aralarında çok yakın bir bağ olduğu düşünülse de aslında kesinlikle aynı anlama gelmemektedir. Çünkü iş tatmininde psikolojik unsurların yanısıra çevresel faktörler de (mesai saatleri, masa, ışık vb.) önemlidir (Kafetsios, 2007'den akt. Soran 2011:26).

Son zamanlarda yapılan organizasyon ve yönetim alanındaki çalışmalar olumlu-olumsuz duygu durumlarının birçok organizasyon davranışını önemli oranda etkilediğini göstermiştir. Olumlu-olumsuz duygu hallerinin gözlendiği bir takım çalışmalarda olumlu duygu hali içerisinde olan çalışanların, olumsuz duygu hali içerisinde olan çalışanlara kıyasla yüksek oranda öz-yeterlilik ve iş doyumuna sahibi oldukları gözlemlenmiştir (Yerlikaya, 2008: 49).

Olumlu duygu, hayattan alınan zevk ve keyif hali olarak açıklanırken, olumsuz duygu ise bireyin kızgınlık, korku, stres gibi hoş olmayan duygularının aktive olması olarak tanımlanır. Olumlu ve olumsuz duyguların tespitinde kültürel ve bireysel çeşitliliklerin ciddi bir yer tuttuğuna inanılan duygularla ilgili literatür bulguları; mutluluk, zevk, heyecan, arzu ve memnun olmak gibi hisleri olumlu duygulara bağlarken, olumsuz duyguların ise kızgınlık, endişe, gerilme ve mutsuz olma gibi kavramları içerdiği yönündedir (Özer ve Tezel, 2008: 81-86).

### **2.3. Örgütlerde Yaşanan Belli Başlı Duygular**

Literatür incelendiğinde kişilerin iř hayatına olumsuz duyguların etkilerinin çok fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Silvia, 2006: 229). Bir örgüt sistemleştirilecekse buna “sosyal-duygu” sistemi demek çok uygun dūřecektir. Bu sistemde ortaya çıkan enerji olumlu yönde kullanılırsa örgüt amaçlarına rahatlıkla ulaşılabilir. Ancak bu sisteme zarar vermeye çalışan olumsuz duygular yoğunluktur. Basch ve Cropanzano araştırmalarında iř yerindeki ürün kalitesinin dūřmesinde bu olumsuz duyguların büyük rolünün olduğunu belirtmişlerdir (Toegel, 2007:337).

Çatışmaların nedenleri ve sonuçları arasında çoğunlukla öfke, hiddet, kin, nefret, intikam gibi duygular yer almaktadır. İnsanlar herhangi bir konuda çatışma yaşarken çeşitli ve karmaşık duygular yaşarlar. Kızgınlık, güvensizlik, hayal kırıklığı, şaşkınlık, üzüntü ve korku gibi kuvvetli ve olumsuz duygular bunlara örnek olarak verilebilir. Genellikle tartışmanın esas nedenini bu duygular gölgeler ve onların önüne geçer (Barutçugil, 2004: 85). Aşağıda örgütlerde oluşabilecek kuvvetli duygulardan; güvensizlik, düşmanlık, üzüntü ve depresyon duygularına yer verilmiştir.

### **2.3.1. Güvensizlik**

Güven duygusunun tam zıt karşılığı olan güvensizlik duygusu, insanların toplumsal faaliyetlerde ve etkileşimlerde kapıldığı kaygı, ürkeklik ya da korku olarak tanımlanabilir. Tönnies (2005:200-204), en basit haliyle sosyal var olma veya şekil olarak tanımladığı toplumsal münasebetlerin oluşturulmasındaki hedefin, kişilerin sosyal yaşamlarında, işlerinde, nesiller boyunca, hedeflediklerine kavuşmak amacıyla uygun vasıta arayarak söz konusu hedefe kavuşturacak doğru yöntemi bulmaya çalışmak olduğunu ileri sürmektedir.

Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi adil ve doğru çalışmıyorsa ve yanlış ve hatalı yönlendiren bilgilerden dolayı sistemin performansı olumsuz etkileniyorsa o örgütte güvensizlik ortamı yaratılmış olur. Bu güvensizlik neticesinde karmaşık durumlar ve anlamsız kayıplar yaşanır. Daha da önemlisi güvensizlik, yaratıcı enerjinin yanlış yerlerde tüketilmesine ve uğraşların boşa gitmesine neden olur (Barutçugil, 2004: 106).

### **2.3.2. Düşmanlık**

Orgütlerde düşmanlık; bir kaç şekilde kendini belli eder. Bunların başlıcaları çalışanların güvenliğini tehdit etme, onların fiziksel ve/veya psikolojik sağlığını etkileme ve/veya şirketin varlıklarının zarar görmesine neden olma. Genel olarak da düşmanlık gerilime sebebiyet veren bir durumdur. Bunların sonucu olarak düşmanlık, iş ortamlarında çeşitli şekillerde engel olmalara, gerilimlere ve performans düşüşlerine neden olmaktadır. Düşmanlık belirtileri gösteren bir çalışmada insanlara gözdağı verme, hoşgörüsüzlük, duygusal olarak ani iniş çıkışlar ve kıskançlık gibi duygusal tepkiler başgösterir. Genellikle asık yüzlü olurlar ve sürekli başkalarından şüphe etme eğilimi içindedirler. İşlerini zamanında bitiremez ve bundan dolayı sürekli kendilerince haklı bir bahaneleri vardır. Ani tepkilerini kontrol edemezler. Parasal sıkıntılar veya aile içi sorunlar yaşarlar. Sosyal ilişkileri bozulmaya başlar. Herhangi bir konuda eleştirildiklerinde savunmaya geçmek gibi davranışlar sergilerler. Düşmanlıktan sebepli ciddi bir olay yaşanmadan önce bir yönetici sorunun belirtilerini önceden fark etmeli ve mümkün olan en kısa zamanda önlem almalıdır. Hatta

gerekiyorsa profesyonel danışmanlardan gelecekte olabilecek şiddete karşı davranış ve tehditleri analiz etmek için yardım istemelidir (Barutçugil, 2004: 89).

### **2.3.3. Üzüntü**

Bir kayıptan veya kayıp ihtimalinden kaynaklanan davranışlar bütününe üzüntü denir. İş hayatındaki kayıp, genellikle, kişinin iş güvenliğinin riske girmesi, arkadaşlarını, kendi kontrolünü, hayallerini ve hatta özgüvenini ve kendine olan saygısının kaybı anlamına gelmektedir. Bu kayıplar üzüntü reaksiyonlarını harekete geçirmektedirler. İnsanların sevdikleri biri öldüğünde yas tuttıkları gibi umudunu, amaçlarını ve statüsünü kaybeden kişiler de yas tutarlar. Bir yöneticinin herhangi bir kaybın ortaya çıktığı zamanlarda bunun için üzülme normal karşılaması ve bunun farkında olması önemlidir. Çoğu insanlar kaygı, üzüntü, kızgınlık gibi duygular yaşar ancak bunların şiddeti ve süresi herkes için aynı oranda olmaz. Bu durum, onların sorunlarla başetme yeteneklerine, geçmişteki yitirdiklerine, şu andaki kaybı nasıl hissettiklerine ve bu dönem süresince ne oranda destek alacaklarına bağlıdır. Üzüntü tepkileri veren insanlarda ilk olarak kızgınlık ve alınganlık ortaya çıkar ve bunu insanlara güvensizlik besleme, şüphelenme ve hatta kendinden şüphelenme duygusu takip eder. Çalışan, yaptığı işe yabancılaşmaya başlar ve gelecek için kaygıları artar. Yönetime karşı duygusal davranır, gücenir, başkalarından kendini geri çekmeye, uzak durmaya çalışır. Resmi şikayetlerde bulunma veya dedikodu yapma eğilimi artar. Yönetici, bir çalışanında üzüntü tepkilerinin sıklaştığını farkettiğinde onu yeniden kazanmak ve performansını tekrar yükseltmek için harekete geçmelidir. Çalışanı duyguları hakkında konuşması için cesaretlendirmek bu amaçla yapabileceği ilk adım olabilir. Üzüntüsüne neden olabilecek bazı alışkanlıklarını bırakmasına yardımcı olmalıdır. O çalışanın iş yerine geçmiş zamanlardaki katkıları dile getirilmeli ve ona duyulan takdirler belirtilmelidir. Gerekiyorsa, biraz kendini toparlaması için serbest zamanlar verilmelidir. Yapılan görüşmelerde organizasyonun ve kendisinin geleceğinden, vizyonundan ve amaçlarından bahsetmek çalışan için önemlidir (Barutçugil, 2004: 87-88).

### **2.3.4. Depresyon**

Çökkünlük olarak da adlandırılan depresyon, keder hissiyle beraber düşünce, davranış ve fiziksel hareketlerde yavaşlama ile devam eden bir durumdur. Depresyondaki bir kişi kendini yoğun bir şekilde değersiz, yetersiz, sevilmemeye, karamsar, çaresiz, güçsüz, suçlu ve isteksiz hisseder. Depresyon, kişinin yaşama sevincinin ve hazzının bitmesine, ileride yaşanacak zamanlar ile ilgili pesimist bir yaklaşım içinde olmasına, gıda alma, cinsi arzular, uyku, vb. gibi esas gereksinimlerini karşılamada sorunlar yaşamasına, intihar düşüncesine

hatta bunu fiiliyata dökmesine neden olan bir hastalıktır (<http://www.sadecepsikoloji.com/uzman-yazilari/depresyon-nedir/> erişim: 21.04.2019).

Duygusal sorunlarının temel nedenleri incelendiğinde, depresyonla bağlantısının kişinin özel veya iş yaşamındaki kayıplara bağlı olarak oluşan üzüntüler olduğu görülmektedir. Hastalık boyutundaki depresyonlar aylar veya yıllarca sürebilmektedir. Bir konuya odaklanma, hatırlama ve karar almada zorlanmalar depresyon belirtileri arasında başı çeken unsurlardır. Çalışanda işe ve iş arkadaşlarına karşı ilgisizlik başlar. Ani şekilde ve bir anda sinirlenir, sonra buna üzülür. Devamsızlıklar artar, çeşitli bahanelerle işe geç gelip erken ayrılma durumları artmaya başlar. Sürekli yorgundur, fiziksel sorunlar, ağrılar ve uyku bozuklukları peşini bırakmaz. Yönetici ilk olarak, çalışanın gösterdiği bazı davranışlara göre iş performansındaki değişiklikleri incelemeli ve kaydetmelidir. Çalışanla bir görüşme ortamı ayarlanmalı ve burada danışmanlık yöntemlerinden yararlanılmalıdır. Bu sorununun sürekli olup olmadığını veya sadece bir olaya karşı hissedilen reaksiyon mu olduğunu anlayabilmek için açık soru ve aktif dinleme teknikleri kullanılmalıdır (Barutçugil, 2004: 85).

#### 2.4. Duyguların Bileşenleri

Duyguların bileşenleri konusunda bir çok araştırmacının farklı çalışmaları bulunmaktadır. Ancak bunlardan genel kabul görmüş ve öne çıkmış olanlara değinecek olursak, Ortony ve arkadaşları (2007: 290) bu konuda bir çalışma yapmıştır ve onlara göre duyguların 3 ana parçası bulunmaktadır. Bu ana parçalar aşağıdaki gibidir:

- **Somatik/Fizyolojik:** Kalbin hızlı atması, kızarma, ellerdeki ter salgısında artış gibi duyguların otomatik olarak bedende oluşturduğu değişimler fiziksel tepkilere örnek olarak gösterilebilir.
- **Motivasyonel/Davranışsal:** Kişinin tecrübe ettiği duygularda harekete geçme özelliği gösteren övgü, alkış, oç alma gibi davranışlar; davranışsal bileşenlere örnek olarak gösterilmektedir.
- **Bilişsel/Yorumsal:** Ağlamak, somurtmak, gülmek gibi davranışların örnek gösterilebileceği zihinsel-yorumsal duygular fiziksel ve motivasyonel hayati unsurlar tarafından idrak edilen duygu edinimlerinin genel değerlendirmesidir.

Thoits ise (1989: 318) duyguların dört bileşenden meydana geldiğini savunur. Bunlar:

- Durumsal bir uyarıcının veya ortamın değerlendirilmesi,
- Bedensel duygularda değişiklik,
- El, çehre ve kol hareketlerinin serbestçe ya da kısıtlı bir şekilde ifade edilmesi,
- İlk üç unsurdan bir veya daha fazlasının birleşimini kültürel olarak isimlendirmesi.

Konrad ve Hendl ise (2003: 20) duyguların temel bileşenlerini şu şekilde sıralamaktadır;

- **Öznel Bileşen:** Kişinin farkında olduğu ve açıklayabildiği durumu ifade etmektedir.
- **Psikolojik Bileşen:** Kişinin hisleri karşısındaki fiziksel reaksiyonları kapsamaktadır.
- **Bilgiye Dayalı Bileşen:** Kişinin hislerini idrak edebilmesi, düşünerek yorumlayabilmesi ve sergileyeceği tutum üzerinde hakimiyet kurmasını sağlamaktadır.
- **Değişken-Dışavurumcu Bileşen:** Kişi tarafından istem dışı olarak verilen motor tepkileri ele almaktadır.

## 2.5. Duygu Kuramları

Duyguların oluşumu ile ilgili bir çok çalışma ve farklı görüşler ortaya atılmıştır. Bazı araştırmacılara göre duyguların oluşumu fizyolojik kaynaklıdır, bazı araştırmacılar ise bu konuyu bilişsel nedenlere dayandırır. Bu farklılıklardan dolayı bir çok farklı kuram ortaya atılmıştır. Bu bölümde bu kuramlar hakkında bilgi verilecektir.

### 2.5.1. W. James ve C. Lange Kuramı

William James ve Carl Lange birbirlerinden habersiz, aynı senede farklı yerlerde aynı teoriyi ortaya koyduklarından dolayı buna James-Lange teorisi adı verilmiştir. Buna göre bireyler, fizyolojik değişimler yaşadıkdan sonra duyguyu oluştururlar. Yani ilk başta bir durum yaşanır, sonrasında kişi fiziksel olarak reaksiyon gösterir ve tüm bunların sonucunda duygu meydana gelir. Fizyolojik tepki olaylar karşısında içgüdüsel olarak oluşur. Bu kurama göre bireyin kalbi korktuğundan dolayı çarpmaz, kalbinin çarpıntısını hisseder ve bunu korkuya yorar. Yine bu kurama göre ağladığımızda üzülürüz, saldırıya geçtiğimizde sinirleniriz, titrediğimizde korkarız (James, 1884).

### 2.5.2. Cannon ve Bard Kuramı

Bu kuram Walter Cannon ve onun öğrencisi Philip Bard tarafından geliştirilmiştir. Cannon, Harvard Üniversitesi'nden William James'in lisanstan öğrencisidir. Cannon hayvan fizyolojisi alanında çalışmıştır ve James'in çalışmalarını test etmek üzere bu işi yapmıştır. Yaptığı çalışmalar neticesinde ulaşılan sonuç otonom geri bildirimlerin duygular adına elzem olmadığıdır. Duyguların bağımsız parçaları hisler ve fizyolojik tepkilerdir. Bu netice ile James-Lange kuramına farklı bir seçenek sunmuştur. Cannon ve Bard, James-Lange teorisinin tersine duyguların genelde birbirine benzeyen otonom tepkileri içerdiğini ortaya atmışlardır. Cannon ve Bard'a göre duygular beyin mekanizmalarına dayanır. Yani duygular sadece bedensel değişimlere yönelik algılar değildir. Bu iki kuramcıya göre duyguların hissedilmesi ve fizyolojik tepkiler oluşurken beynin büyük rolü vardır (Friedman, 2010).

### 2.5.3. Schachter-Singer Kuramı

Schacter (1962), duygu kuramını iki alt boyuta ayırır. Bu boyutlar duygunun bileşenleri ve duygusal süreçlerdir (Akt. Reizenzen, 1983). Schacter, duygusal olayların iki bileşenin birbirleriyle olan etkileşimi sonucunda oluştuğunu varsayar. Buna göre bireyler duygusal uyarıları bilişsel süzgeçten geçirdikten sonra tepki verirler. Yani öncelikle bedensel uyarılar hissedilir, sonra bu uyarılara neden olan duygusal bir kaynak var ise o duygu yaşanır. Sonuç olarak ortaya çıkan duygu, fizyolojik değişiklikler ve kişilerin olaylar karşısındaki tepkilerini gözlemleyerek kendi tepkilerini düzenleyebilmektedir. Schacter-Singer duyguların oluşumunda çevresel faktörlerin önemini kabul etmiştir. Duygusal tecrübelerden önce fizyolojik değişiklikler olduğunu kabul eder ancak duyguların bedensel değişikliği tek başına etkilediği görüşünü reddeder (Uslu, 2017:16)

### 2.5.4. Arnold Lindsey Kuramı

Modern psikolojide bilişsel duygu kuramının lideri olarak kabul edilen Arnold'a göre duygular bir değerlendirme sürecinin sonunda ortaya çıkar ve duygu kuramı duygusal deneyimlerin yanısıra duygusal ifadeleri de içerir. Duyguların nasıl ortaya çıktığı, duyguların işlevi ve kişilik gelişimi için duyguların önemini araştırır. Arnold (1960)'a göre (Akt., Reizenzen, 2006, s. 928-930):

- Duygular nesnelere yönlendirilir. Yani birşeyi severiz, birşeyden korkarız, birşeyden nefret ederiz.
- Duygular bilişleri öngörür. Örneğin biri başkan seçildiğinde onun mutlu olduğunu varsayarız. Oysa ki o kişi sadece başkan seçilmiştir. Bir duygunun uyanabilmesi için o nesnenin bizi etkilemesi gerekir.
- Duygular arzuları da öngörür.
- Duyguların temelindeki inançların farklılığı duygular arasındaki farklılığı ortaya çıkarır. Örneğin olumlu bir durumla karşılaşılsa bile o durum hakkında kötü düşünceye odaklanılırsa korku duygusu oluşur. Gelecekte güzel şeylerin olacağına inanıldığında ise umut duygusu oluşur.

### 2.6. İş Hayatında Duyguların Yeri ve Önemi

Duygular 5 seviyede ele alınır: kişinin kendi iç dünyasında, bireysel, diydik(ikiliye özgü), grup ve organizasyonel (Gopinath, 2011). Her seviyede yapılan araştırmaların tepkilerinin örnekleri Fisher'ın (2000) üzerinde çalıştığı duygular, bireysel arzu ve isteklerdeki şahıs dahilindeki varyasyonlar, liderlik ve duyguların bir modeli, üzerinde çalışılan gruplardaki duygusal zeka ve organizasyonel seviye olayı olan duygusal iklimdir. Organizasyonel hayattaki duyguların rolü bilimsel söylemin ilgili ve geçerli alanı olarak yeni

gelişmeye başladı. Bu görüş için katalizör olan duygusal zeka konsepti Salovey ve Mayer (1990) tarafından ortaya atılmıştır

Duyguların iş ve organizasyonel psikolojinin mi yoksa yönetim araştırmaları, sosyoloji ve organizasyonel davranışın mı bir konusu olduğu hakkında küçük bir şüphe vardır. Organizasyonlarda duygu hakkında yazılan ilk kitaptan beri (Finemen,1993) bu alanda bir çok yayın, planlı editörlü kitaplar ve bir çok makale yayımlanmıştır. Bu yayınlar, özel olarak yönetim ve organizasyonel davranış kitaplarında da yer almaktadır. Niçin iş hayatındaki duygular bir anda bu kadar önemli hale geldi? Bunun nedenlerinden biri psikolojinin duyguyu etkileyen nedenlerin tamamı olması ve bunun giderek organizasyonel psikolojiye yayılmasıdır. İkincisi ise boş vakit aktiviteleri, çağrı merkezleri, catering hizmetleri sektörlerde çalışanların artması ve müşteri hizmetlerinde duygusal ifade taleplerinin artmasıdır. Son olarak ise duygusal sermaye konusunun ve bunun daha sonraki çalışmalarının popülaritesinin artmasıdır. (Briner, 1999: 328)

İş hayatındaki herhangi bir sosyal durumda insanların gösterdiği duygular etkileşimin doğasında yer alan önemli bir rolü oynar. Bazı tür işlerde, her nasılsa, duyguların gösterilmesi o işin gerektirdiği özelliklerin en başında gelir. Hochschild (1983:7) toplumca gözlemlenebilen yüz ve vücut görünümünü yaratmak için hislerin yönetimine atf yapan duygusal emek tanımını ortaya koymuştur. Duygusal emek bir ücret karşılığı satılır ve bu yüzden bir mübadele değeri vardır.

İş hayatında işverenler örgütlerindeki personelden belirli duyguları göstermelerini isterler. Çünkü bunun çalışanlarının performanslarını arttırdığına inanırlar. Bazı duygu ifadeleri performansı en azından iki yolla artırıyor gibi görünürler. İlki dost canlısı müşteri hizmetleri veya müşterilerin bazı buluşmalarda bekledikleri duygusal ifadeler (üzgün ya da ciddi görünmesi gereken cenaze levazımatçısı gibi.) alışverişlerde yeniden tercih edilmeye ödüllendirilebilir. İkincisi ise duyguların ifade edilmesidir. Müşteriyi çalışanın acil yararına olacak şekilde çeşitli davranışlarla hareket etmesi konusunda onları etkilemesidir (satış personelinin anlaşmayı yapması veya tahsilatçının müşteriden alacağını tahsil etmesi gibi.)

İşverenin duyguların gösterilmesini istemesinin ardında yatan neden belki de eğer bir işçi mutlu görünüyorsa bazı önemli işlerin üstesinden gelecek kadar da mutlu hissediyordur düşüncesidir. Bu durumda işverenin çalışanlarından duygularını göstermesini istemesinin nedeni sadece müşterilerle olan ilişkilerde performans artırıcı olması değil aynı zamanda çalışanın kendisinin genel performansını da artırıyor olmasıdır. Bunun örneği daha yüksek seviyede motivasyon ve performans sağlayan coşkunun kollektif hissinde bulunan moral

kavramıdır. Her ne kadar mutlu üretken işçi fikrini destekleyen deneysel kanıtlar olabilecek olsa da bir çok yönetici ve işçi arasında hala popülerliğini korur (Wright ve Staw, 1999).

Tüm bu sebeplerden dolayı işverenlerin işçilerden duygularını göstermelerini istemelerinin arkasında bir çok neden yatar ve şüphesiz bunlar performans ile ilgilidir. Kültürel değişimi tatbik etmek için olan girişimler genellikle çalışanların duygularını gösterme ve hissetme konusunda etkilemeye çalışan işverenleri içerir (Van Maanen & Kunda, 1989). Bu bazen işçilere telkin edilen, çalıştığı organizasyonla ve organizasyonun hedefleri ile ilgili üretim ve coşkusuyla gurur duymalarını gerektiren görev tanımlamaları yoluyla olur (Briner, 1999).

Duygusal emek yoğun işlerde işçilerin ihtiyaç duyduğu duygusal ifadeleri yöneten kurallar açıkça belirtilmiş ve titizlikle uygulanmış olabilir. Bu açıkça ifade kuralları, duygusal emek yoğun işlerde çalışanların eğitimlerinde gözlenir. Havacılık çalışanları örneğinde Hochschild (1983:4) eğitimcilerin eğitim alanlardan şunu istediğini rapor etmiştir: "Evet kızlar şimdi sizden oraya gitmenizi ve gerçek anlamda içtenlikle gülümsemenizi istiyorum. Gülümsemeniz sizin en değerli varlığınızdır. Oraya gitmenizi ve bunu ortaya koymanızı istiyorum. Gülümseyin. Gerçek anlamda içtenlikle gülümseyin. Hatta abartın." Sutton (1991:255) ise alacak tahsildarlarının eğitiminde yer almış ve demiştir ki: "Hadi ama bu kadar da süt çocuğu olmayın. Daha gergin olmalısınız. Sesinizdeki acelecilik nerede?" Mc. Donald's dükkanlarında kasiyerlere verilen yazılı talimatlarda da "Coşkulu olun ve gülümseyin. İlk etkiyi yaratacak ikinci bir şansınız hiç bir zaman olmayacak" yazar (Leidner, 1993:69).

Peki duygusal ifade kurallarını çalışanlar neden uygular? Duygusal emek yoğun işlerde bu kurallara uymak bonus ve bahşişlerle ödüllendirilir. Gereken duygusal ifadeleri yapamayan çalışanları cezalandırmak için bir takım yaptırımlar uygulanır. Buna ilaveten yönetim tarafından duygu gösteriminin uygulanıp uygulanmadığı birçok yönden kontrol edilebilir. Çağrı merkezlerinde çalışanların kayıt altına alınan konuşmalarının yönetici tarafından beklenen duyguları gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla dinlenmesi buna örnek gösterilebilir (Briner, 1999)

Hissedilen ve uygulanan duygu arasındaki ilişkiyi içeren belki de en önemli konu hissettiği ve uyguladığı duyguların birbirleriyle tezatlığa varan uzantısıdır. Bu tezatlık duygusal emek yoğun işler gibi bazı işlerde işle ilgili tanımlamalarda olmadığı halde sahte bir şekilde müşteriye arkadaş canlısı gibi görünmek gerekebilir. Diğer yandan duygusal emeği içeren bir takım işlerde kişisel ve profesyonel tanımlama gerekçeleri için deneyimlenen bu tezatlık rahatsızlık verici olabilir (Briner, 1995). Örneğin bir hemşire hastaya göstermesi gereken duyguları hissetmiyorsa, bu durum hemşireyi rahatsız eder ve mesleğindeki yerini

sorgulamasına neden olabilir. Bu gibi sonuçların fenomen tabiriyle tükenmişlik sendromuyla bir çok paralel yönü vardır.

## 2.7. Duygusal Sermaye Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Nowotny (1981), duygusal sermayenin terimini kodlamak için sık sık alıntılanmıştır. Bununla birlikte, kullanımı Jackson'ın (1959) "Ölümün Anlamı" çalışmasına kadar gitmektedir.

Nowotny'nin (1981) kamu hayatında Avusturyalı kadınlar üzerinde çalışması, Bourdieu'yu kullanarak duygusal sermayeyi teorileştiren ilk çalışma olmuştur. Duygusal sermayeyi bilgi, iletişim ve ilişkilerin yanı sıra duygusal olarak değer verilen beceri ve varlıklara erişim olarak tanımlar (Nowotny, 1981:148). Froyum (2010:39) bu tanımı, duygusal sermayeyi, duyguları ve bunların idaresini sosyal fırsatlara dönüştüren yetenek veya adetler olarak gören bir kişilerarası kaynak olarak genişletmiştir. Durumsal olarak duygusal tecrübeler ve yorumlamalar, duyguları idare etmek adına gereken becerileri tamamlamaktadır. Duygusal sermaye, yalnızca duygu temelli bilgi ve becerileri değil, aynı zamanda rol alma konusunda toplumsal duyguları deneyimleme kapasitesini de kapsamaktadır (Thoits,2004). Cottingham, bu tanımları birleştirerek, kişinin hem toplumsal olarak ortaya çıkmış hem de iktidarın sürdürülmesi için kritik olan, durumsal, duygu temelli bilgi, duygu yönetimi becerileri ve duygu kapasitelerini ifade etmek için duygusal sermaye kullandığını söylemektedir (Cottingham, 2016: 5). Bourdieu'nun kuramsallaştırdığı türler arasında, duygusal sermaye, zihinsel bedenün kültürel toplumsallaşmasından doğan bir somutlaşmış kültürel sermaye biçimidir. (Scheper-Hughes and Lock,1987). Nowotny, duygusal sermayeyi, kamusal ve özel alanlar arasındaki çağdaş bölünmeler içinde kavramsallaştırmıştır. Voronov'a (2013) göre ise belirli toplum tarafından değer verilen uygulamaların kolaylaştırılmasıyla yine o toplulukta sosyal avantaj sağlayan duyguların deneyimlenmesi ve harekete geçirilmesi biçimlerine denir (Voronov, 2013:7)

Kişiler için duygusal yetkinlikler çok mühim bir kaynak oluşturur. Duygusal beceriler sosyal, iktisadi ve bireysel başarıyı yükseltebileceğinden, onları bireysel, mesleğe ilişkin ve organizasyonel gelişim için faydalı olan bir kişiye münhasır sosyal uyuma katkıda bulunan "kaynaklar yığını (duygusal beceriler)" olarak ifade edilen duygusal bir sermaye olarak düşünebiliriz. Bu, kişisel, ekonomik ve sosyal geri dönüşler getirebilir (Gendron, 2013:24).

Goleman'a göre duygusal yeterlilikler duygusal zeka ile bağlantılıdır ve onu temel alır. Duygusal becerileri anlayıp öğrenebilmek için önemli bir duygusal zeka düzeyi elzemdir. Böylece, Goleman (1998), Salovey ve Mayer'ın duygusal zeka (EI) teriminin orijinal anlamını

genişletmiş ve kişisel ve sosyal yeterliklere atıfta bulunan çeşitli duygusal yetkinliklere ayırmıştır. Bunlara kısaca değinecek olursak (Gendron, 2004:9):

- Kişisel yeterlilikler: Gendron kişisel yeterlilikleri açıklarken öz farkındalık, öz yönetim ve motivasyona değinmiştir.

- Öz farkındalık, bireyin içsel hallerini, seçimlerini, algılarını ve kaynaklarını bilmekle ilgilidir. Kendini tanıma yetkinliği, bireyin duygusal hallerini tanımlamasına, isimlendirmesine ve duygu, fikir ve harekete geçme arasındaki bağı anlamasına olanak tanır. Bu yeterlilik, kendimizi ne kadar anladığımızı ve duygularımıza ve yeteneklerimize olan güvenimizi ifade eder. Öz farkındalık 3 yeterliliği içerir. Bunlar duygusal farkındalık, doğru öz değerlendirme ve kendine güvendir.
- Öz yönetim, kişinin içsel durumlarını, dürtülerini ve bunların kaynaklarını, yani kişinin duygusal durumlarını yönetmeye, duyguları kontrol etmeye veya arzu edilmeyen duygusal durumları daha uygun olanlarla değiştirmeye yönlendirir. Bu beceri, olumsuz ve kaygı verici olaylar anında ne kadar iyi davrandığımızı veya kendimizi veya başkalarını zarara uğratmadan sonuç elde etmemize yardımcı olmak için duygularımızı kullanmak için nasıl güvenebileceğimizi ifade eder.
- Motivasyon: Başarmak ve başarılı olmak için bir dürtüyle bağlantılı olan duygusal durumlara girmek anlamına gelir. Bu, hedeflerimize ulaşmak, zor zamanlar boyunca çalışmak ve kendimizi motive etmek için duygularımızı nasıl kullandığımız anlamına gelir.

- Sosyal Yeterlilikler: Sosyal yeterlilikler iletişimin sosyal farkındalığı ve sosyal becerilerini içerir.

- Sosyal Farkındalık: Sosyal farkındalık, kişilerin diğerlerinin duyguları, ihtiyaçları ve kaygılarıyla münasebetlerini ve farkındalıklarını nasıl yorumladığını ifade eder.
- Sosyal Beceri: Sosyal beceriler diğerlerinden beklenen tepkiyi içeren beceri veya adaptasyonu içerir. Bu beceriler, iletişim, reaksiyon, çatışma yönetimi, liderlik tutumu, değişim, katalizör, yapı bağları, işbirliği, takım sinerjisi ile memnun edici kişilerarası ilişkilere girmelerine ve sürdürmelerine izin verir.

Duygusal sermaye, duygusal yetkinliklerin öğrenilen yetenekler olduğu olarak tanımlanabilir. Öğrenme aşamalarını etkilediğinden dolayı eğitimde duygusal sermaye, çok

önemli bir durum arz edecektir. Dinin bireylere gerçekliğin, duyguların sağlıklı ifadesinin ve hayattaki en güzel Şeylerin üretilereği yerdeki duygusal sermayeye tekrar yatırım kapasitesinin deđiŐmeyen hissiyle fiziksel seviyede ölüm gerçekliğiyle tanışmasına izin verir (Jackson, 1959:219). İfade daha genel olarak sosyal teorinin altında yatan aktör ve yapı arasındaki gerilimdeki yeniden yatırım fikri kapasitesidir (Fuchs, 2001). Duygusal sermaye Őekillendirmede yer alan aktörler ideal olarak hayattaki en iyi Őeylere yol gösterirken, kapasiteler bireyin aktif rolünün veya yeniden yatırımın önünde yer alır.

1990'dan bu yana bireysel karar alma ve bireysel verimlilik ve performans süreci üzerinde çalışmalarda, hatta en "rasyonel" kararlarda bile, duygular mevcuttur (Gendron'dan (2004) aktaran Gendron, 2004: 10). Aynı Şekilde, duygusal yeterlilikler de eşit derecede iyi Őeçimler ile kişisel başarı ve verimlilik arasında son bir karar alınmasında görev almaktadır. Kişilerin hayatında, insanların hareketlerinde, normal hayatlarındaki davranışlarında rol oynarlar: işte, okulda, birçok yerde (sosyal hayat, özel yaşam, evlilik hayatı gibi). Duygusal beceriler, toplumsal, iktisadi ve bireysel olarak daha iyi başarı gösterme açasından çok kıymetli ve yararlı olduğu için, onları bir sermaye olarak düşünmeliyiz (Gendron, 2004: 10). Cooper'ın da dediği gibi "*Hayatınızda ve çalışırken kendinize kattığınız tüm tecrübeler, katıksız doğrular değil, akılda bulunan duygusal anlamda yüklü hafızalardır. Hayat deneyiminiz kendini ani sağduyular ve içgüdüsel hisler olarak takdim eder ve bu karar aŐamasının doğruluğunu ve verimliliğini ciddi miktarda fazlalaŐtırabilir.*" (Cooper, 1997).

Sosyologlar ve iktisatçılar sosyal ve insani sermayeyi düşündüklerinde, duygusal yetkinliklerle ilgili olan bireylerin psikolojik zenginliğini görmezden gelmeye devam mı etmeliyiz?

## **2.8. Duygusal Sermaye Sahipleri Kimlerdir?**

Duygusal sermaye sahipleri bugün başarılı bir iş kurmak için fiziksel sermaye hatta entellektüel nitelik, veri tabanları, formül ve iş süreçleri içeren entellektüel sermaye gibi geleneksel finansal varlıklara odaklanmanın ötesine geçmeleri gerektiğini ve duygusal sermaye gibi işle ilgili olan herkesin kalbinde enerji, coŐku, sadakat hissettiren yeni bir sermayeye odaklanmak gerektiğini kabul eden sıra dışı liderlerdir (Newman, 2009:8).

Kevin Thomson'a göre, iŐinizde duygusal sermaye iki temel unsurdan oluşur: dışsal duygusal sermaye ve içsel duygusal sermaye (Thomson,1989). Newman (2009:8) burada liderliğin rolüne eleştirel olan üçüncü bir unsur olarak kişilerarası duygusal sermayeyi eklemiştir.

Dışsal duygusal sermaye ilk unsurdur ve müşteri ile dış paydaŐınızın işinize karşı duyduğu duygu ve algıların değeridir. Newman'ın önerdiği gibi, gerçek kâr elde etmenin tek

yolu, duygularına ve hayal gücüne hitap ederek müşteriye rasyonellikten ziyade duygusal anlamda çekmektir. Müşteriler kendileri gibi olan ve sevdikleri organizasyonlardan alışveriş yapmak isterler. Bu, marka değeri ve iyi niyet yaratır ve müşteri bağlılığı, ömür boyu sürecek ilişkiler ve yönlendirmeler vasıtasıyla tekrar satışla sonuçlanır. İkinci çekirdek unsur olan içsel duygusal sermaye, işinizdeki insanların kalplerinde olan duygusal bağlılığın değeridir. İşletmede çalışan herkesin sahip olduğu hisler, inançlar ve değerler olarak tanımlanabilir. Duygusal sermayeyi oluşturan üçüncü unsur - kişilerarası duygusal sermaye - işinize ve kişisel hayatınıza yatırım yaptığınız pozitif, odaklanmış enerjinin seviyesidir. Bir lider olarak diğerlerini, ilk olarak kendi duygusal enerjinizi nasıl etkin bir şekilde yönetiyor olmanızla, ikinci olarak ise liderlik ettiğiniz insanların toplam enerjilerini ne kadar iyi bir şekilde harekete geçirebilmeniz, odaklanıp yenileyebilme yeteneğinizle onları demoralize eder veya onlara ilham verirsiniz (Newman, 2009:8-9).

Açıkça söylemek gerekirse, sözü edilen liderler sadece mantıklı değil aynı zamanda duygusal bir girişim kurmak istiyorlardır. Bunu, duygusal müşteriye çekici bir dış duygusal sermaye yaratarak yaparlar - böylece insanlar marka ve organizasyonun müşterisi olurlar. Ayrıca, çalışanlara şirketteki entelektüel ve duygusal yatırımcıların gibi davranarak içsel duygusal sermaye yaratırlar. Ayrıca, devamlı surette yenilenen ve diğerlerine esin kaynağı olacakları duygusal enerjinin rezervlerini oluşturmaya ve yönetmeye önem verirler (Newman, 2009:10).

## **2.9. Duygusal Sermayenin Özellikleri**

Duygusal sermaye, duygusal yetkinlikler ile ilgili belirli özelliklere sahiptir. Fazladan bir sermayenin ötesinde bir güçlendirici değişken rolü oynayan duygusal sermaye, kıymetli bir sermaye türüdür. Kültürel, toplumsal ve beşeri sermayeler genellikle birbirini tamamladığı düşünülürse, duygusal sermaye bu üç sermaye türü içinde önemli bir yere sahiptir. (Coleman, 1994). Beşeri sermaye yapısının sağlanması için mühim bir katkıdır. Gerçekten de, esas veya yerinde bir duygusal sermaye olmayan yerde, insan sermayesi yapısı kesinlikle gerçekleşmeyebilir. Ayrıca, duygusal sermaye, sosyal ve insani olanları etkin bir biçimde kullanmak için gerekli olduğundan dolayı, basit bir ek sermayeden daha fazla sermaye arttırıcı görevi görür (Gendron, 2004: 10).

Duygusal sermaye tamamen sağlanabilen bir sermaye türü değildir. Gelişigüzel bir duygusal sermaye şekli de tıpkı sosyal sermayedeki gibi kullanım esnasında sınırlı olabilir. Duygusal sermayenin tamamen sağlanabilir olmaması bu yönüyle insani, sosyal ve fiziksel sermayeye benzemektedir. Yani daha açık olmak gerekirse belirli faaliyetlerde, belirli

eylemlerin kolaylaştırılmasında işe yarayan bir duygusal sermaye biçimi, başkalarında işe yaramaz veya hatta zararlı olabilir (Gendron, 2004: 10).

Goleman'ın (1995) altını çizdiği gibi, duygusal yeterlilikler öğrenilmiş yeteneklerdir. Bu nedenle, duygusal yetkinliklerden oluşan bir dizi olarak duygusal sermaye, sadece bilgelikle değil, eğitim vasıtasıyla oluşturulur. Gerçekten de, bu duygusal yetkinlikler, küçük yaşlardan büyük yaşlara, toplumlar, aile, yaşlılar, mahalle ve topluluklar, dinler, spor kulüpleri ve okul gibi ortamlarından öğrenilir. Örneğin, empati gibi bir duygusal yeterlilik için, Braten'in (1998) kolektif araştırması, empatinin temel anlamda duygusal bir ilkel deneyim olarak görülmesi durumunda, büyük olasılıkla bebek ve anne arasındaki eğlenceli paylaşımlarda ilk başlangıçları olduğunu göstermiştir. Empati ahlaka uygun davranışlar için bir esas oluşturur. Yardımda bulunma ve yardımsever olmanın bir motivasyonu olarak, bu karşılıklı anlayışı besleyen ve bencilce endişeyi düşüren kişiler arasındaki duygusal etkileşimin bir unsurudur. Kültür ve toplumla ilgili, aynı zamanda gelişim psikologları için de akademisyenler için de, empatinin gelişmesi, genç bir çocuğun sosyal ve duygusal anlayış için bir temel olan başka bir duygusal deneyime cevap verme kapasitesini ortaya koymaktadır.

Duygusal yetkinlikler öğrenildiği için duygusal sermaye erkeklerden kadınlara farklılık gösterebilir. Bilişsel işlevsellik alanındaki cinsiyet farklılıkları en düşük düzeyde bulunursa, duygusal sermaye cinsiyete göre erkeklerden kadınlara farklılık göstermektedir (Gendron, 2004: 10). Braconnier (1996), anne ve babanın eylemlerinin çocukların sahip oldukları cinsiyetlerine göre değişiklik göstermektedir: Mesela anne, çocuklarının öfkesine karşı kızına: “iyi ol” der ve oğluna “kendini savun” der (Braconnier'den (1996) aktaran Gendron, 2004: 10). Bunun yerine, baba, özellikle oğluya karşı karşıya gelecek ve onu daha fazla tehdit edecektir. Bu farklılıkların bazıları rol eğitimi ve sosyal beklentilerle ilgilidir. İki ya da üç yaş gibi erken yaşlarda, erkek ve kız çocukları, anne babalarının, sosyal hayatın ve okullarının beklentilerinin etkilediği ve güçlendirdiği birbirinden değişik merak alanları, tutumlar ve duygusal yetkinlikler sağlayabilecek şekilde yetiştirilmektedir (Toplumdaki erkek ve kızların cinsiyet rol beklentilerine göre). Gerçekten de, dünyanın her kültüründe, çocukların oynadıkları oyunlar aracılığıyla uygun yetişkinler oldukları öğretilmektedir. Çocuklar gelişme çağında basketbol, beyzbol, futbol, kovboyculuk ve kızilderilicilik, polis ve soygunculuk gibi hiyerarşik takım oyunlarını ve bir takım savaş oyunlarını oynuyorlar. Rekabet, agresif olma, kazanma, strateji oluşturma, risk alma ve duyguları maskeleymeyi öğreniyorlar. Hiyerarşide - erkeklerin hiyerarşik kültüründe - kendilerine atanan rollerini oynamak - erkek çocuklar sorgulamadan liderlerine uymayı, lider olmayı ve sevmedikleri insanlarla oynamayı öğrenirler. Özünde, çocuklar güçlerini nasıl kazanacaklarını, çatışmayı

nasıl yöneteceklerini ve “rakipleri” ile duygusal olarak ilgilenmeden kazanıp kaybetmeyi öğrenecekler. Kızlar ise tam tersi olarak, takım oyunları oynamadan büyümektedir. Kızlar sevdikleri insanlarla (genellikle bire bir) oynarlar ve kazanan veya kaybedeni olmayan “bebek oyunları” ndan kültürel derslerini öğrenirler. Kız oyunu “iyi geçinmek ve güzel olmak”, farklılıkları göz önünde bulundurarak arkadaşlıklarını korumak, kazan-kazan durumları aramak ve kazanan ve kaybeden ilan etmektense herkes için adil olan sonuçları merkezlerine alırlar. Özetlemek gerekirse kızlar, erkeklerde olanın tam tersine hiyerarşik ilişkilere olumsuz bakarlar. Bireyler arası etkileşimlerde gücün daima eşit olması kadınsal davranışlarda çok mühim olan bir unsurdur. Bir “bebek oynarken patron olan kız” yoktur. Patron olmak adına çaba sarfedenler ise bunun dostluklarını kötü etkileyeceğini hemen öğrenirler. Bundan dolayı genelde iktidarı eşitlemek, ilişkileri müzakere etmek ve gücü eşit şekilde paylaşmaya çalışırlar (Gendron, 2004:10-11). Duygusal sermayeyi münhasıran kadını ya da toplumsal cinsiyet-nötr olarak görmeye paralel olarak, kavram üzerinde yapılan önceki araştırmalar duygusal sermayeyi duygusal destek ve iyi olma haliyle birleştirir. Araştırmacılar, çocuklarının eğitiminde anaç yatırımı yapan kadınların yaptıkları şey olarak duygusal sermayeyi işlevsel hale getirmişlerdir (Gillies, 2006).

Onun için, kadınların aile içindeki rolü, onlara erkeklerden daha fazla duygusal sermaye sağlar. Bu tanımın ardından, duygusal sermaye, eğitim ve aile çalışmalarına öncelikli olarak geliştirilmiş ve uygulanmış olmasına rağmen, meslek sosyolojisindeki araştırmalar, özellikle sağlık hizmetlerinde kullanılmaya başlanmıştır.

Örneğin Gillies (2006:285), duygusal sermayeyi, ebeveynlerin çocuklarının iyiliğini ve beklentilerini artırma isteklerinin bir parçası olarak yaptığı duygusal yatırımlar olarak tanımlar. Kuşkusuz bir annenin ilgisi sosyalleşmenin önemli bir yönüdür, ancak duygusal sermayeyi yalnız ilgiyle ölçmek, önceki tanımlarla tutarsızdır ve odağı rasyonel olarak ifade edilen duygu ile sınırlar (Froyum, 2010). Ebeveynlerin çocuklarına olan duygu normları, becerileri veya deneyimsel kapasiteleri hakkında bilgi vermeleri konusunda açıklık olmadığında, ebeveynlerin duygusal sermayesi, o sermayenin nakli ve çocukların sermaye birikimi arasındaki bağlantılar belirsizliğini korumaktadır. Bu tür ayrımlar, duygusal sermayeyi, uygulamada kullanımından farklı bir kaynak olarak kuramsallaştırmak açısından çok önemlidir.

Mesleki işlerde cinsiyetin önemsiz olmasının bir istisnası Virkki'nin (2007) Finlandiya'daki kadın sosyal hizmet uzmanları ve hemşireler üzerine yaptığı çalışmasıdır. Virkki duygusal sermayeyi kadınlara özel bir kaynak olarak çerçeveler. Duygusal sermayenin, fiziksel üstünlüğün duygusal yetkinliklerden daha değerli olduğu maskülen işçi sınıfı alanında

hiçbir hükmü yoktur (Virkki, 2007:278). Bu durum söz konusu olsa da, erkeklerin herhangi bir duygusal kaynağa sahip olmadıkları, aşırı derecede kişiseldir ve kavramın teorik etkilerini azaltır (Manion, 2007).

Kavramın uygulanmasında Reay (2004), duygusal sermayeyi duygusal deneyimlerle de birleştirir. Okulla ilgili olumsuz kişisel deneyimleri olanlar öncelikli olarak işçi sınıfı kadınlardı. Çocuklarının okulda zorluklarla karşılaşmaları durumunda çocukları için yararlanacakları duygusal sermaye kaynaklarını oluşturmayı son derece zor buluyorlardı (Reay, 2004:63). Reay annelerin sınırlı olan duygusal sermayelerini açıklamada, başarısız olan eğitimlerinin bir sonucu olarak hissettikleri utanma, öfke ve aşağılanma gibi negatif duyguları işaret eder. İşçi sınıfı kadınların bu karakteriyle aynı fikirde olmayan Manion (2007:94), yoksulluk koşullarının belirli duygusal sermaye kaynaklarının gelişimini ve transferini yapabileceğini savunur. İşçi sınıfının ve yoksulların deneyimleri, ekonomik güçlüklerle yüzleşmek için gerekli olan daha büyük duygusal sermayeyi geliştirebilir. Bu tür iddialar, duygusal sermayenin yalnızca duygusal kaygı ya da olumsuz duygular gibi temsilciler biçimindeki pratiği aracılığıyla ölçüldüğü zaman değerlendirilmesi zordur.

Duygusal zekanın en gelişmiş modelleri, dört veya beş geniş bileşeni açıklar. Bu genel hatları belirlemeye ek olarak, çoğu model bu alanları çeşitli şekilde detaylandırır. Örneğin duygusal sermaye modeli, etkileyici liderlerin özelliklerinde bulunan çeşitli yeterlilikleri belirtmeyi önceleyen, iyi araştırılmış bir modeldir. Beş unsurdan ve on özel duygusal zeka yeterliliğinden oluşur (Newman, 2009:11):

1. Öz-Farkındalık: Duygularınızın bilincinde olma ve duygularınız sayesinde etkileşim halinde olma kapasitesi anlamına gelir. Hisleriniz ve duygularınızın kişisel görüş, tavır ve yargılarınız üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunu anlama, hisleriniz, düşünceleriniz ve inançlarınızla açık bir şekilde iletişime yeteneğidir.
2. Öz-Kontrol: Duygularınızı kontrol edebilme ve mantıklı düşünmek için gereken zamanı sağlayana dek hareketlerinizi kısıtlama kapasitesi anlamına gelir.
3. Öz-Güven: Kendinizi kabul etmek ve kendinizin kim olduğunu bilerek ve kendinizi beğenerek kendinize saygı durma becerisidir.
4. Kendine Yeterlilik: Planlama ve karar verme süreçlerinde bağımsız olma ve kendiniz için sorumluluk alma becerisi.
5. Empati: Başkalarının duygu ve düşüncelerinin farkında olma, anlama ve takdir etme kapasitesi.

6. İlişki Becerileri: Pozitif beklentilerle karakterize edilmiş karşılıklı olarak tatmin edici ilişkiler kurma ve geliştirme becerisidir. Bu yeterlilik, empati ile birlikte, iş dünyasındaki ilişki kazanımlarının değerini oluşturmak için gereklidir.
7. Esneklik: Değişen durumlara göre duyguların, hislerin ve davranışların değişme ve adapte olması için iyi bir şekilde tepki verme yeteneğidir.
8. Kendini Gerçekleştirme: Duygusal enerjinin kaynağıdır ve uzun vadeli hedeflere hevesli bir bağlılık yaşamayı sağlar.
9. İyimserlik: Hayatın daha güzel yanlarını görme ve zorluklar karşısında bile fırsatları hissetme kapasitesidir. İyimserlik, direnç düzeyini ve başarılacak hedeflere odaklanabilme yeteneğini belirler.
10. Girişkenlik: Duygularınızı, düşüncelerinizi ve inançlarınızı açık bir şekilde iletme yeteneği

Bunlar çok önemlilerdir çünkü yaptığımız hemen hemen her şeyi kapsar ve aslında ne kadar zeki olduğunuzun da bir sonucu değildir. Her birimizin kişiliğimizi tanımlayan belirli bir “tarzı” ve davranışı olduğu doğru olsa da, ilişkilerinizi ve kendini tanımada ne kadar etkin olduğunuzu, bu duygusal zeka düzeyi yetkinliklerinin ayırt edici bir birleşimi ile yakalayacaksınız.

## **2.10. Bir Sabit Sermaye Olarak Duygusal Sermaye**

Cahill (1999), cenaze evi öğrencilerinin erken dönem aile deneyimlerinde kazandıkları duygusal sermayelerini, mesleki başarılarını açıklamada kritik olarak açıklar. Morg programında kalan öğrenciler, ölünün etrafında yetiştirildiklerini ve bu yetiştirilmeden yoksun olan ve programdan çıkmış olan öğrencilerle karşılaştırıldığında bunun onları rahatsız etmediklerini belirtmişlerdir. Bu durumda, temel sosyalleşme üzerindeki duygusal sermaye kazanımlarının mesleki eğitim yoluyla gelişmesi zor görünmektedir. Ölümle ilgili ilk deneyimlerden elde edilen birincil sermayesi olmayanlar, nihayetinde duygusal sermayeyi daha sonra geliştiremediler ve sonuç olarak, morg çalışmalarına katılmamayı tercih ettiler.

Schweingruber ve Burns (2005) ise kitap satış görevlilerinin eğitimiyle duygusal sermayenin işte nasıl başarılı bir şekilde geliştirildiğini incelemektedir. Özellikle, kitap satma amacıyla mesleki eğitimin stajyerlere, onların duygusal sermaye üretip onu kullanarak duygusal madenciliği ve duygusal köprülemeyi öğrendiklerini vurgular. Bu süreçler, satış görevlilerinin işte başarılı olması için gereken sermayeyi geliştirmelerine olanak tanır. Peki bu tezatlıklardan yola çıkarsak duygusal sermaye hayatın ilerleyen zamanlarında geliştirilebilir mi, yoksa bir kişinin daha önceki yetiştirilmesine mi bağlıdır?

Genel olarak, duygusal sermaye uzmanları üç kavramsal sınırlama ile karşı karşıya kalmıştır. Tanımsal netlik eksikliği, sermayenin bir kaynak mı olduğu yoksa uygulamayla mı aktive edildiği ayrımını bulanıklaştırıyor. Sonuç olarak, bireyin sermayesi için duygusal deneyim ve ifade bir vekil olarak kullanılmıştır (Gillies, 2006). Geçmişte yapılan araştırmalar, benci ideolojiyi yeniden üretmeye, kadınların erkekler kadar sermayeye sahip olmadığına kadınların erkekler kadar sermayeye sahip olduğuna ya da kadınların erkeklerden daha fazla sermayeye sahip olduğuna şeklinde zamanla değişen bir görüşe sahip olduğunu varsayar (Nowotny, 1981). Son olarak, Cahill (1999) 'dan Schweingruber ve Berns (2005) ile elde edilen bulguların karşılaştırılması, ikincil sosyalleşmenin bir sonucu olarak duygusal sermayenin modifikasyona olan duyarlılığı hakkında sorulara yol açmaktadır. Fakat bu konuda kavramsal belirsizlik sosyal kuramın temel eksikliğidir.

### **2.11. Duygusal Sermayenin Zaman İçindeki Değişimi ve Toplum Üzerine Etkileri**

Birkaç on yıldan bu yana, duygusal sermaye kaynağı duygusal yetkinliklerin öğrenildiği yerde bireyler bağlamında meydana gelen değişimlere göre değişmiştir. Bu değişimlerden bazıları: toplumsal ve iktisadi gelişmeler ailedeki değişiklikler, toplumsal değişiklikler ve toplumsal cinsiyet rollerinin ve beklentilerinin stereotiplerinin gücü, öğretim programı ve eğitim bilimi ve eğitim değerlerinde değişikliklerdir. Gerçekten de, aileler, yapılarında ve muhtemel ebeveynlikleri altında yeni zorluklarla karşı karşıyadır. Anne veya babanın birinin bulunmadığı aile, boşanma yaşanan aile, hem anne hem de babanın iş gücü katılımını arttırdı. Ayrıca, birkaç on yıl önce din, bireyler için hala önemliydi ve bir kiliseye mensup olmak, bir yandan da bazı değerlerin öğretildiği ve paylaşıldığı sosyal duygusal yetkinlikler geliştirdiği bir durum olarak algılanıyordu. Bugünlerde, bu değerleri ve yetkinlikleri aktaran dinler, katılımları azaldıkça bireyler üzerinde daha az etkiye sahiptir (Gendron, 2004:11).

Dahası, günümüzde, endüstriyel toplumlar ve güçlü ülkeler, duygusal yetkinlikleri bireysel olarak geliştirmeye yönelik rekabet, bireycilik, liberalizm ve performansı daha fazla teşvik etmektedir.

Ayrıca, eğitim değerlerinin Veugelers ve Vedder (2003) tarafından altı çizildi: "1950'lerde, eğitim sisteminde de değerlere ilişkin ana vurgu, topluma uyum sağlamada uygunluk üzerine oturtuldu. 1960'larda toplumda bir bütün olarak ele alındı ve eğitimde kendini gerçekleştirme, sosyal bağlılık ve demokrasi için bir dürtü olarak önerildi. 1980'lerde, teknik ve araçsal düşünce, değerlere çok az dikkat çekerek, eğitimi domine etmiştir. 1990'lar, bir yandan toplumda daha önce tutarlı olan değer sistemlerinin daha da azalması ve diğer

yandan da, kişinin kendi değer yönelimlerini daha da geliştirmek için devam eden özgürleşme sürecinin bir parçası olarak arzulanması ile karakterize edildi."

Tüm bu değişikliklerin kişisel gelişim ve birey davranışları üzerinde bir etkisi vardır ve çocuklar bundan kaçmazlar. Bazı çocuklar bu çok önemli ve uygun duygusal sermaye olmadan sınıfa girebilirler ancak duygusal yeterliliklerin eksik olduğu, duygusal sermayenin, öğretmenler, öğrenciler, hatta işçilerin kendileri ve yöneticileri için bile önemli bir sermaye olduğu anlaşılır (Gendron, 2004:11).

Bu nedenle, duygusal yetkinlikler, farklı eğitim bağlamlarının ve durumlarının "bir üretimi" sonucu olduğu gibi, öğrenme yoluyla edinildikleri ve bu şekilde geliştirilebildiği ya da geliştirilebileceğinden dolayı, duygusal sermayenin kişilerin, kurumların ve toplumun üzerine katkı yapabileceği insan nezdinde bir sermaye anlamında görülmesi gerekmektedir. Her şeyden önce, yaşam için bireyler ve toplum üzerinde büyük yansımaları vardır (Gendron, 2004:11-12).

## **2.12. Kadınsı veya Cinsiyet Ayrımı Olmaksızın Duygusal Sermaye**

Önceki araştırmalar büyük ölçüde duygusal sermayeyi kadınsı bir kaynak olarak çerçevelemektedir. Eğitim bilimleri, kavramı toplumsal cinsiyet ve eşitsizlik ile ilgili olarak eleştirel bir şekilde geliştirmiştir, ancak bu davranışları genellikle duygu temelli kaynaklarda cinsiyetin bütünlüğünü tam olarak incelememektedir.

Çağdaş kültürel inançlar, kadınların başkalarının beslenmesinde ve bakımında daha fazla yetkin olduğunu varsaymaktadır (Ridgeway, 2011). Ancak, erkek hemşireler bu inanışlara itiraz ederler. Onlar ezici bir şekilde kadın meslektaşlarına benzer bir şekilde şefkat kapasitesine sahip olduklarını iddia ettiler. Bu tarz iddialar tanımlanırken bu durum erkek hemşirelerin duygusal yetenekleri üzerindeki araştırmaların sınırlı kaldığını hatırlatmaktadır (Codier and MacNaughton, 2012). Erkeklerin kadınlar kadar besleyici veya şefkatli olmadığı klişeleşmiş toplumsal cinsiyet inançları sorulduğunda, katılımcılar bu klişenin açıkça yanlış olduğunu iddia etmişlerdir.

Elbette Walter erkeklerin de şefkatli olduğu inancına işaret eder. Walter'ın ifadesi bu tavrın yerleşik kültürel sermaye olarak derinden tutulduğunu göstermektedir.

Ama katılımcılara göre, erkekler kadınlardan farklıdır. Kapasite ve ifade arasında analitik bir ayrım yapma konusunda Ethan şunu ileri sürer: "*Sanırım erkekler herkesin olduğu gibi bu tarz duygulara sahipler fakat kadınların izin verdiği noktaya kadar bu durumu ifade etmemeye asimile edilmişlerdir.*"(Cottingham, 2016:10).

Ethan'ın önerisi, erkeklerin benzer duygusal sermaye seviyelerine sahip olduklarını göstermektedir. fakat bu sermayeyi, erkeklerin bu duygusal ifadelerini bastıran kültürel

normların bir sonucu olarak farklı şekillerde kullanırlar. Baskın toplumsal cinsiyet söylemi ve kültürel inançlarla bağlantılı olarak, erkekler ve kadınlar, özellikle duygulanma kapasitesi açısından benzer miktarlarda duygusal sermayeye sahip olabilirler, ancak farklı kültürel ve durumsal beklentileri karşılamak için bu duygusal sermayeyi farklı şekillerde kullanırlar (Ridgeway, 2011).

Erkekler bakım ve şefkat konusunda kapasitelerini öne sürerken, meslekte onlarla aynı fikirde olmayanlarla karşı karşıya kalırlar. Örneğin Jason, erkeklerin kadınlarla aynı duygusal kapasiteye sahip olmadıklarını açıkça anlatmıştır: *"İkinci sene hemşire olarak, yöneticilerimden biri bana bir erkek için çok iyi çalıştığımı söylemişti çünkü erkek hemşireler yoğun bakım ünitesinde bir kadın hemşireye göre hastalarla aynı düzeyde ilgilenemiyorlar"*

Erkekler, onların meslek için daha az duygusal donanımlı olduklarına inanan iş arkadaşları, yönetici ve öğretmenler vasıtasıyla kültürümüzde benimsenmiş olan yaygın cinsiyet inançlarıyla karşı karşıya gelir.

Akademik olarak erkeklerin bu tür bir duygusal sermayeden yoksun olduklarını iddia etmek, aslında ampirik gerçeklikten ziyade cinsiyet ideolojisiyle bağlantılı olabilir. Alternatif olarak, erkeklerin eşdeğer duygusal kapasiteye ilişkin iddialarını, erkeklerin geleneksel olarak kadınsı olarak görülen bir kaynağa destek vermeye çabalama alıştırmaları olarak görebiliriz. Swartz'ın belirttiği gibi, gruplar sosyal düzendeki konumlarını korumak ve geliştirmek için çeşitli kültürel, sosyal ve sembolik kaynaklardan yararlanıyorlar (Swartz, 1997:73). Daha yüksek verimli gereksinimlere sahip, giderek artan hizmet temelli bir ekonomiyle karşı karşıya kalan insan, ekonomik ilişkiyi sürdürmek için acıma ve şefkat duygularında kadınlar kadar hak iddia edebilir (Bulan vd., 1997). Erkekler, kadınların ve erkeklerin duygusal sermayesi arasındaki ayrımın çok az olduğunu düşünebilir çünkü bu ayrımlar hemşirelik alanındaki ekonomik anlamda gelişmelerini sınırlayabilir. Duygusal sermaye, ayrı bir somutlaşmış kültürel sermaye türü olarak, yalnızca düşük statü gruplarını değil, aynı zamanda eşit olan insanları da dışlamak veya birleştirmek için kullanılır (Lamont ve Lareau, 1988:158).

Erkek hemşireler, erkekler ve duygu hakkındaki kültürel kalıplaşmış yargıları kabul ederler. Örneğin, Ben'e göre, böyle bir inanç meslektaşlarının yanlışlarını kanıtlamak için onların motivasyonunu artırır:

*"Bence erkeklerle ilgili aynı önyargılar beslenmemekte, bana karşı duygusal olarak uygun olan işler de değil. Ve bence, bunun benden veya meslektaşlarımızdan kaynaklanıp kaynaklanmadığını bilmiyorum, muhtemelen her ikisi de. Ama bir odaya gidip, birisinin rahatsız olup olmadığını hissetmeyi ve rahat etmesini sağlayarak, mesleğe layık ve yetenekli olduğumu kanıtlamam gerektiğini düşünüyorum."*(Cottingham, 2016:11).

Yapabileceğinin kanıtı (yeteneğine, becerisine ve bilgisine sahip olduğunun) Ben diğerlerinin duygusal durumlarını (birilerinin rahatsız olup olmadığına dair hislerini) uygular ve büyük bir beceriyle onların rahatsızlık hislerini yönetir ve onları rahatlatır. Beslenme ile ilgili iddiasının eleştirileri, Ben'i duygu yönetimi becerilerini geliştirmeye iter. Duygusal kapasitenin ötesinde Ben'in sözleri, duygusal sermayenin diğer yönlerini (duygulara özgü bilgi ve becerileri) göstermektedir.

Erkekler bakım için eşdeğer kapasiteleri olduğunu iddia ederken, bu bakımın ifade edilme şekli farklılaşabilir. Örneğin, Alex, erkek ve kadın hemşireler arasındaki farklılığın kapasitede değil pratikte yattığını iddia ediyor: "Biz (kadın ve erkekler olarak) bakımımızı ifade eder ve hastalarımızla farklı şekillerde ilgileniriz ve bazı toplumsal, cinsiyete özgü davranış biçimlerinin olduğunu düşündüğüm zamanlar vardır ama genel olarak hiçbirinin bakıcı hemşire olmamıza engel teşkil ettiğini düşünmüyorum."

Duyguları ifade etmede mantıklı cinsiyet ayrımları ortaya çıkabilir ve bu nedenle duygusal sermayenin yerleştiği ve hemşirelikte pratik olarak işlevsel olduğu durumlar vardır.

### **2.13. Birincil ve İkincil Duygusal Sermaye**

Duygusal sermayeyi, eğitimdeki ve mesleki ortamlarda değişikliğe duyarlıyken erken sosyalleşme -sosyal konum tarafından kısıtlanmış bir süreç- döneminde kazanılan birikmiş bir kaynak olarak teorize etmek bir hatadır (Cahill, 1999). Sosyalleşme, bireylerin kimliklerini, değerlerini, inançlarını ve alışkanlıklarını oluşturma ve yapmanın yollarını oluşturduğu yarı-sihirli süreçleri ifade eder. En fazla çabanın aile ve erken eğitimin sarfettiği düşünülmektedir. Çünkü alışkanlıklar kendi değişmezliklerini garantiye alma eğilimindedir (Bourdieu, 1990:58-60). Bununla birlikte, mesleki eğitim ve öğretim de dahil olmak üzere, daha sonraki yaşamda karşılaşılan ikincil kaynaklar, duygusal sermaye birikimini etkileyebilir.

Cottingham, birincil ve ikincil sermaye terimlerini, erkeklerin doğuştan gelen özelliklerdeki ve gelişmiş duygusal kaynaklardaki farklılıkları görürken mesleki eğitim vasıtasıyla gelişime ve değişime duyarlı olmasıyla birlikte sermayeyi aile ve okulda birincil sosyalleşme ile bağlantılı sosyal bir kaynak olarak kavramsallaştırmak adına kullanmıştır (Cottingham, 2016:13).

Çeşitli erkek hemşireler, empatiyi, işte geliştirdikleri kapasiteden ziyade, kim olduklarının bir parçası olarak, yani habitus ve birincil sermaye ile bağlantılı olarak vurguladılar. Bu konuda erkek hemşirelerden biri olan Max: "*Ben her zaman merhamet kapasitesine sahip olduğumu düşünüyorum ve bunun hemşirelik sayesinde gelişip güçlendiğini düşünüyorum*" demiştir. Max'in açıklaması, birincil ve ikincil sosyalleşme kaynakları arasındaki gerilimi vurgulamaktadır. Birincil sermaye terimini kullanmak,

bireylerin birçok durum içinde uygulamaya döktüğü şekillendirici yıllar boyunca gelişmiş alışkanlıkların sosyal olarak sınırlandırılmış yönlerini ortaya koyar (Cottingham, 2016:14). "Tabiki, "kesinlikle", "doğal olarak" terimleri, bireylerin birincil sermayesinin bir parçası olarak kamıksadığı kendi unsurlarına işaret yapabilir. Bu tür sermayeler kişinin sahip olduğu kaynaktan çok doğal olarak kim olduğuyla bağlantılı olduğu gibi görülecektir.

İkincil sermaye, bu kavramı teorideki habitusu ve duygusal kaynakları şekillendirmek ve değiştirmek üzere etkin çabalar için yer açarak tamamlar. Sosyalleşme genellikle bireyler üzerinde hareket eden bir dış güç olarak tanımlanırken, bireyler pratik hedefleri karşılamaya çalıştıkça ikincil duygusal sermaye aktif olarak biriktirilebilir. Bu sermaye türü, kim olduğu konusunda doğuştan gelen bir özellikten ziyade sahip olduğu bir kaynak olarak daha kolay tanınabilir.

#### **2.14. Duygusal Sermaye İşgücü Piyasasında Erkekler Avantajlı mıdır?**

Bazı duygusal yeterlilikler sadece rekabetçi okul dönemleri ya da mesleki rehberlik için değil, aynı zamanda işgücü piyasasında ve işyerinde de yararlıdır. Duygusal yeterliliklerin işgücü piyasasında ve işyerinde etkileri vardır ve hepsinin ekonomik karşılıkları aynı değildir. Erkekler ve kadınlar farklı duygusal sermayeye sahip olduklarından ve işyerine eşit şekilde hazırlanmadıklarından, özellikle erkeklik değerlerinde işgücü yönetiminde farklı muamele görecektirler (Gendron, 2004:23).

İnsan sermayesi işi elde etmek için temel bir koşuldur, ancak özellikle bazı ücret farklılıklarını ve / veya bazı iş kariyerlerini izah ve ilerlemedeki farklılıkları açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Goleman'a göre duygusal zeka, bu potansiyelin ne kadarının iş ile ilgili olmayan yeteneklere çevrildiğini belirtir. İnsan sermayesini oluşturmayı başarabilen ve işgücü piyasasında iyi bir iş bulmaya ya da kişisel yetkinlik olarak kariyerlerini ilerletmeye yönelik bazı önemli duygusal yeterlilikler geliştirmeye çalışanlar, işgücü piyasasında daha yüksek pozisyonlar ve maaşlar almaya eğilimlidirler (Gendron, 2004:23).

Bir önceki tanımlamaların, meslekler, işler ve ücretler, bir pozisyona ekli ve çalışma birliklerinin düzenlediği "yeterlilikler" ile ilişkili olduğu anlatılmıştır, yani çalışanların ödemeleri, otomatik ücret artışlarını, çalışma saatlerini ve çalışma koşullarını belirleyen ödülleri vardır. Yeni çerçevede ise işverenlerin ve çalışanların, endüstri ve personelinin taleplerini karşılamak için toplu olarak daha esnek ve verimli çalışma düzenlemeleri oluşturmalarını sağlamak amacıyla kurumsal pazarlık başlatılmıştır. Özetle, çalışma koşulları, meslek gelişmeleri, ücretler, ağırlıklı olarak bireysel yetkinlikler ve müzakere esnasındaki performansa göre değişecektir ve kişisel duygusal yeterliliklere atıfta bulunan yetkinlikler temel olarak erkek nitelikleridir. Erkekler ve kadınlar farklı duygusal sermayelerle

donatıldıkları için, bu, özellikle erkeklikle yönetim ve işgücü yönetiminde, işyeri için eşit şekilde hazırlanmadıklarını gösterir. Bireyselleştirilmiş işgücü yönetiminde yeni çerçeve, rekabetçi okul dönemleri için yararlı olan duygusal yeterlilikler, iyi bir iş elde etmek ya da iş hayatında ilerlemek için çok önemlidir; Ancak bahsi geçen bu duygusal yeterlilikler erken yaşlarından beri ağırlıklı olarak erkek çocuklara öğretilen duygusal yeterliliklerdir. Erkek çocukları nasıl rekabet edeceğini, agresif olmayı, strateji kazanmayı, risk almayı ve duyguları maskeleymeyi, hiyerarşide kendilerine atanan rollerini oynamayı (örneğin hiyerarşik takım sporları olarak oynadıkları spor gibi oyunlarda) öğrenirler. Aksine, kızlar ise zaten kazananlar veya kaybedenlerin olmadığı (bebek oyunları gibi) durumlardan öğrenirler ve sonuç olarak, kızlar (erkeklerin aksine) hiyerarşik ilişkilere karşı “donuk” olurlar (Gendron, 2004:24).

Sonuç olarak örgütlerin çoğunun hiyerarşik örgütlenmeler olarak kaldığı rekabetçi çalışma alanında, erkeklerin rekabet, pazarlık ve liderlik tarzları organizasyona esasen kadınlardan daha çok uyduğunda gücü ellerinde nasıl toplayacaklarını öğrenirler. Tam tersine, yetişkin kadınlar hiyerarşik bir işyerine girdiklerinde, çoğu zaman iktidarı eşitlemeye, ilişkileri müzakere etmeye ve belirli pozisyonlarda iyi algılanmayan gücü eşit şekilde paylaşmaya çalışırlar. Duygusal Zeka Envanteri (EQ-i) 'nin liderlik pozisyonlarında 7700 kişi üzerinde uyguladığı puanları analiz eden Bar-On (2000), kadınların empati, kişilerarası ilişkiler ve sosyal sorumluluk üzerinde anlamlı derecede yüksek puan aldığını saptamışlardır. Erkekler ise öz-gerçekleştirme, girişkenlik, stres toleransı, dürtü kontrolü ve liderlik pozisyonuna adapte olma konusunda daha iyidir (Gendron, 2004:24).

Hiyerarşik örgütlerde maskülen liderlik tarzının değerlendirilmesi, bazı duygusal yetkinliklerin ekonomik değerlerinin farkına ve buna bağlı olarak da erkek ve kadın ücret ayrımcılığına katkıda bulunur. Dahası, “başarılı lider” in erkek olarak algılanması ya da erkeklik özelliklerini sergilemesi de işe alım ya da terfi uygulamalarını etkileyebilir. Dahası, Eagly ve diğerlerinin araştırmalarında, liderlik tarzlarındaki cinsiyet farklılıklarına ilişkin olarak, "kadın liderlere ve potansiyel liderlere karşı önyargı, kadınların üst düzey liderlik pozisyonlarına erişimini kısıtlayabilir" görüşü ortaya çıkmıştır. Kadınlar kendi yeteneklerine güven duymaz, kendileri hakkında zayıf bir değerlendirme yaparlar ya da yetkinliklerini kestirememeye eğilimindedirler. Bu da, işlerinde yetkinliklerinin tanınması ve onların mali olarak cezalandırılmasında çok önemli bir meseledir. Ayrıca kadınlar duygularını açıkça dile getirebilir. Savunmasızlık, uzlaşma ya da yıkıcı duyguları ortaya çıkarabilir ve bunu denetleyici rolde yaparken uygunsuz görülebilir. Bu nedenle işteki bu duygusal yetkinlikler özellikleri ve hatta daha bireysel işe alım sistemlerine geçişteki iş uyumlarında kadına iş ve kariyer araştırmalarında veya ücret, ihtiyari kazançlar, terfi, giriş engelleri gibi konularda

dezavantaj sağlayabilir (cam tavan konusunda olduğu gibi). Üstelik, ağırlıklı olarak kadınların mesleğinde, kadınların yaptığı çalışma özellikle benzer olmayan işlerde erkeklerin yaptığı çalışmaya nazaran değersizdir ve kadın ve erkeklerin kazancı arasındaki farklılıkların çoğu, emek gücü özelliklerinin farklılıklarından kaynaklanmaktadır(Gendron, 2004:25). Lemiere (2002)'e göre, iş ilanında gerek duyulmasına ve iş ilanında bildirilmesine rağmen, çoğunlukla kadınlara atfedilen bazı yetkinlikler için ücret ödenmez. (Lemiere, 2002, Akt. Gendron, 2004:25)

Sonuç olarak duygusal yetkinlikler üretildiği ve dolayısıyla resmi olarak kabul edilmediği sürece maskülen özelliklerin domine ettiği iş gruplarında ve duygusal olarak farklı yetiştirilmiş erkek veya kadınlar arasında eşit olmayan muamelenin elzem faktörleri kısmi kurallarla tanımlanacaktır(Gendron,2004:25).

## **2.15. Duygusal Sermayenin Diğer Sermaye Türleri ile İlişkisi**

Literatürü taradığımızda bir çok farklı sermaye türüyle karşılaşırız. Birçok farklı sermaye türü olduğu gibi bunların değişik bir çok tanımları bulunur. Sermaye kavramını incelerken bu konunun bir çok farklı disiplinlerde farklı boyutlarda ele alındığını görürüz. Beşeri sermaye insanı ele alırken psikoloji disiplinine dokunurken, finansal sermaye ise parayı ele alarak ekonomi disiplinine dokunur. Doğal sermaye coğrafi koşulları konu edinirken entellektüel sermaye okları eğitim bilimlerine çevirir. İşte araştırmamızın bu kısmında kısaca sermaye türlerini inceleyeceğiz.

### **2.15.1. Kültürel Sermaye**

Kültürel sermaye konusunda ilk akla gelen bilim insanlarından birisi Bourdieu'dur. Bourdieu sermayenin kendini 3 temel biçimde gösterdiğini savunmaktadır. Hemen ve doğrudan paraya dönüştürülebilen ve mülkiyet hakkı konusunda kurumsallaşabilecek ekonomik sermaye; eğitimsel yetkinlikler çerçevesinde kurumsallaşabilecek, belli şartlarda ekonomik sermayeye dönüşebilen kültürel sermaye ve asalet veya asillik ünvanı şeklinde kurumsallaşabilecek ve belli şartlarda ekonomik sermayeye dönüşebilen sosyal bağlantılarla sağlanan sosyal sermayedir (Bourdieu, 1986: 243)

Başka bir anlatımla kültürel sermaye kişi tarafından etkileşimde bulunulduğunda veya eğitim sonucunda meydana gelen başka bir deyişle sosyalleşme sonucunda elde edilen kazanımların toplamıdır. Belli bir grubun ortak olduğu kültürel yaklaşım gelenek, değerler ve iş yapma tarzının sonucunda elde ettiği kazanımlarla da ifade edilebilir (Aksoy ve Enlil, 2010:25).

Bourdieu, kültürel sermayeyi ikiye ayırmaktadır. Bunlardan birincisi okul sermayesidir ki eğitimle kazanılır ve diplomayla objektif bir görüntü sağlar. İkincisi ise

kalıtsal olarak ailede birinden ötekine geçen kültür sermayesidir ki normal bir şekilde aile hayatı içinde kazanılır ve aile içinde kazanılan nitelikleri ifade eder. İster okul sermayesinden elde edilmiş olsun ister aileden kalıtsal yolla birinden ötekine geçmiş olsun kültürel sermaye, entellektüel birikimlerin bir sonucu olarak karşılık bulur (Bourdieu 1970, Akt. Ünal, 2004)

Crossley (2001:87) kültürel sermayenin tıpkı Bourdieu'nun düşüncesi olan aile içinde kalıtsal olarak birinden ötekine geçtiği gibi eğitim yoluyla önce ailelere ve aileler aracılığıyla da bireylere aşılana sosyal bir yapı olduğuna işaret etmiştir. Aileler daha önce yaşadıkları eğitim süreçlerini çocuklarına aktarmakta ve geçtikleri yolları çocuklarının da geçmesi için onlara katkı sunmaktadır. Böylece bilgi birikimi ve kültürel unsurlar bireylere aktarılmaktadır. Andersen ve Jeager bir çalışmada kültürel sermayenin düşük ve yüksek düzeydeki akademik başarı ve farklı sosyo ekonomik kültürel altyapıdan etkilenip etkilenmediğini araştırmıştır ve bunun neticesinde kültürel sermayenin akademik başarı üzerine olumlu etkiye sahip olduğunu öğrenmiştir (Andersen ve Jeager, 2015:179-181).

Goldthorpe (2007:3) ise, yapmış olduğu bir çalışmada eğitim sürecine giriş aşamasında Bourdieu'nun baskın sınıf olarak adlandırdığı kesimin çocukları ile alt kesimde bulunan kesimin çocukları arasında çeşitli farklılıklarla karşılaştığını belirtmektedir. Baskın sınıfta bulunan çocuklarda öğretmenleri ile ortak bir söylem, sosyal etkileşim şekli ve estetik yönelim bulunmaktadır ki bu durum evdeki kültür ile okuldaki kültür arasında devamlılık bulunmasının bir sonucudur. Ayrıca müfredattan kaynaklı olan ve pedagojik açıdan öğretilenler bu çocuklarda bir yabancılik hissi uyandırmamaktadır. Ancak alt sınıf olarak tanımlanan işçi sınıfı çocuklarında eğitim ortamı tehdit oluşturan bir düzenek gibi algılanmaktadır ve aslında bu durumun tam tersidir. Bunun sonucu olarak akademik başarısızlık gelmektedir.

Throsby (1997:7-8), ekonomik kalkınma içerisinde kültürel sermaye unsurlarının da fayda sağlayan özellikleri bulunduğuna değinmektedir. Beşeri ve fiziki sermaye özelliklerinin yanı sıra kültürel sermaye unsurlarının da milli gelirin artmasında önemli bir yeri olduğunu söylemektedir. Ona göre milli geliri hesaplarken kültürel sermaye unsurlarının da sürece dahil edilmesi önemli bir konudur. Ayrıca kültürel harcamaların, yatırım harcamaları içerisinde ele alınması gerektiğinin önemine dikkati çeker.

Kültürel sermaye, oluşumuna katkı sağlayan tercihler, davranışlar ve kültürel tavrın bir sonucudur. Bireyin zevkleri vasıtasıyla toplumsal tercihini işin içine dahil edecek şekilde oluşur. Bundan ötürü zevk ve beğeniler kültürel sermayenin üzerinde durduğu ayaklar olduğu gibi toplumsal ayrımın da belirteçleridir. Bourdieu akademik başarının altında yatan nedeni çocukların zeka veya becerilerinde değil, toplumsal soyunda ve aile içinde biçimlenen

kültürel sermayesinde arar. Okulda başarısız olunması, tembellik, aklının almıyor olması gibi kader olduğu sanılan şeylerin gerçekte baskıcı münasebetlerin bir sonucu olduğunu söyler. Kültürel sermayenin herkes üzerinde eşit olmaması okuldaki verimsizliğin nedeni olarak, görülür(Bourdieu, 1984. Akt. Koytak, 2012).

Bourdieu 1977, 1984 ve 1986 yıllarında kültürel sermayenin bir toplumda kayıtlı olan baskın kültürel kodlarla benzerlik taşıdığına diğınmektedir. Ekonomik kaynaklara ve sosyal bağlantılara eşdeğer bir kaynak olduğunu savunur. Bourdieu'yu temel alan Lamont ve Lareau (1988:156) kültürel sermayeyi ve fonksiyonlarını sosyal ve kültürel dışlama için kullanılan kurumsallaşmış ve geniş alanda kullanılan yüksek statü kültürü işaretleri (tutumlar, tercihler, formel bilgi, davranışlar, hedefler ve siciller) olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkıldığında kültürel sermayeye yine aynı sermayeyi veya başka tür sermayeler elde etmek için yatırım yapılabilir.

Kültürel sermaye de Bourdieu'ya göre 3 şekilde oluşur. Şekillendirilmiş biçimle yani bireyin zihninde ve vücudundaki uzun ömürlü hali; nesnelleştirilmiş biçimle yani kültürel sermayenin resim, kitap, sözlük enstrüman, makineler gibi kültürel eşyalara dönüştüğünde; kurumsallaşmış biçimle yani, şekillendirilmiş kültrüel sermaye akademik delil şeklinde onaylandığı zaman (Bourdieu, 1986: 243). Bourdieu'ya göre en önemlisi şekillendirilmiş biçimde olanıdır. Bourdieu tarafından geliştirilen kültürel sermaye konsepti, iktisattaki insan sermayesi ile aynı olmasa bile ona çok benzerdir (Robbins, 1991: 154).

Bazen insan sermayesi tanımlaması yapılırken bileşenlerinden birinin kültür olduğu çok aşıkardır. Örnek olarak Costanza ve Daly (1992) insan sermayesini insanoğlunun kendinde bulunan eğitim, beceriler, kültür ve bilgi stoğu olduğuyla tanımlar. Bazı iktisatçılar insan sermayesini çeşitli fenomenlerin deneysel açıklamaları arayışında kültürü de içerecek şekilde genişletmişlerdir. Örnek olarak Amerikan iş gücü piyasalarında yerlilerin ve göçmenlerin maaş farkları incelemesinde birçok yazar, hesaba katılan alışıl gelmiş insan sermayesi çeşitliliğinden sonraki, kalan beklenmeyen kazanç boşluğunu kültüre dayandırır.

Yukarıda bahsedilenlerden de anlaşıldığı üzere kültürel sermaye kişinin yıllar boyunca gerek eğitimi, gerek bilgi düzeyi, gerekse de içinde bulunduğu çevresel etkenlerin sonucu olarak oluşurken duygusal sermaye ise kişinin yıllar boyu biriktirdiği duygular ve sezgiler sonucunda oluşur. Kültürel sermaye ile duygusal sermayenin ortak yönü soyut olmasıdır. Ancak kültürel sermaye daha objektifken duygusal sermaye daha subjektiftir.

### 2.15.2. Entellektüel Sermaye

Entellektüel sermaye günümüz girişimlerinin en kritik kaynağı olarak ele alınmaktadır. Fakat bir çok girişim entellektüel sermayenin nelerden teşekkül olduğunu tam anlamıyla açıklayamamaktadır (Andeou vd., 2007:52). Disiplinler arası literatür gösterir ki entellektüel sermaye olarak dikkate alınan çok geniş tanımlamalar vardır. Örnek olarak bazı araştırmacılar entellektüel sermayeyi firmanın pazar değeriyle kağıt üzerindeki varlık değeri arasındaki fark olarak tanımlar (Edvinsson ve Malone, 1997; Stewart, 1997; Sweiby, 1997; Mouritson vd., 2001). Firmanın pazar değeri ve kağıt üzerindeki varlık değeri arasındaki fark, pazar değeri ve kağıt üzerindeki değerinin farkının bileşenleri tanımlanmadan açıklanamaz (Chong, 2008:612).

Petty ve Guthrie (2000:158), entellektüel sermayenin bir şirketin maddi olmayan kıymetlerinin iki kategorisinin (organizasyon ve insan sermayesi) ekonomik değerinin bir göstergesi olduğunu söylemiştir. Pablos (2003:63) ise entellektüel sermayenin geniş tanımının şirketin pazar değeri ve defter üzerindeki değeri arasındaki farkın olduğunu söyler. Rastogi (2003:230), entellektüel sermayenin tam anlamıyla kendisinin gelecek vizyonunun takibinde değer yaratmaya doğru kendisinin bilgi kaynaklarını açmak, yönetmek ve koordine etmek için bir firmanın bütüncül veya meta seviyesindeki kabiliyeti olarak görülebileceğine değinmektedir.

Mouritsen ve arkadaşları (2004:48) ise entellektüel sermayenin işçiler, müşteriler, bilgi teknolojileri, yönetimsel iş ve bilgi gibi şeyleri mobilize ettiğini söyler. Ona göre entellektüel sermaye firmanın verimli prosesiyle birlikte birleştirilecek olan çeşitli varlıklara izin veren tek bir teknik olarak kendi başına kalamaz.

Nermien (2003:6)'e göre ise entellektüel sermaye, organizasyonun veri tabanlarında sistemlerinde, süreçlerinde, kültür ve felsefelerinde depolanan bilgi kaynakları olmanın yanısıra çalışanların bilgi, deneyim ve beyin gücüdür. Entellektüel sermayenin organizasyonun çoğunluğunun kaynak ve varlıklarını şekillendirdiği ekonomilerde asıl önemli olan onu tanımlamak ve yönetmek için yollar geliştirmektir. Entellektüel sermaye teorisyenlerine göre entellektüel sermaye 3 bileşenden oluşmaktadır: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye. Birincisi çalışanların bilgi, yetkinlik ve beyingücünü temsil eder. Müşteri sermayesi ise müşteriler, tedarikçiler ve distribütörlerle olan ilişkileri temsil eder. Yapısal sermaye ise organizasyonel sistemleri, kültürü, pratiği ve süreçleri belirler (Nermien, 2003:7).

Joia ve Sanz entellektüel sermayenin tanımına farklı yaklaşmışlar ve onu matematiksel bir formülle açıklamaya çalışmışlardır (Joia ve Sanz, 2009:60). Buna göre;

İşletmenin Piyasa Değeri = Defter değeri(Finansal Sermaye) + Entellektüel Sermaye

Bu eşitlik stok değerinin maddi olmayan bileşenlere ek olarak maddi olan bir kısma da sahip olduğunu gösterir. Buradan entellektüel sermayenin sıfırdan büyük olduğu ( $IC > 0$ ) çıkarılabilir. Piyasa değerinin defter değerine oranının birden büyük olduğu ( $M/B > 1$ ) ve daha bilgi yoğun işletmelerde M/B değerinin daha büyük olduğu anlaşılmaktadır. Finansal sermaye şu formülle hesaplanır:

Finansal Sermaye = Nakdi Sermaye + Fiziksel Sermaye

Entellektüel sermaye ise (finansçılar tarafından resmi olarak şerefiye olarak adlandırılır) şu formülle hesaplanır:

Entellektüel Sermaye = İnsan Sermayesi + Yapısal Sermaye

Petty ve Guthrie'nin de yukarıda bahsettiği gibi entellektüel sermaye bir işletmenin maddi olmayan kıymetlerinin iki kategorisinin (organizasyon ve insan sermayesi) ekonomik değerinin bir göstergesidir. Bunlar tıpkı duygusal sermayede olduğu gibi soyut kavramlardır. Burada bahsedilen insan sermayesi eğitim, tecrübe ve yetenekle ilgilidir. Duygusal sermaye ise duygular, sezgiler ve inançlarla ilgilidir. İşletmenin başarısı için duygusal sermaye ve entellektüel sermayenin bir arada olması gerekir.

### 2.15.3. Sosyal Sermaye

Sosyal bilimler literatüründe sosyal sermaye konsepti iki çığır açan kişi olan Bourdieu (1986) ve Putnam (1988)'in gelişimsel söylemde dönüm noktalarını yayınlamalarıyla oluşmuştur. Putnam'ın çalışmaları aslında politika yapıcılara yöneliktir ve 90'larda sosyal bilimlerde en çok alıntı yapılan kişidir (Fine, 2007). Daha sonra sosyal sermaye uygulamaları sosyal bilimlerin ekonomi performansı, sağlık ve iyi olma hali, suç, eğitim ve yönetim gibi alanlarında da kabul görmeye başlamıştır (Halpern, 2005).

Sosyal sermayenin ilk çağdaş sistematik analizleri ise, "Ortak tanıdık veya tanınırlığın az veya çok kurumsal ilişkilerin sağlam bağlantılarının sahipliğiyle bağlantılı olan fiili veya potansiyel kaynakların bir araya gelmesi" olarak tanımlayan Pierre Bourdieu tarafından yapılmıştır. Bourdieu'nun ileri sürdüğü kadarıyla bir gruptaki üyelikten dolayı artan karlar bunu mümkün kılan dayanışmanın temelidir (Bourdieu, 1985:249).

Sosyal bağlantılar, doğal yollardan kazanılan şeyler değildir. Diğer faydaların güvenilir kaynakları olarak kullanışlı grup ilişkilerinin kurumsallaşmasına odaklı yatırım

stratejileri vasıtasıyla kurulmalıdır. Bourdieu'nun tanımından sosyal sermayenin iki bileşeni olduğu rahatlıkla çıkarılabilir. Birincisi, bireylere iş arkadaşları tarafından sahip olunan kaynaklara erişimi talep etmeye izin veren sosyal ilişkilerin kendisi; ikincisi ise bu kaynakların kalitesi ve miktarıdır.

Genellikle Bourdieu'nun vurgusu sermayenin farklı şekillerinin birbiri yerine konabileceği ve tüm şekillerin birikmiş insan gücü olarak tanımlanan ekonomik sermayeye dönüşmesi üzerine olmuştur. Dolayısıyla sosyal sermaye sayesinde bireyler ekonomik kaynaklara direk ulaşım başarısını yakalarlar; kültürel sermayelerini uzmanlarla iletişim kurarak arttırabilirler veya kıymetli belgeler veren kurumlarla yakınlaşabilirler.

Karşılıklı ağ kurma ihtiyacını vurgularken, John Stuart Mill açıkça insanoğlunu kendine benzemeyenlerle iletişim kurmada ve kendine benzemeyenlerin düşünce ve davranışlarını taklit etme konumuna yerleştirmenin değerini abartmanın mümkün olmadığını söylemiştir. Tıpkı iletişimin her zaman gerçekleştiği ve günümüzde de alışılmışın dışında ilerlemenin en önemli kaynaklarından biri olduğu gibi (Mill, 1848:581). Bu tanımlama dünyanın sosyal ve ekonomik refahına katkı yapan kaynaklara doğru insanın kollektif eforunu sermayeleştirmesinin ne kadar ihtiyaç olduğunu yansıtır.

Sosyal sermaye konseptini anlamak için aşağıda bazı temel tanımlara yer verilmiştir:

"Sosyal sermaye, bireylerin yalnız bir şekilde yaptıkları faaliyetlerden elde edilemez. Paylaşılan etnik değerler ve genel yargılardan oluşan tarihsel alışkanlıklar kültür veya gelenekler gibi kültürel mekanizmalar aracılığıyla yaratılır ve iletilir (Fukuyama,1995: 26)"

"Sosyal sermaye şekli olmayan bir ağa bağlı bir çok aktörle kendi kendine organize olan bir sistemdir (Wilson, 1997: s.747-748)"

"Sosyal sermaye, sosyal ağlarda veya diğer sosyal yapılardaki üyeliğin avantajlarıyla menfaatleri güvenceye almada aktörlerin yeteneklerini ifade eder (Portes, 1998:6)"

"Sosyal sermaye sadece bir topluluğa dayanan kurumların toplamından teşekkül olmaz. Sosyal sermaye onları birlikte tutan bir yapıştırıcı gibidir (Worldbank, 1999: 44)"

"Sosyal sermaye, insanların kollektif olarak hareket etmesini sağlayan ağlar ve normlar bütünüdür (Woolcock ve Narayan, 2000: 226)"

"Fiziksel sermaye fiziksel objeleri, insan sermayesi de bireylerin mallarını temsil ederken, sosyal sermaye kendilerinden kaynaklanan güvenilirlik ve mütakabiliyet normları ve sosyal ağları içeren bireyler arasındaki bağlantıları temsil eder. Bu anlamda sosyal sermaye diğerlerinin deyişiyle sivil erdemle yakın ilişki içersindedir.

Farkı ise sosyal sermaye karşılıklı sosyal ilişkilerin his ağlarında gömülükken sivil erdemın en güçlü olduğu zaman olduğuna dikkat çekerek. Bir çok konuda erdem sahibi fakat izole edilmiş bireylerin topluluğu sosyal sermaye açısından zengin olmak zorunda değildir (Putnam, 2000: 19)"

"Sosyal sermaye, normları, değerleri, öncelikleri ve diğer karakteristikleri sınıflandırmak için ağların aktörleri tarafından yaratılan, sürdürülen ve kullanılan formel olmayan ağlar olarak ifade edilir (Westlund, 2006: 8)"

"Sosyal sermaye, ticari ve ticari olmayan dayanışmanın dönen karşılıklı kaynağı olarak öngörülebilir (Anderson vd., 2007:265)"

"Sosyal sermaye işbirliğine ve iletişime izin veren sosyal kurumlarla birleşmiş temsilciler arasındaki sosyal ilişkilerden oluşur (Lorenzen, 2007: 801)"

Putnam (1993: 167), sosyal sermayeyi, koordine edilmiş eylemlerin yükünü hafifleterek topluluğun verimliliğini yükselten güven, standartlar ve bağlantılar gibi sosyal organizasyonun nitelikleri olarak tanımlar. Araştırmacılar sosyal sermayenin çekirdeğini oluşturan unsurun sosyal ağlar olduğunu tanımlarken Putnam buna normlar ve güveni eklemiştir. Japonya'da sosyal sermaye alanında çalışan önde gelen bilim adamlarından Inaba (2007, 2011), Putnam'ın bu tanımına aklın dışsallığını eklemiştir. Aklın dışsallığı, bir insanın iyi niyetinin diğer insan üzerinde pozitif etkiye sahip olması anlamına gelir (Sato,2013:1).

Putnam sosyal sermaye konusunda yaptığı çalışmalardan birinde ise sosyal sermayeyi "birleştiren sosyal sermaye" ve "köprüleyen sosyal sermaye" olarak ikiye ayırmıştır (Putnam, 2000). Bu sınıflandırma sosyal sermayenin tipolojisine yönelik yapılan ilk girişimdir. Birleştiren sosyal sermaye terimini yakın aile bireyleri, arkadaş, komşularla birliktelik gibi benzer sosyo-ekonomik durumlardaki insanlardaki sosyal bağı tanımlamak için türetmiştir. Bunun zıttı olarak köprüleyen sosyal sermaye ise insanların daha uzaktan iş arkadaşları ve dostlarıyla olan bağları gibi farklı sosyo-ekonomik durumlarda olan insanlardaki sosyal bağları belirtir.

Bunun aksine Grootaert ve Van Bastalea (2002), sosyal sermayeyi yapısal ve bilişsel olarak belirgin iki tipe ayırır. Yapısal sosyal sermaye (aktörlerin sosyal ağlarında görülen) bilgi paylaşımına, işbirliğine, gelenek, kural ve prosedürler tarafından tamamlanan sosyal ağlar ve alışılmış roller vasıtasıyla karar vermeye olanak sağlar. Bu, kısmen objektif ve görünürdür. Bunun yanında bilişsel sosyal sermaye paylaşılan normlara, değerlere gelenek ve inançları temsil eder. Bileşenleri gibi kısmen subjektif ve soyuttur.

Diğer bir dönüm noktası ise sosyal sermaye sınıflandırmasında en geniş anlamda kabul gören tipoloji olarak Woolcock (2004) tarafından yapılmıştır. Sosyal sermayeyi 3 tipe ayırmaktadır.

- Birleştiren sosyal sermaye–yakın dost, akraba ve komşular.
- Köprüleyen sosyal sermaye–daha uzak iş arkadaşları ve dostluklar.
- Bağlayan sosyal sermaye–otorite konumundaki insanlara bağlayan.

Yukarıdaki açıklamalar göz önünde bulundurulduğuna sosyal sermayenin kişiler arası iletişim ve etkileşimden kaynaklandığı ve soyut özellikler taşıdığı anlaşılır. Paylaşılan etnik değerler ve kültürün sosyal sermaye oluşumunda büyük etkisi vardır. Duygusal sermaye ile ortak yanı ikisinin de soyut özellikte olduğudur. Sosyal sermaye en az iki kişinin sosyal etkileşiminden oluşur ancak duygusal sermayeyi oluşturan bireyin yıllar boyunca edindiği hisler, duygular ve inançlar bütünüdür.

#### **2.15.4. Psikolojik Sermaye**

Organizasyonel davranış alanında pozitif psikoloji, Prof. Martin Seligman ve meslektaşları tarafından 90'lı yılların sonlarına doğru ortaya atılmıştır. Pozitif psikoloji terimi insanların zayıflıklarına odaklanmak yerine insanların güçlü yönlerini ve psikolojik temellerinin anlamlarının ölçülmek, geliştirmek ve yönetmek için aranan "Pozitif Organizasyonel Davranış" (Positive Organisational Behaviour) konusuna kapı aralamıştır (Çavuş ve Gökçen, 2015:244).

2002 yılında ise Luthans pozitif organizasyonel davranış için, "Günümüz işyerlerinde performansın artması maksatıyla ölçülebilen, iyileştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen pozitif yönlü insan kaynakları, güçlü yönleri ve psikolojik yetkinliklerinin bir çalışması ve uygulamasıdır." demiştir (Luthans, 2002:59).

Psikolojik sermaye veya pozitif psikoloji, pozitif davranışlar, geri dönüt, bireyin, grubun veya kurumun gelişim ve işlevine katkı sağlayan eleştiriler vasıtasıyla sürecin incelenmesi olarak tanımlanabilir (Çavuş ve Gökçen, 2015:244).

Keleş (2011:343-350)'e göre ise psikolojik sermaye, organizasyonlarda performansın artmasıyla sonuçlanan insan kaynaklarının potansiyel ve psikolojik kapasitesiyle ilişkili olan, etkin bir şekilde kontrol edilebilen, geliştirilebilen ve ölçülebilen uygulamaları içerir.

Psikolojik sermaye veya pozitif psikolojik sermaye işyerindeki performansla neticelenmenin genel olarak altında yatan başarı için çabalama, bilişsel süreçler ve insan motivasyonu kapasitesi olarak tanımlanan pozitif yaklaşımları anlamları ve sonuçları vurgular (Peterson, 2011:427-450)

Luthans'a göre psikolojik sermaye geliştirilebilen ve yönetilebilen kişisel ve organizasyonel özelliklerin tamamlayıcısıdır (Luthans, 2002: 57-72). Teori ve araştırmalar psikolojik sermaye veya pozitif psikolojik sermayenin kişisel ve organizasyonel düzeyde pozitif çıktılar içerdiğini ve bireyin performansını arttırdığı tanımı destekler.

Teori bazlı araştırmalarda psikoloji, üst seviyedeki temel yapının psikolojik sermayenin özellikleri olan umut, dayanıklılık, öz yeterlilik ve optimizm olan 4 pozitif psikolojik kaynaktan oluştuğunu söyler. (Gooty vd., 2009: 353-367). Psikolojik sermaye Hughes'ün dediği gibi iş performansını arttırmak için etkin bir şekilde yönetilen, ölçülen ve geliştirilen bu dört bileşenin kombinasyonu anlamına gelir (Hughes, 2008).

Psikolojik sermayenin bu 4 temel bileşenlerine değinecek olursak;

- Umut: Teoride çok zengin olmamasına, geniş bir şekilde araştırılmamasına, işyerine güvenle uygulanmış olmamasına rağmen umudun pozitif psikolojik sermayeye katkısı yadsınmaz. Günlük dilde sıkça kullanılan bu kelimeyi Snyder ve arkadaşları, etkileşim temelli pozitif motivasyonel durumların, faaliyetin (hedef yönelimli enerji), ve patikanın (hedeflere ulaşma planları) başarı hissinden kaynaklandığı olarak açıklar (Snyder vd.,1991: 287). Burada umudun iki anahtar boyutu vardır. Birisi faaliyet yani hedefleri azimle kovalama, diğeri ise patika yani engeller, planlara mani olduğunda hedefleri başarmaya giden alternatif patikalar üretebilecek yetenek veya yol gücüdür.
- Özyeterlilik: Stajkovic ve Luthans'ın tanımına göre özyeterlilik, bireyin, verilen şartlar içindeki spesifik görevi başarıyla sergilemeye ihtiyaç olan eylem planını veya zihinsel kaynakları ve motivasyonu harekete geçirecek olan yeteneklerine güven veya inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1988:66). Özyeterliliğin gelişmesi için 4 yaklaşım tanımlanmıştır. Bunlar; ustalık veya başarı deneyimleri, dolaylı öğrenme veya diğer ilişkilerden modelleme, sosyal ikna veya pozitif geri bildirim, psikoloji veya psikolojik uyarılma (Bandura, 1997). Hmieleski ve Carr (2007)'a göre özyeterlilik, insanların performanslarını sergilerken görevi yerine getirmeye öncülük eden fiili yeteneklerin ötesinde anlam ifade eden genel bir kanıyı ifade eder. Yani yüksek seviyede özyeterlilik, motivasyonu pozitif veya negatif yönde etkileyebilir. Kendine güveni olan insanlar kendi motivasyonlarını nasıl arttırabileceğini bilir. Özkalp'e göre ise özyeterlilik, bireylerin kapasitelerinin yeterlilikleriyle ilgili değildir. Aksine kişisel yeteneklerine olan inançlarıyla ilgilidir(Özkalp, 2009:491-498). Bu tarz kendine güveni olan insanlar amaçlarına ulaşabilmek için yeni yollar seçer ve geliştirirler (Caprara ve Cervone, 2003).

- İyimserlik: İyimserlik kişisel, kalıcı ve nüfuz eden nedenlere dayandıran pozitif açıklayıcı stildir ve olumsuz durumları dışsal, süreksiz ve o duruma özel olan faktörler açısından yorumlar. Bunun aksine pesimistik açıklayıcı stil olumlu durumları dışsal, süreksiz ve o duruma özel olan nedenlere dayandırır ve olumsuz durumları da kişisel, devamlı ve nüfuz edenlere bağlar (Seligman, 1998). Bunun yanında Carver vd. (2009), optimizmi küresel pozitif beklentilere uyum sağlayan genellenmiş pozitif bir bakış açısı olarak tanımlamıştır. Diğer yandan optimistler iyi şeyler olacağına inananlardır. Sonuncusu pozitif bakış açısı görüşü resmi iken daha geneldir, tanımlayıcı stil görüşü daha duruma özgüdür. Pozitif organizasyonel davranış iki görüşü de birleştirir.
- Dayanıklılık: Dayanıklılık, güçlüğe, anlaşmazlığa, başarısızlığa, ve hatta pozitif olaylar, gelişim ve arttırılmış sorumluluğa karşı koyma kapasitesi olarak tanımlanmıştır (Luthans, 2002: 702). Kişisel, sosyal ve psikolojik kazançlardan yararlanarak zorluklar ve risk faktörlerinin üstesinden gelmek için pozitif uyum modelleri ve süreçlerinin yayılımını tasfir eder (Masten vd., 2009). Dayanıklılık konusu gelişim psikolojisi alanında derinlemesine çalışılmasına rağmen organizasyonel psikoloji alanında daha popüler hale gelmiştir.

Gooty vd.'nin de yukarıda bahsettiği gibi psikolojik sermaye 4 temel bileşen üzerine oturtulmuştur. Bunlar özyeterlilik, umut, optimizm ve dayanıklılıktır. Psikolojik sermayede davranışları kişilik özellikleri belirlerken duygusal sermayede ise duygular ve sezgiiler yol göstericidir.

#### **2.15.5. Çalışma Sermayesi**

Çalışma sermayesi kısaca firmanın günlük faaliyetleri esnasında bir türden başka bir türe dönüştürülebilir dönen varlıkları anlamına gelir (Gitman, 2002). Dönen varlıklara ise nakit para, peşin ödenen giderler, kısa dönem yatırımlar ve alacaklar örnek gösterilebilir. Bu konuyla alakalı kullanılan başka bir terim de net çalışma sermayesidir. Dönen varlıklardan kısa vadeli borçların çıkarılmasıyla bulunur.

Her işletme uzun süre ayakta kalabilmek için çalışma sermayesine ihtiyaç duyar. Çalışma sermayesi olmadan işletme devamlılığı sağlanamaz. Firmanın çalışma sermayesi likiditesini, borç ödeme yeteneğini ve karlılığını sürdürebilmesine yardımcı olur (Mukhopadhyay, 2004).

Çalışma sermayesi bir firmanın günlük işlemleri için gereken ana paranın sirkülasyonu anlamına gelir. Bazı otoriteler şu şekilde tanımlamışlardır:

- Weston ve Brigham (1996)'a göre çalışma sermayesi firmanın alacaklar, stoklar gibi kısa vadeli aktiflere yatırımı anlamına gelir.

- Çalışma sermayesi dönen varlıklardır (Mead, Baker ve Malott).
- Dönen varlıkların toplamı bir işletmenin çalışma sermayesidir (J. S. Mill).

Çalışma sermayesi kendi içinde bir kaç farklı kavram ile anlatılabilir. Bunlara kısaca değinecek olursak (The Institute of Cost and Works Accountants of India):

- Brüt Çalışma Sermayesi: Firmanın toplam cari veya dönen varlık üzerindeki yatırımdır.
- Net Çalışma Sermayesi: Bu konuda iki tanım bulunmaktadır. a) Kısa vadeli borçlar üzerinde dönen varlıkların fazlasıdır. Bu, en çok kabul gören tanımdır. Bazıları sadece dönen varlıklar ve kısa vadeli borçlar arasındaki fark olarak tanımlar. b) Firmanın uzun vadeli fonlar tarafından finanse edilen dönen varlıklarının bir kısmıdır.
- Daimi Çalışma Sermayesi: Minimum işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için her zaman ihtiyaç olan tüm dönen varlıklara yatırımın miktarıdır. Diğer bir deyişle tüm yıl boyunca devam eden temel şeyler için gereken dönen varlıklar denilebilir. Tandon Komitesi bu tip çalışma sermayesine "Temel Dönen Varlıklar" der. Daimi çalışma sermayesi işletme için daimi olan bir ihtiyaç olduğundan uzun dönem fonlarla finanse edilir.
- Geçici Çalışma Sermayesi: Bu çeşit işletme sermayesi miktarı temel işletme faaliyetlerinde zaman zaman dalgalanır. Diğer bir deyişle yıl boyunca farklı zamanlarda ekstra dönen varlığa ihtiyaç olunur. Örnek olarak satışların zirve yaptığı dönemlerde desteklemek için stok devamlılığı sağlanmalıdır. Benzer bir şekilde yüksek satış dönemlerinde alacaklar artar ve bu dönemde finanse edilmelidir. Diğer taraftan durgun dönemlerde stoklar ve alacaklara yatırım azaltılmalıdır.
- Negatif Çalışma Sermayesi: Bu durum kısa vadeli borçların dönen varlıklarda fazlalık oluşturduğunda meydana gelir.

Anlaşıldığı üzere çalışma sermayesi işletmelerin sahip olduğu fiziksel ve parasal kaynakların tamamıdır. Duygusal sermaye ile zıt özellikler taşır. Çalışma sermayesi somut bir sermaye türüken, duygusal sermaye soyut özelliindedir ve duyu, inanç ve his gibi soyut kavramlardan oluşur.

#### **2.15.6. Doğal Sermaye**

İktisatçılar doğal dünya kaynaklarının insanlık ekonomisine yaptığı katkıyı anlatmak için bu kavramı kullanmışlardır. 18. ve 19. yüzyıllarda iktisatçılar üretim faktörlerini sermaye, işgücü ve toprak olarak tanımlamışlardır. Sermaye ise bir ürünün üretiminde tüketilmeyen girdi olarak tanımlanmıştır (Smith, 1776). Buna alternatif olarak makineler gibi üretime katkı

sağlayan insan yapımı birşey olarak tanımlanmıştır (Böhm-Bawerk, 1891). Tüm doğal kaynakları içinde barındıran toprak sermayeden ayrı olarak işlenmiştir çünkü insanlar bunun temininde etkili değildir ve bu doğanın bir hediyesidir. 20. yüzyılda ekonomistler sermayeyi zamanla gelir akışı sağlayan bir kazanç olarak yeniden tanımlamışlardır (Fisher, 1906).

Doğal sermaye, insanlara fayda sağlamak için yenilenebilir ve yenilenemeyen doğal kaynakların (toprak, hava, su, mineral bitki, hayvan gibi) bir araya gelmesidir. Bu faydalar, ekosistem hizmetleri veya abiyotik hizmetler olarak bilinir (Natural Capital Coalition, 2016: 6)

Doğal sermayeye ilk belirgin atıf "Küçük Olan Güzeldir" (Small is Beautiful) eserindedir (Schumacher, 1973). Bu kitapta İngiliz iktisatçı E. F. Schumacher vazgeçilmez doğal sermaye stoklarının tüm sermayenin büyük bir kısmını oluşturduğunu ve o modern ekonomistlerin kendi tükenmelerini hatalı olarak gelir olarak işlediğini savunur. Schumacher doğal sermayeyi ikiye ayırmıştır. Birincisi süratle tüketilen fosil yakıtlardır. İkincisi ise doğanın ona karşı savunmasız olduğu tuhaf kimyasallarla tehdit edilen doğal sistemlerin kendi kendilerini yenileyebilme yeteneğidir. Spesifik bir tanım olarak doğal sermayeyi kullanmamalarına rağmen Herman Daly (1973, 1977) ve Nicholas Georgescu Roegen (1971) doğa tarafından sağlanan mallar ve hizmetlerin üretimin asli ve değiştirilemez faktörü olduğunu ve bu kaynakların bir gün bitebilecek olan arzı, sürdürülebilir ekonomik büyümeyi kısımladığını savunur.

Ekonomik süreç düşük entropili (yüksek kalite) enerjinin, malzemenin ve doğanın ekolojik nimetlerinin akışı ile ayakta durur. Toplu olarak bu kaynaklar ve nimetlere doğal sermaye denir. Ekoloji iktisatçıları doğal kaynakları ve ekolojik nimetleri sunan doğal sermaye ile insanlara, onların ekonomilerine, kültürlerine ve kurumlarına dayanan sermayenin daha bilinen yapısı arasında birbirlerinden ayrılır. Bahsettiğimiz bu sermayenin ikinci formu iki kapsamlı şekilde ayrılır. İnsan yapımı olan veya oluşturulmuş sermaye fabrikalara, binalara, malzemelere ve diğer fiziksel imkanlara dayandırılır. İnsan sermayesi ise eğitim, beceri, kültür birikimine ve insanlığın kendisinde depolanan bilgisine dayanır (Cleveland vd., 2018: 7).

Doğal sermaye ve insan sermayesi arasındaki birbirlerinin yerine geçebilme, büyüme ve sürdürülebilir gelişmeyi sınırlama, çekişmenin temelini oluşturur (Turner, 1997). Bu çekişmenin en ünlüsü Herman Daly, Robert Solow ve Joseph Stiglitz arasındakidir. Daly, Solow ve Stiglitz'in büyüme modelini eleştirmiştir çünkü kullandıkları üretim fonksiyonları doğal sermaye ile üretilmiş sermayenin birbirleri arasında mükemmel bir ikame edilebilirlik olduğunu varsayıyordu. Daly ise bu iki sermaye türünün aslında birbirini tamamladığını öne

sürüyordu çünkü insan sermayesi nihai olarak enerji, materyal ve ekolojik nimetlerle ayakta tutulur ve bunlardan kaynaklanmaktadır (Cleveland, vd., 2018: 7).

Doğal sermayenin insan sermayesi üzerindeki etkisi, ekonomik büyüme için potansiyel olarak geniş kapsamlı sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin, kötü hava kalitesinin olumsuz işgücü piyasası sonuçlarından önemli ölçüde sorumlu olduğuna dair artan kanıtlar vardır. Açıkça söylemek gerekirse, işyerinden kaynaklanan kirlilik ile ilgili bu durum üretkenliği yitirmeye neden olmaktadır (Natural Capital Committee, 2015:14).

Doğal sermayenin beşeri sermaye üzerindeki bu denli etkileri düşünüldüğünde bireylerin eğitim, tecrübe ve yeteneklerinin de dolaylı yönden doğal sermaye ile ilintili olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal sermaye de bireylerin işine karşı hissettiği hisler ve inaçları ile yani duygusal birikimleriyle ilgilidir.

### **2.15.7. Beşeri Sermaye(İnsan Sermayesi)**

Beşeri sermaye Oxford İngilizce Sözlüğünde "İşgücünün sahip olduğu ve bir kaynak ya da varlık olarak gördüğü beceriler" olarak tanımlanmıştır. İnsanlara birçok yatırım olduğu (eğitim, spor, sağlık gibi) ve bu yatırımların bireyin verimliliğini artırdığı düşüncesini kapsamaktadır. Bugün terimi, her zaman ortak dilin bir parçası gibi kullanılmaktadır. Ama aslında öyle değildir. Uzun zaman önce, ekonomistler bile "insan sermayesi" kavramıyla alay etmişlerdir. Theodore Schultz'un 1961'de Amerikan İktisat Birliği başkanlık görevinde belirttiği gibi, pek çoğu, özgür insanların mülk ve pazarlanabilir varlıklarla eşitlenmemesi gerektiğini düşünüyordu (Schultz, 1961). Onlara göre bu köleliği ima etmektedir.

Uzun bir süre sonra Becker (1993: 3) insan sermayesini "bireylerin bilgi, fikir, beceri ve sağlığı" olarak tanımladı. Becker'in tanımı, Schultz'un orijinal sınıflandırması gibi, biraz sınırlıdır. Bununla birlikte, Becker'in tanımı, bireylerin sağlığı açısından ekstra bir boyut eklediğinden ilgi çekicidir. Gerçekten de, bireylerin sağlığı ve refahı, insan sermayesinin örgütler içindeki bağlamsal gelişimi ile ilgili çağdaş araştırmada önemli bir faktördür.

Ama insan sermayesi kavramı en azından Adam Smith'e kadar gider. Smith dördüncü sermaye tanımında şunları kaydetmiştir Eğitim, okuma veya çıraklık esnasındaki yeteneklerin kazanımı kişiye sermaye olan gerçek bir gidere mal olur (Smith, 1776).

İktisatta resmi olarak "beşeri sermaye" teriminin en erken kullanımı muhtemelen 1897'de Irving Fisher tarafından olmuştur (Goldin, 2014:1). Daha sonra çeşitli yazarlar tarafından kabul edilmiştir ancak 1950'lerin sonuna kadar iktisatçıların ortak dilinin ciddi bir parçası haline gelmemiştir. Jacob Mincer'in 1958 tarihli Ekonomi Politikaları Dergisi "İnsan Sermayesi ve Kişisel Gelir Dağılımına Yatırım" yazısından sonra oldukça popüler olmuştur. Gary Becker'in 1964'te yayınlanan beşeri sermaye makalesinde Becker, kitabının başlığında

“insan sermayesi” terimini kullanmaya tereddüt ettiğini ve eleştirilere karşı uzun bir altyazının kullanıldığını belirtti.

Bontis ve arkadaşları (1999:391) beşeri sermayeyi örgüt içinde insan faktörü olarak tanımlar. Ona göre insan, organizasyona kendine özgü karakter veren kombine zeka, beceri ve uzmanlık sahibidir. Örgütün insani özellikleri uygun bir biçimde motive edilirse organizasyonun devamlı surette ayakta kalmasını sağlayabilecek yaratıcı itmeyi öğrenme, değiştirme, yenilik yapma ve sunma yeteneğine sahip olur. Bontis ve arkadaşları (1999:391), inovasyonun, değişimin ve yaratıcılığın, insan sermayesindeki rolünün önemine dikkat çekmektedir. Dahası, bu tanım, bu kapasitelerin geliştirilmesinde motivasyonun rolünü vurgulamaktadır. Tanım, “Ayırt Edici Karakter” in önemini kabul etmiştir. Son olarak, işletmenin uzun vadeli hayatta kalmasına atıfta bulunarak iş sürekliliğinin sonucuna değinir.

Beşeri sermayenin daha yeni tanımları arasında, insan sermayesini “insanlar, onların performansları ve örgütteki potansiyelleri” olarak tanımlayan Thomas ve arkadaşları (2013:3) bulunmaktadır. “Potansiyel” teriminin dahil edilmesi, çalışanların yeteneklerini ve yeteneklerini zaman içinde geliştirebildiğini göstermesi açısından önemlidir. Bu tanım, Dess ve Picken’in (1999:8) tanımına uygun olarak, insan sermayesinin, kişinin çalışanlarının ve yöneticilerinin yetenekleri, bilgisi, becerileri, bu bilgi birikimine, becerilere ve deneyime bireysel öğrenme yoluyla katkı yapma kapasitesinin yanı sıra eldeki işe uygunluğu gibi deneyimlerinden oluştuğunu öne sürmektedir. Dess ve Picken’in beşeri sermaye tanımı diğerlerinden çok daha genişir ve bireylerin öğrenme yoluyla bilgi tabanlarına ekleyebileceğini vurgular.

Ployhart ve arkadaşlarına göre (2014:381) beşeri sermaye kaynağı ise en iyi uygulamalar olan birim ile ilgili amaçlar için ulaşılabilir olan bilgi, beceri, yetenek ve diğer karakteristikler temelli bireysel veya birim düzeydeki kapasiteler olarak tanımlanmıştır. Bireysel düzeyde, beşeri sermaye kaynağının bir örneği, birim düzeydeki çıktılarını, belirli bir bölümün performansı için hayati olan belirli bir işlevi yerine getirebilen bir yabancı dil konuşabilen bir çalışan veya firmanın IT sistemlerinin belirli bir yönünü yöneten bir IT teknisyeni olabilir. Ployhart'ın beşeri sermaye kaynaklarının tanımı ve incelemesi, açıklık oluşturmak için gerekli bir adımdır çünkü konuyla ilgili daha önceki çalışmaları birleştiren ortak bir dil kurmaktadır.

Birim düzeyinde en iyi uygulamalara katkıda bulunan bir beşeri sermaye kaynağı örneği, işgücü katılımının müşteri memnuniyeti, verimlilik, çalışanların işten ayrılması ve kazaların iş sonuçları üzerindeki etkisiyle ilişkili olabilir (Harter vd., 2002).

Yukarıdaki satırlarda bahsedilen Smith'in (1776): "Eğitim, okuma veya çıraklık esnasındaki yeteneklerin kazanımı, kişiye sermaye olan gerçek bir gidere mal olur." sözü beşeri sermayenin eğitim, tecrübe ve yetenekler ile ilgili olduğunu vurgular. Duygusal sermaye ise bireye ait olan hisler ve inançlar bütünüyle, yani duygusal birikimleriyle ilgilidir.

## **2.16. Duygusal Sermaye İle İlgili Kavramlar**

### **2.16.1. Duygusal Zeka**

Daha önce de bahsetmiş olduğumuz gibi duygular, bireylere yol göstermek adına problem çözme teknikleri geliştirir. Bireylerin işini gelecekte yaşanacak durumlarla ilgili plan yaparken kolaylaştırır. Duygular içsel veya dışsal olaylara karşı kişiler için olumlu ya da olumsuz anlamlar taşımaktadır. Olumsuz zihinsel tecrübeler olumlu duygular tarafından düzenlenebilmektedir. Mayer ve Salovey'e göre ise duygular uyum sağlayıcı organize tepkiler olup; fizyolojik, zihinsel, motivasyon ile bağlantılı ve deneysel psikolojik yöntemleri içerir ve insanın fiziksel tepkileri, zihni, bilinci, olayların farkına varma derecesi gibi pek çok psikolojik alt sistemleri düzenleyen içsel durumlar olarak reaksiyon göstermektedirler (Çakar ve Arbak, 2004: 27).

Zeka ise farklı zamanlarda farklı tanımlarla gündeme gelmiştir. Örneğin Descartes' göre zeka, doğruyu yanlıştan ayırabilme yeteneğidir. Wechsler'e göre ise (1958) zeka, kişinin varolan toplam kapasitesini en iyi biçimde kullanma, deneyimlediği durumlar karşısında gerçekçi düşünmesi ve sorunlara etkili çözümler bulabilme yeteneğidir (Akt., Salovey ve arkadaşları, 2002). Aslında duygusal zeka, Gardner (2006)' ın ortaya attığı 'sosyal zeka' görüşünün bir unsurunu meydana getirmektedir. Duygusal zeka, kişinin kendisinin ve diğer insanların sahip olduğu duyguları kavrayabilme, bu duyguları ayırt edebilme, düşünce ve davranışlarına bir yol gösterici olarak bu duyguları uygulayabilme becerisidir. Bu kuramdan yola çıkarsak duygusal zekânın, duygu ve zekânın birleşimi olduğuna dikkat çekilmektedir (Salovey ve arkadaşları, 2002). Reuven Bar-On (2005:3)'a göre ise duygusal zekâ, "kişinin çevresinden kaynaklanan baskı ve isteklerle etkili bir şekilde başa çıkabilmesinde kişiye yol gösterecek, bireysel, duygusal ve sosyal yetkinlikler ve yetenekler bütünü" şeklinde tanımlanmaktadır.

Cooper ve Sawaf (1997) ise duygusal zekâyı şu şekilde tanımlamaktadır: "Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir." (Akt. Doğan ve Şahin, 2007:235).

Goleman ve Emmerling (2003: 6), duygusal zekayı beş ana başlıkta ele almaktadır. Bunlar sırasıyla;

- Benlik bilinci: Kişinin kendi duygularının farkında olması
- Duyguların kontrolü: Duygusal olaylara karşı reaksiyonları kontrol ederek verilen tepkilerin duruma uyum sağlaması
- Kendini motive etme: Kişinin amaçladığı hedeflere ulaşabilmesi için duygularını yönlendirmesi
- Empati: Diğerlerinin duygularını anlayabilme
- İlişkiyi yönetme: Diğerlerinin duygularını yönetme olarak ifade edilmektedir.

Buna göre duygusal zeka, kişinin kendi duygularının farkında olarak, duygusal olaylara karşı uygun reaksiyonlar verip, kendi duygularını yönlendirerek ve kendini başkalarının yerine koyup onların hislerini anlayabilme ve tüm bu olguların sayesinde ilişkilerini yönetebilme becerisidir (Goleman ve Emmerling, 2003). Yani duygusal zeka yönünden güçlü olan kimseler kendi duygularının farkında olduğu gibi karşısındakinin de duygularının farkındadır ve kendini onun yerine koyarak duruma daha uygun tepkiler verir ve bu sayede karşılaştığı güçlüklerin üstesinden daha kolay gelir.

### **2.16.2. Duygusal Emek**

İlk kez 1983'te Arlie Hochschild'in kullanmış olduğu duygusal emek konsepti, aynı zamanda Hochschild tarafından yazılan *The Managed Heart* adlı kitapta da incelenmiştir. Duygusal emek, gerçekte hizmet yoğun işlerde çalışanların günlük yaşamlarındaki performanslarına atıf yapmaktadır (Hochschild, 2003: 138-139). Yine Hochschild (2003) tarafından farkına vararak deneyimlenen bir duygunun tecrübe edilmesini ya da anlamını değiştirme çabalarını göstermek adına duygu çalışması kavramı kullanılmıştır. Duygu çalışması, duygusal emeği anlayabilmek için bir çıkış noktasıdır. Callahan ve McCollum (2002), duygusal çalışma kavramının insanların hislerini/duygularını bireysel anlamda karşılama faydaları adına yönetmeyi tercih ettiği durumlar için elverişli olduğunu söylemektedir.

Duygusal emeğin tasvirinde, Wharton (1993), yalnızca bu şekilde davranışların para karşılığı yapılmadığını; aynı zamanda diğerlerinin denetimi altında olduğunu belirtir. Yani organizasyonel boyutta duygusal emek organizasyonun kontrolü altındadır (Akt. Callahan ve McCollum, 2002).

Hochschild (1983: 7) duygusal emeğin ticari bir karşılığının olduğunu ifade eder. Birey duygusal emeği kullanarak duygularını yönetir ve bunu etrafındakilerin farkına varacağı şekilde yüz ve bedensel ifadelerle sergiler. Ayrıca duygusal emeğin piyasalarda belirli bir ücret karşılığında kullanılabileceğini ifade eder.

Hochschild (1983) duygusal emeğin dış çevreye sergilenmesinde yüz ve beden ifadelerinin kullanıldığını öne sürmüştür ancak Wharton ve Erickson (1993) ile Rafaeli ve Sutton (1987, 1989) ses tonunun da duygusal emeğin ifade biçimlerinden biri olduğunu ifade etmiştir. Steinberg ve Figart (1999) ise duygusal emeğin konuşma ve karşılıklı görüşme esnasında kullanılan ifade şekilleriyle sergilendiğini belirtmiştir.

Bir çok duygusal emek kavramlaştırma çalışması konuyu 3 şekilde ele alır: Yüzeysel davranma, derin davranma, gerçekçi davranma (Diefendorff ve arkadaşları 2005'ten akt. Wen ve arkadaşları. 2019) Yüzeysel davranma, organizasyon tarafından belirlenen performans kurallarına uymayan birey tarafından duygu algılandığında organizasyonun duygu kurallarına göre bireyin görüntü anlamında kendini uyarlamasıdır. Derin davranma sadece organizasyonun beklentisi olarak değil kişinin derinde hissettiği (Hayal kurma, düşünme ve hafıza gibi) psikolojik süreçlerle davranmasıdır (Grandey, 2000'den akt. Wen vd 2019). Gerçekçi davranma ise kişinin tamamıyla kendi hissettiklerini içerir. Buna göre kişi örgütsel hedeflere uygun davranışlarda bulunuyorsa, bu durum tamamen bunu gerçekten hissettiğinden dolayıdır (Duman, 2017:34)

Duygusal emek; hizmet yoğun işlerde çalıştığı kurum tarafından talep edilen çalışandan hizmetini sunarken müşterileri ile olan ilişkilerde duygularını sergilemesi durumudur. Burada aslında 4 temel unsur öne çıkmaktadır. İlk olarak, kişilerin duyguları onların sosyal çevreyi algılama şekillerine göre biçimlenir. İkinci nokta, bireyin hissettiği duygular ile kurumun istediği duygular birbirleriyle ahenk içinde olsa dahi, kişinin bu duyguları göstermek adına bir çaba göstermesinin gerekliliğidir (Morris ve Feldman, 1996: 987-988). Üçüncüsü ise, bir duygu bir kez sergilendiğinde bundan sonra bir metaya dönüşmüştür ve çalışan hizmetin bir unsuru haline almıştır (Wichroski, 1994'ten aktaran Morris ve Feldman, 1996: 988). Dördüncü ve son unsur ise, duyguların nasıl ve hangi zamanda gösterileceğine ilişkin belirlenmiş kuralların bulunmamasıdır.

## **2.17. Duygusal Sermaye Seviyesini Etkileyen Demografik Faktörler**

### **2.17.1. Duygusal Sermaye Yaş Değişkeni İlişkisi**

Duygusal sermaye yaş ilişkisi konusunda farklı araştırma bulguları bulunmaktadır. Bunların bir kısmı duygusal sermayenin yaştan etkilenmediğini bulurken, diğer bir kısmı ise duygusal sermayenin yaştan negatif veya pozitif yönde etkilendiğine yönelik sonuçlar elde etmişlerdir.

Örneğin Akın (2004)'ün yapmış olduğu bir araştırmaya göre yöneticilerin duygusal zekaları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç duygusal zeka seviyesiyle yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya

koymuştur. Duygusal zeka alt boyutları duygusal sermaye alt boyutlarıyla yakın benzerlik içinde olduğundan duygusal sermaye düzeylerinin de yaşa göre farklılaşmadığı düşünülmektedir.

Kızıl (2014) tarafından yapılmış olan bir araştırmaya göre, öğretmenlerin duygusal zekâlarının yaş grubu değişkeni konusunda farklılaştığı, 51 ve üzeri yaşlardaki öğretmenlerin sahip olduğu duygusal zekâ seviyelerinin 20- 30 yaş ile 31-40 yaş grubunda yer alan öğretmenlerin sahip olduğu duygusal zekâ seviyelerinden daha düşük olduğu anlaşılmıştır.

Tutcu'nun (2018) yapmış olduğu bir çalışmada araştırmaya katılanların, duygusal sermaye alt boyutlarından sadece uyumluluk boyutunun yaş grubu değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı anlaşılmıştır.

Kara'nın (2020) yapmış olduğu bir araştırmasından çıkan sonuç yaşın duygusal emek boyutları üzerinde etkili olmadığıdır. Yani yaş ile duygusal emeğin boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

### **2.17.2. Duygusal Sermaye Cinsiyet Değişkeni İlişkisi**

Goleman'a (1996) göre, duygusal yetkinlikler küçük yaşlardan yetişkinliğe kadar öğrenilerek geliştirilebilmektedir. Bu öğrenme süreci ailede, mahallede, akranlar arasında, sosyal çevrelerde ve okullarda uygulanan eğitimlerde veya rol model tutumlar yoluyla yapılmaktadır. Duygusal yetkinlikler sonradan öğrenilerek geliştirilen bir olgu olduğu neticesiyle duygusal sermayenin cinsiyete göre farklılık arzettiğine ve yetiştirilme şekline göre kadınların erkeklerden daha fazla duygusal sermayeye sahip oldukları düşünülmektedir (Gendron, 2004).

Amerika'da öğretmenler ile ilgili yapılan bir çalışmada derse katılan öğrenci oranlarının kadın öğretmenlerin derslerinde daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Bu durum kadınların daha fazla duygusal emek gerektiren mesleklerde daha başarılı olduğuyla açıklanmıştır (Meier vd., 2006:906)

Tutcu ve Çelik'in (2020) yaptığı bir araştırma sonucunda, cinsiyet değişkeni bakımından duygusal sermayenin kadınlarda kişisel ve sosyal farkındalık boyutunda lehine ayrıştığı, özyönetim boyutunda ise erkeklerin lehine ayrıştığı tespit edilmiştir.

Akın'ın (2004) yapmış olduğu bir araştırmaya göre, duygusal zeka açısından yöneticilerin cinsiyetleri arasında farkın olduğu hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuca göre yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Duygusal zeka alt boyutları duygusal sermaye alt boyutlarıyla yakın benzerlik içinde olduğundan duygusal sermaye düzeylerinin de cinsiyete göre farklılaşmadığı düşünülmektedir.

Turan'ın (2015) yapmış olduğu bir araştırmaya göre kadın ve erkeklerin duygusal zekânın cinsiyete göre değişiklik göstermediği ortaya çıkmıştır. Duygusal zeka alt boyutları duygusal sermaye alt boyutlarıyla yakın benzerlik içinde olduğundan duygusal sermaye düzeylerinin de cinsiyete göre farklılaşmadığı düşünülmektedir.

Kara'nın (2020) yapmış olduğu bir araştırmaya göre kadın veya erkek cinsiyetlerinin duygusal emek boyutları üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Yani cinsiyetlerin duygusal emek boyutlarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aksoy vd.'nin (2019) yapmış oldukları bir çalışmada duygusal emek ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

### **2.17.3. Duygusal Sermaye Medeni Durum Değişkeni İlişkisi**

Duygusal sermaye medeni durum ilişkisi konusunda farklı araştırma bulguları bulunmaktadır. Bu araştırmaların sonuçları incelendiğinde bazılarının duygusal sermayenin medeni durumdan etkilenmediği sonucuna varılmışken bazıları ise duygusal sermayenin medeni durumdan negatif veya pozitif yönde etkilendiğine yönelik sonuçları ortaya koymuştur. Medeni durumun duygusal sermaye üzerinde anlamlı bir etkisinin olmayacağı beklenmektedir.

Nitekim Akın (2004)'ın yapmış olduğu bir araştırmaya göre duygusal zeka açısından yöneticilerin medeni durumları arasında farkın olduğu hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, duygusal zeka düzeyinin medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmüştür. Duygusal zeka alt boyutları duygusal sermaye alt boyutlarıyla yakın benzerlik içinde olduğundan duygusal sermaye düzeylerinin de medeni duruma göre farklılaşmadığı düşünülmektedir.

Kara (2020)'nin yapmış olduğu bir araştırmanın sonucunda medeni durumun duygusal emek boyutları üzerinde etkili olmadığı, evli veya bekârların duygusal emek boyutlarına göre farklılaşmadığı görülmektedir. Duygusal emek alt boyutları duygusal sermaye alt boyutlarıyla yakın benzerlik içinde olduğundan duygusal sermaye düzeylerinin de medeni duruma göre farklılaşmadığı düşünülmektedir.

Tutcu (2018) tarafından yapılan bir çalışmadan çıkartılan sonuçlara göre, araştırmaya dahil olanların duygusal sermayelerinin medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Ancak buna karşın Tayvan'da yapılan hostesler ile ilgili diğer bir çalışmada evli olanların bekarlara kıyasla daha az derinlemesine duygusal emek davranışında bulunduğu anlaşılmıştır (Chang ve Chiu, 2009:309).

Yılmaz vd. (2015)'in Kütahya'da öğretmenlerle yapmış oldukları bir çalışmada evli olanların bekarlara nazaran duygusal emeğin alt boyutlarından olan yüzeysel davranışı daha

fazla gösterdikleri ifade edilmektedir. Yani duygusal emeğin medeni duruma göre farklılaştığı anlaşılmıştır.

#### **2.17.4. Duygusal Sermaye - Çalışılan Kurum Niteliği Değişkeni İlişkisi**

Duygusal sermayenin çalışılan kurum niteliği ile ilişkisi incelendiğinde beklenen durum özel sektör çalışanlarında duygusal sermayenin daha fazla olacağıdır. Özel sektör kar amacı güttüğünden ve kar etmenin anahtarlarından müşteri memnuniyetini kamu kurumlarına kıyasla daha fazla öncelediğinden bu sonucun beklenmesi yadsınamaz. Tutcu (2018) de bu sonucu desteklemektedir.

Tutcu'nun (2018) yaptığı bir araştırmaya göre araştırmaya katılanların duygusal sermayelerinin çalışılan kuruluşun niteliğine göre anlamlı şekilde farklılaşmakta olduğu, özel sektörde çalışanlar lehine farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Yani özel sektör işgörenlerinin kamu çalışanlarına kıyasla toplam duygusal sermayelerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Duygusal sermaye alt boyutundan sadece uyumluluk alt boyutunun özel sektör çalışanlar lehine farklılaştığı görülmektedir.

#### **2.17.5. Duygusal Sermaye Öğrenim Durumu Değişkeni İlişkisi**

Duygusal sermaye ile öğrenim durumu arasındaki ilişkiler incelendiğinde bu konuda farklı araştırma bulgularına ulaşılmıştır. Bunların bazıları duygusal sermayenin öğrenim durumundan etkilenmediğini, bazıları ise duygusal sermayenin öğrenim durumlarından negatif veya pozitif yönde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Duygusal sermayenin öğrenim durumundan pozitif etkilendiği beklenmektedir. Çünkü öğrenim durumunun artmasının öz farkındalığı ve öz yönetimi arttıracığı düşünülmektedir. Bu sayede bireyin duygusal sermayesinin artacaktır.

Nitekim Aksoy ve arkadaşlarının (2019) yapmış oldukları bir çalışmada duygusal emek boyutlarından derinlemesine davranış sergileme ve öğrenim durumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı söz konusudur.

Ancak Akın (2004)'ın yapmış olduğu bir araştırmaya göre duygusal zeka açısından yöneticilerin öğrenim durumu arasında farkın olduğu hipotezi reddedilmiştir. Buna göre yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, öğrenim durumuna göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Duygusal zeka alt boyutları duygusal sermaye alt boyutlarıyla yakın benzerlik içinde olduğundan duygusal sermaye düzeylerinin de öğrenim durumuna göre farklılaşmadığı düşünülmektedir.

Kara'nın (2020) yapmış olduğu çalışmasında öğrenim durumunun duygusal emek boyutları üzerinde etkili olmadığı anlaşılmıştır. Böylece öğrenim durumu ile duygusal emek boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu anlaşılmaktadır. Duygusal emek alt

boyutları duygusal sermaye alt boyutlarıyla yakın benzerlik içinde olduğundan duygusal sermaye düzeylerinin de öğrenim durumuna göre farklılaşmadığı düşünülmektedir.

#### **2.17.6. Duygusal Sermaye Mesleki Tecrübe İlişkisi**

Duygusal sermaye mesleki tecrübe ilişkisi konusunda farklı araştırma bulguları bulunmaktadır. Bunların bir kısmı duygusal sermayenin mesleki tecrübeden etkilenmediğini bulurken, diğer bir kısmı ise duygusal sermayenin mesleki tecrübeden negatif veya pozitif yönde etkilendiğine yönelik sonuçlar elde etmişlerdir. Mesleki tecrübe arttıkça iş hayatının kişiye kattığı deneyim sonucunda duygusal sermayelerinin artacağı beklenmektedir.

Kara (2020)'nin yapmış olduğu bir araştırmaya göre meslekle ilgili deneyim ve duygusal emek boyutlarından biri olan derinden rol yapma arasında ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre mesleki tecrübe yılı ile derinlemesine davranış sergileme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur.

Tutcu (2018) tarafından yapılan bir çalışmaya göre araştırmaya katılım gösterenlerin duygusal sermayelerinin meslekle ilgili deneyime göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

Kızıl (2014) tarafından yapılan bir araştırmaya göre ise çalışmaya katılanların duygusal zekâlarının meslekle ilgili deneyime göre farklılaştığı, 0-5 yıl mesleki tecrübesi olan öğretmenlerle 21 yıl ve üzeri tecrübesi olan öğretmenler kıyaslandığında 0-5 yıl tecrübelilerin duygusal zekâ düzeylerinin 21 yıldan fazla deneyim sahibi öğretmenlerin duygusal zekâ seviyelerine göre daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Kruml ve Geddes (2000)'in yapmış oldukları bir araştırmada mesleki tecrübesi daha az olan çalışanlar daha tecrübeli olanlara kıyasla çok daha fazla duygusal belirsizlik yaşamakta bunun sonucu olarak da daha fazla duygusal çelişki ile karşılaşmaktadırlar. Yani duygusal emeğin mesleki deneyime göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna varılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

#### 3.1. Çatışma Kavramı ve Kapsamı

Çatışma kavramı farklı disiplinlerde ve bilimlerde, değişik araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak zordur ancak sözlük anlamı olarak uyuşmazlık, zıtlasma ve savaş olarak tanımlanabilir. Genel anlamda çatışma, rekabet ile rakipleri eleme arasındaki hareket alanındaki mücadeleye denir (Ataman, 2002).

Yapılan araştırmalar normalde çatışmaların grup performansına zarar verdiğini ancak kendi çatışmalarını yönetmek gibi bazı potansiyel faydası olan etkinliklerin grupların becerileri gibi bazı olasılıklara bağlı olduğunu göstermiştir (De Wit ve arkadaşları, 2012; O'Neil ve Mc Larnon, 2018).

Ortak hedefler ve amaçlara ulaşmak adına hareket eden çalışanların algıları, menfaatlerinin veya kariyer hedeflerinin aynı olması gibi nedenlere bağlı olarak kişilerarası anlaşmazlıkları doğurmaktadır. Dinamik olan ve aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında anlaşmazlıklara sebebiyet veren bu süreç literatürde “çatışma” olarak ifade edilmektedir (Aydemir, 2018: 260'tan akt. Ayan, 2018:17).

Kazimoto'ya (2013) göre ise işyeri çatışması, farklı bireylerin veya grupların hedefleri, çıkarları veya değerlerinin uyuşmadığı ve birbirlerinin hedeflerini bir örgütte gerçekleştirme girişiminde hayal kırıklığına uğradığı durumlarda ortaya çıkan anlaşmazlık olarak tanımlanır (Longe, 2015:83). Schramm-Nielsen'e (2002) göre ise çatışma, çatışmaya taraf olanlardan en az biri tarafından önemli olan bir şey hakkında ciddi bir anlaşmazlık ve tartışma hali olarak tanımlanmaktadır (Ojo ve Abolade, 2008:65). Kısaca çatışma iki veya daha fazla insan veya grup arasındaki farklı durumlardan kaynaklanan anlaşamama durumları olarak tanımlanabilir (Koçel, 2014:758).

Günlük yaşantımızda insanların bir çok konuda birbirleriyle çatıştığı gibi tüm canlılar da çatışma olgusuna insanlar kadar sık başvurur. Çünkü bir yerde canlı varlıklardan söz ediliyorsa orada bir çatışma kaçınılmazdır. Bu durumun kaynağının bir kısmı da canlı yaşam formları arasındaki farklılıklardanır. Bilhassa, taraflar kendilerine göre önem arzeden kişisel menfaatlerine ulaşmak için diğerlerinin fikir ve hislerini önemsemiyorsa bu durum çatışmanın sebebini ortaya koyar (Baysal ve Tekarslan, 1996: 290). İnsanlarda, sosyo-psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin önüne geçen problemlerden kaynaklı gerginlik durumu çatışma olarak açıklanabilir (Eren, 1984: 449). Diğer bir tanıma göre ise, farklı çevre ve seviyelerde oluşan ve bir tercihte bulunmada kişinin veya bir topluluğun bir zorlukla karşı

karşıya gelmesi ve neticesinde karar verme sistemlerinin bozulmasına çatışma denir (Can, 1999: 305).

Elgin ve Mamatoğlu'na göre ise çatışma, farklı değer tutum ve inançlara sahip olan farklı birey, grup veya örgütlerin, birbirleriyle amaçlarını gerçekleştirme amacıyla paylaşımında bulunmaları ve bu sırada yaşanan anlaşmazlık durumlarında, kıt olan kaynağa birbirleriyle mücadele ederek ulaşmaya çalışmaları halinde yaşanan durumdur (Elgin ve Mamatoğlu, 2014).

Günümüzde rekabetin giderek artması, küreselleşme, kültürler arasındaki farklı yaklaşımlar ve işgücünün bölünmesinden dolayı örgütler, yoğun olarak potansiyel çatışmaya maruz kalırlar. Yöneticiler çatışmalara neden olan sıkıntıları çözümlmek için zamanlarının % 21'ini harcamaktadırlar. Yakın geçmişte yapılan bir çalışmaya göre, yöneticilerin en çok önemseydiği ilk on işi içinde çatışma yönetimi kendini yedinci sıraya koymuştur (Caudron, 1999 : 26). Bu durum çatışma kavramının ne derece mühim olduğunu ve düzenli, planlı bir şekilde idare edilmesinin gereğini göstermektedir.

Çatışma olumsuz bir olgu gibi düşünülse de örgüte olumlu katkıları da vardır. Örneğin yöneticiler yeni fikirler ortaya çıkararak, üretici olmaya motive eden, örgüt aktivitelerini yükselten, birey ve topluluk kimliklerinin yaratılmasına destek olan, fonksiyonel çatışmayı artırmak isteyeceklerdir. Ancak olumsuz sonuçların yaşanmasına neden olan, örgütün enerji ve kaynaklarını boşa harcatan, olumlu psikolojik havayı bozarak grupsal işbirliğini dağıtan, husumetlik ve agresif tutumlarını çoğaltan fonksiyonel olmayan çatışmaları da azaltmayı arzu edeceklerdir (Gray vd.,1984:488-491).

Bir tarafın karşı tarafı alıkoyduğu olaylarda meydana gelen bir süreç (Thomas, 1992: 265) anlamında da değerlendirilebilecek olan çatışma, doğumdan ölüme kadar insanın hem kendi hem de ailesi içerisinde, okulda, iş hayatında, dost ortamlarında, spor faaliyetlerinde, kendi doğrularının ve inandıklarının karşı karşıya geldiği durumlarda yani hemen hemen her alanda rastlanılan bir durumdur. Tüm bu durumlarda baş gösteren çatışma, biraz da insan fitratında bulunan agresif dürtülerin açığa çıkartılmasıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 290).

Çatışma konusunun tüm uyuma sağlanamayan durumları açıklamada herhangi bir özelliğinden bahsetmeden kullanılması, konunun tüm kişilerce farklı farklı kavranmasına neden olmaktadır. Canlılar arasında yaşanan, fiziki boyutta şiddet içeren bir dövüş çatışma olarak nitelendirilirken, herhangi bir fikir anlaşmazlığı, uyumsuzluk veya sözlü olarak tartışma da çatışma olarak değerlendirilmektedir (Karip, 2010: 7).

Lulofs ve Cahn (2000)'ın literatüre kattığı farklı bir görüş ise çatışmanın, toplumsal ve bireysel değişimin başında bulunduğu, farklı insanlarla sosyalleşmenin ve bu

sosyalleşmelerde yapılan tercihlerin olağan bir neticesi anlamında belirli bir hedefi sürdürmek için bir görevi ifa ettiği'dir. Yani çatışma, olumlu bir değişikliğin ortaya çıkması için birçok yeniliğin ve üretici fikrin çıkış noktası da olabilmektedir. Bu görüş, günümüzde git gide yaygınlaşmakta olup çatışmaları kaçınılması gereken bir durum olmanın aksine istenilen bir durum olarak görmektedir (Basım ve arkadaşları, 2009: 58-59).

Bir çok araştırmada çatışma kavramıyla beraber aşağıdaki duygu, tutum ve davranışlar birlikte kullanılmaktadır.

- Çatışmalı tutumlar, yaratıcı ön şartlar: Buna örnek verecek olursak kıt kaynaklar veya farklı politikalardan bahsedilebilir.
- Çatışma taraflarının duygusal halleri; stres, husumet, kaygı, huzursuzluk v.b.
- İnsanların algılama seviyesi; çelişkili olan çatışma durumlarını algılama veya farkına varma becerileri gibi.
- Çatışmacı davranışları; etkin olmayan direnişten, aleni agresif tutum sergilemeye kadar değişen uyumsuz davranışlar.

Bu konularda (durum, tutum, bilgi ya da davranış) hangisinin gerçekten çatışma olduğu hakkındaki çabalar hiçbir sonuç vermeyecektir. Her biri çatışma evrelerinin gelişmesinde ilgili aşamalarda yer alabilir. Ana problem bu kavram ve ifadeler içinden birini tercih etmek değil, birbiri ile ilişkilerini belirleyebilmektedir (Hagen, 1962).

Yukarıdaki tanımlamalara baktığımızda çatışmanın farklı anlamları olmasına rağmen tanımların birçoğunda bazı ortak noktalar vardır. Öncelikle çatışma, çatışmaya taraf olanlar tarafından algılanmalıdır. Çatışmanın olup olmadığı aslında onun nasıl algılandığıyla ilgilidir. Eğer taraflardan hiçbiri bir çatışma yaşandığının bilincinde bile değilse, genelde herhangi bir çatışmanın yaşanmadığı sonucuna varılır. Fakat, başka şekilde çatışmayı ortaya çıkarabilecek bir çok olay topluluk üyeleri tarafından algılanmazsa çatışma meydana gelmez. Çatışma tanımlarındaki diğer bir ortak nokta ise, menfaatleri ve hedefleri uygun olmayan iki ya da daha çok kesimin olduğu öngörüsüdür. Para, iş, saygınlık, kuvvet gibi kaynaklar sınırlıdır. Bunların az olması da çatışmaya sebebiyet verebilir. Taraflardan biri diğerine amacına ulaşmada engeller koyarsa yine bir çatışma durumu ortaya çıkar.

Çatışma iletişim ve birbirleriyle ilişki içerisinde olan bireylerin tercihlerinde, arzularında, değer yargılarında, inançlarında ve doğrularında ayrılıklar olduğu müddetçe devam edecektir (Karip, 2010; 2) Çatışmanın hiçbir yerde olmaması, dünyanın kendi eksenini etrafında dönmesine engel olunmaya çalışılmasına benzetilmektedir (Tümüklü, 2002: 188). Bahsettiğimiz gibi her organizma içinde çatışmayı barındırır. Öğrenim ve yenilenme adına bir fırsat olan çatışmanın şiddeti ne kadar fazla olursa olsun, pozitif ve birbirleriyle işbirliği

içinde olan bir kültür kurmak için çatışmayı yönetme tarzımız çok büyük önem taşımaktadır (Van Slyke, 1997:17).

Temel anlamda çatışma özellikle zor zamanlarda yaratıcılığın potansiyel bir kaynağıdır. Zaten, örgütte hiçbir sorun yaşanmaz ve tüm şartlar olumlu seyrederek çatışma yaşanmazsa yenilenme için bir sebep de kalmaz. (Caudron, 1999: 26). Özenle yapılmış bir çok araştırmada, Schweiger, Amason ve arkadaşları çatışmanın daha ziyade farklı seçenekleri ciddiye almayı, tercihlerin daha iyi algılanmasını ve genel anlamda daha etkin kararlar verilmesini sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Tjosvold ise şiddetli bir çatışma halinin daha yüksek başarıyla alakadar olduğunu ortaya koymuştur. (Akt. Eisenhardt vd., 1997: 43)

Kısaca çatışma, toplum yaşamının yadsınamaz bir sonucudur (Earnest ve McCaslin, 2000: 18) ve kişisel ve topluluklar arası ayrışmaların kaçınılmaz bir ürünüdür (Özkalp ve Kırel, 2001: 396). İşte bundan ötürü çatışmayı, sadece yönetim ya da örgüt psikolojisi ile açıklamak yetersiz olup bunların yanında sosyoloji, iktisat, antropoloji, psikoloji, ve diğer alanların da uygulama alanlarına girmektedir (Asunakutlu ve Safran 2004: 27).

### **3.2. Çatışmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Çatışma kavramıyla etkileşimde olan ve aralarında ilişki kurulan pek çok kavram bulunmaktadır. Bu kavramlardan öne çıkanlar ise; liderlik, işbirliği, rekabet, performans ve strestir. Aslında bu kavramlar, çatışma yaşayan bir bireyde çatışmanın neden olduğu belirtilerdir. Bu belirtiler kişide olumlu veya olumsuz bir takım etkiler bırakmaktadır. Bunlara aşağıda kısaca değinilmiştir (Balta ve arkadaşları, 2017: 235).

#### **3.2.1. Çatışma ve Liderlik**

Literatürde liderlik ile ilgili çok çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Liderliğin temel olarak 3 özelliği toplum bilimciler tarafından yapılan araştırmalar sonucu öne çıkmıştır. Bunlar (Türk ve Süngü, 2004);

- Kişiye verilen ünvan
- Kişinin nitelikleri
- Liderin davranış özellikleri şeklinde sıralanabilir.

Bu bağlamda liderliği tanımlayacak olursak liderlik, bir takım olaylar ve şartlar etkisinde hedeflere erişebilmek adına başkalarının tutumlarını etkileme sanatıdır (Türk ve Süngü, 2004).

Örgütsel yapılar genellikle, yönetenler ve yönetilenler olarak ikiye ayrılır. Bu durum yönetenlere sağlanan otoriteden dolayı yönetilenlerin doğasına ters düşer ve organizasyonel seviyelerde çatışma ve anlaşmazlıklar kaçınılmaz bir boyuta taşınır (Sabuncuoğlu, 1983'ten akt. Ayan, 2018:16).

### 3.2.2. Çatışma ve İşbirliği

Literatürde işbirliği için yazılmış olan bir çok tanım vardır. Altan (2010)'a göre işbirliği, iki ya da daha fazla kişinin veya grup üyelerinin hedeflere ulaşmak amacıyla birlikte hareket etmeleri anlamına gelmektedir (Altan, 2010:2). İşbirliği ile çatışma genellikle birbirlerinin zıt anlamlıları olarak kabul görürler. Ancak bu yanlış bir düşüncedir. Taraflar çatışma halinde bile olmuş olsalar, bazı şartlar neticesinde iş birliği yapmak durumunda kalabilir (İlban, 2008: 18).

Örgütte kişi ya da grupların aynı anda hem çatışma hem de işbirliği içinde bulunmaları mümkündür. Örneğin fikir birliği amaçlar üzerinde sağlanmışken bu amaçlara gidiş yöntemleri üzerinde sağlanmamış olabilir. Bu durumda yönetim, çatışma ve işbirliği arasında bir denge sağlamaya çalışmalıdır (Stoner ve Wankel, 1986'dan aktaran Altan 2010).

Rekabet ve işbirliği arasındaki bu ilişki iyi irdelenmesi gereken bir konudur. Yöneticiler bir taraftan yapıcı özelliklerini gözeterak makul sınırlar içinde çatışma ve rekabeti teşvik etmeli, öte yandan da etkinlik ve verimlilik adına kollektif çalışmayı önermelidir (Altan, 2010:2).

### 3.2.3. Çatışma ve Rekabet

Rekabet, birbirleriyle yarışan ve hedefleri konusunda uzlaşının mümkün olmadığı kişi veya grupların, amaca ulaşma uğrunda birbirlerine müdahalede bulunmaksızın içinde buldukları yarışır (Akçakaya, 2003: 6).

Örgütsel çatışma ve rekabet konuları genelde birbirleriyle karıştırılarak eş anlamlıymış gibi algılanmaktadır. Genellikle örgütsel çatışmaların çıkış noktası rekabete dayanır ancak her çatışmanın da rekabet kaynaklı olduğu yanlış bir düşüncedir. Örneğin, örgüt çalışanlarının stres, endişe, husumet, engelleme dürtüsü gibi bireyden kaynaklanılardan ötürü içinde buldukları çatışma olaylarının çoğunun kaynağında rekabet yoktur. İki örgütsel birimin aralarında rekabet dahi olsa bunun yıkıcı etkilere varan veya rahatsızlık verici bir çatışma emaresi göstermeden görevlerini ifa etmeye devam etmeleri çok sık yaşanan durumlardır (Çağlayan, 2006: 24).

Stoner ve Wankel'in farklı fikirlerden yola çıkarak yaptıkları açıklamaya göre rekabet ve işbirliğinin örgütsel çatışma ile yakın bir ilişkisi bulunmaktadır (Stoner ve Wankel 1986'dan aktaran Altan, 2010: 160). Rekabet ve çatışma kavramları birbiriyle sıklıkla karıştırılabilmektedir. Rekabette taraflar yarış halindedir ve birbirleriyle asla uzlaşmadıkları gibi taraflar da birbirine müdahale edemez. Örneğin, rekabet durumunda örgütteki herhangi bir birimin iki ayrı gurubu belirli bir amaca diğerinden daha önce ulaşmaya çalışır. Bu durum rekabetin tipik bir örneğidir. Her iki takım da aynı anda birinci olamaz. Rekabet durumunda

taraflar amaçlarına ulaşmaya çalışırken birbirlerine müdahale edemez. Ancak taraflardan biri belirlenen amaca ulaşmak için bir diğerine müdahalede bulunuyorsa bu durum artık rekabet olmaktan çıkar ve çatışma haline dönüşür.

#### **3.2.4. Çatışma ve Performans**

Optimum seviyede çatışmanın olduğu yerlerde maksimum düzeyde performans vardır. Çatışma düzeyinin düşük olduğu durumda örgütün yeni talepleri karşılamak için değişimi yavaş kalacağından dolayı bu durum örgütün varlığını tehlike altına almaktadır. Eğer çatışma seviyesi çok yüksek ise örgüt içinde kaos ve bozulma örgütün yaşama şansını tehlikeye atmaktadır (Baykal ve Kovacı, 2008: 23). Ayrıca örgütte yaşanan çatışmalar örgüt üyelerinin moral seviyelerinin ve işe gitme motivasyonlarının azalmasına neden olmaktadır (Bayar, 2015: 132). Tüm bu durumlar örgüt performansını etkilemektedir.

#### **3.2.5. Çatışma ve Stres**

Stres, kişide baş ağrısı, bitkinlik, yorgunluk veya yüksek tansiyon gibi bir takım belirtiler yaratan ciddi bir problemdir. Kişide oluşan stres esas itibariyle kötü veya yıkıcı değildir. Kısaca bahsetmek gerekirse kişinin durumlara, olaylara veya insanlara karşı gösterdiği bir reaksiyondur. Diğer bir ifadeyle kişinin günlük yaşantısında başka insanlarla veya olaylarla etkileşimidir (Şahan, 2006: 33).

Çatışma ile gerilim birbirine geçmiş iki olgudur. Çatışma, çıkış noktası belirlenebilen, nedenleri ve gelişme süreci izlenebilen bir olaydır. Oysa gerilimi çatışma durumları yaratır, farklı sonuçları vardır ve farklı belirtiler gösterir. Süreklilik kazanmış olan ve çözüme kavuşturulamayan çatışma durumlarına gerilim denir. Bireyin örgütle çatışması ile ilgili eylemsel yönü, önüne sunulan iki seçenekten birini tercih etmemesi, rol uyumsuzluğu ve çatışmalar yaşamasıyken, yaşamsal yönünü ise bu durumlardan doğan endişe ve çeşitli gerilim belirtileri oluşturur. Bundan dolayı gerilim çatışma kavramını da içine alan daha geniş içerikli bir zorlanma deneyimidir (Şencan, 1986'dan akt. Ayan, 2018:15).

### **3.3. Örgütsel Çatışma**

Örgütlerin oluşumunda birbirlerinden farklı bir çok çalışmada bulunan kişi ve toplulukların etkileşimleri, bunların gereksinimleri, değer yargıları, inanışları ve bunlar neticesinde oluşan fikir ve düşünceleri birlikte yer alır. Bundan dolayı kişiler kendi kendilerine başaramayacakları işleri başarırlar. Fakat bu karışık münasebetler organizasyonlarda farklı çeşitlerde çatışmalara neden olabilmektedir(Altan, 2010).

Standart karar alma sistemlerinde bozulma, birey veya gruplar arasında amaç, hedef ve sonuçlarda ortaya çıkan görüş ayrılıkları, ilgi, yaklaşım ve çözüm yolu farklılıkları gibi

tanımlamalarla ifade edilen örgütsel çatışma kavramı, pek çok açıdan belirsizliğini korumaktadır (Nair, 2008: 360-362).

Çatışma olgusu, insan hayatının her aşamasında olduğu gibi örgütsel yaşamda de varlığı yadsınamayacak bir kavram olarak süregelmektedir (Kılınç,1985; s.104-105). Çatışmaların insan doğasında olan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan dürtülerin sonucu olarak ortaya çıktığını varsayabiliriz. Kısaca bahsedecek olursak; örgütsel çatışma, örgütü oluşturan kişiler veya gruplar arasında yaşanan anlaşmazlık durumu veya düşmanlık olarak; ya da anlaşmazlık veya düşmanlık olmasa bile bireyin bunu bu yönde algılaması veya bu bağlamda ortaya çıkan sorunları çözmedeki beceri yoksunluğu olarak görülebilir (Kolasa,1979'dan akt. Öztaş ve Akın, 2009:11).

Sosyalleşme çoğulculuk kavramının içinde işlenir ve bu kavram insanların bir araya gelmesiyle oluşur. Genel olarak “çoğulculuk” kavramı farklı düşünceye sahip kişilerin, birbirlerinden farklı dünya görüşlerinin, farklı inanış örf ve adetlerin birinin diğeri üzerinde egemen olmadan beraberce bulunabilecekleri bir durumu ifade etmektedir (Özdeş, 2000).

Dünyamız hızla geliştiği gibi aynı hızla da büyük değişimler yaşamakta ve bu değişim artık değişmez bir hal aldığından çok farklı altyapılardan oluşan, birbirlerinden farklı olan sosyal gruplar oluşabilmekte ve bunun sonucu olarak da farklılaşma kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir. İşte bunun için çatışma yönetimi de çok önemli bir hal almıştır (Karip, 2010: 8). Çatışma yönetiminin başarıyla yürütülebilmesi için mutlak surette demokratik bir ortama ihtiyaç vardır. Çünkü demokrasi, farklı düşüncede olanların bu düşüncelerini ifade etme ve yayılmasını sağlama haklarının bulunduğu, uygarlığın temel değer yargıları ile zıtlaşmadığı müddetçe, her türlü fikrin ifade, örgütlenme ve kararları etkileyebilme hakkına sahip olduğu bir çoğunluk yönetimidir (Özdeş, 2000).

Tanımlamalardan bir kısmı çatışmayı kaynağından hareketle açıklama yoluna giderek çözülmesi gereken bir problem ya da barışın bozulması olarak açıklamaktadır. Bir kısım araştırmacı ise çatışmanın örgütsel verimlilik üzerindeki olumlu etkilerine değinmektedir (Robbins, 1990: 411-413). Örgütsel çatışmayı genelleyecek olursak ise organizasyonlarda çeşitli nedenlerle ortaya çıkan fikir ayrılıkları, anlaşmazlıklar ve organizasyon üyelerinin birbirlerine karşı olumsuz davranışlarıdır (Özgan, 2011:230).

Çatışma örgütsel yaşamın her alanında oluşabilen bir olgudur ve eğer iyi yönetilmezse hem organizasyon için hem de çatışmanın tarafları için büyük bir sorun ve maliyet oluşturmaktadır (Tjosvold, 1991: 3). Çatışma bazen aşıkardır ancak bazen de üstü kapalı olarak kalmaktadır. Ancak çatışma üstü kapalı dahi olsa içten devam ettiği için personelin hareketlerini, gizli gizli karşı koymaktan çıkarıp açık açık muhalefete sürükler, hatta durum

sabotaja kadar gidebilmektedir. Her çatışma personel üzerinde bir baskı oluşturur. Eğer bu baskının şiddeti artarsa pek çok davranış bozuklukları ve insan bünyesinde çeşitli sorunlar (ülser, kalp rahatsızlıkları vd.) baş gösterir (Koçel, 2005: 663).

Çatışma, rekabet ve işbirliği kavramları arasındaki ilişki iyi irdelenmesi gereken bir konudur. Yöneticiler bir yandan çatışma ve rekabeti, yapıcı sonuçlarını gözeterek makul sınırlar içinde desteklemeli, diğer yandan da etkin ve verimli çalışmayı sağlamak adına işbirliğini özendirilmelidir (Altan, 2010).

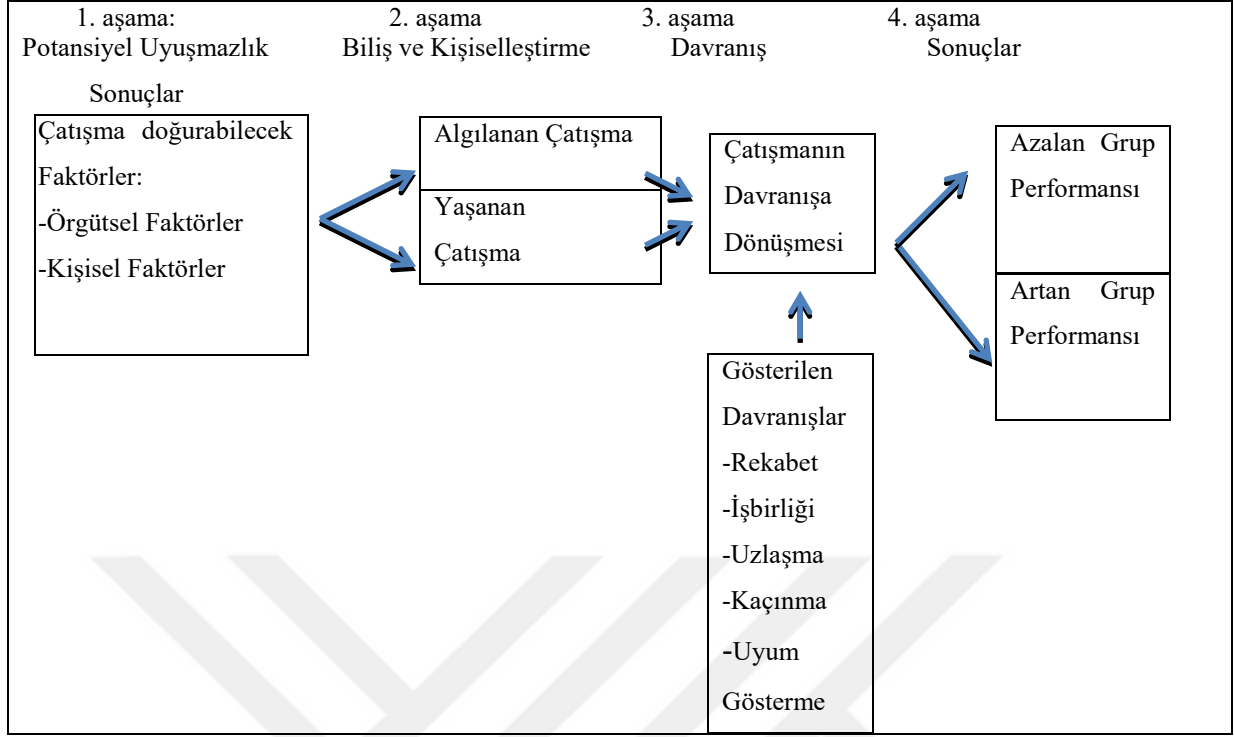
Yöneticilerin gayretiyle yapıcı bir forma sokulan çatışma taraflara bir olaya farklı açılardan yaklaşma, daha önce önemsenmemiş konuları tekrar günyüzüne çıkarma, üreticiliği ve iş performansını arttırma, örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri geliştirme, örgütsel işbirliğini arttırma, örgüte esnek bir yapı katma (Akkirman, 1998:3) bireylerin zihinsel yapılarının gelişmesini sağlayarak yaratıcılıklarını arttırma, örgüt üyelerinin motivasyonlarının arttırılması ve bunun sonucunda örgütsel verimlilikte artışın sağlanması (Gedikli ve Balcı, 2005:36) modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının yaygınlaşıp artmasına katkı sağlar (Asunakutlu ve Safran, 2005:164).

Çatışma ancak yapıcı bir tipte olduğu sürece yaratıcı çözümler sunar ve bunun neticesinde çalışanların birlik içersinde olmasını sağlar ve onların değişimini destekler (Çetin ve Hacıfazlıoğlu, 2004: 156). Ancak önemli çatışmaların olduğu bir ortamda kararlar gecikir ve hatta verilmezse, çözüm için verilen tavizler sorunları çözmede etkisiz kalırsa bu gibi nedenlerle performans olumsuz yönde etkilenir ve hatta örgütün yaşamını sürdürmesi de tehlikeye düşer (Koçel, 2005: 459).

### **3.4. Örgütsel Çatışma Türleri**

Can'a göre çatışma potansiyel uyumsuzluk, biliş ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçlar olarak 4 aşamada izlenir. Aşağıda Şekil 1'de bu süreç gösterilmiştir (Can, 2006:208):

Şekil 1. Örgütsel Çatışmanın Aşamaları



Kaynak: Can, 2006:209

### 3.4.1. Sonuçlarına Göre Çatışma

Çatışmanın örgüt amacına hizmet edip etmemesine göre yapılan değerlendirmede çatışmalar fonksiyonel veya fonksiyonel olmayan çatışma olarak ele alınmıştır.

#### 3.4.1.1. Fonksiyonel Çatışma

Örgüt amaçlarına ulaşmada yardımcı olan çatışmalara fonksiyonel çatışmalar denir. Bu tür çatışmalarda, örgütte yaşanan bazı rahatsızlıklar vardır ve bu duruma yöneticilerin dikkati çekilerek örgütte sürekli bir dinamizm ve canlılık hali oluşur (Şimşek ve arkadaşları 2001: 243).

#### 3.4.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

İşgörenlerin yetki ve görevlerinin açıkça belirtilmemesi, bunun neden olduğu görev karmaşası veya yapılacak işlerin sekteye uğraması gibi belirsizlik ve iletişimsizlik kaynaklı olguların neden olduğu fonksiyonel olmayan çatışma, örgütün hedeflerine erişmesine engeller koyan ve dolayısıyla verimini düşürüp stresi arttıran bir çatışma türüdür (Şendur, 2006:30).

Şimşek ve arkadaşlarına göre ise örgütün amaçlarına ulaşmasında yardımcı olmayan çatışmalara fonksiyonel olmayan çatışmalar denir (Şimşek ve arkadaşları, 2001: 243). Burada yöneticilere düşen en önemli iş yaşanan çatışmanın fonksiyonel olup olmadığının iyi tespit

edilmesidir. Yaşanan her çatışmanın örgüte zarar vereceğinin düşünülmesi ve engellenmeye çalışılması doğru bir yaklaşım değildir.

### **3.4.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma**

Çatışmalar, ortaya çıkış şekliyle ilgili olarak potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışmalar şeklinde sınıflandırılabilir. Aşağıda bunlara kısaca değinilmiştir.

#### **3.4.2.1. Potansiyel Çatışma**

Potansiyel çatışma adı verilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Bunlar doğrudan çatışmaya yönelik olmayabilir ama çatışmanın varlığı için gereklidir. Örneğin örgütte bireysel veya gruplar arasındaki hedef ve amaçlardaki önemli farklılıklar, kişi sayısının çok, bunun yanında ulaşılabilecek kaynakların kıt olması gibi durumlar, bir çatışma doğurabilecek, çatışma potansiyeli olan durumlardır (Gordon, 1991: 469 ). İletişim, yapı ve kişilik değişkenleri de çatışmaya neden olabilir. Kısaca değinecek olursak iletişim nedenleri; anlama zorlukları, yanlış anlama ve gürültü gibi nedenlerdir. Yapısal değişkenlere ise uzmanlaşma derecesi, yetki alanlarının belirgin bir şekilde ayrılıp ayrılmadığı, liderlik biçimi, ödül sistemleri, birbirlerine karşılıklı bağımlılık ve kişilerin amaç ve hedef farklılıkları gibi nedenler örnek gösterilebilir. Kişilik değişkenleri ise bireylerin değer yargılarıyla ilgilidir. Örneğin, otoriter kişilerin potansiyel çatışmaya daha yatkın olduğunu gözlenmiştir (Can, 1992: 292).

#### **3.4.2.2. Algılanan Çatışma**

Algılanan Çatışma, olayların ve durumların çatışma taraflarınca algılama tarzları ile ilgilidir (Bumin, 1990: 23-4). Bazen kişiler arasındaki algılama farklılıkları nedeniyle bir çatışmanın ortaya çıkması da muhtemeldir. Potansiyel çatışma faktörleri ortada mevcutken bazen çatışma algılanamayabilir. Çatışmanın algılanmasını sınırlayan iki olgu vardır. Birincisi insanlar bazen çatışmanın farkında olsa bile bunu gizli tutmayı seçerler. İkincisi ise örgütlerde çatışma çıkmadan önce çatışmanın yaşanması için birçok durum olmasına rağmen, kişiler seçici olarak bunların bazılarını odaklanır ve bu sayede çatışmanın üstesinden gelmeye çalışabilir. Tam tersine insanlar çatışma olmadığı halde bile, olayları çatışma varmış gibi algılayabilirler.

Bir başka ifadeyle bu aşamada, kişi ya da gruplar amaç ya da arzularının, bir başka kişi ya da grup tarafından önüne geçildiğinin artık farkına varmıştır. Her iki taraf da, çatışmanın neye dayandığını araştırmaya koyulur, çatışmanın ortaya çıkış nedenini inceler ve yaşanan problemlerin nedenleri hakkında bir kaniya varırlar (Baylanççek, 2003).

### **3.4.2.3. Hissedilen Çatışma**

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olayları kendi içlerinde nasıl hissettikleri ve anlamlandırdıklarıyla ilgilidir. Burada algılamalar artık yerini hislere bırakmaktadır. Yani buna çatışmanın duygusal boyutu da denebilir. Taraflar kırgın, öfkeli, kızgın, endişeli ve patlamaya hazır olabilir. Bu davranışlar rekabet, işbirliği, karşılıklı anlaşma ve kaçınma şeklinde ortaya çıkar (Can, 1992: 92)

İki kişi birbirleriyle aynı fikri paylaşmıyorsa burada mutlaka çatışma yaşanacak diye bir şey yoktur. Bu iki kişi farklı fikirler beslemelerine rağmen birbirlerine düşmanlık beslemiyor olabilirler. Herhangi bir sorunun çözümünde anlaşmazlık olduğunda kişisel olarak bir şey yapmazlar.

Bazı çatışmaların duygusal boyutları ağır basar. İki taraf düşmanlıklarını fiziksel anlamda ender olarak gösterirler ama bir çoğu bunu sözle ifade etmeyi tercih eder. Yöneticiler açısından düşmanlıklardan kaynaklanan bir çatışmayı yönetmek oldukça zordur. Hissedilen çatışma, kişilerin birbirlerine karşı değer yargılarını ve olaylara karşı gösterdikleri tutumları da içermektedir. Algılanan çatışmanın düşük düzeyli olmasını işbirliğine yönelik yüksek güven ve değerler sağlamaktadır. Bunun yanında hissedilen çatışmanın algılanan çatışmayı da etkilediği varsayılmıştır (Ceylan ve arkadaşları, 2000:42)

Burada algılamalar artık hislere dönüşmektedir. Taraflar kızgın, öfkeli, kırgın, endişeli, patlamaya hazır olabilir. Bu davranışlar rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyarlanma biçiminde ortaya çıkar

### **3.4.2.4. Açık Çatışma**

Açık çatışma, çatışma durumundaki birey veya grupların birbirleri arasında yaşanan karşılıklı tartışma, birbirlerine kaba bir dil ve ağır sözler kullanma, ihtiyaç olunan bilgi ve belgeleri karşı tarafa göndermeme, hatta fiziksel şiddete başvurma gibi şekillerde ortaya çıkabilen davranışlardır. Sonucunda grup başarısını arttırdığı gibi düşürücü etkileri de olabilir (Ceylan ve arkadaşları, 2000:42).

Ertekin'e göre çatışmanın artık açık şekilde ortaya konduğu durumu ifade eder. Bu durumda çatışmanın sözlü ya da fiilen güce dayalı olma hali vardır (Ertekin, 1997:74). Açık çatışmada açık bir şekilde diğerine saldırma söz konusudur ancak bu, etik ve örgütsel kurallara uymayacağından çatışma genelde bir işgörenin kasıtlı olarak diğer işgörenin çalışmasına engeller koyma biçiminde olur (Kılınç, 1975:103).

### **3.4.2.5. Çatışmanın Sonucu**

Sürecin son aşamasıdır. Eğer çatışma, çatışmaya taraf olan birey veya grupların kabul ettiği şekilde karara bağlanırsa, potansiyel çatışma ortadan kalkacaktır. Fakat çatışmanın

artıkları hala var olmaya devam eder. Bu artıklar daha sonra yeni bir çatışmaya neden olabilir. Örneğin genellikle uzlaşma yoluyla karara bağlanan tartışmalardan biri de kıt kaynakların kullanımıyla ilgilidir. Bu uzlaşmada tarafların hiçbiri arzu ettiği sonucu tam olarak sağlayamadığı için, bu uzlaşma bir sonraki çatışmanın sebebini oluşturabilir.

### **3.4.3. Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Çatışma**

#### **3.4.3.1. Dikey Çatışma**

Bir örgüt içerisinde ast ve üst konumda çalışan kişiler, gruplar veya kademeler arasında yaşanan çatışmaya dikey çatışma denir. Örneğin örgütte genel müdür ile herhangi bir birim yöneticisi arasında vuku bulan çatışma dikey çatışmaya örnektir (Şimşek ve arkadaşları, 2001: 248).

#### **3.4.3.2. Yatay Çatışma**

Ertürk, yatay çatışmayı işgörenler arasında mevki olarak aynı seviyede olan çalışanlar arasındaki çatışmalar olarak tanımlamıştır. Mevki olarak aynı seviyedeki bu işgörenler genelde kaynak kıtlığından, hedeflerin farklı olmasından ve birbirleriyle rakip olmalarından kaynaklanmaktadır (Ertürk, 1994:222).

Aynı yatay seviyedeki bireyler, gruplar veya kademeler arasında yaşanan çatışmaya yatay çatışma denir. Örneğin hiyerarşik olarak birbirine denk olan departman yöneticileri veya çalışanlarının birbirleri arasında meydana gelen çatışma yatay çatışmaya örnektir (Şimşek ve arkadaşları, 2001: 248).

#### **3.4.3.3. Emir, Komuta ve Kurmay Çatışması**

Organizasyonlarda yürütme yetkisine sahip olan üyelerle, bu üyeler üzerinde hiyerarşik olarak yaptırım yetkisi olmayan, sadece akıl verici olan ve tavsiyeler içeren raporlar sunabilen genelde alnında uzman ve deneyimli üyeler arasında açığa çıkan çatışmalardır (Ertürk, 2000:222)

Kurmay elemanlar sahip oldukları yetkileri sonuna kadar kullanmak isterler. Bilgi ve uzmanlığa sahiptirler ve bu sayede üst yönetimi kolay bir şekilde etki altına alabilirler. Ancak aşırı uzmanlaşma neticesinde olaylara daha dar bakış açısıyla bakmaları birim yöneticileriyle zaman zaman uyuşmazlık içine düşüp çatışma yaşanmasına sebep olmaktadır (Şimşek ve arkadaşları, 2001: 248).

### **3.4.4. Tarafları Açısından Çatışmalar**

#### **3.4.4.1. Bireyin Kendi İçindeki Çatışması**

Bireylerin kendi içlerindeki yaşadıkları çatışma aslında psikolojinin çalışma konuları arasına girmektedir ancak bireyin diğer çatışma türlerine karşı olan bakış açısını etkilediği için örgütsel çatışmanın alanına da girmektedir (Koçel, 1999: 492). Burada mevzu bireylerin

kendilerinden beklenenlere cevap verememesidir. Bu beklentilerin büyüklüğü veya bireyin bunları karşılayamamasının büyüklüğü ne kadar fazlaysa çatışmanın boyutları da artmaktadır. Bunun sonucu olarak birey hem kendine hem de ait olduğu örgüte zarar verici bir hale dönüşmektedir.

#### **3.4.4.2. Bireyler Arası Çatışma**

Örgütlerde bireylerarası çatışmaların kaynağının sıklıkla kişiler arasındaki farklılıklardan kaynaklandığı görülmektedir (Stoner ve Wankel, 1986'dan akt. Altan, 2010). Bireylerin amaçları ve hedeflerindeki farklılıklar, iş yaparken kendi yöntemlerindeki ve sahip oldukları bilgi ve tecrübelerdeki farklılıklar bireyler arasında çatışmalara sebep olabilmektedir.

#### **3.4.4.3. Bireyler ve Gruplar Arası Çatışma**

Grupların bireyler üzerinde belirli normları kabul ettirmek için onları zorlaması sonucunda bireyler ve gruplar arasındaki çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Gruplar kendi norm ve standartlarını kendi üyelerine benimsetmek için bazen onları baskı altına almakta ve bu durum bireylerle gruplar arasında gerginliklere sebebiyet verebilmektedir (Koçel, 1999: 493). Çalışırken daha özgürce davranmak isteyen bireylerin bu isteklerinde ısrarcı olmaları bu tip çatışmaları biraz daha fazla körüklemektedir.

#### **3.4.4.4. Gruplar Arası Çatışma**

Organizasyonlarda çok sık görülen bu çatışma türü, organizasyonda aynı yöneticiye bağlı olarak işlerine devam eden grupların kendi aralarında mücadeleye girmesi neticesinde meydana gelen fikir ayrılıklarından ortaya çıkabilen çatışmalardır (Silah, 2001:249).

Gruplar arası çatışmalar üzerine yapılan araştırmalarda çatışma içerisinde olan gruplardan her biri diğer gruba üstünlük kurmak için yoğun bir çalışma içersine girdiği görülmüştür. Grupların kendi içlerinde her birinin üyeleri ait olduğu gruba sıkıca bağlıdır ve büyük dayanışma içersindedir ve her bir gruptaki liderlik tipinin demokratik liderlikten otoriter liderliğe doğru kaymakta olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Şimşek ve arkadaşları, 2001: 246).

#### **3.4.4.5. Örgütler Arası Çatışma**

Örgütler arası çatışmalar aynı örgüt içinde değil farklı firma çalışanları arasında gerçekleşir. İki rakip işletmenin çatışmaları veya işçi sendikaları ile örgütün uygulanan personel politikaları nedeniyle karşı karşıya gelmesi bu çatışma türüne örnek olarak verilebilir (Eren, 2004:562).

### **3.4.5. Rol Çatışması**

Hastane ve üniversite gibi karmaşık örgüt yapılarından teşekkül olan kurumlarda çalışanlar sıklıkla hem birden fazla pozisyonda görev alır hem de birden fazla yöneticiye bağlı olur. Bu durumlarla karşılaşan bireylerin büyük çoğunluğu rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2008:1)

Rol çatışması, işyerinde birden fazla rolü olan çalışanın rollerden birine diğerlerine oranla daha fazla ağırlık vermesi, daha fazla uyum göstermesi şeklinde ifade edilebilir. Bu tanımı biraz açmak gerekirse, bireyin işyerinde aynı anda birden fazla rolünün olması ve bu roller için ifa edilmesi gerekli davranışlardan birisini ön plana çıkarmasına rol çatışması denir. Rol çatışmaları bu gibi durumlar haricinde de ortaya çıkmaktadır. Örneğin kişi yapmakla mükellef olduğu rolü veya davranış tarzını benimsemezse de ortaya çıkabilir. Bireyin özellik ve yetenekleriyle verilen rolün uyuşmaması, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmesi veya kişinin davranışlarını değiştirdiği halde rol davranışını aynı oranda değiştirememesinden de kaynaklanabilir (Erdoğan, 1994:90). Rol ve statüyü tek görevde tanımlamak rol çatışmasını ve rol belirsizliğini ortadan kaldırmak için en etkili yöntemdir (Erkenekli ve arkadaşları, 2007:4).

Kişisel yetenekleri yetersiz olan örgüt çalışanlarına farklı roller tanımlanırsa, bu çalışanlar kendilerini çatışma ortamının içinde bulmaktadır. Örgütün her kademesinde bu durum yaşanabilir. Farklı bir rol üstlenen bireylerin davranış, beceri ve olaylara yaklaşım tarzıyla, yeni çalışma düzenine ve değişen koşullara alışması gerekmektedir (Koçel, 2003:671). Rol çatışması farklı şekillerde ortaya çıkabilir:

#### **3.4.5.1. Kişi-Rol Çatışması**

Kısaca rolün kişinin özellikleriyle uyuşmaması denebilir. Biraz açmak gerekirse verilen rolün gerektirdikleri kişinin değer yargıları, tutum ve inançlarıyla ters düştüğünde yaşanmaktadır. Örneğin ahlaka uymayan bir şey yaptıktan sonra istifa etmeyi tercih eden bir çalışan bu tür çatışmaya örnek teşkil edebilir (Özkalp ve Kırel, 1999:27).

#### **3.4.5.2. Rol İçi Çatışma**

Rol belirleyici bireyin bir rolü tanımlarken farklı beklentilere uygun olarak tasarlaması ve o rolü oynayan bireyin, bu beklentilerin hepsini karşılayamaması durumunda ortaya çıkar (Tükel, 2006:1). Bir amir astından bir işi belirli bir süre içinde bitirmesini beklerken bu süre içinde astın yanpması gereken ve kurumun işleyişi için rutin işlerin de bulunması astı zor durumda bırakması bu tür çatışmaya örnek olarak verilebilir.

### **3.4.5.3. Roller Arası Çatışma**

Bu çatışma türünde örgüt çalışanı birbirleriyle amaç yönünden çelişen birçok rolü aynı anda oynamak zorunda olduğunda yaşanır (Özkalp ve Kirel, 1999:327). Bir yöneticinin tüm zamanını işine ayırdığı taktirde evindeki rollerini aksatır. Roller arası çatışma özellikle çalışan kadınlarda çok sık görülmektedir. Evde anne rolünü oynayan kadının iş hayatına girdiği taktirde rol çatışması ile karşı karşıya kalabilmektedir. Evde yapması istenen görevleri ve işinde yapması istenen görevleri çatışma içinde olabilir (Erdoğan, 1983:84).

Rol çatışması yaşayan örgüt üyesinde işe yabancılaşma ve işe yaramazlık duygusu ön plana çıkarak kişinin moralini bozabilir, üyesi olduğu kurumu değersiz görerek bu konuda çeşitli yorumlar yapabilir ya da diğer örgüt üyelerine karşı duyduğu güveninde azalmalar olabilir (Güler, 2009:52).

### **3.4.5.4. Rol Belirsizliği**

Çalışanların kurumdaki hakları, iş sorumlulukları ve ayrıcalıkları ile ilgili bilgi eksikliğidir. Çalışılan kurumdaki kurumsal yapının tam oturmamış olması ve kişilerin gelecekleri hakkında kaygı duyuyor olması da rol belirsizliğini artırmaktadır.

Kurumdaki iş hayatına yeni başlamış bir çalışanın, kurum tarafından kendisinden beklenenler konusunda bazı ön yargıları olabilir. Personel müdürünün organizasyonda bir değişiklik yapmasıyla, yeni pozisyonunda çok değişik bir rol oynaması beklenebilir (Hicks ve Gullett, 1981:28). Rol belirsizliği yaşayan çalışan, işinden beklenen roller konusunda kararsızlık yaşayacak, endişesi artacak ve kendi içinde ve diğer örgüt çalışanlarıyla çatışmalara girebilecektir (Tükel, 2006:1).

### **3.4.5.5. Aşırı veya Hafif Roller**

Birey yetenekleri bakımından işi karşısında zorlandığını hissettiği durumlarda aşırı roller ortaya çıkar. Bu aşırılık, çalışanların çok hızlı çalışmasına, gücünün ve dikkatinin sonuna kadar kendini vererek zorlamasına neden olur ve çalışanı şaşkına çevirir (Başaran, 2000, s.267).

Eğer çalışana beceri yönünden fazla hafif roller verilirse, bu işler rutin bir hal alarak, sade ve can sıkıcı hale gelir. Yaşanan bu can sıkıntısı, bireyin yeteneklerinin, işine yeterince aktarılmadığı ve buna imkan verilmediği kuruntusuna yol açarak rol çatışmasına neden olur (Tükel, 2006, s.2).

## **3.5. Örgütsel Çatışmanın Olumlu-Olumsuz Etkileri**

Çatışma kavramı değerlendirilirken ondan genellikle olumsuz durumları çağrıştıran kaçınılmaz bir olgu olarak bahsedilmiştir (Pondy, 1967). İnsanlar genelde çatışmayı, örgütsel performansın düşmanı olarak düşünmekteledir. Ancak düşünüldüğü gibi örgütsel çatışmanın

sonuçları her zaman kötü değildir. Aksine çatışmanın örgütün verimliliği üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu bugün artık kabul edilen bir durumdur (Newstrom ve Davis, 1993'ten akt. Altan, 2010). Çatışmalar anlaşmazlık durumlarını ve dolayısıyla problemleri açığa çıkarır. Bu problemlerin nedenleri ve çıkış noktaları tespit edilerek çözüm yollarının farkına varılır. Bu vesileyle tüm işlerin organize edilmesini ve dikkatlerin problemlerin çözümüne odaklanmasını sağlar (Keçecioglu, 1999:64). Söz konusu problemlerin neden oldukları çatışmaların çözülmesi amacıyla o zamana kadar ötelenen ama aslında hep orada olan kişisel ve örgütsel problemler analiz edilecek ve neticesinde yaşanan gerginlik azalacaktır (Eren, 2004:610).

Çatışmanın, bu olumlu sonuçlarının yanında, fazla uzun sürmesi ve şiddet içinde yaşanması; işbirliğinin kişiler arası seviyeden öteye gitmemesi ve bunun da takım çalışmasına zarar vermesi; bireylerin stres seviyelerini yükseltmesi ve güven azalması gibi bazı olumsuz sonuçları da vardır. Bunlar en çok dikkat çekenleridir (Newstrom ve Davis, 1993: 394'den akt. Altan, 2010).

Ancak, yukarıda bahsedilen örgütsel çatışmanın bu olumsuz yanları daha çok, yöneticiler tarafından yapılan çatışmanın yanlış yönetilmesi ya da çatışmaya müdahale edilmeyerek çatışmanın görmezden gelinmesi gibi hataların sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir.

### **3.6. Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar**

Örgütlerde meydana gelen çatışmalar üç grupta incelenir. Bunlar klasik/geleneksel yaklaşım, neo-Klasik/davranışçı yaklaşım ve modern/etkileşimci yaklaşımdır (Robbins, 1974'ten akt. Akçakaya, 2003:4)

#### **3.6.1. Klasik/Geleneksel Yaklaşım**

Klasik yaklaşım, çatışmanın yaratıcılığa, verimliliğe, değişime ve gelişime katkı sağladığı yönünü önemsemeyip, örgütsel olarak istenmeyen, yıkıcı ve bozucu, örgüte zarar verici oluşumlar olarak görmüş ve olaya bu pencereden bakmış (Şahin ve arkadaşları, 2006:555; Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:3) ve her ne şekilde olursa olsun çatışmanın kaçınılması gereken bir problem olduğunu savunmuştur. Bundan dolayı yöneticilerin görevleri arasında çatışma durumunu ortadan kaldırmak da sıralanmıştır. Çatışma, örgüt uyumunu bozan, örgüt üyelerinin istenmeyen davranışlar göstermelerine yol açan, algı, his ve davranışlarla, ayrışmaya neden olan ve bu nedenle de istenilmeyen, hatta yok edilmesi gereken bir durum olup (Luthans,1973)

Klasik yönetim kuramcılarından Taylor ise, yönetsel ilkelerin hiçbirinden taviz verilmeden uygulandığı taktirde çatışma ortamının önüne geçileceği ve çatışmanın

yaşanmayacağını savunur. Weber'e göre ise bürokratik yapının kurallarına uyulursa örgütte çatışma en aza indirilebilir. Fayol da diğer klasik yönetim kuramcıları gibi, çatışmanın örgütsel performans ve verimlilik için zararlı olduğunu ileri sürmüştür (Yılmaz, 2016:15).

Huczynski ve Buchanan (1991) ise çatışmayı, kişi, grup, bölüm veya örgütte meydana gelen kötü bir işleyişin göstergesi olarak tanımlar (Topaloğlu, 2011: 121). Bu görüşe göre, çatışma amaç ve hedeflere ulaşmayı engelleyerek ciddi problemlerin ortaya çıkmasına neden olarak kişisel ve örgütsel amaçları tehdit eden olumsuz bir durumdur. Çatışma, amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlayan kıt kaynakları etkileyerek yıkım oluşturur ve yok edilmezse örgütteki destek ve güven ortamı ortadan kaybolur. Çalışanların kendilerini iyi hissetmemeleri sonucu işletmede işgücü verimliliği düşer (Yılmaz, 2016:15).

### **3.6.2. Neo-Klasik/Davranışçı Yaklaşım**

Bu konu ilk olarak Mary Parker Follet tarafından 1920'li yıllarda ele alınmıştır (Çelik, 2011:624; Yürür, 2009:25). Mary Parker Follet'in "yapıcı" çatışmanın değerini 1920'lerde fark etmesiyle Neo klasik yönetim anlayışını temsil eden davranışsal yaklaşım gelişmeye başlamıştır (Çelik, 2011: 624).

Geleneksel yaklaşımın savunduğu olgu çatışmadan kaçınılması gerekliliğidir. Aksine modern yaklaşım çatışmadan kaçınılamayacağını savunmaktadır (Seval, 2006: 251)Bu yaklaşımın kuramcılarına göre, tüm çatışmalar örgüt için zarar verici değildir aksine grup çatışmaları gibi bazı çatışma türleri, toplumsal bir görevi ifa eder. Çünkü onlara göre örgütsel çatışma, örgütteki bireyler ya da grupların birbirlerinden farklılıkları olduğundan dolayı ortaya çıkar. Örgütte meydana gelecek bir çatışmanın ortadan kaldırılması demek birey ya da gruplar arasındaki bu farklılıkların da ortadan kaldırılması anlamına gelir (Yılmaz, 2016:15)

Özmen'e göre, neo klasik yönetim kuramında çatışmalar, işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için doğal ve kaçınılmazdır. Çatışmaları işlevsel ya da işlevsel olmayan diye ikiye ayırmıştır (Özmen 1997'den akt. Topaloğlu, 2011: 122). Bu görüşle aynı fikrin savunucusu olan araştırmacılar çatışmaların aslında kişilerin farklılığından kaynaklanan farklı görüş, tutum ve davranışların neticesi olduğunu; bu farklılıkların ortadan kaldırılamayacağı için bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların son bulmayacağını, karmaşık işletme yapıları da düşünüldüğünde söz konusu çatışmaların iyi yönetildiği takdirde işletmeye fayda sağlayabileceğini, örgütsel ve toplumsal hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için bunlara katkı sağlayacağını belirtmişlerdir (Yılmaz, 2016:15).

Çatışma konusunda 1940'lı yıllardan 1970'lerin ortalarına kadar kendisini hissettiren bu yaklaşım, işletmeyi; gereksinim, beklenti ve çıkarları her zaman çatışma halinde olabilecek insanlardan ve bunların oluşturdukları gruplardan meydana gelen bir sistem olarak görmekte

ve bu sistemde, çatışmanın ortaya çıkmasını da doğal olarak kabul etmektedir (Topaloğlu, 2011: 122).

Klasik yönetim kuramına göre, her türlü çatışmanın işlevsel olmaktan uzak ve işletme için yıkıcı oluşumlar barındırdığının savunulmasına rağmen; neo klasik yaklaşım, çatışmayı işletmede ortaya çıkan sorunlardan en azından bir kısmının, bazı sorunların varlığına yönetimin dikkatini çekmesi ve ortaya çıkan problemlere daha doğru çözümler getirebilmek için yönetimi harekete geçirmesi nedeniyle "işlevsel çatışma" şeklinde nitelendirmekten yanadır. Davranışsal yaklaşımçılara göre genel anlamda çatışma kişiler ve gruplar arasındaki farklılıklardan ortaya çıktığı gibi, çatışmanın ortadan kaldırılması halinde bu zenginliklerin de ortadan kaldırılması anlamına geleceğini savunarak, bunun imkansız olduğunu belirtir ve bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların kabullenilip desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3).

### **3.6.3. Modern/Etkileşimci Yaklaşım**

Geleneksel yaklaşıma göre örgütsel çatışma yıkıcı ve istenmeyen bir durumken modern yönetim yaklaşımları çatışmayı işletmeler açısından olumlu bir durum göstergesi, yeniliğin ve değişimin bir ifadesi olarak kabul etmektedir.

Bu alanda farklı bakış açılarından biri de Robbins'e aittir. Robbins'e göre örgütsel çatışma iki temel varsayıma dayanır. Bunlar "geleneksel bakış açısı" ve "etkileşimci bakış açısı" şeklinde ifade edilebilir (Robbins, 1990: 414). Literatüre "etkileşimciler" olarak girenler ise örgütlerde meydana gelen çatışmaları modern bir yaklaşımla ortaya koyanlardır. Bu yaklaşımın, davranışsal yaklaşımdan farkı uygun seviyede bir çatışmanın açıkça desteklenmesi ve çatışma yönetiminin, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlanmasıdır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3). Bu modele göre, bir işletmede eğer hiç çatışma yaşanmıyorsa orada sağlıklı bir işleyiş yoktur. Yine bu yaklaşıma göre, örgütte çatışma olmaması örgütün sağlığı ile ilgili sorunların olduğunu gösterir (Üngüren, 2009: 102). Bu yaklaşımda çatışma kabul edilmekle kalmayıp belirli bir düzeyde teşvik dahi edilmesi savunulmuştur (Topaloğlu, 2011: 124). Örgütün huzurlu, sakin ve uyumlu olmasının aslında örgütü duyarsızlaştırdığı ve durağanlaştırdığından dolayı uygun seviyelerdeki çatışmaların örgütün verimliliği için gerekli olduğu belirtilmektedir (Çelik, 2011: 624). Rollinson vd. (1998), uygun seviyedeki bir çatışmanın yönetici tarafından teşvik edilmesinin, örgütün yaratıcılığını, özeleştirme yapma becerisini ve yaşamının devamlılığını sağlayacağını savunur (Rollinson vd. 1998'den akt. Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3).

Özetlenecek olursa yukarıda bahsettiğimiz çatışma konusunda klasik ve neo-klasik yaklaşımlarla ilgili görüşler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Çatışma Yaklaşımları

Klasik/Geleneksel Yaklaşım	Neo-Klasik/Davranışçı Yaklaşım
1.Çatışma yıkıcıdır 2.Çatışmadan kaçınılması gerekir 3.Çatışma istenilmeyen bir durumdur 4.Çatışmanın yaratıcılığı ve verimliliği artırıcı yönü dikkate alınmaz.	1.Bazı çatışmalar yıkıcıdır 2.Çatışma kaçınılmazdır 3.Çatışma bazı durumlarda istenen bir durumdur 4. Çatışmanın yaratıcılığı ve verimliliği artırıcı yönü dikkate alınır

Yönetim, çalışanlara bir konuya farklı pencerelerden bakma ve yeni fikirlerin ortaya çıkması için fırsat vermek adına çatışma ortamları oluşturabilir. Çatışmanın bireylerin ilişkileri açısından bir çatışmaya dönüşmediği takdirde olumlu yönleri ortaya çıkar, kişiler karşılıklı birbirlerini düşünerek sorun çözmeye odaklanır, fikirlerini, görüşlerini ve inanışlarını açıkça ortaya koyabilir (İslamoğlu ve Börü, 2007:61). Bundan dolayı çatışmalar iyi irdelenerek, çıkış kaynakları belirlenmeli ve örgüt çıkarlarına uygun olabilecek bir çatışma yönetimi metodu benimsenmelidir (Şahin ve vd. 2006: 554).

### 3.7. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kaynakları

İnsan, yaşamı boyunca bir çok farklı insan ile etkileşim kuran sosyal bir varlıktır. Bir toplumda yaşayan insanlar, beraberce yaşayabilmek, birbirlerini tanımak, anlamak, sevmek gibi nedenlerle ilişki kurma ihtiyacı hissederler (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 4). Bunun için kurulan diyaloglarda bireyler arasında çeşitli nedenlerden çatışmalar yaşanır (Bülbül ve diğerleri, 2009: 58). Örgütlerde ise tıpkı toplum içinde yaşayan insanların deneyimlediği gibi çatışmalar bir çok nedenden dolayı yaygın olarak görülür. Bunun yönetilebilmesi için en önemli şart, bunların nedenlerinin bilinmesinin gerekliliğidir. Robbins'e göre örgütsel çatışmanın nedenleri arasında, bürokrasinin artması, rutinleşme, uzmanlaşma ve standartlaşma gösterilebilir (Robbins, 1974'ten akt. Akçakaya, 2003: 7).

Sanayileşmiş toplumlarda bireylerden çok bireyin içinde yer aldığı grup önemlidir ancak örgütsel çatışmanın temel nedeninin birey olduğu kabul edilmelidir. Çünkü birey, örgüte girdiğinde kendisiyle birlikte oldukça karmaşık ihtiyaçlarını ve tutumlarını da örgüte getirir (Aslan, 2008:304).

Çatışmanın nedenlerinin doğru saptanması örgütsel çatışmanın yönetilmesinde en önemli faktördür. Bireyler ve gruplar arasında ortaya çıkan çatışmalar zaman zaman örgütsel yapı ve uygulamalardan kaynaklandığı gibi, zaman zaman da bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 4-5). Bunlara kısaca değinilmiştir.

#### Örgütsel Nedenler:

- İşler Arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağımlılık

- Sınırlı Kaynaklara Karşılık Bağımlılıklar
- Faaliyetlerin Zamanlamasında İç Bağımlılıklar
- Ortak Karar Verme
- Denetim Biçimi
- İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar
- Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik
- Yönetime Katılım
- Yöneticinin Kabul Görmemesi
- Etkin Bir Performans Değerlendirme ve Ödüllendirmenin Uygulanamaması
- Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanamaması
- Örgüt İçi Güç Mücadelesi
- Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar
- Örgütün Büyüklüğü
- Örgütsel Değişim
- Örgüt Politikaları
- Örgütsel İklim
- Bürokratik Nitelikler
- Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar
- Yöneticilik Tarzlarındaki Farklılıklar
- Değişim ve Belirsizlik
- Rol Belirsizliği
- Statü Farklılıkları

Bireysel Nedenler ise:

- Bireysel Amaçlardaki Farklılıklar
- Algılama Farklılıkları
- İletişim Noksanlıkları
- Çıkar Farklılıkları
- Kişilik Farklılıkları
- Yeni Uzmanlıklar
- Görüş Ayrılıkları
- Yıkıcı Eleştiri
- Haksız Davranış

- Engellenme
- Stres
- Çevresel Stres
- Çalışanlar Arasındaki Beceri ve Yetenek Farklılıkları
- Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler
- Zaman Ufkundaki Farklılıklar
- Örgütte Çalışma Süresi
- Ahlaki Değerler ve Uygulamalar
- Düşük Performans

şeklinde sıralanabilir.

Sökmen ve Yazıcıoğlu örgütsel çatışmaya neden olan faktörlerin literatürde üç başlık altında incelendiğini görmüşlerdir. Bunlar bireysel davranışlara ilişkin nedenler, örgütsel yapıya ilişkin nedenler ve iletişime ilişkin nedenlerdir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 4).

### **3.7.1. Bireysel Faktörler**

Slaikeu ve Hassan (1998)'a göre, sosyal olan insanların bulunduğu her yerde kişisel farklılıklardan kaynaklanan kişiler arası anlaşmazlık ve çatışmaların olması kaçınılmaz bir sonuçtur (Okçu ve arkadaşları, 2016: 219). Bu farklılıklar neticesinde yapılan literatür taramalarından çıkan sonuçlara göre bireysel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri aşağıda sıralanmıştır.

#### **3.7.1.1. Kişilik Farklılıkları**

Kişilerin farklı amaç ve değer yargıları, farklı beceri ve yeteneklere sahip olmaları, kişilik ve olayları algılama farklılıkları, ahlaki değerler ve duygular örgütsel çatışmaya neden olan bireysel farklılıklara örnek teşkil etmektedir. (Yelkikalan, 2006:200). Bireyin kişiliğini oluşturan faktörlerden başlıcaları biyolojik ve fiziksel özellikleri, yetiştiği ve yaşamaya devam ettiği çevresel koşullar, aile yapısı ve bireyin sosyal statüsüdür (Şendur, 2006:7). Örgütleri oluşturan bireylerde kişilik farklılıkları her zaman vardır ve var olmaya da devam edecektir. Kişilik yapılarının farklı oluşu, farklı tutum ve davranışları ortaya çıkarır ve çatışmanın ortaya çıkması için en güçlü etkenlerden biridir (Öztaş 2005). Kişiliğin çatışma yönetimi üzerindeki ana etkilerinden birisi kişinin sorunlara yapıcı ve barışçıl yaklaşması veya yıkıcı ve çatışmacı yaklaşmasıdır. Kişiler yaşadıkları çatışmaları ve anlaşmazlıkları, yapıcı ve barışçıl çatışma çözüm stratejileri kullanarak çözmeye çalışırlarsa daha pozitif ve üretken; yıkıcı çatışma stratejileri kullanarak çözmeye çalışırlarsa daha negatif ve sorunlu algılayacaklardır (Türnüklü, 2007: 130).

### **3.7.1.2. Amaç Farklılıkları**

Birimlerin amaçlarındaki farklılıklar da çatışmalara yol açan faktörlerden biridir. Örgüt içinde amaçları birbirlerinden farklı olan birimler kendi amacını gerçekleştirme yolunda çalışırken diğer birimlerle çatışmalara düşebilmektedir (Eren, 1984: 457). Örgütlerde başarı; ortak amaçlar uğruna her birey, grup ya da birimin çaba göstermesi halinde mümkün olabilir. Ortak amaçlar belirlenirken kişiler veya gruplar olaylara farklı pencereden bakıyor olabilir (Özalp, 1989'dan akt. Ayan, 2018:19). Kişilerin farklı hedef ve değerlerinin olması, tutum, kabiliyet ve özelliklerin farklı olmaları, kişilik uyumsuzluklarını, gibi etkenler de çatışmaların yapı taşlarını hazırlar (Güzel, 2010: 12). Bu amaçlardaki farklılıklar sonucunda; problemleri, zevk ve hisleri aynı olan bireyler bir araya gelerek örgüt içinde informal gruplar oluşturur ve bunların arasındaki çatışmalara neden olabilir (Gürer ve diğerleri, 2014: 443). Her birey aynı amaca sahip olacaktır demek yanlış olur. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus amaç farklılıklarının bir bütünlük içinde ele alınıp örgüte fayda sağlayacak doğrultuda bir birleştiricilik sağlanmasıdır, aksi takdirde çatışma oluşması mümkündür (Öztaş, 2005'ten akt. Ayan, 2018:19).

### **3.7.1.3. Statü ve Güç Farklılıkları**

Statü; bir kişinin, bir toplum veya kurum içinde sahip olduğu durumdur. Statüler örgütlerde; her zaman net bir biçimde tanımlanamadığından kişinin statüsünden kaynaklanan yetkileri ile statüler arasındaki ilişkiler de belirlenmemektedir. Bundan dolayı örgüt içindeki farklı kişi ya da gruplar kendilerinin veya başkalarının statülerini farklı algılayabilirler (Öztaş, 2005'ten akt. Ayan, 2018:16). Algı ve haberleşme bu statü algılamasındaki farklılıkların bir sonucu olarak bir çatışma nedeni olabilir (Koçel, 2014: 768).

Örgüt içerisinde statüden ortaya çıkan çatışma, kuralları koyanların ve bu kurallara uyanların kimler olduğu konusuyla ilgilidir. Ayrıca statü farkından kaynaklanan yönetilen ve yönetenler arasındaki eğitim, kültür ve gelir düzeyi farklılıkları da çatışma nedenidir (Şendur, 2006:9).

Bireyin karşısındakini etkileme sanatına güç denir. Bu süreçte, bireylerin sahip oldukları kişisel özellikler ön plana çıkmaktadır. Örgüt üyelerinin kullandıkları güçlerinin sınırlarını arttırmak istemeleri sonucunda diğer bireylerle çatışma içine girmeleri kaçınılmaz olmaktadır (Tuğlu, 1996: 35).

#### **3.7.1.4. Algılama ve Yorumlama Farklılıkları**

Veri toplama ve bu verilerin iletimi, bölüm amaçlarında ve yönetim tarzları arasındaki farklılıklar ile örgütte yenilik ve değişikliklerin gerektirdiği yeni nitelikler algılama farklılıklarının meydana getirdiği çatışmaların kaynağıdır (Eren, 1984: 455-456).

Her insan gördüklerini farklı yorumlar. Çünkü her insanın algısı farklıdır. Algı, kişinin gerçeği görme şeklidir. İnsanların gerçeği görme şekli kişiden kişiye değişiklik gösterir ve bunun sonucunda kişinin karar ve yargıları etkilenir. Yani farklı algılamalar, kişilerin mevcut durumu birbirlerinden farklı algılayıp yorumlamasıdır (Arslan, 2016: 39). Örgüt içinde alınan kararlardan biri bazı örgüt çalışanlarının lehine olup onları pozitif olarak etkilese de bazı çalışanlar için negatif olup yıkıcı sonuçlar ve çatışmalar doğurabilir. Kısaca kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekilde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilir (Koçel, 2014: 767).

#### **3.7.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel ya da diğer adıyla yapısal faktörler, örgütsel veya yapısal şartlardan kaynaklanan ve örgütsel çatışmanın ortaya çıkmasına neden olacak herhangi bir sebebi ifade etmektedir. Fiziksel imkanlar, örgütsel yapı, örgüt üyelerindeki hırs ve arzular bu sebeplere örnek olarak verilebilir. Konuyla ilgili literatür incelemesi yapılmış olup bu faktörler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

##### **3.7.2.1. Örgüt Büyüklüğü**

Çatışma düzeyi ile örgüt büyüklüğü arasında doğru orantı vardır. Örgütün büyümesiyle, örgüt hedefleri ve hedeflere ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşır, örgütsel mevkiiler artar, yeni rol ve statüler oluşmaya başlar ve tüm bu gelişmelerin sonucu olarak örgütte yaşanan çatışmalar artmaktadır (Yıldızoğlu, 2013: 24). Aynı zamanda Örgütler büyüdükçe; iletişim kanallarının artması ve zorlaşması gündeme gelebilir. Örgütün büyümesi demek daha farklı özelliklere sahip daha fazla çalışanın da aynı örgütte çalışıyor olması demektir. Bunlar da örgütsel çatışmaya neden olur (Şendur, 2006:10).

##### **3.7.2.2. Fonksiyonel Bağımlılık**

Örgütler her an birbiriyle etkileşim içinde olan ve birbirine bağlı departmanlar, gruplar ve kişilerden oluşmuştur. Her bir departman, grup ya da kişinin görevini tamamlayabilmesi biraz da diğer departman, grup ya da kişinin görevini tamamlamasına bağlıdır. İş faaliyetlerinde yaşanan işte bu karşılıklı bağımlılık çatışmaya sebep olabilmektedir (Robins, 1990: 418).

Örneğin; bir üretim birimini ele alacak olursak birim içindeki atölyeler ve işlerin birbirlerine otomatik olarak bağımlı olduğundan dolayı bir bölüm, diğer bölümden

kaynaklanan aksamalar nedeniyle başarılı olamıyorsa bu iki bölüm arasında çatışma yaşanacaktır (Çağlayan, 2006: 42).

### **3.7.2.3. Ödül Sistemlerindeki Farklılık**

Örgütlerdeki ödül sistemleri kişi veya grupların başarılarının yönetimin farkında olduğunu ve bu başarılarına değer verildiğini göstermek için vardır. Ödüllendirme yapılarak ulaşılmak istenen asıl amaç, kişi veya grupların başarılarını teşvik etmek, başarılarının devam etmesi hususunda onları özendirmek ve diğer çalışanları ve grupları da başarılı olmaları konusunda yönlendirmektir (Şimşek ve Kınır, 2009'dan akt. Ayan, 2018:21).

Örgüt çalışanlarının performanslarına göre düzenlenen ödül sistemleri bir çok örgüt tarafından kabul görmüş ve uygulamaya koyulmuştur. Bunun neticesinde örgüt çalışanları birbirleriyle yarışmaya başlamışlardır. Bu sisteme genel olarak rekabetçi ödüllendirme sistemi denir ve örgüt üyeleri arasında yaşanan bir çok çatışmanın kaynağıdır (Eren, 1984: 453).

### **3.7.2.4. Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği**

Örgütlerin henüz ilk kuruluş aşamasında veya yeniden organize edilirken kural olarak örgütsel görev, yetki ve sorumluluklar belirlenir ve çalışanlar arasında dağıtılır. Bu görev, yetki ve sorumlulukların iyi belirlenmemesi veya mantıklı bir şekilde dağıtılmaması da örgütsel çatışmanın kaynağı olabilir (Eren, 1984: 452)

Örgütsel yapıdan kaynaklanan örgütsel çatışmaya yol açabilecek nedenler olarak, kişilerin görev tanımlarının ve sorumluluklarının açıkça belirtilmemesi, yetki ve sorumlulukların belirsizliğinden kaynaklanan çatışmalara örnektir (Üngüren, 2008:883).

Aynı zamanda, sorumlulukların açık olarak belirlenmediğinden dolayı örgüt faaliyetlerinde ortaya çıkabilecek bir aksaklık hiçbir çalışan tarafından kabullenilmeyecek ve suç diğerlerine atılacak, sonuçta hatanın kaynağı bir türlü belirlenemeyecek ve bu yüzden de aksaklığın düzeltilmesi zorlaşacaktır. (Şendur, 2006'dan akt. Ayan, 2018:22).

Ancak örgüt içinde rol tanımları belirlenmiş ise tarafların birbirlerinden bekleyeceği davranışlar da belirlenmiş olacağından çatışmayı ortaya çıkarıcı sebepler azalacaktır (Çağlayan, 2006: 47).

### **3.7.2.5. Örgütsel Değişimin Etkisi**

Örgütsel değişim örgütün çeşitli alt sistem ve elemanlarıyla, bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişiklik anlamına gelmektedir (Tuğlu, 1996: 30). Örgütte yaşanabilecek herhangi bir değişim örgütün gerginliğine önemli bir kaynak olur. Örneğin örgüte yeni bir teknolojinin entegre olması, çalışanların kaygılanmasına sebebiyet vererek örgütle çatışmaya düşmesine neden olur. Yeni iki örgütün birleşmesi ya da bir

örgütün diğerini bünyesine katması da örgüt üyeleri arasında bir güç çatışmasını ortaya çıkarır.

Örgütlerde muhakkak her türlü değişim ve yeniliğe direnen çalışanlar bulunur. Ancak, bazı durumlarda örgüt üyelerinin değişime karşı aşırı sert tutumu neticesinde çalışan yeniliğin gerektirdiği öğrenmeyi benimseyemeyecek ve bu da çatışma ortamı yaratacaktır. Yeniliği ve değişimi destekleyen çalışanlarla buna karşı çıkanlar kendi aralarında çatışabilirler (Yıldızoğlu, 2013: 15).

### **3.7.2.6. Kıt Kaynaklar İçin Rekabet**

Genel anlamda bireylerin karşılıklı olarak sınırlı kaynaklara bağımlılığı, iş faaliyetlerinde bireylerin karşılıklı bağımlılığı ve örgütsel görev ve sorumluluklarda karşılıklı bağımlılık örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmaların kaynağına örnek olarak verilebilir. Farklı kaynakların bir araya gelmesiyle oluşan kamu, özel sektör ve sivil toplum örgütleri, sahip oldukları kaynakları mal ve hizmet üretiminde bulunmaya yönlendirerek bundan bir fayda elde etmeye çalışmaktadır. Ancak bu kaynaklar çoğu zaman sınırlıdır. Bundan dolayı gruplar ihtiyaçlarından daha az kaynakla yetinmek zorunda kalacaklardır. İşte bu kıt kaynakların paylaşımı potansiyel bir çatışma sebebi olabilmektedir (Stoner ve Wankel, 1986: 383).

Örgütte çalışanlar bireysel amaçlarına ulaşabilmek için örgütün imkan ve kaynaklarından beslenmektedir. Eğer kaynaklar yeterliyse herhangi bir problemle karşılaşılmayacaktır. Ancak, örgütlerde kaynaklar sürekli aynı seviyede bulunmayabilir. Hatta bazı durumlardan dolayı örgütler kaynaklarda kesintiye bile gidebilir. İkramiye, kadro ve ücretlerdeki herhangi bir kaynak kesintisi insanların kendi konumlarını koruması adına çalışanlar arasında ciddi çatışmalara neden olabilmektedir. Ayrıca toplumda olduğu gibi örgütlerde de kişisel farklılıkların (değer yargıları, eğitim, yetişme tarzı gibi) bulunması da çatışmalar doğurabilmektedir (Luthans, 1995: 278).

### **3.7.2.7. Yönetim Tarzlarındaki Farklılıklar**

Eğer yönetici ile yönetilenler arasında yönetim anlayışları ve yönetim beklentisi konularında önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir. Özellikle çatışmaya meyilli olan yöneticilerle yönettikleri arasında çatışma çıkması muhtemeldir (Koçel, 2014: 768). Ayıca bir yöneticinin uygulamış olduğu yönetim politikaları o yöneticinin çalışanları tarafından benimsenmiyorsa bu durum bir takım anlaşmazlıklar ve çatışmalar doğurabilecektir (Çağlayan, 2006:58)

### **3.7.2.8. Kriz Dönemlerinden Kaynaklanan Sorunlar**

Kriz dönemlerinde özellikle geleceğe yönelik belirsizlikler artar, bilgi akışının hızlı olması gerekir, çok yönlü haberleşme ihtiyacı artar ve eksik veya yanlış bilgi aktarımından bazı hatalar oluşur. Bu durumda örgüt içinde yaşanan gerilim artar. Bu ve buna benzer bir çok nedenden dolayı örgütte ve çalışanlarda çatışmalar ve gerginlikler yaşanabilmektedir (Öztaş, 2005). Ayrıca Bircan (1984)'e göre kriz durumlarında örgüt üyelerinin iş durumlarının riske girmesi de gerginliği artırır ve personel arasında yaşanması muhtemel çatışmaların tetikleyicisi halini alır (Ayan, 2018:24).

### **3.7.2.9. Denetim Biçimi**

Örgütlerde denetim biçimine göre yaşanan çatışma miktarı farklılık göstermektedir. Likert (1961) yakın denetimin, genel denetime nazaran daha çok çatışma yarattığını tespit etmiştir. Eğer işgören kendi işini tasarlar ve kontrol ederse, yapısal ve yetkisel çatışma azalmaktadır (Güzel, 2010:16).

### **3.7.2.10. Norm ve Değerler**

Başaran (1991)'a göre eğer örgüt üyesine verilen normlar kendi değerlerine zıt düşerse bu bir problem göstergesidir. İşgören norma göre davranmadığında işverene karşı gelmiş olur. Bu tür çatışma ne denli yoğunsa iş görenin uyumsuzluğu da o denli yoğun olur (Ayan, 2018:27).

### **3.7.3. İletişim Problemleri**

Bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişine iletişim denir. (Şimşek, 2002: 320). Bu iletişim örgütün içerisinde yaşandığı zaman örgütün bütün birimleri arasında bilgi alışverişini sağlar. Eğer bu süreçte bir takım zorluklar ve sorunlar yaşanırsa, bu durum örgütlerde bazı tıkanıklıklara ve çatışmalara neden olabilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:4) Grubun etkinliğini sağlayan en önemli unsurlardan biri, grubu oluşturan kişiler arasındaki bilgi, fikir ve hislerin karşılıklı olarak aksamadan, etkin şekilde sağlanması olarak ifade edilmiştir. (Eren, 2004: 352). Çatışmalara bireyler tarafından uygun iletişim yöntemlerinin kullanılmaması ve örgüt içindeki ortak dilin yeterince geliştirilememesi neden olur. Ayrıca örgüt içindeki kişi ve grupların birbirleriyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları, bilgi alışverişinin etkin ve yeterli olmaması ve bundan kaynaklanan önyargılar iletişim kaynaklı çatışma nedenlerine örnektir.

İletişim problemleri, anlama güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi, dinlememe problemleri ve iletişim kanallarındaki bozukluklar olarak dört başlıkta incelenebilir.

### **3.7.3.1. Anlama Güçlükleri**

Anlama güçlükleri, belirli bir dil becerisine sahip olmama ya da gerekli olan iletişim araçlarının eksik olmasından doğan engellerdir. İnsanlar, duygu ve düşüncelerini birbirlerine iletmek için farklı semboller kullanırlar (Öztaş, 2005). İletişimin sağlıklı olabilmesi kaynaktan alıcıya giden mesajın alıcı tarafından doğru anlaşılması olduğu için kaynağın mesajı oluştururken kullandığı semboller alıcı tarafından bilinmiyor ya da doğru algılanamıyorsa anlama güçlükleri doğabilir (Şendur, 2006:17). İletişim sürecinde mutlaka ortak semboller kullanılmalıdır aksi takdirde bu gibi ortamlarda her zaman iletişim bozuklukları veya yanlış anlaşılmalarda nedeniyle çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir (İmamoğlu, 2014: 29).

Anlam güçlüklerinin oluşmasını engellemek için mesajı oluşturan kişinin toplum tarafından genel kabul görmüş kelimeleri seçmesi veya seçilen bu kelimelerin görsel metodlarla desteklenmesi gerekmektedir. (Şendur, 2006:17).

### **3.7.3.2. Dinlememe Sorunları**

İletişim iki taraflı bir süreçtir ve kişi kimi zaman mesaj kaynağıdır kimi zaman ise mesajın alıcısıdır. Bunun unutulmaması gerekir. Alıcı öncelikle kaynaktan kendisine gelen mesajı dinlemesi ve sonrasında geri bildirimde bulunması gerekmektedir. Bu, iletişimin olumlu olmasını sağlar. Eğer mesaj dinlenmeden geri bildirimde bulunuluyorsa bu durum bireyler arasındaki iletişimi engeller ve neticesinde çatışmalar doğabilir (Şendur, 2006:19).

### **3.7.3.3. İletişim Kanallarındaki Bozukluklar**

İletişim sürecine dahil olan bütün öğelerin, örneğin mesajların gecikmesi veya filtrelenmesi, mesajın içeriğinde kullanılmış olan sembollerin bilinmemesi, mesajın anlaşılır olmaması, yanlış anlamalar vs. gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek iletişim eksiklikleri kişileri veya grupları farklı kararlara ve davranışlara yönlendirerek çatışma nedeni olabilir (Koçel, 2014: 667).

### **3.7.3.4. Yetersiz Bilgi Alışverişi**

Çoğu kez diğer insanlarla doğrudan iletişime girmesek de onlar hakkında önyargılar geliştirdiğimiz bir gerçektir. Diğer insanlarla iletişim halinde olsak bile bilgi alışverişinin eksik olması, diğer tarafa yetersiz bilgi verilmesi yüzünden de bir takım önyargıların doğması kaçınılmaz olabilir. (Öztaş 2005). Bu durum örgütte faaliyet gösteren birimler arasındaki bütünlüğü bozar ve yaşanan uyuşmazlıklar da kişiler arasındaki ilişkileri bozarak, üretim hatalarına ve performans düşüklüklerine yol açmaktadır (Şendur, 2006:18).

## **3.8. Örgütsel Çatışmanın Yönetilmesi**

Çatışma yönetimi, örgüt için faydası olmayan çatışmanın minimum seviyeye indirilmesi için genel ve etkili stratejiler geliştirilmesinin yanı sıra örgüt için faydalı olan ve

örgüt içi öğrenmenin geliştirilmesi için belirli seviyelerde çatışma ortamı sağlanmasını içermektedir (Rahim, 2002:208).

Bir örgütte duruma uygun diğer stilleri adapte etmek mümkün olmasına rağmen insanlar, daha önceden tercih edilmiş olan veya ilgisi olmayan herhangi bir stili tercih etmeye meyillidir (Ayub et al., 2017). Günümüze kadar farklı araştırmacılar tarafından çatışma yönetim stillerinin belirlenmesi amacıyla birçok çalışmanın yapıldığı, farklı bakış açılarının ve modellerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu modelleri tarihsel olarak sıraya koyarsak Blake ve Mouton (1964), Hall (1969), Kenneth W.Thomas (1977), Pruitt ve Rubin (1983), Ruslbult (1993), Wiggins (1994) ve Rahim (2002) 'in yaptığı çalışmalardır.

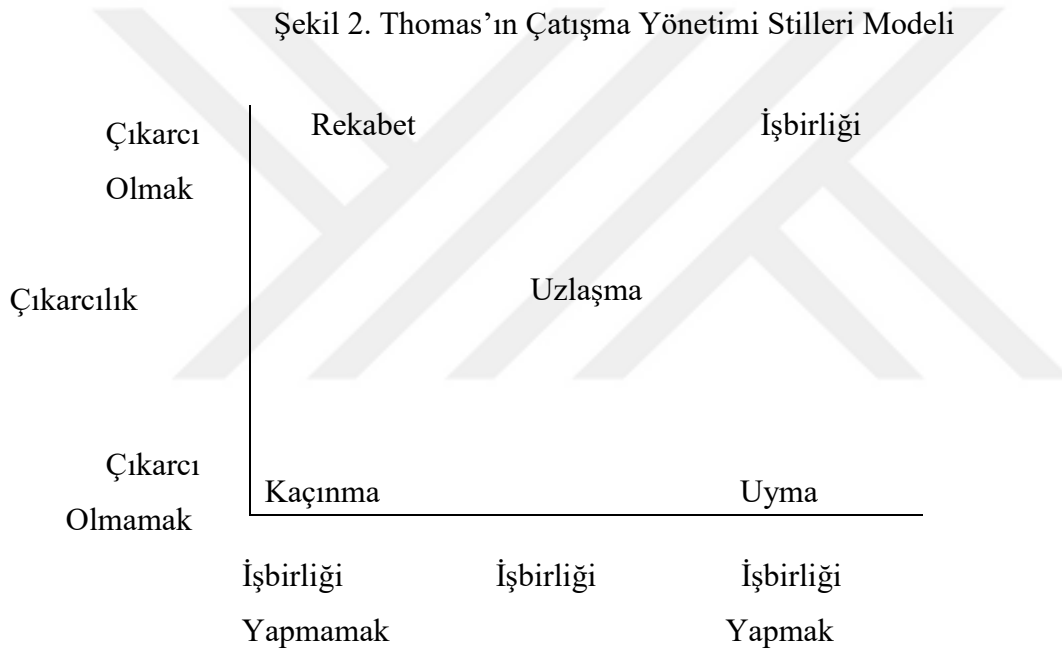
İlk olarak Blake ve Mouton (1964)'un çalışmasında çatışmanın çözümü için önerilen yaklaşımlarında, iki boyutlu çatışma modeli ortaya konulmuştur (Montes ve diğerleri, 2012: 7). Blake ve Mouton'un bu modeli, insana verilen değer ile üretime verilen değeri merkeze alarak geliştirilmiş bir modeldir. Bu modele göre birey, çatışmaların çözümü için ya kendi amaçlarına ya da karşı tarafın amaçlarına göre hareket etmektedir (Aslan, 2008: 305). Bu modelde; baskı yapma, geri çekilme, yumuşatma, uzlaşma, problem çözme yöntemleri önerilmektedir. 1964 yılında Blake ve Mouton tarafından geliştirilen bu model bir Tablo üzerinde gösterilirse, Tablo 3'te görüldüğü üzere yatay eksen, üretime verilen önemi, dikey eksen ise insana verilen önemi ifade etmektedir. Her iki eksen de 9 puan üzerinden değerlendirilmekte ve 9 puan en yüksek önemi göstermektedir. Model, insan ve üretime verilen önemin çeşitlendirilmesiyle 81 değişik yönetim biçimi içermektedir ancak Blake ve Mouton bunlardan sadece beşini tanımlamıştır: (1,1) geri çekilme (kaçınmacı), (1,9) yumuşatma (uyumlu), (9,1) baskı yapma (zorlayıcı), (5,5) uzlaştırma (uzlaşmacı) ve (9,9) problem çözme (yapıcı/barışçı) (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Tablo 3. Blake ve Mouton'un Çatışma Yönetim Biçimi Ölçeği

(9,1) 1								9,9	
2	Yüksek							Düşük	
3	İnsana Verilen Önem								
4									
5									
6				(5,5)					
7									
8									
9									
(9,9)									9,1
	Düşük		Üretime Verilen Önem						Yüksek

Bir başka yaklaşım; Hall (1969)'un geliştirdiği ilişkiler ve kişisel hedefler merkezli olan iki boyutlu çatışma çözümleme yaklaşımıdır. Bu iki boyutun altında da 5 boyut vardır. Bunlar; kazan-kaybet, kaybet-vazgeç, sinerjik, uyum sağlama ve uzlaşma boyutlarıdır (Aslan, 2008:305).

Blake ve Mouton'un çatışma çözümleme yaklaşımından sonra çatışma yönetim stilleri ile ilgili tanınan ve kabul edilen modellerden bir diğeri de, Kenneth W.Thomas (1977) tarafından yeniden yorumlanan rekabet ve işbirliğine dayanan modelidir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:11). Thomas, çatışma yönetim stilleri modelini şekil 2'de gösterildiği gibi "işbirliği" ve "çıkarıcılık" olarak sınıflandırdığı iki eksenle sunmuştur.



Kaynak: Lam, 2012: 104.

Yatay eksenle işbirliği, dikey eksenle ise çıkarıcılık tanımlanmıştır. İşbirliği, kişinin başkalarının isteklerini tatmin etme seviyesi anlamına da gelir. Dikey eksenle çıkarıcılık ise, kişinin kendi isteklerini tatmin etme veya bireysel amaçlarını gerçekleştirme seviyesidir.

Bu modelde, birey dikey eksenle oluşturulan rekabetçi boyutta, kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda hareket ederek, kendi çıkarını tatmin etmeye yönelik davranışlar sergileyerek; yatay eksenle oluşturulan işbirliği boyutunda ise karşı tarafın hedef ve çıkarlarını da gözeterek onları tatmin etmeye yönelik davranışlarda bulunarak çatışmaları çözümlemeye çalışır. Bu boyutlar sınıflandırılacak olursa beş çatışma çözümleme yöntemine ayrılır. Literatür

araştırıldığında en çok bu beş boyutlu çatışma yönetim yöntemlerinin kabul gördüğü anlaşılmıştır. Bunlar; kaçınma, rekabet, uyma, işbirliği ve uzlaşma boyutlarıdır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:9).

Bir diğer model, Pruitt (1983) ve Pruitt ve Rubin (1986) tarafından, kişinin kendisine ve başkalarına olan ilgisi şeklinde iki boyutlu olarak geliştirilen dört çatışma çözümleme stratejisidir. Bunlar; mücadele etme, problem çözme, uyma ve eylemsizliktir (Rahim, 2002: 216).

Koontz ve Wehrich (1990) ise çatışma çözüm stratejilerini, rekabete dayalı çözümler getiren, çatışmalara geçici çözümler getiren ve çatışmalara kalıcı çözümler getiren modeller şeklinde Tablo 4'te üç boyutta sınıflandırmıştır (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 79).

Tablo 4. Koontz ve Wehrich'in Çatışma Yönetim Modeli

Rekabete Dayalı Modeller	Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Modeller	Çatışmalara Kalıcı Çözümler Getiren Modeller
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kazan-Kazan</li> <li>• Kazan-Kaybet</li> <li>• Kaybet-Kaybet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaçınma</li> <li>• Güç(Yetki) Kullanma</li> <li>• Yumuşatma</li> <li>• Uzlaşma</li> <li>• Oylama</li> <li>• Kura Çekme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorun Çözme</li> <li>• Kapsamlı Amaçlar Belirleme</li> <li>• Kaynakların Arttırılması</li> <li>• Yapısal Değişkenlerde Değişiklik</li> <li>• Davranış Değiştirme</li> <li>• Örgütsel Ayna</li> <li>• Rol Analizi</li> </ul>

Kaynak: Topaloğlu ve Avcı, 2008: 79.

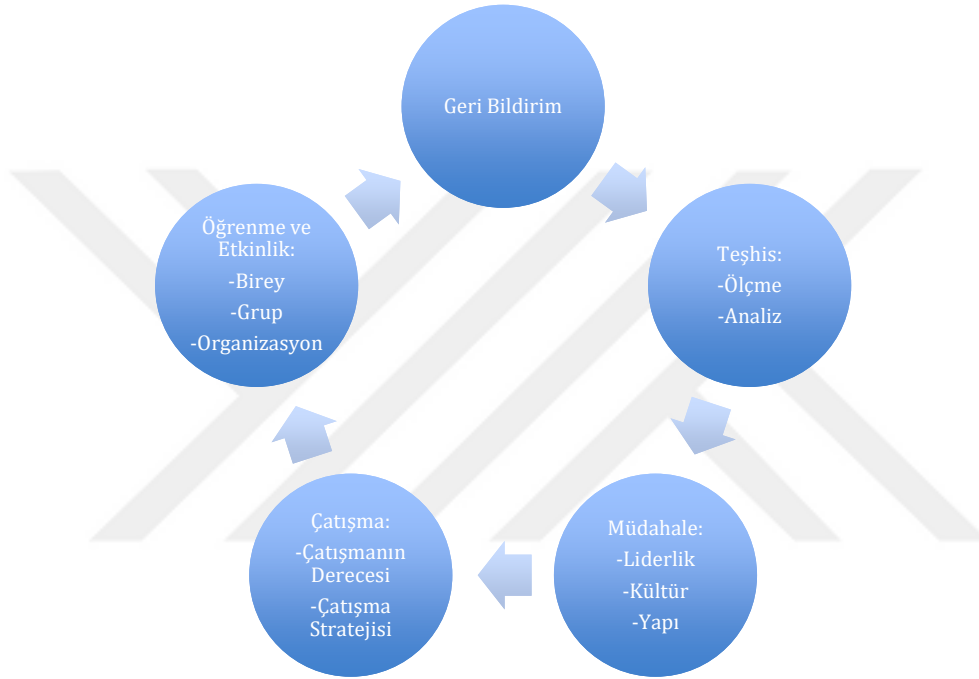
Çatışma çözümleme stratejileriyle ilgili başka bir model, bireyin kendisine gösterilen yaklaşıma göre değişik tepkiler verdiği aktif ve pasif çatışma yönetim yöntemidir. Ruslbult (1993)'a göre pasif yaklaşımın bireyler tarafından kullanılmasının iki nedeni vardır. Eğer birey, diğer bireylere bağlılık duyuyorsa, ilişkiye yapıcı bir şekilde yaklaşım göstererek, uyma yaklaşımı geliştirirken; diğer bireyler tarafından önemsenmiyor ve küçük görülüyorsa kaçınma yaklaşımı gösterecektir (Aslan, 2008: 306).

Wiggins (1994) ise, çatışma çözümleme stratejilerini beş başlıkta incelemiştir. Bunları, geri çekilme, uzlaşma, köprü oluşturma, telafi etme, pay büyütme olarak gruplamıştır (Akt. Topaloğlu ve Avcı, 2008: 79)

Rahim (2002: 223-228), ise çatışma yönetim sürecini şekil 3'te teşhis, müdahale, çatışma, öğrenme ve etkililik olarak dört aşamada inceler. İlk olarak teşhis aşamasında

çatışmanın açık bir tanımlaması yapılmalıdır. Diğer aşamalarda problemin teşhisi ve etkilerinin doğru bir şekilde incelenmesi gerekir ki bu nedenler gerçek nedenlerden farklı da olabilir. Çatışmaya müdahale için problemin kültür ve yapı içerisinde doğru tanımlanması, çatışmanın derecesi ve çatışmada izlenecek yönetim stratejileri; birey, grup ve örgüt seviyesindeki etkileri de göz önünde bulundurularak bilgilerin incelenmesi ve geri bildirim (geri besleme) ile değerlendirilmesi gerekir.

Şekil 3. Çatışma Yönetim Süreci



Kaynak: Rahim, 2002: 222.

1986 yılında Challenger uzay mekiğinin uzay yolculuğu için rampadan ayrıldıktan saniyeler sonra havada infilak etmesinin altında, çatışmanın iyi yönetilemeyişi ya da çatışmadan kaçınılması problemi yatar (Deniz ve Çolak, 2008:314). Bu olayda, uzay mekiğinin soğuk hava koşullarında fırlatılmasıyla ilgili yönetici ve mühendislerin bu konuda duydukları kaygı ve fikirlerini paylaşmadıkları anlaşılmıştır. Organizasyonlarda yapılan ciddi ve çok önem arzeden kararların alındığı toplantılarda zıt fikirlerin konuşulmaması veya alelacele örtbas edilmesi, birçok örgütü sarsabilecek krizlere sokar ya da örgüt için sonun başlangıcı anlamına gelir.

Bireyin karakteri, psikolojik ihtiyaçları ve kişisel farklılıkları, çatışma çözüm yöntemlerinde ön plana çıkar (Komarraju; 2012:20). Örneğin bireysel kültürün egemen olduğu ortamlarda, kişiler kendi arzu, hedef, ihtiyaç ve başarılarını gerçekleştirmeye

çalışırken bunları grubun çıkarlarından üstün tutarlar ve çatışma yönetimi stratejisi olarak zorlayıcı ya da uyumlu stratejileri uygularlar. Ortaklaşa kültürün egemen olduğu ortamlarda grubun çıkarı, hedefleri ve başarısı bireyin kendi çıkarlarından daha önceliklidir. Böyle ortamlarda ise bütünleşme ve uzlaşmaya ağırlık veren çözüm stratejilerinin uygulandığı anlaşılmıştır. Böyle ortamlarda uygulanan çatışma yönetim stratejileri arasındaki farklar Tablo 5’te gösterilmiştir (Üngüren, 2009:106).

Tablo 5. Bireysel ve Ortaklaşa İlişkilerde Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Belirgin Farklar

Bireysel İlişkide Çatışma Yönetimi	Ortaklaşa İlişkide Çatışma Yönetimi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonuç Odaklı</li> <li>• Olguların detayına (kesite) odaklı</li> <li>• Amaca dayalı içerik</li> <li>• Somut kaynaklara odaklı</li> <li>• Çatışmanın faydasına odaklı</li> <li>• Gerçeklere ve kanıta dayalı</li> <li>• Rekabete ve kontrol esasına dayalı davranış</li> <li>• Doğrudan çatışma stratejisi</li> <li>• Kendin odaklı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Süreç odaklı</li> <li>• Bütüne odaklı</li> <li>• İlişkiye dayalı içerik</li> <li>• Manevi kaynaklara odaklı</li> <li>• Çatışmanın uygunluğuna odaklı</li> <li>• Sezgiye ve tecrübeye dayalı</li> <li>• Kaçınma ve uyma esasına dayalı davranış</li> <li>• Dolaylı yoldan çatışma stratejisi</li> <li>• Diğerlerine odaklı</li> </ul>

Kaynak: Üngüren, 2009:106

Rahim (2010:1)’in bir diğer sınıflandırması ise fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan sınıflandırmasıdır. Rahim’e göre fonksiyonel stratejiler; yapıcı ve uyumlu stratejiler ile daha fazla ilişkili, kaçınmacı ve zorlayıcı stratejiler ile daha zayıf ilişkilidir. Fonksiyonel olmayan stratejiler ise, kaçınmacı stratejiler ile fazla ilişkili, yapıcı/barışçı stratejiler ile daha zayıf ilişkili olduğu gibi uyumlu stratejiler ile ilişkisi ise oldukça düşüktür. Özetlemek gerekirse yapıcı ve uyumlu stratejiler fonksiyonel, kaçınmacı stratejiler ise fonksiyonel olmayan çatışma yönetim stratejisidir.

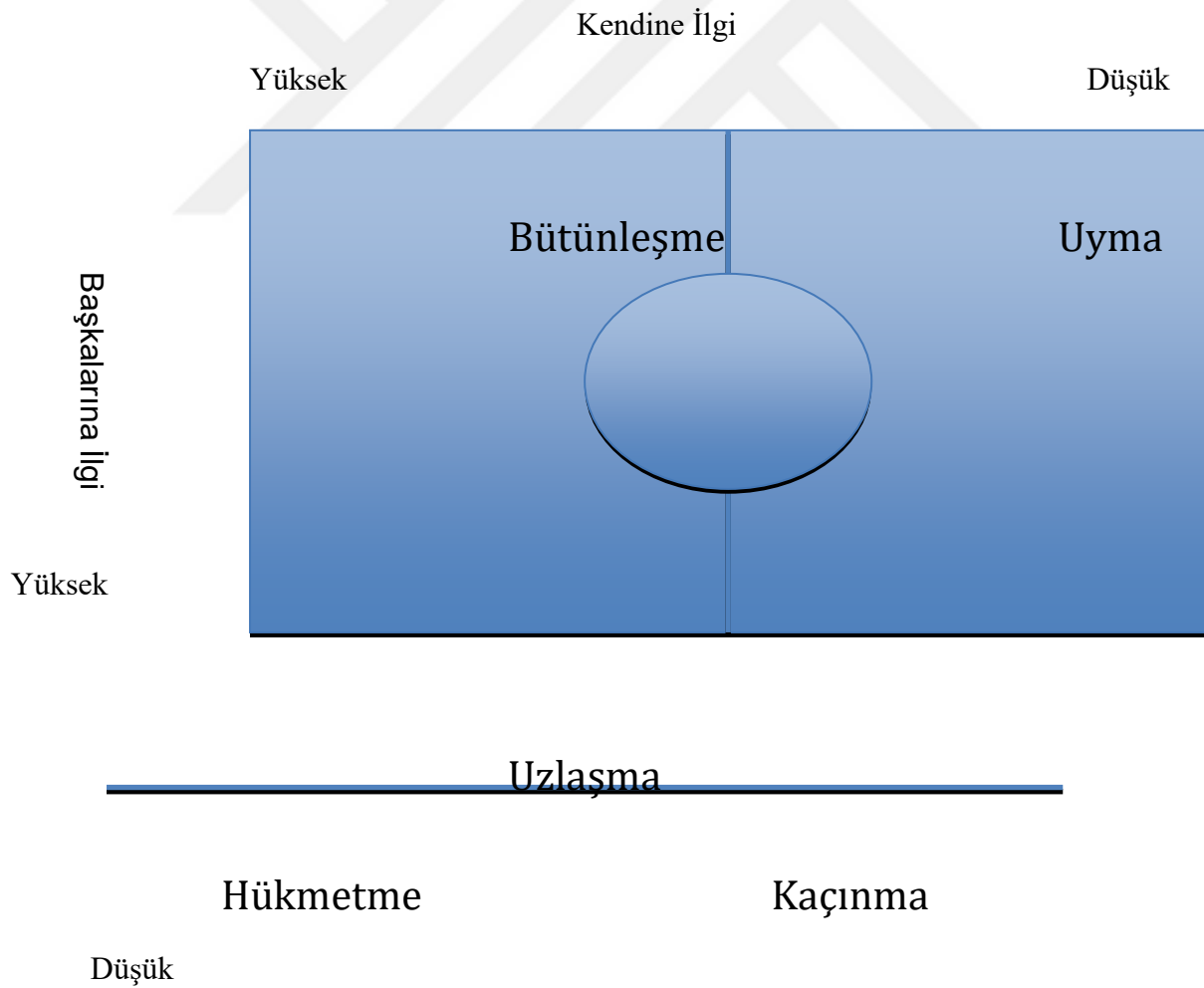
Çatışmanın yönetilmesi demek çatışmanın mutlaka azaltılması kaçınılması ya da ortadan kaldırılması gerektiği demek değildir. Çatışma yönetilmesi demek örgütsel faaliyetler ve öğrenmeye katkısı olan çatışmaların desteklenerek belli bir düzeyde tutulması; işlevsel olmayan çatışmaların ise etkili stratejiler geliştirilerek en aza indirilmesi demektir.

### 3.9. Rahim'in (1983) ROCI-II (Organizational Conflict Inventory-II) C Formu

Örgütsel çatışmalar tüm düzeylerde yaşanabildiği gibi akranlar arasında da yaşanabilmektedir. Rahim'in ROCI-II C Formu ölçeği de akranlar arasındaki çatışmalarda kullanılan beş davranışsal stili ölçmek için geliştirilmiştir. Bu çalışmanın analizinde bu ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek aynı zamanda aile içi ve organizasyonel çatışmaları ölçmek için de kullanılmaktadır.

Çatışma yönetim stilleri örgütsel çatışma durumunda bireyin çatışmayı çözümlmek için başvurduğu davranışsal modellerdir. Rahim (2002: 217), Örgütsel Çatışma Yönetimi Teorisi adlı makalesinde bu davranışsal modellerle ilgili olarak, Tablo 5'te gösterildiği üzere beş çatışma yönetim modelini (bütünleşme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma) ortaya koymuştur.

Tablo 6. Rahim'in Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli



Kaynak: Rahim, 2002:13

### **3.9.1. Bütünleşme**

Taraflar hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve çıkarlarına yüksek derecede önem veriyorsa bu strateji kullanılır (Karip, 2010: 64). Hem kendisi hem de karşı taraf için yüksek derecede ilgi gerektiren durumlarda kullanılan bu strateji, yardımlaşma, işbirliği, problem çözme, kazan-kazan, çözüm odaklı yaklaşım olarak da anılır. Bütünleşmenin olabilmesi için gruplar arasında etkin işbirliği olması gerekir. Bu tarzın başarılı olması her iki tarafın da açık olmasına, bilgiyi paylaşmasına, farklı yollar aramasına ve farklılıkların detaylarıyla incelenmesine bağlıdır ve bu sayede yaratıcı çözümler üretilmesi sağlanır (Rahim, 2002:208).

Bu tarzın uygulanması, açıklık, bilgi paylaşımı, alternatif yollar arama ve her iki taraf için de kabul edilebilir etkili çözümlere ulaşmak için farklılıkların analizini içermektedir. Bu yöntemde bireyler birbirlerine karşı açıklardır ve aralarında karşılıklı fikir alış verişi, bilgi paylaşımı, farklılıkların dikkate alınması vardır. Bu yöntemde çatışmanın tarafları, hem kendisinin hem de diğerinin ihtiyaç ve çıkarlarına dayalı olarak problemlere çözümler bulmaya çalışırlar (Aslan, 2008: 307)

Bütünleşmenin olması için çatışma tarafları arasında aktif işbirliği olması gerektirdiğinden bu durum sinerji oluşumunu sağlar (Üngüren ve Cengiz, 2009: 40). Bütünleşme çatışmanın taraflarının bir anlaşmaya varmasına kadar devam eder ve bundan dolayı oldukça uzun bir zaman alır (Eren, 2008: 622). Aynı zamanda yanlış anlamaların sebep olduğu çatışmaların ortadan kaldırılması konusunda çok etkilidir (Ertürk, 2009'dan akt. Yılmaz, 2016:49)

### **3.9.2. Uyma**

Bireyin kendisine düşük başkasına ise yüksek ilgi gerektirdiği bu yöntem ödün verme, itaat etme, kaybet-kazan gibi isimlerle de anılır (Rahim, 2000: 10). Bireyin bu stratejide karşı tarafın ilgi ve çıkarlarının daha önemli hale gelmesi karşılığında kendi ilgi ve çıkarlarının karşılanmasından vazgeçmesi söz konusudur (Karip, 2010: 65).

Uyma, çatışma taraflarından birinin, diğerinin istek ve çıkarlarını tatmin edebilmek için görüş veya fikir ayrılıklarını hiçe sayarak ortak noktaları vurgulamasıdır (Rahim ve Psenicka, 2002: 308-318). Bu sayede çatışmada mutlak bir galip ya da mağlup olmaz. Bu yöntemde kimin ne kadar taviz vereceği tarafların birbirlerine karşı olan güçlerine bağlıdır (Koçel, 2005: 676). Bu yöntemde kendine güven düşük, işbirliği ve yardımseverlik ise yüksektir. Aynı zamanda olumlu iş tutum ve davranışları ile sonuçlanabilir (Samuel, 2010: 77).

Yapılan bir çalışmada, genç çalışanların yaşlılara nazaran uyma metodunu daha çok tercih ettikleri, aynı zamanda daha yüksek eğitim seviyesindeki yöneticilerin, düşük olanlara kıyasla bu stratejiyi daha çok kullandıkları tespit edilmiştir (Maqsood, 2011: 24). Uyumlu aynı zamanda, özellikle güçlü ve güçsüz arasındaki mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astların uyguladığı çatışma yönetim stratejisidir (Üngüren ve Cengiz, 2009: 40).

### **3.9.3. Hükmetme**

Bu yöntem, bireyin kendisine olan ilgisinin yüksek, karşı tarafın istek ve çıkarlarına olan ilgisinin ise düşük olmasını gerektirdiğinden kazan-kaybet yöntemi olarak da bilinir (Rahim, 2000: 11). Çatışma halindeki birey, karşı tarafın ilgi ve çıkarlarını düşünmeden amaçlarına ulaşmaya ve çıkarlarını arttırmaya çalışır (Sökmen, 2010: 266).

Çatışma durumunda bu yöntemi uygulayan taraflar arasında gerginliğin artmasının yanısıra saldırgan davranışlar ve sabotaj da baş gösterebilir. Çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan konunun araştırılması yerine, bir tarafın diğer tarafa baskı uygulayarak durumu kendi lehine çevirmesi, karşı tarafın kaybetmesi yaklaşımıdır (Üngüren ve Cengiz, 2009: 40).

Bireyin kaygısı karşı taraftan çok kendisi ile ilgiliyse bu yöntemi kullanır. Bu yöntemi kullanan taraflar arasında uzun vadede çatışma çözümlenmesi yerine şiddetlenmesi hali ortaya çıkabilir (Aslan, 2008: 307). Hükmetmede kendine güven yüksektir ve iddiacılık vardır. İşbirliği ise çok düşüktür. Negatif bir iş tutumu ve davranışı ile sonuçlanabilen bir durum sözkonusudur (Samuel, 2010:77).

### **3.9.4. Kaçınma**

Kişinin hem kendine hem de diğerine karşı düşük ilgisini gerektiren bir yöntemdir. Çatışma süresince kişi hem kendi memnuniyetini hem de karşı tarafın memnuniyetini önemsemiyorsa burada kaçınma yöntemi uygulanıyor demektir (Rahim, 2002: 220). Bu yöntemi uygulayan kişiler güç kullanmayan ve işbirliği yapmayan kimselerdir. Eğer yönetici kaçınma yöntemini benimsiyorsa açık olarak taraf tutmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 8).

Kaçınma, çatışmadan geri çekilme veya çatışmaya ilgisiz kalma durumudur. Çatışmayı bastırma, önemsememe, çatışma konularını dikkate almama yaklaşımıdır. Kaçınmada her iki tarafın da tatmini sözkonusu değildir çünkü her iki taraf da amaçlarına ulaşamaz. Ivancevich ve Konopaske'ye göre bu strateji, çatışmaya uzun dönemli değil, kısa

vadeli çözümler üreten bir stratejidir (Ivancevich ve Konopaske, 2003'ten akt. Yürür ve Soygüzel, 2010: 36).

Robbins'e göre kaçınma durumu, kişi hemen karar almanın yararlı olmayacağını veya diğer kişilerin çatışmayı daha olumlu şekilde sonlandırabileceklerini düşünüyorsa veya çatışmanın kaynağı önemsiz bir konu olarak görünüyorsa oluşabilmektedir (Robbins, 2012'den akt. Yaşlıoğlu, 2013: 198). Çatışma konusu sıradan ve karmaşık bir problemin etkin olarak çözümü ve çatışmanın soğuması için belirli zamanın geçmesi gerekiyorsa en uygun yöntem olarak değerlendirilmektedir (Aslan, 2008: 307).

### **3.9.5. Uzlaşma**

Bu yöntemde her iki taraf da mantıklı bir karar almak amacıyla karşılıklı olarak bazı isteklerinden vazgeçer ve bir ortak noktada birleşme kararı alırlar. (Rahim, 2002: 220). Bu yöntem bireyin hem kendisine hem de başkalarına karşı orta düzeyde bir ilgisi olduğunu simgeler (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 8). Aynı zamanda kişilerin güç ve bağımlılıklarının da eşit olduğu zamanlarda kullanılır (Sökmen, 2010: 266).

Çatışmayı çözümlenmede başvurulan en temel yol olan uzlaşma metodu, tarafların makul bir karara varmada karşılıklı fedakârlıklarda bulunduğu (Montes, 2012: 8), doğrudan bir kazanan ya da kaybedenin olmadığı (Moisoglou vd., 2014: 76), her iki tarafın da kabul edilebilir düzeyde kazanması için çaba gösterdiği bir yöntemdir (Aslan, 2008: 307). Ancak bu strateji, çatışma konusuna kalıcı çözümler getiremez. İlerleyen zamanlarda taraflar yeniden kendilerini bir çatışmanın ortasında bulabilirler (Şahin ve diğerleri, 2006: 557).

## **3.10. Örgütsel Çatışmayı Etkileyen Demografik Faktörler**

### **3.10.1. Örgütsel Çatışma Yaş Değişkeni İlişkisi**

Örgütsel çatışma ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiler incelendiğinde bu konuda farklı araştırma bulgularına ulaşılmıştır. Bunların bazıları örgütsel çatışmanın yaş değişkeninden etkilenmediğini, bazıları ise etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada örgütsel çatışmanın yaş değişkeninden etkileneceği düşünülmektedir. Çünkü yaşın artmasının sosyal tecrübeyi arttıracığından bu durumun çatışma yönetim stilleri üzerinde belirleyici olacağı düşünülmektedir.

Nitekim Erbaş'ın (2019) yapmış olduğu bir araştırma da bu kanıyı desteklemektedir. Buna göre çatışma yönetim stratejilerinden bütünleştirme alt boyutu algılarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Yaşı 20-25 olanların bütünleştirme ve kaçınma düzeyleri yaşı 36-40 olanlara göre daha fazladır. Genel çatışma alt

boyutu algılarının yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı; çatışma düzeyi yaşı 20-25 olanların, 36-40 olanlara kıyasla daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ancak Özdelikara vd. (2019)'nin yaptığı bir araştırmaya göre yaş gruplarının her birinin örgütsel çatışma yönetimi stratejilerinden farklı birinde puanlarının yüksek çıktığı anlaşılmıştır. Ancak yaş değişkeni ile çatışma çözme stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

### **3.10.2. Örgütsel Çatışma Cinsiyet Değişkeni İlişkisi**

Örgütsel çatışma ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiler incelendiğinde bu konuda yapılan araştırmalar örgütsel çatışmanın cinsiyet değişkeninden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada da örgütsel çatışmanın cinsiyet değişkeninden etkileneceği düşünülmektedir. Çünkü cinsiyetin davranışlarımız üzerinde etkisinin olduğu düşünülmekte ve bu durumun çatışma yönetim stilleri üzerinde belirleyici olacağı düşünülmektedir.

Yurdunkulu ve Oktay (2020)'ın, örgütsel çatışma yönetimi stratejilerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yaptığı çalışmada kadınların çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarından bütünleştirme stratejisinde; erkeklerin ise uyma stratejisinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Buradan da anlaşıldığı üzere örgütsel çatışmanın cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Aynı zamanda Özdelikara vd. (2019)'nin yaptığı bir araştırmaya göre de kadınların örgütsel çatışma stratejilerinden bütünleştirme, uzlaşma ve kaçınmada puanlarının erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Erkeklerin ise çatışma yönetim stratejilerinden hükmetme stratejisinde, puanlarının kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel çatışma stratejilerinin cinsiyete göre farklılaştığı anlaşılmıştır.

Erbaş'ın (2019) yapmış olduğu bir araştırma da örgütsel çatışma algılarının bütünleştirme alt boyutunun cinsiyetlere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığı sonucunu vermiştir. Kadınların hükmetme ve bütünleştirme algıları erkeklere göre daha fazladır. Ayrıca kadınların genel olarak çatışma algılarının erkeklere kıyasla daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

### **3.10.3. Örgütsel Çatışma Medeni Durum Değişkeni İlişkisi**

Örgütsel çatışma ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişkiler incelendiğinde bu konuda yapılan araştırmalar örgütsel çatışmanın medeni durum değişkeninden etkilenmediğini ortaya koymaktadır. Ancak bu çalışmada örgütsel çatışmanın medeni durum değişkeninden etkileneceği düşünülmektedir. Çünkü evli çiftlerin hayatın yükünü birlikte sırtladıkları ve bu yoldaki fikir ayrılıkları neticesinde yaşanan çatışmaların üstesinden gelme

konusunda bekar kişilere nazaran daha deneyimli olacağı düşünüldüğünden bu durumun çatışma yönetim stilleri üzerinde belirleyici olacağı düşünülmektedir.

Ancak Yurdunkulu ve Oktay (2020)'in, örgütsel çatışma yönetimi stratejilerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yaptıkları çalışmada çatışma yönetimi stratejilerinin hiçbir alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buradan da anlaşıldığı üzere örgütsel çatışmanın medeni durum değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

Erbaş'ın (2019) yapmış olduğu bir çalışmada da katılımcıların çatışma algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği sorgulanmış olup yapılan testler neticesinde hiçbir alt boyutun medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı belirlenmiştir

#### **3.10.4. Örgütsel Çatışma Öğrenim Durumu Değişkeni İlişkisi**

Örgütsel çatışma ile öğrenim durumu değişkeni arasındaki ilişkiler incelendiğinde bu konuda yapılan araştırmalar örgütsel çatışmanın öğrenim durumu değişkeninden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada da örgütsel çatışmanın öğrenim durumu değişkeninden etkileneceği düşünülmektedir. Çünkü öğrenim durumu yükseldikçe bireyin entellektüel bilgi birikiminin artacağı düşünülmekte ve bu durumun çatışma yönetim stilleri üzerinde belirleyici olacağı düşünülmektedir.

Nitekim Erbaş'ın (2019) da yapmış olduğu bir çalışmada katılımcıların çatışma algılarının öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği sorgulanmış olup yapılan testler neticesinde kaçınma alt boyutu algılarının öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre öğrenim durumu ilkökul olanların, yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre kaçınma düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

#### **3.10.5. Örgütsel Çatışma Mesleki Tecrübe Değişkeni İlişkisi**

Örgütsel çatışma ile mesleki tecrübe değişkeni arasındaki ilişkiler incelendiğinde bu konuda farklı araştırma bulgularına ulaşılmıştır. Bunların bazıları örgütsel çatışmanın mesleki tecrübe değişkeninden etkilenmediğini, bazıları ise etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada örgütsel çatışmanın mesleki tecrübe değişkeninden etkileneceği düşünülmektedir. Çünkü mesleki tecrübesi yüksek bir işgörenin iş ile ilgili yaşanan sorunlarla tecrübesizlere nazaran daha fazla karşı karşıya kalmış olacağından, dolayısıyla bu konuda tecrübe sahibi olduğunun tahmin edilmesinden ötürü bu durumun çatışma yönetim stilleri üzerinde belirleyici olacağı düşünülmektedir

Bu konuda Yurdunkulu ve Oktay'ın (2020), örgütsel çatışma yönetimi stratejilerinin mesleki tecrübe değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yaptıkları çalışmada, örgütsel çatışma stratejileri alt boyutlarından kaçınma, uzlaşma ve uyma stratejilerinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Buradan da anlaşıldığı üzere örgütsel çatışmanın mesleki tecrübe değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Ancak Erbaş'ın (2019) yapmış olduğu bir araştırmada ise katılımcıların çatışma algılarının mesleki tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği sorgulanmış olup yapılan testler neticesinde hiçbir alt boyutun mesleki tecrübe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı belirlenmiştir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **DUYGUSAL SERMAYE'NİN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ İLE İLİŞKİSİ**

İnsanlar yaptıkları seçimlerde, ilişkilerinde, işlerinde kısacası hayatın her alanındaki davranışlarında duygularından etkilenirler. Duygusal olaylar teorisi de duyguların birey davranışları üzerindeki etkilerini inceler. Weiss ve Crapanzano tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişinin geçmişte yaşadığı duygusal olaylar bugünkü örgütsel davranışını etkiler (Weiss ve Crapanzano, 1996:45). Örgüt içindeki çatışmaların kaynaklarından bazıları da örgütsel davranışların neticesi olduğuna göre duygusal olaylar teorisinin dolaylı olarak örgütsel çatışmalar üzerinde etkisinin olduğu düşünülebilir.

Duygusal Sermaye alt boyutlarının çatışma yönetim stilleri alt boyutları üzerindeki etkilerini gösteren bir çalışmanın örneğine literatür taramasında rastlanmamıştır. Bu çalışmada da konuyla yakından bağlantıları olan duygusal zeka ve duygusal emek kavramlarının örgütsel çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkilerinden ve kuramsal açıklamalardan yola çıkılarak duygusal sermaye alt boyutlarının da örgütsel çatışma yönetim stilleri alt boyutları üzerindeki pozitif veya negatif ilgilerine değineceğiz.

#### **4.1. Sosyal Farkındalık- Çatışma Yönetim Stilleri İlişkisi**

Sosyal farkındalığı Gendron (2007) insanların ilişkilerini sürdürme biçimi, başkalarının düşünme, arzu ve endişelerini kapsayan konuları içeren bir kavram olarak tanımlamıştır. Sosyal farkındalık kavramıyla iç içe geçmiş bir kavram olan sosyal zeka kavramına bir bakış açısı geliştiren Thorndik (2014) ise sosyal zekayı insanları anlayabilme ve onları yönetebilme yeteneği

olarak tanımlamıştır (Goleman, 2014). Bu iki kavram da özünde insan duygularını anlama ve ikili ilişkileri buna göre geliştirmeyi barındırmaktadır. Diğer bazı araştırmacılar da bu kanıyı desteklemektedir. Renner ve Feldman (2015)'e göre ise sosyal farkındalık, iletişim kurarken karşısındaki bireyin duygusal durumlarına, karakter özelliklerine ve amaçlarına göre davranış geliştirebilme becerisidir. Terwase, Ibaishwa ve Enemari (2016)'ye göre ise kişinin yalnızca kendisinde ve karşısındakinde değil, çevresinde de gelişen olayları anlayabilme ve değişik sosyal çevrelerde sağlıklı ilişkiler kurabilme becerisidir.

Sosyal farkındalığı yüksek insanın uyum seviyesi yüksektir ve bunun sonucu olarak farklı sosyal ortamlara kolaylıkla adapte olurlar. Sosyal ortamlarda aktiflerdir, problem çözme ve ikna hususunda yeteneklidirler (Karadoğan, 2010). Şahin ve Yüksel Şahin (2017)'in yapmış oldukları bir çalışmanın sonucunda sosyal zekası yüksek olan bireylerin çatışma çözümünde ödün, hükmetme ve kaçınma stillerini tercih ettikleri görülmüştür.

Mayer ve Salovey'in 1990 yılında ortaya attığı bir görüşe göre sosyal zekanın farklı bir tipinin duygusal zeka olduğu ve bu zeka türünün kişinin kendi ve çevresindekilerin his ve duygularını yönetip denetleme ve bunları düşünce ve hareketleri için rehber niteliğinde kullanma becerisi olarak tanımlamışlardır (Cumming, 2005:3). Mayer ve Salovey'in duygusal zeka modeli dört faktörden oluşmaktadır. Bunlar duyguların algılanması, duyguların kullanılması, düşünce ve duygunun kaynaştırılması ve duyguların yönetilmesidir. Sosyal zeka ve duygusal zeka bu kavramlar yönüyle birbirlerine benzemektedir.

Tetik ve Açıkgoz (2013)'ün yapmış oldukları bir çalışmada ise duygusal zeka alt boyutlarından sosyal becerilerin problem çözme alt boyutlarından kaçınma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. Yani sosyal beceri arttıkça kaçınmanın tercih edilmesi azalmaktadır.

Thorndik (2014)'in sosyal zeka tanımında duyguları anlama ve duyguları yönetme kavramları vardır. Güllü vd. (2020)'nin yapmış olduğu bir çalışmada duygusal zekanın alt boyutları olarak bu iki kavram kullanılmıştır. Bu kavramlar sosyal farkındalık boyutunun tanımlarında da yer alır (Gendron, 2007). Güllü v.d. (2020) çalışmasında duyguları anlama ve duyguları yönetme kavramlarının çatışma yönetim stilleri ile olan ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucuna göre duyguları anlama boyutu ile bütünleştirme, ödün verme, hükmetme ve uzlaşma arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Duyguları yönetme boyutunun ise sadece bütünleştirme ve uzlaşma boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Buna göre duyguları yönetme ve duyguları anlama kavramlarını içeren sosyal farkındalığın her iki boyutla da pozitif yönde ve anlamlı etkisi olan bütünleştirme ve uzlaşma boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi bulunabilir.

Atay (2002)'ın okul müdürlerinin duygusal zeka düzeyleri ile çatışmaları çözme stratejileri arasındaki ilişkilerini araştırdığı çalışmada duygusal zeka alt boyutlarından duyguları yönetmek boyutunun kaçınma, hükmetme, uzlaşma, ödün verme ve bütünleştirme boyutlarıyla; aynı şekilde empati boyutunun da kaçınma, hükmetme, uzlaşma, ödün verme ve bütünleştirme boyutlarıyla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Duygusal zeka alt boyutlarından duyguları yönetmek Gendron (2007) tarafından sosyal farkındalığın tanımlaması yapılırken de kullanılmıştır. Empati ise yine Gendron (2007)'un sosyal farkındalık tanımlaması yaparken bahsetmiş olduğu "Başkalarının düşünce, arzu ve endişelerini kapsamalı" yargısının çok yakın anlamlı karşılığıdır. Dolayısıyla sosyal farkındalığın da çatışma yönetim stilleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin var olabileceği beklenebilir.

Akgül (2011)'ün öğretmenlerin duygusal zeka düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkisi üzerine yapmış olduğu bir çalışmada kullanmış olduğu Bar-On modelindeki duygusal sermaye boyutlarından kişilerarası beceriler boyutu içinde bulunduğu özellikler bakımından sosyal farkındalık boyutuyla çok benzerdir. Benzer olan bu özellikler empati, sosyal sorumluluk ve kişilerarası ilişkilerdir (Çakar ve Arbak, 2004:38). Akgül'ün çalışmada kişilerarası beceriler boyutu ile çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme, uzlaşma, hükmetme ve ödün verme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma göz önünde bulundurulduğunda sosyal farkındalık boyutunun bütünleştirme, uzlaşma, hükmetme ve ödün verme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu varsayılabilir.

Sosyal farkındalık, hizmet yeterliliklerinde anahtar rol oynar. Müşterilerin daha söylenmeden neye ihtiyaçları olduğunu ve neyden endişe duyduklarını anlama becerisi ve onları uygun ürün veya hizmete yönlendirmenin yanı sıra bu empatik strateji çok iyi satıcı ve ortalama satıcıyı birbirinden ayırır (Spencer and Spencer, 1993).

Açıklamadan da anlaşıldığı üzere sosyal farkındalığa sahip bir kişinin empati kurma becerisi de yüksektir. Empati, olaylara karşındakinin bakış açısıyla yaklaşmaktır. Organizasyonlarda baş gösterecek bir çatışma halinde kişi kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak daha objektif bir bakış açısı edinerek çatışmanın çözümünde daha etkin bir rol oynayabilir.

Konuyla ilgili teorilerden biri olan sosyal biliş teorisi insanların diğer insanları gözlemleyerek öğrenebileceğini temel alır. Teorinin kurucusu Bandura, Miller ve Dollard'ın "Social Learning and Imitation" adlı kitaplarından etkilenmiştir ve Miller ve Dollard'ın "Taklit Yoluyla Öğrenme Teorisi"ni geliştirerek "Sosyal Biliş Teorisi"ni oluşturmuştur. (Zimmerman, ve Schunk, 2004). Bu teorinin temelinde kişinin algısının bilişsel bir süreç olduğu yatar. Bu yönüyle duygusal sermayeye çok benzemektedir. Goleman (1995)'in da dediği gibi duygusal yetkinlikler

öğrenme yoluyla oluşturulan bilişsel bir süreçtir ve duygusal sermayenin temelinde de bu yetkinlikler yatar. Sosyal biliş teorisinin amacı Gülmez'e göre, birey ya da grup davranışlarını anlama ve tahmin etme, davranışları yeniden şekillendiren ya da değiştiren yöntemleri tanımlamaktır (Gülmez, 2008:1) Bu yönüyle sosyal biliş teorisinin duygusal sermaye alt boyutlarından sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi boyutlarına dayanak oluşturduğu söylenebilir.

Sosyal farkındalığın alt boyutları; empati, organizasyonel farkındalık ve hizmet odaklılıktır (Cherniss, Goleman, 2001). Organizasyonel farkındalık, gruptaki duyguların ve politik gerçekliklerin eğilimlerini okuyabilme becerisidir. Profesyonel rollerinin ne olduğunun bir önemi olmaksızın bireylerin nüfuzunu kullanmasına izin veren perde arkası bağlantılar ve güç birliği kurma konusunda yaşamsal yetkinliklerdir. Bu beceriler sayesinde grup duygu ve eğilimlerini okuyabilen organizasyon üyeleri, olası bir çatışmanın çözümünde bu yeteneklerini kullanarak sonuca ulaşabilirler.

Özdemir ve Özdemir (2007)'in yapmış olduğu bir araştırmada ise duygusal zeka alt boyutlarından motivasyon ve empati becerileri ile örgütsel çatışma yönetimi stillerinden uzlaşma, işbirliği ve hakimiyet kurma stilleri arasında olumlu yönde ilişkiler olduğu bulunmuştur. Duygusal zekanın duygusal sermaye ile olan benzerliği düşünülürse duygusal sermaye alt boyutlarının örgütsel çatışma yönetim stillerinden uzlaşma, işbirliği ve hakimiyet kurma üzerinde pozitif bir yönde etkisi olduğu anlaşılabilir.

Özdemir ve Özdemir (2007)'in bu çalışmasında duygusal zekanın alt boyutu olan sosyal beceri ile çatışma yönetimi alt boyutlarından kaçınma ve uyma arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Yani bireyin sosyal becerileri yüksekse çatışma yönetimi stillerinden kaçınma ve uyma yöntemlerine başvurur. Bu sonuca göre duygusal sermaye alt boyutlarından sosyal farkındalığın çatışma yönetim stilleri üzerinde bir etkisi olduğu varsayılabilir.

Kaushal ve Kwantes (2006)'in araştırmalarında duygusal sermayenin boyutlarından olan kişinin hem kendisinin hem de çevresindekilerinin yüksek düzeyde farkında olduğu yaklaşımına bağlı olarak bireylerarası çatışma yönetiminde daha olumlu sonuçlara ulaşılacağı öngörülmüştür. Bu yaklaşıma göre:

*Başkalarının duygularının farkında olanlar(sosyal farkındalık), başkalarının çıkarlarına daha duyarlı olacak ve çatışma çözümleme yöntemi olarak; bütünleştirme ve uyma yöntemini kullanacaklardır. Duyguların kullanılması boyutunda yüksek düzeyli bireyler, karşılıklı ilişkilerde hem kendi hem de karşı tarafın duygularına ve dolayısıyla çıkarlarına yönelik olacak ve bütünleştirme ve uzlaşma yöntemlerini kullanacaktır .* Buradan da sosyal farkındalığın çatışmanın çözümüyle arasında bağ olduğu anlaşılabilir.

Buradan yola çıkacak olursak hipotezler şu şekilde oluşturulabilir:

*H<sub>1</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından sosyal farkındalığın çatışma yönetim stilleri üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>1a</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından sosyal farkındalığın çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>1b</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından sosyal farkındalığın çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>1c</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından sosyal farkındalığın çatışma yönetim stillerinden hükmetme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>1d</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından sosyal farkındalığın çatışma yönetim stillerinden kaçınma üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>1e</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından sosyal farkındalığın çatışma yönetim stillerinden uzlaşma üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

#### **4.2. Özyönetim -Çatışma Yönetim Stilleri İlişkisi**

Özyönetime sahip organizasyonlarda çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklar çatışma çözüm süreci kullanılarak çözülür. Bu süreç özyönetim uygulamalarının esaslarından biridir. Çalışanlar bu süreç aracılığı ile müşterek taahhütler için birbirlerini sorumlu tutarlar. Böylece bir çok özyönetime sahip organizasyon çatışmanın çözümü için yeni üyelerini eğitir (Cansız, 2015:25)

Psikolojik sermayenin unsurlarından dayanıklılık faktörü yüksek olan bireylerde Couto'ya(2002) göre "Ritüelleşen Yaratıcılık" düzeyi yüksektir. Bu yaratıcılık düzeyinde birey zorluklar karşısında yenilikçi çözümler bularak problemlere yenilikçi yaklaşır. Dayanıklılık düzeyini arttıran faktörlere de varlık faktörleri denir. Öz düzenleme faktörü de varlık faktörlerinden biridir. Bu faktör duygusal sermayenin boyutlarından olan öz yönetim faktörüyle benzerlikler taşımaktadır. Buradan yola çıkacak olursak duygusal sermayenin öz yönetim faktörü ile çatışma yönetim stilleri boyutlarından problem çözme faktörü arasında bir bağ vardır denilebilir.

Bandura'nın üç bileşenli modeli (Öz-izleme, öz-değerlendirme, öz-güçlendirme) öz-kontrol ve öz-yönetim becerilerini açıklayan bir modeldir (Kanfer ve Karoly, 1972). Öz-izleme kişinin kendi durumunu ve davranışını değerlendirmesidir. Öz-değerlendirme, kişinin bulunduğu davranışı kendi içindeki kabul görmüş davranışla kıyaslaması ve tutarsızlıkları belirleme aşamasıdır. Öz-güçlendirme ise bu kıyas neticesinde geçilen safhadır ve davranışın devam edip etmeyeceği bu safhada belirlenir (Mezo, 2009). Öz-yönetim becerisinin sonucu ise bu geri bildirim sisteminin tekrarlanıp tekrarlanmayacağı veya davranışın değişip değişmeyeceğinin belirlenmesidir (Kanferve Karoly, 1972). Ercoşkun'un görüşü de bu teoriyi destekler nitelikte

olup öz yönetimin kişilerin davranışları için ve akılcı görünümelerini destekleyen davranışsal ve akılcı yöntemlerle ilgili olduğunu savunur (Ercoşkun, 2016).

Pintrich, Smith, Garcia ve Mc Keachie (1991)'ye göre öz yönetimin temel ögesi üstbiliştir (metacognition). Üstbilişsel özyönetim için 3 süreç vardır. Bunlar planlama, gözleme ve düzenlemedir.

Kanfer'e göre ise öz yönetim, dışarıdan bir destek olmadan kişinin kendi davranışını sürdürebilme kabiliyeti anlamına gelir (Kanfer, 1970). Bu kavram zamanla davranışsal müdahale çalışmaları için rağbet gören bir kavram halini almıştır. Bu açıdan özyönetim, istenen davranışların gelişimi, istenmeyen davranışların önüne geçilmesi, öğrenilen bilgilerin genelleştirilerek akademik başarının artırılmasında önemli bir araç halini almıştır (Todd, Homer ve Sugai, 1999). Özyönetim becerisi yüksek olan bireylerin stresli durumlarla daha verimli bir şekilde başa çıktıkları Rosenbaum (1989) tarafından belirtilmiştir. Bu yönden ele alındığında özyönetim becerisi yüksek bireylerin olası bir çatışma halinde de bu durumla başa çıkabileceği düşünülebilir.

Öz yönetim yani kendini yönetme en basit tabiriyle kişilerin kendi davranışlarının sürdürülebilirliğini sağlamak veya değiştirmek için gösterdikleri davranışlar (Dickerson ve Creedon, 1981) ya da kişinin kendi davranışlarını kontrol etmek adına kullandıkları yöntemlerdir (Browder ve Shapiro, 1985). Kişilerin kendi davranışlarının sorumluluklarını almaları için onlara kendini yönetme stratejileri öğretilmelidir. Bu stratejiler kendilerine ön uyarı verme, kendine yönerge verme, kendini izleme, kendini değerlendirme ve kendini pekiştirme (Wehmeyer ve Copeland, 2003; Alberto ve Troutman, 1995; Boyle ve Hughes, 1994; Horner ve Sugai, 1999).

Ayrıca kendini yönetme stratejilerinin bir çok güçlü tarafı vardır. Örneğin kendini yönetme becerileri yüksek olan kişilerin başkalarına olan bağımlılıkları azalır. Bu kişiler aldıkları sorumlulukları arttırabilir ve kendilerine olan güvenleri artar (Lee, Simpson ve Shogren, 2007).

Literatürdeki bazı çalışmalar, özyönetimi yüksek kişilerin başarı motivasyonu ile hareket etmelerinden dolayı örgütsel çatışma yönetim stillerinden kaçınma ve uzlaşma yaklaşımlarının daha az tercih ettiğini gösterse de (Antonioni, 1998; Moberg, 2001); Basım vd. (2009)'nin çalışmasında bu kişilerin kaçınma yaklaşımını tercih ettiği görülmektedir. Bu duruma açıklama olarak özyönetimi yüksek kişilerin daha iyi arkadaşlık ilişkileri içinde olduğu (Jensen-Campbell ve Malcolm, 2007) bu iyi ilişkilerini korumak adına çatışmalardan kaçındığı gösterilebilir.

Tüm bu yargılardan yola çıkıldığında özyönetimi yüksek olan bireylerin olası bir çatışma sürecinde içinde buldukları durumla kolaylıkla başa çıkabileceği söylenebilir. Ayrıca kendini yönetme becerisine sahip bir bireyin kendine güveninin artıp ve başkalarına olan

bağımlılıklarının azalacağından dolayı çatışma yönetim stillerinden kaçınma üzerinde negatif bir etkisinin olacağı düşünülebilir.

Erkan ve Avcı (2014)'nın öğretmen adaylarının mizaç ve karakterleriyle ilgili olarak yapmış olduğu bir çalışmanın neticesinde kendini yönetme fonksiyonunun iletişim becerilerini arttırdığı; artan iletişim sonucunda bireylerarası işbirliğinin de arttığı sonucuna varılmıştır. Sökmen ve Yazıcıoğlu(2005)'na göre ise kaçınma fonksiyonunu uygulayan kişilerin işbirliği yapmayan kimseler olduğu sonucuna varılmıştır. Yani işbirliği arttıkça kaçınmanın azaldığı; kendini yönetme fonksiyonunun da dolaylı olarak işbirliğini arttırdığı düşünüldüğünde, kendini yönetme(özyönetim) boyutunun kaçınma boyutu üzerinde dolaylı da olsa negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu yargısına varılabilir.

Jordan ve Troth'un (Jordan ve Troth, 2004:195-218) yapmış olduğu bir çalışmada örgüt üyelerinin duygusal zekanın alt boyutlarından olan kendi duygularını yönetebilme ile çatışma yönetim stillerinden işbirlikçi davranış arasında pozitif ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur.

Öte yandan Özdemir ve Özdemir (2007)'in yaptığı bir çalışmaya göre ise duygusal zekanın alt boyutlarından kendi duygularını yönetme (özyönetim) boyutunun çatışma yönetim stilleri ile arasında hiçbir anlamlı ilişki yoktur.

Buradan yola çıkacak olursak hipotezler şu şekilde oluşturulabilir:

*H<sub>2</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından özyönetimin çatışma yönetim stilleri üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır*

*H<sub>2a</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından öz yönetimin çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>2b</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından öz yönetimin çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>2c</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından öz yönetimin çatışma yönetim stillerinden hükmetme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>2d</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından öz yönetimin çatışma yönetim stillerinden kaçınma üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>2e</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından öz yönetimin çatışma yönetim stillerinden uzlaşma üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

### **4.3. Uyumluluk-Çatışma Yönetim Stilleri İlişkisi**

Uyumluluk (Esneklik), görevler, uyarıların nitelikleri, sorumluluklar, bakış açıları veya stratejiler arasında dikkatini birinden diğerine toplama yeteneği anlamına gelir (Miyake v.d., 2000).

Newman, Purse, Smith ve Broderick (2015) tarafından bir duygusal sermaye ölçeği geliştirilerek “Duygusal Sermaye Raporu” başlığı altında paylaşılmıştır. Bu raporda uyumluluk boyutundan bahsederken kendini gerçekleştirme, esneklik ve iyimserlik başlıkları kullanılmıştır. Bu başlıklara göre uyumlu bir kişilikte bulunması gereken özellikler duygusal deneyimlerini etkili bir şekilde yöneterek dengeli bir hayat sürdürmek ve mesleki hedeflerine ulaşabilmek, değişen çevresel şartlara düşünce, his ve davranışlarını adapte etmek ve yeni fikirlere açık olmak; herhangi bir olumsuz durumla karşı karşıya kalsa bile o durumdaki fırsatlara odaklanarak bu durumdan bile bir çıkar sağlamaya odaklanmaktır. Duygusal deneyimlerini örgüt içinde etkili bir şekilde kullanan kişi diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde daha samimi ilişkiler kurmaya yatkındır. Uyumluluk özelliği yüksek olan kişiler eğer yöneticiyse emrinde çalışanları motive eder, onlarla iletişimi güçlüdür ve onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışır (Yıldızoğlu, 2013:92).

Basım vd. (2009)'nin kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasında duygusal sermaye alt boyutlarından uyumluluğun çatışma yönetim stillerinden kaçınma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Literatür incelendiğinde uyumluluk boyutunun çatışma ve rekabet ile de negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir (Antonioni, 1998; Bono v.d., 2002).

Van de Vliert ve Euvema (1994)'nin yüksek uyumluluk özelliklerine sahip bireylerin çatışma çözme stratejilerinden hangi boyutu seçtiğiyle ilgili yapmış oldukları çalışmada uyumluluk kişisel özelliğini taşıyan bireylerin çatışma çözme stratejisi olarak bütünleştirme yaklaşımını tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuç daha sonra Park ve Antonioni (2007) tarafından yapılan çalışma ile de desteklenmiştir.

Buna göre de uyumluluk boyutunun çatışma yönetim stillerinden hükmetme boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisinin olacağı beklenebilir. Çünkü hükmetme yaklaşımında kişiler kendi beklentilerini karşıdakinin beklentisinden üstün görür. Ayrıca uyumluluk özellikleri düşük olan bireyler karşıdakinin davranışının rekabetçi olduğunu yorumlayarak çatışmalarda da rekabetçi davranırlar (Friedman vd., 2000:35). Bu sonuç Graziano vd. (1996) ve Jensen Campbell, (1996)'ın daha önceki yıllarda yapmış oldukları çalışmaları destekler niteliktedir.

Antonioni (1998)'nin çalışmasından elde ettiği sonuç Basım vd. (2009)'nin çalışmasından çıkan sonuç ile çelişir. Basım, uyumluluğun arttıkça kaçınmanın azalacağını savunmuştur. Oysa Antonioni (1998), yüksek uyumluluk özelliği gösteren bireylerin kaçınma yönetim tarzını kullanabileceği görüşünü savunmuştur. Bu durumu bu özelliklere sahip olan bireylerin karar almayı erteledikleriyle açıklar. Yani bu kişilerin karar almayı karşı tarafa bırakabileceğini söyler. Yine Basım vd. (2009)'nin aksine Sandy vd. (2000) de yüksek uyumluluk özelliklerine sahip bireylerin çatışma yönetim stillerinden kaçınmayı benimsediklerini ortaya koymuştur.

Barrick vd. (2005)'e göre bireylerdeki uyumluluk özelliklerinin arkadaş canlısı olma ve karşısındakilere yardımcı olma üzerinde pozitif etkisi vardır. Bu görüşten yola çıkılacak olursa uyumluluk boyutunun yardımlaşma (bütünleştirme) boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu düşünülebilir.

Daha önce de belirtildiği üzere yüksek uyumluluk özelliğine sahip bireyler arkadaş canlısıdır ve karşı tarafla ilgilidir. Çatışma yönetim stillerinden uzlaşmacı yaklaşımda da iki taraflı kazanma durumu söz konusudur. Bu yöntemi belirleyen birey sadece kendi çıkar ve beklentileriyle değil, karşı tarafın da çıkar ve beklentileriyle ilgilidir. Uzlaşmacı yaklaşımda uyumlu davranışlar sonucu bir orta noktada buluşma durumu vardır. Bunlardan dolayı uzlaşmayı benimseyen bireyler yüksek uyumluluk özelliklerine sahip olabilirler (Moberg, 1998:263).

Erkuş ve Tabak (2009)'ın yaptığı bir çalışmaya göre duygusal sermaye alt boyutlarından uyumluluk boyutunun örgütsel çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme, kaçınma ve uzlaşma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Bütünleştirme metodunun kullanılması için her iki tarafın beklentilerinin en iyi şekilde karşılanması esastır ve bu yüzden kişilerin yüksek uyumluluk özellikleri göstermeleri gerekmektedir. Yazar, uyumluluk kişilik özelliği gösterenlerin kaçınma yöntemini tercih etmesine neden olarak uyumlu kişilerin arkadaş canlısı ve karşısındakilere yardımcı olmayı seven kişiler olduklarını, ilişkilerine zarar vermemek adına kaçınma yöntemini tercih ediyor olabileceğine dikkat çekmiştir.

Yıldızoğlu (2013)'nin yaptığı çalışmada uyumluluk ile örgütsel çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma yöntemleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yazar, bütünleştirme boyutunun çatışmanın çözülmesi için muhakkak işbirliğini gerçekleştirmesini; işbirliğini yapabilecek kişilerin de uyumlu karakter özelliğine sahip olmaları gerektiğinden dolayı uyumlu kişilerin daha çok bütünleştirme stilini kullanmaya eğilimli olduğunu açıklamıştır. Uyumluluk boyutuyla ödün verme arasındaki ilişkinin pozitif çıkması yazar tarafından beklenen bir durumdur. Çünkü ona göre bu boyuttan yüksek alanlar hoşgörülü, işbirlikçi ve uyumludur. Ödün verme stili kullanarak çatışmanın çözümü için çatışmanın taraflarından birinin diğer tarafın farklı düşüncelerini hoşgörüle karşılaması veya fedakarlık göstererek karşı tarafla uyum içinde çalışması gerekir. Örgütsel çatışma yönetim stillerinden kaçınma stiline sadece uyumluluk boyutuyla anlamlı bir ilişkisi vardır. Uyumluluk boyutu hoşgörü ve iyi niyeti içinde barındırır. Hoşgörü ve iyi niyeti fazla olan birey arkadaşlarıyla ilişkilerini devam ettirebilmek adına bazı hataları görmezden gelebilir. Bu yüzden çatışmalarda kaçınma yöntemine başvurmuş olabilir. Uzlaşma boyutuyla uyumluluk boyutu arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna sebep olarak yazar, uyumluluğu

yüksek bireylerin fedakarlık ve hoşgörü özelliklerinin ağır basmasından dolayı fedakarlık yaparak çatışmanın çözümüne katkı sağlamak adına uzlaşma yöntemini tercih ettiğini savunmaktadır.

Csikszentmihalyi (1975) tarafından ortaya atılan akış kuramı'na göre, verilen görev ile kişinin becerileri uyumluysa yapılan işler kişiye mutluluk ve zevk verici olur. Eğer verilen görev fazla basitse bıkkınlık ve usanç verir. Tam tersine çok zorsa da anksiyete ve kızgınlık baş gösterir. Bu durum iş doyumunu etkiler. Gardner v.d. (2005)'e göre duygusal sermaye boyutlarından öz farkındalık becerisi yüksek olan birey güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır. Hangi işin üstesinden gelip hangi işin altında kalacağını bilir. Öz farkındalık becerisi yüksek bir işgörene akış kuramına uygun olmayan bir görev verildiğinde örgütsel çatışmalara neden olabilir. Akış kuramına uygun olmayan görevlerin iş doyumunu etkilediğine; iş doyumunun da örgütsel çatışmalara neden olduğu görülmüştür (Kalebaşı, 2014; Üngüren vd., 2009)

Buradan yola çıkacak olursak hipotezler şu şekilde oluşturulabilir:

*H<sub>3</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından uyumluluğun çatışma yönetim stilleri üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>3a</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından uyumluluğun çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>3b</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından uyumluluğun çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>3c</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından uyumluluğun çatışma yönetim stillerinden hükmetme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>3d</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından uyumluluğun çatışma yönetim stillerinden kaçınma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>3e</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından uyumluluğun çatışma yönetim stillerinden uzlaşma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

#### **4.4. İlişki Yönetimi- Çatışma Yönetim Stilleri İlişkisi**

İlişki yönetimi duygusal sermayenin alt boyutlarından birini oluşturur ve kişinin diğer kişilerle olan ilişkilerinin düzenlenmesi anlamını taşır. Littlejohn (1995)'un bu konudaki teorisi 8 fonksiyona dayanır. Bunlar:

1. Organize etme ve düzenleme
2. Odaklanma
3. Anlaşılır hale getirme
4. Gözleme
5. Açıklık-Öngörülebilirlik
6. Deneyimsel olma

7. İletişimsel olma

8. Kontrol.

Littlejohn'un bu teorisindeki fonksiyonların bazıları çatışmanın çözümüyle yakından ilgilidir. Buna göre ilişki yönetiminin çatışma yönetimi üzerinde bir etkisi olduğu düşünülebilir.

İşletme içindeki iletişim eksiklikleri, bu tarz işletmelerde ilişkilerin zayıflamasına sebebiyet verir. İlişki yönetimi ile işletmedeki kötü iletişimin önüne geçilerek iyi ilişkilerin temeli atılacaktır. Bu sayede bundan en büyük faydayı yine işletmenin kendisi görecektir (Türk, 2003:202)

Önder (2001), işletme çalışanlarının ilişki yönetimiyle etkin bir iletişim sağlayamamaları durumunda çalışanlar arasındaki sürtüşmelerin artacağını; yapılan araştırmalar neticesinde de çalışanların örgütte yaşadıkları sıkıntılarının büyük çoğunluğunun, ilişki yönetimi eksikliği sonucunda oluşan kötü iletişimin neden olduğu sıkıntılar olduğunu açıklamıştır. (Akt. Doğan ve Kılıç, 2008).

Önder (2001)'e göre iyi bir ilişki yönetimi neticesinde oluşan iyi iletişim sayesinde problemler işletme içinde daha kısa sürede çözüme kavuşacaktır. Kötü bir ilişki yönetimi neticesinde oluşan kötü iletişim nedeniyle de çalışanlar birbirlerini yanlış anlayacak ve çalışanlar arasında kötü bir iş ilişkisi meydana gelecektir (Akt. Doğan ve Kılıç, 2008).

İşletmedeki tüm çalışanların düşüncelerine saygı, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel faaliyetler ve açık iletişim çalışanların mutlu ve verimli olmalarını sağlayacaktır (Şimşek,2004:223). Bu ancak etkin bir ilişki yönetimi sağlayan işletmelerde mümkündür. Çalışanların mutlu ve verimli olmasının potansiyel bir çok çatışmanın önüne geçebileceği aşıkardır.

Bu bilgiler ışığında bireyin ilişki yönetimi becerileri yükseldikçe muhtemel bir çatışma içine girmesi olasılığı düşmektedir. Çatışma yönetim stillerinden ödün verme, kendine güveninin düşük olduğu personelin başvurduğu yöntemdir. İlişki yönetimi becerisi eksikliğinde iş arkadaşlarıyla sağlıklı ilişkiler kuramayan bir personelde kendine güven duygusu da zamanla azalabilir. Sonuç olarak ilişki yönetimi boyutunun çatışma yönetim stillerinden ödün verme boyutu üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu varsayılabilir.

Sosyal etkileşim teorisine göre insanlar bazı durumlarda yarar sağladıkları kişilere karşılık verme çabası içine girerler (Bateman ve Organ, 1983). Örgüt üyeleri arasında meydana gelebilecek bir çatışma bir tarafın diğer taraftan yarar sağladığı durumda sağlanan yarara karşı borçlu olma duygusu hissine kapılan kişinin çatışmayı uzlaşarak çözüme davranışı içine girmesi beklenebilir.

McCrae ve Costa 1983-1985 yılları arasında yapmış oldukları çalışmalar neticesinde kişiliğin 5 faktörlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır (İnanç ve Yerlikaya, 2011:286). Bu faktörler dışa dönüklülük, duygusal tutarsızlık, deneyime açıklık, uyumluluk ve sorumluluktur. Kişilik ile ilgili bu 5 boyutlu yaklaşım Big Five olarak da anılmaktadır (Zel,2006:26).

5 faktör kişilik modelinden dışa dönüklük faktörü, göstermiş olduğu özellikler bakımından kişideki ilişki yönetimi becerisine benzemektedir. Dışa dönük birey insanlarla ilişki kurarken rahattır. Dışa dönük birey sosyal bir insandır. Konuşkandır. Konuşurken kendilerine güvenleri yüksektir. Kişilerarası ilişkilerde üstünlerdir ve girişkendirler. Örgüt içinde kolay iletişim kurarlar (Yıldızoğlu, 2013:92). İşte bu yönleriyle ilişki yönetimi becerisi yüksek olan bireylerin özelliklerini gösterirler.

Yıldızoğlu (2013)'nun yapmış olduğu bir araştırmada yazar okul yöneticilerinin 5 faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetim stili tercihleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Yapılan çalışmada dışa dönüklük ile çatışma yönetim stillerinden ödün verme arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Aynı çalışmada 5 faktör kişilik özelliklerinden dışa dönüklük ile örgütsel çatışma yönetim stillerinden hükmetme arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dışa dönüklük ile ilişki yönetimi becerisi kavramsal olarak benzer özellikler taşıdığından duygusal sermaye alt boyutlarından ilişki yönetiminin örgütsel çatışma alt boyutlarından hükmetme üzerinde de istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

Yine Yıldızoğlu (2013)'nun çalışmasında 5 faktör kişilik özelliklerinden dışa dönüklük ile örgütsel çatışma yönetim stillerinden kaçınma ve uzlaşma teknikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dışa dönüklük ile ilişki yönetimi becerisi kavramsal olarak benzer özellikler taşıdığından ilişki yönetiminin uzlaşma ve kaçınma teknikleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmayacağı söylenebilir.

Antonioni (1998)'nin 5 faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında dışa dönüklük kişilik özellikleriyle çatışma yönetim stillerinden hükmetme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır. Dışa dönüklük kişilik özellikleri ilişki yönetimi becerileriyle benzer özellikler gösterdiğinden ilişki yönetiminin hükmetme üzerinde de pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu varsayılabilir. Ma (2005)'nin 5 faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi keşfetmeye yönelik yapmış olduğu çalışmasında da çatışma yönetim stillerinden hükmetme ile dışa dönüklük arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Erkuş ve Tabak (2009)'ın 5 faktör kişilik özelliklerinin savunma sanayisinde çalışanların çatışma yönetim stillerine etkisini incelediği çalışmasında çatışma yönetim stillerinden kaçınma

yönteminin dışa dönüklük üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğunu savunulmaktadır. İlişki yönetimi boyutuyla dışa dönüklük benzer özellikler taşıdığından ilişki yönetiminin çatışma yönetim stillerinden kaçınma yöntemi üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu varsayılabilir.

Moberg (1998)'in artan geçerlilik ve 5 faktör modeli olarak kişilik özellikleri vasıtasıyla çatışma stratejisini öngörmek adlı çalışmasında da kişilik özelliklerinden dışa dönüklük ile çatışma yönetim stillerinden kaçınma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde Ma (2005)'nin çalışması da kaçınma ile dışadönüklük arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Buradan yola çıkıldığında ilişki yönetimi boyutunun kaçınma boyutu üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu çıkarılabilir.

Tosun ve Taşkıran (2017)'in yapmış oldukları bir çalışmada ise hiçbir kişilik özelliğinin herhangi bir çatışma yönetim stili ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Konuyla ilgili yapılmış olan önceki çalışmalarla (Antonioni,1998; Moberg, 1998; Ma, 2005; Erkuş ve Tabak, 2009) sonuçların örtüşmediği görülmektedir. Bu farklılığın temel kaynağının sektörel özelliklerle ilişkili olduğu varsayılmıştır. Tercih edilen örneklem akaryakıt sektörü çalışanları olduğundan, çalışanların belirli kuralların dışına çıkamaması, katılma zorunluluğunda olan çalışanların objektif değerlendirmede bulunamaması değişikliğin nedenleri arasındadır.

Şahin ve Aksu (2015)'nin yapmış oldukları bir çalışmada dışa dönüklük ile ödün verme arasında pozitif; kaçınma ile de negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Buna göre ilişki yönetiminin de ödün verme üzerinde pozitif, kaçınma üzerinde ise negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu düşünülebilir.

Tekin ve arkadaşlarının (2012) yaptıkları bir araştırma neticesinde kişilik özelliklerinden yalnızca dışa dönüklük ile çatışma yönetim stillerinden kaçınma yöntemi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup, bu ilişkinin yönü ise pozitifdir. Genel literatürün aksine ilişkinin pozitif yönde çıkmasına sebep olarak yazar dışadönük bireylerin sosyal iletişimlerinin güçlü olduğunu ve bunun neticesinde bu kişilerin sosyal iletişime büyük bir önem verdiği için ötürü çatışmalardan kaçınma yönünde bir karar aldığını göstermektedir.

Pelit vd. (2013)'nin otel yöneticilerinin kişilik özellikleriyle çatışma yönetme yöntemleri arasındaki ilişkisini incelediği bir çalışmada kişilik özelliklerinden dışa dönük bireyin en az kullandığı çatışma yönetimi stiline ödün verme olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum ilişki yönetimi boyutunun ödün verme boyutu üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olabileceğini düşündürür.

Kalaycı (2016)'nin öğretmen adayları üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada ise dışadönük kişilik özelliği ile çatışma yönetim stillerinden ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma

arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. İlişki yönetiminin de benzer özellikler taşıdığı varsayıldığından çatışma yönetiminin bu dört stilin üzerinde pozitif etkiler göstereceği muhtemeldir.

Okul yöneticilerinin duygusal zeka becerilerinin iş hayatında kullanılma seviyeleri ile duygusal emek ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin analiz edilmesi üzerine Bilecik şehrinde ilk ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin göstermiş oldukları duygusal emek davranışları ile tercih ettikleri çatışma yönetim stilleri arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya koyulmuştur. Diğer bir deyişle yöneticiler duygusal emek davranışları sergiledikleri taktirde daha olumlu ve yapıcı çatışma yönetim stilleri tercih ederler (Çarıkçı, 2018: 110). Hochschild (1979, 1983)'e göre duygusal emek iki alt boyutta incelenir. Bunlar yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapmadır. Bu tanıma ilaveten 1993 yılında Ashfort ve Humphrey üçüncü alt boyut olarak doğal duyguları eklemiştir. Bu 3 boyut duygusal sermaye alt boyutlarından ilişki yönetimi ile benzer olduğundan duygusal sermaye davranışları sergilemesinin çatışma yönetim stilleri üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu varsayılabilir.

Yapılan bir diğer çalışmada duygusal zekanın çatışma yönetimi ile doğrudan ilişkili olduğu ortaya çıkmış ve duygusal zeka seviyesi yüksek olan bireylerin çatışmayı daha etkin çözebildiği kanısına varılmıştır. Duygusal zeka seviyeleri düşük olanların ise çatışma yönetim stillerinden daha çok kaçınma ve uyum sağlama yöntemlerini tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Duygusal zeka alt boyutlarından iletişim ve kişilerarası ilişkiler, kişinin kendisi ile ilgili olması çatışma çözümünde belirleyici rol oynamaktadır (Jordan ve Troth, 2004:195-218). İletişim ve kişiler arası ilişkiler duygusal sermayenin alt boyutlarından olan ilişki yönetimi ile benzerlikler taşıdığından ilişki yönetimi ve çatışma yönetimi arasında pozitif bir ilişki olduğu varsayılabilir.

Rahim ve diğerlerine göre (2002), çatışma yönetiminde organizasyon üyeleri duygusal zeka becerilerine sahipse, problem çözümüne veya karşılıklı uzlaşmaya odaklanmalarını sağlamak için daha bütünleştirici yaklaşımları tercih eder. Örgütsel süreçlerde duygusal zeka becerileri ile problem çözme stratejisi arasında pozitif yönde ilişki varken, rekabete yönelik stratejiler ile arasında negatif yönde ilişki vardır. Duygusal zeka alt boyutlarından öz farkındalık, öz yönetim ve ilişki yönetimi, duygusal sermaye alt boyutlarıyla aynıdır. Buradan da ilişki yönetiminin çatışma yönetimi üzerinde pozitif bir etkisi olduğu düşünülebilir.

Buradan yola çıkacak olursak hipotezler şu şekilde oluşturulabilir:

*H<sub>4</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından ilişki yönetiminin çatışma yönetim stilleri üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>4a</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından ilişki yönetiminin çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>4b</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından ilişki yönetiminin çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>4c</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından ilişki yönetiminin çatışma yönetim stillerinden hükmetme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>4d</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından ilişki yönetiminin çatışma yönetim stillerinden kaçınma üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>4e</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından ilişki yönetiminin çatışma yönetim stillerinden uzlaşma üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

#### **4.5. Kişisel farkındalık- Çatışma Yönetim Stilleri İlişkisi**

Kişisel farkındalık deyince akla ilk olarak özgüven, bilinç, şuur ve duygu, güdü ve arzular gibi kendisi ile ilgili özellikler gelir. Kişide güçlü ve zayıf yönlerin birarada bulunması ve kişinin bunun farkında olmasıdır. Kişinin hedef, kimlik, değer, duygu, beceri, bilgi ve kapasitesine dayanır (Gardner vd., 2005: 349). Kişi kendi bireysel yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkındaysa çatışma sürecinde çatışmayı çözmek için bu yönlerini kullanabilir.

Diener (1984) tarafından geliştirilen aşağıdan yukarıya teorisi ve yukarıdan aşağıya teorisi modern psikolojide oldukça popülerdir ve mutluluğun bilimsel tarihiyle paralellik gösterir. Bazı filozoflara göre mutluluk basitçe küçük zevklerin toplamıdır (Diener, 1984:565). Bu bakış açısına göre öz farkındalık seviyesi yüksek olan bir kişi, hayatının mutlu olup olmadığını sorguladığında zihnindeki bazı zevk ve acıların toplamını kullanır. Mutlu bir yaşam mutlu anların toplamıdır. Yukarıdan aşağıya yaklaşımında ise kişiliğin genel özellikleri kişinin olaylara reaksiyonunda etkili olduğu düşünülür. Bu teoriye göre örgüt içinde çatışma yaşayan bireyin buna yaklaşımı ve buna reaksiyon gösterme şekli kişilik özelliklerinden beslenir.

Öz teorileri ile ilgili ilk çalışmalardan biri tarafsız öz farkındalık teorisiydi (Objective Self Awareness - OSA) (Duval ve Wicklund, 1972). OSA teorisi özbilincin özdüşünsel kalitesi ile ilgiliydi. İnsanların çevresel uyarıların varlığını kavradığında kendi varlıklarının da farkına vardığı gibi: Dikkat direkt olarak ruhun içine doğru olduğunda ve bireysel bilinç kendine odaklandığında kendi bilinçsel objektif öz farkındalığının öznesidir (Duval ve Wicklund, 1972:2)

OSA teorisinin orjinal içeriği bir kaç yapı, ilişki ve süreci içerir. Teori, bilinçli uyarının uyum sağlamsının özdeğerlemenin esası olduğunu varsayar (Duval ve Wicklund, 1972).

Duygusal öz farkındalık ise duyguların algılanması, farklı duygular arasında ayırıştırma yapılması, duygusal tecrübelerle ilgili yorumlar yapılması gibi duygusal ve zihinsel işlemleri kapsamaktadır (Bajgar v.d. 2005; Killian, 2012). Kişisel farkındalık olgusu, fiziksel ve zihinsel

iyi olma hali ve aynı zamanda bireylerarası ilişkilerin de daha sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi bakımından önemli bir beceridir (Bar-On, 2006; Mayer, Salovey, Caruso ve Cherkasskiy, 2011; Swinkles ve Giuliano, 1995; Taylor, Bagby, Ryan ve Parker, 1990; Taylor, Parker ve Bagby, 1999'dan akt. Tatar A. v.d. 2018). Duygusal sosyal-zeka modelinde ayrı bir boyut olarak ele alınan duygusal öz farkındalık boyutu, modelde ele alınan diğer boyutlara nazaran (girişkenlik, öz-saygı, bağımsızlık, sosyal sorumluluk, kendini gerçekleştirme gibi) duygusal zeka düzeyini belirlemede daha güçlü bir rolü üstlenmiştir (Bar-On, 2006'dan akt. Tatar, A. v.d. 2018)

Tetik ve Açıkgöz (2013) 'ün Duygusal Zeka Düzeyinin Problem Çözme Becerisi Üzerindeki Etkisi üzerine yapmış oldukları bir çalışmada kişisel farkındalık boyutunun problem çözme tekniklerinden düşünen, değerlendirici, güvenli ve planlı olma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Atay'ın (2002) yapmış olduğu bir araştırmaya göre ise duygusal zekanın alt boyutları ile çatışma yönetiminin alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlara kısaca değinecek olursak duygusal zekanın alt boyutlarından kişisel farkındalık ile çatışma yönetiminin alt boyutlarından uzlaşma, uyma ve kaçınma ile pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Kaushal ve Kwantes (2006)'in araştırmalarında duygusal sermayenin boyutlarından olan kişinin hem kendisinin hem de çevresindekilerinin yüksek düzeyde farkında olduğu yaklaşımına bağlı olarak bireylerarası çatışma yönetiminde daha olumlu sonuçlara ulaşılabileceği öngörülmüştür. Bu yaklaşıma göre:

*Kendi duygularının farkında olanlar(self-awareness), olaylarda daha yüksek kendi duygularına yöneltikleri için çatışmada kendi çıkarlarına daha fazla yönelik olacaklardır. Bu durumdaki bireylerin hükmetme ve bütünleştirme yöntemini kullanmaları beklenir.*

Psikolojik sermaye boyutlarından özgüven/özyetkinlik; duygusal sermaye boyutlarından kişisel farkındalıkla benzer özellikler göstermektedir. Özgüven inanışları bilişsel, motivasyonel, duygusal ve karar verme süreçleri ile ifade edilen 4 büyük süreç aracılığı ile insani işleyişi düzenlemektedir (Bandura, 2008). Çatışma yönetim stillerinden birini tercih edecek yönetici ise özgüven inanışlarından biri olan karar verme sürecinden etkilenecektir. Buradan yola çıkacak olursak yöneticinin duygusal sermaye boyutlarından kişisel farkındalık boyutunun çatışma yönetim stilleri üzerinde bir etkisinin olabileceği düşünülebilir.

Yapılan bir diğer çalışmada duygusal zekanın çatışma yönetimi ile doğrudan ilişkili olduğu ortaya çıkmış ve duygusal zeka seviyesi yüksek olan bireylerin çatışmayı daha etkin çözebildiği kanısına varılmıştır. Duygusal zeka alt boyutlarından iletişim ve kişilerarası ilişkiler,

kişinin kendisi ile ilgili olması çatışma çözümünde belirleyici rol oynamaktadır (Jordan ve Troth, 2004:195-218). Kişinin kendisi ile ilgisi olması da duygusal sermayenin alt boyutlarından olan kişisel farkındalık ile benzerlik gösterir.

Buradan yola çıkacak olursak hipotezler şu şekilde oluşturulabilir:

*H<sub>5</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından kişisel farkındalığın çatışma yönetim stilleri üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>5a</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından kişisel farkındalığın çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>5b</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından kişisel farkındalığın çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>5c</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından kişisel farkındalığın çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>5d</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından kişisel farkındalığın çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>5e</sub>: Duygusal sermaye boyutlarından kişisel farkındalığın çatışma yönetim stillerinden ödün verme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.*

## BEŞİNCİ BÖLÜM YÖNTEM ve BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın değişkenleri, modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçları ve bu araçların geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

### 5.1. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

Çalışmamızın bu kısmında araştırmamızın değişkenleri, kurulan araştırma modeli ve modelimizi test etmemiz için oluşturulan hipotezler ele alınacaktır. Araştırmanın modeli ilişkisel tarama modelidir. Çünkü bu tez çalışmasında duygusal sermaye ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

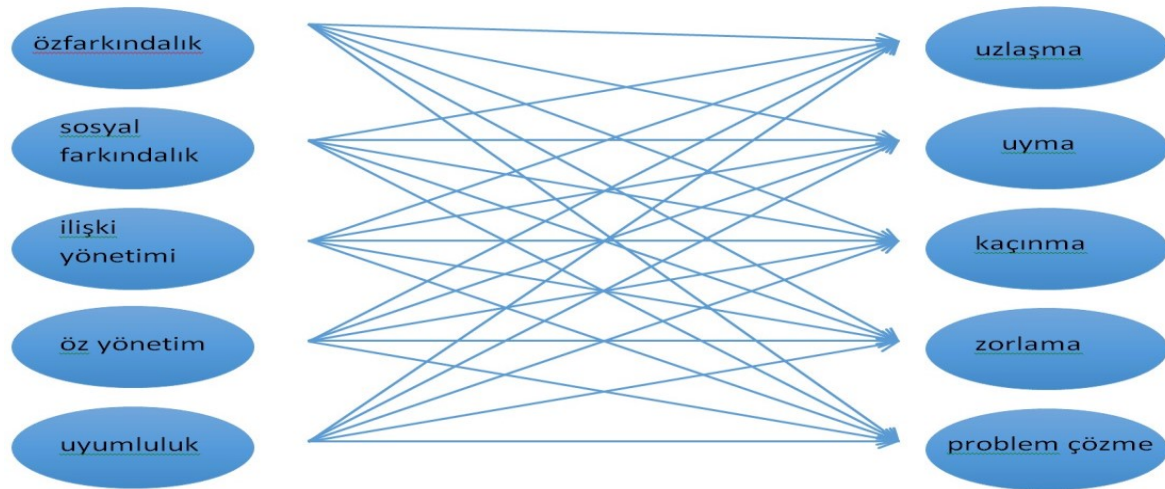
Araştırmadan 3 çeşit değişken grubu vardır. Bunlar bağımlı değişkenler, bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenleridir.

- **Bağımlı Değişkenler:** Bu çalışmanın bağımlı değişkeni akranlar arasında yaşanan örgütsel çatışmada kullanılan çatışma yönetim stilleridir.
- **Bağımsız Değişkenler:** Çalışmanın bağımsız değişkeni ise bağımlı değişkenler üzerinde etkisinin olacağı ve bu etki derecesinin ölçülmek istendiği duygusal sermayeye ölçeğindeki değişken grubudur ve aynı zamanda sürekli değişken bir özellik taşımaktadır. Bu çalışmamızın bağımsız değişkeni, duygusal sermayedir.

- **Kontrol Değişkenleri:** Araştırmamızın kontrol değişkenleri, araştırmamıza katılanların demografik özellikleridir. Bu özellikler tıpkı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde etkisinin olduğu gibi bir etkisinin olma ihtimali yüksek olan değişkenlerdir.

Şekil 4'te çalışmanın modeli yansıtılmaktadır. Buna göre çalışma kapsamında duygusal sermaye boyutlarının çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bununla birlikte kontrol değişkeni olan demografik özelliklere göre duygusal sermaye ve akranlar arası örgütsel çatışmanın farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmaktadır.

Şekil 4. Araştırma Modeli



## 5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Gaziantep ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren Organize Sanayi Bölgesi'nde üst ve orta düzey çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşma imkânı bulunmadığından araştırma uygulamasının yapılması için örneklem seçme yoluna gidilecektir. Organize Sanayi Bölgesinde istihdam edilen personel sayısı 120.000 kişidir. Araştırmanın evreni ise %95 güven aralığı ve %5 hata payı dikkate alınarak minimum örneklem büyüklüğü 383 olarak hesaplanmıştır (Sekaran, 1992:253). Araştırma için Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmeler ziyaret edilmiş olup, çalışanlarına anket uygulaması

yapılmıştır. Anket çalışması toplam 550 çalışana dağıtılmış olup, bu anketlerden 458'i doldurulmuştur. Gözle yapılan ilk kontrollerin ardından, çok sayıda eksik verinin saptandığı 39 anket analiz sürecinden çıkarılmış ve toplam 419 anket üzerinden araştırmanın analizi gerçekleştirilmiştir.

### 5.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında veriler anket formu vasıtasıyla toplanmıştır. Anket, üç bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde 7 sorudan oluşan demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde 30 sorudan meydana gelen, Newman ve arkadaşları tarafından 2015'te geliştirilmiş olan Duygusal Sermaye Ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde 28 sorudan oluşan, akranlar arası çatışma yönetim stillerini ölçmek amacıyla Rahim tarafından 1983'te geliştirilmiş ve Türkçe geçerlemesi Tutcu (2018) tarafından yapılmış olan ROCI II Form C Ölçeğinden faydalanılmıştır. Bahsi geçen iki ölçeğe ilişkin bilgiler detaylı şekilde anlatılmıştır.

### 5.4. Araştırmada Yer Alan Verilere Ait Demografik Bulgular

Katılımcılara ait demografik bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Cinsiyet	N	%
Kadın	350	83,5
Erkek	69	16,5
<b>Yaş</b>		
18-25	93	22,2
26-32	139	33,2
33-40	110	26,3
41-48	53	12,6
49 ve üzeri	24	5,7
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	312	74,5
Bekar	101	24,1
Diğer	6	1,4
<b>Kardeş Sayısı</b>		

1-3	83	19,8
4-6	196	46,8
7 ve üzeri	140	33,4
<b>Öğrenim Düzeyi</b>		
İlk Öğretim	210	50,1
Lise	161	38,4
Önlisans	25	6,0
Lisans	19	4,5
Lisansüstü	4	1
<b>Mesleki Tecrübe</b>		
0-5 yıl	136	32,5
6-10 yıl	165	39,4
11-15 yıl	44	10,5
16-20 yıl	24	5,7
21 yıl ve üzeri	50	11,9
<b>Çalışılan Pozisyon</b>		
İşçi	309	73,7
Alt Seviye Yönetici	48	11,5
Orta Seviye Yönetici	43	10,3
Üst Seviye Yönetici	19	4,5

Katılımcıların %83,5'nin (n=350) erkek ve %16,5'nin (n=69) kadın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Gaziantep Organize Sanayide çalışanların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğunu göstermektedir. OSB'lerdeki üretim ağırlıklı zor çalışma şartları kadın çalışanların sayısının oldukça az olmasının nedenleri arasında gösterilebilmektedir.

Katılımcıların %33,2'sinin (n=139) 26-32 Yaş Arası, %26,3'ünün (n=110) 33-40 Yaş Arası, %22,2'sinin (n=93) 18-25 Yaş Arası, %12,6'sının (n=53) 41-48 Yaş Arası ve %5,7'sinin (n=24) 49 Yaş ve Üzeri olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların %74,5'inin (n=312) evli, %24,1'inin (n=101) bekar ve %1,4'ünün (n=6) diğer olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların %46,8'inin (n=196) 4-6 Arası, %33,4'ünün (n=140) 7 ve Üzeri, %19,8'inin (n=83) 1-3 Arası kardeş sayısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların %50,1'inin (n=210) ilköğretim, %38,4'ünün (n=161) lise, %6'sının (n=25) ön lisans, %4,5'inin (n=19) lisans ve %1'inin (n=4) lisansüstü düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların %32,5'inin (n=136) 0-5 yıl, %39,4'ünün (n=165) 6-10 yıl, %10,5'inin (n=44) 11-15 yıl, %5,7'sinin (n=24) 16-20 yıl, %11,9'unun (n=50) 20 yıl ve üzerinde tecrübeli oldukları anlaşılmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu 6-10 yıl arası tecrübelidir. 16-20 yıl arası tecrübeliler ise katılımcıların en az sayıda olan grubunu oluşturmaktadır.

Katılımcıların %73,7'si'nin (n=309) çalışan, %11,5'inin (n=48) alt seviye yönetici, %10,3'ünün (n=43) orta seviye yönetici ve %4,5'inin (n=19) üst seviye yönetici olduğu tespit edilmiştir.

## 5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerde Yer Alan İfadelere Ait Tanımlayıcı Bulgular ile Ölçeklerin Yapı Geçerliliği, Uyum İyiliği ve Güvenilirliği

### 5.5.1. Duygusal Sermaye Ölçeği'ne Ait İfadelere İlişkin Bulgular

İlk kez Newman ve Purse (2007) tarafından 77 maddeden oluşarak elde edilmiş olan Duygusal Sermaye Ölçeği, daha sonra yine Newman ve arkadaşlarının (2015) 11 farklı ülkenin 6,874 iş dünyası çalışanı üzerinde yaptıkları bir araştırma neticesinde 30 maddeye indirgenerek kullanılmış ve "Liderler ve Örgütlerde Duygusal Zekânın Değerlendirilmesi: Duygusal Sermaye Raporunun Güvenirliği ve Geçerliliği" başlığı altında Australasian Journal of Organisational Psychology dergisinde yayımlanmıştır. Bahsi geçen araştırmada kullanılan ve orijinali İngilizce olan ölçek maddeleri Tutcu (2018) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir.

Duygusal Sermaye Ölçeği kişisel farkındalık, sosyal farkındalık, ilişki yönetimi, öz yönetim ve uyumluluk olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve boyutları ölçmeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8. Duygusal Sermaye Ölçeği Alt Boyutları ve Boyutları Ölçmeyi Hedefleyen Madde Numaraları

Alt Boyut Sayısı	Alt Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	Kişisel Farkındalık	2,1,3,4
2	Sosyal Farkındalık	11,9,19,12,7,8,14,6
3	İlişki Yönetimi	28,29,15,13
4	Öz Yönetim	20,21,19,22
5	Uyumluluk	25,26,24,27,23

Ölçekte yer alan ifadeler katılımcılardan 1 ile 5 arasında bir değer vermeleri istenmiştir. Burada "1=Tamamen beni ifade etmiyor", "2=Nadiren beni ifade ediyor", "3=Ara sıra beni ifade ediyor", "4=Çoğunlukla beni ifade ediyor", "5=Tamamen beni ifade ediyor" anlamına gelmektedir. Ölçekte "\*" ile ifade edilen maddeler, ters ifade niteliğinde olup, analiz

sürecinde bu ifadeler düz hale çevrilmiştir. Tablo 7’de duygusal sermaye ölçeği maddelerine ilişkin tanımlayıcı değerler görülmektedir.

Tablo 9. Duygusal Sermaye Ölçeği Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı Değerler

İfadeler	Sayı	Min.	Maks.	Ort.	S.S.
DS1	419	1	5	3,79	1,532
DS2	419	1	5	3,91	1,323
DS3	419	1	5	3,91	1,321
DS4	419	1	5	3,83	1,345
DS6	419	1	5	3,89	1,297
DS7	419	1	5	3,93	1,262
DS8	419	1	5	3,94	1,355
DS9	419	1	5	3,89	1,223
DS10	419	1	5	3,82	1,282
DS11	419	1	5	3,79	1,233
DS12	419	1	5	3,78	1,280
DS13*	419	1	5	3,13	1,500
DS14	419	1	5	3,67	1,330
DS15*	419	1	5	3,18	1,479
DS19*	419	1	5	3,25	1,516
DS20*	419	1	5	2,96	1,410
DS21*	419	1	5	2,95	1,416
DS22*	419	1	5	3,28	1,442
DS23	419	1	5	3,41	1,386
DS24	419	1	5	3,63	1,374
DS25	419	1	5	3,70	1,343
DS26	419	1	5	3,63	1,292
DS27	419	1	5	3,50	1,354
DS28*	419	1	5	3,15	1,469
DS29*	419	1	5	3,11	1,428

Tablo 9’da ifadelerin tek tek ortalamaları verilmiştir. Buradan yola çıkılarak anketimizin genel ortalaması 3,56 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda katılımcıların duygusal sermaye düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilebilmektedir.

Çalışmamızda ölçek maddelerinin ön koşullardan biri olan normal dağılımı sağlamaları neticesinde ölçeğin geçerlilik analizi yapılmıştır. Tablo 10’da Duygusal Sermaye Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları görülmektedir. Buna göre, KMO değeri 0,901 olarak tespit edilmiş olup, bu değer faktör analizi hususunda örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik Testi neticesinde ki-kare değeri 4779,432; serbestlik derecesi 300 ve  $p < 0,001$  olarak tespit edilmiş olup, bu durum ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. Duygusal Sermaye Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Değeri	,901
--	------

Bartlett's Küresellik Test	Ki-Kare Değeri	4779,432
Sonuçları	Df	300
	Sig.	,000

---

Yapılan keşfedici faktör analizi neticesinde ölçek, 5 faktörlü olarak tespit edilmiş olup bazı ifadelerde çapraz yüklenme olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle sırasıyla 17, 16, 30, 5 ve 18. ifadeler analiz sürecinden çıkarılmıştır ve ölçekteki ifade sayısı 25'e düşmüştür.

Ayrıca ölçeğin orjinalinde;

- İlişki yönetimi boyutunda yer alan DS14 (yeni durumlara kolayca uyum sağlarım) ifadesi sosyal farkındalık boyutuyla daha anlamlı bir yapı oluşturduğundan sosyal farkındalık boyutunda ele alınmıştır.
- Özyönetim boyutunda yer alan DS23 (stresli durumlarda sakin kalabilirim) ifadesi uyumluluk boyutuyla daha anlamlı bir yapı oluşturduğundan uyumluluk boyutunda ele alınmıştır.
- İlişki yönetimi boyutunda yer alan DS19 (düşüncelerimi karşı tarafa aktarmakta zorluk çekerim) ifadesi özyönetim boyutuyla daha anlamlı bir yapı oluşturduğundan özyönetim boyutunda ele alınmıştır.
- Uyumluluk boyutunda yer alan DS12 (duygusal iniş çıkışlarımı fark ederim) ve DS29 (insanlar beni biraz soğuk-mesafeli bulur) ifadeleri ilişki yönetimi boyutuyla daha anlamlı bir yapı oluşturduğundan ilişki yönetimi boyutunda ele alınmıştır.

Tablo 11'de faktörler, faktörleri oluşturan maddeler, her bir maddenin faktör yükü, faktörlerin açıkladığı varyans değerleri görülmektedir. Açıklanan toplam varyans ise %60,631'dir.

Tablo 11. Duygusal Sermaye Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

	Sosyal farkındalık	Uyumluluk	Kişisel farkındalık	Öz Yönetim	İlişki yönetimi
DS11	,780				
DS9	,772				
DS10	,727				
DS12	,709				
DS7	,702				
DS8	,693				
DS14	,576				
DS6	,549				
DS25		,784			
DS26		,769			
DS24		,731			
DS27		,583			
DS23		,556			
DS2			,799		
DS1			,783		
DS3			,765		
DS4			,673		
DS20TERS				,813	
DS21TERS				,755	
DS19TERS				,662	
DS22TERS				,625	
DS28TERS					,760
DS29TERS					,703
DS15TERS					,673
DS13TERS					,668

Duygusal sermaye ölçeğinin yapısal geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla yapılan KFA'ya göre ölçek yeniden düzenlenmiştir. Ölçeğin tamamının özdeğeri 1'den büyüktür ve faktör yükleri kabul edilebilir değerler arasındadır (0.549-0.799). Bu konuda Hair vd.'nin yaptığı açıklamaya göre anlamlı sayılabilecek yük değeri, örneklem sayısı arttıkça düşecektir. Örneğin 200 kişilik bir örneklemde anlamlı sayılabilecek yükler 0,4 ve üzeriyken, örneklem sayısı 350 ve üzerine çıktığında bu değer 0,3 üzeri yükler anlamlıdır. (Hair vd., 2010). Örneklem sayımız 419 olup, ölçeği oluşturan 25 ifadenin toplam varyansı açıklama oranı % 60,631 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu bulgular “Duygusal Sermaye Ölçeği”nin iyi bir yapısal geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Ölçekte yer alan ifadelerin oluşturduğu faktör yapısı keşfedici faktör analizi (KFA) ile belirlendikten sonra ölçeğin yapısal doğruluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, bize faktörlerin teorik özelliklerinin gerçeğe ne kadar iyi örtüştüğü hakkında bilgi verir. İyi ölçümlenmiş değişkenlerin daha küçük sayıdaki yapıları nasıl temsil ettiğinin test edilmesi yoludur. Asıl yapıyı temsil eden önceden tanımlanmış yapılar üzerindeki faktör yüklerinin, araştırmacıya ait öncül teorik modelinin boyutlarını test etmek için kullanılır (Hair vd., 2014:608). DFA’ da test edilen modelin veya yapının doğrulanıp doğrulanmadığı çeşitli uyum iyiliği katsayıları ile daha belirgin bir şekilde ortaya konulmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 310). KFA sonucunda elde edilen 5 faktörlü yapıyı doğrulamak maksadıyla yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda hesaplanan uyum indeksleri, sınır değerler ile karşılaştırıldığında modelin iyi uyuma sahip olduğu görülmüştür.

Elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 12’de sunulmuştur. Ayrıca, Yapısal Eşitlik Modeli analizlerinde kullanılan uyum indeksleri ve eşik değerleri ise Tablo 10’da belirtilmiştir

Tablo 12. Uyum İyiliği Değerleri Tablosu

Değişkenler	$\chi^2$	df	CMIN/ DF $\leq$ 5	GFI $\geq$ .85	AGFI $\geq$ .80	CFI $\geq$ .90	NFI $\geq$ .90	TLI $\geq$ .90	RMSEA $\leq$ .08
DSÖ	694,931	265	2,62	.88	.86	.91	.86	.89	.06

Gürbüz ve Şahin (2016)’e göre düzenlenmiştir.

$\chi^2$  (Relative Chi Square Index); Gözlenen ve beklenen kovaryans matrislerinin karşılaştırılmasında aradaki farkın istatistiksel ölçüsüdür ve birçok diğer iyilik uyum endeksi ölçüleri için temel oluşturur (Hair vd. 2014:542). 2,0’dan küçük bir sayı ile temsil edilmesi çok iyi anlamına gelir. 2,0-5,0 arası kabul edilebilir bir değerdir (Hair vd. 2014:630) Ölçeğimize ait  $\chi^2$  /df değeri (2.62) verilerin 5 faktörlü model ile iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation); Büyük örneklemlili ya da çok değişkenli modelleri reddetmek için kullanılan en yaygın ölçümlerden biridir. Bu değer 0,03 ile 0,08 arasında olmalıdır (Hair vd. 2014:579). Ölçeğimize ait RMSEA değeri (0,06) ölçeğin 5 faktörlü yapısı ile iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

GFI (Goodness of Fit Index); indikatör maddeleri arasında gözlemlenen kovaryans matrisini tanımlanmış modelin ne kadar iyi ürettiğini gösterir. (Hair vd. 2014:576). GFI değeri 0.90 ve üzerinde ise uyum oldukça iyidir ancak 0. 85 ve üzeri değerler de kabul edilebilir olarak nitelendirilmektedir. (Meydan ve Şeşen, 2015: 34). Tablo ab, (0.88 $\geq$ 0.85)

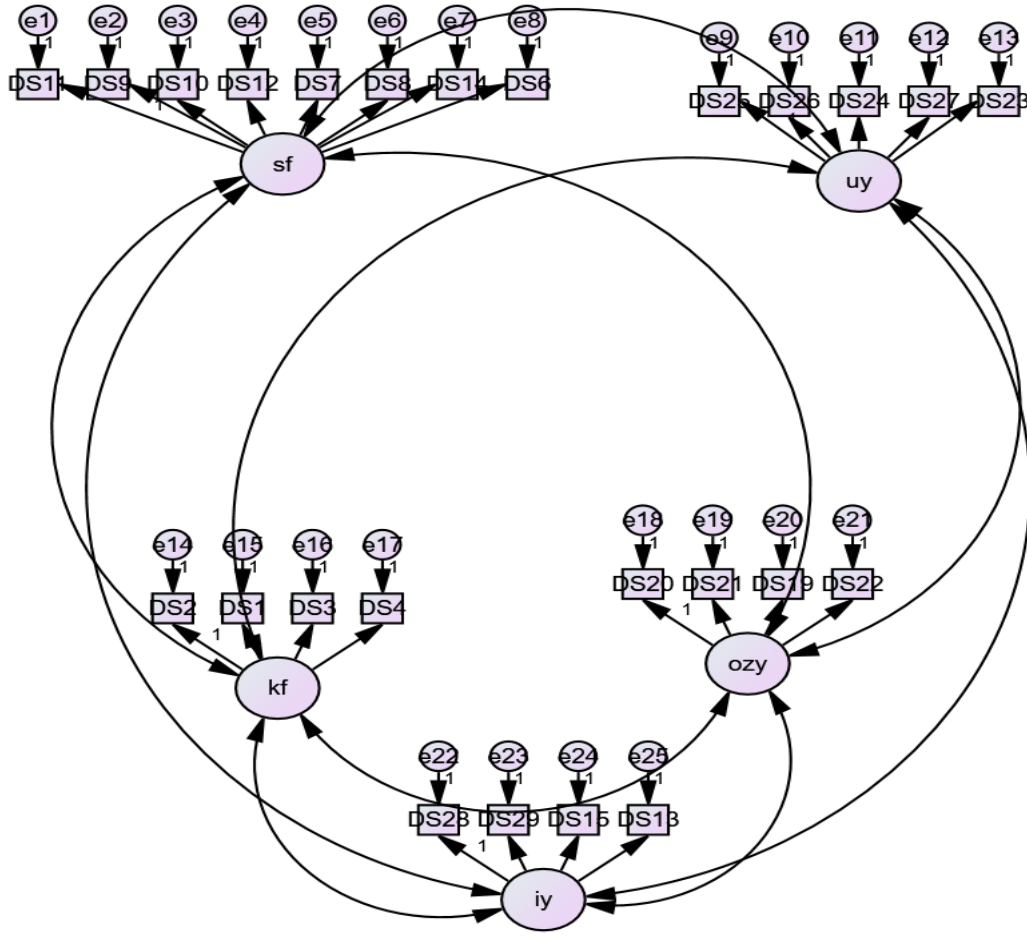
elde edilen GFI değerinin ölçeğin 5 faktörlü yapısı ile kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index); model karışıklığının ayrı derecelerini göz önüne almaya çalışır. Bunu, mümkün olan toplam serbestlik derecesine modelde kullanılan serbestlik derecesi oranı ile GFI'yı uydurarak yapar (Hair vd. 2014:581). Değerler 0.90 ve üzerindeyse iyi uyumu; 0.85 ve üzerindeyse de uyumun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 337). Tablo 12'de ( $0.86 \geq 0.80$ ) elde edilen AGFI değerinin ölçeğin 5 faktörlü yapısı ile kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

CFI (Comparative Fit Index); normlaştırılmış uyum indeksinin (NFI), geliştirilmiş versiyonu olan fazlalık uyum indeksidir. CFI 0 ile 1 arasında olmalı ve ne kadar yüksekse o kadar iyi uyumu gösterir. ,90 üzerindeki CFI değerleri genellikle iyi uyumlu olduğu anlamına gelir (Hair vd. 2014:580). Tablo 12'de görüldüğü üzere ( $0.91 \geq 0.90$ ) elde edilen CFI değerinin ölçeğin 5 faktörlü yapısı ile iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

NFI (Normed Fit Index); orijinal fazlalık uyum indekslerinden (Incremental Fit Indices) biridir. Bu değerin 0 ile 1 arasında olması beklenir. Modelin mükemmel uyuma sahip olması NFI'nin 1 olması demektir (Hair vd. 2014:580). Tablo 12'de ( $0.86$ ) elde edilen değerinin ölçeğin 5 faktörlü yapısı ile iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

TLI (Tucker-Lewis Index) Bu hesaplama NFI'nin serbestlik derecesi göz önüne alınarak hesaplanır. Kabul edilebilir bir uyum için bu değerin 0.90 ve üzeri olması gerekmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 33). Tablo 10, ( $0.89 \leq 0.90$ ) TLI değerinin ölçeğin 5 faktörlü yapısı ile iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 5. Duygusal Sermaye Ölçeği'ne Ait DFA Sonuçları

Aşağıda Tablo 13'te ölçekte 25 ifade ile yer bulan duygusal sermaye ölçeğinin ve alt boyutlarının cronbach alpha güvenilirlik testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 13. Duygusal Sermaye Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

Genel Güvenilirlik (Duygusal Sermaye)	,751
Sosyal Farkındalık	,879
Öz Yönetim	,674
Uyumluluk	,813
İlişki Yönetim	,657
Kişisel Farkındalık	,879

## 5.5.2. Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği (ROCI-II)'ne Ait İfadelere İlişkin

### Bulgular

Örgütte meydana gelebilecek çatışmalarda tarafların başa çıkma stillerini tespit etme amacı taşıyan ölçek çatışma yönetim tarzları (ÇYT) ölçeğidir. Kısaca ROCI-II adını taşıyan ve Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve asıl adı Rahim Organizational Conflict Inventory-II adını taşır. Bu ölçek üç farklı formdan oluşur. Form A, örgüt üyelerinin üstleri; Form B, astları; Form C ise aynı düzeydeki akranları ile çatışmaları yönetmede kullandıkları stilleri ölçmektedir. Bu araştırmada kullanılan ölçek, örgüt üyelerinin aynı düzeydeki akranları yönetmede kullandıkları stilleri ölçmede kullanılan ve 5 çatışma yönetim tarzını (problem çözme, uzlaşma, uyma, zorlama ve kaçınma) ölçen 28 ifadeden oluşan Form C ölçeğidir ve 5 dereceli likert tipi ile cevaplanmaktadır (Uysal, 2004:49)

Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği Bütünleştirme, Ödün Verme, Hükmetme, Kaçınma ve Uzlaşma olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve boyutları ölçmeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 14'te sunulmaktadır.

Tablo 14. Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği Alt Boyutları ve Boyutları Ölçmeyi Hedefleyen Madde Numaraları

Alt Boyut Sayısı	Alt Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	Bütünleştirme	1, 4, 5, 12, 22, 23, 28
2	Ödün Verme	2, 10, 11, 13, 19, 24
3	Hükmetme	8, 9, 18, 21, 25
4	Kaçınma	3, 6, 16, 17, 26, 27
5	Uzlaşma	7, 14, 15, 20

Ölçekte yer alan ifadeler katılımcılardan 1 ile 5 arasında bir değer vermeleri istenmiştir. Burada “1=Tamamen beni ifade etmiyor”, “2=Nadiren beni ifade ediyor”, “3=Ara sıra beni ifade ediyor”, “4=Çoğunlukla beni ifade ediyor”, “5=Tamamen beni ifade ediyor” anlamına gelmektedir. Tablo 15'te örgütsel çatışma yönetim stilleri ölçeği maddelerine ilişkin tanımlayıcı değerler görülmektedir.

Tablo 15. Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı Değerler

İfadeler	Sayı	Min.	Maks.	Ort.	S.S.
ÖÇ1	419	1	5	3,6346	1,36993
ÖÇ2	419	1	5	3,6675	1,28304
ÖÇ3	419	1	5	3,2572	1,44887
ÖÇ4	419	1	5	3,6795	1,32547
ÖÇ5	419	1	5	3,6226	1,33570
ÖÇ6	419	1	5	3,0145	1,48349
ÖÇ7	419	1	5	3,7900	1,25610
ÖÇ8	419	1	5	3,3717	1,39667
ÖÇ9	419	1	5	3,2560	1,40710

ÖÇ10	419	1	5	3,6547	1,23764
ÖÇ11	419	1	5	3,1092	1,36084
ÖÇ12	419	1	5	3,6722	1,33959
ÖÇ13	419	1	5	3,1349	1,40611
ÖÇ14	419	1	5	3,7751	1,23628
ÖÇ15	419	1	5	3,7661	1,26895
ÖÇ16	419	1	5	3,6340	1,30053
ÖÇ17	419	1	5	3,5537	1,37436
ÖÇ18	419	1	5	3,4293	1,31622
ÖÇ19	419	1	5	3,4796	1,30519
ÖÇ20	419	1	5	3,4820	1,28491
ÖÇ21	419	1	5	3,7800	1,33211
ÖÇ22	419	1	5	3,5646	1,32762
ÖÇ23	419	1	5	3,6794	1,28763
ÖÇ24	419	1	5	3,5646	1,27804
ÖÇ25	419	1	5	3,2638	1,40657
ÖÇ26	419	1	5	3,5711	1,31030
ÖÇ27	419	1	5	3,7512	1,29049
ÖÇ28	419	1	5	4,0024	1,23641

Tablo 15’te ifadelerin tek tek ortalamaları verilmiştir. Buradan yola çıkılarak anketimizin genel ortalaması 3,5414 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda katılımcıların çatışma stilleri algı düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilebilmektedir.

Çalışmamızda ölçek maddelerinin ön koşullardan biri olan normal dağılımı sağlamaları neticesinde ölçeğin geçerlilik analizi yapılmıştır.

Ölçme aracı Türk kültüründe daha önce birçok kez kullanıldığından (Şirin ve Yetim,(2009), Tunç ve Kutanis, (2013), Yıldızoğlu ve Burgaz, (2014), İlban, (2008), Altıntaş, (2007), Karcıoğlu ve Kahya, (2011), Özdemir ve Özdemir, (2007) KFA’ya gerek duyulmamış ve DFA ile doğrulanmıştır.

Ölçeğin yapısal doğruluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, bize faktörlerin teorik özelliklerinin gerçekte ne kadar iyi örtüştüğü hakkında bilgi verir. İyi ölçümlenmiş değişkenlerin daha küçük sayıdaki yapıları nasıl temsil ettiğinin test edilmesi yoludur. Asıl yapıyı temsil eden önceden tanımlanmış yapılar üzerindeki faktör yüklerinin, araştırmacıya ait öncül teorik modelinin boyutlarını test etmek için kullanılır (Hair vd., 2014:608). DFA’ da test edilen modelin veya yapının doğrulanıp doğrulanmadığı çeşitli uyum iyiliği katsayıları ile daha belirgin bir şekilde ortaya konulmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 310). KFA sonucunda elde edilen 5 faktörlü yapıyı doğrulamak maksadıyla yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda hesaplanan uyum indeksleri, sınır değerler ile karşılaştırıldığında modelin iyi uyuma sahip olmadığı görülmüştür. Analiz sonucunda ortaya çıkmış olan uyum indeksleri teorik yapıyı

değiştirmemek şartıyla modelin uyum iyiliğini sağlamak amacıyla değiştirilebilir (Dağlı, 2015: 211). Ayrıca uyum indekslerinin yanında yapısal eşitlik modelinde modelin daha iyi uyum değerlerine sahip olabilmesi amacıyla bazı değişiklikler yapılmasını tavsiye eden modifikasyon indeksleri (MI) de vardır. Bu indeksler daha çok hata matrislerini temel alan ayrıntılı modifikasyon önerirken bunu, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak elde ederler. Daha iyi uyum iyiliği değerleri elde etmek amacıyla yapılan modifikasyonlar; oluşturulması gereken yeni bağlantıları, modelden çıkarılması gereken değişkenleri ve değişkenler arasında eklenmesi uygun görülen hata kovaryanslarını içermektedir (Bayram, 2016: 57). Teorik veya mantıksal bir nedene dayandırılma gerekliliği, daha iyi uyum indeksleri elde etmek amacıyla yapılan her modifikasyonun en temel ihtiyacıdır (Meydan ve Şeşen, 2015: 38). Ayrıca önerilen bir diğer konu da ilişkilendirilecek hata kovaryanslarının aynı boyutlar altında bulunuyor olmasının gerekliliğidir (Dağlı, 2015: 211). uygun uyum indekslerine yapılan tekrarlar neticesinde ulaşırsa ölçek kabul edilecektir. Aksi takdirde eğer imkan varsa tekrar düzeltme yöntemi uygulanır ve bu işleme yeni bir modifikasyon yapılamayana kadar devam edilir (Meydan ve Şeşen, 2015: 41).

Yukarıda yer alan bilgiler ışığında ölçeğin veri ile uyum iyiliğini yükseltmek maksadıyla DFA'nın Modifikasyon İndeksleri (MI) incelenmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek için bazı ifadelerin hata kovaryanslarında ilişkilendirmeler yapılmıştır. Bu kapsamda, uyum iyiliği değerlerinde en fazla iyileşme sağlayacağı tespit edilen, özgün ölçekte aynı boyutlar altında yer aldıkları ve anlamca birbirlerine yakın oldukları görülen ÖÇ26 ile ÖÇ27 (e23-e24) ifadeleri arasındaki hata kovaryanslarına bakıldığında dikkate değer ilişkilerin olduğu görülmüştür.. Yapılan modifikasyon işleminden sonra tekrar DFA yapılmış ve ulaşılan değerler verilerin ölçeğin 5 faktörlü yapısına uyum sağladığını göstermiştir. Elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği DFA Sonucunda Ölçeğin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	$\chi^2$	df	CMIN/ DF $\leq$ 5	GFI $\geq$ .85	AGFI $\geq$ .80	CFI $\geq$ .90	NFI $\geq$ .90	TLI $\geq$ .90	RMSEA $\leq$ .08
ÇYT	663,18	219	3,02	.87	.83	.89	.85	.88	.07

Gürbüz ve Şahin (2016)'e göre düzenlenmiştir.

$\chi^2$  (Relative Chi Square Index); Gözlenen ve beklenen kovaryans matrislerinin karşılaştırılmasında farkın istatistiksel ölçüsüdür ve birçok diğer iyilik uyum endeksi ölçüleri için temel oluşturur (Hair vd. 2014:542). 2,0'dan küçük bir sayı ile temsil edilmesi çok iyi anlamına gelir. 2,0-5,0 arası kabul edilebilir bir değerdir (Hair vd. 2014:630) Ölçeğimize ait

$\chi^2 /df$  değeri ( $3,02 \leq 3$ ) verilerin 5 faktörlü model ile iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation); Büyük örneklemler için çok değişkenli modelleri reddetmek için kullanılan en yaygın ölçümlerden biridir. Bu değer 0,03 ile 0,08 arasında olmalıdır (Hair vd. 2014:579). Tablo 14'te ( $0,07 \leq 0,08$ ) elde edilen RMSEA değerinin ölçüğün 5 faktörlü yapısı ile iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

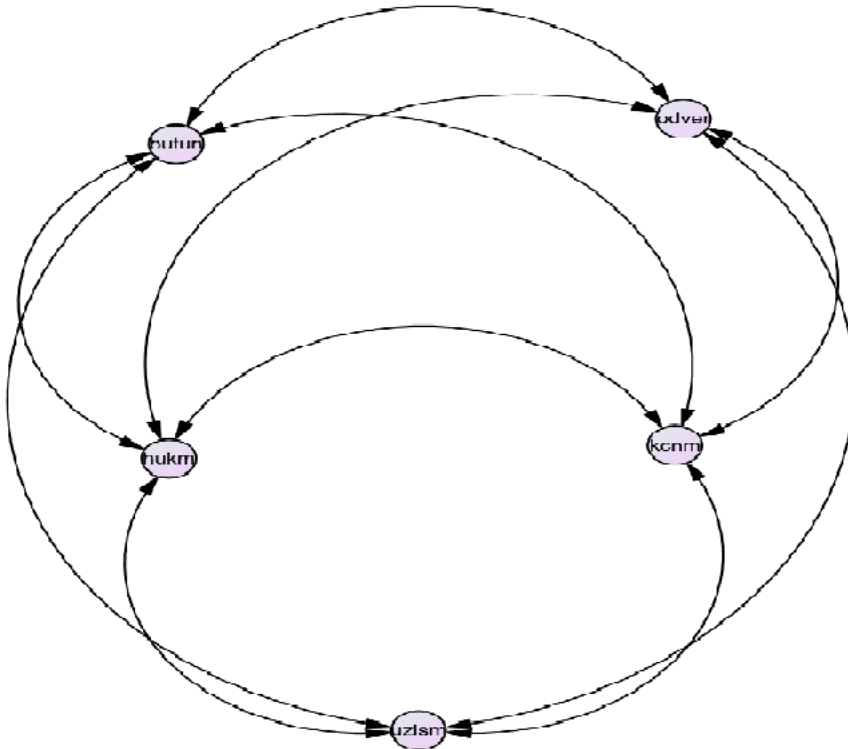
GFI (Goodness of Fit Index); indikatör maddeleri arasında gözlemlenen kovaryans matrisini tanımlanmış modelin ne kadar iyi ürettiğini gösterir. (Hair vd. 2014:576). GFI değeri 0.90 ve üzerinde ise uyum oldukça iyidir ancak 0.85 ve üzeri değerler de kabul edilebilir olarak nitelendirilmektedir. (Meydan ve Şeşen, 2015: 34). Tablo 16, ( $0,87 \geq 0,85$ ) elde edilen GFI değerinin ölçüğün 5 faktörlü yapısı ile iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index); model karışıklığının ayrı derecelerini göz önüne almaya çalışır. Bunu, mümkün olan toplam serbestlik derecesine modelde kullanılan serbestlik derecesi oranı ile GFI'yi uydurarak yapar (Hair vd. 2014:581). Değerler 0.90 ve üzerindeyse iyi uyumu; 0.85 ve üzerindeyse de uyumun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 337). Tablo 16 ( $0,83 \geq 0,80$ ) elde edilen AGFI değerinin ölçüğün 5 faktörlü yapısı ile iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

CFI (Comparative Fit Index); normlaştırılmış uyum indeksinin (NFI), geliştirilmiş versiyonu olan fazlalık uyum indeksidir. CFI 0 ile 1 arasında olmalı ve ne kadar yüksekse o kadar iyi uyumu gösterir. ,90 üzerindeki CFI değerleri genellikle iyi uyumlu olduğu anlamına gelir (Hair vd. 2014:580). Tablo 16'da görüldüğü üzere (0.89) elde edilen CFI değerinin eşik değere çok yakın bir değer almasına rağmen eşik değerin altında olduğu tespit edilmiştir. Fakat Garson (2004)'a göre uyum iyiliği değerleri gelişmekte olan bir konu olarak kabul edilmektedir. Her uyum indeksinin bazı kritik limit noktaları olmasına rağmen aslında bunlar kesin değildir ve birer kabullenmedir. Bundan dolayı da tüm değerlerin iyi uyuma sahip olması bir şart olarak görülmemektedir (Işık ve Zincirkıran, 2016: 98). Ayyıldız ve Cengiz (2006: 77)' e göre ise oluşturulan bir modelin uyum iyiliği indekslerinin yeni gelişmekte olan alanlarda kritik limitlerin altında kalması normal karşılanmaktadır. Örneğin, kritik limiti en az 0.90 olan CFI' nin alacağı 0.85'lik bir değer de kabul edilebilir niteliktedir. Bu açıklamalar ışığında yapılan DFA sonucu ulaşılan CFI indeksinin 0.89 değerinin yukarıda belirtilen 0.85 değerinin üzerinde olması ve eşik değer olarak kabul edilen 0.90 değerine oldukça yakın bir değer olması sebebiyle ölçüğün 5 faktörlü yapısı ile uyum sağladığını söylemek mümkün olacaktır.

NFI (Normed Fit Index); orijinal fazlalık uyum indekslerinden (Incremental Fit Indices) biridir. Bu değerin 0 ile 1 arasında olması beklenir. Modelin mükemmel uyuma sahip olması NFI'nin 1 olması demektir (Hair vd. 2014:580). Tablo 14'te ( $0.85 \leq 0.90$ ) elde edilen NFI değerinin ölçeğin 5 faktörlü yapısı ile iyi uyuma sahip olmadığı görülmektedir. Fakat elde edilen diğer indekslerin (CMIN/DF( $\chi^2$  /sd), RMSEA, GFI, AGFI, CFI) iyi uyum değerlerine sahip olması DFA sonucunun kabul edilebilir olması için yeterli görülmektedir. Nitekim NFI ve TLI değerlerinin eşik değerlerin altında veya eşik değerlere oldukça yakın olması Şimşek (2007)'e göre örneklem büyüklüğünden kaynaklanmakta ve modelin uyum iyiliğini bozmamaktadır (Dağlı, 2015: 212).

TLI (Tucker-Lewis Index) veya NNFI (Non-Normed Fit Index); Bu hesaplama NFI'nin serbestlik derecesi göz önüne alınarak hesaplanır. Kabul edilebilir bir uyum için bu değerin 0.90 ve üzeri olması gerekmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 33). Tablo 16, ( $0.88 \leq 0.90$ ) elde edilen TLI değerinin ölçeğin 5 faktörlü yapısı ile iyi uyuma sahip olmadığı göstermektedir. Fakat elde edilen diğer indekslerin (CMIN/DF( $\chi^2$  /sd), RMSEA, GFI, AGFI, CFI) iyi uyum değerlerine sahip olması DFA sonucunun kabul edilebilir uyuma sahip olması için yeterli görülmektedir.



Şekil 6. Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği'ne Ait DFA Sonuçları

Aşağıdaki Tablo 17'de ölçeğimizde 23 ifade ile yer bulan Çatışma Yönetim Stilleri ve alt boyutlarının Cronbach Alpha güvenilirlik testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 17. Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeğinin ve alt boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

Genel Güvenilirlik (Çatışma Yönetim T.)	,934
Bütünleştirme	,841
Ödün Verme	,723
Hükmetme	,602
Kaçınma	,718
Uzlaşma	,748

### 5.5.3. Korelasyon Analizine Ait Bulgular

Araştırma neticesinde elde edilen verilere istatistiki paket programları vasıtasıyla yapılan analizler çerçevesinde katılımcıların kişisel farkındalık, sosyal farkındalık, ilişki yönetimi, özyönetim, uyumluluk ve örgütsel çatışma düzeylerine ilişkin verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlar incelenmiş ve Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Sosyal Farkındalık	3,84	,962	,879									
2. Uyumluluk	3,57	1,017	,576**	,813								
3.Kişisel Farkındalık	3,86	1,185	,657**	,529**	,879							
4.Özyönetim	3,11	1,087	-,154**	-,182**	-,025	,674						
5.İlişki Yönetimi	3,14	1,069	-,176**	-,099*	-,078	,457**	,657					
6.Bütünleştirme	3,69	,943	,584**	,688**	,559**	-,136**	-,104*	,841				
7.Ödün Verme	3,59	,943	,569**	,618**	,466**	-,227**	-,238**	,798**	,723			
8.Hükmetme	3,49	1,009	,421**	,500**	,413**	-,222**	-,280**	,663**	,653**	,602		
9.Kaçınma	3,55	,953	,464**	,538**	,457**	-,289**	-,291**	,682**	,704**	,666**	,718	
10.Uzlaşma	3,70	,952	,592**	,613**	,531**	-,188**	-,154**	,795**	,731**	,629**	,656**	,748

\*\*  $p < 0.01$  (Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır)

\*  $p < 0.05$  (Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır)

Organize Sanayi Bölgesinde çalışanların duygusal sermayenin alt boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel çatışma yönetim stillerine ilişkin algıları arasındaki ilişkiler çoklu korelasyon analizi ile araştırılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre;

Katılımcıların kişisel farkındalık algıları ile bütünleştirme algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .559, p < 0,01$ ), katılımcıların kişisel farkındalık algıları ile ödün verme algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .466, p < 0,01$ ). katılımcıların kişisel farkındalık algıları ile hükmetme algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .413, p < 0,01$ ). katılımcıların kişisel farkındalık algıları ile kaçınma algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .457, p < 0,01$ ). katılımcıların kişisel farkındalık algıları ile uzlaşma algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .531, p < 0,01$ ).

Katılımcıların sosyal farkındalık algıları ile bütünleştirme algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .584, p < 0,01$ ), katılımcıların sosyal farkındalık algıları ile ödün verme algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .569, p < 0,01$ ). katılımcıların sosyal farkındalık algıları ile hükmetme algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .421, p < 0,01$ ). katılımcıların sosyal farkındalık algıları ile kaçınma algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .464, p < 0,01$ ). katılımcıların sosyal farkındalık algıları ile uzlaşma algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .592, p < 0,01$ ).

Katılımcıların ilişki yönetimi algıları ile bütünleştirme algıları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = -.104, p < 0,01$ ), katılımcıların ilişki yönetimi algıları ile ödün verme algıları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = -.238, p < 0,01$ ). katılımcıların ilişki yönetimi algıları ile hükmetme algıları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = -.280, p < 0,01$ ). katılımcıların ilişki yönetimi algıları ile kaçınma algıları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = -.291, p < 0,01$ ). katılımcıların ilişki yönetimi algıları ile uzlaşma algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .154, p < 0,01$ ).

Katılımcıların özyönetim algıları ile bütünleştirme algıları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = -.136, p < 0,01$ ), katılımcıların özyönetim algıları ile ödün verme algıları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = -.227, p < 0,01$ ). katılımcıların özyönetim algıları ile hükmetme algıları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = -.222, p < 0,01$ ). katılımcıların özyönetim algıları ile kaçınma algıları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = -.289, p < 0,01$ ). katılımcıların özyönetim algıları ile uzlaşma algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .188, p < 0,01$ ).

Katılımcıların uyumluluk algıları ile bütünleştirme algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .688, p < 0,01$ ), katılımcıların uyumluluk algıları ile ödün

verme algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .618, p < 0,01$ ). katılımcıların uyumluluk algıları ile hükmetme algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .500, p < 0,01$ ). katılımcıların uyumluluk algıları ile kaçınma algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .538, p < 0,01$ ). katılımcıların uyumluluk algıları ile uzlaşma algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (  $r(419) = .613, p < 0,01$ ).

Analizin ikinci aşamasında ise hipotezlerin test edilmesi amacıyla farklılık testlerinden Independent T Testi ve One Way Anova Testiyle yeni nesil analiz yöntemlerinden Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Yol Analizi Modeli yapılmıştır.

### **5.6. Duygusal Sermayenin Çatışma Yönetim Stillerine Etkisine Dair Hipotez Testlerine Ait YEM Yol Analizi Sonuçları**

Bu teknik, çok değişkenli olup faktör analizi ile çoklu regresyonun özelliklerini birleştiren, ölçülen değişkenler ile gizil yapıların yanında araştırmacıya bir kaç gizil yapının arasındaki bir takım karşılıklı bağımlı ilişkileri eş zamanlı olarak analiz etme şansı tanır (Hair vd., 2014:546).

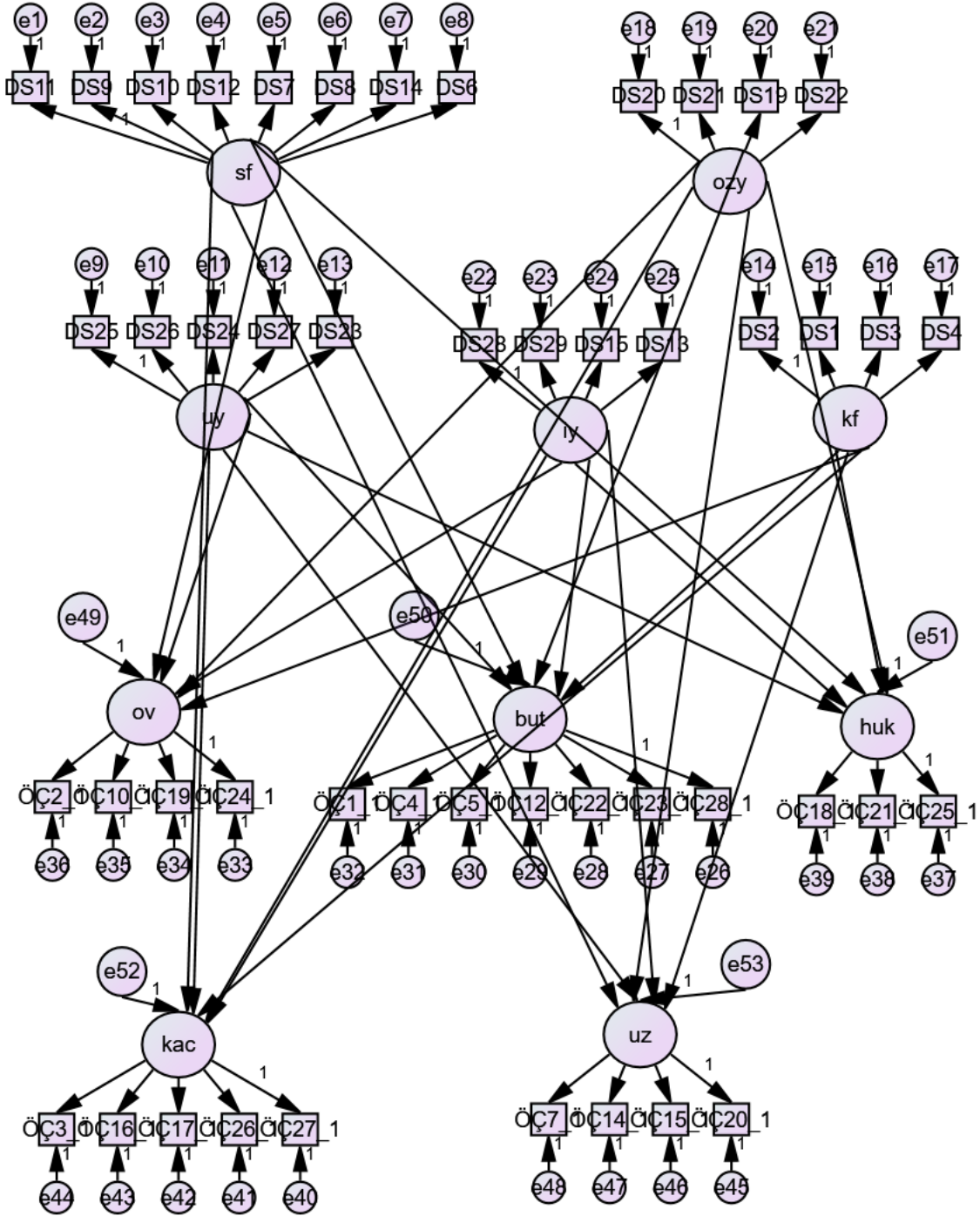
Hala yoğun bir biçimde kullanılan yol analizi, yapısal eşitlik modeli ailesinin en eski üyesi olmasına rağmen popülerliğini korumaktadır(Kline, 2016:129). Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), basit iki değişkenli korelasyonları kullanarak ilişkileri tahmin etmeye yarayan bir yaklaşımdır (Hair vd., 2014:546). Meydan ve Şeşen (2015); Gürbüz ve Şahin (2016)'ya göre, klasik çoklu regresyona kıyasla yol analizinin üstünlüklerinden şu şekilde bahsedilebilir;

- Çoklu regresyonda yalnızca bir adet bağımlı değişken vardır ancak yol analizinde birden fazla bağımlı değişken aynı anda tanımlanabilir.
- Yol analizinde bir değişken hem bağımlı (endojen) hem de bağımsız (ekzojen) olabilmektedir.
- Yol analizinde gözlenen değişkenlerin ölçüm hataları modele dahil edilir.

Gürbüz ve Şahin (2016:336)'e göre, YEM Yol Analizi üç farklı türe ayrılır. Bunlar örtük (gizil) değişkenlerle yol analizi, gözlenen değişkenlerle yol analizi ve karma yol analizidir. Bu araştırmada örtük (gizil) değişkenlerle yol analizi tercih edilmiştir. Bunun sebebi Meydan ve Şeşen (2015:29)'e göre her bir gizil değişkenin oluşturduğu ölçme modelleri ile temsil edilebilmesi ve bu sayede modele ölçüm hatalarının dahil edilebilmesi özelliklerinden dolayı daha güvenilir olmasıdır.

Hair vd. (2014:620)'e göre, Doğrulamalı Faktör Analizinde (DFA) modifikasyon yapma gereği oluşursa, araştırmanın tavsiye edilen değişiklikleri yaptıktan sonra öngörülen

model ve verileri kullanarak devam etmesi gerekmektedir. Bu çalışmada YEM Yol Analizine, Doğrulatoryıcı Faktör Analizinde (DFA) modifikasyon işlemlerinin neticesinde doğrulanan ölçüm modeli (şekil 7) ile devam edilmiştir.



**Şekil 7. Yol Analizi Yapısal Modeli**

Analizde ölçeklerin daha önce Doğrulatoryıcı Faktör Analizi ile (DFA) doğrulanan modifiyeli modelleri kullanılmış ve Tablo 19'da görüleceği üzere uyum indekslerinin kabul edilebilir standartlarda olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 19. YEM Yol Analizi Parametre Tahmin Değerleri**

Hipotezler	Test Edilen Yol			Tahmin ***	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık (p)	Değerlendirme
H <sub>1a</sub>	ov	<---	sf	,134	,039	3,430	,000*	Desteklendi
H <sub>1b</sub>	but	<---	sf	,058	,030	1,921	,055	Desteklenmedi
H <sub>1c</sub>	huk	<---	sf	-,063	,038	-1,653	,098	Desteklenmedi
H <sub>1d</sub>	kac	<---	sf	-,004	,042	-,105	,916	Desteklenmedi
H <sub>1e</sub>	uz	<---	sf	,140	,033	4,281	,000*	Desteklendi
H <sub>2a</sub>	ov	<---	ozy	-,021	,037	-,561	,575	Desteklenmedi
H <sub>2b</sub>	but	<---	ozy	,006	,029	,217	,828	Desteklenmedi
H <sub>2c</sub>	huk	<---	ozy	-,011	,036	-,308	,758	Desteklenmedi
H <sub>2d</sub>	kac	<---	ozy	-,086	,041	-2,094	,036**	Desteklendi
H <sub>2e</sub>	uz	<---	ozy	-,017	,029	-,608	,543	Desteklenmedi
H <sub>3a</sub>	ov	<---	uy	,871	,069	12,576	,000*	Desteklendi
H <sub>3b</sub>	but	<---	uy	,829	,068	12,148	,000*	Desteklendi
H <sub>3c</sub>	huk	<---	uy	,671	,074	9,030	,000*	Desteklendi
H <sub>3d</sub>	kac	<---	uy	,764	,067	11,386	,000*	Desteklendi
H <sub>3e</sub>	uz	<---	uy	,606	,066	9,109	,000*	Desteklendi
H <sub>4a</sub>	ov	<---	iy	-,251	,050	-4,989	,000*	Desteklendi
H <sub>4b</sub>	but	<---	iy	-,069	,036	-1,946	,052	Desteklenmedi
H <sub>4c</sub>	huk	<---	iy	-,282	,055	-5,154	,000*	Desteklendi
H <sub>4d</sub>	kac	<---	iy	-,275	,055	-4,961	,000*	Desteklendi
H <sub>4e</sub>	uz	<---	iy	-,083	,036	-2,287	,022**	Desteklendi
H <sub>5a</sub>	ov	<---	kf	,020	,029	,683	,495	Desteklenmedi
H <sub>5b</sub>	but	<---	kf	,099	,024	4,216	,000*	Desteklendi
H <sub>5c</sub>	huk	<---	kf	,101	,030	3,351	,000*	Desteklendi
H <sub>5d</sub>	kac	<---	kf	,124	,033	3,779	,000*	Desteklendi
H <sub>5e</sub>	uz	<---	kf	,084	,024	3,499	,000*	Desteklendi

\* p<0,01, \*\* p<0,05, , \*\*\*Standardize Tahmin Değeri

Ölçme modelinin doğrulanmasının ardından örtük yapısal model test edilmiştir. Yapısal modeldeki parametre değerlerinin hesaplanmasında ölçme modelinde kullanılan kovaryans matrisi kullanılmıştır. Yapısal modelde yer alan örtük (gizil) değişkenler arasındaki yol katsayısı ve açıkladıkları varyans değerleri şekil 7’de ve parametre değerleri ise Tablo 19’da sunulmuştur.

Yol analizi sonucunda;

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından sosyal farkındalık boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından ödün verme üzerindeki (0,134, p<0,01) yol katsayı değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda H<sub>1a</sub> hipotezi desteklenmiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından sosyal farkındalık boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından bütünleştirme üzerindeki (0,058, p>0,05) yol katsayı değerinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda H<sub>1b</sub> hipotezi desteklenmemiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından sosyal farkındalık boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından hükmetme üzerindeki (-0,063,  $p>0,05$ ) yol katsayı değerinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{1c}$  hipotezi desteklenmemiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından sosyal farkındalık boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından kaçınma üzerindeki (-0,004,  $p>0,05$ ) yol katsayı değerinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{1d}$  hipotezi desteklenmemiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından sosyal farkındalık boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından uzlaşma üzerindeki (0,140,  $p<0,01$ ) yol katsayı değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{1e}$  hipotezi desteklenmiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından özyönetim boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından ödün verme üzerindeki (-0,021,  $p>0,05$ ) yol katsayı değerinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{2a}$  hipotezi desteklenmemiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından özyönetim boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından bütünleştirme üzerindeki (0,006,  $p>0,05$ ) yol katsayı değerinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{2b}$  hipotezi desteklenmemiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından özyönetim boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından hükmetme üzerindeki (-0,011,  $p>0,05$ ) yol katsayı değerinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{2c}$  hipotezi desteklenmemiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından özyönetim boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından kaçınma üzerindeki (-0,086,  $p<0,05$ ) yol katsayı değerinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{2d}$  hipotezi desteklenmiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından özyönetim boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından uzlaşma üzerindeki (-0,017,  $p>0,05$ ) yol katsayı değerinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{2e}$  hipotezi desteklenmemiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından uyumluluk boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından ödün verme üzerindeki (0,871,  $p<0,01$ ) yol katsayı değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{3a}$  hipotezi desteklenmiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından uyumluluk boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından bütünleştirme üzerindeki (0,829,  $p<0,01$ ) yol katsayı değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{3b}$  hipotezi desteklenmiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından uyumluluk boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından hükmetme üzerindeki (0,671,  $p<0,01$ ) yol katsayı değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{3c}$  hipotezi desteklenmiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından uyumluluk boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından kaçınma üzerindeki (0,764,  $p<0,01$ ) yol katsayı değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{3d}$  hipotezi desteklenmiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından uyumluluk boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından uzlaşma üzerindeki (0,606,  $p<0,01$ ) yol katsayı değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{3e}$  hipotezi desteklenmiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından ilişki yönetimi boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından ödün verme üzerindeki (-0,251,  $p<0,01$ ) yol katsayı değerinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{4a}$  hipotezi desteklenmiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından ilişki yönetimi boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından bütünleştirme üzerindeki (-0,069,  $p>0,05$ ) yol katsayı değerinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{4b}$  hipotezi desteklenmemiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından ilişki yönetimi boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından hükmetme üzerindeki (-0,282,  $p<0,01$ ) yol katsayı değerinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{4c}$  hipotezi desteklenmiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından ilişki yönetimi boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından kaçınma üzerindeki (-0,275,  $p<0,01$ ) yol katsayı değerinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{4d}$  hipotezi desteklenmiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından ilişki yönetimi boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından uzlaşma üzerindeki (-0,083,  $p<0,05$ ) yol katsayı değerinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{4e}$  hipotezi desteklenmiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından kişisel farkındalık boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından ödün verme üzerindeki (0,020,  $p>0,05$ ) yol katsayı değerinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{5a}$  hipotezi desteklenmemiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından kişisel farkındalık boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından bütünleştirme üzerindeki (0,099,  $p<0,01$ ) yol katsayı değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{5b}$  hipotezi desteklenmiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından kişisel farkındalık boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından hükmetme üzerindeki (0,101,  $p<0,01$ ) yol katsayı değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{5c}$  hipotezi desteklenmiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından kişisel farkındalık boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından kaçınma üzerindeki (0,124,  $p<0,01$ ) yol katsayı değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{5d}$  hipotezi desteklenmiştir.

-Duygusal Sermayenin alt boyutlarından kişisel farkındalık boyutunun örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından uzlaşma üzerindeki (0084,  $p<0,01$ ) yol katsayı değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{5c}$  hipotezi desteklenmiştir.



## ALTINCI BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

### 6.1. Genel

Bu tez çalışmasının amacı Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların duygusal sermaye düzeylerinin akranları ile yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetim stilleri üzerine etkilerini incelemektedir. Duygusal sermaye 5 alt boyutta (sosyal farkındalık, kişisel farkındalık, öz yönetim, ilişki yönetimi ve uyumluluk), akran çatışma yönetim stilleri de yine 5 alt boyutta (uzlaşma, bütünleştirme, kaçınma, hükmetme ve ödün verme) incelenmektedir. Duygusal sermaye boyutlarının örgütsel çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkileri incelenirken; her alt boyutun birbiri ile ilişkisi ve her duygusal sermaye boyutunun da örgütsel çatışma yönetim stilleri alt boyutları üzerine etkileri ve tüm bunlara yönelik hazırlanan hipotezler test edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan işletmelerdeki 419 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların hem duygusal sermaye literatürüne hem de öncelikle Gaziantep OSB çalışan ve yöneticilerinin yönetim uygulamalarına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Ölçek geçerlilik çalışmaları kapsamında Keşfedici faktör analizi (KFA) ve Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) çalışmaları yapılmıştır. Duygusal sermaye ölçeği için yapılan KFA sonucunda ölçeğin tamamının özdeğeri 1'den büyük olup faktör yükleri kabul edilebilir değerler arasında (0,549-0,799) olduğu görülmüş ve 5 faktörlü yapısı keşfedilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında ise hesaplanan uyum indeksleri, sınır değerler ile karşılaştırıldığında modelin iyi uyuma sahip olduğu görülmüştür. Akran çatışma yönetim stilleri için yapılan DFA sonucunda hesaplanan uyum indeksleri, sınır değerler ile karşılaştırıldığında modelin iyi uyuma sahip olmadığı görülmüştür. Yapılan modifikasyon işlemlerinden sonra tekrar DFA yapılmış ve ulaşılan değerler verilen ölçeğin 5 faktörlü yapısına uyum sağladığını göstermiştir.

Faktörlerle yapılan güvenlik analizi sonuçlarına bakıldığında katsayıların tümü 0,60 ile 0,93 arasında olduğu saptanmıştır. Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda %1 ve %5 önem seviyesinde duygusal sermaye boyutları ile örgütsel çatışma boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu ortaya çıkmıştır.

İşletmelerde öne çıkan çatışma yönetim stillerine bakıldığında 3,7 ortalamayla en çok uzlaşmanın tercih edildiği görülmektedir. Buna çok yakın olarak 3,69 ortalamayla bütünleştirme takip etmektedir. Bunun yanında en az tercih edilen çatışma yönetim stiline ise 3,41 ortalamayla hükmetme olduğu anlaşılmıştır. Literatür incelendiğinde kişiler arası

beceriler, sosyal farkındalık, empati, işbirliği gibi olgular arttıkça uzlaşmanın tercih edilmesinin arttığı anlaşılmaktadır. Çalışmada da en çok tercih edilen çatışma yönetim stiline uzlaşma olması duygusal sermaye boyutlarından kişiler arası beceriler ve sosyal farkındalık seviyelerinin yüksek olmasının doğal bir sonucu olabilir. Literatürde desteklenen (Akgül, 2011) bu görüş bu çalışma ile de örtüşmektedir.

## **6.2. Duygusal Sermaye Boyutlarının Çatışma Yönetim Stilleri Üzerine Etkileri**

Duygusal sermayenin beş alt boyutunun akran çatışma yönetim stilleri alt boyutları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizleri sonucu önemli bulgular ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular literatürü destekler niteliktedir.

Bu çalışmanın alt boyut bazında incelenerek literatür ile karşılaştırma yapılabilmesi için duygusal sermayenin, örgütsel çatışmanın her bir alt boyutu üzerindeki etkilerini tespit edebilmek amacıyla yapılan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizleri sonucunda ortaya çıkan sonuçlar ayrı ayrı incelenecektir.

### **6.2.1. Duygusal Sermaye Boyutlarının Çatışma Yönetim Stillerinden Ödün Verme Boyutu Üzerindeki Etkileri**

Örgütsel çatışma yönetim stillerinden ödün verme boyutunun uygulanan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi sonucunda duygusal sermaye boyutlarından 3 tanesinden (sosyal farkındalık, uyumluluk, ilişki yönetimi) etkilenmiş olduğu sonucuna varılmıştır. Şahin ve Yüksel Şahin (2017)'in öğretmenler üzerinde yapmış oldukları bir çalışmada sosyal zekası yüksek olan bireylerin çatışma çözümünde başvurdukları boyutlardan birinin ödün verme olduğu anlaşılmaktadır.

Duygusal sermayenin sosyal farkındalık boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden ödün verme boyutuna ilişkin oluşturulan hipotez doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular bu konuda yazılmış literatür ile (Güllü ve diğerleri, 2020, Atay, 2002) uyumludur

Benzer şekilde Akgül (2011) tarafından yapılan öğretmenlerin duygusal zeka düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki üzerine yapmış olduğu bir araştırmada sosyal farkındalık boyutunun ödün verme boyutu üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal sermayenin uyumluluk boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden ödün verme boyutuna ilişkin oluşturulan hipotez doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular Yıldızoğlu (2013)'nun okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetim stili tercihleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışması ile de uyumludur

Duygusal sermayenin ilişki yönetimi boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden ödün verme boyutuna ilişkin oluşturulan hipotez doğrulanmamıştır. Ancak elde edilen

çalışmalar (Pelit v.d. 2013) ile uyumluluk göstermektedir. Hipotezin doğrulanamamasının sebebinin örneklemin eğitim durumunun düşük olması, ilişki yönetiminin temel unsurlarından olan sosyal ilişkilerin organize sanayi bölgesi gibi ağır koşullarda çalışanlar arasında pek etkin olamamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yapılan yapısal eşitlik modeli (YEM) sonucunda duygusal sermayenin diğer iki alt boyutunun (özyönetim ve kişisel farkındalık) akran çatışma yönetim stilleri üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

### **6.2.2. Duygusal Sermaye Boyutlarının Çatışma Yönetim Stillerinden Kaçınma Boyutu Üzerindeki Etkileri**

Örgütsel çatışma yönetim stillerinden kaçınma boyutunun uygulanan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi sonucunda duygusal sermaye boyutlarından 4 tanesinden (uyumluluk, özyönetim, ilişki yönetimi, kişisel farkındalık) etkilenmiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şahin ve Yüksel Şahin(2017)'in öğretmenler üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada sosyal zekası yüksek olan bireylerin çatışmanın çözümünde başvurdukları boyutlardan birinin kaçınma olduğu sonucuna varılmıştır.

Duygusal sermayenin uyumluluk boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden kaçınma boyutuna ilişkin oluşturulan hipotez doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular bu konuda yazılmış literatür ile (Basım v.d. 2009; Antonioni, 1998; Sandy, 2000; Erkuş ve Tabak, 2009) uyumludur

Benzer şekilde Yıldızoğlu (2013) tarafından yapılan okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki üzerine yapmış olduğu bir araştırmada uyumluluk boyutunun kaçınma boyutu üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal sermayenin kişisel farkındalık boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden kaçınma boyutuna ilişkin oluşturulan hipotez doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular bu konuda yazılmış literatür ile (Atay, 2002) uyumludur.

Duygusal sermayenin öz yönetim boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden kaçınma boyutuna ilişkin oluşturulan hipotez doğrulanamamıştır. Ancak elde edilen çalışma (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005) ile uyumluluk göstermektedir. Hipotezin doğrulanamamasının sebebinin kendini yönetme becerisine sahip bir bireyin kendine güveninin artıp ve başkalarına olan bağımlılıklarının azalacağından kaynaklandığı düşünülmektedir. Özyönetim boyutunda kendini yönetme becerileri ve bunun sonucu olarak kendine güven ön plana çıkacağından her iki tarafın kaybettiği bir çatışma yönetim stili olan kaçınma üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olacağı beklenen bir sonuçtur.

Duygusal sermayenin ilişki yönetimi boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden kaçınma boyutuna ilişkin oluşturulan hipotez doğrulanmamıştır. Ancak elde edilen çalışmalar (Erkuş ve Tabak, 2009; Moberg, 1998; Ma, 2005; Şahin ve Aksu, 2005) ile uyumluluk göstermektedir. Hipotezin doğrulanmamasının sebebinin ilişki yönetimi güçlü işgörenlerin çatışmadan kaçınmadan, bütünleştirme veya hükmetme gibi enstrümanları kullanarak çatışmanın üzerine gideceğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. İlişki yönetimi boyutu girişkenlik, duyguların algılanması, yönlendirilmesi ve yönetilebilmesi özelliklerini barındırır. Kaçınma yöntemi ise kaybet-kaybet özelliği taşıdığından negatif etkinin bu durumdan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ayrıca yapılan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) sonuçlarına göre duygusal sermayenin sosyal farkındalık boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden kaçınma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır

### **6.2.3. Duygusal Sermaye Boyutlarının Çatışma Yönetim Stillerinden Uzlaşma Boyutu Üzerindeki Etkileri**

Örgütsel çatışma yönetim stillerinden uzlaşma boyutunun uygulanan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi sonucunda duygusal sermaye boyutlarından 4 tanesinden (sosyal farkındalık, uyumluluk, kişisel farkındalık, ilişki yönetimi) etkilenmiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal sermayenin sosyal farkındalık boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden uzlaşma boyutuna ilişkin oluşturulan hipotez doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular bu konuda yazılmış literatür ile (Akgül, 2011; Atay, 2002) uyumludur

Benzer şekilde Güllü ve diğerleri (2020) tarafından yapılan duyguları anlama ve duyguları yönetme kavramlarının çatışma yönetim stilleri ile olan ilişkileri üzerine yapmış olduğu bir araştırmada sosyal farkındalık boyutunun uzlaşma boyutu üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal sermayenin uyumluluk boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden uzlaşma boyutuna ilişkin oluşturulan hipotez de doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular bu konuda yazılmış literatür ile (Erkuş ve Tabak, 2009; Yıldızoğlu, 2013) uyumludur.

Duygusal sermayenin kişisel farkındalık boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden uzlaşma boyutuna ilişkin oluşturulan hipotez de doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular bu konuda yazılmış literatür ile (Atay, 2002) uyumludur.

Duygusal sermayenin ilişki yönetimi boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden uzlaşma boyutuna ilişkin oluşturulan hipotez doğrulanmamıştır. Literatürde bu konuyla ilgili bir çalışmaya rastlanılamamış olup hipotezin doğrulanmamasının sebebinin ilişki yönetimi

güçlü yani sosyal, konuşkan, kolay iletişim kuran işgörenlerin hem kendi hem de karşının taleplerine ilginin düşük olduğu uzlaşma yöntemini değil de daha baskın ve kendi istediğini almayı sağlayacak enstrümanlara yönelmek isteyeceğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ayrıca yapılan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) sonuçlarına göre duygusal sermayenin özyönetim boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden uzlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır

#### **6.2.4. Duygusal Sermaye Boyutlarının Çatışma Yönetim Stillerinden Hükmetme Boyutu Üzerindeki Etkileri**

Örgütsel çatışma yönetim stillerinden hükmetme boyutunun uygulanan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi sonucunda duygusal sermaye boyutlarından 3 tanesinden (uyumluluk, kişisel farkındalık, hükmetme) etkilenmiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şahin ve Yüksel Şahin'in 2017 yılında yapmış oldukları bir çalışmanın sonucunda sosyal zekası yüksek olan bireylerin çatışma çözümünde tercih ettikleri yöntemlerden birinin de hükmetme olduğu anlaşılmıştır.

Duygusal sermayenin uyumluluk boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden hükmetme boyutuna ilişkin oluşturulan hipotez doğrulanmıştır. Uyumluluk boyutuyla çatışma yönetim stillerinden hükmetme boyutu arasında literatür incelendiğinde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak uyumluluk boyutunda esneklik, iyimserlik ve kendini gerçekleştirme durumu vardır. Bazı durumlarda kendini gerçekleştirme isteği ağır basabilir. Hükmetme boyutu ise kendine ilginin yüksek, karşıya ilginin düşük olduğu bir çatışma yönetim stildir. Bu yüzden uyumluluğun hükmetme üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu düşünülmüştür.

Duygusal sermayenin kişisel farkındalık boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden hükmetme boyutuna ilişkin oluşturulan hipotez doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular bu konuda yazılmış literatür ile (Kaushal ve Kwantes, 2006) uyumludur.

Duygusal sermayenin ilişki yönetimi boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden hükmetme boyutuna ilişkin oluşturulan hipotez doğrulanmamıştır. İlişki yönetimi Littlejohn (1995)'un teorisine göre iletişimsel olma halidir. Hükmetme stili ise iletişimsel olmaktan oldukça uzak, kendisinin kazanıp karşısındakinin kaybettiği, kendine güvenin çok yüksek olmasından dolayı hiçbir şekilde iletişim kurmayıp kendi doğrularının dayatıldığı bir yöntemdir. Buradan yola çıkıldığında bu negatif etkinin sebebinin iletişim yönü güçlü işgörenlerin iletişimsel olmayan ve kendi çıkarlarını üstün gören hükmetme boyutuna ilgi göstermek istemeyeceğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ayrıca yapılan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) sonuçlarına göre duygusal sermayenin özyönetim ve sosyal farkındalık boyutlarının akran çatışma yönetim stillerinden hükmetme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır

### **6.2.5. Duygusal Sermaye Boyutlarının Çatışma Yönetim Stillerinden Bütünleştirme Boyutu Üzerindeki Etkileri**

Örgütsel çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme boyutunun uygulanan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi sonucunda duygusal sermaye boyutlarından 2 tanesinden (uyumluluk, kişisel farkındalık) etkilenmiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal sermayenin uyumluluk boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme boyutuna ilişkin oluşturulan hipotez doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular bu konuda yazılmış literatür ile (Van de Vliert ve Euvema, 1994; Park ve Antonioni, 2007; Barrick v.d., 2005; Yıldızoğlu, 2013) uyumludur

Benzer şekilde Erkuş ve Tabak (2009) tarafından yapılan 5 faktör kişilik özelliklerinin savunma sanayisinde çalışanların çatışma yönetim stillerine etkisi üzerine yapmış olduğu bir araştırmada uyumluluk boyutunun bütünleştirme boyutu üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal sermayenin kişisel farkındalık boyutunun akran çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme boyutuna ilişkin oluşturulan hipotez de doğrulanmıştır. Kişisel farkındalık boyutuyla çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme boyutu arasında literatür incelendiğinde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak kişisel farkındalık özelliklerinde özgüven ve kendi duygularının farkında olmak vardır. (Gardner vd., 2005: 349). Kaushal ve Kwantes (2006)'in bir yaklaşımına göre:

*Kendi duygularının farkında olanlar(self-awareness), olaylarda daha yüksek kendi duygularına yöneldikleri için çatışmada kendi çıkarlarına daha fazla yönelik olacaklardır. Bu durumdaki bireylerin hükmetme ve bütünleştirme yöntemini kullanmaları beklenir.*

Örneğimiz Gaziantep organize sanayi çalışanlarıdır ve yoğun iş temposunda oluşan problemler tüm çalışanları etkileyeceğinden çıkan problemleri yatıştırma ve çözme eğilimine girecekleri düşünülmektedir. Bütünleştirme boyutu da problem çözmeye dayalı, kazan-kazan stratejisinin hakim olduğu bir çatışma yönetim stildir. Bu nedenle kişisel farkındalığın bütünleştirme boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu düşünülmüştür.

Ayrıca yapılan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) sonuçlarına göre duygusal sermayenin özyönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi boyutlarının akran çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır

### 6.3. Öneriler

#### 6.3.1. Uygulayıcılara Öneriler

Bu çalışma sonucunda çalışanların duygusal sermaye düzeylerinin akranları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme stilleri üzerinde etkili olduğu konusunda bulgular elde edilmiştir. İnsanlar sosyal ilişkilerde bulunurken kişilik özelliklerinin etkisinde kalır. Bu durum sadece sosyal ilişkilerinde değil iş ilişkilerinde de kalabilmektedirler. İşletmelerde zaman zaman çalışanların birbirleriyle arasında çatışmalar meydana gelebilmektedir. Klasik bakış açısıyla bakanlar çatışmayı genellikle performansın düşmanı olarak görmektedirler. İnsanlar da bu bakış açısında olduğu gibi genelde çatışmayı örgütsel performansın düşmanı olarak düşünmektedirler. Ancak günümüzde çatışmaların işletme üzerinde pozitif etkilerinin de olduğu araştırmacılar tarafından savunulmaktadır. Çatışmanın fazla uzun sürmesi ve şiddet içinde yaşanması, işbirliğinin iletişimde bulunan kişilerden daha öteye gidememesi ve bunun da takım çalışmasına zarar vermesi, örgütte stresin artmasına veya örgüte olan güvenin azalmasına sebebiyet verebilmektedir. Örgütte bir çok neden çatışmaya sebebiyet verebilir. Bunlara örnek olarak işler arası birbirlerine bağımlılık, sınırlı kaynaklara erişim, iş tanımlarının belirsizliği, örgüt içi güç mücadelesi, yanlış anlaşılmalara, iletişim eksiklikleri, çıkar farklılıkları, çalışanlar arası beceri ve yetenek farklılıkları gösterilebilir. Bu sebeplerden dolayı ortaya çıkan çatışmanın alt boyutları üzerinde duygusal sermayenin de etkisinin olduğu daha önce bahsedilmiştir. Bunlara aşağıda değinilmiştir.

Sosyal farkındalık boyutunun çatışma yönetim stillerinden ödün verme ve uzlaşma boyutları üzerinde pozitif etkisi vardır. İşletmelerin personel alımında sosyal farkındalık düzeyleri yüksek bireyleri istihdam etmeleri, bir çatışma anında ödün verme ve uzlaşma enstrümanlarının kullanılarak çatışmaların daha büyümeden önüne geçilecek olması, örgütsel amaçlar açısından işletmelere avantaj sağlayabilir. Yaşanan çatışmalar işgörenler üzerinde huzursuzluğa ve bundan dolayı performans kayıplarına neden olabilir. Bu, işletmeler için istenmeyen bir durumdur. Özellikle uzlaşma yanlısı iş görenler kendi taleplerinden de ödün verebilecekleri için sosyal farkındalık düzeyi yüksek bireylerin istihdamı işletmeler için önem arz etmektedir.

Uyumluluk boyutunun ise ödün verme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve bütünleştirme boyutları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır. Uyumluluk düzeyi yüksek bireylerin iş alım

süreçlerinde daha çok tercih edilmesi veya halihazırda istihdam edilmiş personelin uyumluluk becerilerini arttırıcı faaliyetlerde bulunulması, işletmelerin huzurlu çalışma ortamı yaratmaları neticesinde iş performanslarının artması açısından çok önemlidir. İşletmelerde uyumluluk düzeyleri yüksek bireylerin çalışıyor olması, herhangi bir çatışma anında bu bireylerin çatışmadan kaçınması, çatışma taraflarıyla uzlaşması, üstünlük kurarak çatışmayı sonlandırmak adına çatışmadaki diğer tarafa hükmetmesi, anlaşma sağlanması için ödün vermesi ve ortadaki problemi çözmek ve işbirliği adına tarafları bütünleştirilmesi işletmelerin örgütsel amaçlarına hizmet etmesi açısından önemlidir.

İlişki yönetimi boyutunun çatışma yönetim stillerinden ödün verme, kaçınma, uzlaşma ve hükmetme boyutları üzerinde negatif bir etkisi vardır. İlişki yönetimi yüksek bireyin tüm bu çatışma yönetim stilleri üzerinde negatif bir etkisinin olması olası çatışmalarda durumu çatışmanın çözümsüzlüğüne kadar götürebilir. İşletme sahipleri problemlerin çözümüne odaklı personeli istihdam etmelidir veya istihdam edilmiş personeli bu yönde eğitmelidir. Ancak ilişki yönetimi güçlü bireylerin çatışmalarda çözüme etki etmiyor olmaları hiç bir çalışan veya işveren tarafından arzu edilen bir durum değildir. İlişki yönetim düzeyi yüksek personele onları çatışmayı çözme konularında destekleyici eğitimler verilmeli, uyumlu hale getirilmeli, gerekiyorsa çatışmanın nispeten daha az yaşandığı birimlerde istihdam edilmeleri, işe alınacak birim göz önünde bulundurularak istihdam edilmeleri, gelecekte meydana gelebilecek çatışmaların önüne geçilmesi açısından önemlidir.

Özyönetim boyutunun ise çatışma yönetim stillerinden ödün verme ve kaçınma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. Buradan hareketle örgütlerin öz yönetim boyutu yüksek bireyleri bünyelerinde barındırmaları, örgüt içinde meydana gelebilecek çatışma durumlarında bu bireylerin kendi isteklerini de gözardı ederek çatışmanın diğer tarafına ödün verme enstrümanı kullanması çatışmanın çözümünde ve örgütsel amaçlar doğrultusunda arzu edilen bir yaklaşımdır. Öz yönetim düzeyi yüksek bir işgörenin çatışmadan kaçınma eğilimi göstermesi olası huzursuzlukların önüne geçilmesi açısından önemli bir tutumdur. Ancak kaçınma yöntemiyle çatışmanın çözümü gelecekte daha büyük sıkıntılara gebe olabilir. Ivancevich ve Konopaske'ye göre bu strateji çatışmaya uzun dönemli değil, kısa vadeli çözümler üreten bir stratejidir (Ivancevich ve Konopaske 2003'ten akt. Yürür ve Soygüzel, 2010:36). İnsan kaynakları departmanı bunu göz önünde bulundurarak eğitimler vermeli veya istihdam süreçlerinde dikkatli davranmalıdır.

Kişisel farkındalık boyutunun da çatışma yönetim stillerinden kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve bütünleştirme boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu boyut da aynı uyumluluk boyutu gibi işletmelerin işgörenler üzerinde arzu ettiği bir özelliktir.

Kişisel farkındalık düzeyleri yüksek işgörenlerin istihdam edilmesi çatışma durumlarında çatışmadan kaçınma, çatıştığı kişi veya grupla uzlaşma, çatışmayı sonlandırmak için kişi üzerinde hükmetme ve çözüm odaklı yaklaşarak bütünleştirme sağlanması örgütsel ilişkilerinin devamı açısından önemlidir. Örgütsel ilişkilerin devam etmesi, bilgi akışının sağlıklı bir şekilde sağlandığı, huzurlu bir iş ortamı sağlayabilir. Bu, işletmeler açısından arzu edilen bir durumdur. Özellikle kişisel farkındalık ve uyumluluk düzeyleri yüksek bireylerin çatışma özelinde işletmeler tarafından istihdam edilmeleri veya halihazırda istihdam edilmiş personellere gerekli eğitimsel faaliyetlerde bulunarak onları bu yönde eğitmek örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır.

Bulunan bu sonuçlar çatışma yönetiminde, liderlik eğitimlerinde, takım kurma, kurulan takıma üye seçme veya işgören alım süreçlerinde uygulayıcıya yardımcı olabilir. Bireylerin tercih ettikleri bir çatışma yönetim stiline olmadığına veya halihazırda çatışma yönetim stillerini seçmiş olabileceklerine inanmayan durumsallık yaklaşımı liderler kendisinin veya diğerlerinin çatışma yönetim stili tercihlerine veya kişilikleriyle olan bağlantılarına odaklanırlar. Liderlerin kendilerine veya işgörelere farklı durumlarda meydana gelen çatışmalarla etkin bir şekilde başa çıkabilmeleri için eğitim materyalleri, farklı kişilik özelliklerinin neden olduğu çatışma yönetim stillerinin farklı tercih ve farklı kişilik özelliklerine uyumlaştırılabilmesi için uygun hale getirilebilir. Bu tip bir eğitim, lider ve işgörelere farklı durumlarda ortaya çıkan çatışmaları etkin bir şekilde idare edebilmek için kişilik özelliklerine göre belki de en az tercih edecekleri çatışma yönetim stilleri arasında kolaylıkla geçiş yapabilmelerine yardımcı olabilir.

Duygusal sermayesi yüksek organizasyonlar oluşturmak için organizasyonun tüm seviyelerinde farklı eğitimler, uygulamalar ve politikalar geliştirilerek, bunları uygun stratejilerle işletmeye uyarlamak gerekmektedir. Kendi hislerinin farkında olmayanlar, çatışmaları önlemek adına karşı tarafın da neler hissettiğinin farkında olmayacağından verilen eğitimler bireyin kendisini anlamasına dönük eğitimler olmalıdır. Duygusal sermayenin bireyler bazında artırılması için yöneticiler tarafından çalışanlara koçluk imkanları da sunulabilir. Kendi yansımalarını daha iyi görebilmek için koçluk önemli bir enstrümandır. Kendi davranışlarının diğer işgörelere üzerindeki etkilerini daha iyi anırlar. İşletme, hangi durumlarda ne tarz çatışmaların yaşanabileceğinin tanımlarını açıkça yapıp bu çatışmaların da hangi çatışma yönetim teknikleriyle çözüme kavuşturulabileceği ile ilgili çalışanlarını bilgilendirmelidir. Çalışanların bu konuda uygun faaliyetlerle desteklenerek, onlara hangi durumlar karşısında hangi çatışma yönetim stilini tercih etmeleri gerektiği becerisi kazandırılmalıdır. Ayrıca işgörelere arasında iletişimin artması maksatıyla sık sık sosyal

faaliyetler düzenlenerek birbirleriyle etkileşimlerinin artırılması sağlanmalı, bu sayede uyumluluk özelliğinin yaygınlaşması desteklenmelidir.

### **6.3.2. Araştırmacılara Öneriler**

Bu çalışma uygulama açısından sahip olduğu sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Gaziantep organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerdeki işgörenlerin duygusal sermayelerinin çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkilerini ortaya koyması ve çatışmaların sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi için uygun olan duygusal sermaye özelliklerini ortaya koyması literatüre kattığı değerlerin göstergesidir.

Ancak çalışma sadece Gaziantep organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerdeki işgörenleri kapsamaktadır. Görece daha ağır şartlarda çalışan işgörenler üzerinde yapılan bu çalışma, hizmet sektöründe de uygulanarak sektör çalışanlarının duygusal sermayelerinin çatışma yönetim stillerini nasıl etkilediği sonucuna ulaşılabilir ve bu sonuçlar bu çalışmayla kıyaslanabilir. Farklı şehirlerde farklı sektörlerle de yapılacak çalışmalar, konuyla ilgilenen araştırmacılara karşılaştırabilecekleri seçenekler sunabilir.

Bunun haricinde örgütsel çatışma yönetim stillerine etki edebilecek yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, gelir seviyesi gibi daha bir çok değişken ile ilişkileri araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2003). Çatışma yönetimi ve örgüt verimliliğine etkisi. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7(2), 2-27.
- Akgül, G. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal zeka düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki İstanbul ili Sultanbeyli ilçesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Akgül, G. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal zeka düzeyleriyle çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Akın, M. (2004). *İşletmelerde duygusal zekanın üst kademe yöneticiler ile astları arasındaki çatışmalar üzerindeki etkileri (Kayseri'deki büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Akkirman A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(11), 1-11.
- Aksoy, A. ve Enlil, Z. (2010). *Kültür ekonomisi envanteri*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Aksoy, M., Biyan, N. A. ve Koç, E. (2019). Konaklama sektöründe dizginleyici kültürün duygusal emek ve kültürel duyarlılık ilişkisi üzerindeki etkisi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(4), 473-491.
- Alberto, P. A. and Troutman, A. C. (1995). *Applied behavior analysis for teachers*. Englewood.
- Altan, Y. (2010). Örgütsel çatışma ve etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 159-167.
- Altıntaş, T. Y. (2007). *İş doyumunu ve çatışma çözme stillerini etkileyen faktörlerin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara
- Andersen, I. G. and Jæger, M. M. (2015). Cultural capital in context: Heterogeneous returns to cultural capital across schooling environments. *Social science research*, 50, 177-188.
- Anderson, A., Park, J. and Jack, S. (2007). Entrepreneurial social capital: Conceptualizing social capital in new high-tech firms, *International Small Business Journal*, 25(3), 245-272
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International journal of conflict management*, 9(4), 336-355

- Ashkanasy, N.M. (2003). Emotions in organizations: A multilevel perspective. In F. Dansereau, and F. J. Yammarino (Eds.), *Research in multi-level issues: Multi-level issues in organizational behavior and strategy*, 2, 9-54.
- Aslan, Ş. (2008). Duygusal zeka, bireylerarası çatışmayı çözümüyle ilişkili midir? Schutte'nin duygusal zeka ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 179-200.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara yönelik bir araştırma (Marmaris turizm sektörü örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 26-49.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2005). Örgütsel çatışma açısından hemşehricilik üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 157-176.
- Atay, K. (2002). Okul müdürlerinin duygusal zeka düzeyleri ile çatışmaları çözümü stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(3), 344-355.
- Ayan, B. (2018). *Örgütsel çatışma ve yönetimi: Kamu örgütlerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi (7. Baskı)*. Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.
- Ayub, N., AlQurashi, S. M., Al-Yafi, W. A., and Jehn, K. A. (2017). Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict. *International Journal of Conflict Management*, 28, 671–694. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2016-0105>
- Bajgar, J., Ciarrochi, J., Lane, R. and Deane, F. P. (2005). Development of the levels of emotional awareness scale for children (LEAS-C). *British Journal of Developmental Psychology*, 23(4), 569-586.
- Balta, S., Bilge, A., Aykar, F. Ş. ve Yılmaz, S. (2017). Otel işletmelerinde çatışma yönetimi eğitiminin etkililiği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(2), 233-245.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman
- Bandura, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. In Lopez S. J. (Eds.), *Positive psychology: Exploring the best in people*. Volume 1 (pp. 167-197). Westport: Greenwood Publishing.

- Bar-On, R. (2005). The impact of emotional intelligence on subjective well-being: research article: general. *Perspectives in Education*, 23(1), 41-62.
- Barrick, M. R., Parks, L. and Mount, M. K. (2005). Self- monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. *Personnel psychology*, 58(3), 745-767.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel davranış*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Basım, H. N., Çetin, F. ve Meydan, C. H. (2009). Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarında kontrol odağının rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 57-69.
- Basım, H. N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 20-34.
- Bateman, T. S. and Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier; the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bayar, A. (2015). Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri. *Sakarya University Journal of Education*, 130-141.
- Baykal, H., Kazım, I. Y. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Journal of Aeronautics & Space Technologies/Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(3), 21-38
- Bayram, N. (2016). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: AMOS uygulamaları* (3.Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için davranış bilimleri* (2. Baskı). İstanbul: Avcıol Yayınları.
- Becker, G.S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blasi, A. (1999). Emotions and moral motivation. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 29(1), 1-19.
- Böhm-Bawerk, Eugen von. (1891). *The positive theory of capital*. London: Macmillan.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. and Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of personality*, 70(3), 311-344.

- Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. and Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: a review of tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*. 17(4), 391–402.
- Bourdieu, P. and Richardson, J. G. (1986). Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. *The forms of capital*, 241-258.
- Bozkurt F. (2014). Sözlüklerdeki temel duygu kavramlarının yeniden tanımlanması: Bir yöntem önerisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Türkoloji Dergisi*, 21(1), 25-34
- Braconnier A. (1996). *Le sexe des émotions*, Paris: Odile Jacob
- Bråten, S., Manstead, A. and Oatley, K. (Eds.). (1998). *Intersubjective communication and emotion in early ontogeny* (No. 3). Cambridge University Press.
- Briner, R. B. (1995). Emotional dissonance, emotional deviance, true feelings, and the self in organizational life. In *12th EGOS Colloquium*.
- Briner, R. B. (1999). The neglect and importance of emotion at work. *European journal of work and organizational psychology*, 8(3), 323-346.
- Browder, D. M. and Shapiro, E. S. (1985). Applications of self-management to individuals with severe handicaps: A review. *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps*, 10(4), 200-208
- Buchanan, D. A. and Huczynski, A. A. (1985). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice- Hall Int. Inc.
- Buğa, A. (2010). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Bülbül, A., Ünsar, S. ve Süt, N. (2009). Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kişilerarası çatışma çözme eğiliminin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Edirne ili örneği. *17. ulusal yönetim ve organizasyon kongresi* (ss.58-63). Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Eskişehir, 21-23.05.2009.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde organizasyon geliştirme ve çatışmanın yönetimi*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Cabanac, M., Pouliot, C. and Everett, J. (1997). Pleasure as a sign of efficacy of mental activity. *European Psychologist*, 2(3), 226-234.
- Cahill, S. E. (1999). Emotional capital and professional socialization: The case of mortuary science students (and me). *Social Psychology Quarterly* 62(2), 101–116.

- Callahan, J. L., and McCollum, E. E. (2002). 1 3 Between emotion work and emotional labor. *Managing emotions in the workplace*, 219.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım Yayınları.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim* (5. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Cannon, W. B. (1927). The James-Lange theory of emotions: A critical examination and an alternative theory. *The American journal of psychology*, 39(1/4), 106-124.
- Cansız T. (2015). *Organizations without managers: The effect of self-management on employee engagement*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir University, İstanbul.
- Caprara, G. V. and Cervone, D. (2003). A conception of personality for a psychology of human strengths: Personality as an agentic, self-regulating system. In L. G. Aspinwall and U. M. Staudinger (Eds.), *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology* (pp.61-74). Washington: American Psychological Association.
- Carlos, M., Rodriguez D. and Serrano G. (2012). Affective choice of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 6-18.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., Miller, C. J., and Fulford, D. (2009). Oxford Handbook of Positive Psychology, In Snyder, C. R. and Lopez, S.J. (Eds.)
- Caudron, S. (1999). Productive conflict has value. *Workforce*, 78(2), 25-27.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000). Çatışma sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2, 39-51.
- Chan, J. C., Sit, E. N. and Lau, W. M. (2014). Conflict management styles, emotional intelligence and implicit theories of personality of nursing students: A cross-sectional study. *Nurse Education Today*, 34(6), 934-939.
- Chang, C. P. and Ju-Mei, C. H. I. U. (2009). Flight attendants' emotional labor and exhaustion in the taiwanese airline industry. *Journal of Service Science and Management*, 2(04), 305-311.
- Chapman, C. R. and Nakamura, Y. (1998). A bottom up view of emotion. In *ASSC Seminar* <http://server.phil.vt.edu/assc/watt/chapman1.html>.
- Cherniss, C. and Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Josey-Bass Publications
- Choong, K. K. (2008). Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models. *Journal of intellectual capital*, 9(4), 609-638.

- Cleveland, C. J., Ayres, R., Castaneda, B., Costanza, R., Daly, H., Folke, C, ... van den Bergh Jeroen, C.J.M., (2018). Natural Capital, Human Capital, and Sustainable Economic Growth.
- Codier, E., and MacNaughton, N. S. (2012). Are male nurses emotionally intelligent? *Nursing management*, 43(4), 1-4.
- Coleman J. S. (1994). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Cooper, R. K. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace. *Training & Development*, 51(12), 31-38.
- Copper, R. K. and Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grosset/Putnam
- Costanza, R. and Daly, H. E. (1992). Natural capital and sustainable development. *Conservation Biology*, 6, 37–46. Reprinted in R. Costanza (ed.) (1997) *Frontiers in Ecological Economics*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Cote, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1, 459–88.
- Cottingham, M. D. (2013). *Men Who Care: How Organizations and Individuals Negotiate Masculinity, Emotional Capital, and Emotion Practice in Nursing*. Doctoral dissertation, University of Akron, Ohio
- Cottingham, M. D. (2016). Theorizing emotional capital. *Theory and Society*, 45(5), 451-470.
- Couto, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*. 80(5), 46-55.
- Crossley, N. (2001). The phenomenological habitus and its construction. *Theory and society*, 30(1), 81-120.
- Cumming, E. A. (2005). *An investigation into the relationship between emotional intelligence and workplace performance: An exploratory study*, Doctoral dissertation, Lincoln University, New Zealand.
- Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zeka ilişkisi ve duygusal zeka. *D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48

- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zeka ilişkisi ve duygusal zeka, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Çarıkcı E. (2018). *Okul yöneticilerinin duygusal zeka yeterliliklerini iş yaşamında kullanma düzeyleri ile duygusal emek ve çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Çatışma. 13.03.2019, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.html>
- Çavuş, M. ve Kapusuz, A. (2015). Psychological capital: Definition, components and effects. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 5, 244-255. 10.9734/BJESBS/2015/12574.
- Çetin, M. Ö. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2011). Academics' conflict management styles. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(2), 155-162.
- Çolak, M. ve Deniz, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (53). 198-218.
- Daly, H. E. and Daly, H. E. (Eds.). (1973). *Toward a steady-state economy* (Vol. 2). San Francisco: WH Freeman.
- De Wit, F. R., Greer, L. L., and Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360-390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Depresyon nedir? 21.04.2019, <http://www.sadecepsikoloji.com/uzman-yazilari/depresyon-nedir/>
- Dess, G.D. and Picken, J.C. (1999). *Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital*. New York: American Management Association.
- Dickerson, E. A. and Creedon, C. F. (1981). Self- selection of standards by children: The relative effectiveness of pupil- selected and teacher- selected standards of performance. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 14(4), 425-433.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki yönetiminde iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 60-87.
- Duman, E. (2017). Duygusal emek: Bir literatür değerlendirmesi. *Journal EMI Dergisi*, 1(1), 29-39.

- Duval, T. S. and Wicklund, R. A. (1972). *A theory of objective self-awareness*. New York: Academic
- Earnest, G. W. and McCaslin, N. L. (1994). Extension administrators approach to conflict management: A study of relationships between conflict management styles and personality type. *Journal of Agricultural Education*, 35(3), 18-22.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L. and Bourgeois III, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, 39(2), 42-62.
- Elgin, V. M. ve Mamatoğlu, N. (2014). Gezi parkı olayları: Namus kültürü ve çatışma çözüm tarzları açısından bir değerlendirme. *Alternatif Politika Dergisi*, 6(1), 3-31.
- Erbaş, E. Ş. (2019). *Örgütsel stres, çatışma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine bir inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ercoskun, M. H. (2016). Adaptation of Self-Control and Self-Management Scale (SCMS) into Turkish culture: A study on reliability and validity. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(4), 1125-1145.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış (4.Baskı)*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.
- Eren, E. (1984). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon çağdaş ve küresel yaklaşımlar (8. Basım)*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erkan, Z. ve Avcı, R. (2014). Öğretmen Adaylarının İletişim Becerileri: Mizaç ve Karakter Özelliklerinin Rolü. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 10(1).
- Erkenekli, M., Tabak, A. ve Polat, M. (2008). Modern yaklaşımlar ışığında örgütlerde rol çatışması ile belirsizliği arasındaki ilişki ve çözüm önerileri. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 18(1), 52-71.
- Erkuş, A. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: Savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-242.
- Ertekin, Y.(1993). *Stres ve yönetim*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ertürk, M. (1994). Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve erciyes üniversitesinde bir anket uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (11), 121-147.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmede yönetim ve organizasyon (3. baskı)*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Fisher, C. D., and Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 123-129.
- Fisher, I. (1906). *The nature of capital and income*. New York: Macmillan.
- Friedman, B. H. (2010). Feelings and the body: The Jamesian perspective on autonomic specificity of emotion. *Biological psychology*, 84(3), 383-393.
- Friedman, R., Tidd, S. T., Currall, S. C. and Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55.
- Froyum, C. (2010). The reproduction of inequalities through emotional capital: The case of socializing low-income black girls. *Qualitative Sociology*, 33, 37-54
- Froyum, C. M. (2010). The reproduction of inequalities through emotional capital: The case of socializing low-income black girls. *Qualitative Sociology*. 33(1), 37-54.
- Fuchs, S. (2001). Beyond agency. *Sociological Theory*, 19(1), 24 – 40.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. and Walumbura, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gedikli, N. ve Balcı, V. (2005). Doğa sporları kulüplerinde örgütsel çatışmanın nedenleri ve kullanılan çatışma yönetimi stratejileri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 35-45.
- Gençöz, T. (2000). Pozitif ve negatif duygu ölçeği geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(46), 19-26.
- Gendron B. (2004). Why emotional capital matters in education and in labour? Toward an optimal exploitation of human capital and knowledge management. *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques*. <http://ideas.repec.org/p/mse/wpsorb/r04113.html>.
- Gendron, B. (2013). Emotional capital and education issues. *Journal of Research and Curriculum Development*, 2(1), 23-52.
- Georgescu-Roegen, N. (1971). *The entropy law and the economic process*. Cambridge, MA: Harvard UP.
- Gillies, V. (2006). Working class mothers and school life: Exploring the role of emotional capital. *Gender and Education*, 18(3), 281-293.

- Gitman, L. J. (2002). *Principles of managerial finance*. Boston: Addison-Wesley.
- Goldthorpe, J.H. (2007). Cultural Capital: Some Critical Observations, *Sociologica*, 1(2) doi:10.2383/24755
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1996). Emotional intelligence. why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), 49–50.
- Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (2009). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*, London: Bloomsbury Publishing
- Goleman, D. (2014). *Sosyal zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları
- Gooty J., Gavin M., Johnson P., Lance Frazier M. and Snow D. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4), 353-367
- Gopinath, R. (2011). Employees' emotions in workplace. *Research Journal of Business Management*, 5(1), 1-15.
- Gordon, J. R. (1991). *A diagnostic approach to organizational behavior*. Carroll School of Management, Boston College.
- Göka, E. (2000). Psikiyatrinin duyguya bakışındaki kavramsal sorunlar. *Duygudurum Dizisi*, 1, 12-17.
- Gray J.L., Storke, F. and Merrill, C. (1984). *Organizational behavior concepts and applications*, Ohio: Bell and Howell Company .
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. A. and Hair, E. C. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The case for agreeableness. *Journal of personality and social psychology*, 70(4), 820-835.
- Griffiths P.E. (1997). *What emotions really are*. Chicago: The University of Chicago Press
- Grootaert, C. and Van Bastelaer, T. (2002). Introduction and overview. In C. Grootaert and T. Van Bastelaer (Eds.), *The role of social capital in development: An empirical assessment* (pp. 1–10). Cambridge: Cambridge University Press.
- Gross, J. J. (1999). Emotion regulation: Past, present, future. *Cognition and Emotion*, 13(5), 551-573.
- Gülmez, Ç. (2008). *Sosyal Kognitif Bilinç Açısından Ahlak ve Din Eğitime Kuramsal Bir Bakış*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Güler, B. (2009). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt içi çatışma arasındaki ilişki: Sağlık sektörü uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi,

İstanbul

- Güllü, S., Yıldız, K. ve Rabia, K. (2020). Spor işletmelerinde duygusal zeka ve çatışma yönetimi yaklaşımı ilişkisinin incelenmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 25(3), 241-254.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (3.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürer, A., Öneren, M. ve Bozacı, İ. (2014). Çalışanların bireysel değerleri ile örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Kamu yöneticileri üzerine bir araştırma. *International Journal of Social Science*, 29, 439-455.
- Güzel, H. M. (2010). *Yükseköğretim kurumlarında örgütsel çatışma ve yönetimi (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Hagen, E. E. (1962). *The Theory of Social Change: How Economic Growth Begins*. B. M. Özgüven (Çev.) *Bursa: İ.T.İ.A. Dergisi*. 2(3), 1205-1223.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*, 5(3), 207-219. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–79.
- Hassan, B., Maqsood, A., and Riaz, M. N. (2011). Relationship between organizational communication climate and interpersonal conflict management styles. *Pakistan Journal of Psychology*, 42(2), 23-41.
- Heather Bulan, F., Erickson, R. J. and Wharton, A. S. (1997). Doing for others on the job: The affective requirements of service work, gender, and emotional well-being. *Social problems*, 44(2), 235-256.
- Hicks, H.G. and Gulet, C.R. (1981). *Oranizasyonlar: Teori ve davranış*. B.Baykal (Çev.), İstanbul:İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları.
- Hmieleski, K. M. and Carr, J. C. (2007). The relationship between entrepreneur psychological capital and well-being. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling* (20th. Ed.). Berkley: University of California press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in workrelated values*. Beverly Hills, CA: Sage

- Hopkins, M. M. and Yonker, R. D. (2015). Managing conflict with emotional intelligence: Abilities that make a difference. *Journal of Management Development*, 34(2), 226-244.
- Hughes L.W. (2008). A correlational study of the relationship between sense of humor and positive psychological capacities. *Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives*, 1(1).
- Humphrey R.H. and Ashforth, B.E. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organisational Behaviour*, 36(6), 749-769.
- Ioannis, M., Panagiotis, P., Galanis, P., Siskou, O., Maniadakis, N. and Kaitelidou, D. (2014). Conflict management in a Greek public hospital: Collaboration or avoidance? *International Journal of Caring Sciences*, 7, 75-82.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007). Esenlik (well-being) ve çatışmayı ele alış tarzı. *Öneri Dergisi*, 27, 61-81
- İlban, T. (2008). *İnşaat sektöründe çatışma yönetiminin kültürel boyutu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- İlban, T. (2008). *İnşaat sektöründe çatışma yönetiminin kültürel boyutu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul
- İmamoğlu, E. (2014). *Örgütsel çatışmanın nedenleri ve çalışanlar üzerindeki etkileri ve kamu kuruluşunda bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- İnanç, B. Y. ve Yerlikaya, E. E. (2011). *Kişilik kuramları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Jackson, E. N. (1959). Grief and religion. In H. Feifel (Eds.), *In The meaning of death*. ss. 218-233. New York: McGraw-Hill.
- James, W. (1884). What is an emotion? *Classics in the History of Psychology*, 9 (34), 188-205.
- Jensen-Campbell, L. A. and Malcolm, K. T. (2007). The importance of conscientiousness in adolescent interpersonal relationships. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(3), 368-383.
- Joia, L. A. and Da Silva Sanz, P. S. (2009). The Conundrum of Valuing a Company's Intellectual Capital. In Lytras, M. D. and Pablos, P. O. (Eds.), *Knowledge Ecology in Global Business: Managing Intellectual Capital: Managing Intellectual Capital*, 58.

- Jordan, P. J. and Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution implications for human resource development. *Advances In Developing Human Resources*, 4(1), 62-79.
- Jordan, P. J. and Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human performance*, 17(2), 195-218.
- Kalaycı, Y. (2016). *Öğretmen adaylarının kişilik özellikleriyle çatışma yönetim yaklaşımları arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
- Kalebaşı, E. S. (2014). *Anaokulu öğretmenlerinde örgütsel çatışma ve iş doyumunu ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Kanfer, F. H. (1970). Self-monitoring: Methodological limitations and clinical applications. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 35(2), 148-152
- Kanfer, F. H. and Karoly, P. (1972). Self-control: A behavioristic excursion into the lion's den. *Behavior Therapy*, 3(3), 398-416.
- Kara, S. (2020). *Duygusal emek üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Karadoğan, N. B. (2010). *Yöneticilerin sosyal zeka seviyelerinin çalışanların iş doyumuna etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Karcioğlu F. ve Kahya, C. (2011). Yöneticilerin iletişim tarzı ve kullandıkları çatışma yönetim stili arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 327-340.
- Karip, E. (2010). *Çatışma yönetimi (4. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Kaushal, R. and Kwantes. C.T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International journal of intercultural relations*. 30(5), 579-603.
- Keçecioğlu, T. (1999). Örgütlerde çatışma ve yönetimi. *Mercek Dergisi*, 14, 98-111.
- Keleş, N. ve Positive, H. (2011). Psychological capital: Definition, components and their effects on organizational management. *Journal of Organization and Management Sciences*, 3(2), 343-350.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde çatışma: Mahiyeti ve nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(1), 103-124.
- Kızıl, Ş. (2014). *Öğretmenlerin duygusal zekaları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki (Balıkesir ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.

- Killian, K. D. (2012). Development and validation of the emotional self-awareness questionnaire: A measure of emotional intelligence. *Journal of Marital and Family Therapy*, 38(3), 502-514.
- Kleinginna, P. R. and Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and emotion*, 5(4), 345-379.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyonlarda davranış klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Komaraju, M., Dollinger, S. J. and Lovell, J. (2012). Agreeableness and conflict management styles: A cross-validated extension. *Journal of Organizational Psychology*, 12(1), 19-31.
- Konrad, S. ve Hendl, C. (1997). *Duyularla güçlenmek* (M. Taştan, Çev.). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Konrad, S. ve Hendl, C. (2001). *Duyularla güçlenmek* (M. Taştan, Çev.). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Koytak, E. (2012). Tahakküme hükmetmek: Bourdieu sosyolojisinde toplum ve bilim ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 3(25), 85-101.
- Kruml, S. M. and Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Lam, C. F. (2012). Conflict Management Styles: Responses to Ethical Dilemmas by Hong Kong Business Executives. *GSTF Business Review (GBR)*, 1(4), 102-107.
- Lamont, M. and Lareau, A. (1988). Cultural capital: Allusions, gaps and glissandos in recent theoretical developments. *Sociological theory*, 153-168.
- Lazarus, R. S. (1982). Thoughts on the relations between emotion and cognition. *American psychologist*, 37(9), 1019.
- Lee, S. H., Simpson, R. L. and Shogren, K. A. (2007). Effects and implications of self-management for students with autism: A meta-analysis. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 22(1), 2-13.
- Leidner, R. (1993). *Fast food, fast talk: Service work and the routinization of everyday life*. Univ of California Press.
- Lemiere, S. (2002). Discrimination in bonuses differentials between men and women. In *Association d'Econométrie Appliquée (AEA) Conference on the Econometrics of Wages*, Brussell, 28-29.

- Littlejohn S. W. (1995). *Theories of human communication*. California: Wadsworth Publishing.
- Longe, O. (2015). Impact of workplace conflict management on organizational performance: A case of Nigerian manufacturing firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 83-92.
- Lorenzen, M. (2007). Social capital and localised learning: Proximity and place in technological and institutional dynamics. *Urban Studies*, 44(4), 799–817.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behaviour* (7th. Ed). New York: McGraw- Hill Inc.
- Luthans F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72
- Ma, Z. (2005). Exploring the relationships between the big five personality factors, conflict styles, and bargaining behaviors. In *IACM 18th Annual Conference*.
- Manion, C. (2007). Feeling, thinking, doing: Emotional capital, empowerment, and women’s education. In I. Epstein (Ed.), *Recapturing the personal: Essays on education and embodied knowledge in comparative perspective* (pp. 87–109). Charlotte: Information Age Publishing.
- Manstead, A. S., Frijda, N. and Fischer, A. (Eds.). (2004). *Feelings and emotions: The Amsterdam symposium*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Masten, A. S., Cutuli, J. J., Herbers, J. E., and Reed, M.G. J. (2009). Resilience in development. In C. R. Snyder and S. J. Lopez (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology*, (2nd ed.) (pp. 117 - 131). New York: Oxford University Press.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. and Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Meier, K. J., Mastracci, S. H. and Wilson, K. (2006). Gender and emotional labor in public organizations: An empirical examination of the link to performance. *Public Administration Review*, 66(6), 899-909.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları* (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mezo, P. G. (2009). The self-control and self-management scale (SCMS): Development of an adaptive self-regulatory coping skills instrument. *Journal Of Psychopathology And Behavioral Assessment*, 31(2), 83-93.
- Miyake, A., Friedman, N. P., Emerson M. J., Witzki, A. H., Howerter, A. and Wager, T. D. (2000). The unity and diversity of executive functions and their contributions to

- complex "frontal lobe" tasks: A latent variable analysis. *Cognitive Psychology*, 41(1), 49-100.
- Moberg, P. J. (1998). Predicting conflict strategy with personality traits: Incremental validity and the five factor model. *International Journal of Conflict Management*, 9(3), 258-285.
- Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12(1). 22-47
- Morris, J. A. and Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Mouritsen, J., Bukh, P. N. and Marray B. (2004). Reporting on intellectual capital: why, what and how?. *Measuring Business Excellence*. 8(1), 46-54
- Mukhopadhyay, D. (2004). Working capital management in heavy engineering firms-A case study. *Management Accountant Calcutta*, 39, 317-323.
- Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: A review and future directions. *International Journal of Conflict Management*. 19(4), 359-381.
- Natural Capital Coalition. (2016). Connecting Finance And Natural Capital A Supplement To The Natural Capital Protocol. [www.naturalcapitalcoalition.org](http://www.naturalcapitalcoalition.org) (21.10.2018).
- Natural Capital Committee. (2015). The state of natural capital: protecting and improving natural capital for prosperity and wellbeing. <https://www.cbd.int/financial/values/uk-stateof-naturalcapital.pdf> (21.10.2018).
- Nermien, A. A. (2003). *Comprehensive intellectual capital management*. Hoboken-NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Newman, M. (2009). *Emotional capitalists: The new leaders*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Newman, M. Purse, J. Smith, K. and Broderick, J. (2015). Assessing emotional intelligence in leaders and organisations: Reliability and validity of the emotional capital report (ECR). *The Australasian Journal of Organisational Psychology*, 8, 1-15.
- Nowotny, H. (1981). Austria: Women in public life. In C. F. Epstein and R. L. Coser (Eds.), *Access to power: cross-national studies of women and elites*(pp. 147–156). London: George Allen & Unwin.
- O'Neill, T. A. and McLarnon, M. J. W. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28, 378–394. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.002>

- Ojo, O. and Abolade D. A. (2014). Impact of conflict management on employees' performance in a public sector organisation in Nigeria. *Management Strategies Journal*, 23(1), 64-70.
- Okcu, V., Dogan, E. ve Dayanan, İ. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 217-244.
- Ortony, A. J., Revelle, W. R., and Zinbarg, R. E. (2012). Why emotional intelligence needs a fluid component. In *The science of emotional intelligence: Knowns and unknowns*. Oxford University Press.
- Özkalp, E. ve Kırrel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim ve Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı
- Örgütlerde kişilerarası-gruplararası çatışmalar.* 03.03.2019, <http://www.turkstudent.net/art/3303>
- Özdelikara, A., Taştan, A. ve Arslan, B. (2019). Hemşirelik öğrencilerinin çatışma çözme stillerinin belirlenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(6), 186-195.
- Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A. (2007). Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 393-410.
- Özdeş, T. (2000). Çatışma veya uzlaşma-21. yüzyıla girerken çoğulculuğa kur'an açısından bir bakış. *Cumhuriyet Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü İnternet Dergisi*. 4(1).
- Özer, B. U. ve Tezer, E. (2008). Umut ve olumlu-olumsuz duygular arasındaki ilişkiler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 81-86.
- Özgan, H. (2011). Örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerin örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 229-247.
- Özkalp, E. A. (2009). New dimension in organizational behavior: A positive (positive) approach and organizational behaviour issues. In *Proceedings of 17th National Management and Organization Congress* (pp. 491-498).
- Özkalp, E., ve Kırrel, Ç. (1999). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders kitapları.
- Öztaş, U. ve Akın O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: Antalya serbest bölgesinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.

- Pablos, P. O. D. (2003). Knowledge management projects: State of the art in the Spanish manufacturing industry. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 5(4), 297-310.
- Park, H. and Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity, and strength of conflict resolution strategy. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 110-125.
- Pelit, E., Kılıç, İ. ve Keleş, Y. (2013). Otel işletmeleri yöneticilerinin kişilik özellikleri ile çatışma yönetme yöntemleri arasındaki ilişki. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 3-19.
- Peterson S. J., Luthans F., Avolio B. J., Walumbwa F.O. and Zhang Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427-450.
- Petty, R. and Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review. *Journal of intellectual capital*, 1(2), 155-76
- Pintrich, P. R. (1991). *A manual for the use of the motivated strategies for learning questionnaire (MSLQ)*. Ann Arbor, MI: University of Michigan, NCRIPITL
- Ployhart, R.E., Nyberg, A J., Reilly, G. and Maltarich, M.A. (2014) Human capital is dead; long live human capital resources!. *Journal of Management* 40(2), 371–98.
- Pondy, L. R. (1973). *Örgütsel Uyuşmazlık Kavramlar ve Modeller* (B. Özgüven, Çev.), *Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 2(1).
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1-24.
- Posthuma, R., Montes, C., Rodríguez, D., and Serrano, G. (2012). Affective choice of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 6-18.
- Principles of political economy with some of their applications to social philosophy. 12.04.2020, <http://www.econlib.org/library/Mill/mlP.html>
- Putnam, R. D. (2000). *Collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Qadir, A. (2016). *An integrative model of personality, conflict management styles and emotional labour*. Unpublished doctoral dissertation, COMSATS Institute Of Information Technology Islamabad-Pakistan.
- Rafaeli, A. and Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in organizational behavior*, 11(1), 1-42.

- Rahim, M. A. and Clement, P. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries, *The International Journal Of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict, *The International Journal Of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A., and Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122–132.
- Rahim, M. A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J. H., Yu, C. S., Anita Chan, K., ...Ferdausy, S. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International Journal Of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.
- Rahim, M.A., Garrett, J.E. and Buntzman, G.F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *J Bus Ethics* 11, 423–432.
- Rastogi, P. N. (2003). The nature and role of IC: Rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 227-248.
- Reay, D. (2004). Gendering Bourdieu's concepts of capitals? Emotional capital, women, and social class. *The Sociological Review*, 52, 57–74.
- Reisenzein, R. (1983). The Schachter theory of emotion: Two decades later. *Psychological bulletin*, 94(2), 239..
- Renner, T. ve Feldman R. S. (2015). *Aklımın akli: Psikoloji*. (M. Durak, E. Ş. Durak ve U. Kocatepe, Çev. Ed.) Ankara: Nobel.
- Ridgeway, C. (2011). *Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world*. NY: Oxford University Press.
- Robbins, D. (1991). *The Work of Pierre Bourdieu: Recognizing Society*. Open University Press, Milton Keynes.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory* (3rd. Ed.). New-Jersey: Prentice- Hall Int. Inc.
- Rosenbaum, M. (1989). Self-control under stress: The role of learned resourcefulness. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 11(4), 249-258.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). Rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumunu üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 35-49.
- Salami, S. O. (2010). Conflict resolution strategies and organizational citizenship behavior: The moderating role of trait emotional intelligence. *Social Behavior and Personality*:

- An International Journal*, 38(1), 75-86.
- Salovey, P. and Caruso, D. (2010). Yönetimde Duygusal Zekâ,(S. Kaymak, Çev.). *İstanbul: Crea Yayıncılık*, 107.
- Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination Cognition and Personality*, 9, 185–211.
- Salovey, P., Stroud, L. R., Woolery, A. and Epel, E. S. (2002). Perceived emotional intelligence, stress reactivity, and symptom reports: Further explorations using the trait meta-mood scale. *Psychology and health*, 17(5), 611-627.
- Sandy, S. V. and Boardman, S. K. (2000). The peaceful kids conflict resolution program. *International Journal of Conflict Management*, 11(4).
- Sayan, Ö. F. ve Mahmut, Ü. N. (2002). İnsan duygusal paternlerinin cihazlar tarafından algılanması–kullanıcı testleri sonuçları. *İstanbul Üniversitesi Eleco'2002 Elektrik - Elektronik - Bilgisayar Mühendisliği Sempozyumu ve Fuarı Bildirileri*
- Scheper-Hughes, N. and Lock, M. M. (1987). The mindful body: A prolegomenon to future work in medical anthropology. *Medical anthropology quarterly*, 1(1), 6-41.
- Scherer, K. R. (1993). Neuroscience projections to current debates in emotion psychology. *Cognition & Emotion*, 7(1), 1-41.
- Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured?. *Social science information*, 44(4), 695-729.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review* 51, 1-17.
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful: Economics as if people mattered*. New York: Harper and Row.
- Schweingruber, D. and Berns, N. (2005). Shaping the selves of young salespeople through emotion management. *Journal of Contemporary Ethnography*, 34(6), 679–706
- Seligman, M. E. P., Abramson, L. Y., Semmel, A. and Von Bayer, C. (1998). *Learned optimism* New York: Pocket Books.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 245-254.
- Shih, H. A., and Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 147-168.
- Silah, M. (2001). *Çalışma psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi

- Silvia, P. J., Phillips, A. G., Baumgaertner, M. K., and Maschauer, E. L. (2006). Emotion concepts and self-focused attention: Exploring parallel effects of emotional states and emotional knowledge. *Motivation and Emotion*, 30(3), 225-231.
- Singh, N. and Koiri, P. (2017). Understanding social capital. *Social Science Spectrum*, 2(4), 275-280.
- Smith, A. (1996). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Oxford, UK: Clarendon Press.
- Snyder C.R., Irving L. and Anderson J. (1991). Hope and health: measuring the will and the ways. In C. R. Snyder and D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of Social and Clinical Psychology*, (pp. 285–305). Elmsford, NY: Pergamon
- Soran S. (2011). *Duyguların performansa etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-19.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons
- Stajkovic A. D. and Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62–74
- Steinberg, R. J. and Figart, D. M. (1999). Emotional demands at work: A job content analysis. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 177-191.
- Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative science quarterly*, 245-268.
- Şahan, İ. (2006). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şahin, A., Emimi, F. T. ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma yönetimi, yöntemleri ve hastane örgütlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 553-568.
- Şahin, S. ve Aksu, S. G. (2015). İdari göreve sahip akademisyenlerin kişilik özellikleri ile kullandıkları çatışma çözme stilleri ilişkisi: İzmir ili örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 135-154.

- Şahin, S. ve Şahin, F. Y. (2017). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin sosyal zekâ ve bazı kişisel değişkenlere göre incelenmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 391-418.
- Şendur, Fulya E. (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Şimşek, M. (2004). *İş hayatında mükemmellik (1. Baskı)*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şirin, E. F. ve Yetim, A. A. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerinin yönetici ve akademisyen algılarına göre incelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(4), 186-198.
- Tatar, A., Özdemir, H. ve Çelikbaş, B. (2018). Gelir getiren bir işte çalışan ve çalışmayan kadınlarda duygusal öz-farkındalık düzeylerinin incelenmesi. *İş'te Davranış Dergisi*, 3(1), 31-41.
- Terwase, J. M., Ibaishwa, R. L. and Enemari, J. (2016). Parenting styles and gender as predictors of social intelligence among adolescents in idoma land. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(1), 181-181.
- Tetik, S. ve Açıkgöz, A. (2013). Duygusal zeka düzeyinin problem çözme becerisi üzerindeki etkisi: Meslek yüksekokulu öğrencileri üzerine bir uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 3(4), 87-97.
- The Institute of Cost and Works Accountants of India. (2010). *Financial Management and International Finance*, Mumbai: Repro India Ltd.
- Thoits, P.A. (1989). The sociology of emotions. *Annual Review of Sociology*, 15, 317-342.
- Thoits, P. A. (2004). Emotion norms, emotion work, and social order. In *Feelings and emotions: The Amsterdam symposium* (pp. 359-378). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Thomas, H., Smith, R.R. and Diez, F. (2013) *Human capital and global business strategy*. New York: Cambridge University Press.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 265-274.
- Thomson K. M. (1989). *Emotional capital: Maximising the intangible assets at the heart of brand and business success*. Oxford: Capstone.

- Throsby, D. (1999). Cultural capital, journal of cultural economics. *Kluwer Academic Publishers*, 23(1-2), 3-12.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict positive organization: Stimulate diversity and create unity (Addison-wesley series on organization development)*, NewYork: Addison, Wesley Publishing Company.
- Todd, A. W., Horner, R. H. and Sugai, G. (1999). Self-monitoring and self-recruited praise: Effects on problem behavior, academic engagement, and work completion in a typical classroom. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 1(2), 66-122.
- Toegel, G., Anand, N., and Kilduff, M. (2007). Emotion helpers: The role of high positive affectivity and high self- monitoring managers. *Personnel Psychology*, 60(2), 337-365.
- Tooby, J. and Cosmides, L. (1990). The past explains the present: Emotional adaptations and the structure of ancestral environments. *Ethology and Sociobiology*, 11, 375-424.
- Topaloğlu, C. (2011). Yönetim kuramları ve örgütiçi çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 117-129.
- Topaloğlu, C. ve Umut, A. (2008). Çatışma, nedenleri ve yönetimi: Otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-92.
- Tosun, O. ve Taşkıran, E. (2017). Çatışma yönetimi tarzları tercihinde beş faktör kişilik özelliklerinin rolü. *Kafkas Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 287-307.
- Tönnies, F. (2000). Gemeinschaft ve Gesellschaft, Şehir ve Cemiyet: Weber, Tönnies ve Simmel içinde, ( A. Aydoğan, Çev.), İstanbul: İz Yayıncılık. 185-217.
- Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel çatışma ve yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tükel, J. (11 Aralık 2006). Çalışanlarda stres yaratan roller. *Milliyet Gazetesi*. <http://Blog.Milliyet.Com.Tr/Blog.Asp?Blogno=16891>
- Tümüklü, A. (2002). Öğrenciler arasındaki çatışmanın çözümünde problem çözme ve arabuluculuk. E. Karip (Ed.), *Sınıf yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tunç, T. ve Kutanis, R. (2013). Benlik saygısının çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkisi: Bir üniversite hastanesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 23-43.
- Turan, M. (2015). *Öğretmenlerin duygusal zekâ ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

- Turan, Ö. A. T. S. N. ve Kökçü, M. (2012). Beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler: Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Journal of Yaşar University*, 7(27), 4611-4641.
- Turner, R. K. (1997). Georgescu-Roegen versus Solow-Stiglitz: a pluralistic and interdisciplinary perspective. *Ecological Economics*, 22, 299-302.
- Tutcu, A. (2018). *Duygusal sermayenin iş ve yaşam doyumu üzerine etkisinde duygusal iyilik algısının aracılık etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Tutcu, A. Çelik, M. (2020). Çalışanların duygusal sermayelerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (Özel Sayı), 99-116.
- Türk, M. (2003). *Küreselleşme sürecinde işletmelerde bilgi yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Türk, Z. ve Süngü, A. (2004). İşletmelerde liderlik ve çatışma yönetimi, *Mevzuat Dergisi*, 7(75)
- Türnüklü, A. (2007). Liselerde öğrenci çatışmaları, nedenleri, çözüm stratejileri ve taktikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(1), 129-166.
- Uslu Y. (2017), *Mersin üniversitesi öğrencilerinin duygusal dikkat, duygusal netlik ve duygusal onarım düzeyleri ile benlik saygısı, sosyal kaygı ve depresyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Ünal, A. Z. (2004). *Sosyal tabakalaşma bağlamında Pierre Bourdieu'nun kültürel sermaye kavramı*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 1(5), 880-930.
- Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(27), 36-56
- Ünlü, S., Özcihan, T., Özbaş, Z. ve Bakıner, A. (2014). Örgütsel çatışma çözüm yöntemleriyle duygusal zeka arasındaki ilişki: Bir tasarım mühendisliği örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 251-263.
- Van De Vliert, E. and Euwema, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4), 674-687.

- Van Maanen, J. and Kunda, G. (1989). "Reel feelings": Emotional expression and organizational culture. In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour*, (11), Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Slyke, E. J. (1997). Facilitating productive conflict. *HR Focus*, 74(4), 17-17.
- Veugelers, W. and Vedder, P. (2003). Values in teaching. *Teachers and Teaching*, 9(4), 377-389.
- Virkki, T. (2007). Chapter 11: Emotional Capital in Caring Work. *Functionality, Intentionality and Morality (Research on Emotion in Organizations, Volume 3)*, Emerald Group Publishing Limited, 265-285.
- Voronov, M. (2013). Emotional Capital and Institutional Reproduction. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 11152). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Wehmeyer, M. L., Agran, M. and Hughes, C. (1998). *Teaching self-determination to students with disabilities: Basic skills for successful transition*. Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Co.
- Weiss, H. M. and Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of effective experiences at work. *Research in Organisational Behaviour*, 18, 1-79.
- Wen, Ji, Songshan Sam Huang, and Pingping H. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management* 81, 120-130.
- Westlund, H. (2006). *Social capital in the knowledge economy: Theory and empirics*. Berlin: Springer.
- Weston, J. F. and Brigham, E. F. (1996). *Essentials of managerial finance*. New York: Dryden Press
- Wharton, A. S. and Erickson, R. I. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of management Review*, 18(3), 457-486.
- Whetten, D. A. and Cameron, K. S. (1995). *Developing Management Skills* (3rd. Ed). New York: Harper Collins College Pub.
- Wilson, P. A. (1997). Building social capital: A learning agenda for the twenty-first century, *Urban Studies*, 34(5-6), 745-760.
- Woolcock, M. and Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The world bank research observer*, 15(2), 225-249.

- World Bank (1999). *Social capital: A multifaceted perspective*. Washington DC: The World Bank.
- Wright, T. A., and Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(1), 1-23.
- Yaşlıoğlu, M. M., Pekdemir I. ve Toplu D. (2013). Duygusal zeka ve çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.
- Yelkikalan, N. (2006). Aile şirketlerinde çatışma ve bir çözüm önerisi: Stratejik planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 195-209
- Yerlikaya, A. (2008). *İşyerlerindeki organizasyonel adalet algısının duygular üzerinde etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul yöneticilerinin 5 faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi: Ankara.
- Yıldızoğlu, H. ve Burgaz, B. (2014). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 295-310.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y., Güner, M. ve Sen, B. (2015). The relationship between teachers' emotional labor and burnout level. *Eurasian Journal of Educational Research*, 59, 75-90.
- Yılmaz, Ö. (2016). *Örgütsel çatışma yönetiminde örgütsel vatandaşlık davranışının rolüne ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yurdunkulu, A. ve Oktay, A. (2020). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma durumları ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Düzce-Merkez örneği). *Trakya Eğitim Dergisi*, 10 (1), 285-302.
- Yürür, S. ve Soygüzel H. (2010). Örgütsel çatışma yönetimi açısından kamu yöneticileri ile

özel sektör yöneticileri arasındaki farklılıkların analizi. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1), 31-47.

Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American psychologist*, 35(2), 151.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık

Zimmerman, B. J. (2004). Albert Bandura: The Man and his Contributions to Educational Psychology In Barry J. Zimmerman and Dale H. Schunk. (Eds.), *Educational psychology: One-hundred years of contributions* (pp. 1-47). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.



## Anket Formu

## DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

## 1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

## 2. Yaşınız?

## 3. Medeni Durumunuz?

Evli Bekar Diğer

## 4. Siz dahil kardeş sayınız?

## 5. Öğrenim Durumunuz?

Orta öğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü

## 6. Mesleki Tecrübeniz?

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

## 7. Çalıştığınız Pozisyon

Çalışan Yönetici Alt Seviye Yönetici Orta Seviye Yönetici Üst Seviye Yönetici

ANKET FORMU		Tamamen beni ifade etmiyor	Nadiren beni ifade ediyor	Ara sıra beni ifade ediyor	Çoğunlukla beni ifade ediyor	Tamamen beni ifade ediyor
Değerli Katılımcı, Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Ankette yer alan sorulara içtenlikle ve hiçbir soruyu atlamadan yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Size uygun olanı (X) şeklinde işaretleyiniz. Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.						
<b>DUYGUSAL SERMAYE</b>						
1.	Kim olduğumu, ne yaptığımı ve neye sahip olduğumu kolayca tarif edebilirim					
2.	Bilgi ve becerilerime güvenirim					
3.	Birçok durum karşısında sergileyeceğim tutum konusunda kendimden eminimdir					
4.	Kendimi olduğum gibi kabul ediyor ve beğeniyorum					
5.	Bazen diğer insanları anlamak bana zor gelir					
6.	Başkalarının hissettiklerine karşı duyarlıyım					
7.	Bir karar vermeden önce diğerlerinin içinde bulunduğu koşulları ve neler hissettiklerini dikkate alırım					
8.	Başkalarını incitmemeye özen gösteririm					
9.	Başkalarının duygularını anlama konusunda iyiyimdir					
10.	İnsanlar beni "iyi bir dinleyici" olarak tanımlar					
11.	Davranışımın diğer insanlar üzerindeki etkisini anlayabilirim					

12.	Duygusal iniş çıkışlarımı fark ederim					
13.	İnsanlarla birebir ilişki kurmakta zorlanırım					
14.	Yeni durumlara kolayca uyum sağlarım					
15.	Arzu ettiğim kadar özgüvenim yok					
16.	Bir olayda zorluklarla karşılaşsam da, başarılı olabileceğime inancım tamdır					
17.	Bazen insanlara karşı soğuk (mesafeli) durmayı tercih ederim					
18.	Kendi düşüncemi savunmak yerine diğerlerinin görüşünü kabul etme eğilimindeyim					
19.	Düşüncelerimi karşı tarafa aktarmakta zorluk çekerim					
20.	Stresli durumlarda duygusal davranırım					
21.	Ben baskı altındayken, bu durum başkaları tarafından açıkça fark edilir					
22.	Endişemi yönetmekte çok zorlanırım					
23.	Stresli durumlarda sakin kalabilirim					
24.	Yeni sorumluluklar veya ilave görevler almayı severim					
25.	Başarılması zor bir işi üslenmeyi severim					
26.	Kolay hedefleri değil zor olanları tercih ederim					
27.	Yeni durumlara çok zorlanmadan adapte olurum					
28.	Hislerimi ifade etmek bana zor gelir					
29.	İnsanlar beni biraz soğuk (mesafeli) bulur					
30.	Hayatı, keşfedilmeyi bekleyen fırsatlarla dolu olarak görürüm					
	<b>ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ</b>					
31.	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım					
32.	Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerini karşılamaya çalışırım					
33.	Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım					
34.	Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım					
35.	Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım					
36.	İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım					
37.	Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım					
38.	Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım					
39.	İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım					
40.	Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım					
41.	İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğirim					
42.	Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum					
43.	İş arkadaşlarımla genellikle ayrıcalık tanırım					
44.	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm					
45.	Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum					
46.	İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içinde düşmekten uzak durmaya çalışırım					
47.	İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım					
48.	İstediğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım					
49.	Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım					
50.	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim					
51.	Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim					
52.	Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları					

	açığa çıkartmaya çalışırım					
53	Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için iş birliği yaparım					
54	İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım					
55	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım					
56	İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım					
57	İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım					
58	Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm					

