

# Spor İşletmelerinde Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımı İlişkisinin İncelenmesi

Sevim GÜLLÜ<sup>1</sup>, Kadir YILDIZ<sup>2</sup>, Rabia KAYA<sup>3</sup>

<sup>1</sup>İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, İstanbul

<sup>2</sup>Celal Bayar Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, Manisa

<sup>3</sup>Nişantaşı Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü, İstanbul

## Araştırma Makalesi

### Öz

*Bu çalışmada spor işletmelerinde duygusal zeka ile çatışma yönetimi yaklaşımları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinde yer alan tarama modellerinden ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Çalışma grubunu, İstanbul'da faaliyet gösteren çeşitli spor işletmelerinde görev yapan 102 kadın 110 erkek olmak üzere toplam 212 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada, katılımcılar tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu ile 12 maddelik Duygusal Zeka Ölçeği (Demir, 2009) ve 28 maddelik Örgütsel Çatışma Envanteri (Gümüşeli, 1994) kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, fark testleri ve Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; bazı demografik değişkenlerin ile ölçek alt boyutlarına katılım düzeylerinde anlamlı fark tespit edilmiştir. Ayrıca; duygusal zeka ölçeği ile örgütsel çatışma envanteri alt boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir. Duygusal zeka ölçeğinin alt boyutları olan duyguları algılama, duyguları anlama, duyguları kullanma ve duyguları yönetme alt boyutları ile örgütsel çatışma envanterinin alt boyutları olan tümleştirme, ödün verme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma alt boyutları arasında genel olarak pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Sonuç olarak duygusal zeka ile çatışma yönetimi arasında pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilir. İşletmelerde çatışmaların doğru yönetilebilmesi verimlilik ve etkinliğe katkı sağlayacaktır, dolayısıyla duygusal zekası yüksek insanların istihdamı önemlidir.*

**Anahtar sözcükler:** Duygusal zeka, Örgütsel çatışma, Çatışma yönetimi yaklaşımı, Spor işletmeleri

## Investigation of the Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Management Approach in Sport Businesses

### Abstract

*The aim of this study is to investigate the relationship between emotional intelligence and conflict management approaches in sports businesses. The search is designed with the descriptive and relational survey model which are the qualitative research methods. The research group consists of 212 participants (102 females, 110 males) working in different sport businesses in Istanbul selected with convenience sampling method, one of the non-random sampling methods. To collect to data demographic questions, 12-items Emotional Intelligence Scale (Demir, 2009) and 28-items Organizational Conflict Inventory (Gümüşeli, 1994) were used with the informed consent form. In addition to descriptive statistics, difference tests and pearson correlation analysis were used for data analysis. Scale subscale scores differ according to some demographic variables. Also; The relationship between emotional intelligence scale and organizational conflict inventory sub-dimensions were determined. A positive and low level relationship was found between the subscales of perception, understanding, using emotions and managing emotions which are the sub-dimensions of the emotional intelligence scale and the integration, compromising, dominating, reconciliation and avoidance sub-dimensions of the organizational conflict inventory ( $p<0.05$ ). As a result, it can be said that there is a positive relationship between emotional intelligence and organizational conflict management. Correct management of conflicts in organizations will contribute to productivity and effectiveness, so employing people with high emotional intelligence is important.*

**Keywords:** Emotional intelligence, Organizational conflict, Conflict management approach, Sports businesses

### Giriş

Temel duygu çeşitleri öfke, üzüntü, korku, zevk, sevgi, şaşkınlık, iğrenme ve utanma gibi başlıklarla sınıflandırılmaktadır (Caruso ve Salovey, 2004). Bu duygu çeşitliliği bireylerin yaşamında bir takım etkilere sebep olabilmektedir. Duyguların insan yaşamındaki bu etkileri, duygusal zeka kavramının ortaya çıkmasında etkili unsurlardandır (Erkuş ve Günlü, 2008). Duygusal zeka kavramı tanım olarak, bireylerin, doğru akıl yürütme yeteneği ve düşünceyi geliştirmek için duyguları ve duygusal yetenekleri kullanma becerisi olarak ifade edilmektedir (Mayer, Richard ve Barsade, 2008). Bir diğer deyişle duygusal zeka; kişinin duygularını tanıma, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir (Lopes, 2016). Duygusal zeka sayesinde birey kendini tanıyarak, çevresinde olan olayların farkında olur, iç dengesini korur ve çevresine pozitif bir enerji yayarak yaşamın anlamını fark etme şansı yakalar. Bu kişiler; tükenmişlikle, stresle ya da diğer başka olumsuz duygularla daha iyi baş edebilme yetisine sahiptirler (Herece, 2016). Haliyle bu kişiler, bireyler arası ilişkilerinde de başarılı olacaktır (Ünsar ve Dinçer, 2013; Yaşlıoğlu, Pekdemir ve Toplu, 2013).

Alanyazında duygusal zeka kavramının çeşitli alt boyutlarda tanımlandığı görülmektedir. Bu alt boyutlar; örgütsel çatışmanın nedenlerinden ilki, iş hayatı ve sosyal hayatta doğru iletişim kurmak için bir hayli önemli bir unsur olan *duyguları algılama*'dır. İkinci alt boyut *duyguları anlama* ise çeşitli duyguları eş zamanlı hissederek bunları

anlayabilme, bir duygudan diğerine geçişi tanımlayabilme ve birçok duygu arasındaki geçişi fark etme, duyguları anlama olarak tarif edilmektedir. Üçüncü alt boyut olan *duyguları kullanma* ise kişinin hislerini anlamlandırarak hislerini tanımlayabilmesine ve onları kontrol edebilmesine olanak sağlamaktadır (Demir, 2010). Son olarak *Duyguları yönetme* alt boyutu ise yapıcı iç diyaloglar, zaman veya problem çözme gibi yöntemler kullanabilmek demektir. Duygusal sistemimizin düşünceler, fizyolojik değişiklikler ve davranışsal eylemler şeklinde üç bileşeni bulunmaktadır. Eğer duygular etkili bir şekilde yönetilebilirse bu üç bileşen birbirleriyle etkileşime girip birlikte çalışır. Olumlu ya da yapıcı iç düşünceler de fizyolojik değişiklikleri-davranışları kontrol altına almaya ve üretkenliği artırmaya yardımcı olmaktadır (Weisinger, 2000).

Kurumlar açısından sağlıklı işleyişin kontrolünde ve düzeninde duygusal zeka kadar önemli diğer bir unsur ise çatışma yönetimidir. Çatışma birey ya da grupların kendi içinde yaşadığı uyuşmazlık, anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır (Akkirman, 1998; Uysal, 2004). İnsanlarla olan karşılıklı ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı örgütlerin tümünde çatışmadan söz etmek mümkündür (Polat ve Üzüm, 2018; Tarakçı ve Kaya, 2009; Türk ve Süngü, 2004; Uysal, 2004). Her insanın kişilik özellikleri, huyları, yaşamdan doyum düzeyleri ve beklentileri birbirinden farklı olduğu için farklı düzeylerde ortaya çıkan çatışmaların kapsamlı ve standart tanımını yapmak oldukça zordur (Güllü, 2018; Polat ve Üzüm, 2018). Ayrıca, bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken diğer bireyler gruplar ve örgütler ile sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyuşmazlık veya tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur (Türk ve Süngü, 2004). Diğer taraftan çatışmalar, örgütlerin temel problemlerindedir (Bolak, Öztürk ve Işık, 2017; Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000). Ancak, çatışmaların olumsuz sonuçları olabileceği gibi (Bolak ve diğerleri, 2017), iyi yönetildiği takdirde yönetsel dinamizme ve gelişmeye katkı sağlaması da mümkündür (Çağlar, 2002). Çatışmalar iyi bir analize tabi tutularak, ortaya çıkış nedenleri belirlenmeli ve örgüt çıkarlarına uygun olabilecek bir çatışma yönetimi yolu benimsenmelidir (Şahin, Filiz ve Ünsal, 2006). Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında, bazıları ise organizasyondaki çeşitli birimler (gruplar-formal veya informal) arasındadır (Miles, 1980; akt. Koçel, 2015). İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağlılık; belirli (ortak) kaynakların paylaşılması; amaç ve algılama farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlik; iletişim noksanlıkları; statü farklılıkları; yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar; çıkar farklılıkları; kişilik farklılıkları; değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler; işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar; örgüt içi güç mücadelesi gibi faktörler çatışma ile ilgili nedenler olarak sıralanabilir (Koçel, 2015). Çatışma yönetimi örgütte durgunluğu önleyecek, yenilikçiliği motive edecek, gerginliklerden kurtulmayı sağlayacak, değişim ve gelişme tohumlarını atabilecek düzeydeki çatışmalar örgüt için optimal çatışma düzeyini ifade etmektedir (Dinçer, 1996: 360). Ancak, iyi yönetilememesi durumunda çatışmanın zaman, emek ve enerji kaybı yaratacağından amaçtan uzaklaşmaya –belki de başka bir yöne evrilmeye– yol açacağı; daha ciddi boyutlara ulaşması durumunda ise ayrışma yaratacağından dağılma gibi sonuçlar meydana getireceği de unutulmamalıdır (Yıldız, 2017: 35).

Rahim ve Bonoma (1979) ve Rahim (1983), kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarını; beş başlıkta toplamışlardır (Rahim, Psenicka ve Polychroniou, 2002; akt. Tunç ve Kutanis, 2013). *Tümleştirme*, bireyin kendisine ve başkalarına yüksek ilgisini ifade eder. Bu yaklaşım, taraflar arasında işbirliği, açıklık, bilgi değişimi ve her iki tarafça kabul edilebilecek bir çözüme ulaşabilmek için farklılıkların birlikte incelenmesini gerektiren kazan-kazan yaklaşımıdır. *Uyma*, bireyin kendisine düşük, başkalarına yüksek ilgisini ifade eder. Farklılıkların önemini azaltmak ve diğer tarafın çıkarlarını tatmin etmek için ortak yönleri vurgulamayı içeren bu yaklaşım; uyum, yüzleşme, boyun eğme ya da kaybet-kazan yaklaşımı olarak da adlandırılır. *Hükmetme*, bireyin kendisine yüksek, başkalarına düşük ilgisini ifade eder. Bu yaklaşım; kazan-kaybet yönelimi ile ya da bir diğerinin durumunu zorlayan davranışlarla karakterizedir. *Kaçınma*, bireyin kendisine ve başkalarına düşük ilgisini ifade eder. Bu yaklaşım, geri çekilme, sorumluluktan kaçma, yan çizme veya 'sorunu görmeme, sorunu işitmeme, sorunu konuşmama' ile ilişkilidir. *Uzlaşma*, bireyin kendisine ve başkalarına orta düzeyde ilgisini ifade eder. Bu yaklaşım, karşılıklı özveri ya da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar vermek için, her iki tarafın da bir şeylerden vazgeçmeleri sayesinde karşılıklı paylaşım içerir ve bir orta nokta arayışı anlamına gelebilir.

Bu noktada duygusal zeka ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiden söz etmek gerekir. Çünkü duygusal zeka kullanımı, olumsuz koşullarda bile olumlu düşünme tarzını koruyarak yüksek güdüleme sağlamak ve örgütsel çatışmaları en aza indirmektedir (Demir, 2010). Farklı örgüt türlerinde duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri/yaklaşımları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan çeşitli araştırmalarda iki değişken arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler tespit edildiği görülmektedir (Başoğlu ve Özgür, 2016; Güney, 2009; Mert, 2015; Özdemir ve Özdemir, 2007; Rahim ve diğerleri, 2002; Sharma ve Sehrawat, 2014a; Sharma ve Sehrawat, 2014b; Uzochukwu, Orogbu ve Chidiebere, 2016; Vashist, Singh ve Sharma, 2019). Spor işletmelerinde ise duygusal zeka ve çatışma yönetiminin bir arada kullanıldığı ve duygusal zeka ve çatışma yönetimi ilişkisinin incelendiği çalışmaya rastlanılmaması bu araştırmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada; spor işletmelerinde duygusal zeka ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Yukarıdaki literatür bilgisinden hareketle; bu çalışmanın temel hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

*H1: Spor işletmelerinde duygusal zeka düzeyi ile çatışma yönetim stratejileri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır.*

## **Gereç ve Yöntem**

### *Araştırma Modeli*

Bu çalışma, nicel araştırma desenlerinden betimsel ve ilişkisel tarama modellerinde tasarlanmıştır.

### *Çalışma Grubu*

Araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul'da faaliyet gösteren çeşitli spor işletmelerinde görev yapan seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen 102 kadın, 110 erkek olmak üzere toplam 212 gönüllü katılımcı oluşturmaktadır.

### *Veri Toplama Araçları*

Araştırmada veri toplama aracı olarak, kişisel bilgi formu, Duygusal Zeka Ölçeği ve Örgütsel Çatışma Ölçeği kullanılmıştır.

### *Duygusal Zeka Ölçeği*

Ölçek, Demir (2009) tarafından karma bir yapı oluşturmak amacıyla alan yazında yer alan Yetenek Bazlı Duygusal Zeka Modeli (Mayer, Salovey ve Caruso, 2002), Duygusal Zeka Envanteri Modeli (Bar-On, 1997) ve Duygusal Yetenek Envanteri (Goleman, 1998) modellerinden esinlenerek Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçme aracı nihai halinde "duyguları algılama ( $\alpha=.838$ )", "duyguları anlama ( $\alpha=.848$ )", "duyguları kullanma ( $\alpha=.723$ )" ve "duyguları yönetme( $\alpha=.650$ )" olmak üzere 4 alt boyuttan ve 12 sorudan oluşmaktadır. Ayrıca ölçme aracının tek faktör olarak kullanılabilmesi de ifade edilmektedir. 5'li likert tiptedir. 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır.

### *Örgütsel Çatışma Envanteri*

Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye Gümüşeli (1994) tarafından uyarlanmıştır. "Tümleştirme ( $\alpha=.755$ )", "ödün verme ( $\alpha=.835$ )", "hükmetme ( $\alpha=.709$ )", "uzlaşma ( $\alpha=.734$ )" ve "kaçınma ( $\alpha=.752$ )" olmak üzere 5 alt boyuttan ve 28 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, 1 çok az ve 5 her zaman arasında değişen 5'li likert tipi yapıya sahiptir.

### *Verilerin Analizi*

Elde edilen verilerin değerlendirilmesi için; SPSS 20 paket programı kullanılmıştır. Normallik sınaması analizlerinde basıklık ve çarpıklık değerleri (+1,5 ve -1,5) dikkate alınırken (Tabachnick ve Fidell, 2013); homojenlik sınamasında Levene testi uygulanmıştır. Verilerin analizinde ise tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, Independent t testi, One Way Anova ve Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

## Bulgular

**Tablo 1.** Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	102	48.1
	Erkek	110	51.9
Medeni Durum	Evli	125	59.0
	Bekar	87	41.1
Öğrenim	İlköğretim	22	10.4
	Lise	56	26.4
	Önlisans	23	10.8
	Lisans	88	41.5
	Yüksek Lisans	21	9.9
	Doktora	2	0.9
Çalışma Şekli	Kadrolu	90	42.5
	Sözleşmeli	105	49.5
	Stajyer	17	8.0
Görev Pozisyonu	Üst Düzey Yönetici	5	2.4
	Orta Düzey Yönetici	11	5.2
	Spor Uzmanı	6	2.8
	Antrenör	101	47.6
	Büro Personeli	39	18.4
	Genel Hizmet Personeli	24	11.3
	Diğer	26	12.3
	Büro Personeli	39	18.4

Tablo 1’de katılımcıların demografik özellikleri verilmiştir. Buna göre; katılımcıların %48.1’i kadın %51.9’u erkek; %59’u evli %40.6’sının bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların spor işletmelerindeki görev pozisyonları ise, üst-orta düzey yönetici (%2.4 - %5.2), spor uzmanı (%2.8), antrenör (%47.6), büro personeli (%18.4), genel hizmet personeli (%11.3) ve diğer (%12.3) şeklindedir.

**Tablo 2.** Duygusal zeka ve çatışma yönetimi yaklaşımı ölçekleri alt boyutlarının cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırılmasına yönelik t testi tablosu

Değişkenler	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss.	Sd.	t	p	
Duygusal Zeka Ölçeği	Duyguları Algılama	Kadın	102	3.80	0.99	210	.226	.822
		Erkek	110	3.77	1.01			
	Duyguları Anlama	Kadın	102	3.79	1.02	210	-	.122
		Erkek	110	3.99	0.86		1.554	
	Duyguları Kullanma	Kadın	102	3.83	0.97	210	.287	.774
		Erkek	110	3.79	0.86			
Duyguları Yönetme	Kadın	102	3.56	0.91	210	-.445	.657	
	Erkek	110	3.61	0.85				
Çatışma Yönetimi Yaklaşımı Ölçeği	Tümleştirme	Kadın	102	4.01	0.73	210	.422	.673
		Erkek	110	3.97	0.75			
	Ödün verme	Kadın	102	3.12	0.79	210	-	.167
		Erkek	110	3.27	0.84		1.385	
	Hükmetme	Kadın	102	2.65	0.86	210	-	.005*
		Erkek	110	3.00	0.91		2.835	
	Uzlaşma	Kadın	102	3.95	0.77	210	.254	.800
		Erkek	110	3.92	0.76			
	Kaçınma	Kadın	102	3.00	0.90	210	-.532	.596
		Erkek	110	3.07	0.93			

\*p<.05

Tablo 2 incelendiğinde çatışma yönetimi ölçeği alt boyutlarından hükmetmenin cinsiyet değişkeni açısından farklılaştığı söylenebilir. Bu farklılığın erkek katılımcıların lehine olduğu görülmektedir ( $t=-2.835$ ;  $p<0.05$ ). Diğer alt boyutların ise cinsiyet faktörüne göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ( $p>.05$ ).

**Tablo 3.** Duyusal zeka ve çatışma yönetimi yaklaşımı ölçekleri alt boyutlarının medeni durum değişkeni açısından karşılaştırılmasına yönelik t testi tablosu

Değişkenler	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Duyusal Zeka Ölçeği	Duyuları Algılama	Bekar Evli	125 86	3.88 3.65	.97 1.00	209	1.686 .093
	Duyuları Anlama	Bekar Evli	125 86	3.96 3.79	.86 1.04	160	1.227 .222
	Duyuları Kullanma	Bekar Evli	125 86	3.84 3.77	.90 .92	209	.600 .549
	Duyuları Yönetme	Bekar Evli	125 86	3.52 3.67	.84 .90	209	- 1.251 .212
	Tümleştirme	Bekar Evli	125 86	4.03 3.91	.75 .71	209	1.231 .220
Çatışma Yönetimi Yaklaşımı Ölçeği	Ödün verme	Bekar Evli	125 86	3.28 3.06	.79 .83	209	1.933 .055
	Hükmetme	Bekar Evli	125 86	2.96 2.65	.89 .87	209	2.499 .013*
	Uzlaşma	Bekar Evli	125 86	3.97 3.88	.79 .72	209	.816 .415
	Kaçınma	Bekar Evli	125 86	3.09 2.95	.87 .96	209	1.108 .269

\* $p<.05$

Tablo 3 incelendiğinde çatışma yönetimi ölçeği alt boyutlarından hükmetmenin medeni durum değişkeni açısından farklılaştığı söylenebilir. Bu farklılığın bekar katılımcıların lehine olduğu görülmektedir ( $t=2.499$ ;  $p<.05$ ). Diğer alt boyutlarda ise anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ( $p>.05$ ).

**Tablo 4.** Duyusal zeka ve çatışma yönetimi yaklaşımı ölçekleri alt boyutlarının çalışma şekli değişkenine yönelik göre Anova test sonuçları

Altboyutlar	Gruplar	n	Kareler Top.	s.d	Kareler Ort.	F	p	Gruplar Arası Fark		
Duyusal Zeka Ölçeği	Duyuları Algılama	1-Kadrolu	90	Gruplararası	2.491	2	1.245			
		2-Sözleşmeli	105	Grupiçi	206.672	209	.989	1.259	0.286	
		3-Stajyer	17	Toplam	209.163	211				
	Duyuları Anlama	1-Kadrolu	90	Gruplararası	6.143	2	3.072			
		2-Sözleşmeli	105	Grupiçi	180.584	209	.864	3.555	0.030*	1-2
		3-Stajyer	17	Toplam	186.727	211				
	Duyuları Kullanma	1-Kadrolu	90	Gruplararası	1.711	2	.855			
		2-Sözleşmeli	105	Grupiçi	173.853	209	.832	1.028	0.359	
		3-Stajyer	17	Toplam	175.564	211				
Duyuları Yönetme	1-Kadrolu	90	Gruplararası	1.502	2	.751				
	2-Sözleşmeli	105	Grupiçi	159.803	209	.765	0.982	0.376		
	3-Stajyer	17	Toplam	161.306	211					

Çatışma Yönetimi Yaklaşımı Ölçeği	Tümleştirme	1-Kadrolu	90	Gruplararası	.609	2	.305			
		2-Sözleşmeli	105	Grupiçi	114.959	209	.554	0.576		
		3-Stajyer	17	Toplam	115.569	211				
	Ödünverme	1-Kadrolu	90	Gruplararası	.864	2	.432			
		2-Sözleşmeli	105	Grupiçi	139.933	209	.670	0.645	0.525	
		3-Stajyer	17	Toplam	140.797	211				
	Hükmetme	1-Kadrolu	90	Gruplararası	1.389	2	.694			
		2-Sözleşmeli	105	Grupiçi	169.567	209	.811	0.856	0.426	
		3-Stajyer	17	Toplam	170.955	211				
	Uzlaşma	1-Kadrolu	90	Gruplararası	.073	2	.037			
		2-Sözleşmeli	105	Grupiçi	123.199	209	.589	0.062	0.940	
		3-Stajyer	17	Toplam	123.273	211				
	Kaçınma	1-Kadrolu	90	Gruplararası	1.695	2	.847			
		2-Sözleşmeli	105	Grupiçi	174.019	209	.833	1.018	0.363	
		3-Stajyer	17	Toplam	175.713	211				

\*p&lt;.05

Tablo 4'e göre; analiz sonuçlarında sadece duygusal zeka ölçeği anlama alt boyutunda çalışma şekli bakımından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $F_{2,209}=3.55, p<.05$ ). Diğer bir ifadeyle duygusal zeka ölçeği anlama alt boyutu çalışma şekillerine göre anlamlı bir şekilde değişmektedir. Gruplar arası farkın hangi çalışma grubu şekline göre olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre kadrolu çalışanların ( $Ort=4.04$ ) ortalamalarının, sözleşmeli çalışanlardan ( $Ort=3.72$ ) daha fazla olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5.** Korelasyon analiz sonuçları

Değişkenler		Tümleştirme	Ödün verme	Hükmetme	Uzlaşma	Kaçınma
Duyguları Algılama	r	,374*	,212*	,254*	,359*	,124
	p	,000	,003	,000	,000	,087
Duyguları Anlama	r	,310*	,155*	,179*	,281*	,043
	p	,000	,032	,013	,000	,555
Duyguları Kullanma	r	,313*	,288*	,323*	,322*	,252*
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Duyguları Yönetme	r	,167*	,097	,108	,198*	,116
	p	,020	,179	,136	,006	,109

Tablo 5'e göre Korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde, duygusal zeka ölçeği alt boyutlarından duyguları algılama ile çatışma yönetimi ölçeği alt boyutlarından tümleştirme ( $r=.374$ ) ve uzlaşma ( $r=.359$ ) arasında pozitif yönde orta düzeyde; duygusal zeka ölçeği alt boyutlarından duyguları algılama ile çatışma yönetimi ölçeği alt boyutlarından ödün verme ( $r=.212$ ) ve hükmetme ( $r=.254$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir ( $p<.05$ ).

Duygusal zeka ölçeği alt boyutlarından duyguları anlama ile çatışma yönetimi ölçeği alt boyutlarından tümleştirme ( $r=.310$ ) arasında pozitif yönde orta düzeyde; duygusal zeka ölçeği alt boyutlarından duyguları anlama ile çatışma yönetimi ölçeği alt boyutlarından ödün verme ( $r=.155$ ), hükmetme ( $r=.179$ ) ve uzlaşma ( $r=.281$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki bulunmuştur ( $p<.05$ ).



Duygusal zeka ölçeği alt boyutlarından duyguları kullanma ile çatışma yönetimi ölçeği alt boyutlarından tümleştirme ( $r=.313$ ), hükmetme ( $r=.323$ ) ve uzlaşma ( $r=.322$ ) arasında pozitif yönde orta düzeyde; duygusal zeka ölçeği alt boyutlarından kullanma ile çatışma yönetimi ölçeği alt boyutlarından ödün verme ( $r=.288$ ) ve kaçınma ( $r=.252$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki görülmüştür ( $p<.05$ ). Ayrıca duygusal zeka ölçeği alt boyutlarından yönetme ile çatışma yönetimi ölçeği alt boyutlarından tümleştirme ( $r=.167$ ) ve uzlaşma ( $r=.198$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir ( $p<.05$ ).

## **Tartışma**

Duygusal zeka kullanımının ilk basamağı bireyin hem kendisinin hem karşısındakilerin duygularını algılamasıdır. Bazı insanların çevresinde olup biten duygu geçişlerinin farkına varma ve bunu anlamlandırma yeteneği güçlü iken bazılarının zayıftır. Gerek aile hayatında, gerek sosyal ortamlarda, gerekse iş yaşamında ilişkileri sürdürme konusunda başarılı insanların atmosferi iyi koklayan, diğer deyişle beraber olduğu insanların duygularını hissedebilen (duyguları algılama), bunları kavramlaştırabilen (duyguları anlama), kendi duygularına hakim olan, özellikle öfkesini kontrol edebilen (duyguları kullanma) insanlar olduğu görülmektedir. Duyguları yönetebilmek için bu üç aşamayı gerçekleştirebilmek gerekir. Duygularını yönetebilen insanlar anlık veya günlük duygu durum değişikliklerinin onları (özellikle) olumsuz şekilde yönlendirmesine izin vermezler. Kendi duygu geçişlerinin etkisi altında kalmadıkları gibi karşısındaki insanların hangi duygu gösterimini neden yaptıklarını da anlayabilirler. Bu ise onlara daha geniş bir bakış açısı ve farkındalık kazandırır.

Diğer taraftan, insanların bir arada olduğu tüm ortamlarda çatışma görülebilir. Kaldı ki bireyler zaman zaman kendileriyle bile içsel çatışma içerisindedirler. Kaynakların sınırlı, kaynaklara talebin ise daha fazla olduğu her ortamda çatışma olabilir. Bu durum olağan karşılanmalıdır, asıl yapılması gereken kişiler-gruplar arası çatışmaların nasıl yönetileceğine odaklanmak olmalıdır. Çünkü belli düzeyde çatışmalar örgüt yararına rekabeti güçlendirmek, verimi artırmak vs için kullanılabilir bile uzun vadede çalışanlara ve örgüte zarar verecek sonuçlara zemin hazırlayabilir.

Çatışmaların yönetiminde çeşitli stratejiler kullanılır. Duruma ve ortama göre değişmekle birlikte, zaman zaman hükmetme, boyun eğme, kaçınma stratejileri kullanılır ve faydalı da olabilir. Örneğin, ast-üst çatışmasında amir, gücünün devamlılığı için genelde hükmetme stratejisi benimser. Diğer taraftan, örgütte çalışma huzurunun varlığı ve sürekliliği için en makul olanı tarafların birbirlerini anlamayı deneyerek çatışma yönetimi stratejisi geliştirmesidir. Gerçekten birbirini anlayan insanlar/gruplar varsa en az bir taraf diğer taraftan içten bir özür dileyecektir. Tümleştirme ve uzlaşma stratejileri insanların birbirlerini anlayabilmek için derinlik kazanmalarını da sağlayacaktır.

İşte bu noktada duygusal zeka kullanımı çok önemlidir. Çatışma durumunda bireyin uzlaşmacı tavır sergilemesi için öncelikle kendisinin sonra da karşı tarafın tepkilerinin farkına varması gerekir. Karşısındaki kişinin tepkisini bağırarak, ağlayarak, küserek, inatlaşarak gösteren birinin bunu neden yaptığını anlayabilmesi için duygusal zekasını

kullanması gerekir. Örneğin, bireyin kendisine sesini yükselten bir çalışma arkadaşının bunu yapma sebebiyle ilgili farkındalığının olması gerekir. Ailevi sorunları olan bir çalışan bunla baş edemeyip işyerinde küçük bir çatışma ortamında orantısız bir tepki de vermiş olabilir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular katılımcıların ortalamanın üzerinde duygusal zekaya sahip olduklarını ve her bir çatışma yönetimi stratejisini de ortalamanın üzerinde kullandıklarını göstermektedir. İki arasındaki korelasyona bakıldığında duyguları algılama, anlama ve yönetme alt boyutlarının tümleştirme ve uzlaşma alt boyutları ile daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Duyguları kullanma alt boyutu hükmetme ve uzlaşma alt boyutu ile daha yüksek düzeyde ilişkilidir. Tümleştirme ve uzlaşma alt boyutları ile duygusal zeka alt boyutlarının tamamı ile ilişkili iken hükmetme alt boyutu ile daha düşük düzeyde; ödün verme ve kaçınma alt boyutlarıyla ise daha düşük düzeyde ilişkilidir. Bu bulgular, katılımcıların genel itibarıyla duygusal zekalarını kullandıklarını ve bunun da önemli bir yansıması olarak örgütte çatışmaları uzlaşmacı, her iki tarafın da birbirlerini anlayarak ve birbirlerinin isteklerini yerine getirerek çözmekten yana oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Alanyazında duygusal zeka ile ilgili çalışmalarda da benzer çıkarımlardan söz edilmektedir. Goleman'ın (2001) duygusal zeka yapısı sınıflandırmasına göre, kurumsal performansın etkililiği ancak hem bireysel hem de grup deneyimli duygusal yeterlilik seviyelerinin tespitiyle ölçülmektedir. Dolayısıyla bireylerin duygusal yeterliliklerinin yüksek olmasının işletmelerdeki çatışma ortamlarını engelleyebileceği öngörülebilir. Benzer şekilde alanyazın araştırmalarında da yüksek duygusal zekanın, takım üyeleri arasındaki etkileşimi artırdığı ve bir bütün olarak takımın başarısını artırmaya yardımcı olduğunu, güven ortamı oluşturduğu ve refah düzeyini iyileştirdiği ifade edilmektedir (Thiel, Griffith ve Connelly, 2015).

Katılımcıların cinsiyete göre duygusal zeka ve çatışma yönetimi alt boyutlarına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde çatışma yönetimi hükmetme alt boyutunda erkekler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Erkek katılımcıların kendi isteklerinin baskın gelmesini beklemeleri geleneksel rolleri kapsamında değerlendirilebilir. Gerek duygusal zeka gerekse çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarının diğerlerinde ise cinsiyet farklılığı tespit edilmemiştir. Alan yazında bu konuda farklı sonuçlar ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Örneğin, Baykal ve Güllü (2018) spor işletmelerinde çalışanların çatışma yönetimi yaklaşımlarını inceledikleri bir çalışmaya göre kadınların "tümleştirme" alt boyutunda erkeklerden daha fazla çatışma yönetimi yaklaşımına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. İşmen (2001) duygusal zekanın cinsiyete göre farklılaştığını kadınların erkek katılımcılara oranla göre daha yüksek puan aldıklarını ifade etmiştir. Diğer bir çalışmada ise işletmelerdeki cinsiyet ayrımcılığının hem erkek hem de kadın çalışanlar için farklı zorluklar yaratan deneyimler, sorumluluklar ve stres ortamları oluşturduğu ifade edilmektedir. Kadınların, erkek akranlarından daha sık olarak, anne ve profesyonel olarak ikili rollerinin bir sonucu olarak aynı anda aileye ve işle ilgili duygusal stres faktörlerine maruz kalmaktadır (Petrides ve Furnham, 2006).

Medeni durum değişkeni açısından duygusal zeka ve çatışma yönetimi alt boyutları karşılaştırıldığında ise çatışma yönetimi hükmetme alt boyutunda bekar grup lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer deyişle göre bekarlar evlilere kıyasla daha fazla hükmetme stratejisi uygulamaktadırlar. Evlilik hayatı bireylere karşılıklı uyum, birbirlerini anlama, uzlaşma gibi tutum ve davranışlar kazandırmaktadır. Bu araştırmada bekar bireylerin hükmetme stratejisi uygulamasının nedeni bu alışkanlıkların günlük yaşamlarında daha az düzeyde yerleşmeleri ile açıklanabilir. Bu sonuç, Karcıoğlu ve Alioğulları'nın (2012) araştırmasındaki sonucu destekler niteliktedir. Söz konusu araştırmada da evli bireyler örgütsel ortamda bekar bireylere oranla problem çözme stratejisini daha çok kullanmaktadırlar.

Katılımcıların çalışma biçimlerine yönelik ANOVA test sonuçlarında ise duygusal zeka ölçeği duyguları anlama alt boyutunda kadrolu çalışan gruplar lehine anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Kadrolu çalışan bireylerin sözleşmeli çalışanlara oranla daha yüksek duyguları anlama kapasitesine sahip olmalarının nedeni, kurumda yerleşik olma hislerinin baskın gelmesi olabilir. Kadrolu çalışanlar, buldukları ortamda sözleşmelilere göre daha kalıcıdır ve örgütte mevcut sorunlarla uzun vadede baş etmeyi öğrenmelidirler. Bu ise onların duygusal zekalarını daha fazla kullanmaları gerekliliğini doğurmuş olabilir.

İşletmeler varlıklarını idame ettirebilmek için sağlam bir örgüt yapısına sahip olmak durumundadır. Bu sebeple işletme yöneticileri çalışanlarının her türlü davranış ve beklentilerini algılayabilecek ve kullanabilecek kapasiteye sahip olmalıdır. Alanyazın araştırmalarında duygusal zekanın empati, motivasyon, öz farkındalık, öz düzenleme ve sosyal beceri gibi alt boyutları olduğu ifade edilmektedir (Goleman, 2001). Bu boyutlar da göstermektedir ki duygusal zeka düzeyi bireyi farklı psikolojik ve sosyal davranışlar çerçevesinde şekillendirmektedir. Dolayısıyla işletmelerin gerek örgüt içerisinde gerekse çevresinde etkin olabilmeleri için yönetim stratejilerinin güçlü olması gerekmektedir. Ashkanasy ve Humphrey (2011) duygular ve duyguların yönetiminin son zamanlarda örgütsel yönetim ve psikolojide artan bir ilgi gördüğünü vurgulamıştır. Bu ilginin sebebi ise duygusal yönetim anlayışının işyerindeki temel tutum ve davranışları etkilediği yönündedir.

Çatışma ortamı işletmelerin rutin işlerinin bozulmasına, memnuniyetin azalmasına ve özellikle verimliliğin azalacağına sebep olacağından (Jehn, 1995) spor işletmelerinde yöneticilerin duygu yönetimi yüksek çatışmasız bir yönetim biçimi benimsemeleri önem taşımaktadır. Ancak örgütlerdeki çatışmalar sonucunda karar verme, yaratıcılık ve performans kalitesini artırma potansiyelinin de olabileceği aktarılmaktadır (Jehn, 1997).

## **Sonuç ve Öneriler**

Sonuç olarak; mevcut araştırma farklı işletme türleri olsa da alanyazındaki çalışma sonuçlarıyla benzer özellikler göstermektedir. Söz edildiği üzere; duygular, duygusal zekanın önemli bir unsurudur. Duygusal zeka, bireyin kendisi ve başkalarıyla olan ilişkilerini doğrudan etkilemektedir. Duygusal zeka kullanımı, olumsuz koşullarda bile olumlu düşünme tarzını koruyarak yüksek güdüleme sağlamak ve örgütsel çatışmaları en aza indirmektedir. Aksi halde örgütsel çatışmanın daha fazla oluşması kaçınılmaz

olur. Örgütlerde çatışma, insan ilişkileri ve kişilerin duyguları olduğu sürece görülmesi olası konulardan birisidir. Duyguların duygusal zeka için önemli bir unsur olduğu gerçeğinden yola çıkarak işletmelerde çatışmaların ortaya çıkması ya da çatışmaları etkileyen faktörlerden ziyade çatışmaların nasıl yönetildiği açısından önem taşımaktadır. Çünkü çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi durumunda yararlı sonuçların oluşması mümkündür.

Örgütlerde çatışmaların doğru yönetilebilmesi verimlilik ve etkinliğe katkı sağlayacaktır, bu doğrultuda işletmelerde duygusal zekası yüksek insanların istihdamı çatışma yönetimi açısından önem arz etmektedir. Mevcut çalışmaya benzer çalışmaların gerek özel gerek kamu sektöründe faaliyet gösteren farklı spor kurum ve kuruluşlarında yapılmasının, söz konusu kurumların dinamiklerinin de daha iyi anlaşılabilmesi ve birbirleriyle karşılaştırılmasına olanak sağlaması açısından önem taşıdığına inanılmaktadır.

### **Yazar Notu:**

Bu araştırma, 31 Ekim-03 Kasım 2019 tarihlerinde Antalya' da düzenlenen 17. Spor Bilimleri Kongresi' nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

#### ***Yazışma Adresi (Corresponding Address):***

*Sevim GÜLLÜ*

*İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa*

*Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü*

*E-posta: sevim.gullu@istanbul.edu.tr*

### **Kaynaklar**

1. **Akkirman, A. D.** (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 1-11.
2. **Ashkanasy, N. ve Humphrey, R.** (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, 3, 214-224. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1177/1754073910391684>.
3. **Bar-On, R.** (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-I): A test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
4. **Başoğul, C. ve Özgür, G.** (2016). Role of emotional intelligence in conflict management strategies of nurses. *Asian Nursing Research*, 10, 228-233.
5. **Baykal, A. ve Güllü, S.** (2018). Spor işletmelerinde çalışanların çatışma yönetimi yaklaşımları. *Tarih Okulu Dergisi*, 11(36), 485-507.
6. **Bolak, H., Öztürk, M. ve Işık, M.** (2017). Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim kurumlarında örgütsel adalet ve çatışma yönetimi ilişkisi (Denizli Örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 69-73.
7. **Caruso, D. R. ve Salovey, P.** (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use Four Key Emotional Skills of Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass.
8. **Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L.** (2000). Çatışma sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (2), 39-51.
9. **Çağlar, İ.** (2002). Organizasyonlarda çatışma yönetiminin sektörler arası karşılaştırılması ve Çorum örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 31-50.

10. **Demir, M.** (2010). Örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekanın etkisi: Konaklama işletmelerinde işgörenlerin algılamaları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 199-211.
11. **Demir, M.** (2009). *Konaklama işletmelerinde duygusal zeka, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
12. **Diñçer, Ö. ve Yahya, F.** (1996). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
13. **Erkuş, A. ve Günlü, E.** (2008). Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerine etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
14. **Goleman, D.** (1998). *İşbaşında duygusal zekâ* (Çev. H. Balkara). İstanbul: Varlık Yayınları.
15. **Goleman, D.** (2001). An EI-based theory of performance. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 27-44). San Francisco: Jossey-Bass.
16. **Güllü, S.** (2018). *Lider Üye etkileşiminin çalışma yaşam kalitesi ile üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisinde örgüt sağlığıının aracılık rolü: Spor işletmeleri örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
17. **Gümüşeli, A. İ.** (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
18. **Güney, F.** (2009). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
19. **Herece, F. G.** (2016). *Duygusal zeka ile tükenmişlik arasındaki ilişki: Kamu sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
20. **İşmen, E.** (2001). Duygusal zeka ve problem çözme. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(13), 111-124.
21. **Jehn, K. A.** (1995). A Multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-82.
22. **Jehn, K. A.** (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-57.
23. **Karcioğlu, F. ve Alioğulları, Z. Ş.** (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
24. **Koçel, T.** (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
25. **Lopes, P. N.** (2016). Emotional intelligence in organizations: bridging research and practice. *Emotion Review*, 8, 316-321. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1177/17540739166650496>.
26. **Mayer, J. D., Richard, D. R. ve Barsade, S. G.** (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *The Annual Review of Psychology*, 9, 507-536.
27. **Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D.** (2002). *Mayer-Slovey-Caruso Emotional Intellince Test (MSCEIT) Users Manual*. Toronto, Ontario: Multi- Health Systems.
28. **Mert, E.** (2015). *Duygusal zeka ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
29. **Miles, R.** (1980). *Macro organizational behavior*. Goodyear Publishing Company.
30. **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.
31. **Petrides, K. V., ve Furnham, A.** (2006). The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(2), 552-569. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00019.x>.

32. **Polat, E. ve Üzüm, H.** (2018). Takım sporcularında atılganlık düzeyinin çatışma eğilimine etkisi. *Türkiye Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 45-52.
33. **Rahim M. A.** (1983). A Measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 368-376.
34. **Rahim M. A., Psenicka C. ve Polychroniou 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.
35. **Rahim, A. ve Bonoma, T. V.** (1979). Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323-1344.
36. **Sharma, T. ve Sehrawat, A.** (2014a). *Emotional intelligence, leadership and conflict management*. Germany: Lambert Academic Publishing.
37. **Sharma, T. ve Sehrawat, A.** (2014b). Emotional intelligence and conflict management: an empirical study in Indian context. *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications*, 7(1), 104-108.
38. **Şahin, A. E., Filiz, T. ve Ünsal, Ö.** (2006). Çatışma yönetimi yöntemleri ve hastane örgütlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 15, 553-568.
39. **Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S.** (2013). *Using multivariate statistics* (sixth ed.). Boston: Pearson.
40. **Tarakçı, A. ve Kaya, H.** (2009). *Türk özel sektör yöneticilerinin çatışmaları çözüme kullandıkları stiller ve bu stillerin öz-yeterlilik algılamasıyla ilişkisi*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
41. **Thiel, C., Griffth, J., & Connolly, S.** (2015). Leader-Follower interpersonal emotion management: managing stress by person-focused and emotion-focused emotion management. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 5-20.
42. **Tunç, T. ve Kutanis, R.** (2013). Benlik saygısının çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkisi: Bir üniversite hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 21-42.
43. **Türk, Z. ve Süngü, A.** (2004). İşletmelerde çatışma yönetimi yaklaşımı. *Mevzuat Dergisi*. 75, 1-13.
44. **Uysal, İ.** (2004). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama* (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası. Erişim adresi: <http://www3.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/Uzmanlikyeni.html>
45. **Uzochukwu, O. C., Orogbu, L. O. ve Chidiebere, O. M.** (2016). Emotional intelligence and conflict management in selected universities in south east zone of Nigeria. *Greener Journal of Business and Management Studies*, 6(3), 77-93.
46. **Ünsar, A. S. ve Dinçer, D.** (2013). Duygusal Zekanın işten ayrılma eğilimine etkisi: Bir alan araştırması. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), 55-66.
47. **Vashist, R., Singh, K. ve Sharma, S.** (2019). Emotional intelligence and its relationship with conflict management and occupational stress: a meta-analysis. *Pasific Business Review International*, 11(4), 4.
48. **Weisinger, H.** (2000). *Emotional intelligence at work*. San Francisco: Jossey-BassPublishers.
49. **Yaşloğlu, 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.
50. **Yıldız, S. M.** (2017). *Örgütsel davranış seçme konular*. Ankara: Detay Yayınevi.