

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI



LİSELERDE GÖREVLİ YÖNETİCİLERİN
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİYLE
ÖĞRETMENLERİN MOBBİNG ALGILARI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ
(BOLU MERKEZ LİSE ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ŞEYDA KILIÇ

TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Aygöl OKTAY

BOLU, TEMMUZ - 2022

KABUL VE ONAY SAYFASI

Şeyda KILIÇ tarafından hazırlanan “**LİSELERDE GÖREVLİ YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİYLE ÖĞRETMENLERİN MOBBİNG ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (BOLU MERKEZ LİSE ÖRNEĞİ)**” adlı tez çalışması jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

05/07/ 2022

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Aygöl OKTAY
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Prof. Dr. Bahri AYDIN
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Dr. Öğr. Üyesi Ender KAZAK
Düzce Üniversitesi

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Teze ilişkin 08/06/2022 tarihinde Turnitin adlı intihal tespit programından enstitü müdürlüğünce belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan benzerlik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 20 olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışma için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan 2021/49 protokol numarası ile etik izin ve Bolu Valiliğinden 2021/E-39307281 sayı numarası ile uygulama izni alınmıştır.

.....

ŞEYDA KILIÇ

ÖZET

**LİSELERDE GÖREVLİ YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STRATEJİLERİYLE ÖĞRETMENLERİN MOBBİNG ALGILARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ
(BOLU MERKEZ LİSE ÖRNEĞİ)
YÜKSEK LİSANS TEZİ
ŞEYDA KILIÇ
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI
(TEZ DANIŞMANI: DR. ÖĞR. ÜYESİ AYGÜL OKTAY)**

**BOLU, TEMMUZ - 2022
(XVI+174)**

Eğitim örgütlerinde çatışmaların örgüt yararına çözümlenmesinin, örgütün etkililik ve verimliliğini artırıp mobbing davranışlarını azaltacağı öngörülmektedir. Bu araştırmanın amacı, liselerde çalışan yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin mobbing algılarını çeşitli değişkenler (cinsiyet, medeni durum, kıdem, okul türü, okulun büyüklüğü, branş, aynı okulda çalışma süresi, aynı yöneticiyle çalışma süresi) açısından incelemek ve aralarında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Araştırma ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Bolu Merkez ilçesindeki resmi liselerde görev yapan 886 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak “Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” ve “Okullarda Mobbing Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma evrenine online ortamda ulaşılmış ve geri dönen 372 ölçek değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırma verileri SPSS for Windows 23.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler normal dağılım göstermediği için non parametrik analiz teknikleri olan Mann Whitney U, Kruskal Wallis, Spearman Rho korelasyon testleri uygulanmıştır.

Öğretmenler, yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini, ölçeğin geneli ve sırasıyla uzlaşma, bütünleştirme ve kaçınma alt boyutlarında sık sık; ödün verme ve hükmetme alt boyutlarında ara sıra düzeyinde kullandığı görüşündedirler. Öğretmenlerin görüşleri, aynı yöneticiyle çalışma süresi değişkeni dışında, diğer değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Öğretmenler, mobbing ölçeğinin geneli ve alt boyutlarında, çok düşük düzeyde mobbing algılamaktadırlar. Öğretmenlerin, kıdem, aynı okulda çalışma süresi, aynı yöneticiyle çalışma süresi değişkenlerine göre görüşleri arasında farklılık yokken, cinsiyet, medeni durum, okul türü, okulun büyüklüğü ve branş değişkenlerine göre görüşleri farklılık göstermektedir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin mobbing algıları arasında, ölçek geneli ve alt boyutlarda, negatif yönlü orta düzeyde ilişki vardır.

ANAHTAR KELİMELEER: Çatışma, Yönetim, Strateji, Mobbing, Okul Yöneticisi, Öğretmen, Eğitim

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES OF HIGH SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS' MOBBING PERCEPTIONS (BOLU CENTRAL HIGH SCHOOL EXAMPLE)

MSC THESIS

ŞEYDA KILIÇ

BOLU ABANT İZZET BAYSAL UNIVERSITY

INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

DEPARTMENT OF EDUCATIONAL SCIENCES

DIVISION OF EDUCATIONAL MANAGEMENT AND SUPERVISION

(SUPERVISOR: ASSIST. PROF. DR. AYGÜL OKTAY)

BOLU, JULY 2022

(XVI+174)

It is predicted that the resolution of conflicts in educational organizations for the benefit of the organization will increase the effectiveness and efficiency of the organization and reduce mobbing behaviors. The aim of this study is to examine the conflict management strategies of high school administrators and teachers' mobbing perceptions in terms of various variables (gender, marital status, seniority, school type, school size, branch, working time in the same school, working time with the same manager) and is to determine whether there is a relationship between them. The research is a descriptive study in relational screening model. The universe of the research consists of 886 teachers working in official high schools in Bolu Central district in the 2020-2021 academic year. "Organizational Conflict Management Strategies Scale" and "Mobbing Scale in Schools" were used as data collection tools. The research universe was reached online and 372 returned scales were included in the evaluation. Research data were analyzed using SPSS for Windows 23.0 program. Since the data did not show normal distribution, Mann Whitney U, Kruskal Wallis, Spearman Rho correlation tests, which are non-parametric analysis techniques, were applied.

Teachers stated that in the overall scale of conflict management strategies of their managers are used frequently in the sub-dimensions of reconciliation, integration and avoidance; and they are of the opinion that these strategies are used occasionally in the sub-dimensions of compromising and dominating. The opinions of the teachers differ according to the other variables, except for the variable of working time with the same administrator. Teachers perceive very low levels of mobbing in the general and sub-dimensions of the mobbing scale. While there is no difference between the views of the teachers according to the variables of seniority, working time in the same school, working with the same administrator; their views differ according to the variables of gender, marital status, school type, school size and branch. There is a moderately negative relationship between school administrators' conflict management strategies and teachers' mobbing perceptions in general scale and sub-dimensions.

KEYWORDS: Conflict, Management, Strategies, Mobbing, School Administrator, Teacher, Education

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
ETİK BEYAN.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
TABLO LİSTESİ	xii
KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ	xv
TEŞEKKÜR	xvi
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Problem Cümlesi	6
1.3 Araştırmanın Amacı.....	6
1.4 Alt Problemler	6
1.5 Araştırmanın Önemi	7
1.6 Araştırmanın Sayıltıları	7
1.7 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	8
1.8 Tanımlar.....	8
2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELİ VE İLGİLİ	
ARAŞTIRMALAR.....	9
2.1 Çatışma	9
2.1.1 Çatışma Kavramı	9
2.1.2 Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar.....	11
2.1.2.1 Klasik/Geleneksel Yaklaşım	11
2.1.2.2 Neo Klasik/Davranışçı Yaklaşım	12
2.1.2.3 Modern/Etkileşimci Yaklaşım	13
2.1.3 Çatışma Nedenleri	14
2.1.3.1 İletişime İlişkin Nedenler	14
2.1.3.2 Örgütsel Yapıya İlişkin Nedenler.....	15
2.1.3.3 Bireysel Davranışlara İlişkin Nedenler	16
2.1.3.4 Diğer Nedenler	17
2.1.4 Çatışma Türleri.....	19
2.1.4.1 Çatışmaya Taraf Olanlara Göre	19
2.1.4.1.1 Bireylerin Kendi İçindeki Çatışmalar	19
2.1.4.1.2 Bireyler Arası Çatışmalar	20
2.1.4.1.3 Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar	20
2.1.4.1.4 Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışmalar	21
2.1.4.1.5 Örgütler Arası Çatışmalar	21

2.1.4.2	Çatışmanın Niteliğine Göre	21
2.1.4.2.1	Fonksiyonel (İşlevsel) Çatışmalar	21
2.1.4.2.2	Fonksiyonel (İşlevsel Olmayan) Olmayan Çatışmalar	22
2.1.4.3	Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre	22
2.1.4.3.1	Dikey Çatışmalar	22
2.1.4.3.2	Yatay Çatışmalar.....	22
2.1.4.3.3	Emir Komuta-Kurmay Çatışmalar.....	23
2.1.4.4	Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre	23
2.1.4.4.1	Potansiyel Çatışmalar	23
2.1.4.4.2	Algılanan Çatışmalar	23
2.1.4.4.3	Hissedilen Çatışmalar	24
2.1.4.4.4	Açık Çatışmalar	24
2.1.4.5	Çatışmanın Açıklık Derecesine Göre.....	24
2.1.4.5.1	Açık Çatışmalar	24
2.1.4.5.2	Kapalı Çatışmalar	25
2.1.5	Çatışma Süreci.....	25
2.1.5.1	Olası Karşıtlık ve Uyuşmazlık	25
2.1.5.2	Algı ve Kişiselleştirme.....	27
2.1.5.3	Niyetler.....	27
2.1.5.4	Davranış	28
2.1.5.5	Çıktılar	28
2.1.6	Çatışmanın Sonuçları.....	29
2.1.6.1	Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	29
2.1.6.2	Çatışmanın Olumsuz Sonuçları.....	30
2.1.7	Çatışma Yönetimi Stratejileri	31
2.1.7.1	Bütünleştirme (Tümleştirme/Problem Çözme).....	33
2.1.7.2	Uyma (Ödün Verme).....	35
2.1.7.3	Hükmetme	36
2.1.7.4	Kaçınma	38
2.1.7.5	Uzlaşma.....	40
2.2	Mobbing (Yıldırma).....	41
2.2.1	Mobbing Kavramı	41
2.2.1.1	Mobbingle Karıştırılan Kavramlar	43
2.2.1.1.1	Çatışma	43
2.2.1.1.2	Şiddet	44
2.2.1.1.3	Kabalık.....	45
2.2.1.1.4	Cinsel Taciz	46
2.2.1.2	Mobbing Kapsamında Değerlendirilebilecek Eylemler.....	46
2.2.2	Mobbingin Nedenleri.....	48
2.2.2.1	Kişisel Nedenler	49
2.2.2.2	Örgütsel Nedenler	50
2.2.2.3	Sosyal Nedenler	51
2.2.2.4	Diğer Nedenler	51
2.2.3	Mobbing Türleri	54
2.2.3.1	Hiyerarşik (Dikey) Mobbing.....	54
2.2.3.2	Fonksiyonel (Yatay) Mobbing	55
2.2.3.3	Siber (Sanal) Mobbing	56
2.2.4	Mobbing Süreci	57
2.2.4.1	Çatışma/Anlaşmazlık	57
2.2.4.2	Saldırgan Eylem.....	57

2.2.4.3	Yönetimin Katılımı	58
2.2.4.4	Zor ve Akıl Hastası Olarak Damgalanma	58
2.2.4.5	İşine Son Verme	59
2.2.5	Mobbing Sürecinde Rol Alan Kişiler	60
2.2.5.1	Mobbing Uygulayıcıları	61
2.2.5.2	Mobbing Mağdurları	62
2.2.5.3	Mobbing İzleyicileri	63
2.2.6	Mobbing Tipolojisi	63
2.2.6.1	Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması	63
2.2.6.1.1	Bireyin İletişim Olanaklarını ve Kendini İfade Etmesini Olumsuz Etkileyen Davranışlar	64
2.2.6.1.2	Bireyin Sosyal İlişkiler Kurma Olanaklarını Olumsuz Etkileyen Davranışlar	64
2.2.6.1.3	Bireyin Kişisel Saygınlığını (İtibarını) Olumsuz Etkileyen Davranışlar	65
2.2.6.1.4	Bireyin Mesleki Konumunu ve Yaşam Kalitesini Olumsuz Etkileyen Davranışlar	65
2.2.6.1.5	Bireyin Fiziksel Sağlığını Olumsuz Etkileyen Davranışlar	66
2.2.7	Mobbingin Sonuçları	67
2.2.7.1	Mobbingin Bireysel Sonuçları	67
2.2.7.2	Mobbingin Örgütsel Sonuçları	68
2.2.7.3	Mobbingin Toplumsal Sonuçları	69
2.2.8	Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri	69
2.2.8.1	Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri	69
2.2.8.2	Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri	71
2.2.8.3	Hukuki Başa Çıkma Yöntemleri	72
2.3	İlgili Araştırmalar	75
2.3.1	Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	75
2.3.2	Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	95
3.	YÖNTEM	101
3.1	Araştırmanın Modeli	101
3.2	Araştırmanın Evreni	101
3.3	Veri Toplama Araçları	103
3.3.1	Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği	103
3.3.2	Okullarda Mobbing Ölçeği	104
3.4	Verilerin Toplanması	105
3.5	Verilerin Analizi	106
4.	BULGULAR	108
4.1	Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	108
4.2	İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	110
4.2.1	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Algılarına İlişkin Görüşleri	111
4.2.2	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Algılarına İlişkin Görüşleri	112
4.2.3	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Algılarına İlişkin Görüşleri	114

4.2.4 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Algılarına İlişkin Görüşleri	116
4.2.5 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Büyüklüğü (Öğretmen Sayısına Göre) Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Algılarına İlişkin Görüşleri.....	118
4.2.6 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Algılarına İlişkin Görüşleri	120
4.2.7 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Algılarına İlişkin Görüşleri.....	122
4.2.8 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Aynı Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Algılarına İlişkin Görüşleri.....	123
4.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	125
4.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	127
4.4.1 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre Mobbing Algılarına İlişkin Görüşleri	127
4.4.2 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Mobbing Algılarına İlişkin Görüşleri	129
4.4.3 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine göre Mobbing Algılarına İlişkin Görüşleri.....	130
4.4.4 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Mobbing Algılarına İlişkin Görüşleri	132
4.4.5 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Büyüklüğü (Öğretmen Sayısına Göre) Değişkenine Göre Mobbing Algılarına İlişkin Görüşleri.....	135
4.4.6 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Mobbing Algılarına İlişkin Görüşleri.....	137
4.4.7 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Mobbing Algılarına İlişkin Görüşleri	139
4.4.8 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Aynı Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin görüşleri.....	140
4.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	142
5. TARTIŞMA	144
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	151
6.1 Sonuç	151
6.1.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	151
6.1.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	151
6.1.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	152
6.1.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	153
6.1.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	154
6.2 Öneriler.....	155
7. KAYNAKLAR.....	156
8. EKLER.....	163

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli	33
--	----



TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1. Bolu-Merkez ilçe resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımları	101
Tablo 3.2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları	102
Tablo 3.3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları	102
Tablo 3.4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okula ilişkin özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları.....	103
Tablo 3.5. Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğine İlişkin Puan Aralıkları	104
Tablo 3.6. Okullarda Mobbing Ölçeğine İlişkin Puan Aralıkları.....	105
Tablo 3.7. Çatışma yönetimi stratejileri ile mobbing algıları arasında ilişkiye ilişkin puan aralıkları.....	107
Tablo 4.1. Araştırmaya katılan öğretmenlere göre yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri maddelerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama standart sapma değerleri.....	108
Tablo 4.2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları	111
Tablo 4.3. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları	111
Tablo 4.4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları	112
Tablo 4.5. Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları.....	113
Tablo 4.6. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları	114
Tablo 4.7. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları	115
Tablo 4.8. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları	116
Tablo 4.9. Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları	117
Tablo 4.10. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul büyüklüğü değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları	118

Tablo 4.11. Öğretmenlerin okul büyüklüğü değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları	119
Tablo 4.12. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları	120
Tablo 4.13. Öğretmenlerin branş değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları	121
Tablo 4.14. Araştırmaya katılan öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları	122
Tablo 4.15. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin Kruskal-Wallis Testi sonuçları.....	123
Tablo 4.16. Araştırmaya katılan öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları	124
Tablo 4.17. Öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları.....	124
Tablo 4.18. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarda mobbing ölçeği maddelerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri.....	125
Tablo 4.19. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları	128
Tablo 4.20. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları.....	128
Tablo 4.21. Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları	129
Tablo 4.22. Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları.....	130
Tablo 4.23. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları	131
Tablo 4.24. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları	131
Tablo 4.25. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları	132
Tablo 4.26. Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları	133
Tablo 4.27. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul büyüklüğü değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları	135

Tablo 4.28. Öğretmenlerin okul büyüklüğü değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları	136
Tablo 4.29. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları	138
Tablo 4.30. Öğretmenlerin branş değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları	138
Tablo 4.31. Araştırmaya katılan öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları.....	139
Tablo 4.32. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre mobbing algılarındaki farklılığa ilişkin Kruskal-Wallis testi	140
Tablo 4.33. Araştırmaya katılan öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları.....	141
Tablo 4.34. Öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları	141
Tablo 4.35. Öğretmenlerin algıladıkları çatışma yönetimi stratejileri ve mobbing algıları arasındaki ilişkiye yönelik Spearman Rho Korelasyon analizi	142

KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ

ÇGM	: Çalışma Genel Müdürlüğü
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
KEFEK	: Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu
SPSS	: Sosyal Bilimler İstatistik Paket Programı
TBK	: Türk Borçlar Kanunu
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
α	: Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı
f	: Frekans
N	: Katılımcı Sayısı
p	: Anlamlılık
r	: Korelasyon Katsayısı
ss	: Standart Sapma
$\bar{x}$	: Aritmetik Ortalama
χ^2	: Ki-Kare Dağılımı
%	: Yüzde

TEŞEKKÜR

Tezimin hazırlanma sürecinde, büyük bir sabır ve özveriyle her zaman yanımda olduğunu hissettiğim, emek ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Aygöl OKTAY’a teşekkür etmeyi borç bilirim.

Anketleri içtenlikle dolduran, zaman ayırma nezaketi gösteren araştırma kapsamındaki Bolu Merkez liselerde çalışan öğretmenlere, SPSS istatistik analizlerini yapabilmek için görüşlerine başvurduğum değerli hocalarım Doç. Dr. Melih Derya Gürer ve Alperen Özçelik’e teşekkür ederim.

Maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim anneme ve babama ve varlığıyla bana destek olan biricik kızım Sevde AKGÜN’e içtenlikle teşekkür ederim.

1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, alt problemleri, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve ilgili bazı kavramların tanımına yer verilmiştir.

1.1 Problem Durumu

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısını ve yönetim süreçlerini etkilemekte ve değiştirmektedir. Örgütlerdeki bu değişim, insanlar arası iletişimi ve etkileşimi etkilemekte ve hızla artan rekabet ortamlarının oluşmasına neden olmaktadır. İnsanlar arasındaki kaçınılmaz bağımlılık ve belirgin farklılık çalışma ortamını etkilediği için örgütlerde çatışma kaçınılmaz hale gelmiştir. Örgütler, çatışmaları örgüt yararına etkin şekilde çözecek nitelikte yöneticilere gereksinim duymaktadır (Akkirman, 1998).

Örgütlerin iklimi genel olarak incelendiğinde, bünyesinde farklı kültürlerde ve farklı değer yargılarıyla yetişmiş insanların bir arada bulunduğu görülmektedir. Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de bireylerin farklı yaşantılar sonrası bir araya gelmelerine bağlı olarak, ilgi ve beklentilerinde farklılıklar ortaya çıkabilir. Böyle bir durum da bireyler arasında iletişim ve etkileşim sorunlarına ve örgütsel çatışmalara neden olabilir (Kabaklı-Çimen ve Bağdatlı-Sarıboğa, 2020). Örgütsel çatışma kavramı, örgütlerde çalışan bireyler ya da gruplar arasında çeşitli nedenlerden ortaya çıkan anlaşmazlık durumu olarak ifade edilebilir (Gümüşeli, 1994).

Polatçı ve Sobacı (2017), farklı görüşlerin olmadığı, yani; değişik fikirlerin ortaya atılmadığı örgütlerde, yaşanan aksaklıkların fark edilemediğini veya fark edilse bile düzeltilmesi için çaba sarf edilmediği durumlar yaşanabildiğini ifade etmişlerdir. Örgütlerde böyle olumsuz durumların yaşanmasının, örgütlerin kendi doğruları içerisinde kararlar vererek kısır bir döngüye girmelerine, belki de bu sebeple amaçlarına ulaşmadan yok olmalarına neden olabileceğini belirtmişlerdir.

Çatışma kavramı günümüzde çok farklı anlamlarda karşımıza çıkmaktadır. Buradaki anlam farklılığının nedeni çatışmayı sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi gibi birçok bilim dalının araştırma konusu olarak ele alması olabilir. Çatışma “şiddeti, yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı (animality), barbarlığı, uygar düzeydeki kontrolün kaybedilişini, mantıksızlığı” çağrıştırdığı gibi

“macerayı, yeniliği, gelişmeyi, açıklamayı, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi” de çağrıştırmaktadır (Bennis vd, 1969; akt. Aydın, 1984).

Çatışma kişiler ve gruplar arasında ilgi alanı, amaç, tercih, değerler ve algılardaki farklılıklardan kaynaklı olarak ortaya çıkan, bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybetmesine sebebiyet veren, taraflar arasında sıkıntı, stres ve düşmanlık gibi olumsuzluklar yaşanmasına neden olan bir kavramdır (Akkirman, 1998). Yine başka bir tanıma göre çatışma, örgütlerdeki birey ya da grupların kendi aralarında veya diğer birey ve gruplarla yaşadıkları, farklı sebeplerden kaynaklanan, anlaşamama ve birbirlerine zıtlasma gibi davranışlar şeklinde meydana gelen etkileşimli bir süreçtir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005). Ayrıca rutin etkinliklere engel olan, normal karşılanmayan, kontrol altına alınarak düzenlenmesi gereken bir davranımsal sapma olarak da tanımlanabilir (Yaman, 2009).

Robbins ve Judge (2019) çatışma kavramını taraflardan birisi için değerli olan bir olgudan, diğer tarafın negatif anlamda etkilenmesi ya da durumu o şekilde algılaması ile başlayan bir süreç olarak tanımlamıştır. Gümüşeli (1994) ise bu kavramı, birey ve gruplar arasında çeşitli sebeplerle meydana gelen “anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme” şeklinde ortaya çıkan, etkin bir şekilde yönetilemediği takdirde örgüt ve bireye zarar verebilen “dinamik bir etkileşim süreci” olarak tanımlamaktadır. Tanımlar incelendiğinde; çatışmanın meydana gelmesindeki temel unsurların; anlaşamama, birbirlerine ters düşme ve zıtlasma, uyumsuzluk gibi etkenlerden ortaya çıktığı görülmektedir. Bu şekildeki ortamlarda tarafların amacı karşı tarafa kendi görüşlerini kabul ettirmek ve kendi çıkarlarını gerçekleştirmektir. Aynı zamanda bu tanımlar çatışmanın etkileşimli dinamik bir süreç olduğunu da vurgulamaktadır.

Çatışma, yoğunluğuna ve yönetilme şekline göre örgüt performansını olumlu veya olumsuz etkileyebilen bir eylemdir. Örgütlerde yaşanan çatışmanın az olması durumunda örgüt performansı gözlemlenemez, hal böyle olunca da örgüt, çevresindeki yenilik ve değişimlere uyum sağlamakta zorlanabilir. Bu durum örgütün geleceğini tehlikeye atar. Aynı şekilde yaşanan çatışmanın fazla olması durumunda da örgüt ikliminde meydana gelen karışıklığa bağlı olarak örgütün geleceği tehlikeye girer. Örgütlerde yaşanan optimum düzeydeki çatışmalar örgüt performansını olumlu yönde etkiler (Gibson vd, 2000).

Walton ve Dutton (1969) birimler arasında ortaya çıkan çatışmaların sonuçlarını konu alan makalelerinde, örgütlerde çatışmanın artmasına bağlı olarak

kişiler arasındaki iş birliğinin azalabileceğini, verilen kararlarda gecikmeler yaşanabileceğini ya da kararların hiç verilemeyebileceğini belirtmişlerdir. Örgütsel çatışma, çalışanlar arasındaki güveni, saygıyı ve dostça ilişkileri azaltıp düşmanlık duygularını artırabilir. Çalışanların işe geç gelme ya da hiç gelmeme, iş yavaşlatma ve iş bırakma gibi eylemlerinde artışa sebep olabilir. Ayrıca çatışmaya bağlı olarak kişiler üzerinde oluşan stres; davranış bozukluklarına, dalgınlık ve karar vermede sıkıntı yaşanmasına ve ciddi sağlık sorunlarına neden olabilir.

Örgütlerde çatışmaların yaşanması kaçınılmaz doğal bir olgudur. Örgütlerde yaşanan çatışmaların, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönetilebilmesi için, yöneticiler önemli derecede zaman ve enerji harcamaktadır. Bu konuda yapılan araştırma sonuçları, 1970'li yıllardan bu yana, yöneticilerin çatışma yönetimi için harcadıkları zamanın iki kat kadar arttığı yönündedir. Thomas ve Schmidt (1976) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre bu süre %20 olarak bulunurken Roberts (2005) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre %40 olarak bulunmuştur. Örgütler açısından büyük öneme sahip olan çatışmaların, örgütün amaçlarına ulaşacağı şekilde yönetilebilmesi için yöneticilerin çatışma yönetimiyle ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir. Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yoğun bir şekilde çatışmalar yaşanmaktadır. Bu nedenle herhangi bir çatışmayla karşılaşan okul yöneticilerinin, okullarındaki çatışmaları doğru bir şekilde teşhis etmeleri ve çatışma yönetimi stratejileri hakkında gerekli bilgi birikimine sahip olmaları büyük önem taşımaktadır (Kabaklı-Çimen ve Bağdatlı-Sarıboğa, 2020).

Örgütlerde yaşanan çatışmaların tamamen ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığı, böyle bir durumla karşılaşıldığında yöneticilerin vereceği en doğru kararın, çalışanın iş performansını ve örgütün verimliliğini pozitif yönde etkileyecek bir çatışma yönetim stratejisi uygulaması olduğu söylenebilir (Polatçı ve Sobacı, 2017). Örgüt çalışanlarının aralarında yaşadıkları artarak devam eden rekabet, terfi ve ödül dağıtımı sırasında ortaya çıkan adaletsizlik, yetkilendirme ve sorumlulukların dağılımında oluşan dengesizlikler ve örgütsel çatışmalar, örgütlerde mobbingin oluşmasında etkili olan kavramlardır (Kırel, 2007).

Mobbing (yıldırma) insanoğlunun varoluşundan itibaren yaşadığı, ancak doğası gereği açığa çıkarmaya cesaret edemediği, bilmezden ve görmezden geldiği, içinde disiplini de barındıran çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, örgütlerde kültür ve cinsiyet farkı gözetmeksizin herkesin karşılaşmaya

aday olduğu, toplum, örgüt ve bireyler için ağır sonuçlar doğurabilecek bir olgudur (Özden, 2018). Mobbing, örgütlerde bir ya da birden fazla kişi tarafından yapılan, ısrarla ve sistematik bir şekilde devam eden, karşı tarafa zarar vermeyi amaçlayan, düşmanca ve zulüm içeren eylemlerdir (Ege, 2010). Mobbingi kansere benzeten Tutar (2004b), kanser nasıl ki bir hücreden başlayarak tüm organları etkiliyorsa, mobbingin de örgütü aynı şekilde etkilediğini ve sonunda kanserli bir vücut nasıl iflas ediyorsa örgütlerin de aynı şekilde iflas edeceğini ifade etmiştir.

Mobbing örgütlerde çalışanlara, üstleri astları ya da kendi seviyesindeki kişiler tarafından belli bir sistematik dahilinde uygulanan, kötü davranma ve onur zedeleyici davranışlar olarak da ifade edilebilir (Özden, 2018). Örgüt çalışanlarını sindirme, görmezden gelme, psikolojik anlamda baskı altına alma gibi davranışlarla ortaya çıkan mobbing, örgütlerde çatışmaların ve çalışan devir hızının artmasına, buna bağlı olarak da verimin ve motivasyonun azalmasına sebep olur (Tutar, 2004a). Yapılan tanımlar genel anlamda incelendiğinde, saldırganca davranışlar sergilenmesi, bu davranışların uzun bir süreçte devam etmesi ve tekrarlanması, bireyler arasında güç dengesizliği olması gibi ortak özelliklere sahip oldukları görülmektedir (İdiğ-Çamuroğlu ve Minibas-Poussard, 2017). Ayrıca, bu davranışların karşı tarafa kasıtlı şekilde zulmedip ona zarar verme ve çalışanın örgütten uzaklaşmasını sağlama amacı taşıdığını da söylemek mümkündür.

Örgütlerde çalışan bireyler bazı durumlarda kendi kusurlarının ve beceriksizliklerinin üzerini örtmek amacıyla mobbinge uğradıkları yönünde bir algı oluşturabilirler. Aynı zamanda bu durumu psikolojik anlamda kendilerini savunmak için bir araç olarak da kullanabilirler. Bu nedenle mobbingin tespit edilmesi aşamasında sıkıntılar yaşanabilir (Erdem, 2014). Bazen de çalışanın işten uzaklaşmasını isteyen işverenler, kendilerini sözleşme fesihinin getireceği maliyetten kurtarmak amacıyla, çalışanı psikolojik anlamda yıpratarak işi kendi isteğiyle bırakmasını sağlayabilir ve bu durumu bir örgüt politikası olarak kullanabilir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü [ÇSGBÇGM], 2014).

Çalışanların fiziki şiddete ve cinsel tacize maruz kalmaları ile hakarete uğramalarının, hukuki anlamdaki nitelikleri ve sonuçları farklı olduğu için, bu tür davranışlar mobbing kapsamında değerlendirilmemektedir. Ayrıca tek seferde olup biten ya da birkaç sefer tekrarlasa dahi, strese ve örgütteki yoğunluğa bağlı olarak ortaya çıkan, sürekliliği olmayan tartışma ve çatışmalarla örgüt dışında gerçekleşen

olumsuz tutum, davranış ve uyumsuzluklar mobbing kapsamı dışında değerlendirilmektedir (ÇSGBÇGM, 2014). Yapılan açıklamalardan anlaşılabilirliği gibi, bir davranışın mobbing olarak kabul edilebilmesi için, sistematik bir şekilde ve sürekli olarak uygulanması (en az haftada bir kez ve 3-6 ay süre), içinde kasıt barındırması ve bireyin uygulanan bu davranıştan zarar görmesi gerekmektedir. Örgüt ortamındaki koşuşturma ve hızlı tempoya bağlı olarak ortaya çıkan çatışmalar, ortam normale döndüğü zaman bir özürle affedilebiliyor ya da görmezden gelinebiliyorsa mobbing olarak değerlendirilmeyebilir (Erdem, 2014).

Leymann (1996) mobbing davranışlarının çatışmanın abartılmış şekli olduğunu belirtmiştir. Ancak çatışma konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu araştırmaların hiçbirinin çatışma sürecinin bireylerin sağlık durumlarına olan etkilerini incelemeyi bu nedenle de mobbing kavramına bir katkısı olmayacağını ileri sürmüştür. Günümüz toplumlarında, bilimsel ve teknolojik gelişmeler, küreselleşen dünyada hızla artan rekabet ortamı, örgütlerde modern yönetim yaklaşımlarının kullanılmasına ve buna bağlı olarak insana verilen değerin artmasına olumlu yönde katkı sağlamıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak da mobbing konusunda daha farklı yaklaşımlar sergilenmiş ve gerek devletler çıkardıkları yasa ve genelgelerle, gerekse araştırmacılar yaptıkları çalışmalarla mobbingin insan sağlığı üzerindeki etkilerini ele almışlardır.

Örgütlerde mobbing yaşanması durumunda işverenlere, başta Anayasa olmak üzere, “4857 sayılı İş Kanunu, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, Türk Medeni Kanunu ve Türk Ceza Kanunu” kapsamında sorumluluklar yüklenmiştir (Özden, 2018, s. 32). Ayrıca 2011/2 sayılı İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi başlıklı Başbakanlık Genelgesi kapsamında da mobbingin önlenmesinin “gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi” için önemli olduğu vurgulanmış ve çalışanların mobbingden korunmaları amacıyla, alınması gereken önlemler sıralanmıştır. Adı geçen genelgenin “Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır” şeklindeki 4. maddesi gereğince insanların psikolojik sağlığını korumak amaçlanmıştır (“2011/2 sayılı genelge”).

Mobbing mağdurlarında hem psikolojik hem fiziksel ve hem de davranışsal olarak değişik belirtiler görülebilir. Bu belirtilerin birkaçı, depresyon, bitkinlik, tükenmişlik ve travma sonrası stres bozukluğu şeklinde sıralanabilir. Mobbing ayrıca bireylerin uyku düzenini ve yeme içme alışkanlıklarını değiştirdiği gibi, sigara, alkol kullanımı ve bu gibi kötü alışkanlıkların oranlarını da artırabilir (Keim ve McDermott, 2010). Altuntaş (2010) tarafından yapılan araştırmaya göre, örgütlerde çalışanların çoğunluğunun mobbing davranışlarına maruz kaldığı, çalışanlar örgütten uzaklaşmış olsalar bile mobbingin kendilerinde oluşturduğu psikolojik ve fiziksel etkilerin halen devam ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini uygularken sergiledikleri tavır ve davranışlar çalışanlar tarafından mobbing olarak anlamlandırılabilir gibi yöneticiler tarafından çalışanlara uygulanan mobbing de örgütlerde çatışmaya sebep olabilmektedir. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında, örgütte yaşanan çatışma ve mobbingin karşılıklı olarak birbirini etkilediği düşünülebilir. Bu nedenle yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri ve öğretmenlerin mobbing algılarının ne düzeyde olduğunun ve aralarında bir ilişki olup olmadığının araştırılması bir gerekliliktir.

1.2 Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi; “Liselerde görev yapan yöneticilerin, çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin mobbing algıları arasında ilişki var mıdır?” şeklindedir.

1.3 Araştırmanın Amacı

Liselerde görev yapan yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin mobbing algılarının çeşitli değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini, öğretmen görüşleri çerçevesinde incelemek ve aralarında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1.4 Alt Problemler

1-Lise yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?

2-Öğretmenlerin okul yöneticisi çatışma yönetimi stratejileri algıları; a) cinsiyet, b) medeni durum, c) kıdem, d) okul türü, e) okulun büyüklüğü (öğretmen sayısına göre), f) branş, g) aynı okulda çalışma süresi ve h) aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

3-Öğretmenlerin mobbing algıları ne düzeydedir?

4-Öğretmenlerin mobbing algıları; a) cinsiyet, b) medeni durum, c) kıdem, d) okul türü, e) okulun büyüklüğü (öğretmen sayısına göre), f) branş, g) aynı okulda çalışma süresi ve h) aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

5-Lise yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin mobbing algıları arasında ilişki var mıdır?

1.5 Araştırmanın Önemi

Örgütsel ilişkiler göz önüne alındığında, örgütlerde çalışanların mutlu olmasını sağlamanın, gelecekte örgütlere rekabet anlamında önemli derecede avantaj sağlayacağı söylenebilir. Yöneticilerin çalışanlar arasında yapıcı bir rekabet ortamı ve çalışanlara barış içinde çalışabilecekleri huzurlu bir ortam oluşturması, adaletli bir ortamda çalışanların birbirine güvenebileceği ilişkiler geliştirmesi, çalışanların yeterlilik ve yeteneklerini önemsemesi gibi önlemler almaları mobbingin nedenlerinin ortadan kaldırılmasına ve çatışma ortamlarının zorlanılmadan kontrol altına alınabilmesine katkı sağlayabilir (Asunakutlu ve Safran, 2006).

Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini etkin bir şekilde kullanmalarına bağlı olarak, öğretmenlerin bu konudaki algıları pozitif anlamda etkilenecektir. Bu durum da öğrencilerin performans seviyelerine ve örgütün verimliliğine yansıtacak, buna bağlı olarak da okulun amaçlarına ve hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır (Kabaklı-Çimen ve Bağdatlı-Sarıboğa, 2020). Aynı zamanda çatışmaların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesinin, örgütlerde mobbing davranışlarını azaltacağı öngörülmektedir.

Araştırma sonuçlarının liselerde görevli yöneticilere çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin bilgi ve becerilerin kazandırılmasında ve çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili eksiklerinin giderilmesi için hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasında önemli katkılar sağlayacağı umulmaktadır. Araştırmanın, bireylerin ve örgütlerin, çatışma ve mobbing konusunda farkındalık kazanmalarına ve konuya farklı bir bakış açısı ile yaklaşmalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Yapılan çalışmanın hem yöneticilere hem de ilgili alanda çalışma yapacak araştırmacılara ışık tutacağı beklenmektedir.

1.6 Araştırmanın Sayıtları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçek maddelerini içtenlikle ve doğru cevapladıkları kabul edilmiştir.

1.7 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında, Bolu merkez ilçesindeki resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

1.8 Tanımlar

Algı: Bireylerin duyu organları aracılığıyla elde ettikleri bilgileri anlamlandırarak kaydetme, düzenleme ve yorumlama sürecidir (Robbins ve Judge, 2019).

Çatışma: Kişiler ya da gruplar arasında amaç, tercih, değer yargısı, ilgi alanı ve algı farklılıklarından kaynaklanan, bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybetmesine ve çalışanlar arasında huzursuzluk, stres, sıkıntı, düşmanlık ve kavga gibi olumsuzlar yaşanmasına neden olan davranışlardır (Akkirman, 1998).

Çatışma yönetimi: Örgütlerde çatışmayı, örgüt yararına, çözümleme ve teşvik etme ya da uygun seviyede tutma teknikleridir (Robbins ve Judge, 2019).

Çatışma yönetimi stratejileri: Yöneticilerin, herhangi bir çatışma durumunda, örgüt yararına çatışmayı optimum düzeyde tutma, çözümleme ve teşvik etme davranış yöntemleridir.

Mobbing (yıldırma): Bir ya da birkaç kişi tarafından, belli bir kişiye karşı sistematik bir şekilde yöneltilen, kişinin kendini savunamaz hale gelmesine ve çaresiz kalmasına neden olan, onuruna ve saygınlığına aykırılık teşkil eden, psikolojik sağlığına zarar veren eylemlerdir (Çukur, 2016).

Okul Yöneticisi: Liseleri amaçlarına göre yaşatmak için, yasalarda belirtilenen yönetim görevlerini üstlenen, Bolu merkez ilçedeki liselerde görevli müdür ve müdür yardımcılarıdır.

Öğretmen: Bolu merkez ilçedeki liselerde, belirli bir alanda eğitim ve öğretim etkinliklerini yürüten uzman kişidir.

Örgüt: Temel eğitimden sonraki ortaöğretim basamağında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan lise olarak adlandırılan okuldur.

Örgütsel çatışma: Örgütlerde kıt kaynakların paylaşılması veya statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklardır.

Strateji: Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri amacıyla, geleceğe yönelik olarak planlanmış olan ve etkisini uzun dönemde göstermesi öngörülen kararlardır (Özer, 2015).

2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma ile ilgili kavramların farklı tanımlarına ve kuramlara yer verilmiştir. Yurt içinde ve yurt dışında yapılan ulaşılabilen ilgili araştırmaların bulguları özetlenmiştir.

2.1 Çatışma

2.1.1 Çatışma Kavramı

Örgütlerin kurulup yönetilmesiyle ilgili çalışmaların, sistemli araştırmalar haline gelmesi yönetim bilimi kavramının ortaya çıkmasıyla gerçekleşmiştir. Bu araştırmalardaki artışa paralel olarak örgüt yapıları daha işlevsel bir hal almış ve örgütler daha çağdaş yönetim anlayışlarına kavuşmuştur. Ancak bilim insanları bu konuda her ne kadar çaba sarf etse de gösterilen bu çabaların örgütlerin sürekli uyum içinde çalışmasına ve yönetilmesine katkı sağladığı söylenemez. Buradan hareketle toplumsal yaşam ve örgütsel çevreyle ilgili sorunları tamamen yok edecek bir örgüt ve yönetim modelinin ortaya çıkarılmasının ne kadar zor olduğu söylenebilir. Kısacası bu konuda ne kadar kusursuz bir uygulama yapılırsa yapılırsın örgüt ortamlarındaki sorunlar örgütlerin kaçınılmaz bir gerçeğidir (Gümüseli, 1994).

Çatışma, insanların hayatının her anında sıklıkla karşılaşılabileceği ve onlarda genellikle olumsuzlukları çağrıştıran bir kavramdır. Çatışmanın insanlar üzerinde bu şekilde çağrışım yapması, onların geçmişte yaşadıkları acılara ve bu acılardan edindikleri tecrübelerle bağlanabilir. İnsanlar yaşadıkları acılara ve edindikleri tecrübelerle bağlı olarak tepkilerini ya çatışmadan kaçarak ya da karşısındakine hücum ederek ortaya koymuşlardır. Bu durum da ortaya yıkıcı sonuçların çıkmasına ve buna bağlı olarak da çatışmanın genellikle olumsuz bir kavram olarak algılanmasına sebep olmuştur (Akkirman, 1998).

Değişik bilim dalları tarafından çatışmanın farklı tanımları yapılmıştır. Çatışma kavramı kısaca, bireylerin kendi isteği dışında gelişen koşullarda ve bir sonuca ulaşmak için zorlanması gibi bir durumla karşılaştığında, yapmış olduğu davranış ve ulaşılmış olduğu duygusal durum şeklinde ifade edilebilir. Çatışma süreci, kişilerin ya da grupların birbirlerinin çalışmalarını belli bir amaç dahilinde engelleme girişiminde bulunmaları sonucunda, tarafların amaç ve çıkarlarına

ulaşmalarının önüne engel konulmasıyla başlamış olur. Örgütsel yaşamda her an karşımıza çıkabilecek olan çatışma kavramı etkin bir şekilde yönetilemediği takdirde örgüt ve birey için ağır bir yük ve maliyet oluşturur (Tjosvold, 1991; akt. Üngüren vd, 2009).

Genellikle örgüt menfaatleri doğrultusunda kullanılan çatışmanın çözümü olumlu bir şekilde gerçekleştirildiği takdirde pozitif unsurlar içermektedir. Çalışma koşullarının ideal olduğu, kaliteli çalışanların ve lider yöneticilerin bulunduğu örgütlerde yaşanan çatışmalar öğrenme fırsatı olarak görölmektedir. Bu yapıdaki örgütler çatışmaların çözüm sürecinde belli yaklaşımlar sergilemekte ve belli kurallar dahilinde çatışmalara çözüm üretmektedirler. Bu örgütler bir konu hakkında görüşme yaparken bütün tarafların çıkarlarını göz önünde bulundurmaktadırlar (Davenport vd, 2003).

Çatışma günlük hayatın bir parçası olarak karşılaşılabilen bir kavramdır. Günümüzde kişiler arasındaki değer, yaşantı, inanış ve algı farklılıklarına bağlı olarak karşılıklı anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların yaşanması kaçınılmazdır. Çatışma yönetilme şekline göre olumlu ve olumsuz sonuçlanabilmektedir. Çatışma sonucunda küskünlük ve kırgınlıklar meydana geliyorsa, kişiler arası ilişkiler bozuluyor ve örgütsel verim düşüyorsa bu durum çatışmanın iyi yönetilemediğinin göstergesidir (Karip, 2010). Çatışma, çoğunlukla olumsuz ve yıkıcı bir kavram olarak algılanmakla birlikte iyi yönetilen bir çatışmanın olumlu sonuçları olacağını gösteren kanıtlar bulunmaktadır. Buradan hareketle çatışmanın kendisinin yıkıcı olmadığını aksine yapıcı bir şekilde yönetildiği takdirde sorunların derinlemesine incelenmesine, anlaşılmasına, onlara çözümler üretilmesine ve ilişkilerin güçlendirilmesine yardımcı olabileceği söylenebilir (Tjosvold, 2006).

Örgütlerin yaşamlarını etkin ve verimli bir şekilde sürdürmesi çatışmaların nasıl yönetildiğine bağlı olarak değişmektedir. Örgütlerdeki çatışmalar kendi haline bırakılıyor ve etkin bir şekilde yönetilemiyorsa bu durum örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyebilir. Diğer taraftan etkin bir şekilde yönetilen çatışmalar da örgütün başarısını arttırmasına ve amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle örgüt yöneticilerinden, çatışmaları görmezden gelip varlığını kabul etmemek yerine, örgütün geleceğine olumlu katkı sağlayacak şekilde yönetmeleri beklenir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Teknoloji alanında yaşanan gelişmelere bağlı olarak insanlar arasındaki ilişkiler zayıflamakta ve toplum giderek bireyselleşmektedir. Bu bireyselleşmeye

bağlı olarak örgüt çalışanları arasındaki çatışmalar önemli bir problem oluşturmaktadır. Örgüt çalışanlarının yüksek performansla çalışabilmeleri için bu çatışmaların kontrol altına alınması gerekmektedir. Bu nedenle de örgütlerde meydana gelen çatışmaların yönetimi önem kazanmaktadır (Yüksek-Özdemir ve Özdemir, 2007). Çatışma yönetimi bireylerin kendi aralarındaki ilişkilerde çok önemli bir yere sahip olmakla birlikte etkili ve verimli bir örgütsel yapının oluşturulmasında da önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde liderlik, etkili örgütsel yönetim, planlama, gruplar arasında uyumlu çalışma, yaratıcılık, örgütsel amaçlar hakkında karara varılması, sorunların çözülmesi, örgütte yeniden yapılandırmaya gidilmesi vb. konularda başarı sağlamak, yöneticilerin çatışmaları yönetme aşamasında göstermiş olduğu başarıyla doğru orantılıdır (Mayer, 1989; akt. Akçakaya, 2003).

2.1.2 Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

İnsanların içinde bulunduğu her ortamda yaşanabilecek olan çatışma kavramı, farklı bilim dallarında olduğu gibi yönetim biliminde de araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Yönetim bilimindeki yaklaşımlar göz önüne alındığında; bu konuda ortaya atılan ilk yönetim yaklaşımları çatışmayı örgütlerde hastalığa neden olan bir olay olarak algılamış ve acilen ortadan kaldırılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Günümüz modern toplumlardaki yönetim yaklaşımları ise çatışmayı örgütün ilerleyip gelişmesine katkıda bulunan bir güç olarak kabul etmiş ve çatışmanın örgüt için yapıcı bir hale getirilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Üngüren, 2008). Çatışmanın örgüt için ne anlam ifade ettiği yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi yaklaşımlarına göre farklılık göstermektedir.

Çatışmayla ilgili yaklaşımlar, Klasik/Geleneksel Yaklaşım, Neo Klasik/Davranışçı Yaklaşım ve Modern/Etkileşimci Yaklaşım olmak üzere üç başlıkta incelenebilir.

2.1.2.1 Klasik/Geleneksel Yaklaşım

Klasik yaklaşımın temsilcilerinden biri Taylor'dur. Klasik yaklaşıma göre örgütler yöneticilere düşünmeleri için ücret ödemektedir. Bu nedenle de bu yaklaşım yöneticiler dışındakilerin düşünmesini israf olarak görmektedir. Klasik yaklaşıma göre iyi yönetilen örgütlerde çatışma yaşanması kabul edilemez, yaşansa dahi bu çatışmanın tamamen yok edilmesi gerekir (Karip, 2010). Klasik yaklaşımın temsilcileri çatışmaların yıkıcı olduğu kanısındadırlar. Onlara göre yöneticilerin en önemli görevi örgütü çatışmalardan korumaktır (Gümüseli, 1994). Klasik

yaklaşımı göre örgütlerde çatışmanın yaşanması örgütteki ahenk ve işleyişin bozulmasına, örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerin zarar görmesine, iş doyumu ve üretimin azalmasına sebep olan ve kaçınılması gereken bir eylemdir. Bu yaklaşıma göre çatışma örgüte zarar veren bir eylem olduğu için örgüt açısından önemli bir maliyet unsuru olarak da değerlendirilmektedir. Ayrıca örgütte çatışmaların yaşanması yöneticilerin ve orada çalışanların başarısız ve verimsiz olduğunun bir göstergesi olarak görülmektedir (Özgan, 2006).

Klasik yönetim yaklaşımı temsilcilerinin arasında çatışmanın zararlı olduğunu kabul etmeyen ve tamamen ortadan kaldırılmasını gerekli görmeyen tek kişi Mary Parker Follet'dir. Follet örgütlerin gelişiminin çatışmaların niteliğine bakarak değerlendirilebileceğini ve örgütlerdeki yapıcı çatışmaların örgütler için önemli bir değer olduğunu vurgulamaktadır (Rahim,1992; akt. Karip, 2010). Klasik yönetim yaklaşımı temsilcilerinin arasında örgütsel çatışma yönetiminde bütünleştirme, uzlaşma ve baskınlık şeklinde yaklaşımlar uygulanması gerektiğini ilk defa ortaya atan isim Mary Parker Follet (1940) olmuştur. Follet baskınlık stratejisinin kullanımının kısa vadede başarı getirebileceğini ancak uzun vadede başarısızlığa neden olacağını belirtmiştir. Uzlaşma stratejisinin kullanımının ise çatışan tarafların bazı durumlarda birbirlerine ödün verme konusunda isteksiz davranacaklarını, bu nedenle de bu yaklaşımın kullanılmasının tarafların o anda uzlaşmalarına katkı sağlasa bile, daha sonra başka bir sebepten tekrar çatışma yaşayacaklarını belirtmiştir. Follet'a göre çatışmanın yapıcı bir şekilde çözümlenmesi için bütünleştirme stratejisi en uygun strateji olarak görülmüştür. Bütünleştirme stratejisi çatışan tarafların isteklerinin ortak bir çözüm yoluyla karşılandığı ve ödün vermek zorunda kalmadıkları bir yaklaşım olarak belirtilmiştir (Kılıç, 2019).

2.1.2.2 Neo Klasik/Davranışçı Yaklaşım

Klasik yaklaşım anlayışı 1940'lı yıllardan sonra örgütlerin insani yönüne yeteri kadar değer vermediği için eleştirilmiş ve onun yerine Douglas McGregor'un öncülüğünü yaptığı neoklasik/davranışçı yaklaşım ön plana çıkmaya başlamıştır (Özkoç, 2014; akt. Keçeci ve Demiray, 2020). Klasik yaklaşıma tepki olarak ortaya çıkan neoklasik yaklaşımın temsilcileri, çatışmanın örgütler için doğal ve kaçınılmaz bir olgu olduğunu ileri sürmekte ve örgütün değişimi ve gelişimi için asgari düzeyde çatışmaları kabul edilebilir görmektedir. Davranışçılar örgütte meydana gelen her çatışmayı yıkıcı olarak görmemekte aksine bazı çatışmaların

toplumsal işlevlerde verimliliği artırdığını savunmaktadırlar (Özgan, 2006). Neoklasik yaklaşımın savunucularına göre çatışma genel olarak birey ve gruplar arasındaki farklılıklardan kaynaklanan bir olgudur. Çatışmanın ortadan kaldırılmasının bu farklılıkları ortadan kaldırmakla eşanlamli olduğunu savunarak, bunu yapmanın imkânsız olduğunu belirtmişlerdir. Savundukları görüş örgütlerde meydana gelen her türlü çatışmanın çözümlenerek desteklenmesi gerektiği yönündedir (Tekarslan vd, 2000).

2.1.2.3 Modern/Etkileşimci Yaklaşım

Modern yaklaşıma göre örgütlerde belli düzeyde meydana gelen çatışmalar örgütsel verimlilik için bir ön koşul olarak görülmektedir. Çatışmalar örgütsel sorunların çözümüne herhangi bir katkı sağladığı takdirde işlevsel olarak kabul edilmektedir. İyi yönetilemeyen ve kontrol altına alınamayan çatışmalar bireylere ve örgüte zarar verir. Modern yaklaşım çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçlarının olduğunu, çatışmayı yönetmenin ise zor ve karmaşık bir süreç olduğunu kabul etmektedir (Karip, 2010).

Modern örgüt yaklaşımlarına göre yöneticiler çatışmaları çözmek ya da bastırmak yerine gerektiği takdirde örgütte çatışma ortaya çıkarmalı, çatışmanın yararlı taraflarını artırıp zararlı taraflarını azaltmalı, kısacası çatışmayı örgütün yararına olacak bir şekilde yönetmelidir. Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde örgütsel değişim ve gelişime katkı sağlar. Bunun için de yöneticilerin çatışmaları optimum seviyede tutabilmeleri gerekir (Akçakaya, 2003). Modern yönetim anlayışına göre kaçınılmaz bir süreç olarak görülen çatışma, etkin ve verimli bir şekilde yönetildiği takdirde örgütün amaçlarına ulaşmasına, yaratıcılığın ve verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır (Kılıç, 2019).

Klasik (Geleneksel), Neo Klasik (Davranışçı) ve Modern (Etkileşimci) Yaklaşımların savundukları fikirleri kısaca özetlemek gerekirse; Klasik yönetim yaklaşımının temsilcileri, çatışmayı zararlı ve yıkıcı gördükleri için tamamen ortadan kaldırılması gerektiğini ileri sürmektedirler. Klasik yaklaşıma göre çatışmayı ortadan kaldırmanın yolu, örgütteki teknik yapıya müdahale etmek ve emir komuta zincirinde düzenleme yapmaktır. Neoklasik yönetim yaklaşımının temsilcileri çatışmanın, sosyal çevredeki değişime bağlı olarak olumluya dönüşebileceğini ve çatışmayı en aza indirmek gerektiğini ileri sürmektedirler. Neo Klasik yaklaşımına göre çatışma, örgüt ortamındaki toplumsal yapıya müdahale etmek ve bu toplumsal yapının içinde bulunan bireyleri ve grupları uyumlu hale

getirmektir. Modern yönetim yaklaşımının temsilcileri ise optimum seviyedeki çatışmaların örgüt performansını olumlu yönde etkileyeceğini savunmaktadırlar (Karip, 2010; Demir, 2019).

2.1.3 Çatışma Nedenleri

Çatışma toplumsal yaşamda, insanların olduğu her ortamda ve her zaman karşılaşılabilecek kaçınılmaz bir olgudur. Bu kavram, farklı bilim dallarınca farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yönetim bilimi de çatışmayı ilerleme ve gelişme için gerekli bir olgu olarak görmekte ve bu nedenle de çatışma yönetimi konusu üzerinde durmaktadır. Örgüt ortamlarında hiç çatışma olmaması, o örgütün sorunlu bir örgüt olduğunu gösteren bir kanıt olarak görülmektedir. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar etkin bir şekilde yönetildiği takdirde örgüt çalışanlarının motivasyonu artacak, örgüt dinamik bir yapıya kavuşacak, yenilik ve değişim desteklenecek böylece örgütün performansı yükselecektir. Çatışmalar etkin bir şekilde yönetilmezse, örgüt için yıkıcı ve ciddi anlamda kayıplar yaşamasına neden olacaktır. Yöneticilerin çatışmaları etkin bir şekilde yönetebilmesi için öncelikle çatışmaya neden olan eylemleri doğru şekilde analiz etmeleri gerekmektedir (Üngüren, 2008). Örgütlerde çatışmanın nedenleri; iletişime ilişkin nedenler, örgütsel yapıya ilişkin nedenler ve bireysel davranışlara ilişkin nedenler olmak üzere üç grupta incelenebilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005). Bu bölümde ayrıca araştırmacılar tarafından açıklanan mobbing nedenlerine de diğer nedenler başlığı altında yer verilmiştir.

2.1.3.1 İletişime İlişkin Nedenler

Örgüt ortamlarındaki çatışmalar ele alındığında bu çatışmaların çoğunlukla iletişim kaynaklı meydana geldiği söylenebilir. Örgütlerdeki iletişim kanallarında engeller mevcutsa, böyle bir durumun varlığı o örgüt içindeki ilişkileri olumsuz anlamda etkilemektedir. Örgüt çalışanları yöneticilerden yeterli düzeyde geri bildirim almadıkları takdirde moral ve motivasyon düzeylerinde düşüş meydana gelebilmekte, yöneticinin söylediklerini yapma konusunda isteksiz davranabilmektedir. Böyle bir durumun yaşanması da örgütlerde çatışma yaşanmasına neden olabilmektedir. Ayrıca örgütteki diğer bölümler arasında var olan iletişim bozukluğu, çalışanlardan beklentilerin net bir şekilde tanımlanmaması, örgüt içindeki belirsizlikler ve samimiyetten uzak ortamlar da çatışmanın iletişim kaynaklı sorunları olarak sıralanabilir (İpek, 2003; akt. Demirkaya, 2012).

Bireyler arasında örgütün kültürüne ait ortak dilin yeterli düzeyde geliştirilememesi ve iletişimde uygun araçların kullanılamaması örgütsel çatışmalara sebep olmaktadır. Aynı zamanda birey ve grupların birbirleri hakkındaki bilgi eksiklikleri, aralarındaki yetersiz bilgi alışverişi ve bu sebeplere bağlı olarak ortaya çıkan önyargılar da iletişime bağlı çatışma kaynakları olarak sayılabilir (Üngüren, 2008). Sağlıklı bir iletişimin kurulması yönünde hiçbir çabanın gösterilmediği, örgüt içindeki bireylerin ve grupların karşılıklı iletişimden kaçındığı, olumsuz bir örgüt ikliminin bulunduğu örgütlerde çatışmaların yaşanması kaçınılmaz bir olgudur (Demirkaya, 2012).

Okullarda görev yapan yöneticilerin çatışma yönetimiyle ilgili bilgi ve beceri sahibi olmaları, bu süreçte etkili bir şekilde iletişim kurabilmeleri, onların çatışmaları işlevsel hale getirebilmeleri açısından önemli bir yere sahiptir (Şahin, 2010). Sağlıklı bir çatışma ve iletişim ortamının olduğu okullarda görevli öğretmenlerin okullarına ve yöneticilerine bakış açıları ve onlarla ilgili algılamaları da olumlu olacaktır. Ortamda var olan bu olumlu algı okuldaki hizmetin kalitesinin ve niteliğinin artmasına katkıda bulunacak aynı zamanda okuldaki iklim üzerinde de olumlu etki yaratacaktır (Demirkaya, 2012).

2.1.3.2 Örgütsel Yapıya İlişkin Nedenler

Örgütsel yapıya bağlı olarak ortaya çıkan çatışmaların sınırlı kaynaklar, işlevsel anlamdaki bağımlılık, örgütsel büyüme, ödül sistemindeki rekabetçi yapı, yöneticilerin görüş ve uygulama farklılıkları gibi nedenlerden kaynaklandığı söylenebilir. Bu nedenlerin varlığı örgütlerde çatışmanın yanında strese de sebep olabilir. Ayrıca örgütsel büyüme faktörü de örgüt içerisinde biçimselliğin ve karmaşıklığın artmasına sebep olarak çalışanlar ve gruplar arasındaki çatışma ihtimalini artırmaktadır (Güllüoğlu, 2013). Örgütlerde meydana gelen çatışmaların nedenleri olarak görev ve sorumlulukların tanımlanmasındaki belirsizlik de sayılabilir. Böyle bir belirsizlik durumunda çalışanlar hangi işlerden sorumlu olduklarının ve bu sorumlulukları yerine getirme aşamasında hangi yetkilere sahip olduklarının bilincinde olmayabilirler. Bu nedenle de örgütteki bazı görevler için bütün çalışanlar istekliyken bazı görevler için hiç kimse istekli olmayabilir. Bu durum da örgüt işleyişinde aksaklıklara sebep olabilir. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi için örgütlerdeki görev dağılımının sistemli bir şekilde yapılmasına özen gösterilmelidir (Şendur, 2006).

Örgütün büyüklüğü, yönetime katılımın olup olmaması, fonksiyonel anlamda bağımlılık, ödüllendirme sistemlerindeki farklı uygulamalar, çalışanların görev tanımlarındaki ve sorumluluklarındaki ifadelerin net olmaması, örgütün bürokratik niteliği ve hiyerarşik yapısından kaynaklı sorunlar, örgüt yöneticilerinin yönetim tarzlarındaki farklılıklar, iş bölümü kaynaklı sorunlar, farklı statüler de çatışmanın örgütsel yapıyla ilgili nedenleri arasında sayılabilir (Üngüren, 2008). Eğitim örgütlerinde görev dağılımı kaynaklı çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi ve eğitim çalışanlarının görevlerini daha mükemmel bir şekilde yapabilmeleri için, çalışanların görev tanımları net çizgilerle ayrılabilir. Taraf tutma ve gruplaşmaya bağlı olarak ortaya çıkan çatışmaları daha az seviyelere indirmek için, çalışanlar arasındaki grup çalışmaları desteklenebilir ve onların gruba bağlılığını sağlamak adına çalışmalar yapılabilir (Güllüoğlu, 2013).

Örgüt çalışanlarının yakın denetime tabi tutulması örgütsel çatışmaları artırıcı bir etkiye sahipken çalışanların öz denetimli olmaları ve işleri hakkındaki planları kendilerinin yapmaları örgütsel çatışmaları azaltıcı bir etkiye sahiptir. Ancak örgütün genel amaç ve değerleri üzerinde herhangi bir görüş birliği yoksa çalışanların karar alma sürecine dahil edilmeleri örgütsel çatışmayı artırabilir (Akçakaya, 2003).

2.1.3.3 Bireysel Davranışlara İlişkin Nedenler

Bireylerin kişiliği; biyolojik ve fiziki özelliklerinin yanında aldığı eğitime, yaşadığı kültürel çevrenin özelliklerine, kendisini geliştirmek amacıyla göstermiş olduğu çabalara, aile yapısına ve içinde bulunduğu sosyal statüye bağlı olarak da şekillenmektedir. Buna bağlı olarak, bireylerin herhangi bir çatışmayla karşı karşıya kaldığında göstermiş olduğu tepkiler de duygu ve düşünce durumlarına, amaç ve değerlerindeki farklılıklara, yaşına, cinsiyetine, toplum içindeki statüsüne, özgüvenine ve empati kurabilme yeteneğine göre farklılık göstermektedir. Ayrıca bireylerin, hayat görüşleri, yetenekleri ve tutumlarındaki farklılıklara bağlı olarak olaylara bakış açıları ve olaylar karşısında göstermiş oldukları tepkileri de farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar çatışmanın en önemli nedenleri olarak sayılabilir (Şendur, 2006; Doğan, 2019).

Kişisel farklılıklara bağlı olarak ortaya çıkan çatışmaların, herhangi bir dış etkenin varlığından ya da etkisinden değil, genellikle örgütlerde çalışan bireylerin farklı kişilik özelliklerinden kaynaklı olduğu söylenebilir. Örgütlerde çalışan bireylerin, farklı kişilik özelliklerine sahip oldukları gibi aynı zamanda farklı amaç,

beklenti ve değerlere sahip olmaları, onların birbirleriyle uyum konusunda sıkıntılar yaşamalarına sebep olabilir (Güllüoğlu, 2013). Bu konuda yapmış olduğu araştırmasında Baron (1989) A tipi kişilik özelliklerine sahip (sınırlı, alıngan, üst düzeyde yarışmacı, saldırgan) bireylerin, B tipi kişilik özelliklerine sahip (sakin ve uzlaşmacı) bireylerden; otokontrol yeteneği düşük olan bireylerin de yüksek olanlardan daha fazla çatışmaya girdikleri sonucuna ulaşmıştır (Baron, 1989; akt. Gümüşeli, 1994).

2.1.3.4 Diğer Nedenler

Çatışmaların ortaya çıkma nedeni genellikle kişiler arası farklılıklar olarak kabul edilmekle birlikte, çatışmanın nedenlerini yalnızca yukarıda bahsedilen farklılıklarla açıklamak mümkün değildir. Bunun yanında örgüt çalışanlarının bir işi yaparken birbirlerine olan bağımlılıkları, tarafların sınırlı sayıdaki kıt kaynakları paylaşmak zorunda olmaları, taraflar arasında iletişimden kaynaklanan sıkıntıları ve biçimsel yapılarıdaki aksaklıkları da örgütsel çatışma nedenleri olarak sıralamak mümkündür (Akkirman, 1998). Örgütlerde çalışanlar arasında çatışmaya sebep olan farklılıkların örgütsel öğrenmeyi ve dinamizmi canlı tutacak şekilde yönetilmesi; örgütlerin amaçlarına ve istedikleri performansa erişebilmeleri ve rekabete dayalı güçlerini artırabilmeleri açısından büyük bir önem arz etmektedir. Çatışmaların daha etkin bir şekilde yönetilmesi açısından çatışma sürecinde örgüt çalışanlarının duygularının ve algılayışlarının incelenmesi de ayrıca önemlidir (Kılıç, 2019).

Rahim (1992), çatışmanın bir veya daha fazla toplumsal ya da bireysel tarafın belli durumlarla karşılaştığında ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Bu durumları maddeler halinde sıralamak gerekirse (akt. Karip, 2010).

1) Bireylerden ya da gruplardan, bireyin kendi ilgi alanlarına, ihtiyaçlarına ve çıkarlarına ters düşen etkinliklerde bulunmasının istenmesi,

2) Bireylerin tercihlerinin başka birey ya da grupların tercihlerinin uygulanmasına engel olması veya davranış tercihlerinin onların fikirleriyle örtüşmemesi,

3) Kaynakların tarafların ihtiyaçlarını karşılayamayacak kadar kısıtlı olması ve bu kaynakları tarafların hepsinin kullanmak istemesi,

4) Tarafların ortak toplumsal ve örgütsel bir alanı paylaştıkları halde aralarında değer, tutum, beceri ve amaç anlamında uyumsuzluklar bulunması,

5) Örgüt üyelerinin ortak davranışlarda farklılıklar göstermesi,

6) Tarafların gerçekleştirecekleri bir görev, davranış ve işlevden elde edecekleri performansın birbirlerinin görev, davranış ve işlevine bağlı olması.

Çatışmaları birey, grup ve örgütlerin aralarındaki zıt ilişkilere ve buna bağlı olarak ortaya çıkan uyuşmazlıkların sonuçlarına bağlayan Gordon (1993) ise çatışmaların ortaya çıktığı durumları aşağıdaki başlıklar altında sıralamıştır (akt. Şahin, 2016).

1) Çatışmanın tarafları arasında, birbirlerini dışlayan amaç ve değerlerinin ortaya çıkması veya çıkacağı algılanması,

2) Karşı taraftaki birey ya da grubu bastırmak, onu etkisiz hale getirmek ve yenmek amaçlı davranışların yapılması,

3) Bireylerin ya da grupların karşılıklı etkileşimleri sırasında birbirlerine ters düşmeleri ve karşı çıkmaları gibi durumlarla karşılaşmaları,

4) Bireylerin ya da grupların birbirleri üzerinde baskı kuracak şekilde bir pozisyona sahip olmak istemeleri.

Moore, Christopher W. (1996) çatışmanın kaynaklarını ilişkiler, veriler, çıkarlar, yapısal öğeler ve değerler olmak üzere beş boyutta toplamıştır. Bu boyutlar kısaca şu şekilde açıklanabilir (akt. Karip, 2010).

1) İlişkiler boyutundaki çatışma kaynaklarını aşırı duygusal olma, algılama aşamasındaki yanlışlıklar, önyargılar ve kalıplaşmış yargılar, iletişimdeki bozukluk ve zayıflık, süregelen olumsuz davranışlar,

2) Veriler boyutundaki çatışma kaynaklarını yetersiz ve yanlış bilgi, verilerdeki farklı yorumlamalar, değerlendirme süreçlerindeki farklılık, önemli görüşlerin neler olduğuna ilişkin farklı görüşler,

3) Çıkarlar boyutundaki çatışma kaynaklarını çıkarlara bağlı olarak algılanan veya gerçekten var olan rekabet, çıkarlar üzerindeki işlemsel farklılıklar, çıkarlar üzerindeki psikolojik farklılıklar,

4) Yapısal öğeler boyutundaki çatışma kaynaklarını yıkıcı davranışlar ya da etkileşim tarzı, kaynakların dağılımı, sahipliği ve kontrolündeki eşitsizlikler, yetkilendirme ve kullanılan güç konusundaki dengesizlikler, iş birliği yapılmasına engel olan fiziki, coğrafi veya çevresel etkenler, zaman konusundaki sınırlılıklar,

5) Değerler boyutundaki çatışma kaynaklarını düşüncelerin ve davranışların değerlendirilmesinde kullanılan farklı ölçütler, manevi değere sahip amaçlardaki ayrılıklar, yaşam biçiminin, ideolojisinin veya inandığı dinin farklılığı şeklinde ifade etmiştir.

2.1.4 Çatışma Türleri

Örgütlerde ortaya çıkan çatışma türlerini bilim insanlarının çalıştıkları alanlara ve konuya hangi açıdan baktıklarına bağlı olarak; çatışmaya taraf olanlara göre, çatışmanın niteliğine göre, çatışmanın örgüt içindeki yerine göre, çatışmanın ortaya çıkış şekline göre, çatışmanın açıklık derecesine göre olmak üzere beş grupta incelemek mümkündür (Gümüşeli, 1994).

2.1.4.1 Çatışmaya Taraf Olanlara Göre

Çatışma türleri çatışmaya taraf olanlara göre bireylerin kendi içindeki çatışmalar, bireyler arası çatışmalar, birey ve gruplar arasındaki çatışmalar, grup içi ve gruplar arası çatışmalar, örgütler arası çatışmalar olmak üzere beş grupta sıralanabilir.

2.1.4.1.1 Bireylerin Kendi İçindeki Çatışmalar

Bireylerin, herhangi bir durum karşısında iki seçenek arasında kalması ve bu seçeneklerden bir tanesini tercih etmek zorunda olması veya tercih ettikten sonra verdiği karardan rahatsız olması halinde ortaya çıkan çatışma türüdür. Bireyin içinde bulunduğu durum kendisiyle ilgili olabileceği gibi örgütle ilgili de olabilir. Bu tür çatışmalar, bireyin görevini yapması aşamasında gecikme yaşamasına neden olabilir. Örgütteki diğer gurupları ve bireyleri etkileyebilir. Ayrıca örgütün işleyişinde problem yaşanmasına neden olabilir. Bu çatışmalar örgüte zarar vermeye başladığında bireysel olma özelliğini kaybeder (Açıkgöz, 2014).

Bireylerin, yaşamış oldukları bu çatışmaların kendisinde oluşturduğu olumsuzlukların farkında olmaması ve bu çatışmaların artarak devam etmesi, karşılaştıkları problemlerle ilgili olumsuz sorgulamalar yapmaları, onlarda psikolojik değişimlere neden olabilir. Bireyler böyle bir durumla karşılaştıklarında kendilerini dışlanmış ve yabancılaşmış hisseder. İşlerine karşı bir isteksizlik ve ortaya çıkan problemlerle başa çıkmada yetersizlik hissederler. Bu tür çatışmaların uzun bir sürece yayılması durumunda bireyler, basit bir anlaşmazlık durumunda bile yıkıcı ve örgütün amaçlarını olumsuz etkileyecek tepkiler verebilir (Açıkgöz, 2014).

Bireyler içinde yaşadığı toplumun kurallarına yön veren düşüncelere, fikir, inanç ve geleneklere, ayrıca çalıştığı kurumun koymuş olduğu kurallara isteyerek ya da istemeyerek uyum sağlamaya yönelimlidir. Bireyin göstermiş olduğu bu yönelim, onun kişiliğinden ödün vermesine ve sürekli olarak korku ve endişe içinde yaşamasına sebep olur. Bu durum da onun iç dünyasında ciddi anlamda etkiler

oluşmasına neden olur. Örgütlerde bulunan stresli ortam çalışanların iç dünyalarında fazlasıyla etki bırakır. Bu tür örgütlerde çalışan bireyler, yaşamış oldukları sıkıntılı olayları içine atma ve farklı nedenlerin de varlığıyla birlikte bu sorunları daha fazla büyütme eğilimi gösterirler (Akcan, 2014).

Bireylerin kendi içinde yaşadığı çatışmaların derecesi ve sıklığı, örgütlerin yapısıyla ve bireyin psikolojik durumuyla doğrudan ilişkilendirilebilir. Örgüt yapısındaki yoğunluk ve stres ne kadar fazla olursa, çalışanların yaşamış oldukları içsel çatışmaların şiddeti de o kadar fazla olacaktır. Bu tür çatışmalarda bireyin yaşadığı duygu durumları ve psikolojileri büyük bir öneme sahiptir. Belli bir olay karşısında her bireyin etkilenme derecesi farklıdır. Aynı olay karşısında bireylerden bazıları kendilerini fazlasıyla yıpratırken bazıları da olayın etkisine kapılmadan yaşamlarını sürdürebilir (Akcan, 2014).

2.1.4.1.2 Bireyler Arası Çatışmalar

Bireyler arası çatışma kavramını, aynı örgütte çalışan bireylerin, herhangi bir amaca ulaşmak amacıyla birbirlerine kasıtlı bir şekilde engel teşkil etmeye çalışmaları ve birbirleriyle tartışmaları şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu tür çatışmalar örgütlerdeki rol bekleyişi, amaçlardaki ve kişisel özelliklerdeki farklılıklardan kaynaklanabilir (Seval, 2006). Ast ile üst arasında yaşanabileceği gibi aynı seviyede çalışan bireyler arasında da yaşanabilir (Karip, 2010).

2.1.4.1.3 Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar

Bireylerin içinde bulunduğu grupla anlaşmazlığa düşmesi durumunda yaşadığı çatışma durumlarını ifade eder. Bu çatışma türünde birey içinde bulunduğu grup tarafından belli normları kabullenmesi için zorlanır. Aynı şekilde grubun birey tarafından baskı altına alınması gibi durumlarda da birey ve gruplar arası çatışmadan bahsetmek mümkündür (Özgan, 2006).

Farklı gelenek, görenek ve alışkanlıklara sahip bireylerin aynı grupta yer almaları, bu bireylerin grubun amaçlarıyla ters düşmelerine sebep olabilir. Bireyler ve içinde bulunduğu grup birbiriyle etkileşim halindedir. Bireylerin içinde bulunduğu gruba uyum sağlaması gerekir. Bu nedenle bireylerden, kendi gelenek, görenek ve alışkanlıklarını grubun amacına uygun olarak yönlendirmesi beklenir (Açıkgöz, 2014).

Gruplarda uyulması gereken, grubun kendine özgü kuralları bireyler üzerinde baskı oluşturabilir. Bu baskı ise birey ve grubu karşı karşıya getirip aralarında çatışma yaşanmasına neden olur. Yöneticilerin sorumluluğu altındaki

gruba bir görevi ısrarla yaptırmaya çalışması, bireyin ise çeşitli nedenlerle bu görevi yerine getirmek istememesi durumunda birey ve gruplar arası çatışmanın varlığından söz edilebilir (Akcan, 2014).

2.1.4.1.4 Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışmalar

Grup içi çatışma bir grubun ya da birimin üyeleri arasında, grubun amaçları, yapması gereken görevler, izlemek zorunda olduğu prosedürler gibi konularda yaşadıkları uyuşmazlıklar sonucunda meydana gelen çatışma türüdür. Bu tür bir çatışma gruptaki bireylerin kendi aralarında yaşanabileceği gibi grup üyelerinin birbirleri arasında, alt gruplarla ya da grup liderleriyle de yaşanabilir (Karip, 2010).

Gruplar arası çatışma bir örgütteki birimlerin kendi aralarında ya da birimlerin içinde bulunan grupların arasında yaşanan çatışma türüdür. Bu çatışma türüne yönetimle çalışan, muhasebe birimi ile üretim birimi, sınıf öğretmenleriyle branş öğretmenleri veya okullardaki zümreler arasındaki çatışmalar örnek olarak verilebilir (Karip, 2010).

2.1.4.1.5 Örgütler Arası Çatışmalar

Aralarında rekabet bulunan örgütlerde çeşitli sebeplerle meydana gelen çatışmalardır. Bu tür çatışmalarda örgütler yapıcı bir şekilde çözüm getirebileceği gibi iki örgütün piyasadan silinmesine de sebep olabilir (Seval, 2006).

Örgütler arasında piyasalardaki koşullardan kaynaklanan rekabet ortamı, örgütün yaşam nedeni olan amaçlarının birlikte çalıştığı örgütün amaçları ile çakışması veya örgütsel aktivitelerin yerine getirilmesi aşamasında örgütlerin birbirine bağımlı olması ile örgütler arası çıkarların çakışması, örgütler arası çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir (Şendur, 2006).

2.1.4.2 Çatışmanın Niteliğine Göre

Çatışma türleri çatışmanın niteliğine göre fonksiyonel (işlevsel) çatışmalar ve fonksiyonel (işlevsel olmayan) olmayan çatışmalar olmak üzere iki grupta sıralanabilir.

2.1.4.2.1 Fonksiyonel (İşlevsel) Çatışmalar

Fonksiyonel (işlevsel) çatışma amaçlarını gerçekleştirmesi aşamasında örgütlere olumlu katkılar sağlayan çatışma türüdür. Örgütsel değişim ve yenilik aşamasında bir araç, güdüleme ve iş doyumu aşamasında bir kaynaktır. Çalışanların yaratıcılıklarının gelişmesine ve sorunlar karşısında farkındalığının artmasına katkı sağlar. Örgütün etkin ve verimli bir şekilde işleyişini sürdürmesinde olumlu anlamda yardımcı olur. Örgütsel dinamizm meydana getirecek değişimlerin gerçekleştirilmesinde kolaylık sağlar (Özgan, 2006).

Fonksiyonel çatışmalar örgüt içindeki sorunların görülmesine yardımcı olur. Bireylere kendilerini sorgulama ve görevlerini yerine getirirken ortaya çıkan eksikliklerini görme fırsatı sağlar. Bu tür çatışmalar örgütlerde verimliliğin ve canlılığın artmasına, farkındalık oluşmasına ve değişim yaşanmasına sebep olur (Açıkgöz, 2014).

2.1.4.2.2 Fonksiyonel (İşlevsel Olmayan) Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel (işlevsel olmayan) olmayan çatışmalar örgütlerin amaçlarına ulaşmasında engel teşkil eder. Bu türden çatışmaların yaşandığı örgütlerde iş birliği azalır, örgütte çalışan birey ve gruplar arasındaki ilişkiler olumsuz etkilenir, örgüt içinde gerilim meydana gelir ve sorunlarda artış yaşanır (Özgan, 2006).

Eğitim örgütlerinde öğretmenlerle iş birliği yapılması, alınan kararlara onların da katılmalarının sağlanması, bir taraftan örgütün hedeflerine önem verirken diğer taraftan öğretmenlerin kişisel beklentilerine, isteklerine ve ihtiyaçlarına aynı önemin verilmesi, onların özgür bir şekilde çalışmaları için ortamlarının ve koşullarının düzenlenmesi suretiyle olumlu okul iklimleri oluşturulabilir. Oluşturulan bu olumlu iklim sayesinde öğretmenler, aralarında yaşadıkları anlaşmazlıklara daha olumlu yaklaşım sağlayarak bu anlaşmazlıklarla yüzleşeceklerdir. Böyle bir ortam da onların sorunlarını daha net bir şekilde belirlemelerine ve düzenleyici önlemler almalarına sebep olacaktır. Bu durum da fonksiyonel olmayan çatışmaların azalmasını sağlayabilir (Güllüoğlu, 2013).

2.1.4.3 Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre

Çatışma türleri çatışmanın örgüt içindeki yerine göre dikey çatışmalar, yatay çatışmalar ve emir komuta-kurmay çatışmalar olmak üzere üç grupta sıralanabilir.

2.1.4.3.1 Dikey Çatışmalar

Dikey çatışmalar yöneticilerin astları üzerinde denetim kurmaya çalışmaları ve astların da bu duruma tepki vermeleri durumunda ortaya çıkan çatışma türüdür. Astlar, üzerlerinde kurulan denetimin, amaçlarına ulaşmalarına engel teşkil ettiğini düşünürler. Bu nedenle de kendilerine yapılan davranışları kişisel özgürlüklerine saldırı olarak algıladıkları için yöneticileri ile çatışma yaşayabilirler (Şendur, 2006). Örgütlerde hiyerarşik kademeler arasında meydana gelen bu çatışma türü, genellikle yöneticiler tarafından astlarına uygulanmakla birlikte astlar tarafından yöneticilere de uygulanabilmektedir.

2.1.4.3.2 Yatay Çatışmalar

Yatay çatışma aynı hiyerarşik düzeydeki bireylerin kendi aralarında yaşamış oldukları çatışma türüdür. Bu tür çatışmalarda bireyler kendileriyle aynı ya da

benzer amaçları olan bireylerle birlikte hareket etme eğiliminde olurken, farklı amaçları olan bireylerin amaçlarına ulaşma konusunda kendilerine engel teşkil edeceğini düşünürler. Bu nedenle de aralarında çatışma yaşayabilirler (Şendur, 2006).

2.1.4.3.3 Emir Komuta-Kurmay Çatışmalar

Örgütlerde yürütme yetkisi ve sorumluluğuna sahip olan emir komuta ile kurmay çalışanlar arasında yaşanan çatışma türüdür. Örgütlerde görev yapan emir-komuta personeli dikey yetki ve sorumluluk sahibiyken kurmay personelin böyle bir yetkisi bulunmamaktadır. Kurmay personel alanında uzman bireylerdir ve bu uzmanlıklarından doğan danışmanlık yetkisine sahiptir. Bu iki grup bunun için çatışma yaşayabilir (Akçakaya, 2003).

Alanında uzman konumunda olan çalışanlarla örgüt yöneticileri arasında, üstlendikleri rollerin özelliğine bağlı olarak ortaya çıkan çatışmalardır. Bu tür çatışmalarda uzmanlar kendi bilgi ve tecrübeleri çerçevesinde önerilerde bulunurken, yöneticiler de kendilerine iletilen bu önerileri yöneticilik bilgilerine ve prosedürlere bağlı olarak değerlendirebilirler. Yöneticinin verdiği görevlerin uzman personel tarafından yapılması gerektiği şeklinde bir görüşün hâkim olduğu çatışma türüdür (Yurdunkulu, 2016).

2.1.4.4 Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre

Çatışma türleri çatışmanın ortaya çıkış şekline göre potansiyel çatışmalar, algılanan çatışmalar, hissedilen çatışmalar ve açık çatışmalar olmak üzere dört grupta sıralanabilir.

2.1.4.4.1 Potansiyel Çatışmalar

Örgütteki sınırlı kaynakların kullanımı aşamasında ortaya çıkan rekabet ortamı, bireylerin ve grupların farklı amaçlara sahip olması, işlevsel bağımlılık, örgüt içindeki bilgi alışverişinin yetersiz olması vb. örgütlerde potansiyel çatışmaya zemin hazırlayan nedenlerdir (Şendur, 2006). Burada henüz çatışma meydana gelmemiştir. Ancak çatışmaya neden olacak ortam ve şartlar mevcuttur. Bu tür durumlarda en ufak bir kıvılcım çatışmanın fitilinin ateşlenmesine neden olabilir.

2.1.4.4.2 Algılanan Çatışmalar

Potansiyel çatışmanın içinde yer alan çatışma nedenlerinin, birey tarafından anlaşılma başlanmasıyla meydana gelen çatışma türüdür. Algı her bireyde farklı etki gösteren bir durumdur. Bu sebeple herhangi bir çatışma durumunda bireyler mevcut durumu ya da olayı farklı yorumlayabilir. Bu yorumlama farklılıklarına bağlı olarak da çatışmalar ortaya çıkabilir (Çapal, 2019). Örgüt çalışanları çatışmalı

bir olayla karşılaştıklarında, var olan durumu algılama tarzlarına bağlı olarak da bu tür çatışmalar meydana gelebilir (Akçakaya, 2003).

Örgüt ortamlarında herhangi bir çatışma varsa ancak hiç kimse bu çatışmanın varlığının farkında değilse, böyle bir ortamda çatışmanın varlığından söz edilmeyebilir. Bir ortamda çatışmanın varlığından bahsedilmesi için öncelikle bireylerin çatışmanın varlığının farkına varması gerekmektedir. Örgütte çatışma ortaya çıkarabilecek herhangi bir durum söz konusu olsa bile eğer ki bu durum gruptaki bireyler tarafından algılanmıyorsa, o ortamda çatışma yaşanmaz (Özkalp ve Kirel; 1996, akt. Şendur, 2006).

2.1.4.4.3 Hissedilen Çatışmalar

Bireylerin örgüt içerisinde üstlenmesi gereken rolleri ve yapması gereken görevleri gerçekleştirirken, hissettiği duygulara bağlı olarak yaşamış olduğu çatışmalardır (Açıkgöz, 2014). Çatışmanın tarafları yaşadıkları olaylar karşısında birbirlerine kırılabilir, kızabilir, yaşananlar nedeniyle endişe duyabilir ve kendilerini gergin hissedebilir. Bireylerin çatışma karşısında vermiş oldukları bu duygusal tepkiler hissedilen çatışma olarak adlandırılabilir (Akçakaya, 2003).

2.1.4.4.4 Açık Çatışmalar

Açık çatışma, gizli ya da dolaylı yollarla ve aşırı kontrollü bir şekilde takip edilebilen sataşmalardan, içinde şiddeti barındıran ve kontrol edilemeyen anlaşmazlık durumlarına kadar çok geniş bir eylemler yelpazesini kapsamaktadır. Bu aşamada bireylerin birbirlerinin amaçlarına ulaşmasını engellemesi ve bu şekilde hareketlerde bulunması söz konusudur. Burada yapılan eylemler niyetli ve bilinçli olarak yapılmaktadır. Çatışmanın açığa çıkmasıyla birlikte idare etme eylemleri başlar ve taraflar içinde bulundukları çatışmayı yönetmek için bir yöntem geliştirirler (Özgan, 2006). Bu tür çatışmalarda bireyler aralarında anlaşma sağlayabilirler ya da çatışmanın daha da şiddetlenmesine sebep olarak birbirlerine fiziksel şiddet uygulayabilirler (Açıkgöz, 2014).

2.1.4.5 Çatışmanın Açıklık Derecesine Göre

Çatışma türleri çatışmanın açıklığına göre açık çatışmalar ve kapalı çatışmalar olmak üzere ikiye ayrılır.

2.1.4.5.1 Açık Çatışmalar

Çatışmaya taraf olan bireylerin fiilen yaptıkları eylemleri ifade etmektedir. Bu eylemler sözlü olarak olabileceği gibi kaba kuvveti de içine alan fiziki eylemler şeklinde de meydana gelebilmektedir (Odabaşoğlu, 2013). Bu tür çatışmalar, bireylerin karşılıklı tartışması, yapılan işle ilgili bilgilerin karşı taraftan saklanması,

birbirlerinin önünde engel teşkil etmeleri ve fiziksel şiddet kullanma gibi çok değişik şekillerde meydana gelebilir (Doğan, 2019).

2.1.4.5.2 Kapalı Çatışmalar

Kapalı çatışma, tarafların olayları kendi içinde yaşadığı ve dışına vurmadığı çatışma türüdür. Bu tür çatışmalarda bireyler arasında iletişim eksikliği vardır. Bireyler fikirlerini açıkça beyan etmezler. Yöneticiler de genellikle durumdan haberdar değildir. Arada iletişim eksikliği olduğu için bireylerin birbirlerine karşı olan algı ve yorumlamalarında da eksiklik söz konusudur. Ayrıca bilgi eksikliğinden kaynaklı olarak çalışan yanlış tanınır. Bu durumda da olaylar olumsuz yönde gelişir. Açık çatışmadan daha tehlikelidir ve sonuçları da daha ağırdır. Kapalı çatışmalar açığa çıktığı takdirde büyük patlamalara sebep olur (Başaran, 1982; akt. Gümüşeli, 1994).

Bu gruplandırmaların dışında çatışma türlerini, Bursalıoğlu (1987) açık ve kapalı çatışma olarak, Rahim (1985) ise amaç çatışması, bilmeye veya kavramaya ait çatışma ve duygusal çatışma şeklinde sınıflandırmışlardır. Çatışma türleri ile ilgili yapılan bu sınıflandırmalar -konuya daha farklı bir bakış açısıyla yaklaşıldığı için- konunun değişik bakış açıları çerçevesinde daha net anlaşılmasına ve çatışmanın çözümü aşamasında yeterli düzeyde bir değerlendirme yapılmasına katkıda bulunur (Gümüşeli, 1994).

2.1.5 Çatışma Süreci

Robbins ve Judge (2019) çatışmanın beş aşamadan meydana gelen bir süreç olduğunu belirtmiştir. Bu süreçler; olası karşıtlık ve uyuşmazlık, algı ve kişiselleştirme, niyetler, davranış ve çıktılar olarak sıralanabilir.

2.1.5.1 Olası Karşıtlık ve Uyuşmazlık

Çatışma sürecinin ilk aşaması, çatışmayı ortaya çıkaracak şartların oluşmasıdır. Bu şartlar doğrudan çatışmaya dönüşmeyebilir ancak ortamda bir çatışma durumunun oluşabilmesi için bu şartlardan bir tanesinin varlığı gereklidir. Çatışmanın ortaya çıkması için gerekli olan bu şartlar iletişim, yapı ve kişisel değişkenler olmak üzere üç grupta toplanabilir (Robbins ve Judge, 2019).

İletişim kavramı, örgütün yaşam sebebi olan amaçlarına ulaşabilmek için hem örgütü oluşturan birimler ve unsurlar, hem de örgütle çevre arasında ilişki kurulmasına olanak sağlayan fikir alışverişi süreci olarak tanımlanabilir. Örgütlerde etkili bir iletişimden bahsedilebilmesi için mesajın alıcı tarafından doğru bir şekilde algılanması gerekir. Mesaj iletilirken kullanılan sembollerin alıcı tarafından

bilinmemesi veya yanlış anlamlandırılması, arada anlam güçlüklerinin ortaya çıkmasına neden olabilir (Şendur, 2006). Meydana gelen bu anlam karmaşası da iletişim kanallarının zayıflamasına ve etkili bir iletişim kurulmasına engel olur. Böyle bir durumla karşı karşıya kalan örgütlerde de iletişim kaynaklı çatışmalar yaşanması olasılığı yüksektir.

Konu ile ilgili araştırmalar, kelimelerdeki çağrışım farklılıklarının, argo veya teknik bir dil kullanmanın, bilgi değişimlerindeki yetersizliğin ve iletişim kanallarındaki kirliliğin, iletişimin önünde bir engel olduğu ve çatışmanın ortaya çıkmasında öncül teşkil ettiği yönündedir. Ayrıca iletişimin çok az ya da çok fazla olması da çatışmayı artırmaktadır (Robbins ve Judge, 2019). İletişim esnasında argo kelimeler ve teknik bir dil kullanmama, herkes tarafından aynı şekilde anlaşılacak kelimeler seçme, yeterli düzeyde ve seviyede iletişim kurma gibi tedbirlerin alınması, örgütlerde iletişim kaynaklı çatışmaların en aza indirilmesine katkı sağlayabilir.

Yapı kelimesi, örgütün büyüklüğü, örgüt üyelerinin verilen işlerle ilgili uzmanlık derecesi, örgüt çalışanlarıyla örgütün amaçları arasındaki uyum düzeyi, örgütte hangi liderlik stratejilerinin ve ödüllendirme yöntemlerinin kullanıldığı ve örgüt içerisindeki grupların birbirlerine bağımlılık dereceleri gibi birçok değişkeni içinde barındırır. Örgütlerdeki büyüme ve uzmanlaşma çatışma ihtimalini artırır. Yine örgütte genç çalışanların bulunması ve çalışan devir hızının fazla olması gibi durumlarda çatışma en yüksek seviyeye çıkar. Çalışanların görev süreleri ile çatışma arasında ters yönde bir ilişki mevcuttur. Çalışanların sorumlulukları konusunda yaşadıkları belirsizlik de çatışma potansiyelini artırır. Gruplar arasındaki amaç farklılıkları, örgütte kullanılan ödül sistemleri ve gruplar arasındaki bağımlılık da çatışmayı artıran nedenlerdir (Robbins ve Judge, 2019).

Kişisel değişkenler; bireylerin kişilik yapılarını, değerlerini ve duygularını içermektedir. Bireylerde bulunan bazı kişilik özellikleri onların herhangi bir çatışma esnasında daha fazla anlaşmazlık yaşayabilmelerine, kendilerini çabucak çatışmanın içinde bulmalarına ve “zayıf ve verimsiz” tepkiler vermelerine neden olabilmektedir (Glomb ve Liao, 2003; Venkataramani ve Dalal, 2007; akt. Robbins ve Judge, 2019). Ayrıca aldıkları eğitim, bulundukları statü, yapmış oldukları meslek, kültürleri, yaşları ve zekâları da onları birbirinden ayıran kişisel değişkenler olarak kabul edilebilir. Bu değişkenler bireyden bireye farklılık gösterir. Bu farklılıklar aynı örgütte çalışan bireyler arasında anlaşmazlıklar

yaşanmasına sebep olabilir. Yaşanan bu anlaşmazlıklar sonucunda da örgütte çatışmalar meydana gelebilir (Açıkgöz, 2014). Bireylerin değerlerindeki farklılıklar ve o an içinde bulundukları duygu durumları da örgütlerde çatışmaların yaşanmasına sebep olabilir. Olası bir çatışmanın ortaya çıkması için, burada sayılan şartlardan bir tanesinin varlığı ve tarafların bu durumu olumsuz algılaması durumunda, çatışmanın ikinci aşamasına geçilir.

2.1.5.2 Algı ve Kişiselleştirme

Çatışma sürecinin ikinci aşaması olan algı ve kişiselleştirme; algılanan çatışma ve hissedilen çatışma olmak üzere iki grupta toplanabilir. Algılanan çatışmada, tarafların çatışmanın ortaya çıkmasındaki öncül koşulların farkına varması gerekir. Burada herhangi bir kişiselleştirme durumu söz konusu değildir. Bireylerin olaylara duygularını karıştırmaları ve çatışmanın tarafı olan bireylerin yaşanan olaylardan tedirginlik duymaları, kendilerini gergin hissetmeleri, hayal kırıklığına uğramaları ve birbirlerine düşmanca duygular beslemeleri durumunda hissedilen çatışmadan bahsedilebilir (Robbins ve Judge, 2019).

Algılama, bireylerin duyu organlarıyla almış olduğu bilgileri anlamlandırarak beynine kaydetmesidir şeklinde tanımlanabilir. Algılama durumu bireyden bireye farklılık gösterir. Bu farklılık bireylerin ilgi alanlarına ve bunları değerlendirmelerine göre değişik şekillerde meydana gelebilir. Bireyler herhangi bir olay karşısında algılamalarına bağlı olarak farklı yorumlarda bulunabilir. Mesajı gönderen birey her ne kadar net bir mesaj vermeye çalışsa da mesajı alan bireyin bu durumu yorumlaması, o an içinde bulunduğu ruh haline göre değişebilir. Mesajın yorumlanması kaynaklı olarak meydana gelen bu durum da algılama farklılıkları yaşanmasına neden olabilir (Doğan, 2019).

2.1.5.3 Niyetler

Niyet hayatın kontrolünü ele alabilmek için bilinçli bir şekilde başlatılan iradi tavidir. Birey bir davranışı gerçekleştirmeye niyet ettiğinde; davranış öncesinde, davranış aşamasında ve davranış sonrasında niyetine sıkı sıkıya bağlı kalmak zorundadır. Niyet, bireyin karşılaştığı seçenekler arasından özgür iradesiyle bir seçim yapması ve sonrasında bu davranışı yaşamına geçirmesidir. Niyet bir farkındalık kazanma aşamasıdır ve bu aşama gerçekleşmeden birey niyetini eyleme geçiremez (Mehmedoğlu ve Mehmedoğlu, 2001; akt. Baş, 2018).

Bu aşamanın ayrı değerlendirilmesinin sebebi, bireyin herhangi bir davranışla karşı karşıya kaldığında, karşısındaki bireye olumlu ya da olumsuz bir

tepki verebilmesi için onun niyeti konusunda anlam çıkarması gerekliliğidir. Taraflar birbirlerinin davranışlarını yanlış anlamlandırdığı takdirde çatışma şiddeti artarak devam etmektedir. Yoğunlukla davranışlar ve niyetler birbirinden farklı olabilir ve bireylerin göstermiş olduğu davranışlar gerçek niyetlerini yansıtmayabilir (Robbins ve Judge, 2019).

Çatışmayı ele almadaki niyetleri belirlemek amacıyla dayanışma ve iddialılık olmak üzere iki boyut kullanılabilir. Dayanışma boyutu taraflardan birinin, karşı tarafın çıkarını tatmin etme derecesini; iddialılık boyutu ise taraflardan birinin, kendi çıkarını tatmin etme derecesini belirtir. Bu iki boyut ışığında da rekabetçi, iş birlikçi, uzlaşmacı, kaçınmacı ve uyumlu olmak üzere beş çatışma niyeti belirlenebilir (Robbins ve Judge, 2019).

2.1.5.4 Davranış

Çatışmaların görünür hale geldiği dinamik bir etkileşim sürecidir. Taraflar açık bir şekilde çatışma yaşamaktadırlar. Tarafların davranışı ve diğerlerinin tepkisi olmak üzere iki grupta incelenebilir. Bireyler çatışmayı “aynı fikirde olmama veya anlamama, diğerlerine açıkça soru sorma veya meydan okuma, etkileyici sözlü ataklar, tehdit ve ultimatolar, agresif fiziksel ataklar, diğer tarafı yok eden açık etkiler” gibi farklı yoğunlukta yaşayabilir. Bu sıralama çatışmanın basamaklar halinde yükselmesini ifade etmektedir. Sıralamada sonlara doğru gelindikçe çatışmanın yok edici çatışmaya doğru gittiği ve bu tür çatışmaların işlevsel olmayan çatışmalar olduğu söylenebilir. Burada çatışmanın seviyesi belirlenebilir ve buna uygun çatışma yönetimi stratejisi kullanılabilir. Böylece bireylerin niyetleri kıyaslanabilir davranışlara dönüştürülebilir ve işlevsel olmayan çatışmalar işlevsel hale getirilebilir (Robbins ve Judge, 2019).

2.1.5.5 Çıktılar

Çıktılar süreci, grup performansının yükselmesi ve grup performansının düşmesi şeklinde iki grupta toplanabilir. Bu süreç çatışmanın grup performansına etkisi ile ilgilidir. Çatışma grubun performansını artırıcı bir etkiye sahipse çıktılar işlevseldir; çatışma grubun performansını düşürürse çıktılar işlevsel değildir. İşlevsel çıktılar, grupların önermelerinden, yetersiz alternatiflerden ve zayıflıklardan kaynaklı, herhangi bir inceleme yapmadan onaylanabilecek kararlara izin vermez. İçinde bulunulan duruma meydan okur ve farklı fikirlerin ortaya çıkmasına destek olur. Grubun, amaçlarını ve göstermiş olduğu faaliyetlerini yeniden değerlendirmesi için teşvik eder. İşlevsel çıktılar sayesinde ayrıca grubun

değişime cevap verme şansı da artar. İşlevsel olmayan çıktılar, grup çalışmalarına olumsuz etki eder ve bu çalışmaları durma noktasına getirir. Grubun varlığını devam ettirmesinde tehdit unsuru olabilir. Normal şartlarda çeşitlilik performans ve karar verme aşamasında olumlu bir etki bırakır. Ancak çeşitlilik arz eden bir grupta, herkes kendi iç grubunun fikrini benimserse, karşı taraftaki grubun fikirlerini dinlemeyebilir ve onların bakış açısını önemsemeyebilir. Bu durumdaki bir grupta yöneticiler, grubun amaçlarına vurgu yapabilir (Robbins ve Judge, 2019).

2.1.6 Çatışmanın Sonuçları

Çatışmalar örgütsel dinamizmin bir gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde çatışma ve anlaşmazlıkların yaşanmaması ve örgütün durağan bir şekilde faaliyetlerine devam etmesi o örgütte hiçbir sorun olmadığı anlamına gelmez. Aksine ortamda yaşanan durağanlık da örgüt için sorun teşkil eden bir durumdur. Çünkü hiç çatışmanın yaşanmadığı ve durağanlığın hâkim olduğu örgütlerde olumlu yönde gelişmelerin meydana gelmesi hemen hemen imkansızdır. Bu nedenle de çatışmalara her zaman olumsuz anlamlar yüklenmemelidir. Örgütsel çatışmalar yönetilme şekline göre yıkıcı sonuçlar doğurabileceği gibi etkin bir şekilde yönetildiğinde örgütün olumlu yönde değişimine katkı sağlayacak yapıcı sonuçlar da doğurabilir (Arslantaş ve Özkan, 2012).

2.1.6.1 Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Çatışmalar belli stratejiler dahilinde ve etkin bir şekilde yönetildiklerinde yıkıcı özellikleri azalmakta ve örgütün gelişimine katkı sağlamaktadır. Ayrıca;

- 1) Yenilikçi, değişime ayak uydurabilen ve yaratıcığa katkı sağlayan,
- 2) Yeni düşüncelerin ortaya çıkmasına katkı sağlayan,
- 3) Örgüt çalışanlarının aralarındaki ilişkilerin ve iletişimin gelişmesine yardımcı olan,
- 4) Örgüt üyeleri arasındaki yardımlaşmanın artmasına katkı sağlayan,
- 5) Esnek bir örgüt yapısının oluşmasına bağlı olarak örgütün performansını pozitif yönde etkileyen olumlu sonuçları da bulunmaktadır (Akkirman, 1998).

Çatışmanın örgütteki olumlu etkilerini Başaran (1992) aşağıdaki maddelerle ifade etmektedir (akt. Gümüseli, 1994):

- 1) Çatışma örgütün yenileşmesinde önemli bir kaynak, can alıcı bir öğedir,
- 2) Çatışmaya sebep olan kararsızlıklar ve uyuşmazlıklar ortadan kaldırılmak suretiyle örgütsel bütünleşme sağlanabilir,
- 3) Çatışma sonrasında örgütün havası olumlu anlamda değişebilir,

4) Örgütün yeni amaçlar kazanmasını, eski amaçları çağdaşlaştırabilmesini sağlayabilir,

5) Çalışanları motive ederek örgütteki tembelliğin ortadan kalkmasını sağlayabilir,

6) Çalışanların görüş açısını genişletebilir, yeni alanlara ilgi duymasını sağlayabilir, çalışanlar arasındaki dostluk ilişkilerini pekiştirebilir ve onların kendilerini değerlendirmelerine yardımcı olabilir,

7) Çatışma örgütteki sorunların fark edilerek yetkililerin örgütteki sorunları görmelerini sağlayabilir,

8) Örgütteki yetki dağılımındaki dengelenmeyi sağlayabilir,

9) Çalışanlar arası iletişim kanallarının açılarak bilgi akışının hızlanmasına katkı sağlayabilir,

10) Örgütteki kaynakların dengeli bir şekilde dağıtımına katkı sağlayabilir.

2.1.6.2 Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Örgütlerde meydana gelen yıkıcı çatışmalar, örgütlerin yaşam nedeni olan amaçlarını gerçekleştirmesine engel olmaktadır. Ayrıca;

1) İletişimde gecikmeler yaşanması,

2) Örgütsel bağlılığın azalması,

3) Çalışanlar arasındaki iş birliğinin yok olması,

4) Çalışanların birbirlerine düşmanca davranışlar serilemeye başlaması,

5) Çalışanların “depresyon ve kaygı” düzeylerinde artışa neden olarak örgütteki “ruhsal ve fiziksel” gerginliğin artması,

6) Düşük üretim, yüksek maliyet,

7) İş tatmininde azalma, işi bırakma gibi olumsuz sonuçları da bulunmaktadır (Üngüren vd, 2009).

Çatışmanın örgütteki olumsuz etkilerini Başaran (1992) aşağıdaki maddelerle ifade etmektedir (akt. Gümüşeli, 1994):

1) Çalışanların psikolojik sağlığı açısından örgütte tehlikeli bir ortamın oluşmasına sebep olabilir,

2) Örgütteki emek, zaman, para gibi kaynaklardaki savurganlığın artmasına sebep olabilir,

3) Örgütün verimliliğinin sarsılarak düşmeye başlamasına sebep olabilir,

4) Örgüt amaçlarının baştan savılmasına ve buna dayalı olarak da amaçlardan sapmalar yaşanmasına sebep olabilir.

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları önlemede veya çatışma sonucunda ortaya çıkabilecek olan zararı en az seviyeye indirmede çalışanlara değer vermenin, onların fikirlerine saygı duymanın ve yönetime katılmalarını sağlamanın önemli birer kriter olduğu söylenebilir (Güllüoğlu, 2013).

2.1.7 Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma yönetiminin kuramsal temeli Blake ve Mouton (1964) tarafından yapılan çalışmalara, kuramsal alt yapısı ise “İkili İlgi Teorisi (Dual Concern Theory)”ne dayanmaktadır (Özkara ve Tunç, 2020). Blake ve Mouton örgütlerde yaşanan çatışmaların çözümü aşamasında örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemini fark ederek “ürüne ilgi” ve “insana ilgi” şeklinde iki boyuta sahip bir çatışma yönetim modeli ortaya koymuşlardır. Rahim ve Bonoma ise Blake ve Mouton’ın ortaya koymuş olduğu bu çatışma yönetim modelini tekrar ele alarak, “kendine ilgi” ve “başkalarına ilgi” şeklinde yeniden yorumlamışlardır (Moberg, 1998).

Yine Pruitt (1983), yaptığı çalışmalarda çatışma yönetme stratejilerinin boyun eğme (zorunlu kılma), problem çözme (bütünleştirme), hareketsizlik (kaçınma) ve rekabet etme (hâkim olma) olmak üzere dört grupta toplanabileceğini savunmuştur. Bu stratejiler de yine daha önceki araştırmacıların önerdiği ikili ilgi teorisine dayanmaktadır. Pruitt’in modelinde ödün verme ayrı bir strateji olarak kabul edilmemiştir. Pruitt (1983) ve Pruitt ve Carnevale (1992) problem çözme (bütünleştirme) stratejisinin çatışmayı yönetmede en etkili strateji olduğunu belirtmişlerdir (Rahim ve Buntzman, 1999).

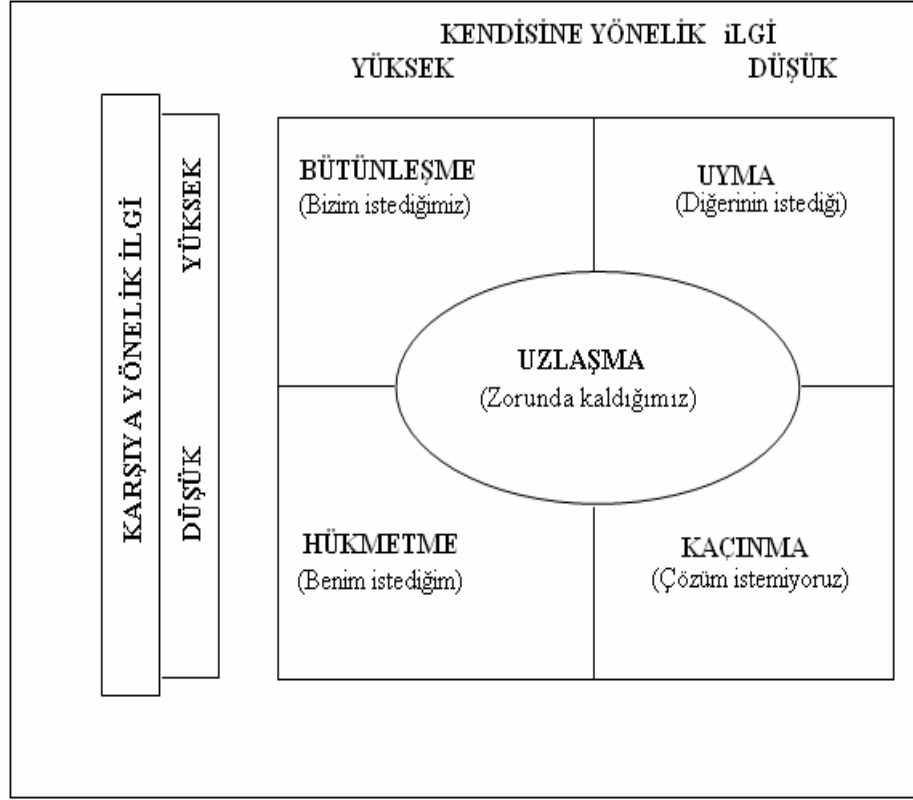
Çatışmaları etkin bir şekilde yönetmek, ortaya çıkan çatışmaya bilinçsizce yanıt vermekten daha fazlasını içerir. Etkin bir çatışma yönetiminin ilk adımı, mevcut durum için bilinçli olarak uygun bir çatışma yönetimi stratejisi seçmek ve çatışmaya dahil olma olasılığı yüksek olanların tipik davranış kalıplarını anlamak olmalıdır (Sportsman ve Hamilton, 2007). Yöneticiler, çatışma yönetimi stratejilerini uygun olmayan bir şekilde kullandıklarında, var olan çatışma şiddetlenebilir ya da yeni bir çatışma ortaya çıkabilir (Rahim ve Buntzman, 1999). Çatışmalar etkin bir şekilde yönetildiğinde örgütsel dinamizmin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir (Yurdunkulu ve Oktay, 2020).

Bir çatışma ortaya çıktığı zaman çatışma yönetimi stratejilerden hangisinin kullanılacağı büyük ölçüde çatışmanın taraflarının kendilerine ve karşı tarafa olan ilgilerin ne düzeyde olduğuna bağlı olarak değişmektedir (Karip, 2010). Rahim

(1979) yaptığı araştırmasında yöneticilerin herhangi bir çatışma durumunda çoklu tepki davranışları ortaya koyabileceklerini ifade etmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre yöneticilerin; yöneticilerine karşı ödün verme, astlarına karşı bütünleştirme, kendi konumundakilere karşı uzlaşma stratejilerini; bu stratejilerden sonuç alınamadığında ise üstlerine karşı uzlaşma ya da hükmetme, astlarına karşı ise kaçınma stratejilerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır (akt. Gümüşeli, 1994).

Bireyler bir çatışmayla karşılaştıklarında aynı davranış kalıplarını defalarca kullanma eğilimindedir. Bazı durumlarda bu yaklaşım çatışmanın etkili şekilde çözülmesine katkı sağlayabilir. Bununla birlikte aynı davranış kalıplarının farklı durumlarda kullanılması çatışmayı sadece tırmandırabilir. Yönetici, çatışma yönetiminde etkili olabilmek için, var olan duruma bakılmaksızın tutarlı bir şekilde tek bir stratejiyi otomatik olarak kullanmak yerine, bilinçli olarak koşullara en uygun olan stratejiyi seçebilmelidir (Sportsman ve Hamilton, 2007).

İlgili literatür incelendiğinde çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili birbirinden farklı birden fazla gruplandırma olduğu görülmektedir. Bunlar içerisinde en yaygın olanı Blake ve Mouton tarafından 1964 yılında ortaya atılan ve sonrasında, başta Hall, Lawrance ve Lorsh, Thomas ve Rahim olmak üzere birçok araştırmacının kullandığı beşli gruplandırmadır (Rahim, 1983; akt. Gümüşeli, 1994). Örgütlerde çalışanlar herhangi bir çatışmayla karşılaştıklarında çatışma ortamının durumuna ve tarafların çıkarlarına göre bütünleştirme (tümleştirme/problem çözme), uyma (ödün verme), hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinden yararlanmaktadırlar (Kılıç, 2019). Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli Şekil 2.1. incelendiğinde bu stratejileri daha net bir şekilde görebilmek mümkündür.



Şekil 2.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli (Rahim, 2002; Özgan, 2006).

2.1.7.1 Bütünleştirme (Tümleştirme/Problem Çözme)

Bütünleştirme stratejisi, bireylerin hem kendilerine hem de karşılarındaki bireylere yüksek derecedeki ilgisini ifade eder. “Yabancı literatürde integrating ve entegrasyon; yerli literatürde problem çözme, iş birliği, işbirlikçi, birleştirici, tümleştirme, çözüm odaklı yaklaşım, baykuş, kazan-kazan ve herkes kazansın” şeklinde değişik isimlerle ifade edilmiştir (Akman ve Yakut, 2018).

Bu strateji bireyin hem kendine hem de karşı tarafa yüksek düzeyde ilgisini içerir. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için çatışmanın tarafları arasında iş birliği (açıklık, bilgi alışverişi ve farklılıkların göz önüne alınması) vardır (Rahim ve Buntzman, 1999). Bu strateji bireylerin duygu ve düşüncelerini açık şekilde ifade etmesi, bilginin karşılıklı olarak paylaşılması, farklı seçenekler arama ve tarafların karşılıklı olarak kabul edebilecekleri etkili bir çözüme ulaşabilmek için farklılıkların analiz edilmesini içerir (Arslan, 2016).

Bütünleştirme stratejisinde birey kendi isteklerini ve karşı tarafın isteklerini dikkate alarak çözüme ulaşmaya çalışır. Bu stratejide empati hakimdir. Tarafların açık şekilde iletişime geçebildiği, sorunların demokratik bir şekilde çözüme

kavuşturulduğu, kazan-kazan ilkesine dayalı bir yaklaşımdır. Bu strateji, tarafların aralarında aktif bir şekilde iş birliği yapmalarını gerektirdiği için sinerji oluşumuna da katkı sağlar (Üngüren, 2008).

Bütünleştirme stratejisinde vurgulanan, taraflar arasındaki ilişkinin çok önemli olduğudur. Taraflar arasındaki farklılıkların ve çatışmaların çözülmesinin açık iletişimle olacağına inanılır. Bu stratejide problem doğrudan ele alınır ve problemle yüzleşilir. Buradaki amaç çatışmanın ortaya çıkarılması ve çatışmanın taraflarınca incelenip değerlendirilmesinin sağlanmasıdır. Çatışmanın nedenlerini ancak bu şekilde inceleyip değerlendirmek mümkün olabilir. Çatışmanın çözümüne karşı yaklaşım bu şekilde olunca da çatışmanın tarafları çözüm koşulları hakkında tartışabilirler (Gümüşeli, 1994).

Bu stratejide kazanan ya da kaybeden taraf olmadığı gibi bir haklılık yarışı da olmadığı için herhangi bir tartışmaya girilmez. Bu stratejinin amacı tarafların hangi konularda fikir ayrılığına düştüğünü belirleyip en uygun çözüm yolunu bulmaktır. Çatışmanın tarafları hem kendi fikirlerini ortaya koyup karşı tarafa açıklama yaparlar hem de karşı tarafın fikirlerini ortaya koyup açıklamalarına izin verirler. Her iki taraf da açık bir şekilde görüş ve düşüncelerini açıklar ve bu görüşmeler taraflar arasında anlaşma sağlanıncaya kadar devam eder. Bu stratejinin kullanılmasındaki amaç çatışmanın her iki tarafın da tatmin olduğu şekilde çözüme kavuşturulmasıdır (Güllüoğlu, 2013).

Bu stratejinin uygulanması, tarafların karşılıklı olarak sosyal ilişkilerini güçlendirir, birbirlerine göstermiş oldukları anlayışı ve güveni geliştirir, onların iş birliği yaparak çalışmaya istekli hale gelmelerine yardımcı olur. Ayrıca bu strateji, ortaya çıkan çatışmaların sonucunun tarafların her ikisinin de kabul edeceği şekilde olması için seçenek aranmasını ve onlar arasındaki farklılıkları anlamak için de açık davranılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle bu stratejiyi uygulayacak olan yöneticilerden görevlerine odaklı ve çalışkan olmaları konusunda bir beklenti içine girilebilir. Bu durum da yöneticilerin sorumluluk bilinciyle ilişkilendirilebilir (Antonioni, 1998).

Bazı sınırlılıkları olmasına karşın, taraflara çözüm sürecine katılma imkanı vermesi ve çatışmanın asıl nedenine inerek, çatışmayı çalışana ve örgüte fayda sağlayacak şekilde sonuçlandırma amacında olması nedeniyle en faydalı ve çağdaş strateji olduğunu söylemek mümkündür (Gümüşeli, 1994).

Bütünleştirme/problem çözme stratejisini her durumda aynı şekilde uygulamak sorunun çözülmesi aşamasında aynı sonucu vermeyebilir. Rahim (1992) bu stratejinin uygun olduğu ve olmadığı durumları şu şekilde ifade etmektedir (akt. Karip, 2010).

A) Uygun Olduğu Durumlar

- 1) Karmaşık konularda,
- 2) Daha iyi çözümler üretmek için fikirlerin sentez edilmesine ihtiyaç duyulduğunda,
- 3) Çözüm üretmek için karşı tarafın katkısına ihtiyaç duyulduğunda,
- 4) Problemi çözmek için zaman yeterli olduğunda,
- 5) Bir tarafın problemi tek başına çözemediği durumlarda,
- 6) Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç duyulduğunda.

B) Uygun Olmadığı Durumlar

- 1) Konu veya problemin basit olduğu durumlarda,
- 2) Acil karar verilmesi gerektiğinde,
- 3) Diğer tarafların sonuçla ilgilenmediği durumlarda,
- 4) Diğer tarafların problem çözme yetisine sahip olmadığı durumlarda.

2.1.7.2 Uyma (Ödün Verme)

Uyma stratejisi, bireylerin kendilerine düşük, karşılarındaki bireylere yüksek derecedeki ilgisini ifade eder. “Yabancı literatürde obliging, accomodating, smoothing; yerli literatürde uyma, ödün verme, ödün verici, itaat etme, yatıştırma, yumuşatma, oyuncak ayı” şeklinde değişik isimlerle ifade edilmiştir (Akman ve Yakut, 2018).

Bu strateji bireyin kendine karşı düşük diğer tarafa karşı yüksek ilgisini içerir. Birey farklılıkları küçümsemeye çalışır ve karşı tarafın beklentilerini karşılamak için ortak noktaları vurgular (Rahim ve Buntzman, 1999). Uyma stratejisi, bireyin kendi ihtiyaçlarını ve isteklerini görmezden gelerek, karşı tarafın ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya çalıştığı bir stratejidir. Özellikle çalışma ortamındaki güç mesafesine bağlı olarak, herhangi bir çatışma durumunda astlar tarafından üstlere karşı uygulanan bir çatışma yönetimi stratejisidir. Bu stratejide ilişkinin devam ettirilmesi amacıyla karşı tarafın isteklerine uyum sağlanması esastır (Üngüren, 2008).

Taraflardan birinin karşı tarafın çıkarları uğruna kendi çıkarlarını önemsememesi, onlardan vazgeçmesi, bir anlamda diğer tarafa itaatkâr davranması şeklinde tanımlanabilecek olan bir stratejidir (Örs ve Ilgar, 2019). Bu stratejiyi, karşı taraftan herhangi bir çıkar elde etme amacı gütmeyen, işbirlikçi davranışlar sergileyen bireyler kullanırlar. Bu stratejiyi kullanan bireylerin davranışları bencil değildir ve karşı tarafla iş birliğine girerler. Onların isteklerini karşılamaya ve onlara taviz vermeye hazır davranışlar sergilerler (Güllüoğlu, 2013). Blake ve arkadaşları tarafından ‘uysal birliktelik’ olarak adlandırılan bu stratejide ilişkinin devamlılığı için bir taraf sürekli fedakârlık yapar (Gümüşeli, 1994).

Uyma/ödün verme stratejisinin kullanımı bazı durumlarda uygun olabilir. Ancak alınan karar sonrasında sonuç birey ya da örgütün menfaatlerine aykırı ise bu stratejinin kullanımı uygun olmayabilir (Rahim vd, 1992). Bu stratejinin uygun olduğu ve olmadığı durumları Rahim (1992) şu şekilde ifade etmektedir (akt. Karip, 2010).

A) Uygun Olduğu Durumlar

- 1) Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğine inandığında,
- 2) Konu diğer taraf için daha önemli olduğunda,
- 3) Taraflardan biri diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığında bazı şeylerden vazgeçmeye razı olduğunda,
- 4) Taraflardan biri diğerine göre zayıf pozisyonda olduğunda,
- 5) İlişkiyi sürdürmek önemli olduğunda.

B) Uygun Olmadığı Durumlar

- 1) Konu önemli olduğunda,
- 2) Haklı olunduğuna inanıldığında,
- 3) Diğer tarafın yanlış olduğu ya da etik olmadığı durumlarda.

2.1.7.3 Hükmetme

Hükmetme stratejisi bireylerin kendilerine yüksek, karşılarındaki bireylere düşük derecedeki ilgisini ifade eder. “Yabancı literatürde dominating, forcing, competing; yerli literatürde zorlama stratejisi, üstünlük kurma, rekabetçi, köpek balığı, hükmetme, hükmetme tarzı, kazanan-kaybeden” şeklinde değişik isimlerle ifade edilmiştir (Akman ve Yakut, 2018).

Bu strateji bireyin kendine karşı yüksek diğer tarafa karşı düşük ilgisini içerir. Kazan kaybet yaklaşımı hakimdir. Birey kendi konumunu korumak için karşısındaki kişiyi zorlama davranışları sergiler (Rahim ve Buntzman, 1999).

Hükmetme stratejisi bireyin kendine yüksek karşısındaki bireye düşük ilgisini içerdiği ve başkalarının ihtiyaçlarını görmezden geldiği için genellikle kullanımı etik değildir. Taraflar kişisel çıkar ve karşılaştırılabilir güç açısından eşit konumdaysa, taraflardan birinin kendi çıkarları uğruna karşı tarafın isteklerini görmezden gelmesi bu stratejinin etik dışı olma olasılığının artmasına neden olur. Ancak güç ilişkisinin asimetrik olduğu durumlarda güçlü olan taraf neyin doğru olduğuna bakılmaksızın karşı taraf üzerinde kendi iradesini dayatır (Kennedy ve Lawton, 1993; akt. Rahim ve Buntzman, 1999).

Hükmetme stratejisi, kazan-kaybet ilkesine dayalı, çatışmaların çözümünde kullanıldığında yıkıcı etkiye sahip olan, bireylerin kişisel çıkarlarını dikkate alarak çözüme ulaşmaya çalıştığı bir stratejidir. Taraflar arasında iş birliği yoktur. Bu stratejinin uygulanması taraflar arasında var olan gerginliğin artmasına bağlı olarak saldırgan davranışlara ve sabotaja sebep olabilir. Bu strateji, çatışmanın nedenini sorgulamak yerine taraflardan birinin diğer tarafa baskı uygulayarak sonucu kendi lehine çevirip karşı tarafın kaybetmesini sağlamaya çalıştığı bir yaklaşımı benimser (Üngüren, 2008).

Bu stratejiyi uygulayan bireyler her ne pahasına olursa olsun kendi çıkarlarını gerçekleştirmeye çalışır. Karşı tarafın görüşlerine önem vermeyen, ısrarla kendi isteğini kabul ettirmeye çalışan ve içinde iş birliği barındırmayan bu stratejinin uygulanması örgütler açısından yıkıcı sonuçlara sebep olabilir (Güllüoğlu, 2013). Bu stratejiyi aşırı derecede uygulayanlar kendi isteklerini gerçekleştirmek için karşıdaki kişinin zarara uğramasını umursamazlar. Kendi istekleri için gerekli gördükleri takdirde karşı taraf üzerinde baskı kurma yolunu tercih ederler. Aşırı derecedeki kazanma arzusuyla başkalarının kaybını zevkle izlerler. Başkalarının çabalarını anlamaya çalıştıkları zamanlar olmakla birlikte buradaki asıl amaçları onlar hakkında bilgi edinmek ve yeni stratejiler oluşturarak kendi başarılarını garantilemektir (Gümüşeli, 1994).

Hükmetme stratejisinin kullanımı konuyu daha erken çözebilir ancak çözümün tek taraflı, dar görüşlü ve kısa ömürlü olma olasılığı daha yüksektir (Rahim ve Buntzman, 1999). Otoriter yönetim anlayışını benimseyen örgütlerde hâkim olan hükmetme stratejisi, çatışma yönetiminde en eski ve en etkisiz yöntemdir. Bu stratejinin uygulanmasının alanında uzman öğretmenler üzerinde olumlu bir etki yapmayacağı, aksine onları etkisiz hale getirerek verimlerini düşüreceği söylenebilir (Gümüşeli, 1994).

Bu çatışma yönetimi stratejisinde birey, karşı tarafın beklenti ve amaçlarını yok saymakta ve sadece kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda çatışmayı çözmeye çalışmaktadır. Bir bakıma soruna tek taraflı olarak çözüm aranmaktadır. Bu durum da bir tarafın kendi egosunu tatmin etme yarışına girmesine sebep olabilmektedir. Genellikle yönetimin hakimiyetini hissettirdiği örgütlerde kullanılan bir çatışma yönetimi stratejisidir. Bu stratejide bir taraf üzerinde hakimiyet kurulduğu ve onun fikirlerine değer verilmediği için hakimiyet kurulan kişide motivasyon düşüklüğüne ve örgütsel sinizme sebep olabilir. Bu nedenle de hükmetme stratejisinin her durumda aynı şekilde uygulanması sorunun çözümlenmesi aşamasında aynı sonucu vermeyebilir. Rahim (1992) bu stratejinin uygun olduğu ve olmadığı durumları şu şekilde ifade etmektedir (akt. Karip, 2010).

A) Uygun Olduğu Durumlar

- 1) Konu önemsiz olduğunda,
- 2) İvedilikle karar verilmesi gerektiğinde,
- 3) Hoşa gitmeyen bir karar uygulandığında,
- 4) Asi davranış gösteren astlarla baş edilmesi gerektiğinde,
- 5) Diğer tarafın alacağı kararın kişiye yüksek bir maliyet getireceği durumlarda,

6) Astların teknik konularda gerekli yeterliliğe sahip olmadığı durumlarda,

7) Konu kişi için çok önemli olduğunda.

B) Uygun Olmadığı Durumlar

- 1) Konu karmaşık olduğunda,
- 2) Konu kişi için önemli olmadığında,
- 3) Her iki taraf eşit güçte olduğunda,
- 4) Kararların ivedilikle alınması gerekmediğinde,
- 5) Astlar yüksek düzeyde yeterliliğe sahip olduğunda.

2.1.7.4 Kaçınma

Kaçınma stratejisi, bireylerin hem kendilerine hem de karşılarındaki bireylere düşük derecedeki ilgisini ifade eder. “Yabancı literatürde avoiding, withdrawing; yerli literatürde kaçınmacı, kaçınma, geri çekilme, geri çekilen, kaplumbağa” şeklinde değişik isimlerle ifade edilmiştir (Akman ve Yakut, 2018).

Bu strateji bireyin hem kendine hem de karşı tarafa düşük düzeyde ilgisini içerir. Birey kenara çekilerek, kötü olanı görmeme, duymama ve bu konuda konuşmama davranışları sergiler (Rahim ve Buntzman, 1999). Bu stratejiyi

uygulayan yöneticiler örgüt içindeki çatışmaların farkında değilmiş gibi davranırlar ve sorunun da kendi kendine çözüleceği fikrine kapılırlar. Çatışmanın tarafı olmamayı tercih ederler ve çatışmaya herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Stratejinin özünde çatışma ortamından kaçma, sorumluluk almayıp bunu karşı tarafa yükleme ve hiçbir şekilde olaya dahil olmama davranışları hakimdir. Bu nedenle kısa vadede çözüm sağlayan bir strateji olarak kabul edilebilir (Arslan, 2016).

Birey ya da gruplar kendilerinin de karşı tarafın da ilgilerine ve gereksinimlerine yeterli derecede önem vermediklerinde bu stratejiyi kullanmayı tercih ederler. Bu stratejiyi kullanan bireyin tavırları genel olarak kenara çekilme, ilgisiz davranma ve negatif şeyler duymayı istememe şeklindedir. Sorunun çözümü için zaman kazanmaya ihtiyaç varsa ya da daha uygun bir zaman dilimini beklemek gerekiyorsa bu strateji kullanılabilir (Örs ve Ilgar, 2019). Kaçınma stratejisini kullanan bireyler başkalarına güvenmez ve yaşadıkları incinme korkusuyla ilişkilerinde yakınlık kurmaktan kaçınırlar. Karşılıklı bir çözüm için işbirliği yapmak yerine sorun için yara bandı işlevi görecektir bir çözüm yöntemi tercih ederler. Bu durum da karşılıklı ilişkileri olumsuz etkileyebilir (Morris-Rothschild ve Brassard, 2006).

Bu stratejide taraflar çatışmanın varlığından bahsetmeyebilirler ve duygularını açmayabilirler. Birbirleriyle fiziksel olarak aynı ortamda olmamaya dikkat ederler. Bilindiği üzere bir okul için en önemli özellik bireysel etkileşimdir. Buna dayanarak okullarda çatışma çözmede bu stratejinin sık sık kullanılmasının zararlı olacağı söylenebilir (Gümüşeli, 1994).

Kaçınma stratejisini her durumda aynı şekilde uygulamak sorunun çözümlenmesi aşamasında aynı sonucu vermeyebilir. Rahim (1992) bu stratejinin uygun olduğu ve olmadığı durumları şu şekilde ifade etmektedir (akt. Karip, 2010).

A) Uygun Olduğu Durumlar

1) Konu önemsiz olduğunda,

2) Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yarardan daha fazla olduğunda,

3) Durulma süresine ihtiyaç duyulduğunda.

B) Uygun Olmadığı Durumlar

1) Konu kişi için önemli olduğunda,

2) Karar vermenin kişinin sorumluluğunda olduğu durumlarda,

- 3) Taraflar ertelemeye isteksiz ve çözümün zorunlu olduğu durumlarda,
- 4) Çözümün ivedilikle yapılması gerektiğinde.

2.1.7.5 Uzlaşma

Uzlaşma stratejisi, bireylerin hem kendilerine hem de karşılarındaki bireylere orta derecedeki ilgisini ifade eder. “Yabancı literatürde compromising; yerli literatürde uzlaşma, uzlaşmacı, taviz verme, karşılıklı ödün verme, tilki” şeklinde değişik isimlerle ifade edilmiştir (Akman ve Yakut, 2018).

Bu strateji bireyin hem kendine hem de karşı tarafa orta düzeyde ilgisini içerir. Ver ve al ya da paylaşma ile ilgili bir yaklaşımdır. Taraflar her iki tarafın da kabul edebileceği bir karar vermek için bazı isteklerinden ödün verirler (Rahim ve Buntzman, 1999). Uzlaşma stratejisi tarafların ihtiyaç ve isteklerinin bir kısmından vazgeçip orta noktada buluşarak çözüme ulaşmaya çalıştıkları bir stratejidir. Bu stratejide taraflar karşılıklı olarak taviz verdiği için çatışmanın kazananı ya da kaybedeni yoktur (Üngüren, 2008).

Çatışmanın taraflarının hem kendileri açısından hem de karşı taraf açısından orta derecede kaygı duyduğu, iş birliği yapma ve iddiacı olma arasında bulunan bir stratejidir. Bu stratejiyi benimseyen bireyler karşılıklı olarak belli çıkarlarından ödün verirler (Güllüoğlu, 2013). Bu çatışma yönetimi stratejisinde hem örgütün hem de bireyin ihtiyaçlarının dengede tutulmasını sağlayan bir yapı oluşturulmaktadır. Yöneticilerin bu stratejiyi kullanmalarındaki amaç orta yolu bulma ve iki tarafı da memnun etme anlayışıdır. Uzlaşma stratejisini her durumda aynı şekilde uygulamak sorunun çözülmesi aşamasında aynı sonucu vermeyebilir. Rahim (1992) bu stratejinin uygun olduğu ve olmadığı durumları şu şekilde ifade etmektedir (akt. Karip, 2010).

A) Uygun Olduğu Durumlar

- 1) Tarafların amaçları farklı olduğunda,
- 2) Her iki taraf eşit ölçüde güçlü olduğunda,
- 3) Görüş birliği sağlanamadığında,
- 4) Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm getirmek gerektiğinde.

B) Uygun Olmadığı Durumlar

- 1) Bir taraf daha güçlü olduğunda,
- 2) Sorun problem çözme yaklaşımı ile çözülecek kadar karmaşık olduğunda.

Burada açıklanan çatışma yönetim stratejileri arasında sorunlara uzun vadede çözüm sağlamak için bütünleştirme stratejisinin kullanılması uygun olabilir.

Ancak ortamdaki duruma göre diğer stratejilerin de olumlu sonuçlar sağladığı zamanlar olmaktadır. Burada önemli olan çatışmayı yöneten kişilerin çatışmanın kaynağını, hangi evrede olduğunu ve taraflarını doğru teşhis edip, örgütün verimliliği için hangi stratejiyi kullanmasının uygun olduğuna karar verebilmesidir (Keçeci ve Demiray, 2020).

2.2 Mobbing (Yıldırma)

2.2.1 Mobbing Kavramı

Örgütlerde, psikolojik baskı, yıldırma eylemlerini ifade etmek için, değişik kavramlar kullanılmaktadır. Bu kavramları, başta “mobbing” olmak üzere, “işyerinde zorbalık”, “psikolojik taciz”, “psikolojik suistimal”, “duygusal taciz”, “duygusal suistimal”, “işyerinde psikolojik terör”, “işyeri sendromu” şeklinde sıralamak mümkündür (Çukur, 2016). Mobbing kavramı, bir çeşit şiddet ve taciz türü olarak görülmekle birlikte, bireylere yapılan davranışların örgüt ortamında gerçekleşmesi, bu kavramı diğer şiddet ve taciz türlerinden farklılaştıran bir özelliğidir (Erdem, 2014).

Mobbing kavramını ilk kez 1960’lı yıllarda hayvan davranışları üzerinde araştırma yapan Avusturyalı bilim insanı Konrad Lorenz kullanmıştır. 1980’li yıllarda ise Heinz Leymann, İsveç’te yaptığı araştırmalarda, çalışma psikolojisi alanında bu kavramı kullanmıştır. Hem dünyadaki hem de Türkiye’deki örgütlerin ortak sorunu haline gelen mobbing, mağdurların iş ve özel hayatını negatif yönde etkilemekle kalmayıp örgütün kültürü ve iklimi, çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş doyumu üzerinde de olumsuz etkiler oluşturmaktadır (Altuntaş, 2010).

1980’li yıllarda, öncelikle uluslararası akademik çalışmalar kapsamında, büyük oranda artan bir hızla incelenmeye başlanan mobbing kavramının yasal düzenlemelerde yer alması 1990’lı yılların başına rastlamaktadır. Türkiye’de ise 2000’li yıllarda öncelikle akademik çalışmalarda sonrasında yargı kararlarında ele alınmaya başlamış, 11.01.2011 tarihinde kabul edilen “6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu” ile yasal düzenleme yapılmıştır. Örgütlerde meydana gelen mobbing eylemleri, mağdurların hem ekonomik ve sosyal açıdan hem de sağlık açısından olumsuz sonuçlar yaşamasına sebep olmaktadır. Aynı zamanda mobbingin gerek örgütlere gerekse topluma ilişkin olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bu olumsuz durumların varlığı da ülkeleri mobbing konusunda, bu eylemleri engelleyecek yasal düzenlemeler yapmaya zorlamaktadır. Karşılaştırmalı hukuk incelendiğinde, ülkemizde bu konudaki çabaların geç başlamış olduğu görülmektedir. Bununla

birlikte, diğer ülkelerin birçoğunda da bu konudaki çabaların, özel yasalar yapılması yönünde değil var olan yasalar kapsamında çözüm üretilmesi şeklinde olduğu görülmektedir (Limoncuoğlu, 2013b).

Örgütlerde gerilim ve çatışma yaşanmasına neden olan bütün psikolojik etkenlerin birleşmesi sonucu meydana gelen, örgütün sağlığının bozulmasına ve çalışanların olumsuz yönde etkilenmelerine sebep olan mobbing, örgüt çalışanlarının belli bir kişiyi ya da kişileri rahatsız edici bir şekilde taciz ettikleri, kısacası karşısındaki kişiye psiko-şiddet uyguladıkları sistematik süreçtir. Örgütlerde mobbing davranışları uygulanmasının temel amacı, örgütte varlığı istenmeyen ya da yıpratılması istenen kişilerin, yapılan baskılarla direnme gücünü kırmak ve işi kendi istekleriyle bırakmalarını sağlamaktır (Tetik, 2010). Çalışanın maruz kaldığı mobbing davranışının ortaya çıkardığı stresin, uzun bir süre ve ısrarlı bir şekilde devam etmesi, bireylerin ve toplumun olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır (Özbucak-Albar ve Ofluoğlu, 2017).

Mobbing; örgütlerde çalışanlara karşı yöneticiler, diğer çalışanlar veya üçüncü bir kişi tarafından uygulanan, belli bir süreç halinde devam eden, çalışanları aşağılayıp bezdirme amacıyla çalışanların kişilik haklarına sözel ve davranışsal olarak saldırılması şeklinde gerçekleştirilen ve çalışanlara sistematik olarak uygulanan bir süreçtir (Özbucak-Albar ve Ofluoğlu, 2017). Field'a (1996) göre mobbing, hedef olarak seçilen bireyin üzerinde üstünlük sağlamak, onu emri altında tutmak ve yok etmek amacıyla, bireyin kendine olan güvenine ve saygısına sürekli ve acımasız bir şekilde yapılan saldırıdır (akt. Tanrıverdi, 2016).

Mobbing bir kişi ya da grubun, hedef olarak belirlenmiş bir kişiye belli bir sistematik dahilinde uyguladığı, onu yıldırma amaçlayan, taciz edici eylemlerdir. Uygulanan eylemler mağdurun kendisini psikolojik anlamda yıkılmış, tehdit altına alınmış, ortamdaki soyutlanmış, hakarete uğramış, incinmiş hissetmesine sebep olur. Bu eylemler ayrıca mağdurun özgüveninin sarsılmasına, yetenekleri hakkında şüpheye düşmesine ve stres düzeyinin artmasına sebep olur (Tutar, 2004a). Diğer bir tanıma göre ise mobbing örgütlerde çalışanların iş doyumunu, çalışma zevkini tehdit eden bir linç girişimidir. Çalışanlar üzerindeki baskılarını yoğunlaştırıp onları duygusal anlamda tehdit eden davranışlar sergileyen yöneticiler genellikle orta yaş bunalımı yaşayan yöneticilerdir. Bu yöneticiler çalışanlarının iş tatminine ve çalışma barışlarına saldırıda bulunurken yasal ve yönetsel bütün yetkilerini kullanırlar (Baron ve Neuman, 1996; akt. Toygar-Çiftci, 2019). Yapılan

tanımlardan da anlaşılacağı üzere mobbing çalışanlara kasıtlı olarak yöneltilen, etik dışı ve düşmanca davranışlardır. Sonuçları bireye zarar vermektedir. Mobbingin en büyük amacı çalışanı yıpratıp sindirmek ve işi kendi isteğiyle bırakmasını sağlamaktır.

Örgütlerde çalışanlar, çalışma ortamlarında, çirkin, kaba ve negatif etkilere sebep olan eylemlerle karşı karşıya kalabilir, hakarete uğrayabilir ve kendilerine baskı uygulanabilir. Çalışanlara uygulanan bu eylemlerin tamamını mobbing olarak değerlendirmemek gerekir. Çünkü mobbing, oluşum aşaması, nedeni ve süreci bakımından farklılıklar barındıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların, bu kavramın benzer kavramlarla arasındaki farklılıkları ayırt edebilmeleri; örgütlerde karşı karşıya kaldıkları olumsuz eylemlerden hangilerini mobbing kapsamında değerlendireceğini bilmeleri ve kendilerine uygulanan olumsuzluklar karşısında nasıl bir davranış sergileyeceklerine karar vermeleri açısından önemlidir. Bu farklılıkların ayırt edilmesi aynı zamanda, birçok ülkede hukuka aykırı olduğu kabul edilen mobbingin doğru bir şekilde anlaşılması, hukuki anlamda var olan düzenlemelerin mobbinge uyarlanması, bu konuda mevcut herhangi bir düzenleme bulunmuyorsa, yasama organlarının kabul edeceği düzenlemelerin taslağının belirlenmesi açısından da önem taşımaktadır (Çukur, 2016). Bu nedenle mobbinge karıştırılan kavramlar ve hangi eylemlerin mobbing kapsamında değerlendirilebileceği hakkında bilgi sahibi olmaları, örgüt çalışanlarının kendilerine yapılan olumsuz eylemlere daha bilinçli bir yaklaşım sergilemelerini sağlayacaktır.

2.2.1.1 Mobbinge Karıştırılan Kavramlar

Mobbing, örgütlerde değişik amaçlarla kullanılmaya müsait olan ve bazı kavramlarla benzerlik gösteren bir davranış şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum da hem işverenlerin hem de çalışanların mobbingi kendi algılarına göre değerlendirip art niyetli bir şekilde kullanmalarına sebep olmaktadır. Bu nedenle kavramın çok yönlü olarak değerlendirilmesi ve mobbinge sık sık karıştırılan bazı kavramların açıklanması gerekmektedir. Bu kapsamda ele alınacak kavramlar çatışma, şiddet, kabalık ve cinsel taciz şeklinde sıralanabilir (ÇSGBÇGM, 2014).

2.2.1.1.1 Çatışma

Örgütlerde meydana gelen çatışma, çalışanın kişiliğine saldırı amacı taşımayan, işle ilgili fikir ayrılıklarını kapsayan, kişiler ya da gruplar arasındaki anlaşmazlıkları ifade eden bir kavramdır. Mobbing ise ahlak kurallarına aykırı bir

şekilde çalışanın kişiliğine saldırıda bulunulan, süreklilik arz eden, haksız yere mağdurda ağır hasarlara sebep olan olumsuz davranışlardır (ÇSGBÇGM, 2014).

Mobbing ve çatışma kavramları; tarafların güçleri arasındaki dengesizliğe, eylemlerin gerçekleşme sıklığına ve zamanına bakılarak da birbirinden ayırt edilebilir. Mobbingde yapılan eylemler ısrarlı bir şekilde uygulanır ve süreklilik söz konusudur ancak çatışmada böyle bir durum söz konusu değildir. Bunun için de örgüt içinde yaşanan sıradan çatışmalar mobbing kapsamında değerlendirilmez (Salin, 2003).

Doğrudan iletişimin, iş birliğine dayalı bir ilişkinin, ortak hedeflerin ve karşılıklı paylaşımların bulunduğu ortamlarda sağlıklı bir çatışmadan bahsedilebilirken; mobbing ortamlarında bir belirsizlik mevcuttur. Çalışanlar arasında iş birliğine dayalı bir ilişki yoktur, rol ve sorumluluklar açık ve net değildir. Ayrıca mobbingde bireylerin birbirlerine düşmanca tavırlar sergilediği ve çatışmanın gizlendiği bir ortamın varlığından söz edilebilir (Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu [TBMMKEFEK], 2011).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO), örgütlerde gün içerisinde yaşanan optimum seviyedeki çatışmaların, normal karşılanabileceğini hatta bu durumun örgütün yararına olacağını ileri sürmektedir. Örgütlerin yeniliğe açık, değişimin öncüsü ve hareketli bir yapıya sahip olduğundan söz edebilmek için çatışma bir gerekliliktir. Örgütlerde yaşanan mobbing davranışlarının çatışmayla benzer noktaları olmakla birlikte, bazı ayırt edici yönleri bulunmaktadır. Mobbingin tarafları, kullanılan güç açısından birbirine eşit değildir. Mobbing kapsamında uygulanan eylemler ahlak kuralları dışındadır ve amaç mağduru zarara uğratmaktır. Optimum düzeyde yaşanan çatışmalar yararlı olabilirken mobbingde böyle bir yarardan söz etmek mümkün değildir (Tınaz, 2006; akt. Çukur, 2016).

2.2.1.1.2 Şiddet

Birey üzerinde güç ve kontrol elde etmek amacıyla oluşturulan “psikolojik, fiziksel, ekonomik, cinsel ve sözel” davranışların tamamı şiddet olarak tanımlanabilir (TBMMKEFEK, 2011). Örgütlerde meydana gelen şiddet, “saldırı, fiili taciz, tehdit, eşyaya zarar verme” şeklinde meydana gelen ve suç ortaya çıkmasına sebep olan davranışlardır. Mobbing ise çalışana fiziksel anlamda değil genellikle psikolojik anlamda uygulanan davranışlardır (ÇSGBÇGM, 2014).

Fiziksel anlamda şiddet uygulanması örgüt ortamlarında ender olarak görülmesine karşın mobbing yaygın olarak görülen bir davranış biçimi olarak

karşımıza çıkabilmektedir. Örgütteki iklime bağlı olarak her kurum mobbing uygulayıcılarını kendisi oluşturur (Tutar, 2004a). Farklı kültürel ortamlara ve bu ortamlardaki algılamalara bağlı olarak, şiddet kapsamında değerlendirilebilecek davranış çeşitlerinin neler olduğunu söylemek ve bu davranışlara bir sınır çizmek kolay olmayacaktır. Fakat genel anlamda “cinayet, tecavüz, soygun, silahla yaralama, dayak, psikolojik taciz, dışlama, tehdit, sinir gösterileri, bağırma, isim takma” gibi davranışlar işyerinde şiddet olarak kabul edilebilir (Tınaz, 2006; akt. Çukur, 2016).

Hukuk kuralları göz önüne alındığında, fiziksel şiddet içeren davranışların açık bir şekilde yasaklanmış olduğu ve bu davranışları uygulayanlar için ağır yaptırımlar bulunduğu söylenebilir. Mobbing de şiddetin bir türü olmasına rağmen tespit edilmesi aşamasındaki zorluklar nedeniyle örgütlerde yaygın şekilde uygulama alanı bulmaktadır. Bu süreç zarfında mağdurlar “bezdirme, yıldırma, görmezlikten gelme, işyeri olanaklarından yoksun bırakma, aşağılama” şeklindeki davranışların hedefi haline getirilmektedirler (Tınaz, 2008).

2.2.1.1.3 Kabalık

Örgütlerde meydana gelen kabalık, çalışanların karşılıklı iletişimleri ve davranışları konusunda uymaları gereken saygı kurallarının sınırını aşmaları olarak ifade edilebilen, mobbinge göre daha genel davranışları ifade eden ve mobbinge en çok karıştırılan kavramdır (ÇSGBÇGM, 2014).

Kabalık, çalışanların uymaları gereken örgütsel kurallara aykırı ve iletişim esnasında birbirlerine göstermeleri gereken saygı kurallarının sınırını aşan, bireyin karşısındaki bireye karşı göstermiş olduğu, görgü ve nezaketten yoksun davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu davranışlar karşıdaki bireye zarar verebilir. Örgütlerde meydana gelen davranışların hangilerinin kabalık olarak adlandırılabilceği konusunda kesin bir sınır çizilemeyebilir. Bu kaba davranışlar normal karşılanır, görmezden gelinir ve hafife alınırsa, örgüt içine yerleşerek tehlikeli sonuçlara neden olabilir (Küçük ve Çakıcı, 2018).

Örgütlerde meydana gelen kabalık davranışlarının, örgüt içindeki diğer olumsuz davranışlara nazaran yoğunluğu düşüktür. Ayrıca içinde kasıt barındırmaz ve diğerlerine göre daha zararsızdır. Ancak süreç içinde bu kaba davranışlar devam ettikçe çalışanların performanslarının ve motivasyonlarının düşmesine, “soyutlanma, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve sinizm” gibi negatif davranışlar göstermelerine sebep olabilir (Çoban ve Deniz, 2018).

2.2.1.1.4 Cinsel Taciz

Cinsel taciz, bireyin görevini yapmasını engelleyen ve direkt olarak cinsel kimliğini hedef alan istenmeyen davranışlardır. Örgütlerde böyle durumların yaşanması o örgütte düşmanca bir çevre oluşmasına neden olur (Robbins ve Judge, 2019). Örgütlerde meydana gelen cinsel taciz, sonuçları açısından daha somut olan, sınır ve kapsamı tam anlamıyla belli olmayan, “daha çok cezai soruşturma ve yargılamalara konu olabilen” ve mobbinge bir arada gerçekleştiği örneklerine de rastlanabilen davranışlardır (ÇSGBÇGM, 2014). Örgütlerde cinsel taciz eylemleri; rahatsız edici bakışlar veya cinsel taciz olarak anlamlandırılabilir yorumlar, arkadaşça bir yaklaşım sergilemeyen seviyesiz şakalar şeklinde meydana gelebilir. Bu nedenle çalışanların alacağı en güzel önlem, cinsel taciz olarak anlamlandırılabilir davranışlardan kaçınmak olmalıdır (Robbins ve Judge, 2019).

2.2.1.2 Mobbing Kapsamında Değerlendirilebilecek Eylemler

Örgüt çalışanları bazı durumlarda kendilerine karşı yapılan olumsuz eylemleri mobbing olarak değerlendirebilmektedir. Çalışanların, bu eylemlerin hangilerini mobbing kapsamında değerlendirmeleri gerektiği konusunda bilgi sahibi olmaları, herhangi bir olumsuz eylemle karşılaştıkları takdirde, gerekli önlemleri almaları için onlara ışık tutacaktır. Bu nedenle mobbing kapsamında değerlendirilebilecek eylemlerin hangi özelliklere sahip olduğunu açıklamak faydalı olacaktır.

Örgütlerde karşılaşılan olumsuz davranışların mobbing kapsamında değerlendirilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (ÇSGBÇGM, 2014):

- 1) Çalışana yapılan eylem işyeri ortamında gerçekleşmelidir,
- 2) Eylem, üstler tarafından astlara, astlar tarafından da üstlere yöneltilebileceği gibi aynı düzeyde çalışanlar tarafından birbirlerine karşı da yöneltilmelidir,
- 3) Sistematiik bir şekilde yapılmalıdır,
- 4) Belli bir tekrarlanma sıklığında olmalıdır,
- 5) İçinde kasıt barındırmalıdır,
- 6) Çalışanı bezdirme, örgüt ortamında pasif duruma düşürme ve çalışanın işten uzaklaşmasını sağlamak amaçlanmalıdır,

7) Yapılan eylem sonucunda mağdur durumda olan bireyin kişiliği, mesleki durumu ve sağlığı zarar görmelidir,

8) Bireye yöneltilen olumsuz eylemler gizli ya da açık bir şekilde olmalıdır.

Limoncuoğlu (2013a), örgütlerde meydana gelen herhangi bir eylemi mobbing olarak değerlendirmek için aşağıdaki beş koşulun varlığının bulunması gerektiğini belirtmiştir:

- 1) Art niyetli (saldırgan, düşmanca, etik dışı) eylemler,
- 2) Çalışana yapılan bu eylemlerin bireyin kişisel değerlerine yönelik olması,
- 3) Eylemi yapan saldırganın karşı tarafa zarar verme kastının olması,
- 4) Bu art niyetli eylemlerin sistematik bir şekilde tekrarlanıyor olması,
- 5) Bu eylemlere maruz kalan çalışanın manevi değerlerinin zarar görüyor olmaya başlaması.

Davenport vd. (2014), mobbingin çeşitli kombinasyonlarda, sistematik ve sık olarak meydana gelen 10 tane ayırt edici faktör içerdiğini ve bu faktörlerin hedef olarak seçilen birey üzerindeki etkisinin sonradan mobbingin ana unsuru haline geldiğini belirtmişlerdir. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- 1) Bireyin onuruna, bütünlüğüne, güvenilirliğine ve mesleki yeterliliğine saldırı,
- 2) Olumsuz, aşağılayıcı, göz korkutucu, taciz edici, kötü niyetli ve kontrollü iletişim,
- 3) Doğrudan veya dolaylı olarak, gizli veya bariz yollarla yapılması,
- 4) Bir ya da daha fazla çalışan tarafından yapılması,
- 5) Sürekli, çoklu ve sistematik bir şekilde meydana gelmesi,
- 6) Mobbinge uğrayan bireyin kusurlu olarak gösterilmesi,
- 7) Bireyi gözden düşürmek, korkutmak, izole etmek amacıyla tasarlanması ve bireyin teslim olmaya zorlanması,
- 8) Bireyin zor duruma düşürülmesi, örgütten uzaklaştırılması ve işten çıkarılması konusunda kararlılık olması,
- 9) Bireyin örgütten uzaklaştırılmasının kendi tercihi gibi gösterilmesi,
- 10) Bireye uygulanan mobbingin tanınmaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, yönetim tarafından teşvik edilmesi ve kışkırtılması.

Ege (2002) ise, mobbingin tanınması ve bir davranışın mobbing olarak adlandırılabilmesi için yedi koşulun varlığının bulunması gerektiğini belirtmiştir. Bunlar (akt. Ege, 2010):

1) İşyerinde gerçekleşmesi (İşyerinde veya işyerine bağlı faaliyet gösteren bir alanda gerçekleşmelidir),

2) Sıklık (Bu düşmanca eylemler en az ayda bir kere gerçekleşmelidir),

3) Süre (En az 6 aylık bir süreç içerisinde gerçekleşmeli ve halen devam ediyor olmalıdır),

4) Eylem türü (Bu düşmanca eylemler içerisinde Leymann'ın beş kategorisinden en az iki tanesinin olması gerekmektedir),

5) İki rakip arasındaki seviye farkı (Mobbinge uğrayan her zaman daha aşağı bir konumunda olmalıdır),

6) Aşamalı bir şekilde devam etmeli (Bu eylemler altı aşamalı zorbalık modelinin en az ikinci aşamasına ulaşmış olmalıdır),

7) Zulmedici niyet (Tutarlı ve hedefe yönelik sinir bozucu bir şema iş hayatında açıkça fark edilebilir olmalıdır).

Örgütlerde çalışanlara uygulanan davranışların mobbing olup olmadığını anlamak için aşağıdaki sorular sorulabilir. Eğer ki bu soruların cevabı çoğunlukla evet ise o örgütte mobbinge ilişkin tedbirler alınmasının bir gereklilik olduğu söylenebilir (Kırel, 2007):

1) Örgütte bir problemle karşılaşıldığında sorumluluk aynı kişiler üzerine mi yükleniyor?

2) Önemli görevlerde çalışan kişiler ani bir şekilde işten ayrılıyor mu?

3) Örgütte yüksek düzeyde iş gücü devir hızı var mı?

4) Örgüt çalışanlarının izin kullanma düzeyi yüksek mi?

5) Örgüt çalışanlarına genel olarak bakıldığında mutsuz görünüyorlar mı?

6) Örgütte bugün problem çıkaran çalışan daha önce yüksek performansla mı çalışıyordu?

7) Örgüt yöneticileri temsil ettikleri makam için yeterli yetenek ve deneyime sahip değil mi?

8) Örgüt çalışanlarının kendi aralarındaki iletişim ve iş birliğinde eksiklik var mı?

2.2.2 Mobbingin Nedenleri

Mobbing “zorba bir patron” gibi tek bir nedenle açıklanamayacak kadar karmaşık bir kavramdır. Bu nedenle bu kavram, her biri kendine ait rolü oynayıp diğerlerini etkileyen, birbirleriyle etkileşim içerisine girerek birbirlerinin etkisini çoğaltan beş farklı unsurdan oluşmaktadır. Bunlar, mobbing uygulayanların içinde

bulundukları psikoloji ve koşullar; örgütün kültürü ve yapısı; mobbing uygulanan kişinin koşulları, kişiliği ve psikolojisi; herhangi bir anlaşmazlık durumu gibi mobbingi tetikleyen bir sebep; toplumsal değerler ve kurallar gibi örgütün dışında bulunan unsurlar olarak sıralanabilir. Burada örgütün kültürüne ve yapısına dahil olan kötü yönetim, örgütte yaşanan yoğun stres, monotonluk, yöneticilerin inanmaması ve inkârı, örgütteki uygulamaların ahlak dışı olması, yatay organizasyonlar, örgütlerin küçülmeye gitmesi, yeniden yapılanması, şirket evliliklerinin yapılması gibi alt başlıkların da mobbing oluşumunda önemli birer unsur olduğu savunulmaktadır (Davenport vd, 2003).

TBMMKEFEK (2011), mobbingin kişisel, örgütsel ve sosyal nedenleri olduğunu belirtmiştir. Bu bölümde ayrıca araştırmacılar tarafından açıklanan mobbing nedenlerine de diğer nedenler başlığı altında yer verilmiştir.

2.2.2.1 Kişisel Nedenler

Mobbing, örgütlerde belli bir kişiye karşı sistematik olarak uygulanan duygusal taciz ve kişiyi yıpratma amaçlı hareketlerdir. Mobbingde; haksız yere suçlama, imalı bakışlar, kinaye içeren sözler ve dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürücü davranışlarda ve tacizde bulunma, duygusal anlamda istismar ve şiddet uygulama yoluyla, bireyi örgütten uzaklaştırmayı amaçlayan art niyetli davranışlar mevcuttur. Bu art niyetli davranışlar mobbingi uygulayan kişinin psikolojisinden, mobbinge maruz kalan bireyin kişiliğinden, tarafların içinde bulunduğu şartlardan meydana gelebilir (Tetik, 2010). Ayrıca mobbing farklı kişiliğe sahip gruplar ve bireyler arasındaki çatışmalardan kaynaklanan bir olgudur. Bu farklılıkları yönetecek kişi ise yöneticidir. Bu nedenle yöneticilerin çatışma ve farklılıkları yönetme becerisine sahip olmaları gerekmektedir (Kırel, 2007).

Bireylerin mobbinge başvurma nedenleri üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, mobbing uygulayan bireylerin amacının kendilerindeki eksiklikleri gidermek olduğu görülmektedir. Mobbing uygulayan bireyler genellikle ilgiye ve övgüye aşırı derecede ihtiyaç hisseden, kendilerini destekleyen bireylere karşı övücü bir tavır takınan, kendilerine yapılan yapıcı eleştirilere dahi tahammül edemeyen özelliklere sahiptir. Mobbing uygulayıcılarının kötü bir çocukluk dönemi geçirmeleri, toplum ve aile baskısına maruz kalmaları, üstesinden gelemedikleri çeşitli olayların etkisinde kalmaları nedeniyle, bu durumu çevrelerine mobbing davranışları olarak yansıtmaları gibi bazı durumlar sergiledikleri görülmektedir. Aynı zamanda yöneticinin makamının verdiği güce dayanarak kötü

kişiliği kendisine hak olarak görmesi, ben merkezci ve narsist bir kişilik yapısına sahip olması, örgütte çalışanlara mobbing uygulamasına neden olabilir (TBMMKEFEK, 2011).

2.2.2.2 Örgütsel Nedenler

Mobbingin örgütsel nedenleri olarak; yönetimin kötü işleyişi, yöneticilerin liderlik yapılarının zayıf olması, örgüt ortamındaki stres, bireylerin kendisinden beklenen görevleri yerine getirmemesi, örgütün yeniden yapılanmaya gitmesi, ortamda var olan rekabet dolayısıyla işini kaybetme korkusu, içinde bulunduğu durumu koruma gereksinimi, ortaya yeni fikirler atılmaması, aynı şeylerin sürekli bir şekilde tekrar etmesi gibi birçok neden sayılabilir. Yöneticilerin mobbingin varlığını reddetmeleri de bu davranışların devam etmesine neden olabilir (TBMMKEFEK, 2011).

Örgütlerde çalışanların seçimi ve işe alınması sürecinde yapılan hatalar, örgütteki bazı pozisyonlara yerleşebilmek için çalışanların aralarında yaşadıkları rekabet, mobbingin örgüt ve yönetime bağlı olarak ortaya çıkan nedenleridir. Bunun yanı sıra örgütte disiplin sağlanamaması, insan kaynaklarına yapılan harcamaların minimum düzeyde olması, katı hiyerarşik yapı, örgütte uygulanan kapalı kapı politikaları, iletişim kanallarındaki yetersizlik, yöneticilerin çatışma çözme yeteneklerindeki zayıflık, liderlik konusundaki yetersizlikler, takım çalışmalarının yapılmaması, örgüt içi eğitimlere gerekli önemin verilmemesi de örgüt ve yönetime bağlı nedenler olarak sıralanabilir (Laçiner, 2006; akt. Kirel, 2007).

Mobbingin, örgüt ortamındaki koşulların olumsuz olması, çalışanlar arasında iş birliğinin olmaması ve örgütteki bilgi akışına engel olan çatışmalardan kaynaklı olabileceğini belirtmiştir. Ayrıca örgütlerde kontrol az ve sorunlar fazla ise bu durumun da mobbingin ortaya çıkması için mantıklı nedenler olabileceğini ifade etmiştir. Zaman konusundaki baskı, sorumlulukların net olmamasından kaynaklı belirsizlik, örgütte çok fazla sorun olmasından kaynaklı çatışma ihtimali de örgütlerde bu tür eylemlerin yaşanmasına neden olabilir. Buradan ulaşılabilecek fikir şudur: herhangi bir örgüt ortamında çatışmanın fazla olması, mobbinge neden olan çatışmaların daha fazla yaygınlık göstermesi demektir. Bunun daha da ötesinde, eğer ki örgütlerde örgütsel sorunlar ve belirsizlik fazla ise bu durum uzun vadeli göstergeler olabilir. Böyle bir durumun varlığı da mobbing davranışının güçlenmesi

için gerekli olan potansiyel gücün artmasına neden olan köklü çatışmalar anlamına gelebilmektedir (Cemaloğlu, 2007).

2.2.2.3 Sosyal Nedenler

Örgütlerde mobbing eylemlerinin meydana gelme sıklığı ile toplumdaki “sosyal, ekonomik kültürel ve ahlaki” değerler arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Göç olaylarındaki artış, yabancılaşma, özgüven eksikliği, örgütlerde liyakatin dikkate alınmaması, hemşerilik gibi olayların artması örgütlerde mobbing oluşumuna zemin hazırlamaktadır. “Güçlü olanın zayıf olanı yok etme algısı, bireylere kapasitesinin üzerinde iş yüklenmesi, ortak duyarlılık alanları ve ortak çalışma kültürünün yok sayılması, değişim ve yeniliklerin çalışanların aleyhine kullanılması” örgütlerde mobbing oluşmasına neden olan toplumsal norm ve değerler olarak sayılabilir (TBMMKEFEK, 2011).

2.2.2.4 Diğer Nedenler

Erdem (2014) mobbingin; örgütün ortamından, mobbing uygulayandan ve mobbing uygulanandan kaynaklı nedenleri olabileceğini ifade etmiş ve bunları kısaca şu başlıklar altında sıralamıştır:

1) Sosyal ortam: Çalışanların örgüt ortamlarında karşılaştıkları düşmanca ve samimiyetten uzak sosyal ilişkileri,

2) Kötü yönetim: Yöneticilerin mobbingin varlığından haberdar oldukları halde bu duruma ilgisiz kalması ve göz yumması bu eylemlerin ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden birisidir. Bu durum, yöneticilerin mobbing yapılmasını istediği anlamına gelmemektedir. Burada yöneticiler çalışanların birbirlerine uyguladıkları yıldırıcı davranışların önüne geçememektedir. Yöneticiler, bu davranışları ortaya çıkaran nedenlerin değişmesi yönünde bir çaba sarf etmezlerse mobbing daha da şiddetlenebilir. Yöneticilerin herhangi bir kriz yönetimindeki bilgi ve becerisi, çalışanlarına karşı ilgi düzeyi, çatışmayı önemseyip önemsememesi, haksızlıklara göz yumma eğilimi mobbingin ortaya çıkıp çıkmamasıyla yakından ilgilidir. Yine çalışanların yöneticilere şikayetlerini rahatça iletememeleri ve yöneticilerin sorunlarıyla ilgilenmeyeceği hissinin uyandırılması mobbingin ortaya çıkma nedenleri olarak sayılabilir.

3) İşyeri rekabeti: Mobbing, hedefleri aynı olan çalışanların birbirlerine karşı yaptığı bir hareket olabilmektedir.

4) Sahip olunan nitelikler: Örgütlerde ortalamanın üzerinde özelliklere sahip olan, nitelikleri bakımından yöneticilerden daha üstün olan kişilerin varlığı yönetici

tarafından potansiyel tehdit olarak algılanabilmekte bu durum da bu özellikteki kişilerin mobbinge maruz kalmasına neden olabilmektedir.

5) Dini inanç, yöresel özellikler ve dış görünüm: Örgüt çalışanları bazı özellikleri nedeniyle alay konusu olabilmekte, küçük görülebilmekte ve bu özellikleri nedeniyle mobbinge maruz kalabilmektedirler.

6) Belirsiz görev tanımları: Örgütlerde görev tanımları net olmazsa, yöneticiler tarafından çalışanlara yeteneklerinin çok üstünde veya altında görev verilebilir. Bu durum da çalışanların mobbinge maruz kalmasına, bazen de çalışanın kendisine verilen görevi mobbing olarak algılamasına sebep olabilir.

Davenport ve diğerlerine (2003) göre mobbing uygulayıcıları, kendilerinde bulunan eksikliklerden ve mevcut konumlarını kaybetme korkularından dolayı mobbing davranışlarına başvurmaktadırlar. Ayrıca onların bu davranışlarda bulunmalarının dört nedeni vardır. Bu nedenler şöyle sıralanabilir:

1) Kendi kurallarını örgütsel kurallarmış gibi başkalarına kabul ettirmeye çalışmak: Bazı gruplarda, grubun gücünün artmasının ortak kurallara uyum sağlanarak gerçekleşebileceği ve kurallara uymayanların mevcut düzene ihanet ettiği düşüncesi hakimdir. Dolayısıyla kişiler ya bu kurallara uymak ya da gruptan ayrılmak zorundadır.

2) Düşmanlıktan hoşlanmak: Mobbing uygulayıcıları, yüksek düşmanlık duygularına ve zayıf bir kişiliğe sahip, aynı zamanda da ilgiye aç olmalarından dolayı, aşırı derecede övülmeye ihtiyaç hisseden kişilerdir. Bu bireyler, hangi statüde olursa olsun başarılı kişilere karşı çekememezlik ve düşmanlık beslemekten kendilerini alamazlar.

3) Can sıkıntısını gidermek için çeşitli zevk arayışları: Mobbing uygulayıcıları genellikle sadist bir kişiliğe sahip oldukları için ortamdaki monotonluğu gidermek amacıyla kendileri için heyecan arayışı içine girebilirler. Bunun için de rastgele seçtikleri kişilere psikolojik olarak baskı uygulayabilirler. Böyle davranarak geçici bir rahatlık hissederler.

4) Ön yargıları pekiştirmek: Mobbing uygulayıcıları genellikle önyargılı kişilerdir ve yaptıkları davranışların belli bir sebebi yoktur.

Bayrak-Kök (2006), bilhassa Batı toplumlarında olan ve mobbinge dayanak oluşturabilen bazı toplumsal değerlerin mevcut olduğunu belirtmiş ve bunları şu şekilde açıklamıştır:

1) Rekabetçi Ortam: Bireylerin başarılı ve diğerlerinden önde olma arzusuyla, her konuda rekabet eder hale gelmeleri ve bunu toplumsal yaşamlarının bir gereği haline getirmeleri sebebiyle “güçlü olan zayıf olanı ezer” şeklindeki görüşün yaygın olarak kabul görmesi,

2) Verimlilik Baskısı: Toplumdaki kapitalist anlayış çerçevesinde örgütlerin, kârın maksimum seviyeye ulaşması için verimliliğin artırılması gerekliliği yönünde yapılan baskıya bağlı olarak, çalışanlar üzerindeki baskının artırılması, onların daha fazla çalışmaya zorlanması ve kendilerine yüklenen iş yükü nedeniyle yıldıırılması,

3) Bencillik ve Ego: Bireyin merkeze yalnızca kendisini alan bir anlayış tarzıyla hayata yaklaşması, kendisinin çıkarlarını garantileyip başkalarının çıkarlarını yokmuş gibi kabul etme isteği nedeniyle mobbing eylemlerine uygun ortam hazırlaması,

4) Bireysellik: Bireylerin birbirlerinin davranışları üzerindeki sorumlulukları alma anlayışlarının ortadan kalkması “her koyun kendi bacağından asılır” ya da “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” gibi anlayış kalıplarının ortaya çıkması ve bireyler arası hassasiyet alanlarının kaybolması,

5) Etik İlke ve Değer Kaybı: “Ar yılı değil, kar yılı” gibi bir anlayışı benimseyerek etik ilke ve değerlerin kaybolmasına uygun bir ortam oluşturulması ve bu değerlerdeki standartların düşmesinin görmezden gelinmesi,

6) Devamlı Değişim ve Yenilik: Örgütlerde değişimin kaçınılmaz olduğu fikrinin arkasına sığınarak sık sık yapılan ve hiçbir anlam ifade etmeyen değişiklikler bu değişikliklerin çalışanların mevcut haklarını ellerinden almaya odaklı olması ve bu amaçla kullanılan bir araç haline gelmesi.

Mercanlioğlu (2010) mobbingin nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

1) Mobbing uygulayıcılarının karşısındaki bireyleri kışkanan, iki yüzlü, kendisini aşırı derecede seven (narsist), nevrotik ve obsesif kişilik bozukluğu yaşayan, karşısındaki kişi üzerinde aşırı kontrol sahibi olan, tolerans göstermeyen, başkalarının kötü duruma düşmelerinden zevk alan, kötü niyetli, agresif ve ön yargılı davranışlarda bulunmaları,

2) Mobbing mağdurlarının kreatif (yaratıcı), yeniliklere açık, bağımsız hareket edebilen, zekasını ve analitik düşünme yeteneğini kullanabilen (entelektüel), erdem sahibi, başarı odaklı, iyi niyetli, örgüte ve işine bağlı bireyler olmaları,

3) Örgüt kültürünün insan merkezli olmaması ve böyle bir ortamın tam anlamıyla oluşmamış olması, örgütün otokratik liderler tarafından yönetilmesi, iletişim kanallarının etkin kullanılmaması, çalışanlar arasında grup çalışmalarının desteklenmemesi ve yapılmaması, çatışmanın nedenlerinin göz önünde bulundurulmaması.

2.2.3 Mobbing Türleri

Mobbing, örgütlerde meydana geliş şekline göre hiyerarşik (dikey) mobbing ve fonksiyonel (yatay) mobbing şeklinde sınıflandırılabilir. Hiyerarşik mobbingde bireylerin arasında ast-üst ilişkisi vardır. Fonksiyonel mobbingde ise bireyler aynı unvan ya da pozisyona sahiptir (Şimşek, 2013). Ayrıca bir diğer mobbing türü olarak, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılarak yapılan siber (sanal) mobbing kavramı da burada ele alınabilir.

2.2.3.1 Hiyerarşik (Dikey) Mobbing

Örgüt, hiyerarşik dik bir yapıya sahipse bu durum o örgütte otoriter bir yönetimin varlığına işaret etmektedir. Otoriter yönetimin olduğu örgütler, mobbinge uygun bir ortam oluşmasına uygundur. Aynı zamanda böyle bir örgütlenmede, mobbing uygulayıcılarının kendilerini saklamaları için de uygun bir ortamın varlığından söz edilebilir. Hal böyle olunca da mobbing, ileriki zamanlarda örgütün yönetim tarzıyla bütünleşip onun bir parçası olmaktadır (Güngör, 2008). Hiyerarşik mobbingde, mobbing uygulayıcıları konum olarak mağdurun astı ya da üstü olabilir (Çukur, 2016). Mobbing davranışı yönetici tarafından çalışana yöneltiliyorsa yukarıdan aşağıya mobbing; çalışan tarafından yöneticiye yöneltiliyorsa aşağıdan yukarıya mobbing şeklinde adlandırılır.

Yukarıdan aşağıya mobbing, bireyin karşısındaki bireyi itici bulması, kıskanması ve çekememesi gibi nedenlerle uygulanabilir. Yöneticiler kendinden daha başarılı ve çalışkan bir bireye karşı, sosyal imajlarının tehdit edildiği hissine kapıldıklarında, mobbing uygulayabilir. Yönetici ve çalışan arasındaki yaş farkı da bu eylemleri tetikleyebilir. Yöneticiler, örgütte kendilerinden yaşça küçük çalışanlar olduğunda onları kendileri için tehdit unsuru olarak görebilirler. Kendilerinden yaşça büyük çalışanların varlığında da kendilerini deneyimsiz hissedebilirler. Böyle bir durumla karşı karşıya kalmaları da onların kompleks girmelerine neden olur. Bu durum da onların, karşısındaki bireyden üstün olduklarını göstermek amacıyla mobbing uygulamalarına neden olur. Ayrıca adam

kayıрма ve politik nedenler de örgütlerde yukarıdan aşağıya mobbing uygulanmasına neden olabilir (Tınaz, 2006).

Aşağıdan yukarıya mobbing, örgütlerde istisna denilebilecek kadar az karşılaşılan bir davranış biçimidir. Burada otoriteyi tanımama söz konusudur. Amaç yöneticiyi dışlamak ve sabote etmektir. Çalışanlar, yöneticinin vermiş olduğu görevleri yerine getirmeme, almış olduğu kararları sorgulama, sürekli olarak açığını arama ve açığını bulduğu anda da bu konuda üzerine gitme gibi davranışlarla bu amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Aşağıdan yukarıya mobbingin bir diğer özelliği de bu davranışı gerçekleştiren bireyin tek olmamasıdır. Çoğu zaman bölümde çalışanların tamamı, bazen de belli bir grup beraber hareket ederek yöneticiye karşı mobbing uygulamaktadır (Şimşek, 2013).

Aşağıdan yukarı mobbing, örgütlerde yöneticinin otoritesi tartışılır hale geldiğinde ortaya çıkar. Bu mobbing türünde, yöneticiyi bir üst yönetime karşı zor durumda bırakmak amacıyla genellikle bölümdeki bütün çalışanlar birlikte hareket eder. Onu dışlarlar ve sabote ederler. Yöneticinin vermiş olduğu talimatları uygulamazlar, onu bir üst yönetime şikâyet edebilmek için bilerek yanlış yaparlar, hakkında asılsız söylentiler ortaya atarlar, arkasından konuşurlar, herhangi bir iş için yöneticiye gerekli olan bilgileri yöneticiden saklarlar. Herhangi bir istekleri olduğunda, yönetime bir bilgi vermeleri veya yönetimden bir talimat almaları gerektiğine hiyerarşik sıralamaya uymazlar ve mobbing uyguladıkları yöneticiyi atlayarak direkt bir üst yöneticiye ulaşırlar. Bunu yapma amaçları da mobbing uyguladıkları yöneticinin örgüt içinde yetersiz ve gereksiz olduğunu hissettirmektir. Böyle bir durumla karşı karşıya kalan yönetici her geçen gün daha fazla dışlanır ve tükenir. Burada şunu da belirtmek gerekir ki; aşağıdan yukarıya mobbing sık rastlanan bir mobbing türü değildir. Özellikle işsizlik oranlarının yüksek seviyede olduğu ülkelerde, çalışanların işini kaybetme korkularından ötürü yöneticiye yönelik mobbing uygulaması çok da mümkün görünmez (Tınaz, 2006).

2.2.3.2 Fonksiyonel (Yatay) Mobbing

Kişisel çatışmaların, rekabetin ve çıkar çatışmalarının neden olduğu yatay mobbing, örgütlerde hiyerarşik mobbingden sonra en sık rastlanan mobbing türüdür (Güngör, 2008). Mobbing ister yatay ister dikey olarak uygulansın, taraflardan birinin diğeri üzerinde kurduğu üstünlük ve psikolojik şiddet, üstünlük kurulan tarafı yıpratma, tehdit etme, onun hakkında asılsız söylentiler ortaya atma gibi

davranışlar olarak karşımıza çıkar. Davranışı uygulayan kişilerin değişmesi, uygulanan mobbing davranışlarını değiştirmez (Yiğit, 2018).

Yatay örgütlerde daha esnek bir ortamın varlığından söz edilebilir. Bunun sebebi ise yatay örgütlerde, kurum içindeki bağlılık ilişkisinin daha karmaşık bir yapıda olmasına bağlanabilir. Bu tür örgütlerde çalışanlar bazen birden fazla yöneticiye bağlı olarak çalışabilmekte, bu durum örgüt içinde belirsizliklere neden olmakta ve buna bağlı olarak da yetki çatışmaları kaçınılmaz bir hal alabilmektedir. Buradan hareketle yatay örgütlenmede var olan belirsizlik ortamının mobbinge zemin hazırladığı söylenebilir (Güngör, 2008). Yatay mobbingde, mobbing uygulayıcıları ile mağdurların görevleri ve olanakları birbirine benzer özellikte, konumları ise aynı seviyededir (Çukur, 2016). Yatay mobbing, bireyin, karşısındaki bireyi çekememesi, kıskanması, kişisel olarak ondan hoşlanmaması, rekabet duygusu, farklı bir bölge ya da ülkeden gelmesi, farklı bir ırka mensup olması ve politik görüşünün farklı olması gibi nedenlerle uygulanabilir (Tınaz, 2006).

2.2.3.3 Siber (Sanal) Mobbing

Günümüzde bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak gelişen teknolojik ürünler aracılığıyla bireyler sanal ortamlarda da birbirlerini tehdit etme fırsatına sahip olabilmektedirler. Bu şekilde meydana gelen eylemler siber (sanal) mobbing olarak ifade edilebilir. Siber mobbingin en tipik örneklerinden bir tanesi, cep telefonları vasıtasıyla çekilen herhangi bir video ya da fotoğrafın sanal ortamda yayınlanmasıdır. Sanal mobbingin diğer mobbing türlerinden farkı, örgütlerde ast-üst arasında meydana gelen psikolojik baskı çabasıdan öte, çevresinin daha da genişletilerek bireye daha farklı enstrümanlar aracılığıyla saldırıda bulunulmasıdır. Ayrıca internet aracılığıyla elde edilen bilgilerin bireyin aleyhine kullanılması gibi bir durumla karşılaşması da birey için baskı unsuru olabilmektedir (TBMMKEFEK, 2011).

Siber mobbing, bilişim teknolojilerinin mobbing eylemleri üzerinde bıraktığı dönüştürücü etkinin yansıması olarak kabul edilebilir. Bu mobbing türünün etki altına aldığı alan geniş, etkileme gücü yüksek ve etkileme süresi de uzundur. Siber mobbingin, mağdurların iş hayatı üzerindeki etkileri yıkıcıdır. Bireylerin, dijital çalışma ortamlarında da onurlu bir şekilde çalışabilmeleri ve haklarının korunması amacıyla güçlendirilmeleri ve siber mobbinge başa çıkabilme kapasitelerinin artırılması gerekir. Sanal örgütler, ofisler ve buna bağlı

olarak da sanal iş ilişkileri hayatımıza dahil olmaya başlamıştır. Hem bugünün hem de yarının iş yaşamına yön verebilmek için siber mobbingle etkin bir şekilde mücadele etmek gerekmektedir (Atatanır, 2021).

2.2.4 Mobbing Süreci

Mobbingi çatışmanın abartılmış hali olarak gören Leymann (2013), bu eylemlerin çatışmanın hemen sonrasında ortaya çıkabileceği gibi daha ileriki bir zaman diliminde ve etkileşime uğrayarak da çıkabileceğini ifade etmiştir (akt. Çukur, 2016). Örgüt ortamlarında yaşanan mobbing durağan olmayıp, sürekli değişim gösteren bir süreçtir. Ayrıca bu süreçteki aşamalar da ülkeler arasındaki kültür farklılıklarına ve zaman içerisinde değişikliğe uğrayan sosyal ortamlara göre değişebilmektedir (Çukur, 2016).

Leymann'a (1996) göre mobbing 5 aşamada gerçekleşen bir süreçtir. Bu aşamaları ve yaşanan davranışları; çatışma/anlaşmazlık, saldırgan eylem, yönetimin katılımı, zor ve akıl hastası olarak damgalama, işine son verme şeklinde sıralamak mümkündür:

2.2.4.1 Çatışma/Anlaşmazlık

Bu aşamada kritik bir olay ve anlaşmazlık durumu söz konusudur. Yaşanan bu anlaşmazlık mobbing olarak adlandırılmaz ancak her an mobbinge dönüşebilir (Davenport vd, 2014). Çukur (2016) bu aşamada mobbinge dönüşme olasılığı bulunan davranışın genellikle bir çatışma olduğunu ve çatışmanın biraz şiddetlenmiş şekli gibi görülebileceğini ifade etmiştir. Ancak bu çatışma durumunun mobbinge dönüşme nedeni hakkında fazla bir bilgi bulunmamaktadır. Bu aşama genellikle kısa süreli olmakta, sürecin uzaması halinde diğer aşama başlamaktadır.

2.2.4.2 Saldırgan Eylem

Saldırgan eylem aşaması, mağdurun seçildiği ve ona karşı yıldırma amaçlı eylemlerin başlatıldığı aşamadır. Bu aşamada yapılan eylemler mobbing uygulayıcısı amacına ulaşana kadar devam eder. Bu eylemlerin uzun bir sürece yayılarak her gün devam etmesi halinde sıradan davranışlarmış gibi algılandığı da gözlenmiştir. Ayrıca bu davranışlar süreç içerisinde farklı bir şekilde bürünür ve birey grupta yalnız bırakılarak cezalandırılır. Böylece bireye karşı saldırgan eylemler başlamış olur. Bu durum bireyi grup içerisinde yalnız bırakma ve mobbing süreçlerinin başlamış olduğunu gösterir (Göymen, 2020). Bireye saldırgan

davranışların uygulandığı bu aşamada mobbing dinamiklerini harekete geçirecek eylemlerin fitilinin ateşlenmesi söz konusudur (Davenport vd, 2014).

2.2.4.3 Yönetimin Katılımı

Bu aşama, yönetimin sürece aktif bir şekilde katıldığı ve mobbing mağdurunun da yaşadığı problemleri yönetime ilettiği aşamadır. Mobbing mağduru bu aşamada birlikte çalıştığı arkadaşları ve yönetici tarafından mobbinge maruz kalabilir. Burada bireyin yaptığı işle ilgili yeterliliğine değil bireysel özelliklerine karşı olumsuz bir yönelim vardır. Ayrıca bireyi damgalama söz konusudur. Yönetimin bu aşamadaki düşüncesi çoğunlukla örgütün marka değerinin zarara uğramaması yönündedir (Göymen, 2020). Bu aşamaya kadar olaylara doğrudan müdahil olmayan yönetim, olayları yanlış bir şekilde değerlendirerek ve mobbing uygulanan kişiye destek olmak yerine onu yalnızlığa terk ederek bu negatif sürece dahil olur. Bu aşama bireyin işine son verilmesi ya da zorunlu olarak işinin bıraktırılması sürecinin başlangıcıdır (Davenport vd, 2014).

Çukur (2016) bu aşamayı şöyle açıklamıştır: Yönetimin sürece dahil olmasıyla olay resmi bir hal alır. Birey süreç boyunca yaşadıkları nedeniyle zaten yıpranmıştır. Yönetim ise bu yaşanan olayların nedenini genellikle çevrede arama taraftarı olmaz. Hatayı bireyin psikolojik ve karakteristik özelliklerinde arar. Bu düşünceyle de genellikle birey hakkındaki söylenti ve şikayetleri kabul eder, suçun kendisine mobbing uygulanan bireyde olduğu yönünde karar verir ve bireyden kurtulma yolunu tercih eder. Burada bireye olan yaklaşım genel olarak yanlıştır. Çünkü bireyin çevresel faktörlerden etkilenip etkilenmediği göz ardı edilerek, içinde bulunduğu duruma gelmesi kendi kusuruymuş gibi değerlendirilir ve hatalı olduğuna karar verilir.

2.2.4.4 Zor ve Akıl Hastası Olarak Damgalanma

Birey bu aşamada örgüt içerisinde karşılaşmış olduğu problemlere çözüm bulmak amacıyla psikolojik destek almaya başlar. Bireyin psikolojik destek aldığı öğrenen ve genellikle eğitim seviyesi düşük olan çalışma arkadaşları tarafından, birey hakkında yanlış yorumlar yapılır ve bu yorumlar artarak devam eder. Yönetimin yanlış algılamaları ve bu algılarına göre bireyi yargılamaları ile mobbing hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan sağlık uzmanlarının koymuş oldukları yanlış tanımlar, bu döngünün hızlanmasına sebep olur. Mobbing mağduru olan birey sağlığına kavuşmak için çok sayıda farklı sağlık kuruluşuna başvuruda bulunabilir. Fakat bireye aldığı psikolojik desteklerden fayda görmesini sağlayacağı koşullar

oluşturulmaz. Bunun yerine hastalık izinleri ve raporlarla örgütten uzaklaştırılması tercih edilir (Göymen, 2020). Bu aşamada birey zor insan ve akıl hastası olarak damgalanır. Yönetimin yanlış yargıları da bu olumsuz sürecin hızlanmasına sebep olur. Bu aşama çoğunlukla bireyin işine son verilmesi ya da zorunlu olarak işinin bırakılmasıyla sonuçlanır (Davenport vd, 2014).

2.2.4.5 İşine Son Verme

Bu aşama mobbing sürecinin son aşamasıdır ve bu aşamada bireyin işine son verilir. Bireyde yaşadığı olayların etkisiyle travma sonrası stres bozukluğu görülebilir. Sonrasında ise bireyin duygusal gerilim ve devamında psiko-somatik rahatsızlıkları devam eder (Davenport vd, 2014).

Örgütlerde meydana gelen baskıcı davranışlar iki aşamada ortaya çıkmaktadır. Bu aşamaların birincisi birey üzerinde kontrol mekanizması oluşturmak ve bireysel bağlılığı sağlamaktır. Hedefteki bireye uygulanan davranış onun özgüvenini ve özsaygısını olumsuz anlamda etkiler. İkinci aşama ise bireyi görevden uzaklaştırmak veya onun görevine son vermektir. Bu aşamada ortaya çıkan algı yönetimi, mobbing uygulayıcısının karşısında olmanın örgütle çatışmakla aynı anlama geldiği, mobbing davranışlarındaki yanlışlığı belirtmenin örgütsel çıkarları olumsuz etkilediği ve örgütün bu şekilde yargılandığı şeklindedir. Burada amaç mobbing mağdurunun örgütle çatıştığı algısını oluşturarak onun savunmasız bırakılmasını sağlamaktır (Tutar, 2004a).

Davenport vd (2014), mobbingin sürecinden her bireyin farklı derecede etkilendiğini belirterek, bu etkilenme derecelerini ciltte meydana gelen yanıklara benzetmiş ve öznel olarak değerlendirmişlerdir. Mobbing mağdurlarının bu eylemlerden etkilenme derecelerini de üç aşamada incelemişlerdir. Bunlar:

1. Aşama: Birey maruz kaldığı olaylara direniş gösterir. Mobbingin erken aşamasındaysa kaçır ya da aynı örgütte farklı bir bölümde rehabilite edilir. Meslektaşları tarafından aşağılayıcı davranışlara maruz kalmak bireyin kafasının karışmasına ve sıkıntı yaşamasına sebep olur. Kendisini kızgın ve üzgün hissedebilir. Kendisine mobbing uygulanan bireylerden bazıları insanlarla yüzleşmeye çalışırken bazıları bu duruma göz yumabilir. Çalışma ortamından hoşlanmamaya ve başka yerde iş aramaya başlar. Birey örgütte kalmaya devam ederse de ağlama, uyku ve konsantrasyon bozuklukları ve sinirlilik gibi belirtiler ortaya çıkar. Bu aşama aile ve arkadaş ilişkilerini etkilemez. Genel olarak

meditasyon, egzersiz, dikkat dağıtma, dengeleme gibi aktiviteler geçici birer önlem olarak bireye yardımcı olabilir.

2. Aşama: Birey maruz kaldığı olaylar karşısında direnme kabiliyetini kaybeder ve artık bu olaylardan kaçamaz, fiziksel ve psikolojik anlamda geçici veya uzun süreli sıkıntılar yaşar, işine geri dönme konusunda isteksiz davranışlar sergiler. Hipertansiyon, kalıcı uyku bozukluğu, mide-bağırsak sorunları, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol ve ilaç bağımlılığı gibi sorunlar yaşar. Örgütten uzaklaşmak amacıyla sık sık izin ve rapor kullanır, yersiz ve sebepsiz korkular yaşar ve tıbbi destek görme ihtiyacı hisseder.

3. Aşama: Mobbing mağduru birey iş göremez hale gelir ve iş yaşamına geri dönemez. Fiziksel ve psikolojik baskılar sonucunda görmüş olduğu zararın etkileri yerine göre rehabilitasyonla bile düzelemeyecek durumda olabilir. Birey büyük bir tehlike atlatmış ve bir yıkımın altında kalmışçasına dehşet içinde yaşamına devam eder. Bireyde depresyon, panik atak, kalp krizi gibi ciddi rahatsızlıklar meydana gelir. Kaza yaşama olasılığı artar, intihar girişiminde bulunabilir ve çevresindeki bireylere karşı da şiddet uygulayabilir. Bireyin bu aşamada tıbbi ve psikolojik anlamda destek alması zorunlu bir hal alır.

2.2.5 Mobbing Sürecinde Rol Alan Kişiler

Örgütlerde yaşanan mobbing eylemleri ve bu eylemlerin süreci tiyatro oyununa benzetilebilir. Bu tiyatro oyununun sergilenmesi için üç unsurun varlığı gerekmektedir. Bunlardan birincisi ve en önemlisi, oyunun baş rol oyuncularını olarak kabul edilebilecek olan mobbing uygulayan (mobbing uygulayıcıları) bireylerdir. Mobbing uygulayıcıları bu oyunun meydana gelmesine neden olan ve oluşturduğu bu oyunu sahnede gösteri haline çevirmeye çalışan bireylerdir. Amaçları hedeflerindeki bireyi örgütten soyutlamak ve itibarsızlaştırmaktır. İkincisi, kendisini iradesi dışında oyunun içinde bulan, kendisine uygulanan kötü eylemlerin hedefi olan ve bu oyunu oynamak zorunda kalan mobbing uygulanan (mobbing mağduru) bireylerdir. nc olarak da bu tiyatronun izleyicileri sayılabilir. Mobbing izleyicileri olarak adlandırabilecek bu grupta bazen bu oyunu izleyip alkışlayan bazen de fkelen-diği halde bu öfkesini belli etmeyen bireyler yer almaktadır. Bu bireyler istedikleri takdirde bu oyuna müdahale edebilir, oyunun son bulmasına yardımcı olabilir ya da bunların hiçbirini yapmasa dahi mağdurun yalnız kalmasını engelleyebilir (genli ve Asunakutlu, 2014).

2.2.5.1 Mobbing Uygulayıcıları

Mobbing uygulayıcıları kendileri haricinde herkesin suçlu olduğunu düşünen, önerilere karşı kendini kapatan, yapıcı anlamda yapılan eleştirilere dahi tahammülleri olmayan bir karaktere sahiptirler. Onların karakterinde yaptıkları yanlışlar üzerine düşünmek gibi bir durum yoktur. Sadece destek gördükleri kişilere övgü dolu davranırlar. Mobbing uygulayıcılarına göre “kendileri için iyi olan herkes için iyi, kendileri için kötü olan ise, herkes için kötüdür” (Tutar, 2004a).

Leymann (1996) mobbing uygulayanların, kendilerinde bulunan eksiklikleri telafi etmek amacıyla mobbinge başvurduklarını ifade etmektedir. Kendileri ve bulundukları konum adına hissettikleri korkular ve güven eksiklikleri, onların başkalarını küçültücü davranışlar sergilemelerine sebep olur. Bu açıdan bakıldığında mobbingin bir kompleksli kişilik sorunu olduğu söylenebilir.

Örgüt çalışanlarına yönelik uygulanan, taciz ve tehdit etme, korkutma, zorbalık ve saldırganlık içeren davranışlar sergileme gibi birçok olumsuz davranışın planlama aşaması daha önceden gerçekleştirilmiştir. Bu davranışları sergileyen mobbing uygulayıcıları, planlama yaparken konusu suç teşkil eden konularda daha dikkatli davranmakta ve mağdur çatışmayı engelleme girişiminde bulunuyorsa bu durum karşısında kayıtsız kalmayı tercih etmektedirler (Martin ve Saint-Martin, 2012). Böyle bir kayıtsız kalma durumu mağdur olan tarafta da görülebilir. Mobbing mağduru kendisine karşı amaçlı bir şekilde uygulanan bu eylemleri önemsemeyebilir ya da böyle bir durumun varlığını fark etmiyor olabilir (Keim ve McDermott, 2010).

Mobbing uygulayıcıları, genel olarak mobbing mağdurlarının özgüvenini ve özsaygısını hedef alarak, onları kendilerine bağımlı hale getirmeye çalışırlar. Böylece onların örgüt içerisinde koşulsuz itaat eden, her şartta saygısını ve terbiyesini koruyan, özgüveni ve özsaygısı düşük bireyler olmalarını sağlamaya çalışırlar. Mobbing uygulayıcıları, mağdura hem kişisel tutumlarıyla hem de kurumdan aldıkları güçle saldırıda bulunmakta, böylece mağdurun mobbing uygulayıcısıyla birlikte, olaya alet edilen kurumsal güçle de mücadele etmek zorunda kalmasına sebep olmaktadır. Mobbing, mağdurun imajına, mesleki ahlak ve yeterliliğine saldırı düzeyine geldiğinde ve mesleki yeterlilik sorgulandığında, bu durum, o kişiye güvenmemek gerektiği şeklinde algılanmaktadır. Konuya bu şekilde yaklaşan mobbing uygulayıcısına göre, onun

yaptığı her iş değersiz görülmeli ve kişinin kendisi de değersizleştirilmelidir (Tutar, 2004a).

2.2.5.2 Mobbing Mağdurları

Mobbing mağdurları kendisine uygulanan düşmanca davranışların hedefindeki kişilerdir. Bu kişilere mobbing uygulanmasının belli bir sebebi bulunmamaktadır. Mağdurlar genellikle iyi yetişmiş ve uyumlu kişilerdir. Örgüt yöneticileri ve çalışanlar böyle kişileri kendilerine tehdit olarak gördükleri için bir tür bastırma mekanizması uygulayarak mağduru sindirmeyi amaçlamaktadırlar. Asunakutlu ve Safran (2006) bireylerin, örgüt içerisindeki belli güç gruplarına dahil olmadıkları, onların amaçlarına ve hedeflerine uygun davranışlarda bulunmadıkları ve bu güç grupları için tehdit unsuru haline dönüştükleri müddetçe mobbing mağduru adayı olabileceklerini ifade etmişlerdir. Temizel'e (2013) göre örgütlerde mağdur konumunda olan bireyler, yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip, özdenetimi yüksek, empati kurma konusunda yetenekli, dünyayı farklı bir bakış açısıyla yorumlayabilen, fikir üretme konusunda yeniliklere açık ve bu konuda beceri sahibi olan ve bu özellikleri dolayısıyla da kendisinden daha yüksek makamlardakilere tehdit oluşturan, bu nedenle de kasıtlı olarak seçilen kişilerdir (akt. Özden, 2018).

Mobbing mağdurları genel olarak örgüt içerisinde diğerleri tarafından sosyal anlamda soyutlama, damgalama ve şeytanlaştırma gibi davranışlara maruz kalabilmektedirler (Leymann ve Gustafsson, 1996; akt. Baltacı, 2018). Mobbing mağdurları arasında cinsiyet açısından çok önemli farklılıklar olmamakla birlikte, tarafların genellikle hemcinsleri tarafından mağdur edildikleri yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Ancak çalışmalarda kadınlar açısından çıkan sonuçlara göre, birbirlerini taciz eden kadınların patronlarının erkekler olduğu ve genel anlamda düşünüldüğünde mobbing uygulayanların erkeklerden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Leymann, 2006; akt. Altuntaş, 2010). Yine başka bir araştırmanın sonuçlarına göre ise erkek çalışanların fazla olduğu örgütlerde mobbingin daha fazla olması, mobbing uygulama konusunda erkeklerin daha ön planda olduğunu kanıtlamaktadır (Einarsen ve Skogstad, 1996; akt. Altuntaş, 2010).

Mobbing mağduru yaşama arzusu ve başına gelebilecek daha büyük sıkıntıların arasına sıkışıp kalan düşüncelerinin içinde boğulur ve buna bağlı olarak da içindeki korku hissinde artış meydana gelir. Mobbingin şiddeti artar ve süresi

uzarsa, bu durum bireylerin zaman ile mekân arasında bir ilişki kuramayarak “psikolojik donma” yaşamasına sebep olur (Tutar, 2004a).

2.2.5.3 Mobbing İzleyicileri

Mobbing izleyicileri örgütlerdeki bu süreçle hiçbir alakaları yokmuş gibi gözüken bireyler olmakla birlikte taraflıdırlar ve genellikle mobbing uygulayıcılarının tarafını tutarlar. Bu konuda herhangi bir sorumluluk üstlenmekten kaçınırlar ve kendilerini arabulucu gibi gösterirler. Aşırı derecede özgüven sahibidirler. Bazı zamanlarda ise çatışmada anahtar rolündedirler (Asi-Karakaş ve Okanlı, 2013). Mobbing izleyicileri sürecin farkındadırlar fakat sürece doğrudan müdahil olmazlar. Aynı olayların kendilerinin de başına gelebileceğini düşünerek geri planda dururlar. Sorumluluk almak istemezler.

Örgütlerde mobbing davranışlarının ortaya çıkması sebebiyle bir tasfiye kararı verileceği zaman, ilk hedef bu davranışlara direnç gösteren kişiler olacaktır. Bu kişiler mobbing uygulayıcılarının yaptığı hataları ilk gören kişilerdir ve bu hataları gördüğünün fark edilmesinden dolayı çekinmezler. Örgütte tasfiye işlemleri bittiğinde geride kalanlar genellikle niteliksiz kişilerdir. Bunlar mobbingin suç ortaklarıdır ve işlerinden bazıları hak etmediği konumlara terfi ettirilir. Ancak, hem niteliksizliği hâkim kılmak mümkün olmadığı için hem de zaten kaybeden bir örgütte kazanan kimse olmayacağı için, uygulanan mobbing sonucunda herkesin kaybettiği söylenebilir (Tutar, 2004a).

2.2.6 Mobbing Tipolojisi

Araştırmacılar tarafından mobbinge ilgili değişik görüşler ortaya atılmıştır. Leymann mobbingin hem üstün asta hem de astın üste uygulayabileceği bir davranış olduğunu savunurken, Davenport ve Einarsen kişiler arası güç eşitsizliğini ve mobbingi üstün asta uygulayabileceğini savunmuştur. Yine Leymann mobbingin bir ya da daha fazla kişinin genel olarak bir kişiye uyguladığı bir davranış olduğunu savunurken, Davenport ve Einarsen iki kişinin tek bir kişiye ya da grupların kişilere uyguladığı bir davranış olduğunu savunmuştur. Diğer taraftan Davenport vd (2003), Vartia (2003) ve Einarsen (2000) yaptıkları betimlemeyle cinsel tacizi mobbing davranışı olarak görmezken, Leymann tipolojisinde cinsel tacizi mobbing davranışı olarak görmektedir (Toyğar-Çiftçier, 2019).

2.2.6.1 Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması

Leymann, mobbing davranışlarını, mağdur üzerinde oluşturduğu etkilere göre beş grupta toplamış ve bu süreç boyunca oluşan 45 adet farklı davranış kalıbı

ortaya koymuştur. Leymann'ın ortaya koymuş olduğu bu davranış kalıpları yalnızca Kuzey Avrupa lkelerindeki araştırma sonuçlarına dayanmakta ve onların davranış özelliklerini yansıtmaktadır. Buradaki davranış kalıpları diğer ülkelerde de görülebileceği gibi ülkeler arasındaki kültür farklılıklarına bağlı olarak değişik davranış kalıplarının görülmesi de olasıdır (ukur, 2016). Ayrıca şunu da belirtmek gerekir ki herhangi bir mobbing olgusuyla karşılaşıldığında bu davranışların hepsinin bulunması zorunlu değildir. Bu davranışların bir ya da birkaç tanesinin görülmesi ortaya çıkan olgunun mobbing olarak kabul edilmesi için yeterlidir (Tanrıverdi, 2016). Leymann tarafından yapılan bu gruplandırmada yer alan 5 boyut ve 45 davranış biçimine aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir (Davenport vd, 2014):

2.2.6.1.1 Bireyin İletişim Olanaklarını ve Kendini İfade Etmesini Olumsuz Etkileyen Davranışlar

- 1) İletişim kurma ve kendini ifade etme olanaklarının yönetici tarafından kısıtlanması,
- 2) Konuşma esnasında sürekli olarak szn kesilmesi ve susturulma,
- 3) İletişim kurma ve kendini ifade etme olanaklarının iş arkadaşları tarafından kısıtlanması,
- 4) İş arkadaşları tarafından yüksek sesle azarlanma,
- 5) Göreviyle ilgili sözlü saldırıların hedefi olma ve sürekli olarak eleştirilere maruz kalma,
- 6) zel yaşamıyla ilgili sözlü saldırıların hedefi olma ve sürekli olarak eleştirilere maruz kalma,
- 7) Telefonla aranıp rahatsız edilme,
- 8) Sözlü olarak tehdit edilme,
- 9) Yazılı olarak tehdit edilme,
- 10) Bütün iletişim girişimlerinin iş arkadaşları tarafından bakışlar ve jestler yoluyla reddedilmesi,
- 11) İş arkadaşları tarafından, iletişimin imalar yoluyla reddedilmesi ve varlığının görmezden gelinmesi.

2.2.6.1.2 Bireyin Sosyal İlişkiler Kurma Olanaklarını Olumsuz Etkileyen Davranışlar

- 1) İş arkadaşları tarafından iletişimin kesilmesi ve artık hiç konuşulmaması,
- 2) Başkalarıyla konuşmasının yönetim tarafından yasaklanması,
- 3) Diğer çalışanlardan uzakta ve ayrı bir odada alıştırılma,

- 4) Arkadaşlarının bireyle iletişim kurmasını ve konuşmasını yasaklama,
- 5) Sanki birey orada yokmuş gibi tavırlar sergileme.

2.2.6.1.3 Bireyin Kişisel Saygınlığını (İtibarını) Olumsuz Etkileyen Davranışlar

- 1) İftiralar atma, hakkında yalanlar söyleme ve bu iftira ve yalanları herkese yayma,
- 2) Dedikodusunu yapma,
- 3) Alay etme,
- 4) Akli dengesinin bozuk olduğuna dair söylentiler çıkarma ve yayma,
- 5) Psikolojik destek görme konusunda baskı uygulama,
- 6) Herhangi bir engeliyle alay etme,
- 7) Konuşma, ses, el kol hareketi, yürüyüş gibi davranışlarını taklit etme,
- 8) Siyasi görüşü ve dini inancına sözlü saldırılarda bulunma ve alay etme,
- 9) Özel yaşamıyla alay etme,
- 10) Milliyetiyle alay etme,
- 11) Bireyi küçük düşürecek işler yapması için zorlama,
- 12) Art niyetli bir şekilde iş performansını kontrol altına alma ve sürekli izleme,
- 13) Kararlarını sürekli olarak sorgulama,
- 14) Hitap edilirken ağza alınmaması gereken ve küçük düşürücü ifadeler kullanma,
- 15) Cinsel imalara maruz kalma.

2.2.6.1.4 Bireyin Mesleki Konumunu ve Yaşam Kalitesini Olumsuz Etkileyen Davranışlar

- 1) Hiçbir şekilde özel bir görev vermeme,
- 2) Daha önceden verilmiş olan işleri geri alma, yeni verilecek işlerden de yoksun bırakma,
- 3) Hiçbir anlam ifade etmeyen işler verme,
- 4) Kapasitenin çok altında ve fazla yetenek gerektirmeyen işler verme,
- 5) Verilen işleri sürekli olarak yenisiyle değiştirme,
- 6) Özgüvenini etkileyecek tarzdaki işler verme,
- 7) İtibarsızlaştırmak için kapasitenin çok üstünde ve bireyi zorlayacak işler verme,
- 8) Bireyi maddi anlamda sıkıntı yaşatacak harcamalar yapma konusunda zorlama,

9) Evinde ya da iş yerinde zarar görmesine sebep olma.

2.2.6.1.5 Bireyin Fiziksel Sağlığını Olumsuz Etkileyen Davranışlar

- 1) Fiziksel olarak yorucu ve tehlikeli işler yapmak zorunda bırakılma,
- 2) Fiziksel şiddet yapılacağı yönünde tehdit edilme,
- 3) Tehdit amaçlı hafif derecede fiziksel şiddete maruz kalma,
- 4) Sağlık açısından ciddi sonuçlara neden olabilecek fiziksel saldırıların yöneltilmesi
- 5) Fiili olarak cinsel tacize uğrama.

Einarsen vd (2009) yaptıkları çalışmanın sonucunda geliştirmiş oldukları ölçeğe mobbing davranışlarını kişisel mobbing, işle ilgili mobbing ve fiziksel olarak göz korkutucu mobbing olmak üzere üç grupta ele almışlardır. Bu üç davranışa ait özellikleri kısaca aşağıda açıklanmıştır.

1) Kişisel Mobbing: Bireyin performansının küçümsenmesi, onunla alay edilmesi, kendisine verilen sorumlulukların geri alınması ya da önem arz etmeyen işlerle değiştirilmesi söz konusudur. Birey girdiği ortamlarda düşmanca karşılanır, görmezden gelinir ya da dışlanır. Hakkında dedikodu yapılır ve asılsız suçlamalara maruz bırakılır. Kişiliği, tutumları ve özel yaşantısı eleştirilir, bu konuda bireye karşı küçük düşürücü ve saldırgan tavırlar sergilenir. Aşırı derecede alay edilip kızdırılır ve samimi olmadığı kişiler tarafından el şakalarına maruz kalır. Yapmış olduğu hatalar kendisine sürekli olarak hatırlatılır, kendisine eleştirel bir tavırla yaklaşım sergilenir ve işi bırakması gerektiğine dair imalarda bulunulur.

2) İşle İlgili Mobbing: Bireyin performansını olumlu yönde etkileyecek bilgilerin saklanması, ortaya attığı fikirlerin dikkate alınmaması ve bireye yeteneğinin altında işler verilmesi söz konusudur. Bireyin üzerinde aşırı denetim ve iş yükü vardır. Bu nedenle zaman yetersizliği söz konusudur. Ayrıca hastalık izni ve tatil gibi haklarını kullanmaması konusunda kendisine baskı uygulanır.

3) Fiziksel Olarak Göz Korkutucu Mobbing: Bireye bağırma ya da onu öfkenin hedefi haline getirme söz konusudur. Bu tür mobbing davranışında bireyin kişisel alanına saldırılır, bireyin yolunu kesme ve itme gibi göz korkutucu davranışlar sergilenir. Birey şiddet ya fiziksel saldırı ile tehdit edilir ya da daha da ileri gidilerek gerçekten saldırıya maruz bırakılır.

2.2.7 Mobbingin Sonuçları

Örgütlerde yaşanan mobbing davranışları başta kendisine mobbing uygulanan birey olmak üzere, bireyin ailesini, çalıştığı örgütü ve içinde yaşadığı toplumu psikolojik ve ekonomik anlamda olumsuz olarak etkiler (Çukur, 2016).

2.2.7.1 Mobbingin Bireysel Sonuçları

Mobbing sonucunda en çok zararı kendisine mobbing uygulanan birey görmektedir. Mobbing bireylere kasıtlı olarak uygulanmakta ve yapılan psikolojik baskılar sonucunda mobbinge maruz kalan birey psikolojik, sosyal, fiziksel ve ekonomik anlamda zarar görmektedir. Mobbing bireyin sosyal imajını zedelemekte ve depresif davranışlarda bulunmasına sebep olmaktadır. Birey mobbing sonucunda prestijini ve özgüvenini kaybetmektedir. Kendisine yardım edilmezse günlük ihtiyaçlarını göremeyecek duruma gelebilmektedir (Toyğar-Çiftci, 2019).

Mobbing davranışları kişilerde özgüven kaybına neden olduğu için bu tür davranışların fazla olduğu örgütlerde çalışan bireylerin kendilerine güven duyguları azdır ve huzursuz bir çalışma ortamı mevcuttur. Böyle bir durumda olan örgütlerde ise kendilerine verilen görevleri gerektiği ölçüde yerine getirebilen çalışanlardan bahsetmek pek de mümkün olmamaktadır (Yiğit, 2018). Mobbing, bireyin “örgütsel anomi” yaşamasına ve buna bağlı olarak, örgütün değerleri ile bireyin kişisel değerleri arasında belirgin anlamda farklılaşma meydana gelmesine neden olmaktadır. Mobbinge maruz kalan bireyin örgütsel anomi yaşamasının nedeninin “örgütsel ilişkileri düzenleyen kural ve değerlerin aşınmasının doğurduğu karmaşa ve kuralsızlık durumu” olduğu söylenebilir (Tutar, 2004a).

Mobbing bireyin kişiliğinde derin yaralar açar. Bireyin özgüveninin yok olmasına sebep olur. Mağdur birey manevi olarak çöküntü yaşar ve bundan sonraki yaşamını psikolojik tükenmişlik duygularıyla devam ettirir. Örgüt içerisinde kendisine yabancılaşan ve kendisi gibi davranışlar göstermeyen bir birey haline gelir. Kendisini var olan potansiyelini kullanma konusunda yetersiz, örgüt içerisinde kısıtlanan, küçük görülen, alay edilen birisi olarak hissettiğinde kendine yabancılaşma evresinin son noktasına gelmiş olur. Bu durumdaki bir bireyin görmüş olduğu zarar sadece iş çevresiyle sınırlı kalmayacak, sosyal çevresini ve aile ilişkilerinin kalitesini de olumsuz olarak etkileyecektir (Erdem, 2014). Asunakutlu ve Safran (2006) tarafından yapılan araştırmada; katılımcıların %30’luk bir oranla “eskisinden daha az gezip eğlendiği”, %16-20’lik bir oranla “son zamanlarda çok gergin olduğunu, özel toplantı, eğlence ve davetlere

katılmadığını, uyku sorunu ve yalnızlık çektiğini ve sık sık hastalandığı” sonucuna ulaşılmıştır.

Kendisine mobbing uygulanan birey, mobbing süreci sona erdiğinde üç şekilde “kişilik bozulması veya psikolojik-ruhsal rahatsızlık” yaşamaktadır (Tutar, 2004a):

1) Değer ve amaçları yok olur. Sadece içinde bulunduğu zamana odaklı, belirsiz ve anlamsız bir şekilde yaşamını idame ettirir. Daha öncesinde savunup korudukları örgütsel değerlere tepki gösterir ve sadece kendisini savunur.

2) Örgütün kültürüne ve etik kurallarına karşı duyarsızlaşır. Örgütle ilgili amaçlarını ve davranışlarını yönlendirebileceği değerleri yok olur. Örgütle ilgili herhangi bir gelecek beklentisi yoktur. Bu nedenle de geleceğe dair planlarını dışarıya kaydırır.

3) Önceleri sıkı sıkıya bağlı olduğu örgütsel değerleri ve amaçları yok olur. Davranışlarını açıklayabileceği ortamı kaybeder. Kendisini bir boşluğun ve hiçliğin içine düşmüş hisseder ve yaşamını bu şekilde devam ettirmeye çalışır.

2.2.7.2 Mobbingin Örgütsel Sonuçları

Mobbingin bireylere olduğu gibi örgütlere de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler öncelikle ekonomik niteliklidir. Örgütteki deneyimli çalışanların mobbing nedeniyle işten ayrılmalarına bağlı olarak yeni işe alımlar ve eğitim masraflarında artış meydana gelir. Çalışanların örgütten uzaklaşmak amacıyla sık sık hastalık raporu almalarına bağlı olarak, örgütlerde maliyet artar, verimlilik düşer. Mağdurlar, istifaya zorlanmış ve işlerini kaybetmişlerse, mobbinge uğradıklarını ve mağdur olduklarını kanıtlamak için girişecekleri yasal mücadele de örgütlere ekonomik anlamda yük getirecektir (Tetik, 2010).

Kendisine mobbing uygulanan birey işe gitmek istemeyecek ve bunu gerçekleştirmek amacıyla da yasal ya da yasa dışı bütün kartlarını oynayacaktır. Ayrıca içine düştüğü sıkıntı verici durum onun çalışma performansını negatif anlamda etkileyecek ve verimli bir şekilde çalışmasına engel teşkil edecektir. Bu durum da örgütte verimliliğin düşmesine, nitelikli ve tecrübe kazanmış çalışanların kaybedilmesine sebep olur. Örgütlerde yaşanan mobbing ortamındaki kaosa bağlı olarak diğer çalışanlar da bu durumdan rahatsızlık duyar, gerilim yaşar ve sonuç olarak örgütsel çalışma barışı bozulur. Çalışanların örgütsel bağlılığı azalır, hatta örgüt onlar için olumsuzlukları çağrıştıran bir kavram olarak algılanır. Bu durum daha ileri boyutlara ulaştığında mobbinge uğrayan birey karşı karşıya kaldığı

durumu mahkemeler aracılığıyla çözmeye çalışır bu durum da örgütün marka değerine ve itibarına zarar verebilir ki hiçbir örgüt kendisinin mobbing ile anılmasını istemez (Erdem, 2014).

2.2.7.3 Mobbingin Toplumsal Sonuçları

Bir toplumda, örgütlerde mobbing olaylarının sık yaşanması, böyle bir durumla karşılaşan çalışanların kendilerini savunmaları aşamasında hukuki açıdan eksikliklerin olması, bu ülkelerde yaşayan nitelikli çalışanların bu anlamda daha gelişmiş ülkelerdeki iş fırsatlarını değerlendirmelerine neden olabilir (Çukur, 2016). Örgütlerde meydana gelen mobbing eylemlerinin, çalışma ortamlarını yıpratıcı ve yıkıcı özellikler sergilediği söylenebilir. Mobbing eylemleri sonunda ortaya çıkan olumsuz sonuçlar öncelikle mobbing uygulanan bireyi etkiler. Yöneticiler bu eylemlerin engellenmesi ve çözüme ulaşması yönünde bir çaba sarf etmezlerse, örgütteki problemler daha da büyüyerek ilk önce örgütü sonrasında ise toplumu olumsuz yönde etkiler (Timurcan-Torun ve Gürer, 2021). Görüldüğü üzere örgütlerde meydana gelen mobbing eylemlerinin hem bireylere hem örgütlere hem de topluma olumsuz yansımaları bulunmaktadır.

2.2.8 Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri

Mobbinge bağlı olarak çalışanların performansının azalması, yapılan işin kalitesinin düşmesi, çalışan sirkülasyonunun artması, yeni başlayan personel için yapılan oryantasyon ve eğitim maliyetleri ile işe gelmemeye bağlı olarak artan sigorta, sağlık, rapor için ödenen ücretlerin artması, tazminat taleplerinin artması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve takım çalışmalarının olumsuz yönde etkilenmesi, örgütün kurumsal imajının bozulması gibi nedenlerle, mobbinge hem örgütsel hem de bireysel anlamda mücadele etmek bir gereklilik haline gelmiştir (Tutar, 2004a). Kendisine mobbing uygulanan birey, aynı zamanda hukuki anlamda da mobbinge mücadele edebileceğinin bilincinde olmalı ve yasaların kendisine vermiş olduğu hakları kullanabilmelidir.

2.2.8.1 Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri

Örgütlerde mobbingi önlemek veya yönetmek, yöneticilerin karşılaştığı en büyük problemlerden biridir. Mobbingin çözümü için kullanılabilecek birçok yöntem olmakla birlikte, yöneticilerin hangi yöntemi kullanacakları konusunda var olan durumun analizini doğru bir şekilde yapmaları gerekir. Bu aşamada işe problemin ne olduğunun ve taraflarının kimler olduğunun tespit edilebilmesiyle başlanabilir. Daha sonra ise probleme sebep olan faktörler ortadan kaldırılıp, örgüt

ortamında yeni mobbing uygulayıcıları ve mağdurları ortaya çıkarmayacak, hareketli bir örgüt yapısı oluşturulabilir (Tutar, 2004a).

Örgütteki problemin varlığını kabul edip tanımladıktan sonra bu konunun üstesinden gelme sürecine girilebilir (Çukur, 2016) ve mobbinge ilgili belirtilerin dikkate alınmasıyla iş gücü maliyeti azaltılabilir, verimlilik artırılabilir ve çalışanların motivasyonları yükseltilebilir (Kırel, 2007). Çalışanların yüksek motivasyona sahip olduğu örgütlerde, çalışma ortamlarının çatışma ortamlarına dönüşmesi engellenebilir. Bu durum aynı zamanda örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi aşamasında örgüte katkı sağlayabilir.

Örgütlerdeki mobbing eylemlerini önleme yöntemleri ve bu konuda alınacak tedbirler; çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi, işin tasarlanması aşamasında değişikliğe gidilmesi, örgütteki stres faktörü için önlem alınması, yöneticilerin liderlikle uygun davranışlar sergilemesi, eğitim, örgütteki kişisel ahlak gelişiminin sağlanması, kendisine mobbing uygulanan bireyle iletişime geçilmesi, bireyin mesleki olarak işini yapabilecek duruma getirilmesine destek olunması ve hukuki önlemler alınması olarak sıralanabilir (Kırel, 2007).

Eğitim örgütlerinde de mobbing nedeniyle enerji ve zaman kaybı meydana gelebilir. Bu kaybı engellemek için, çalışanlar arasında meydana gelen sorunlar görmezden gelinmeden etkin bir çözüme kavuşturulabilir. Ayrıca iletişimin sadece hiyerarşiye bağlı kalmaması, çalışanlar arasındaki iletişimin güçlendirilmesi, görev dağılımında adaletin sağlanması, yöneticilerin çalışanlarla aralarındaki mesafenin eşit olması ve çalışanların sosyal izolasyonuna müsaade edilmemesi de alınacak tedbirler arasında sayılabilir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007).

Erdem (2014), mobbinge mücadele sırasında kullanılabilecek örgütsel başa yöntemlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- 1) Örgütlerde adalet ve şeffaflığı ön plana alan ve özerk bir şekilde çalışan mobbinge mücadele ofisleri kurulabilir,
- 2) Örgütler çalışanların görev tanımlarını net çizgilerle belirleyerek çalışanların görevlerindeki belirsizlikleri ortadan kaldırabilir,
- 3) Örgüt içinde gelişmiş bir sosyal ilişki ağı oluşturulabilir,
- 4) Örgütler kendilerine ait demokratik ve kurumsal bir kültür geliştirmek için çaba sarf edebilir,
- 5) Örgütler mobbing konusunda farkındalık oluşturabilir.

Tutar (2004a) örgütlerde meydana gelen mobbing davranışlarının önlenmesi amacıyla, örgütlerin alması gerekli olan bazı önlemleri şöyle sıralamıştır:

- 1) Mobbingi tanımlama ve ortaya çıkan davranışların örgüt için sorun olduğunu görme,
- 2) Mobbingin etkenleri hakkında bilgilendirme yapma ve mobbingi önleme konusunda eğitim programları düzenleme,
- 3) Örgütün iklimini ve kültürünü mobbinge onay vermeyecek şekilde düzenleme,
- 4) Mobbing mağduru olan bireylere psikolojik danışma ve rehabilitasyon hizmetleri verme.

2.2.8.2 Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri

Mobbinge uğrayan birey yapılan eylemlerle bireysel anlamda baş edebilmek için kişiliğini geliştirip direncini artırmalı ve belli bir çaba göstermelidir. Birey bu bağlamda, kendisine olan saygısını geliştirip denge bölgeleri oluşturabilir hem kişisel hem de mesleki olarak niteliklerini geliştirebilir, psikolojik sağlığını ve algılama stratejilerini kontrol altında tutabilir. Birey, kendisine uygulanan eylemler karşısında uygun bir strateji kullanmalı, ölçülü tepkiler vermeli, kendini savunmak isterken başkalarını suçlayıcı olmamalıdır. Mobbinge uğrayan birey kendisine uygulanan bu eylemler karşısında uygun bir stratejiyle hareket etmezse mobbing uygulayıcısının amacını gerçekleştirmesine katkı sağlamış olur. Mobbing uygulayıcısından özür dilemek bireyi daha ideal bir kurban haline getireceği için çok da anlamlı bir seçenek değildir. Birey mobbingle başa çıkmak için özür dileme, kendini mahcup hissetme, fazla hoşgörü gösterme gibi davranışlar sergilediğinde mobbing uygulayıcısı yıldırıcı eylemlerinden vazgeçmeyecektir. Bu nedenle mağdurun yapması gereken, bu davranışları hak etmediğini düşünerek bu konuda gerekli girişimlerde bulunmasıdır (Tutar, 2004a).

Erdem (2014), mobbingle mücadele sırasında kullanılabilecek bireysel başa yöntemlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- 1) Mobbing mağduru, bu mağduriyetini çalışma arkadaşlarıyla paylaşarak onların olaya şahit olmasını sağlayabilir,
- 2) Mobbing sebebiyle sağlık durumunda bir bozulma meydana geldiyse, bu durumu doktor raporu olarak belgelendirebilir,

3) Örgütte ve örgüt dışında sosyal ağlarını geliştirebilir. Arkadaşlık ilişkilerini ve aile bağlarını güçlendirebilir. Mobbing mağdurunun böyle bir davranış sergilemesi, durumun üstesinden gelmesine ve sorunları çözmesine katkı sağlayabilir,

4) Ayrıca kendisine mobbing uygulanan birey yasal yollara başvuru yapabileceğini de bilmelidir.

Tutar'a (2004a) göre mobbinge bireysel anlamda mücadele etmek için üç yol izlenebilir. Çalışanlar yapılan davranışlara anlayış gösterebilir, bu konuda savaşılabılır ya da geri çekilebilir. Bu yolları daha detaylı olarak maddeler halinde açıklamak gerekirse:

1) Yapılan eylemlere karşı anlayış gösterme: Çalışanların bu şekilde davranış sergilemesi, mobbingin hangi sıklıkta tekrarlandığına ve çalışana uygulanan şiddete göre değişebilir. Mobbing eylemleri belli bir sistematik dahilinde devam ediyor ve şiddeti artarak uygulanıyorsa bu yöntemi kullanmak uygun değildir. Ancak bu eylemler, belli aralıklarla uygulanıyor, düşük katsayıda bir strese sebep oluyor ve tolere edilebiliyorsa çalışan, kendisini mobbing uygulayıcısı karşısında zayıf gösterecek bir işaret vermemek kaydıyla bu duruma anlayış gösterebilir.

2) Yapılan eylemlere karşı savaş verme: Böyle bir durumda çalışan öncelikle mobbing uygulayıcısının yöntemini seçmemelidir. Çünkü böyle bir seçim yapması onun zayıf düşmesine sebep olabilir. Bunun için mağdur, kabul edilebilecek tepkiler vermeli, ahlaki prensiplere ve mevcut yasalara uygun davranmalı, sosyal destek bulmaya çalışmalıdır.

3) Yapılan eylemler dolayısıyla geri çekilme: Bu yöntem, mobbing uygulayıcısıyla mağdur arasında orantısız bir güç dengesizliği bulunduğunda ve mağdurun mücadele şansı olmadığında seçilmelidir. Normal şartlarda bu yöntemin seçilmesi mobbin uygulayıcısını cesaretlendireceği için tercih edilmemelidir.

2.2.8.3 Hukuki Başa Çıkma Yöntemleri

Mobbing davranışlarında herhangi bir çalışana diğerlerinden farklı bir muamele gösterme, onu diğerlerinden ayırıp örgüt içinde yalnız bırakma gibi eylemlerin varlığı mevcuttur. Kavramın doğası göz önünde bulundurulduğunda burada söz konusu olan farklı muamele gösterme ile aslında çalışana psikolojik anlamda bir baskı uygulanması söz konusudur. Gösterilen bu farklı muamele çalışanı etki altına almaktadır. Bu nedenle de mobbing "işverenin işçiye eşit işlem

yapma borcuna” aykırılık teşkil etmektedir. Eşit işlem yapma borcu direkt olarak işveren tarafından yapılan eylemleri kapsayan bir ilke olduğundan örgütteki herhangi bir çalışanın mesai arkadaşına yaptığı farklı muamele gösterme eylemleri işverenin bu ilkeye aykırı davrandığı anlamına gelmemektedir. Ancak işveren bu durumu görmezden geliyorsa yapılan eyleme dolaylı olarak katılımı olduğu kabul edilerek eşit işlem yapma borcuna aykırılık vuku bulacaktır. Mobbing kavramını “işverenin işçiyi gözetme borcu” açısından değerlendirildiğinde, işverenin örgütte çalışanların sağlığının korunması aşamasında her türlü tedbiri alması bir zorunluluk olduğundan sadece işverenin yaptığı eylemlerde değil herhangi bir çalışanın mesai arkadaşına yaptığı eylemlerde de gözetme borcuna aykırı davranıldığı kabul edilecektir. Kısaca toparlamak gerekirse eğer ki mobbing işveren tarafından gerçekleştiriliyorsa “işverenin hem işçiyi gözetme borcuna hem de eşit işlem yapma borcuna aykırılık oluştururken” örgütteki herhangi bir çalışan tarafından mesai arkadaşına karşı gerçekleştiriliyorsa “işçiyi gözetme borcuna aykırılık” oluşturmaktadır. Eşit işlem yapma borcuna aykırılık ortaya çıkması için ise işverenin çalışanların birbirlerine uyguladıkları mobbing eylemlerini bilip bu eylemlere göz yumması gerekmektedir (Limoncuoğlu, 2013a).

Mobbing önleyici tedbirler hukuki açıdan ele alındığında bu tedbirlerin, “mağdurun aşağılanması, alay edilmesi, dışlanması, kasıtlı olarak zarar görmesi, örgütteki bilgilerden ve yeniliklerden yoksun bırakılması” gibi davranışları kapsamadığı, daha çok cinsel tacizle ilgili olduğu görülmektedir (Kırel, 2007). Türkiye’de mobbing kavramı 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu (TBK)’nın 417. maddesi gereğince hüküm altına alınarak yasama organı tarafından da tanınmasına rağmen, adı geçen kanunda kavramın tanımına ve unsurlarına yer verilmemiştir. Ayrıca 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında da mobbinge ilgili bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak örgütlerde çalışanlar için, mobbing “kişilik hakkını ihlal eden bir davranış olması ve işverenle işçi arasındaki borç ilişkisi bakımından borca aykırılık teşkil etmesi nedeniyle” mobbinge maruz kalan çalışanlar, medeni kanundaki “kişilik haklarını koruyucu hükümler” ve borçlar kanunundaki “haksız fiil düzenlemeleri” kapsamında, hukuki anlamda koruma altına alınmışlardır (Özden, 2018).

Mobbinge maruz kalan bireyin mağduriyeti nedeniyle hukuki yollara başvuru yapması halinde, mobbing uygulayıcısının yıldırma amaçlı davranışlarının ispatlanması büyük önem arz etmektedir. Mobbing davranışı sonucunda olayların

mahkemeye intikal etmesi halinde hâkim, ispat yükümlülüğünün mağdurda mı yoksa mobbing uygulayıcısında mı olduğuna karar vermek için her eylemin kendine has özelliklerine bakacaktır. Bu nedenle mağdur eğer ki hukuki yollara başvurmaya karar verirse dava açılması öncesinde yapacağı hazırlık önem arz etmektedir. Bu konuda dava açmış olan birçok mağdurun dava açacak olanlara önerisi; mobbing sürecinde yaşadıkları olayları, bu olayların tarihini, yerini ve olaylara şahit olanları da belirtmek suretiyle yazmaları yönündedir. Bu şekilde alınan notlar hâkim tarafından mobbingin ispatı istendiği takdirde mağdura fayda sağlayacaktır (Çukur, 2016).

Keim ve McDermott (2010), Workplace Violence in the Academy adlı makalelerinde, mobbinge uğrayan akademisyenlerin, karşılaştıkları olumsuzluklara karşı nasıl bir tepki verecekleri konusunda fikir vermeyi amaçlamışlardır. Bu bağlamda akademisyenlere şu önerilerde bulunmuşlardır:

1) Güvendiği ve aynı zamanda akademik ortamı bilen bir danışman bulup, durumunu onunla paylaşabilir. Bu davranış, kendi durumunun ne olduğunu keşfedebilmesinde ve yaşadığı hangi olayın mobbing olduğunu ve hangisinin mobbing olmadığını kabul edebilmesinde kendisine yardımcı olabilir,

2) Çalıştığı örgütten güvendiği bir meslektaşıyla durumunu yüzeysel bir şekilde paylaşarak onun tavsiyelerine başvurabilir. Meslektaşından aldığı bu tavsiyeler onun endişelerini doğrulamasına, seçeneklerini keşfetmesine ve belirsizlikten kurtulmasına yardımcı olabilir,

3) Mobbinge başa çıkmak için gerekli olan stratejileri inceleyerek, bu stratejilerin hangisinin kendisine yardımcı olabileceğini analiz edebilmelidir. Mobbing mağduru olan birey kontrolünü kaybetmemeli ve yaşadığı olaylar karşısında soğukkanlı davranabilmelidir (Westhues 2005; akt. Keim ve McDermott, 2010).

4) Üniversitedeki akademik ortam hakkında deneyimli bir hukuk danışmanı bulabilir,

5) Mobbing mağdurunun yapması gereken en önemli iş ise mobbinge uğradığını dokümantasyonlarla kayıt altına alması ve bu belgeleri şikâyet mercilerine resmi kanıt olarak sunmasıdır.

2.3 İlgili Araştırmalar

2.3.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Gümüşeli (1994) tarafından yapılan ve okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini ele alan, Türkiye’de bu konudaki ilk araştırma özelliğine sahip olan, İzmir Ortaöğretim Okullarında görev yapan 87 okul müdürü ve 249 öğretmen olmak üzere 336 katılımcıyla gerçekleştirilen araştırmada, yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma algılarıyla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin algılarına göre yöneticiler sırasıyla bütünleştirme ($\bar{x}= 4,36$), uzlaşma ($\bar{x}= 3,63$), ödün verme ($\bar{x}= 2,89$), kaçınma ($\bar{x}= 2,88$) ve hükmetme ($\bar{x}= 2,31$) stratejilerini kullanmaktadır. Demografik değişkenlere göre yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini uygulamalarına dair algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak yöneticilerin hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre hükmetme stratejisinin kullanımında farklılık bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre yöneticiler, çatışma yönetimi stratejilerini bütünleştirme ($\bar{x}= 3,96$), uzlaşma ($\bar{x}= 3,59$), kaçınma ($\bar{x}= 3,18$), ödün verme ($\bar{x}= 3,07$) ve hükmetme ($\bar{x}= 2,44$) sıralamasına göre kullanılmaktadır. Demografik değişkenlere göre yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini uygulamalarına dair öğretmen algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak yöneticilerin hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerinin kullanımında öğretmen algılarına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Gümüşeli,1994).

Gedikli ve Balcı (2005) tarafından doğa sporları kulüplerinde meydana gelen çatışmaların nedenleri ve herhangi bir çatışma durumunda hangi çatışma yönetimi stratejilerinin kullanıldığını belirlemek amacıyla, Isparta’da gerçekleştirilmiş olan “Yaz Arama Kurtarma Eğitim Kampına” katılan; yönetici, eğitmen ve üyelerden oluşan 94 kişi üzerinde yapılan araştırmada “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır. Yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Çatışma yaşayan taraflardan yönetim kurulu üyelerinin %52,6 oranla diğer kurul üyeleri ile %15,8 oranla da eğitmenler ve kulüp başkanları ile çatışma yaşadıkları; birim sorumlularının daha çok %60,0 kulüp başkanları ile çatışma yaşadıkları; birimlerdeki diğer görevlilerin ise kurul üyeleriyle %20 oranında

çatışma yaşadıkları ancak ekip liderleri, öğretmenler ve üyelerle hiç çatışma yaşamadıkları; kulüp başkanları ve yardımcılarının kendi aralarında %45,5 oranında yönetim kurulu üyeleriyle de %54,5 oranında çatışma yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Taraflar arasında çatışma yaşanmasının nedenleri ise %43,4 oranla bireysel sorunlar, %22,6 oranla davranış değişikliği, %20,8 oranla kültür, bilgi, eğitim ve vizyon farklılıkları ve %13,2 oranla geleneksel yönetim anlayışı olduğu yönündedir. Araştırmada kullanılan tekniklere bağlı olarak hangi çatışma yönetimi stratejisinin kullanıldığı farklılık göstermiştir. Araştırmacıların görüşüne göre bu farklılığın nedeni; kritik olay analizi tekniği kullanıldığında katılımcılar soruları yaşanmış örnek olaya dayanarak cevapladığı için verilerin daha gerçekçi olacağı yönündedir. Araştırmacılar, çatışma yönetimi stratejileri ölçeği kullanılarak elde edilen verilerde ise katılımcıların ölçek maddelerini var olmasını istedikleri şekilde yanıtlamış olabileceklerini ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçları her iki tekniğe göre incelendiğinde: Kritik olay analizi tekniği kullanılarak elde edilen sonuçlara göre; kaçınma stratejisinin %34,0 oranla çoğunlukla kullanılan strateji olduğu, diğer stratejilerin kullanılma oranlarının sırasıyla uzlaşma (%24,5), problem çözme (%15,1), uyma (%13,2) ve hükmetme (%13,2) stratejileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çatışma yönetimi stratejileri ölçeği kullanılarak elde edilen sonuçlara göre ise çoğunlukla kullanılan stratejinin problem çözme ($\bar{x}$ = 37,37) olduğu, daha sonra sırasıyla uzlaşma ($\bar{x}$ = 32,64), uyma ($\bar{x}$ = 28,77), kaçınma ($\bar{x}$ = 26,10) ve hükmetme ($\bar{x}$ = 23,90) stratejileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların algılarına göre yaşanan çatışmaların katılımcıların moralleri ve performansları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu belirtilirken, bu durumun karşı taraf üzerinde aynı etkiye sebep olmadığı belirtilmiştir (Gedikli ve Balcı, 2005).

Özgan (2006) tarafından Gaziantep ili merkez Şehitkamil ve Şahinbey ilçelerindeki ilköğretim okulları arasından basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 31 ilköğretim okulunda görev yapan 770 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen ve öğretmenlerin yaşadıkları çatışma durumları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Öğretmenler herhangi bir çatışmayla karşılaştıklarında sırasıyla %62,85 oranla bütünleştirme, %17,40 oranla uyma, %13,89 oranla uzlaşma, %4,80 oranla hükmetme ve %1,03 oranla kaçınma stratejilerini kullanmaktadır. Kullanılan

stratejiler cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde hükmetme ve uyma stratejilerinde erkekler lehine anlamlı bir fark varken bütünleştirme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı bir fark yoktur. Kıdem değişkeni açısından bütün boyutlarda anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılık 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin 20 yıl altı kıdeme sahip öğretmenlere göre bütünleştirme, kaçınma, hükmetme ve uyma stratejilerini; 10 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerin ise 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre bütünleştirme, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma stratejilerini daha fazla kullandıkları yönündedir. Branş değişkeni açısından bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stratejileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktayken kaçınma ve hükmetme stratejilerinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Yaş değişkeni açısından kaçınma, hükmetme ve uyma stratejilerinde anlamlı bir fark varken bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı bir fark yoktur. Eğitim durumu değişkeni açısından bütün boyutlarda anlamlı farklılık vardır. Bu farklılık eğitim enstitüsü ya da ön lisans mezunu öğretmenlerin bütün stratejileri lisans ya da lisansüstü öğretmenlerden daha fazla kullandıkları yönündedir. Öğretmenlerin görev yaptığı ilköğretim kademesine göre uyma ve uzlaşma stratejilerinde fark varken; bütünleştirme, kaçınma ve hükmetme stratejilerinde fark yoktur. Görev süresi değişkenine göre kaçınma ve uzlaşma stratejilerinde fark varken; bütünleştirme, hükmetme ve uzlaşma boyutlarında anlamlı bir fark yoktur (Özgan, 2006).

Asunakutlu ve Safran (2006) tarafından, mobbinge maruz kalan çalışanların herhangi bir çatışma durumunda izledikleri stratejileri ve yaşanan çatışmaların çözüme kavuşturulabilmesi için uygulanan yöntemleri belirlemek amacıyla, bir kamu sağlık örgütünde görevli 182 kişiyle yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Çalıştıkları örgütte mobbing davranışlarının sık yaşandığını düşünenlerin oranı %40, az yaşandığını düşünenlerin oranı %60 düzeyindedir. Katılımcılar sık karşı karşıya kalıkları mobbing davranışlarının %43'lük oranla "kendilerini özgürce ifade etme konusunda sınırlanıp, engellenmesi" olduğunu ifade etmişlerdir. %16-20'lik bir oranda "terfi olanaklarının kısıtlanması, bağırılma, azarlanma, hakkında dedikodu yapılması, anlamsız görevler verilmesi ve söz hakkı tanınmaması" %10-12'lik oranda ise "dışlanma, alay edilme, inanç ve görüşlerine saldırma, yıpratıcı görevler verilmesi, eleştirilme" olduğunu ifade etmişlerdir. Mobbing eylemleriyle karşı karşıya kalan katılımcıların %30'luk kısmı "eskisinden

daha az gezip eğlendiğini”, 16-%20’lik bir kısmı ise “son zamanlarda çok gergin olduğunu, özel toplantı, eğlence ve davetlere katılmadığını, uyku sorunu ve yalnızlık çektiğini ve sık sık hastalandığını” belirtmiştir.

Katılımcılar çalıştıkları örgütte kullanılan çatışma yönetimi stratejilerinin ise %66’lık oranla kazan-kaybet, %45’lik oranla kaybet-kazan, %25’lik oranla kaybet-kaybet ve %25’lik oranla kazan-kazan stratejilerinin uygulandığını ifade etmişlerdir. Çatışmaların çözümü aşamasında “örgütsel önlemler alma” %70’lik bir oranla en sık başvurulan yöntemdir. Sonrasında ise “bilmezlikten gelme ve kayıtsız kalma (çok sık %15,6, oldukça sık %6, sık %15), sorun çözme (çok sık %14,8, oldukça sık %12,4, sık %16,6) ve geciktirme (çok sık 11,6, oldukça sık %12,2, sık %18,3)” yöntemlerine başvurulmaktadır. Mobbing davranışlarının fazla yaşandığını belirten çalışanların yarısının tercihi, tarafların çatışmayı tek taraflı kaybetmektense her iki tarafın da kaybetmesi yönündedir. Yine %62’si tarafların aynı stratejiyi kullandıklarını ifade etmişlerdir. Mobbing davranışlarının az yaşandığını belirten çalışanların büyük bölümü ise çatışmanın taraflarının kaybet-kaybet stratejisini daha az kullandığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Buradan hareketle çatışmanın taraflarının, mobbing uygulamalarının artmasına paralel olarak, her iki tarafın da kaybetmesine neden olan stratejilere yöneldiği söylenebilir (Asunakutlu ve Safran, 2006).

Onbaş (2007) tarafından ilköğretim okulu öğretmenlerinin duygusal şiddete (mobbing) ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla, Şanlıurfa merkez ilçesindeki okullarda görev yapan 470 öğretmenle yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Öğretmenler sırayla iletişime saldırılar boyutunda ($\bar{x}= 2,76$) “bazen” düzeyinde; göreve saldırılar ($\bar{x}= 2,33$), itibara saldırılar ($\bar{x}= 2,15$) ve sosyal ilişkilere saldırılar ($\bar{x}= 2,13$) boyutlarında “nadiren” düzeyinde mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. İletişime saldırılar alt boyutunda cinsiyet, medeni durum ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Göreve saldırılar alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenler lehine anlamlı bir fark varken medeni durum ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır. İtibara saldırılar alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. Ancak medeni durum değişkenine göre bekar öğretmenler lehine; kıdem değişkenine göre 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine anlamlı bir fark vardır. Yani bekar öğretmenler ve kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenler

mobbinge daha fazla maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Sosyal ilişkilere saldırılar alt boyutunda cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık yokken, kıdem değişkenine göre 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine anlamlı bir fark vardır. Yani kıdem yılı 16-20 olan öğretmenler daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir (Onbaş, 2007).

Erol (2009) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini hangi sıklıkta kullandıklarını ve bu stratejilerle öğretmenlerin stres düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Kütahya ili Simav ilçesindeki okullarda görevli öğretmenler arasından seçilen 205 kişilik grupla yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Okul yöneticileri çoğunlukla bütünleştirme ($\bar{x}= 3,35$) stratejisini, sonrasında sırayla uzlaşma ($\bar{x}= 3,22$), kaçınma ($\bar{x}= 2,94$) ve ödün verme ($\bar{x}= 2,83$) stratejilerini, en az ise hükmetme ($\bar{x}= 2,62$) stratejisini kullanmaktadırlar. Hem kadın hem de erkek öğretmenler, okul müdürlerinin bütünleştirme stratejisini çoğunlukla, hükmetme stratejisini ise az kullandıkları konusunda görüş birliği içerisinde. Medeni durum değişkenine göre hem evli hem de bekar öğretmenlerin çoğunlukla bütünleştirme stratejisini kullandıkları bulgusuna ulaşılrken; en az ise hükmetme stratejisini kullandıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Branşlar bazındaki bulgular göz önüne alındığında; bütün öğretmenler çoğunlukla bütünleştirme stratejisinin kullanıldığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Ancak en az kullanılan strateji konusunda branşları sınıf öğretmenliği, fen bilimleri, sosyal bilimler ve yabancı diller olan öğretmenler, okul müdürlerinin hükmetme stratejisini kullandığını belirtirken, diğer branşlardaki öğretmenler ödün verme stratejisinin kullanıldığını belirtmişlerdir. Kıdem değişkenine göre bütün öğretmenler bütünleştirme stratejisinin çoğunlukla kullanıldığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Ancak en az kullanılan strateji konusunda 0-5 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler okul müdürlerinin hükmetme stratejisini kullandığı yönündeyken, 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler ödün verme stratejisini kullandığı yönündedir. Araştırmaya katılan öğretmenler çatışma stratejileri arasında en fazla stres yaratan stratejinin hükmetme, en az stres yaratan stratejinin ise uzlaşma stratejisi olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir (Erol, 2009).

Akgün vd (2009) tarafından ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede çatışma yönetimi stratejilerini ne derecede

kullandıklarını belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın evrenini Bolu merkez ilçedeki 16 ortaöğretim okulunda görev yapan 16 yönetici ve 584 öğretmen arasından tesadüfî örneklem alma yöntemiyle seçilen 240 öğretmen oluşturmaktadır. Geri dönen anketlerden 200 öğretmen ve 13 yöneticinin anketleri değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Yönetici görüşlerine göre, yöneticilerin öncelikli olarak, problem çözme ($\bar{x}= 3,62$) ve uzlaşma ($\bar{x}= 3,27$) stratejilerini, sonrasında ise ödün verme ($\bar{x}= 2,72$), kaçınma ($\bar{x}= 2,45$) ve hükmetme ($\bar{x}= 2,09$) stratejilerini kullandıkları; öğretmen görüşlerine göre ise öncelikli olarak problem çözme ($\bar{x}= 2,72$) ve uzlaşma ($\bar{x}= 2,66$), sonrasında ise hükmetme ($\bar{x}= 2,48$), kaçınma ($\bar{x}= 2,33$) ve ödün verme ($\bar{x}= 2,32$) stratejilerini kullandıkları belirtilmiştir. Yöneticiler problem çözme ve uzlaşma stratejilerini her zaman, ödün verme stratejisini genellikle, kaçınma ve hükmetme stratejilerini ara sıra kullandıkları yönünde görüş birliği içerisindeyken; öğretmenler yöneticilerin problem çözme stratejisini genellikle, uzlaşma, hükmetme, kaçınma, ödün verme stratejilerini ise ara sıra kullandıkları yönünde görüş birliği içerisindeyken. Yöneticilerin çatışmaları yönetme aşamasında kaçınma stratejisini kullanmalarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ancak diğer dört stratejiyi (problem çözme, hükmetme, uzlaşma ve ödün verme) kullanmalarına ilişkin anlamlı bir fark vardır. Yönetici ve öğretmen görüşlerinin ortalamaları göz önüne alındığında problem çözme, uzlaşma, ödün verme stratejilerine ilişkin yöneticiler lehine anlamlı bir fark varken, hükmetme stratejisine ilişkin öğretmenler lehine anlamlı bir fark vardır (Akgün vd, 2009).

Güney (2009) tarafından yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında ilişki olup olmadığını yönetici görüşleri çerçevesinde belirlemek amacıyla İstanbul ili Tuzla ilçesinde resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli 35'i müdür 70'i müdür yardımcısı olmak üzere 105 yöneticinin katıldığı araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Yöneticiler çatışmaların çözümünde en fazla bütünleştirme ($\bar{x}= 4,41$) stratejisini sonrasında sırasıyla uzlaşma ($\bar{x}= 3,95$), ödün verme ($\bar{x}= 3,13$) ve kaçınma ($\bar{x}= 2,98$) stratejilerini, en az ise hükmetme ($\bar{x}= 2,35$) stratejisini kullanmaktadırlar. Yöneticilerin bu stratejilerin kullanımıyla ilgili görüşleri; bütünleştirme stratejisinde her zaman, uzlaşma stratejisinde çoğunlukla, ödün verme ve kaçınma stratejilerinde ara sıra, hükmetme stratejisinde ise az düzeyde

kullanıldığı yönündedir. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile uzlaşma, bütünleştirme, problem çözme stratejilerine yönelik algıları arasında pozitif yönde, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunurken, kaçınma stratejisine yönelik algılarında ise negatif yönde, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma bulguları yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunduğu, duygusal zekanın çatışma yönetimi stratejilerinin kullanımında önemli bir yordayıcı olmadığı yönündedir (Güney, 2009).

Öztaş ve Akın (2009) tarafından kadın ve erkek yöneticilerin çatışmaya ilişkin tutumlarını karşılaştırmak ve tutumlarında herhangi bir farklılık ya da benzerlik olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Antalya Serbest Bölgesinde 55 kadın 60 erkek yöneticiyi kapsayan araştırma bulguları aşağıdadır:

Yöneticiler çatışmaların yönetilmesinde en fazla bütünleştirme ($\bar{x}= 4,17$) stratejisini sonrasında ise sırayla uzlaşma ($\bar{x}= 3,71$), baskı kurma/hükmetme ($\bar{x}= 3,56$), uyma/ödüne verme ($\bar{x}= 3,15$) ve kaçınma ($\bar{x}= 2,85$) stratejilerini kullanmaktadır. Çatışma yönetimi stratejileri kendi aralarındaki ilişki açısından incelendiğinde bütünleştirme-uzlaşma, uyma/ödüne verme-uzlaşma ve kaçınma, uzlaşma-kaçınma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Cinsiyet faktörüne göre erkek ve kadın yöneticiler tarafından kullanılan çatışma yönetimi stratejilerinin benzer olduğu sonucuna ulaşılmış ve aralarında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Öztaş ve Akın, 2009).

Şahin (2010) tarafından ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Antalya merkez ilçedeki devlet ilköğretim okullarında görev yapan 90 yönetici ve 486 öğretmen üzerinde yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Yönetici görüşlerine göre; yöneticilerin kişiler arası iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmen görüşlerine göre ise yöneticilerin kişiler arası iletişim becerileri ile problem çözme ve uzlaşma stratejileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı, kişiler arası iletişim becerileri ile kaçınma stratejisi arasında negatif yönlü ve doğrusal bir ilişki vardır ancak kişiler arası iletişim becerileri ile hükmetme stratejisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yapılan analiz sonuçlarına göre hem yöneticiler hem de

öğretmenler kişiler arası iletişim becerilerinin çatışma yönetiminde çok önemli bir yordayıcı olduğu konusunda görüş birliği içerisindeyler (Şahin, 2010).

Özgan vd (2013) tarafından öğretmenlerin okul yöneticilerine uyguladıkları psikolojik yıldırma (mobbing) uygulamaları ve etkilerini belirlemek amacıyla, Şanlıurfa ili Birecik ilçesindeki ilkököl ve ortaokullarda görevli yöneticiler arasından random olarak seçilen 15 yöneticiyle, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Öğretmenler tarafından uygulanan mobbingin yöneticilerin itibarlarına ($f=48$), iletişimlerine ($f=41$), sosyal ilişkilerine ($f=34$) ve görevlerine ($f=23$) yönelik olduğu, araştırma bulgularının ise itibar ve iletişim boyutunda ortalamanın üzerinde, sosyal ilişkiler ve görev boyutunda ortalamanın altında olduğu yönündedir (Ortalama: 33,75). Öğretmenler tarafından uygulanan mobbing davranışlarının yöneticiler üzerinde huzursuzluk ($f=32$), moral bozukluğu ($f=28$), soğukluk ($f=18$), çatışma ($f=18$), stres ($f=11$), uzaklaşma ($f=11$), öğretmenlere güvensizlik ($f=10$), motivasyonda azalma ($f=5$), tükenmişlik ($f=5$), iş doyumunda azalma ($f=4$), okula bağlılıkta azalma ($f=2$), performansta azalma ($f=1$) ve kendini değersiz hissetme ($f=1$) gibi olumsuz etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda çıkan bulgular, mobbingin yöneticiler üzerinde en fazla huzursuzluk, moral bozukluğu, soğukluk ve çatışmaya sebep olduğu yönündedir (Özgan vd, 2013).

Horata (2013) tarafından ilköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejilerini öğretmen algılarına göre belirlemek amacıyla Denizli ili merkez ilçede resmi ilköğretim okullarında görevli 850 öğretmene anket uygulanmıştır. Geri dönem 323 anketin değerlendirmesinden elde edilen bulgular şunlardır:

Yöneticiler sırayla bütünleştirme ($\bar{x}=4,04$), uzlaşma ($\bar{x}=3,61$), kaçınma ($\bar{x}=2,93$), ödün verme ($\bar{x}=2,90$) ve hükmetme ($\bar{x}=2,48$) stratejilerini kullanmaktadır. Yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinde cinsiyet değişkenine göre ödün verme, uzlaşma ve bütünleştirme stratejilerinin kullanımında anlamlı bir farklılık yokken hükmetme ve kaçınma stratejilerinin kullanımında erkek öğretmenler lehine anlamlı bir fark vardır. Yaş değişkenine göre ödün verme, hükmetme ve kaçınma stratejilerin kullanımında anlamlı bir fark yokken uzlaşma ve bütünleştirme stratejilerinin kullanımında 50 yaş ve üzeri öğretmenler lehine anlamlı bir fark vardır. Kıdem değişkenine göre ödün verme, hükmetme ve kaçınma

stratejilerinin kullanımında anlamlı fark bir yokken bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerinin kullanımında 30 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler lehine anlamlı bir fark vardır. Eğitim değişkenine göre yöneticilerin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejilerinin kullanımında anlamlı bir fark yoktur. Seminere katılım değişkenine göre ise yalnızca bütünleştirme stratejisinin kullanımında anlamlı bir fark varken diğer dört stratejinin kullanımında anlamlı bir fark yoktur (Horata, 2013).

Odabaşıoğlu (2013) tarafından ilk ve orta dereceli okullarda görevli yöneticilerin liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerini öğretmen algıları çerçevesinde belirlemek ve bu iki kavram arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla İstanbul ili Tuzla ilçesinde görev yapan öğretmenler arasından tesadüfi örneklem yoluyla seçilmiş 300 öğretmenle yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Okul yöneticileri en fazla bütünleştirme ($\bar{x}= 3,82$) stratejisini sonrasında sırayla uzlaşma ($\bar{x}= 3,66$), kaçınma ($\bar{x}= 3,06$), ödün verme ($\bar{x}= 3,05$) ve hükmetme ($\bar{x}= 2,60$) stratejilerini kullanmaktadır. Araştırma kapsamındaki öğretmenler, yöneticilerin bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerini “çoğunlukla”, ödün verme ve kaçınma stratejilerini “ara sıra”, hükmetme stratejisini ise “nadiren” kullandıkları konusunda görüş birliği içerisinde. Yöneticiler tarafından kullanılan çatışma yönetimi stratejileri cinsiyet, medeni durum ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yaş değişkenine göre bütünleştirme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin kullanımında anlamlı bir farklılık yokken ödün verme stratejisinin kullanımında 41 yaş üstü öğretmenlerle daha genç öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Eğitim durumu değişkenine göre ise bütünleştirme, hükmetme, uzlaşma stratejilerinin kullanımında anlamlı bir farklılık yokken ödün verme ve kaçınma stratejilerinin kullanımında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılık ödün verme stratejisinin kullanımında eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlerle diğer fakültelerden mezun olan öğretmenler arasında, kaçınma stratejisinin kullanımında ise eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler ile eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenler arasındadır. Kıdem değişkeni ile çatışma yönetimi stratejileri arasında ise anlamlı bir fark bulunamamıştır (Odabaşıoğlu, 2013).

Toytok ve Açıkgöz (2013) tarafından okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini ve örgütsel adalet algılama düzeylerini öğretmen görüşleri çerçevesinde belirlemek ve aralarında ilişki olup olmadığını ortaya

koymak amacıyla yapılan araştırmanın evrenini Düzce ili merkez ilçesindeki 53 resmi ilköğretim okullarında görevli 1281 öğretmen oluşturmaktadır. Evrende ulaşılabilen 728 öğretmenle yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara göre okul yöneticileri çoğunlukla bütünleştirme ($\bar{x}= 3,70$) stratejisini, sonrasında sırayla uzlaşma ($\bar{x}= 3,48$), ödün verme ($\bar{x}= 3,23$) ve kaçınma ($\bar{x}= 3,16$) stratejilerini, en az ise hükmetme ($\bar{x}= 2,48$) stratejisini kullanmaktadır. Okul yöneticilerinin kullanmış oldukları çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Toytok ve Açıkgöz, 2013).

Çelebi ve Taşçı-Kaya, (2014) tarafından “öğretmenlerin mobbinge (yıldırma) maruz kalma durumları, uygulanan mobbing saldırı türleri; nedenleri, uygulanma süresi ve sıklığı; öğretmenler üzerindeki etkileri; tepki biçimleri; geliştirilen çatışma yöntemlerini” belirlemek amacıyla Kocaeli ilinde meslek lisesinde görev yapan 25 öğretmenle yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Katılımcılar, mobbing uygulayıcılarının çoğunlukla yönetim kademesinde olduğunu ancak kendi konumundaki bireyler tarafından da mobbinge maruz kaldıklarını, yapılan eylemlerin haftada bir, iki ya da üç kez tekrarlandığını ve bu durumun süreç içinde devam ettiğini beyan etmişlerdir. Mobbing uygulayanların “sinsi, eleştiren, saldırgan, yetersiz, kıskanç, kibirli, kinci, megaloman, kompleksli, korkak” bir yapıya sahip olduklarını belirtmişlerdir. Mobbinge maruz kalma nedenlerini “baskıcı yönetim, kıskançlık, farklı siyasi görüş, dedikodu, gücün kötü kullanımı, farklı kişilik yapısı, makam tutkusu, personel fazlalığı” olarak ifade etmişlerdir. Araştırmanın diğer bir bulgusu ise “sözlü tehdit, görmezden gelme, aşağılama, küçümseme, aşırı kontrol, özlük haklarını yok sayma, iş yükleme, görevden alma, cinsel istismar” şeklinde mobbing davranışlarına maruz kaldıkları yönündedir. Katılımcılar mobbing davranışıyla karşılaştıklarında tepkilerini “olumsuz tepki gösterme, görmezden gelme, sessizlik, tükenmişlik, konuşmaya çalışma” şeklinde göstermişlerdir. Bireye uygulanan mobbinge çalışma arkadaşlarının tepkileri ise “görmezden gelme, kaçınma, meslektaşların hoşuna gitme, olumsuz tepki gösterme, zorbayı destekleme” şeklindedir. Katılımcıların beyanlarına göre mobbinge uğrayanların özellikleri “haksızlığı kabul etmeme, farklı siyasi görüşe sahip olma, başarılı, çalışkan, sessiz, içe kapanık ya da pasif” olarak belirtilmiştir. Uygulanan mobbing davranışları bireyler üzerinde “huzursuzluk, stres, sessizlik, tükenmişlik, fiziksel rahatsızlık, sinirlilik, özgüvenin

azalması, suçlu hissetme, tedirgin etme, sosyal ve aile yaşantısını etkileme” gibi etkiler bırakmaktadır. Mobbing uygulayanlar ise “mağdurları görmezden gelme, kaçma, suçlu hissettirme, tedirgin etme, saldırganlık” gibi savunma stratejileri uygulamaktadır. Katılımcılar mobbing eylemlerine maruz kalmamak için “yönetici atama yöntemi, açık iletişim kurma, mesafeli olma, toplantı ve seminerler yapma, yönetmelikleri ve özlük haklarını iyi bilme, yöneticileri psikolojik teste tabi tutma, güçlü bir psikolojiye sahip olma, empati kurma” şeklinde stratejilerin uygulanabileceğini önermişlerdir (Çelebi ve Taşçı-Kaya, 2014).

Akbolat vd (2014) tarafından konaklama işletmelerinde çalışanların mobbing algıları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve mobbingin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemek amacıyla Ankara’da faaliyetine devam eden dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 253 kişiyle yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Çalışanların mobbing algıları ve işten ayrılma niyetleri düşük, iş doyumları yüksektir. Mobbing iş tatmini ile ters, işten ayrılma niyeti ile doğrusal bir ilişkiye sahiptir. İş tatmini işten ayrılma niyeti ile ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. Mobbing çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilerken, işten ayrılma niyetleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yani mobbing iş tatminini azaltmakta ve işten ayrılma niyetini güçlendirmektedir. Ayrıca iş tatmini de işten ayrılma niyetini olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanlar tarafından algılanan mobbingin seviyesi düşük olmakla birlikte özel yaşamlarına, görevlerini yapmalarına ve kişisel gelişimlerine engel olunmasına yönelik olarak yapılan mobbing davranışlarından çoğunlukla etkilenmektedirler (Akbolat vd, 2014).

Cevher ve Öztürk (2015) tarafından kadınların diğer kadınlara uyguladıkları mobbingin neden ve sonuçlarını “bireysel, sosyal ve örgütsel” faktörleri dikkate alarak ortaya koymak amacıyla, katılımcı sözlük kavramı altında değerlendirilen ağ sayfalarında yer alan “işyerinde birbirini çekemeyen kadınlar, kadın yönetici, kadınlar arası rekabet, kraliçe arı sendromu, kadın ve mobbing” başlıkları taranarak elde edilen 250 yorumdan 116 yorumun değerlendirmeye alınmasıyla elde edilen bulgulara göre:

Örgütlerde kadınların kadınlara uyguladıkları mobbing davranışlarının başlıca nedenlerinin; %41,4 çekememezlik, %36,2 dış görünüş veya güzellik, %29,3 rekabet, %6,9 zenginlik, %6,9 farklı deneyimler, %4,3 iletişim tarzı, %2,6 farklı kültürlerden gelme olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre kadınların diğer

kadınlara uygulamış oldukları mobbing davranışlarının temelinde bireysel ve duygusal faktörlerin ağırlıklı olduğu söylenebilir. Örgütlerde kadınların kadınlara uyguladıkları mobbing davranışlarının başlıca duygusal sonuçlarının; %36,2 hoşgörüsüzlük, %32,8 öfke hali, %5,2 depresyon, %2,6 anti sosyal olma, %2,6 ağlama, %0,9 hayata karşı isteksizlik olduğu görülmektedir. Örgütlerde kadınların kadınlara uyguladıkları mobbing davranışlarının başlıca fiziksel sonuçlarının; %5,2 ruhsal rahatsızlık, %0,9 bitkinlik, %0,6 uyku sorunları, %0,6 mide problemleri, %0,6 kalp sorunları olduğu görülmektedirken baş ağrısı, saç dökülmesi, algıda bozukluk, kan basıncı gibi sorunlara yönelik herhangi bir bulguya ulaşılmamıştır. Örgütlerde kadınların kadınlara uyguladıkları mobbing davranışlarının başlıca örgütsel sonuçlarının; %14,7 işten vazgeçme, %12,1 işten çıkarılma (ayağının kaydırılması), %4,3 motivasyon kaybı, %3,4 performans düşüklüğü olduğu görülmektedir (Cevher ve Öztürk, 2015).

Çalış-Duman ve Akdemir (2016) tarafından mobbing ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Malatya ilinde, iletişim sektöründe faaliyet gösteren bir çağrı merkezinde çalışan 460 müşteri temsilcisiyle yapılan araştırmanın bulgularına göre mobbing ve çalışan performansı arasında ters yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların mobbinge maruz kalmaları onların performansını olumsuz yönde etkilemekte ve örgütsel bağlılıklarını düşürmektedir. Örgüt çalışanlarının, işlerin sıkı gözetiminden ve işe gidiş-geliş saatlerinin, telefon konuşmalarının, çay-kahve molalarının ayrıntılı takibinden rahatsız oldukları, bu durumu riskli bir mobbing faktörü olarak değerlendirdikleri, kurumdaki çatışmalardan dolayı strese girdikleri ve kuruma karşı olan duygusal bağlılıklarında sarsılmalar olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütteki çatışma ve çekememezlik, yapılan işlerin dolaylı yollarla izlenmesi ve açık aranması çalışan performansını olumsuz etkileyen ve mobbingi destekleyen unsurlardır.

Katılımcılar, %61,3'lük oranla dinlenme aralarında rahatsız edilip gözetlendikleri, %38,3'lük oranla yetki sahibi olmadıkları işlerle görevlendirildikleri, %33'lük oranla amirlerinin kendilerini birer iş yapması gereken makine gibi gördüklerini, %32,2'lik oranla kendi amirleri dışında başkalarından da emir aldıkları, %30,8'lik oranla özgüvenlerini olumsuz etkileyen işler yaptıkları, %27'lik oranla yeni iş fırsatlarının olmadığı, %22,6'lık oranla da amaç ve değerlerinin önemsenmediği yönünde görüş bildirmişlerdir. Örgütte çatışma ve sürtüşmelerin olduğunu belirten çağrı merkezi çalışanlarının oranı

%38,7 iken diğer bölümlerle aralarında çatışmalar olduğunu belirten çağrı merkezi çalışanlarının oranı %33,6'dır. Ayrıca, araştırmaya katılanların %39,1'i kendilerini işletmeye duygusal olarak bağlı hissetmediklerini, %38,3'ü sürekli hatalarının arandığını, %36,5' ise adil bir atama, terfi sistemi olmadığını, %34,6'sı adaletsiz bir çalışan değerlendirme sisteminin olduğunu, %30,8'i amirleri ile konuşmalarının engellendiğini, iletişim sorunları olduğunu, %26,5'i başkalarının hatalarıyla cezalandırıldıklarını beyan etmişlerdir (Çalış-Duman ve Akdemir, 2016).

Şahin (2016) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin mizaha ilişkin algıları, yöneticilerin yönetsel ilişkilerde kullandıkları mizaha ilişkin görüşleriyle okullardaki mizah iklimi, yöneticilerin mizah tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla karma araştırma modeli kullanılarak yapılan araştırmanın evrenini Antalya iline bağlı Muratpaşa, Kepez, Konyaaltı, Döşemealtı ve Aksu ilçelerindeki 223 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 631 yönetici ile 6850 öğretmen oluşturmaktadır. Nicel araştırma modeli kapsamında 253 yönetici ve 651 öğretmenin anketi değerlendirmeye alınmıştır. Nitel araştırma modeli kapsamında ise araştırmaya gönüllü olarak katılan 9 yönetici ve 12 öğretmen bulunmaktadır. Katılımcılara görüşme ve gözlem tekniği uygulanmıştır. Yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Nicel araştırma kapsamındaki öğretmenler yöneticilerin problem çözme ve hükmetme stratejilerini bazen, kaçınma stratejisini nadiren, uzlaşma stratejisini hemen hemen hiç düzeyinde kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Nicel araştırma kapsamındaki yöneticiler ise yöneticilerin (kendilerinin) problem çözme stratejisini sık sık, kaçınma ve hükmetme stratejilerini nadiren, uzlaşma stratejisini hemen hemen hiç düzeyinde kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler yöneticilerin en fazla problem çözme ($\bar{x}= 3,35$) stratejisini, sonrasında sırayla hükmetme ($\bar{x}= 2,80$), kaçınma ($\bar{x}= 2,40$), uzlaşma ($\bar{x}= 1,08$) stratejilerini kullandıkları yönünde görüş birliği içindedir. Aynı şekilde yöneticiler de kendilerinin en fazla problem çözme ($\bar{x}= 4,06$) stratejisini, sonrasında sırayla hükmetme ($\bar{x}= 2,49$), kaçınma ($\bar{x}= 2,32$), uzlaşma ($\bar{x}= 1,19$) stratejilerini kullandıkları yönünde görüş birliği içindedir. Nitel araştırma kapsamındaki yöneticiler, yöneticilerin çatışma yönetimi sürecinde mizah kullanmalarına ilişkin olumlu bir algıya sahip olmakla birlikte, mizah kullanımının riskleri de olabileceğine vurgu yapmışlardır. Yönetici görüşleri, mizah kullanımının

çatışmaların yönetilmesinde etkili bir araç olabileceği gibi sorunu daha da büyütebileceği için riskli olabileceği yönündedir. Araştırma kapsamındaki yöneticiler, mizahın etkili bir şekilde kullanıldığı takdirde, çatışmalarda kullanılabileceği konusunda olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu konudaki öğretmen görüşleri de yönetici görüşleri ile paralellik göstermektedir. İlköğretim okullarındaki mizah iklimi, yöneticilerin kullanmış oldukları mizah tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır (Şahin, 2016).

Tanrıverdi (2016) tarafından Hacettepe Üniversitesi'nde çalışan öğretim elemanlarının mobbing deneyimleri ve mobbingin bireyler üzerindeki psiko-sosyal etkilerini belirlemek amacıyla, 145 kadın, 72 erkek olmak üzere toplamda 217 öğretim elemanı üzerinde yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Katılımcıların %72,8'i kendilerine mobbing uygulandığını belirtirken, %27,2'si ise uygulanmadığını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılımın en fazla 23-30 ve 31-40 yaş aralığında olduğu ve öğretim elemanlarının yaşları ile araştırmaya katılımları arasında ters orantı olduğu görülmüştür. Kendisine mobbing uygulandığını belirten öğretim elemanlarının büyük çoğunluğunu kadın akademisyenler oluşturmaktadır. Yine bu akademisyenlerin büyük bir kısmı mobbinge maruz kalmalarının kişisel nedenlerinin, kıskançlık ve başarılarıyla ilgili olduğunu, örgütsel nedenlerinin ise yöneticilerin yetersizliği ve örgüt kültürünün sağlıklı olmayışı olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma arkadaşlarına mobbing uygulayan akademisyenlerden büyük kısmının aynı zamanda yöneticilik görevlerinin de bulunduğu saptanmıştır. Mobbing uygulanan öğretim elemanlarının çoğunun tepki olarak sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür (Tanrıverdi, 2016).

İdiğ-Çamuroğlu ve Minibas-Poussard (2017) tarafından mobbingin sıklığını ve sonuçlarını incelemek amacıyla ülkemizdeki 10 ilde değişik sektörlerde görev yapan 853 kişi üzerinde yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Bulgular araştırmacıların belirttiği saldırgan davranışların (30 madde) görülme sıklığının %14 ile %59 arasında değiştiği yönündedir. Leymann'ın çalışmalarındaki kriterler göz önüne alındığında, çalışanların mobbinge uğrama oranı %23 olarak bulunmuştur. Saldırgan davranışlara ara sıra uğrama oranı %47, nadiren uğrama oranı %25 olarak bulunmuşken, saldırgan davranışlara hiç uğramadığını ifade eden katılımcılar %5 oranındadır. Katılımcıların kendisini kurban görme oranı ise %17 olarak bulunmuştur. Çalışanların bireysel ve mesleki

saygınlığını zedelemeyi hedef alan davranışlar en çok görülen saldırgan davranış türleridir. Bu saldırgan davranışların uygulayıcıları çoğunlukla üstlerdir ve uygulanma oranı %49 ile %68 arasında değişmektedir. Yapılan analizlere göre mobbingi etkileyen faktörler arasında en etkili olanı baskıcı yönetim stilidir. Örgütteki çalışma ortamı da bu konuda önemli bir role sahiptir (İdiğ-Çamuroğlu ve Minibas-Poussard, 2017).

Alğan (2017) tarafından, yıldırma (mobbing) algılarının farklı değişkenler açısından incelenmesi amacıyla, Erzurum ili merkez (Aziziye, Palandöken ve Yakutiye) ilçelerindeki ortaokul ve liselerde görevli 265 beden eğitimi ve spor öğretmeni arasından, gönüllülük esasına göre ve tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 36'sı kadın, 168'i erkek olmak üzere toplam 204 öğretmen üzerinde yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin mobbing algıları ile yaş, medeni durum ve görev yaptığı eğitim kademesi arasında anlamlı bir fark yoktur. Öğretmenlerin cinsiyetleri ile mesleki uygulamaların engellenmesi alt boyutu arasında erkekler lehine, eğitim düzeyleri ile mesleki uygulamaların engellenmesi alt boyutu arasında yüksek lisans/doktora mezunu öğretmenler lehine, girdikleri ders sayısı ile kişiye yönelik doğrudan hakaret alt boyutu arasında 31 saat ve üzeri derse giren öğretmenler lehine anlamlı bir fark varken, diğer boyutlarda ve ölçeğin genelinde anlamlı bir fark yoktur. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile kişinin itibarına saldırılar alt boyutu, sosyal ilişkilerin engellenmesi alt boyutu ve ölçeğin genelinde 2-8 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine anlamlı bir fark varken, diğer boyutlarda anlamlı bir fark yoktur (Alğan, 2017).

Gökdağ (2017) tarafından, beden eğitimi öğretmenlerinin yaşadıkları psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarını belirlemek amacıyla, Mersin ilindeki ortaokul ve liselerde görevli 840 beden eğitimi ve spor öğretmeni arasından, kolaylı örneklem (hazır örneklem) yoluyla seçilen, 63'ü kadın, 140'ı erkek olmak üzere toplam 203 öğretmen üzerinde yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin yaşadıkları mobbing davranışlarında, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur. Kıdem değişkenine göre; kendini gösterme alt boyutunda 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine, itibara saldırı alt boyutunda ise 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine anlamlı bir fark

varken sosyal ilişkiler ile yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı alt boyutlarında anlamlı bir fark yoktur (Gökdağ, 2017).

Casiadi (2017) tarafından eğitim yöneticilerinin iletişim tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin seviyesini ve bu durumun belli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, İstanbul İli Beykoz İlçesindeki ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan 362 öğretmenle yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Yöneticilerin iletişim tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında pozitif yönde, orta derecede ve anlamlı bir ilişki vardır. Araştırmacının kullanmış olduğu Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği üç alt boyuttan (hükmetme, kaçınma ve uyma-uzlaşma) ve 18 maddeden oluşmaktadır. Yöneticiler en çok uyma-uzlaşma ($\bar{x}= 3,42$) stratejisini, sonrasında ise kaçınma ($\bar{x}= 2,57$) ve hükmetme ($\bar{x}= 2,51$) stratejilerini kullanmaktadır. Öğretmen görüşlerine göre çatışma yönetimi stratejileri ile cinsiyet, eğitim ve branş değişkenleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Kıdem ve görev yapılan kurum değişkenlerine göre hükmetme ve uyma-uzlaşma stratejilerinin kullanımında anlamlı bir fark varken, kaçınma stratejisinin kullanımında anlamlı bir fark yoktur. Yöneticiyle çalışma değişkenine göre ise hükmetme ve kaçınma stratejilerinin kullanımında anlamlı bir fark varken, uyma-uzlaşma stratejisinin kullanımında anlamlı bir fark yoktur (Casiadi, 2017).

Serin (2018) tarafından, ilkokul öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) davranışlarına maruz kalma düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, 2014-2015 eğitim öğretim yılında, Kahramanmaraş ili merkez (Onikişubat ve Dulkadiroğlu) ilçelerindeki resmi ilkokullarda görevli öğretmenler arasından gönüllülük esasına göre ve tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen, 175'i kadın 220'si erkek olmak üzere 395 öğretmen üzerinde yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri incelendiğinde görev alt boyutunda $\bar{x}= 7,80$, sosyal ilişkiler alt boyutunda $\bar{x}= 19,06$ ve ölçek genelinde $\bar{x}= 26,87$ ortalamayla düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler lehine anlamlı bir fark vardır. Okuldaki görev süresine göre fark vardır. Görev süresi 1-5 yıl olan öğretmenler diğer gruplardaki öğretmenlere göre; görev süresi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenler 6-10 yıl olan öğretmenlere göre, daha fazla mobbinge uğradıklarını beyan etmişlerdir. Medeni duruma, kıdeme, branşa (sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni) göre anlamlı bir fark yoktur. (Serin, 2018).

Yonarkol (2018) tarafından, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile yıldırma (mobbing) arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla, Eskişehir ili merkez (Odunpazarı ve Tepebaşı) ilçelerindeki resmi ortaokullarda görev yapan, 198'i kadın 83'ü erkek olmak üzere toplam 281 öğretmen üzerinde yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin mobbinge uğrama düzeyleri üç boyuta göre değerlendirilmiş olup mesleki uygulamanın engellenmesi boyutunda $\bar{x}= 1,33$ asla düzeyinde, potansiyelin engellenmesi boyutunda $\bar{x}= 1,19$ asla düzeyinde, kişiliğe yönelik doğrudan hakaret boyutunda $\bar{x}= 1,20$ asla düzeyinde çıkmıştır. Cinsiyet ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Okul yöneticilerinin kullanmış olduğu liderlik stillerinin okullarda yaşanan mobbingin bir yordayıcısı olduğu söylenebilir (Yonarkol, 2018).

Özdemir (2018) tarafından meslek liselerinde görevli öğretmenlerin herhangi bir çatışma yaşamaları durumunda kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, İstanbul İli Şişli İlçesindeki meslek liselerinde görev yapan öğretmenler arasından raslantısal olarak seçilen 265 öğretmenle yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Öğretmenler herhangi bir çatışma durumunda en fazla ortalamayla bütünleştirme ($32,325 \pm 5,371$) ve uzlaşma ($31,849 \pm 4,149$) stratejilerini kullanmakta sonrasında ise sırayla uyma ($30,808 \pm 4,167$), kaçınma ($29,857 \pm 4,282$) ve en az da hükmetme ($28,042 \pm 5,425$) stratejilerini kullanmaktadırlar. Öğretmenlerin yaş ve toplam çalışma süresi değişkenlerine göre bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma ve uyma stratejilerinin kullanımında anlamlı bir fark yokken, hükmetme stratejisinin kullanımında anlamlı bir fark vardır. Yaş değişkeninde 26-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin hükmetme stratejisi puanlarının 36-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin hükmetme puanlarından, toplam çalışma süresi değişkeninde 6-10 yıl görev yapan öğretmenlerin hükmetme stratejisi puanlarının 11-20 yıl görev yapan öğretmenlerin hükmetme puanlarından anlamlı ölçüde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet değişkenine göre bütünleştirme ve hükmetme stratejilerinin kullanımında anlamlı bir fark vardır. Kadın öğretmenlerin bütünleştirme puanları erkek öğretmenlerin bütünleştirme puanlarından anlamlı ölçüde yüksektir. Cinsiyet değişkeni ile kaçınma, uzlaşma ve uyma stratejilerini kullanmalarında ise anlamlı bir fark yoktur. Medeni durum, eğitim durumu ve

kurumda çalışma süresi değişkenleri ile bütünleştirme, kaçınma, hükmetme, uzlaşma, uyma stratejilerinin kullanımında da istatistiki olarak anlamlı bir fark yoktur (Özdemir, 2018).

Ö. Gençer (2019) tarafından, sınıf öğretmenlerinin yaşadıkları mobbing davranışları ile okul müdürlerinin etik liderlik davranışları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Adana ili Çukurova ilçesinde görevli 333 öğretmenle yapılan araştırmanın sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin yaşamış oldukları mobbing davranışlarını belirlemek amacıyla incelenen alt boyutlara göre (görev $\bar{x}$ = 1,33 ve sosyal ilişkiler $\bar{x}$ = 1,23), araştırma yapılan okullarda mobbing davranışları hiç yok denecek kadar az düzeydedir. Katılımcılar görev boyutunda en sık karşılaştıkları mobbing davranışının “birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması” ve diğerinin ara sıra düzeyinde de olsa “hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması” olduğunu ifade ederken en az karşılaşılan mobbing davranışının ise “yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek” olduğunu ifade etmişlerdir. Sosyal ilişkiler boyutunda ise en sık karşılaştıkları mobbing davranışının “fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması” en az karşılaştıkları mobbing davranışlarının ise “aşırı alay ve sataşmalara konu olmak” ve “parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar” olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların %90’dan fazlası bu davranışlarla hiç karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırma bulgularında cinsiyet, medeni durum, kıdem ve okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur (Ö. Gençer, 2019).

Özmen (2019) tarafından paternalist liderlik ve mobbing arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Kocaeli’de eğitim hizmeti veren bir kamu kurumunda görevli 100 kişiyle yapılan araştırmanın sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Mobbingle kişinin mesleki konumuna yönelik saldırılar alt boyutu arasında $r= 0,909$ oranında; Paternalist Liderlikle Otoriter Liderlik alt boyutu arasında $r= 0,934$ oranında çok yüksek pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Paternalist liderlikle mobbing ve mobbingin alt boyutları arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır. Paternalist liderlikle Yardımsever Liderlik ($r= 0,905$), Ahlakî Liderlik ($r= 0,893$), Otoriter Liderlik ($r= 0,934$) alt boyutları arasında çok yüksek ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çaprazlama yöntemiyle elde edilen bulgular ise mobbing ile paternalist liderlik alt boyutları ve paternalist liderlikle mobbingin alt boyutları

arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu yönündedir. Paternalist liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin davranışları çalışanlar tarafından mobbing olarak algılanmamaktadır. Bu bağlamda çıkan sonucun toplumsal yapıyla özdeşleştiğini söylemek mümkündür. Var olan toplumsal yapı göz önüne alındığında, çalışanların yöneticilerinden paternalist davranışlar bekledikleri görülmektedir (Özmen, 2019).

Demir (2019) tarafından özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarına maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla, İzmir iline bağlı 8 merkez ilçedeki 13 özel eğitim okulunda görevli 168 öğretmenle yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Öğretmenler okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerinden en fazla bütünleştirme stratejisini ($\bar{x}= 3,96$), sonrasında sırayla uzlaşma ($\bar{x}= 3,71$), ödün verme ($\bar{x}= 3,33$), kaçınma ($\bar{x}=3,31$) stratejilerini, en az ise hükmetme ($\bar{x}= 2,48$) stratejisini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca en fazla maruz kaldıkları mobbing davranışının itibara saldırılar ($\bar{x}= 13,29$) boyutuna, sonrasında iletişim biçimine ($\bar{x}= 7,85$) ve en az ise sosyal ilişkilerle ($\bar{x}= 7,68$) göreve yönelik ($\bar{x}= 7,68$) olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmanın çatışma başlığı ile ilgili bulgularına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanmalarında, cinsiyet, medeni durum, okul türü, değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur. Diğer yandan hizmet yılı (kıdem), branş ve okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir fark vardır. Bu farklılıkların hangi guruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan istatistikler sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır. Hizmet yılı (kıdem) değişkenine göre hükmetme ve uzlaşma alt boyutlarında anlamlı bir fark vardır. Bu farklılık hükmetme boyutunda 0-5 yıl hizmet yılı olan öğretmenlerle 11-15 yıl hizmet yılı olan öğretmenler arasında 11-15 yıl hizmet yılı olan öğretmenler lehine, uzlaşma boyutunda ise 16-20 yıl hizmet yılı olan öğretmenlerle 21 yıl ve üzeri hizmet yılı olan öğretmenler arasında 16-20 yıl hizmet yılı olan öğretmenler lehinedir. Branş değişkenine göre kaçınma alt boyutunda, özel eğitim branşındaki öğretmenlerle diğer branşlardaki öğretmenler arasında, özel eğitim branşındaki öğretmenler lehine anlamlı bir fark vardır. Okuldaki çalışma süresi değişkenine göre hükmetme alt boyutunda, okuldaki çalışma süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerle, 3-5 yıl ve 6 yıl üzeri

olan öğretmenler arasında, 3-5 yıl ve 6 yıl üzeri olan öğretmenler lehine anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın mobbing başlığı ile ilgili bulgularına göre öğretmenlerin mobbing algılarında cinsiyet, medeni durum, hizmet yılı (kıdem), okul türü, okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur. Diğer yandan araştırma bulgularında hizmet yılı (kıdem) değişkenine göre, yalnızca sosyal ilişkilere saldırılar alt boyutunda, özel eğitim branşındaki öğretmenlerle diğer branşlardaki öğretmenler arasında, diğer branşlardaki öğretmenler lehine anlamlı bir fark vardır. Çatışma ve mobbing arasındaki ilişki açısından; bütünleştirme ve ödün verme stratejileri ile mobbingin tüm alt boyutları arasında negatif yönde, düşük ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda hükmetme stratejisi ile yalnızca iletişime yönelik saldırılar alt boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kaçınma ve uzlaşma stratejileri ile ise itibara yönelik saldırılar alt boyutu hariç, mobbingin diğer alt boyutları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Demir, 2019).

Özkara ve Tunç (2020) tarafından okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile okul kültürü arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Mersin ili merkez ilçelerindeki (Yenişehir, Akdeniz, Toroslar ve Mezitli) resmi ilköğretim ve ortaokullarda görevli 274 erkek 348 kadın olmak üzere toplam 622 öğretmenle yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Okul yöneticileri herhangi bir çatışma durumunda kendi düşüncelerini kabul ettirmeye çalışmamakta, kararları lehine çevirmek için herhangi bir baskı uygulamamaktadır. Ortaya çıkan anlaşmazlıklarda genellikle ortak bir noktada buluşmayı önermekte ve kendileri kötü duruma düşmemek için yaşanan anlaşmazlıkları açığa vurmamayı tercih etmektedirler. Okulun örgütsel kültürüne demokratik anlamda katkıda bulunan bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerine önem vermekte ve herhangi bir çatışma durumunda bu iki stratejiyi uygulamaktadırlar (Özkara ve Tunç, 2020).

Yurdunkulu ve Oktay (2020) tarafından, Düzce ili merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin karşılaştıkları çatışma durumları ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelendiği araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Öğretmenler en büyük oranla öğrenciler (%22,5) ve velilerle (%21,8) en az oranla ise hizmetliler (%1,0) ve diğer çalışanlarla (%2,5) çatışma yaşamaktadırlar. Öğretmenlerin çatışma yaşadığı konular bazında en büyük oranın öğrenci davranışları (%23), en küçük oranın (%0,3) ise okul içinde sigara içilmesi olduğu; çatışma nedeni olarak ise en büyük oranın yetersiz ve bozuk iletişim (%22,0), en küçük oranın ise mali (para toplama) konularda yaşanan sıkıntılar (%0,3) olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Öğretmenler aynı zamanda çatışma sonrasında hem kendilerinin hem de karşı tarafın moral bozukluğu yaşadığını ancak bu durumun her iki tarafın da performanslarını etkilemediğini belirtmişlerdir. Yine çatışma yönetimi stratejilerinin kullanımında medeni durum ve kadro durumuna göre fark bulunamamıştır. Ancak cinsiyet, kıdem, öğretmen sayısı ve görev süresi değişkenlerine göre farklılıklar bulunmuştur. Şöyle ki: Cinsiyet değişkenine göre bütünleştirme stratejisinin kullanımında kadınlar lehine, uyma stratejisinin kullanımında erkekler lehine anlamlı bir fark varken; kaçınma, uzlaşma ve hükmetme stratejilerinin kullanımında fark yoktur. Kıdem değişkenine göre kaçınma, uzlaşma ve uyma stratejilerinin kullanımında 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle, kıdem yılı daha fazla olan öğretmenler arasında fark vardır. Bu farklılık kaçınma ve uyma stratejilerinde 11-20 ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler lehine iken, uzlaşma stratejisinde 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler lehinedir. Kıdem değişkeni ile bütünleştirme ve hükmetme stratejilerinin kullanımı arasında anlamlı bir fark yoktur. Öğretmen sayısı değişkenine göre bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerinin kullanımında kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlerin görev yaptığı okullarla 11-20 yıl, 21-30 yıl ve 30yıl ve üstünde öğretmenlerin görev yaptığı okullar arasında öğretmen sayısı fazla olan okullar lehine bir farklılık varken; kaçınma, uyma ve hükmetme stratejilerinin kullanımında anlamlı bir farklılık yoktur. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev süreleri ile kaçınma stratejisinin kullanımı arasında görev süresi 1-4 yıl olan öğretmenlerle 5-8 ve 9 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında görev süresi fazla olan öğretmenler lehine anlamlı bir fark varken; bütünleştirme, uzlaşma, hükmetme ve uyma stratejilerinin kullanımı arasında anlamlı bir fark yoktur (Yurdunkulu ve Oktay, 2020).

2.3.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Hoover (1990) tarafından, liselerde görev yapan yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri, çatışmanın miktarı ve örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi ortaya

koymak amacıyla, Pennsylvania'da 24 tane lisede görev yapan 510 öğretmen üzerinde yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Örgütsel iklim ile problem çözme, ödün verme ve uyma stratejileri arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki varken; hükmetme ve kaçınma stratejileri arasında negatif yönde, anlamlı bir ilişki vardır. Açık bir iklime sahip olan okul ortamlarında düşük düzeyde çatışma yaşanmaktadır. Çatışma yönetimi stratejilerinden problem çözme, uyma ve ödün verme stratejilerini tercih eden yöneticilerin görev yaptığı okullarda çatışma miktarı düşükken, hükmetme ve kaçınma stratejilerini tercih eden yöneticilerin görev yaptığı okullarda çatışma miktarının yüksek olduğu da çıkan bulgular arasındadır (Hoover, 1990).

Rahim ve Buntzman (1999) tarafından, katılımcıların ahlaki gelişim aşamaları ile örgütlerdeki kişiler arası çatışmayı ele alma tarzlarının kullanımı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, işletme yönetimi bölümünden mezun olup çalışan ve ABD'nin güneyinde bir üniversitenin, başlangıç ve üst düzey yönetim kurslarına kayıtlı olan 443 kişilik bir örneklem grubu üzerinde yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Ahlaki gelişim aşamaları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Araştırma bulguları ahlaki gelişim aşamalarının, çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stratejileri üzerinde önemli etkilerinin olduğu ancak ödün verme stratejisini etkilemediği yönündedir. Ahlaki gelişim aşamalarının ilişkileri ile ilgili olarak üstler, astlar ve akranlar açısından bulguları ise; ahlaki gelişimin en yüksek aşaması, kişilerarası çatışmayı ele almanın bütünleştirme stratejisinin kullanılmasıyla ilişkili olduğu; ahlaki gelişimin ılımlı aşaması, kişilerarası davranışla başa çıkmanın uzlaşma stratejisinin kullanılmasıyla ilişkili olduğu ve ahlaki gelişimin düşük aşaması, kişilerarası çatışmayı ele almanın hükmetme ve kaçınma stratejisinin kullanılmasıyla ilişkili olduğu yönündedir (Rahim ve Buntzman, 1999).

Henkin vd (2000) tarafından site tabanlı (öğretmen, yönetici ve velilerin iş birliği içinde ve ekip halinde çalışması) yönetilen okullarda kullanılan çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek amacıyla, güneydoğu ABD'de, her birinde site tabanlı yönetim programları uygulanan okullarda görevli 300 müdürden, 103 tanesinin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Araştırma bulguları, yöneticilerin çözüm odaklı çatışma stratejilerini tercih ettikleri yönündedir. Araştırmaya katılan yöneticiler iş birliği, danışma ve problem çözme odaklı stratejileri daha çok tercih etmekle birlikte, orta düzeyde kontrol odaklı stratejileri ve nadiren de kaçınma stratejisini kullanmayı tercih etmektedirler. “Sınır tanımama, çözüm odaklılık ve kontrol” odaklı stratejilerin kullanımında cinsiyet, yaş, ırk, eğitim seviyesi ve yöneticilik yapılan yıla göre farklılık bulunmamıştır. Aynı zamanda görev yapılan okul kademesine (ilkokul, ortaokul veya lise) göre de önemli bir fark bulunmamıştır. Katılım ve memnuniyet değişkenleri açısından ise, kurucu grup katılımının yüksek düzeyde olduğu okullardaki yöneticilerin çatışma yönetiminde kontrol edici davranışları kullanmalarını bildirme olasılıklarının daha düşük, çözüm odaklı davranışları kullanmalarını bildirme olasılıklarının daha yüksek derecede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine memnuniyet değişkeni göz önüne alındığında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yalnız sonuçlar bu değişkenlerin tek başına kullanılmasının, site tabanlı yönetim uygulanan okullarda çatışmanın işlevsel faydalarının gerçekleştirilmesinde yetersiz kalabileceğini düşündürmektedir. Şöyle ki; site konseyinde bulunan bütün üyelerin sürece yoğun bir şekilde katılması sağlanabilir ancak görüş ve önerileri dikkate alınmazsa katılımcı üyeler bu durumdan memnun kalmayabilirler. Bu nedenle, potansiyel olarak üretken problem çözme tekniklerinin geliştirilebilmesi için, site tabanlı yönetim süreçlerinde hem katılım hem de memnuniyetin göz önünde bulundurulması gereklilik olarak görülebilir (Henkin vd, 2000).

Morris-Rothschild ve Brassard (2006) tarafından, bağımsız değişkenler (bağlanma stilleri ve sınıf yönetimi yeterliği) ile bireysel çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerinin incelenmesi amacıyla, New York eyaletinin dışında, iki okul bölgesinden oluşan 7 ilkokul ve 4 ortaokulda görev yapan 283 öğretmenin katılımıyla yapılan araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Bütünleştirme, uzlaşma ve ödün verme stratejileri arasında pozitif bir ilişki çıkmıştır. Hükmetme stratejisinin bütünleşme ve uyma ile negatif, ödün verme ve kaçınmayla pozitif yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerinin birbirleriyle ilişkili ve benzer etkilere sahip olduğu belirtilirken, ödün verme ve kaçınma stratejilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin başka bir boyutunu yansıtabileceği belirtilmiştir. Ayrıca ödün verme stratejisi bütünleştirme ve uzlaşma ile bağıntılı olduğu kadar birey üzerinde hakimiyet kuran

karma bir model olarak görülmektedir. Hem kendileri hem de diğerleri hakkında olumlu görüşe sahip olup güvenli bağlanma stratejisine sahip öğretmenlerin bütünleştirme ve uzlaşma gibi yapıcı "kazan-kazan" çatışma yönetimi tarzlarını benimsedikleri, diğer taraftan kendileri ve diğer taraf hakkında olumsuz görüşe sahip olup güvensiz bağlanma stratejisine sahip öğretmenlerin ise kaçınma ve hükmetme stratejilerini benimsedikleri söylenebilir. Öğretmenler tarafından bildirilen bütünleştirme, uzlaşma ve ödün verme stratejilerinin kullanımı, tecrübeli öğretmenlerde bütünleştirme ve uzlaşma stratejileri yönündeyken, daha az tecrübeye sahip öğretmenlerde kaçınma stratejisi yönündedir. Araştırma sonucunda ulaşılan diğer bir bulgu ise mesleki kaygısı yüksek öğretmenlerin bütünleştirme stratejisini daha az kullandıkları yönündedir. Ayrıca öğretmenlerin sınıfta geçirmiş oldukları yılların, kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini etkilediği yönünde bulgulara da ulaşılmıştır. Öğretmenler öğrencilerle çalışma konusunda tecrübe sahibi oldukça "kazan-kazan" çatışma yönetimi stratejilerini onaylama eğilimlerinde önemli ölçüde artış gözlenmiş olup diğer yandan "kaybet-kazan" stratejilerini onaylama eğilimlerinde azalma gözlenmiştir (Morris-Rothschild ve Brassard, 2006).

Sportsman ve Hamilton (2007) tarafından, hemşirelik öğrencilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek ve bu sonuçları yardımcı sağlık öğrencileri olarak adlandırılan radyoloji bilimi ve solunum bakımı alanındaki öğrencilerin kullandıkları stratejilerle karşılaştırmak, aynı zamanda da bu stratejiler üzerinde eğitim düzeyinin mi yoksa cinsiyetin mi etkili olduğunu belirlemek amacıyla, Kuzey Orta Teksas'taki bir üniversitede öğrenim gören, 65 hemşirelik, 52 radyoloji bilimi ve 9 solunum bakımı öğrencisi olmak üzere, toplam 126 öğrenci üzerinde yapılan araştırmaya ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Katılımcılar tarafından en çok tercih edilen strateji uzlaşma ve bunu takiben kaçınma stratejisi, en az tercih edilen strateji ise rekabet (hükmetme) stratejisidir. Öğrenim görülen bilim dalına göre hemşire öğrencilerin sayısı fazla olduğu için tek başına değerlendirilirken, radyoloji bilimi ve solunum bakımı öğrencileri örneklem azlığı nedeniyle yardımcı sağlık grubu adı altında beraber değerlendirilmiştir. Hemşirelik öğrencileri uzlaşma stratejisini öncelikli olarak tercih ederken yardımcı sağlık grubu öğrencileri ise kaçınma stratejisini öncelikli olarak tercih etmişlerdir. Hemşirelik öğrencileri rekabet (hükmetme) stratejisini daha az sıklıkla tercih etmişlerdir. Tercih edilen strateji anlamında hemşirelik öğrencileri ile yardımcı

sağlık öğrencileri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yalnız uzlaşma stratejisinin kullanımında hemşirelik öğrencileri ile yardımcı sağlık grubu öğrencileri arasında .06'lık bir farklılık bulunmuştur. Eğitim seviyeleri ön lisans ve bakaloreya (üniversitenin verdiği en düşük akademik unvan) olan öğrenciler sıklıkla uzlaşma stratejisini kullanmaktayken, yüksek lisans öğrencileri sıklıkla kaçınma stratejisini kullanmaktadır. Araştırma bulguları, eğitim seviyesi arttıkça işbirlikçi stratejilerin kullanımının arttığı yönündedir. Öğrencilerin eğitim seviyeleri ile seçmiş oldukları strateji arasında fark yoktur. Ancak uzlaşma stratejisinin kullanımında üç eğitim seviyesi (bakaloreya, ön lisans ve lisansüstü) ile .06'lık bir fark vardır. Kadınlar uzlaşma stratejisini öncelikli olarak tercih ederken erkekler ise kaçınma stratejisini tercih etmişlerdir. Kadın ve erkek öğrencilerin en az tercih ettiği strateji rekabet (hükmetme) stratejisidir. Bu konuda kadın ve erkek öğrenciler benzer tercihlerde bulunmakla birlikte rekabet (hükmetme) stratejisi erkek öğrenciler tarafından daha fazla tercih edilmiştir. 107 kadın ve 19 erkek öğrencilerin sayıları arasındaki farkın fazla olması nedeniyle cinsiyet değişkeninde istatistiksel anlamda fark olup olmadığına bakılmamıştır (Sportsman ve Hamilton, 2007)

Prevost ve Hunt (2018) tarafından akademik mobbing ile ilgili yapılan araştırmaların literatür taraması yöntemiyle incelenmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Araştırma kapsamında yapılan literatür taramasına göre akademisyenlerin %25 ile %91'i mobbing davranışlarıyla karşı karşıya kaldıklarını, kendilerine mobbing uygulayanların genellikle öğretim üyeleri, yöneticiler ve hatta öğrenciler olduğunu ve genellikle görevlerine yönelik mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Akademik mobbing açısından cinsiyet, cinsel yönelim ve toplumsal cinsiyet arasındaki ilişkiye bakıldığında, bu konuda çok sayıda çalışma bulunduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkenine göre erkek ve kadın akademisyenler arasında önemli bir fark bulunamamıştır. Kadın ve erkeklerin uğramış oldukları mobbing oranları, uğradıkları mobbingin türüne göre değişmektedir. Kadın öğretim üyeleri daha fazla CARB ve RDDB vakası bildirirken, erkek öğretim üyeleri kadın öğretim üyelerinden sekiz kat daha fazla SH vakası bildirmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte kadın öğretim üyelerinin ITBA olaylarını bildirme olasılığı biraz daha yüksektir. Kadın öğretim üyelerinin ölüm tehdidi aldıklarını söyleme oranları erkeklere göre iki üç

kat daha fazlayken, erkek öğretim üyelerinin davranışlarının bir öğrenci tarafından cinsel ilgi olarak yanlış yorumlandığını söyleme olasılıklarının kadınlara göre 12 kat daha fazla olduğu, ayrıca kadın akademisyenlerin mobbinge karşı daha fazla risk altında olduğu ve daha olumsuz sonuçlara maruz kaldığı da bulgular arasındadır. Cinsiyet, cinsel yönelim ve toplumsal cinsiyet yanında akademisyenlerin ırkları, akademik rütbeleri ile iş tecrübesi ve yaş gibi özellikleri de mobbing davranışlarıyla karşılaşmalarında etkilidir (Prevost ve Hunt, 2018).

Vveinhardt ve Sroka (2020) tarafından, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ile ilgili olarak Polonya ve Litvanya'daki örgütlerde mobbingin yaygınlığını belirlemek amacıyla hem özel sektörde hem de kamu sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde çalışan 823 kişilik bir gruba uygulanan (410'u Litvanya'dan ve 413'ü Polonya'dan) araştırmayla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Çalışanların KSS'ye karşı tutumu, örgütün faaliyet gösterdiği sektöre ve ülkeye göre değişmektedir. Polonya'da mobbing kamu sektöründe daha yaygınken, Litvanya'da kamu ve özel sektör arasında önemli bir farklılık yoktur. KSS kavramının uygulandığı örgütlerde, mobbingin yaygınlığı daha azdır. Örgütte mobbinge maruz kalan çalışanların, müşteriler ve şirketin hizmet/ürünlerinin kullanıcıları ile ilişkileri daha kötü düzeydedir. Polonya'daki kamu sektöründeki örgütler özel sektörle karşılaştırıldığında, çalışan ilişkilerinin önemli ölçüde daha kötü bir durumda olduğu tespit edilmiştir. Yönetim düzeyinde en sık ön plana çıkan durumlar örgütsel karar verme ile ilgilidir. Bu durum aynı zamanda kamu sektörü çalışanlarının iş değiştirme niyetlerini de belirlemiş olabilir. Sosyal sorumluluk açısından, kamu sektöründe, hizmetlere ve kalitesine olduğu kadar müşteri bilgilerine, sağlığına ve güvenliğine daha az önem verilmiştir. Ayrıca, çalışanların tutumlarında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; yani, kamu sektörü temsilcileri daha düşük sosyal sorumluluk sergilemişlerdir. Bulgular, Litvanya'da hem kamuda hem de özel sektörde çalışanların birbirlerine karşı aynı kötü niyetli davranış biçimlerine rastladığı ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinde farklılık olmadığı şeklindedir. Kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının her iki sektörde de az ya da çok uygulandığı görülmektedir. KSS ile ilgili olarak çalışan davranışlarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır (Vveinhardt ve Sroka, 2020).

3. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, araştırma evreni, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmış betimsel bir çalışmadır. Tarama modelinde araştırma konusu olan birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde ve olduğu şekliyle tanımlanmaya çalışılır. İlişkisel tarama modelinde ise iki ya da daha fazla değişkenin birlikte değişim gösterip göstermediği; değişim varsa bunun nasıl ve ne derecede olduğu, korelasyon ve regresyon gibi güçlü istatistiki tekniklerle belirlenmeye çalışılır (Karasar, 2005; Balcı, 2013). Bu araştırmada liselerde görevli yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin mobbing algıları arasındaki ilişki öğretmen algıları çerçevesinde betimlenmeye çalışılmıştır.

3.2 Araştırmanın Evreni

Araştırmanın çalışma evrenini 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Bolu ili merkez ilçesindeki resmi liselerde görev yapan, 455 kadın, 431 erkek olmak üzere toplam 886 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılmıştır.

Tablo 3.1. Bolu-Merkez ilçe resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımları

Resmi Liseler	Cinsiyet	
	Kadın f	Erkek f
Ankara Altındağ Belediyesi Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	29	15
Emine Mehmet Baysal Anadolu Lisesi	19	24
Bolu Güzel Sanatlar Lisesi	23	12
Bolu Spor Lisesi	7	9
Bolu Sosyal Bilimler Lisesi	17	24
Bolu Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	12	11
Gölyüzü İzzet Baysal Anadolu Lisesi	19	13
Turgut Özal Anadolu Lisesi	4	2
Bolu Fen Lisesi	18	18
Bolu Atatürk Anadolu Lisesi	26	25
Mustafa Çizmecioğlu Anadolu Lisesi	27	18
Bolu Anadolu Lisesi	30	17
Canip Baysal Anadolu Lisesi	25	17
Mimar İzzet Baysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	18	43
İzzet Baysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	29	57
Bolu Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Zübeyde Hanım Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	51	17
Bolu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	33	34
İzzet Baysal Abant Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	18	24
Bolu Anadolu İmam Hatip Lisesi	21	28
İzzet Baysal Anadolu Lisesi	29	23
Genel Toplam	886	

Tablo 3.2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Değişken	Kategoriler	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	234	62,9
	Erkek	138	37,1
Toplam		372	100,0
Medeni Durum	Evli	311	83,6
	Bekar	61	16,4
Toplam		372	100,0

Tablo 3.2. incelendiğinde araştırma kapsamındaki 372 öğretmenin %62,9’u kadın, %37,1’i erkektir. Katılımcıların %83,6’sı evli, %16,4’ü bekadır.

Tablo 3.3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Değişken	Kategoriler	<i>f</i>	%
Mesleki Kıdem	1-5 yıl arası	30	8,1
	6-10 yıl arası	60	16,1
	11-15 yıl arası	50	13,4
	16-20 yıl arası	65	17,5
	21 yıl ve üzeri	167	44,9
Toplam		372	100,0
Branş	Türkçe-Sosyal	81	21,8
	Matematik-Fen	71	19,1
	Güzel Sanatlar	40	10,8
	Meslek Dersleri	113	30,4
	Diğer Dersler	67	18,0
Toplam		372	100,0

Tablo 3.3. incelendiğinde araştırma kapsamındaki 372 öğretmenin %44,9’unun 21 yıl ve üzeri, %17,5’inin 16-20 yıl arası, %13,4’ünün 11-15 yıl arası %16,1’inin 6-10 yıl arası ve %8,1’inin 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %21,8’i Türkçe-Sosyal, %19,1’i Matematik-Fen, %10,8’i Güzel Sanatlar, %30,4’ü Meslek Dersleri ve %18’i Diğer Dersler (Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Yabancı Dil, Bilişim Teknolojileri, Beden Eğitimi) branşlarında görev yapmaktadır.

Tablo 3.4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okula ilişkin özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları

Değişken	Kategoriler	f	%
Okul türü	Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri	147	39,5
	İmam Hatip Anadolu Liseleri	63	16,9
	Anadolu ve Fen Liseleri	132	35,5
	Diğer	30	8,1
Toplam		372	100,0
Okul büyüklüğü	30 ve daha az öğretmenli okul	51	13,7
	31-60 öğretmenli okul	227	61,0
	61 ve daha fazla öğretmenli okul	94	25,3
Toplam		372	100,0
Aynı okulda çalışma süresi	5 yıl ve daha az	168	45,2
	6-10 yıl arası	91	24,5
	11 yıl ve daha fazla	113	30,4
Toplam		372	100,0
Aynı yönetici ile çalışma süresi	5 yıl ve daha az	299	80,4
	6 yıl ve daha fazla	73	19,6
Toplam		372	100,0

Tablo 3.4. incelendiğinde araştırma kapsamındaki 372 öğretmenin %39,5'i mesleki ve teknik anadolu liselerinde, %16,9'u imam hatip anadolu liselerinde, %35,5'i anadolu ve fen liselerinde ve %8,1'inin diğer liselerde görev aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların öğretmen sayısına göre çalıştığı okul büyüklüğü oranları şu şekildedir. Katılımcıların, %13,7'si 30 ve daha az öğretmenli okullarda, %61'i 31-60 öğretmenli okullarda, %25,3'ü 61 ve daha fazla öğretmenli okullarda görev yapmaktadır. Katılımcıların, %45,2'si 5 yıl ve daha az süreyle, %24,5'i 6-10 yıl arası, %30,4'ü 11 yıl ve daha fazla aynı okulda çalışmaktadır. Katılımcıların, %80,4'ü 5 yıl ve daha az, %19,6'sı 6 yıl ve daha fazla aynı yöneticiyle çalışmaktadır.

3.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket ile veriler toplanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu, ikinci bölümünde “Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri (Stratejileri) Ölçeği” ve üçüncü bölümünde “Okullarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) Ölçeği”ne yer verilmiştir.

3.3.1 Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini belirlemek amacıyla, Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan, 5'li likert tipi ile derecelendirilen ve çatışmayı beş boyuta göre değerlendiren, 28 maddelik “Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 28 maddenin 6 'sı bütünleştirme, 5'i ödün verme,

5' i hükmetme, 6'sı kaçınma ve 6'sı ise uzlaşma stratejisiyle ilgilidir. Bütünleştirme stratejisi 1., 5., 12., 22., 23., 28. maddeleriyle; ödün verme stratejisi 2., 11., 13., 19., 24. maddeleriyle; hükmetme stratejisi, 8., 9., 18., 21., 25. maddeleriyle; kaçınma stratejisi 3., 6., 16., 17., 26., 27. maddeleriyle; uzlaşma stratejisi ise 4., 7., 10., 14., 15., 20. maddeleriyle ölçülmüştür. Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinde yer alan 7 madde (8,9,17,18,20,21,25) olumsuz olduğu için bilgisayara aktarıldıktan sonra SPSS programındaki ilgili komut (recode) aracılığıyla tersine puanlanmıştır.

Gümüşeli (1994) tarafından yapılan güvenirlik analizleri sonucunda ölçeğin geneli için bulunan güvenirlik katsayısı $\alpha = ,817$ olarak hesaplanmıştır. Boyutlar için; bütünleştirme $\alpha = ,949$, ödün verme $\alpha = ,758$, hükmetme $\alpha = ,848$, kaçınma $\alpha = ,699$ ve uzlaşma $\alpha = ,927$ olarak hesaplanmıştır.

Bu araştırmada ölçeğin geneli için bulunan güvenirlik katsayısı ise $\alpha = ,951$ olarak hesaplanmış ve yüksek güvenirlikte olduğu tespit edilmiştir. Her bir boyuta ilişkin yapılan güvenirlik analizleri sonucunda Cronbach's Alpha (α) katsayıları; bütünleştirme $\alpha = ,955$, ödün verme $\alpha = ,854$, hükmetme $\alpha = ,784$, kaçınma $\alpha = ,633$ ve uzlaşma $\alpha = ,882$ olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği beşli likert tipinde olup 1) hiçbir zaman, 2) nadiren, 3) ara sıra, 4) sık sık, 5) her zaman olarak puanlanmıştır. Öğretmenlerin çatışma yönetimiyle ilgili algılarını belirlemek amacıyla kullanılan verilerin yorumlanmasında Tablo 3.5.'de belirtilen puan aralıkları değeri dikkate alınmıştır.

Tablo 3.5. Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğine İlişkin Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Ağırlık	Puan Aralığı	Değeri
Hiçbir zaman	1	1.00-1.80	Çok Düşük
Nadiren	2	1.81-2.60	Düşük
Ara sıra	3	2.61-3.40	Orta
Sık sık	4	3.41-4.20	Yüksek
Her zaman	5	4.21-5.00	Çok Yüksek

3.3.2 Okullarda Mobbing Ölçeği

Okullarda öğretmenlerin maruz kaldıkları mobbing davranışlarını belirlemek amacıyla, Leymann (1993) tarafından geliştirilen ve Onbaş (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan, 5'li likert tipi ile derecelendirilen, mobbingi dört

boyuta göre değerlendiren, 35 maddelik “Okullarda Mobbing Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 35 maddenin 6’sı iletişim biçimine saldırılar, 6’sı sosyal ilişkilere saldırılar, 13’ü itibara saldırılar ve 10’u göreve yönelik saldırılarla ilgilidir. İletişim biçimine saldırılar 1., 2., 3., 4., 5., 6. maddeleriyle; sosyal ilişkilere saldırılar 7., 8., 9., 10., 11., 12. maddeleriyle; itibara saldırılar 13., 14., 15., 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23., 24., 25. maddeleriyle; göreve yönelik saldırılar ise 26., 27., 28., 29., 30., 31., 32., 33., 34., 35. maddeleriyle ölçülmüştür.

Onbaş (2007) tarafından yapılan güvenirlik analizleri sonucunda boyutlar için bulunan güvenirlik katsayısı iletişim biçimlerine saldırılar $\alpha = ,81$, sosyal ilişkilere saldırılar $\alpha = ,85$, itibara saldırılar $\alpha = ,90$, göreve yönelik saldırılar $\alpha = ,92$ olarak hesaplanmıştır.

Bu araştırmada ölçeğin geneli için bulunan güvenirlik katsayısı ise $\alpha = ,979$ olarak hesaplanmış ve yüksek güvenirlikte olduğu tespit edilmiştir. Her bir boyuta ilişkin yapılan güvenirlik analizleri sonucunda Cronbach's Alpha (α) katsayıları; iletişim biçimlerine saldırılar $\alpha = ,932$, sosyal ilişkilere saldırılar $\alpha = ,924$, itibara saldırılar $\alpha = ,945$, göreve yönelik saldırılar $\alpha = ,952$ olarak hesaplanmıştır.

Okullarda Mobbing Ölçeği beşli likert tipinde olup 1) hiçbir zaman, 2) nadiren, 3) bazen, 4) çoğunlukla, 5) her zaman olarak puanlanmıştır. Öğretmenlerin mobbing ile ilgili algılarını belirlemek amacıyla kullanılan verilerin yorumlanmasında tablo 3.6.’da belirtilen puan aralıkları değeri dikkate alınmıştır.

Tablo 3.6. Okullarda Mobbing Ölçeğine İlişkin Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Ağırlık	Puan Aralığı	Değeri
Hiçbir zaman	1	1.00-1.80	Çok Düşük
Nadiren	2	1.81-2.60	Düşük
Bazen	3	2.61-3.40	Orta
Çoğunlukla	4	3.41-4.20	Yüksek
Her zaman	5	4.21-5.00	Çok Yüksek

3.4 Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Bolu ili Merkez ilçedeki resmi liselerde görev yapan 886 öğretmene salgın nedeniyle online ortamda anketle ulaşılarak toplanmıştır. Ölçme aracında; katılımcıların demografik, mesleki ve çalıştıkları okul durumuna ilişkin özelliklerinin bulunduğu ve araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Çatışma

Yönetimi Stratejileri Ölçeği” ve “Okullarda Mobbing Ölçeği” ne yer verilmiştir (Ek-1). Anketlerin uygulanması için etik kurul izni ve Bolu Valiliği’nden uygulama izni alınmıştır. Öğretmenlere online olarak iletilen anketlerden 372’si geri dönmüştür. Geri dönen anketler incelenmiş ve soruların tam olarak cevaplandırıldığı görülmüştür. 372 anketin tamamı değerlendirme kapsamına alınmıştır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından belirtilen evren ve örneklem büyüklüklerine göre 1000 büyüklüğündeki bir evren için $p=0,5$ örnekleme hatasıyla kabul edilebilir örneklem sayısı 278’dir (EK-3). Geri dönen anketlerin sayısı yeterli görülen örneklem sayısından büyüktür. Değerlendirmeye alınan anketlerin sayısının evreni yansıtacak büyüklükte olduğu kabul edilebilir.

3.5 Verilerin Analizi

Araştırma verileri SPSS for Windows 23.0 programı kullanılarak çözümlenmiştir. Katılımcıların sorulara ve ölçek maddelerine verdikleri cevaplar online ortamda (google formlar) depolanmış ve elde edilen veriler SPSS programına yüklenmiştir. Elde edilen verilere hangi testlerin uygulanacağını belirlemek amacıyla değişkenlere göre veri dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile incelenmiş olup, yapılan analizlerin sonucuna göre hem örgütsel çatışma yönetimi stratejileri ölçeği ve alt boyutlarında hem de okullarda mobbing ölçeği ve alt boyutlarında verilerin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir (Ek-4). Araştırmanın betimsel istatistikleri yapılırken ikişerli gruptan oluşan değişkenler için non-parametrik testlerden Mann-Whitney U testi, ikiden fazla gruptan oluşan değişkenler için ise Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kabul edilmiştir.

1) Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel özelliklerinin belirlenmesinde betimsel istatistik tekniklerden frekans ve yüzde kullanılmıştır.

2) Araştırmanın birinci ve üçüncü alt problemleri için; okul müdürlerinin çatışma yönetme stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının ne düzeyde olduğunu ve öğretmenlerin mobbing algılarının düzeyini belirlemek amacıyla aritmetik ortalama ve standart sapma istatistik teknikleri kullanılmıştır.

3) Araştırmanın ikinci ve dördüncü alt problemleri için; okul müdürlerinin çatışma yönetme stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının ve öğretmenlerin mobbing algılarının, cinsiyet, medeni durum, kıdem, okul türü, okulun büyüklüğü (öğretmen sayısına göre), branş, aynı okulda çalışma süresi ve aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla (veriler

normal dağılım göstermediği için) iki gruptan oluşan değişkenlerde Mann Whitney U Testi, ikiden fazla gruptan oluşan değişkenlerde ise Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Anlamlı farklılık saptanan değişkenlerde farklılığın hangi gruplarda olduğunu tespit etmek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

4) Araştırmanın beşinci alt problemi için; okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin mobing algıları arasında ilişki olup olmadığı veriler normal dağılım göstermediği için Spearman Rho korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın anlamlılık düzeyi 0,05 kabul edilmiştir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin mobing algıları arasında ilişki olup olmadığı belirlemek amacıyla kullanılan verilerin yorumlanmasında tablo 3.7.'de belirtilen puan aralıkları değeri dikkate alınmıştır.

Tablo 3.7. Çatışma yönetimi stratejileri ile mobing algıları arasında ilişkiye ilişkin puan aralıkları

Değeri	Puan Aralığı
0,00-0,25	Çok zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin istatistiksel çözümlemeler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın birinci alt problemi olan “Lise yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Lise öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.1.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmaya katılan öğretmenlere göre yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri maddelerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama standart sapma değerleri

	Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Maddeleri	N	$\bar{X}$	ss	Değeri
15	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür	372	3,90	1,114	Sık sık
7	Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır	372	3,88	1,121	Sık sık
10	İsteklerimizi dikkate alır	372	3,88	1,140	Sık sık
4	Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerini bizimkilerle birleştirmeye çalışır	372	3,78	1,211	Sık sık
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir	372	3,71	1,117	Sık sık
20	Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar	372	3,66	1,174	Sık sık
	Uzlaşma Boyutu Ortalaması	372	3,80	0,90	Sık sık
28	Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir	372	3,95	1,123	Sık sık
1	Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır	372	3,86	1,232	Sık sık
5	Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir	372	3,84	1,200	Sık sık
23	Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için bizlerle iş birliği yapar	372	3,77	1,176	Sık sık
12	Bir sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle tam bir bilgi alışverişi yapar	372	3,70	1,188	Sık sık
22	Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir	372	3,56	1,177	Sık sık
	Bütünleştirme Boyutu Ortalaması	372	3,78	1,06	Sık sık
27	Bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır	372	4,19	1,146	Sık sık
17	Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır	372	3,93	1,217	Sık sık
3	Kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çaba gösterir	372	3,65	1,271	Sık sık
16	Bizlerle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışır	372	3,47	1,182	Sık sık
26	Kırgınlığı önlemek için bizlerle görüş ayrılığını açığa vurmaz	372	3,27	1,249	Ara sıra
6	Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır	372	3,08	1,326	Ara sıra
	Kaçınma Boyutu Ortalaması	372	3,59	0,73	Sık sık

24	Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir	372	3,88	1,173	Sık sık
2	Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır	372	3,78	1,229	Sık sık
19	Bizim önerilerimize uyar	372	3,49	1,055	Sık sık
13	Bizlere ödün verir	372	2,92	1,119	Ara sıra
11	İsteklerimizi koşulsuz benimser	372	2,90	1,170	Ara sıra
	Ödün Verme Boyutu Ortalaması	372	3,39	0,91	Ara sıra
8	Fikirlerini kabul ettirmek için bizlere baskı yapar	372	3,76	1,322	Sık sık
9	Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır	372	3,70	1,398	Sık sık
18	Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır	372	3,48	1,279	Sık sık
25	Rekabet gerektiren bir durumda gücünü kullanır	372	3,08	1,346	Ara sıra
21	Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder	372	2,36	1,204	Nadiren
	Hükmetme Boyutu Ortalaması	372	3,27	0,96	Ara sıra
	Genel Ortalama	372	3,58	0,79	Sık sık

Tablo 4.1. incelendiğinde öğretmenlerin, çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin algıların genel olarak ortalaması $\bar{X}= 3,58$ 'dir. Katılımcıların görüşleri sık sık seçeneğinde toplanmıştır. Öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıları, puan aralığı değerine göre sık sık düzeyindedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, çatışma yönetimi stratejileri ölçeği alt boyutları ortalamaları incelendiğinde; uzlaşma boyutu $\bar{X}= 3,80$, bütünleştirme boyutu $\bar{X}= 3,78$ kaçınma boyutu $\bar{X}= 3,59$ ödün verme boyutu $\bar{X}= 3,39$, hükmetme boyutu $\bar{X}= 3,27$ 'dir. Katılımcıların görüşlerinin, uzlaşma, bütünleştirme ve kaçınma boyutlarında "sık sık", ödün verme ve hükmetme boyutlarında ise "ara sıra" seçeneğinde toplandığı görülmektedir. Bu değerler, öğretmen görüşlerine göre, yöneticilerin en fazla uzlaşma stratejisini, sonra sırayla bütünleştirme, kaçınma, ödün verme stratejilerini, en az ise hükmetme stratejisini kullandıklarını göstermektedir.

Uzlaşma boyutunda: "Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür" maddesi en yüksek ortalama $\bar{X}= 3,90$ ile "Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar" maddesi en küçük ortalama $\bar{X}= 3,66$ arasında maddelerin ortalaması farklılık göstermektedir. Madde ağırlık değerleri sık sık seçeneğinde toplanmıştır. Uzlaşma boyutu ortalaması $\bar{X}= 3,80$ 'dir. Yöneticilerin uzlaşma boyutu stratejilerini sık sık kullandığı gözlenmektedir.

Bütünleştirme boyutunda: "Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir" maddesi en yüksek ortalama $\bar{X}= 3,95$ ile "Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir" maddesi en küçük ortalama $\bar{X}= 3,56$ arasındadır. Madde

ağırlık değerleri sık sık seçeneğinde toplanmıştır. Bütünleştirme boyutu ortalaması $\bar{X}= 3,78$ 'dir. Yöneticiler bütünleştirme boyutunu stratejilerini sık sık kullandığı anlaşılmaktadır.

Kaçınma boyutunda: Yöneticiler, “Bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır” maddesini en yüksek ortalama $\bar{X}= 4,19$ ile sık sık ve sırasıyla “Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır” $\bar{X}= 3,93$; “Kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çaba gösterir” $\bar{X}= 3,65$; “Bizlerle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışır” $\bar{X}= 3,47$ maddelerini sık sık kullandıkları söylenebilir. Yöneticilerin “Kırgınlığı önlemek için bizlerle görüş ayrılığını açığa vurmaz” $\bar{X}= 3,27$ ve “Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır” maddelerini en küçük ortalama $\bar{X}= 3,08$ ile ara sıra kullandıkları anlaşılmaktadır. Kaçınma boyutu ortalaması $\bar{X}= 3,59$ 'dur. Yöneticilerin, kaçınma boyutu stratejilerini sık sık kullandığı bulunmuştur.

Ödün verme boyutunda: Yöneticiler, “Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir” stratejisini en yüksek ortalama $\bar{X}= 3,88$ ile sık sık, sonrasında “Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır” $\bar{X}= 3,78$; “Bizim önerilerimize uyar” $\bar{X}= 3,49$ stratejilerini sık sık kullanmaktadır. Yöneticilerin, “Bizlere ödün verir” $\bar{X}= 2,92$; “İsteklerimizi koşulsuz benimser” $\bar{X}= 2,90$ stratejilerini en küçük ortalama ile ara sıra kullandıkları görülmektedir. Ödün verme boyutu ortalaması $\bar{X}= 3,39$ ' dur. Yöneticilerin ödün verme boyutu stratejilerini ara sıra kullandığı gözlenmektedir.

Hükmetme boyutunda: Yöneticiler, “Fikirlerini kabul ettirmek için bizlere baskı yapar” stratejisini en yüksek ortalama $\bar{X}= 3,76$ ile sık sık, “Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır” $\bar{X}= 3,70$; “Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır” $\bar{X}= 3,48$ stratejilerini sık sık kullanmaktadır. Yöneticiler “Rekabet gerektiren bir durumda gücünü kullanır” stratejisini $\bar{X}= 3,08$ ara sıra kullanırken “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder” stratejisini en küçük ortalama $\bar{X}= 2,36$ ile nadiren kullandıkları görülmektedir. Hükmetme boyutu ortalaması $\bar{X}= 3,27$ 'dir. Yöneticilerin hükmetme boyutu stratejilerini ara sıra kullandığı anlaşılmaktadır.

4.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın ikinci alt problemi olan “Öğretmenlerin okul yöneticisi çatışma yönetimi stratejileri algıları; a) cinsiyet, b) medeni durum, c) kıdem, d) okul türü, e) okulun büyüklüğü (öğretmen sayısına göre), f) branş, g) aynı

okulda çalışma süresi ve h) aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?" sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.2.1 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Algılarına İlişkin Görüşleri

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerin sonuçları Tablo 4.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları

	Cinsiyet	KolmogorovSmirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	Kadın	,126	234	,000	,926	234	,000
	Erkek	,090	138	,008	,963	138	,001

$P \leq ,05$

Tablo 4.2. incelendiğinde; sig. değerlerinin $p \leq ,05$ küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Mann-Whitney U testi yapılmıştır

Öğretmenlerin, okul yöneticisi tarafından kullanılan çatışma yönetimi stratejileri algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.3.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

Alt Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
Uzlaşma	Kadın	234	192,80	45116,00	14671,00	,140
	Erkek	138	175,81	24262,00		
Bütünleştirme	Kadın	234	194,95	45618,00	14169,00	,048*
	Erkek	138	172,17	23760,00		
Kaçınma	Kadın	234	190,72	44629,50	15157,50	,322
	Erkek	138	179,34	24748,50		
Ödün Verme	Kadın	234	193,60	45303,00	14484,00	,096
	Erkek	138	174,46	24075,00		
Hükmetme	Kadın	234	184,68	43214,00	15719,00	,669
	Erkek	138	189,59	26164,00		
Ölçeğin Geneli	Kadın	234	191,96	44919,50	14867,50	,202
	Erkek	138	177,24	24458,50		

* $P \leq ,05$

Tablo 4.3.'de öğretmenlerin okullarda yöneticilerin kullandıkları örgütsel çatışma yönetimi stratejilerine dair algılarının tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonuçları görülmektedir. Bu testin sonucu bütünleştirme alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıktığını göstermektedir ($U=14169,00$; $p=0,048 \leq 0,05$). Anlamlı fark tespit edilen bütünleştirme alt boyutunda sıra ortalamaları incelendiğinde anlamlı farkın kadınlar lehine olduğu görülmektedir. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre yöneticilerinin daha bütünleştirici olduğunu belirtmişlerdir.

Bütünleştirme alt boyutu hariç diğer alt boyutlar ve ölçek geneli incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farkın çıkmadığı görülmektedir (sırasıyla; uzlaşma: $U=14671,00$; $p=,140$, kaçınma: $U=15157,50$; $p=,322$, ödün verme: $U=14484,00$; $p=0,096$, hükmetme: $U=15719,00$; $p=0,669$, ölçek geneli: $U=14867,50$; $p=,202 \geq 0,05$). Elde edilen bulgular, kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin görüşlerinin, bütünleştirme alt boyutu hariç, benzer olduğunu göstermektedir.

4.2.2 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Algılarına İlişkin Görüşleri

Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerin sonuçları Tablo 4.7.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları

	Medeni Durum	KolmogorovSmirnov Statistic	df	Sig.	Shapiro-Wilk Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	Evli	,109	311	,000	,944	311	,000
	Bekar	,097	61	,200*	,933	61	,002

$P \leq 0,05$

Tablo 4.4. incelendiğinde; sig. değerlerinin $p \leq 0,05$ küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Mann-Whitney U testi yapılmıştır

Öğretmenlerin, okul yöneticisi tarafından kullanılan çatışma yönetimi stratejileri algılarının medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.5.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

Alt Boyut	Medeni Durum	N	Ortalama	Sıra Toplamı	U	<i>p</i>
Uzlaşma	Evli	311	191,20	59463,00	8024,00	,056
	Bekar	61	162,54	9915,00		
Bütünleştirme	Evli	311	189,43	58913,50	8573,50	,233
	Bekar	61	171,55	10464,50		
Kaçınma	Evli	311	186,90	58124,50	9362,50	,872
	Bekar	61	184,48	11253,50		
Ödün Verme	Evli	311	190,49	59241,50	8245,50	,106
	Bekar	61	166,17	10136,50		
Hükmetme	Evli	311	192,86	59981,00	7506,00	,010*
	Bekar	61	154,05	9397,00		
Ölçeğin geneli	Evli	311	190,89	59367,50	8119,50	,075
	Bekar	61	164,11	10010,50		
P≤,05						

Tablo 4.5.'de öğretmenlerin okullarda yöneticilerin kullandıkları örgütsel çatışma yönetimi stratejilerine dair algılarının tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonuçları görülmektedir. Bu testin sonucu hükmetme alt boyutunda medeni durum değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıktığını göstermektedir (U=7506,00; p=,10≤0,05). Anlamlı fark tespit edilen hükmetme alt boyutunda sıra ortalamaları incelendiğinde anlamlı farkın evliler lehine olduğu görülmektedir. Buna göre, evli öğretmenler bekarlara göre, yöneticilerini daha hükmedici olarak algılamaktadır.

Hükmetme alt boyutu hariç diğer alt boyutlar ve ölçek geneli incelendiğinde medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farkın çıkmadığı görülmektedir (sırasıyla; U=8024,00; p=,056, U=8573,50; p=,233, U=9362,50; p=,872, U=8245,50; p=,106, U=8119,50; p=,075≥0,05). Elde edilen bulgular evli ve bekar öğretmenlerin örgütsel çatışmaya dair görüşlerinde, hükmetme alt boyutu hariç diğer alt boyutlarda ve ölçeğin genelinde farklılık olmadığı yönündedir.

4.2.3 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Algılarına İlişkin Görüşleri

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerin sonuçları Tablo 4.9.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları

	Kıdem	KolmogorovSmirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	1-5 yıl arası	,145	30	,106	,910	30	,015
	6-10 yıl arası	,157	60	,001	,881	60	,000
	11-15 yıl arası	,178	50	,000	,906	50	,001
	16-20 yıl arası	,156	65	,000	,908	65	,000
	21 yıl ve üzeri	,091	167	,002	,966	167	,000

$P \leq ,05$

Tablo 4.6. incelendiğinde; sig. değerlerinin $p \leq ,05$ küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi yapılmıştır

Öğretmenlerin, okul yöneticisi tarafından kullanılan çatışma yönetimi stratejileri algılarının kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 4.7.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları

Alt Boyut	Kıdem	N	Sıra ortalama	sd	Kay kare χ^2	p	Anlamlı fark
Uzlaşma	1-5 yıl arası	30	207,15	4	10,363	,035*	2*-5 3*-5
	6-10 yıl arası	60	206,90				
	11-15 yıl arası	50	206,42				
	16-20 yıl arası	65	191,52				
	21 yıl ve üzeri	167	167,54				
Bütünleştirme	1-5 yıl arası	30	208,83	4	9,793	,044*	2*-5 3*-5
	6-10 yıl arası	60	206,33				
	11-15 yıl arası	50	207,38				
	16-20 yıl arası	65	187,22				
	21 yıl ve üzeri	167	168,84				
Kaçınma	1-5 yıl arası	30	203,55	4	3,576	,466	
	6-10 yıl arası	60	198,60				
	11-15 yıl arası	50	199,15				
	16-20 yıl arası	65	176,00				
	21 yıl ve üzeri	167	179,39				
Ödün Verme	1-5 yıl arası	30	187,68	4	9,053	,060	
	6-10 yıl arası	60	199,12				
	11-15 yıl arası	50	219,66				
	16-20 yıl arası	65	188,26				
	21 yıl ve üzeri	167	171,14				
Hükmetme	1-5 yıl arası	30	182,97	4	8,193	,085	
	6-10 yıl arası	60	197,53				
	11-15 yıl arası	50	184,91				
	16-20 yıl arası	65	215,22				
	21 yıl ve üzeri	167	172,47				
Ölçeğin Geneli	1-5 yıl arası	30	201,95	4	7,861	,097	
	6-10 yıl arası	60	203,06				
	11-15 yıl arası	50	204,86				
	16-20 yıl arası	65	193,26				
	21 yıl ve üzeri	167	169,65				

$P \leq ,05$

Tablo 4.7.'de öğretmenlerin okullarda yöneticilerin kullandıkları örgütsel çatışma yönetimi stratejilerine dair algılarının tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları görülmektedir. Bu testin sonucu uzlaşma alt boyutunda ($\chi^2= 10,363$; $p=,035 \leq 0,05$) ve bütünleştirme alt boyutunda ($\chi^2= 9,793$; $p=,044 \leq 0,05$) kıdem değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıktığını göstermektedir.

Tespit edilen anlamlı farkın hangi grupların arasında olduğunu belirlemek için ikişerli gruplar arası Man Whitney U testi uygulanmış, uygulanan testler sonucunda; Uzlaşma ve Bütünleştirme alt boyutlarında 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler ile 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenler arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur (sırasıyla; $U=3933,50$; $p=,013$, $U=3297,00$; $p= ,024 \leq 0,05$) (sırasıyla; $U=3967,00$; $p=,016$, $U=3362,50$;

$p=,036 \leq 0,05$). Tespit edilen anlamlı farkın 21 yıl ve üzeri grubun aleyhine olduğu görülmektedir. 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler, yöneticilerini 6-10 ve 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre daha az uzlaşmacı ve bütünleştirici olarak algılamaktadır.

4.2.4 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Algılarına İlişkin Görüşleri

Okul Türü değişkenine göre öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerin sonuçları Tablo 4.11.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları

	Okul Türü	KolmogorovSmirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri	,104	147	,001	,957	147	,000
	İmam Hatip Anadolu Liseleri	,084	63	,200*	,972	63	,169
	Anadolu ve Fen Liseleri	,130	132	,000	,913	132	,000
	Diğer Liseler	,067	30	,200*	,978	30	,774

$P \leq ,05$

Tablo 4.8. incelendiğinde; sig. değerlerinin $p \leq ,05$ küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi yapılmıştır

Öğretmenlerin, okul yöneticisi tarafından kullanılan çatışma yönetimi stratejileri algılarının okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 4.9.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları

Alt Boyut	Okul Türü	N	Sıra ortalama	sd	Kay kare	p	Anlamlı fark
Uzlaşma	Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri	147	173,09	3	8,831	,032*	1-2* 2*-3
	İmam Hatip Anadolu Liseleri	63	220,83				
	Anadolu ve Fen Liseleri	132	184,33				
	Diğer Liseler	30	189,68				
Bütünleştirme	Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri	147	173,63	3	5,975	,113	
	İmam Hatip Anadolu Liseleri	63	209,26				
	Anadolu ve Fen Liseleri	132	185,51				
	Diğer Liseler	30	206,10				
Kaçınma	Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri	147	172,14	3	13,628	,003*	1-2* 2*-3
	İmam Hatip Anadolu Liseleri	63	226,75				
	Anadolu ve Fen Liseleri	132	178,17				
	Diğer Liseler	30	208,98				
Ödün Verme	Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri	147	169,60	3	13,767	,003*	1-2* 1-4* 2*-3
	İmam Hatip Anadolu Liseleri	63	220,82				
	Anadolu ve Fen Liseleri	132	180,85				
	Diğer Liseler	30	222,10				
Hükmetme	Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri	147	174,40	3	6,401	,094	
	İmam Hatip Anadolu Liseleri	63	213,72				
	Anadolu ve Fen Liseleri	132	184,13				
	Diğer Liseler	30	199,05				
Ölçeğin Geneli	Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri	147	172,18	3	10,278	,016*	1-2* 2*-3
	İmam Hatip Anadolu Liseleri	63	222,02				
	Anadolu ve Fen Liseleri	132	182,12				
	Diğer Liseler	30	201,35				

$P \leq ,05$

Tablo 4.9.'da öğretmenlerin okullarda yöneticilerin kullandıkları örgütsel çatışma yönetimi stratejilerine dair algılarının tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları görülmektedir. Bu testin sonucu uzlaşma, kaçınma, ödün verme alt boyutlarında ve ölçek genelinde okul türü değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıktığını göstermektedir ($\chi^2 = 8,831$; $p = ,032$, $\chi^2 = 13,628$; $p = ,003$, $\chi^2 = 13,767$; $p = ,003$, $\chi^2 = 10,278$; $p = ,016 \leq ,05$).

Tespit edilen anlamlı farkın hangi grupların arasında olduğunun belirlenmesi için ikişerli gruplar arası Man Whitney U testi uygulanmış, uygulanan testler sonucunda; uzlaşma, kaçınma alt boyutlarında ve ölçek genelinde; imam hatip liseleri ile mesleki teknik anadolu liseleri ve anadolu fen liseleri arasında, imam hatip liseleri lehine anlamlı fark tespit edilmiştir (sırasıyla; $U = 3482,50$; $p = ,004$, $U = 3322,50$; $p = ,023 \leq ,05$) (sırasıyla; $U = 3266,50$; $p = ,001$, $U = 3097,00$; $p = ,004 \leq ,05$) (sırasıyla; $U = 3423,50$; $p = ,003$, $U = 3258,00$; $p = ,015 \leq ,05$).

Ödün verme alt boyutunda mesleki teknik anadolu liseleri ile imam hatip liseleri arasında imam hatip liseleri lehine ($U=3353,50$; $p=,002\leq,05$), mesleki teknik anadolu liseleri ile diğer liseler arasında diğer liseler lehine ($U=1587,50$; $p=,016\leq,05$) ve imam hatip liseleri ile anadolu fen liseleri arasında imam hatip liseleri lehine ($U=3267,50$; $p=,015\leq,05$) anlamlı fark tespit edilmiştir.

4.2.5 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Büyüklüğü (Öğretmen Sayısına Göre) Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Algılarına İlişkin Görüşleri

Okul büyüklüğü (öğretmen sayısına göre) değişkenine göre öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerin sonuçları Tablo 4.10.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul büyüklüğü değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları

	OkulBüyüklüğü	KolmogorovSmirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	30 ve daha az öğretmenli okul	,099	51	,200*	,944	51	,018
	31-60 öğretmenli okul	,109	227	,000	,927	227	,000
	61 ve daha fazla öğretmenli okul	,118	94	,003	,950	94	,001

$P\leq,05$

Tablo 4.10. incelendiğinde; sig. değerlerinin $p \leq,05$ küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi yapılmıştır

Öğretmenlerin, okul yöneticisi tarafından kullanılan çatışma yönetimi stratejileri algılarının okul büyüklüğü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 4.11.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Öğretmenlerin okul büyüklüğü değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları

Alt Boyut	Okul Büyüklüğü	N	Sıra ortalama	sd	Kay kare	p	Anlamlı fark
Uzlaşma	30 ve daha az öğretmenli okul	51	168,45	2	3,508	,173	
	31-60 öğretmenli okul	227	194,59				
	61 ve daha fazla öğretmenli okul	94	176,77				
Bütünleştirme	30 ve daha az öğretmenli okul	51	164,68	2	3,978	,137	
	31-60 öğretmenli okul	227	194,72				
	61 ve daha fazla öğretmenli okul	94	178,48				
Kaçınma	30 ve daha az öğretmenli okul	51	181,73	2	4,455	,108	
	31-60 öğretmenli okul	227	195,28				
	61 ve daha fazla öğretmenli okul	94	167,89				
Ödün Verme	30 ve daha az öğretmenli okul	51	164,71	2	7,149	,028*	1-2* 2*-3
	31-60 öğretmenli okul	227	198,32				
	61 ve daha fazla öğretmenli okul	94	169,77				
Hükmetme	30 ve daha az öğretmenli okul	51	173,83	2	1,593	,451	
	31-60 öğretmenli okul	227	191,89				
	61 ve daha fazla öğretmenli okul	94	180,36				
Ölçeğin Geneli	30 ve daha az öğretmenli okul	51	168,42	2	3,662	,160	
	31-60 öğretmenli okul	227	194,82				
	61 ve daha fazla öğretmenli okul	94	176,21				

P≤,05

Tablo 4.11.'de öğretmenlerin okullarda yöneticilerin kullandıkları örgütsel çatışma yönetimi stratejilerine dair algılarının tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde okul büyüklüğü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları görülmektedir. Bu testin sonucu ödün verme alt boyutunda okul büyüklüğü değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıktığını göstermektedir ($\chi^2=7,149$; $p=,028\leq,05$).

Tespit edilen anlamlı farkın hangi grupların arasında olduğunun belirlenmesi için ikişerli gruplar arası Man Whitney U testi yapılmış, uygulanan testler sonucunda; Ödün verme alt boyutunda 31-60 öğretmenli okul ile 30 ve daha az öğretmenli okullar ve 61 ve daha fazla öğretmenli okul arasında anlamlı fark tespit edilmiştir (sırasıyla; $U=4724,00$; $p=,040$, $U=9049,50$; $p=,032\leq,05$). Bu anlamlı farkın 31-60 öğretmenli okullar lehine olduğu görülmektedir. Öğretmen sayısının “30 ve daha az” ve “61 ve daha fazla” olduğu okullarda, ödün verme alt boyutunda alınan sonuçlar 31-60 öğretmenli okullara göre daha düşüktür. Bu bulgular, 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan yöneticilerin ödün verme stratejisini daha fazla kullandıklarını göstermektedir.

4.2.6 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Algılarına İlişkin Görüşleri

Branş değişkenine göre öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerin sonuçları Tablo 4.12.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları

	Branş	KolmogorovSmirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	Türkçe-Sosyal	,130	81	,002	,916	81	,000
	Matematik-Fen	,081	71	,200*	,979	71	,271
	Güzel Sanatlar	,183	40	,002	,839	40	,000
	Meslek Dersleri	,081	113	,064	,960	113	,002
	Diğer Dersler	,165	67	,000	,901	67	,000

P≤,05

Tablo 4.12. incelendiğinde; sig. değerlerinin $p \leq ,05$ küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Kruskal Wallis testi yapılmıştır

Öğretmenlerin, okul yöneticisi tarafından kullanılan çatışma yönetimi stratejileri algılarının branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 4.13.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.13. Öğretmenlerin branş değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları

Alt Boyut	Branş	N	Sıra ortalama	sd	Kay kare	p	Anlamlı fark
Uzlaşma	Türkçe-Sosyal	81	195,60	4	1,865	,761	
	Matematik-Fen	71	178,14				
	Güzel Sanatlar	40	199,70				
	Meslek Dersleri	113	181,76				
	Diğer Dersler	67	184,46				
Bütünleştirme	Türkçe-Sosyal	81	195,36	4	7,125	,129	
	Matematik-Fen	71	175,35				
	Güzel Sanatlar	40	222,70				
	Meslek Dersleri	113	175,35				
	Diğer Dersler	67	184,80				
Kaçınma	Türkçe-Sosyal	81	192,02	4	16,147	,003*	1*-5 2*-5 3*-5 4*-5
	Matematik-Fen	71	193,11				
	Güzel Sanatlar	40	216,88				
	Meslek Dersleri	113	194,36				
	Diğer Dersler	67	141,42				
Ödün Verme	Türkçe-Sosyal	81	193,31	4	5,896	,207	
	Matematik-Fen	71	175,01				
	Güzel Sanatlar	40	221,05				
	Meslek Dersleri	113	180,50				
	Diğer Dersler	67	179,93				
Hükmetme	Türkçe-Sosyal	81	212,57	4	14,632	,006*	1*-3 1*-4 2*-3 3-5*
	Matematik-Fen	71	187,13				
	Güzel Sanatlar	40	141,34				
	Meslek Dersleri	113	174,45				
	Diğer Dersler	67	201,61				
Ölçeğin Geneli	Türkçe-Sosyal	81	200,14	4	2,974	,562	
	Matematik-Fen	71	177,24				
	Güzel Sanatlar	40	200,29				
	Meslek Dersleri	113	181,43				
	Diğer Dersler	67	180,14				

P≤,05

Tablo 4.13.'de öğretmenlerin okullarda yöneticilerin kullandıkları örgütsel çatışma yönetimi stratejilerine dair algılarının tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları görülmektedir. Bu testin sonucu kaçınma ve hükmetme alt boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıktığını göstermektedir (sırasıyla; $\chi^2= 16,147$; $p= ,003$; $\chi^2= 14,632$; $p=,006\leq,05$). Tespit edilen anlamlı farkın hangi grupların arasında olduğunun belirlenmesi için ikişerli gruplar arası Man Whitney U testi uygulanmış, uygulanan testler sonucunda;

Kaçınma alt boyutunda diğer branşlar (Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Yabancı Dil, Bilişim Teknolojileri, Beden Eğitimi) ile diğer tüm gruplar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir (sırasıyla; $U=1955,00$; $p=,003$, $U=1653,50$; $p=,002$, $U=834,00$; $p=,001$, $U=2754,50$; $p=,002\leq,05$). Bu anlamlı farkın diğer

branşlar aleyhine olduğu görülmektedir. Türkçe-sosyal, matematik-fen, güzel sanatlar, meslek dersi alanlarındaki öğretmenler, yöneticilerinin, diğer alanlı öğretmenlere göre daha çok kaçındığı ifade etmişlerdir.

Hükmetme alt boyutunda türkçe-sosyal ile güzel sanatlar ve meslek dersleri branşlı öğretmenler arasında anlamlı fark tespit edilmiştir (sırasıyla; $U=1013,50$; $p=,001$, $U=3656,00$; $p=,017 \leq ,05$). Bu anlamlı farkın türkçe-sosyal branşlar lehine olduğu görülmektedir. Güzel sanatlar ile matematik-fen ve diğer branşlı öğretmenler arasında ise güzel sanatlar branşlı öğretmenler aleyhine anlamlı fark görülmektedir (sırasıyla; $U=1013,50$; $p=,012$, $U=935,50$; $p=,009 \leq ,05$).

4.2.7 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Algılarına İlişkin Görüşleri

Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerin sonuçları Tablo 4.14.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Araştırmaya katılan öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları

	Aynı okulda çalışma süresi	KolmogorovSmirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	5 yıl ve daha az	,133	168	,000	,935	168	,000
	6-10 yıl arası	,109	91	,010	,947	91	,001
	11 yıl ve daha fazla	,124	113	,000	,942	113	,000

$P \leq ,05$

Tablo 4.14. incelendiğinde; sig. değerlerinin $p \leq ,05$ küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi yapılmıştır.

Öğretmenlerin, okul yöneticisi tarafından kullanılan çatışma yönetimi stratejileri algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 4.15.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.15. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin Kruskal-Wallis Testi sonuçları

Alt Boyut	Aynı okulda çalışma süresi	N	Sıra ortalama	sd	Kay kare	p	Anlamlı fark
Uzlaşma	5 yıl ve daha az	168	204,80	2	9,880	,007*	1*-2 1*-3
	6-10 yıl arası	91	163,21				
	11 yıl ve daha fazla	113	178,05				
Bütünleştirme	5 yıl ve daha az	168	197,93	2	3,630	,163	
	6-10 yıl arası	91	173,87				
	11 yıl ve daha fazla	113	179,69				
Kaçınma	5 yıl ve daha az	168	196,79	2	2,838	,242	
	6-10 yıl arası	91	179,00				
	11 yıl ve daha fazla	113	177,23				
Ödün Verme	5 yıl ve daha az	168	196,32	2	2,716	,257	
	6-10 yıl arası	91	175,20				
	11 yıl ve daha fazla	113	181,00				
Hükmetme	5 yıl ve daha az	168	193,96	2	1,602	,449	
	6-10 yıl arası	91	183,23				
	11 yıl ve daha fazla	113	178,04				
Ölçeğin Geneli	5 yıl ve daha az	168	201,25	2	5,960	,051	
	6-10 yıl arası	91	170,66				
	11 yıl ve daha fazla	113	177,33				

P≤,05

Tablo 4.15.'de öğretmenlerin okullarda yöneticilerin kullandıkları örgütsel çatışma yönetimi stratejilerine dair algılarının tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları görülmektedir. Bu testin sonucu uzlaşma alt boyutunda aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıktığını göstermektedir ($\chi^2= 9,880$; $p=,007\leq,05$).

Tespit edilen anlamlı farkın hangi grupların arasında olduğunun belirlenmesi için ikişerli gruplar arası Man Whitney U testi uygulanmış, uygulanan test sonucunda; uzlaşma alt boyutunda 5 yıl ve daha az grubu ile 6-10 yıl arası ve 11 yıl ve üzeri grupları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir (sırasıyla; $U=5969,50$; $p=,004$, $U=8092,50$; $p=,036\leq,05$). Bu anlamlı farkın 5yıl ve daha az grubu lehine olduğu görülmektedir. 5 yıl ve daha az hizmet veren öğretmenler, yöneticilerinin 5 yıldan fazla eğitim verenlere göre daha uzlaşmacı olduğunu belirtmişlerdir.

4.2.8 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Aynı Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Algılarına İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini

belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerin sonuçları Tablo 4.16.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.16. Araştırmaya katılan öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları

	Yönetici Çalışma	KolmogorovSmirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	5 yıl ve daha az	,107	299	,000	,952	299	,000
	6 yıl ve üzeri	,144	73	,001	,915	73	,000

$P \leq ,05$

Tablo 4.16. incelendiğinde; sig. değerlerinin $p \leq ,05$ küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Mann-Whitney U testi yapılmıştır

Öğretmenlerin, okul yöneticisi tarafından kullanılan çatışma yönetimi stratejileri algılarının şu an görev yaptıkları okulda aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.17.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.17. Öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algılarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

Alt Boyut	Aynı Yönetici ile Çalışma Süresi	N	Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
Uzlaşma	5 yıl ve daha az	299	189,62	56696,00	9981,00	,256
	6 yıl ve üzeri	73	173,73	12682,00		
Bütünleştirme	5 yıl ve daha az	299	187,23	55980,50	10696,50	,792
	6 yıl ve üzeri	73	183,53	13397,50		
Kaçınma	5 yıl ve daha az	299	189,86	56769,50	9907,50	,221
	6 yıl ve üzeri	73	172,72	12608,50		
Ödün Verme	5 yıl ve daha az	299	184,52	55171,50	10321,50	,471
	6 yıl ve üzeri	73	194,61	14206,50		
Hükmetme	5 yıl ve daha az	299	188,76	56438,50	10238,50	,411
	6 yıl ve üzeri	73	177,25	12939,50		
Ölçeğin geneli	5 yıl ve daha az	299	187,92	56188,00	10489,00	,606
	6 yıl ve üzeri	73	180,68	13190,00		

$P \leq ,05$

Tablo 4.17.'de öğretmenlerin okullarda yöneticilerin kullandıkları örgütsel çatışma yönetimi stratejilerine dair algılarının tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp

farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonuçları görülmektedir. Bu testin sonucu, ölçek geneli ve alt boyutlarında aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark bulunamamıştır (sırasıyla; $U=9981,00$; $p=,256$, $U=10696,50$; $p=,792$, $U=9907,50$; $p=,221$, $U=10321,50$; $p=,471$, $U=10238,50$; $p=,411$, $U=10489,00$; $p=,606 \leq 0,05$). Elde edilen bulgular, öğretmenlerin, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejisi algılarına ilişkin görüşlerinin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre benzer olduğunu göstermektedir.

4.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Öğretmenlerin mobbing algıları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Lise öğretmenlerinin mobbing algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.18.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.18. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarda mobbing ölçeği maddelerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri

	Öğretmenlerin Mobbing Algıları Maddeleri	N	$\bar{X}$	ss	Değeri
5	Size karşı önyargılı davranılır	372	1,80	1,158	Hiçbir Zaman
4	Sizinle konuşmak istemediklerini jest ve mimikleri ile ima ederler	372	1,79	1,115	Hiçbir Zaman
6	Yaptığınız ve söylediğiniz her şey eleştirilir	372	1,74	1,061	Hiçbir Zaman
2	İşiniz ile ilgili konularda duygu ve düşüncelerinizi özgürce ifade etmeniz engellenir	372	1,68	1,095	Hiçbir Zaman
1	Mesleğinizle ilgili toplantılarda konuşma hakkınız kasıtlı olarak engellenir	372	1,66	1,019	Hiçbir Zaman
3	Konuşurken sözünüz kasıtlı olarak kesilir	372	1,61	1,015	Hiçbir Zaman
	İletişim Biçimine Saldırıları Boyutu Ortalaması	372	1,71	,93	Hiçbir Zaman
30	Başarılarınız olduğundan az gösterilmeye çalışılır	372	1,63	1,090	Hiçbir Zaman
27	İş yükünüzü ağırlaştırmak için kasıtlı olarak size yeni görevler yüklenir	372	1,51	1,000	Hiçbir Zaman
26	Başkalarına verilmeyecek kadar basit ve anlamsız işler, kasıtlı olarak size verilir	372	1,47	,972	Hiçbir Zaman
33	Haklarınızdan istediğiniz şekilde yararlanmanız engellenir	372	1,47	,986	Hiçbir Zaman
31	Mesleki yeterliliğiniz sorgulanır	372	1,43	,924	Hiçbir Zaman
29	Yapılan yanlışlıklardan siz sorumlu tutulursunuz	372	1,41	,833	Hiçbir Zaman
34	Kurumun imkanlarından yararlanmanız kasıtlı olarak engellenir	372	1,36	,836	Hiçbir Zaman
28	Özsaygınızı olumsuz etkileyen görevleri yapmanız için baskı yapılır	372	1,34	,793	Hiçbir Zaman
32	Yaptığınız işlerde başarısız olmanız için özel çaba sarf edilir	372	1,31	,760	Hiçbir Zaman
35	Fiziksel olarak zorlanacağınız işler, kasıtlı olarak size verilir	372	1,30	,762	Hiçbir Zaman

	Göreve Yönelik Saldırılar Boyutu	372	1,42	,75	Hiçbir Zaman
10	Size 'yokmuşsunuz' gibi davranılır	372	1,50	1,011	Hiçbir Zaman
7	İş arkadaşlarınızla iletişim kurmanız engellenir	372	1,44	,886	Hiçbir Zaman
8	Sizinle konuşanlara baskı yapılır	372	1,41	,893	Hiçbir Zaman
9	Çevrenizdekileri sizden uzaklaştırılmaya çalışırlar	372	1,41	,865	Hiçbir Zaman
11	Özel toplantı, eğlence, piknik vb. etkinliklere davet edilmezsiniz	372	1,33	,723	Hiçbir Zaman
12	Diğer çalışanlar size karşı kıskırtılır	372	1,33	,785	Hiçbir Zaman
	Sosyal İlişkilere Saldırılar Boyutu	372	1,40	,73	Hiçbir Zaman
14	Arkanızdan kötü sözler söylenir	372	1,40	,810	Hiçbir Zaman
19	Kasıtlı olarak kararlarınız sorgulanır	372	1,40	,839	Hiçbir Zaman
13	İyi çalışmanıza rağmen azarlanırsınız	372	1,37	,842	Hiçbir Zaman
25	Kusurlu duruma düşmeniz için uğraşılır	372	1,37	,844	Hiçbir Zaman
23	Asi veya duygusal sorunları olan biri olarak damgalanırsınız	372	1,36	,804	Hiçbir Zaman
21	Hatalarınız sürekli yüzünüze vurulur	372	1,34	,782	Hiçbir Zaman
15	Hakkınızda asılsız dedikodular çıkartılır	372	1,31	,712	Hiçbir Zaman
17	İnançlarınıza ve politik görüşlerinize saldırılır	372	1,30	,709	Hiçbir Zaman
20	Sözle tehdit ediliyorsunuz	372	1,30	,741	Hiçbir Zaman
18	Özel yaşantınız eleştirilir	372	1,24	,592	Hiçbir Zaman
16	El, kol hareketleriniz, yürüyüşünüz veya sesiniz taklit edilerek sizinle alay edilir	372	1,19	,566	Hiçbir Zaman
24	Dar görüşlü olmakla itham ediliyorsunuz	372	1,19	,561	Hiçbir Zaman
22	Yalancı olduğunuz ima edilir	372	1,17	,535	Hiçbir Zaman
	İtibara Saldırılar Boyutu Ortalaması	372	1,30	,56	Hiçbir Zaman
	Genel Ortalama	372	1,42	,66	Hiçbir Zaman

Tablo 4.18. incelendiğinde öğretmenlerin, okullarda mobbing ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin algıların genel olarak ortalaması $\bar{X}=1,42$ 'dir. Katılımcıların görüşleri hiçbir zaman seçeneğinde toplanmıştır. Öğretmenlerin mobbing algıları, puan aralığı değerine göre çok düşük düzeydedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarda mobbing ölçeği alt boyutları ortalamaları incelendiğinde; İletişim biçimine saldırılar boyutu $\bar{X}=1,71$, Göreve yönelik saldırılar boyutu $\bar{X}=1,42$, Sosyal ilişkilere saldırılar boyutu $\bar{X}=1,40$, İtibara saldırılar boyutu $\bar{X}=1,30$ 'dur. Katılımcıların görüşlerinin, dört boyutta da "hiçbir zaman" seçeneğinde toplandığı görülmektedir. Öğretmenlerin mobbing algıları, alt boyutlardaki puan aralığı değerine göre çok düşük düzeydedir.

İletişim Biçimine Saldırılar Boyutunda: "Size karşı önyargılı davranılır" maddesi en yüksek ortalama $\bar{X}=1,80$ ile "Konuşurken sözünüz kasıtlı olarak kesilir" maddesi en küçük ortalama $\bar{X}=1,61$ arasındadır. Madde ağırlık değerleri hiçbir zaman seçeneğinde toplanmıştır. Öğretmenlerin mobbing algıları, iletişim biçimine saldırılar alt boyutundaki puan aralığı değerine göre çok düşük düzeydedir.

Göreve Yönelik Saldırılar Boyutunda: “Başarılarınız olduğundan az gösterilmeye çalışılır” maddesi en yüksek ortalama $\bar{X}=1,63$ ile “Fiziksel olarak zorlanacağınız işler, kasıtlı olarak size verilir” maddesi en küçük ortalama $\bar{X}=1,30$ arasındadır. Madde ağırlık değerleri hiçbir zaman seçeneğinde toplanmıştır. Öğretmenlerin mobbing algıları, göreve yönelik saldırılar alt boyutundaki puan aralığı değerine göre çok düşük düzeydedir.

Sosyal İlişkilere Saldırılar boyutunda: “Size ‘yokmuşsunuz’ gibi davranılır” maddesi en yüksek ortalama $\bar{X} = 1,50$ ile “Özel toplantı, eğlence, piknik vb. etkinliklere davet edilmezsiniz” $\bar{X} = 1,33$ ve “Diğer çalışanlar size karşı kışkırtılır” maddeleri en küçük ortalama $\bar{X} = 1,33$ arasındadır. Madde ağırlık değerleri hiçbir zaman seçeneğinde toplanmıştır. Öğretmenlerin mobbing algıları, sosyal ilişkilere saldırılar alt boyutundaki puan aralığı değerine göre çok düşük düzeydedir.

İtibara Saldırılar Boyutunda: “Arkanızdan kötü sözler söylenir” $\bar{X} = 1,40$ ve “Kasıtlı olarak kararlarınız sorgulanır” $\bar{X} = 1,40$ maddeleri en yüksek ortalama ile “Yalancı olduğunuz ima edilir” maddesi en küçük ortalama $\bar{X} = 1,17$ arasındadır. Madde ağırlık değerleri hiçbir zaman seçeneğinde toplanmıştır. Öğretmenlerin mobbing algıları, itibara saldırılar alt boyutundaki puan aralığı değerine göre çok düşük düzeydedir.

4.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Öğretmenlerin mobbing algıları; a) cinsiyet, b) medeni durum, c) kıdem, d) okul türü, e) okulun büyüklüğü (öğretmen sayısına göre), f) branş, g) aynı okulda çalışma süresi ve h) aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” sorularına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.4.1 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre Mobbing Algılarına İlişkin Görüşleri

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin mobbing algılarına ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerin sonuçları Tablo 4.19.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.19. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları

	Cinsiyet	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	Kadın	,278	234	,000	,634	234	,000
	Erkek	,233	138	,000	,740	138	,000

P≤,05

Tablo 4.19. incelendiğinde; sig. değerlerinin $p \leq ,05$ küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Mann-Whitney U testi yapılmıştır

Öğretmenlerin mobbing algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.20.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.20. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

Alt Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
İletişim Biçimine Saldırıları	Kadın	234	178,69	41813,00	14318,00	,061
	Erkek	138	199,75	27565,00		
Göreve Yönelik Saldırıları	Kadın	234	182,82	42780,00	15285,00	,355
	Erkek	138	192,74	26598,00		
Sosyal İlişkilere Saldırıları	Kadın	234	181,49	42469,50	14974,50	,191
	Erkek	138	194,99	26908,50		
İtibara Saldırıları	Kadın	234	177,03	41424,50	13929,50	,016*
	Erkek	138	202,56	27953,50		
Ölçeğin geneli	Kadın	234	177,29	41485,50	13990,50	,030*
	Erkek	138	202,12	27892,50		

P≤,05

Tablo 4.20.'de öğretmenlerin mobbinge dair algılarının tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonuçları görülmektedir. Bu testin sonucu itibara saldırılar alt boyutunda ve ölçek genelinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıktığını göstermektedir (sırasıyla; $U=13929,50$; $p= ,016$, $U=13990,50$; $p= ,030 \leq ,05$). Anlamlı fark tespit edilen ölçek geneli ve itibara saldırılar alt boyutunda sıra ortalamaları incelendiğinde anlamlı farkın erkekler lehine olduğu görülmektedir. Buna göre, erkek öğretmenlerin, okullarında algıladıkları genel ve itibara saldırılar alt boyutundaki mobbingin kadınlara göre daha yüksek olduğu yönündedir.

Ölçek geneli ve itibara saldırılar alt boyutu hariç diğer alt boyutlar incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farkın çıkmadığı görülmektedir (sırasıyla; $U=14318,00$; $p=,061$, $U=15285,00$; $p=,355$, $U=14974,50$; $p=,191 \leq ,05$). Elde edilen bulgular kadın ve erkek öğretmenlerin, okullarında uygulanan mobbinge yönelik söz konusu alt boyutlardaki algılarının benzer düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.4.2 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Mobbing Algılarına İlişkin Görüşleri

Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin mobbing algılarına ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerin sonuçları Tablo 4.21.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.21. Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları

		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Medeni Durum	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	Evli	,268	311	,000	,661	311	,000
	Bekar	,234	61	,000	,738	61	,000
$P \leq ,05$							

Tablo 4.21. incelendiğinde; sig. değerlerinin $p \leq ,05$ küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Mann-Whitney U testi yapılmıştır

Öğretmenlerin yaşadıkları mobbing algılarının medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.22.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.22. Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

Alt Boyut	Medeni Durum	N	Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
İletişim Biçimine Saldırıları	Evli	311	181,31	56386,00	7870,00	,031*
	Bekar	61	212,98	12992,00		
Göreve Yönelik Saldırıları	Evli	311	184,37	57340,00	8824,00	,354
	Bekar	61	197,34	12038,00		
Sosyal İlişkilere Saldırıları	Evli	311	185,23	57605,00	9089,00	,564
	Bekar	61	193,00	11773,00		
İtibara Saldırıları	Evli	311	184,01	57226,50	8710,50	,270
	Bekar	61	199,20	12151,50		
Ölçeğin geneli	Evli	311	182,75	56836,50	8320,50	,126
	Bekar	61	205,60	12541,50		

P≤,05

Tablo 4.22.'de öğretmenlerin, mobbinge dair algılarının tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonuçları görülmektedir. Bu testin sonucu iletişim biçimine saldırılar alt boyutunda medeni durum değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıktığını göstermektedir (U=7870,00; p=,031≤,05). Anlamlı fark tespit edilen iletişim biçimine saldırılar alt boyutunda sıra ortalamaları incelendiğinde anlamlı farkın bekarlar lehine olduğu görülmektedir. Buna göre, bekarlar öğretmenlerin okullarında algıladıkları iletişim biçimine saldırılar alt boyutundaki mobbing, evli öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu durum da bekar öğretmenlerin özellikle iletişim biçimine saldırılar alt boyutunda, kendilerine uygulanan davranışların mobbing olduğu algısına daha fazla sahip olduklarını düşündürülebilir.

İletişim biçimine saldırılar alt boyutu hariç, diğer alt boyutlar ve ölçek geneli incelendiğinde medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farkın çıkmadığı görülmektedir (sırasıyla; U=8824,00; p=,354, U=9089,00; p=,564, U=8710,50; p=,270, U=8320,50; p=,126≤,05). Elde edilen bulgular evli ve bekar öğretmenlerin okullarda mobbing algılarına dair görüşlerinde benzerlikler olduğunu göstermektedir.

4.4.3 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine göre Mobbing Algılarına İlişkin Görüşleri

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin mobbing algılarına ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerin sonuçları Tablo 4.23.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.23. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları

	Kıdem	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	1-5 yıl arası	,257	30	,000	,677	30	,000
	6-10 yıl arası	,277	60	,000	,637	60	,000
	11-15 yıl arası	,274	50	,000	,705	50	,000
	16-20 yıl arası	,319	65	,000	,591	65	,000
	21 yıl ve üzeri	,246	167	,000	,714	167	,000

$P \leq ,05$

Tablo 4.23. incelendiğinde; sig. değerlerinin $p \leq ,05$ küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi yapılmıştır

Öğretmenlerin mobbing algılarının kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 4.24.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.24. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları

Alt Boyut	Kıdem	N	Sıra ortalama	sd	Kay kare	p	Anlamlı fark
İletişim Biçimine Saldırıları	1-5 yıl arası	30	187,50				
	6-10 yıl arası	60	166,42				
	11-15 yıl arası	50	175,39	4	7,050	,133	
	16-20 yıl arası	65	174,59				
	21 yıl ve üzeri	167	201,50				
Göreve Yönelik Saldırıları	1-5 yıl arası	30	199,25				
	6-10 yıl arası	60	173,13				
	11-15 yıl arası	50	176,33	4	3,237	,519	
	16-20 yıl arası	65	181,21				
	21 yıl ve üzeri	167	194,12				
Sosyal İlişkilere Saldırıları	1-5 yıl arası	30	178,03				
	6-10 yıl arası	60	169,93				
	11-15 yıl arası	50	187,35	4	4,811	,307	
	16-20 yıl arası	65	176,97				
	21 yıl ve üzeri	167	197,43				
İtibara Saldırıları	1-5 yıl arası	30	208,82				
	6-10 yıl arası	60	159,05				
	11-15 yıl arası	50	185,45	4	7,259	,123	
	16-20 yıl arası	65	183,06				
	21 yıl ve üzeri	167	194,01				
Ölçeğin Geneli	1-5 yıl arası	30	194,37				
	6-10 yıl arası	60	166,94				
	11-15 yıl arası	50	178,04	4	4,310	,366	
	16-20 yıl arası	65	180,59				
	21 yıl ve üzeri	167	196,95				

$P \leq ,05$

Tablo 4.24.'de öğretmenlerin, mobbinge dair algılarının tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları görülmektedir. Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında fark yoktur. ($\chi^2=7,050$; $p=,133$, $\chi^2=3,237$; $p=,519$, $\chi^2=4,811$; $p=,307$, $\chi^2=7,259$; $p=,123$, $\chi^2=4,310$; $p=,366 \leq ,05$). Elde edilen bulgular kıdem değişkenine göre öğretmenlerin okullarda mobbing algılarına dair görüşlerinde benzerlikler olduğu yönündedir.

4.4.4 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Mobbing Algılarına İlişkin Görüşleri

Okul türü değişkenine göre öğretmenlerin mobbing algılarına ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerin sonuçları Tablo 4.25.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.25. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları

	Okul Türü	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri	,229	147	,000	,745	147	,000
	İmam Hatip Anadolu Liseleri	,321	63	,000	,607	63	,000
	Anadolu ve Fen Liseleri	,280	132	,000	,651	132	,000
	Diğer Liseler	,308	30	,000	,526	30	,000

$P \leq ,05$

Tablo 4.25. incelendiğinde; sig. değerlerinin $p \leq ,05$ küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi yapılmıştır

Öğretmenlerin mobbing algılarının okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 4.26.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.26. Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları

Alt Boyut	Okul Türü	N	Sıra ortalama	sd	Kay kare	p	Anlamlı fark
İletişim Biçimine Saldırıları	Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri	147	209,09	3	15,124	,002*	1*-2
	İmam Hatip Anadolu Liseleri	63	160,97				1*-3
	Anadolu ve Fen Liseleri	132	182,58				1*-4
	Diğer	30	146,72				
Göreve Yönelik Saldırıları	Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri	147	203,41	3	10,402	,015*	1*-2
	İmam Hatip Anadolu Liseleri	63	162,99				1*-4
	Anadolu ve Fen Liseleri	132	185,69				
	Diğer	30	156,58				
Sosyal İlişkilere Saldırıları	Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri	147	204,71	3	15,522	,001*	1*-2
	İmam Hatip Anadolu Liseleri	63	164,62				1*-4
	Anadolu ve Fen Liseleri	132	187,20				3*-4
	Diğer	30	140,10				
İtibara Saldırıları	Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri	147	204,09	3	11,689	,009*	1*-2
	İmam Hatip Anadolu Liseleri	63	159,75				1*-4
	Anadolu ve Fen Liseleri	132	185,94				2-3*
	Diğer	30	158,97				
Ölçeğin Geneli	Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri	147	208,25	3	14,648	,002*	1*-2
	İmam Hatip Anadolu Liseleri	63	159,93				1*-4
	Anadolu ve Fen Liseleri	132	184,38				
	Diğer	30	145,07				

P≤,05

Tablo 4.26.'da öğretmenlerin, mobbinge dair algılarının tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları görülmektedir. Bu testin sonucu ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde okul türü değişkenine anlamlı fark ortaya çıktığını göstermektedir ($\chi^2= 15,124$; $p=,002$, $\chi^2= 10,402$; $p=,015$, $\chi^2= 15,522$; $p=,001$, $\chi^2= 11,689$; $p=,009$, $\chi^2= 14,648$; $p=,002\leq,05$).

Tespit edilen anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla ikişerli gruplar arası uygulanan Man Whitney U testinin sıra ortalamaları incelendiğinde;

İletişim biçimine saldırılar alt boyutunda mesleki teknik anadolu liseleri ile imam hatip, anadolu fen ve diğer liseler arasında mesleki teknik anadolu liseleri lehine anlamlı fark tespit edilmiştir (sırasıyla; $U=3392,50$; $p=,002$, $U=8365,00$; $p=,043$, $U=1460,00$; $p=,003\leq,05$). İletişime saldırılar alt boyutunda mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin imam hatip, anadolu fen ve diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre mobbing algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan

öğretmenlerin, kendilerine yapılan davranışları mobbing olarak algılama düzeyleri daha yüksektir.

Göreve yönelik saldırılar alt boyutunda mesleki teknik anadolu liseleri ile imam hatip liseleri ve diğer liseler arasında mesleki teknik anadolu liseleri lehine anlamlı fark tespit edilmiştir (sırasıyla; $U=3631,50$; $p=,008$, $U=1622,50$; $p=,016\leq,05$). Göreve saldırılar alt boyutunda mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, imam hatip liseleri ve diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre mobbing algıları daha yüksektir.

Sosyal ilişkilere saldırılar alt boyutunda mesleki teknik anadolu liseleri ile imam hatip liseleri ve diğer liseler arasında mesleki teknik anadolu liseleri lehine anlamlı fark tespit edilmiştir (sırasıyla; $U=3653,50$; $p=,009$, $U=1387,00$; $p=,001\leq,05$). Anadolu ve fen liseleri ile diğer liseler arasında ise anadolu ve fen liseleri lehine anlamlı fark olduğu görülmektedir ($U=1467,50$; $p=,011\leq,05$). Sosyal ilişkilere saldırılar alt boyutunda mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, imam hatip liseleri ve diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre; anadolu ve fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin ise diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre mobbing algıları daha yüksektir.

İtibara saldırılar alt boyutunda mesleki teknik anadolu liseleri ile imam hatip liseleri ve diğer liseler arasında mesleki teknik anadolu liseleri lehine anlamlı fark tespit edilmiştir (sırasıyla; $U=3463,00$; $p=,002$, $U=1670,00$; $p=,026\leq,05$). İmam hatip liseleri ile Anadolu ve fen liseleri arasında ise Anadolu fen liseleri lehine anlamlı fark bulunmuştur ($U=3494,50$; $p=,042\leq,05$). İtibara saldırılar alt boyutunda mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin imam hatip liseleri ve diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre; anadolu ve fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin ise imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlere göre mobbing algıları daha yüksektir.

Okullarda mobbing ölçeğinin genelinde ise mesleki teknik anadolu liseleri ile imam hatip liseleri ve diğer liseler arasında mesleki teknik anadolu liseleri lehine anlamlı fark tespit edilmiştir (sırasıyla; $U=3414,50$; $p=,002$, $U=1430,50$; $p=,002\leq,05$). Ölçek genelinde mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin imam hatip liseleri ve diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre mobbing algıları daha yüksektir. Mesleki teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler, imam hatip ve diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre mobbing davranışlarını daha fazla algılamaktadır.

4.4.5 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Büyüklüğü (Öğretmen Sayısına Göre) Değişkenine Göre Mobbing Algılarına İlişkin Görüşleri

Okul büyüklüğü (öğretmen sayısına göre) değişkenine göre öğretmenlerin mobbing algılarına ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerin sonuçları Tablo 4.27’de gösterilmiştir.

Tablo 4.27. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul büyüklüğü değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları

	OkulBüyüklüğü (öğretmen sayısına göre)	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	30 ve daha az öğretmenli okul	,231	51	,000	,730	51	,000
	31-60 öğretmenli okul	,278	227	,000	,633	227	,000
	61 ve daha fazla öğretmenli okul	,256	94	,000	,728	94	,000

$P \leq ,05$

Tablo 4.27. incelendiğinde; sig. değerlerinin $p \leq ,05$ küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi yapılmıştır

Öğretmenlerin mobbing algılarının okul büyüklüğü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 4.28.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.28. Öğretmenlerin okul büyüklüğü değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları

Alt Boyut	Okul Büyüklüğü	N	Sıra ortalama	sd	Kay kare	p	Anlamlı fark
İletişim	30 ve daha az öğretmenli okul	51	212,00				
Bişimine	31-60 öğretmenli okul	227	175,97	2	6,486	,039*	1*-2
Saldırıları	61 ve daha fazla öğretmenli okul	94	198,10				
Göreve	30 ve daha az öğretmenli okul	51	205,84				
Yönelik	31-60 öğretmenli okul	227	176,30	2	6,158	,046*	2-3*
Saldırıları	61 ve daha fazla öğretmenli okul	94	200,63				
Sosyal	30 ve daha az öğretmenli okul	51	213,20				
İlişkilere	31-60 öğretmenli okul	227	177,25	2	6,658	,036*	1*-2
Saldırıları	61 ve daha fazla öğretmenli okul	94	194,36				
İtibara	30 ve daha az öğretmenli okul	51	215,91				
Saldırıları	31-60 öğretmenli okul	227	173,54	2	10,770	,005*	1*-2
	61 ve daha fazla öğretmenli okul	94	201,85				2-3*
Ölçeğin	30 ve daha az öğretmenli okul	51	214,64				
Geneli	31-60 öğretmenli okul	227	174,84	2	7,660	,022*	1*-2
	61 ve daha fazla öğretmenli okul	94	199,39				

P≤,05

Tablo 4.28.'de öğretmenlerin, mobbinge dair algılarının tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde okul büyüklüğü değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları görülmektedir. Bu testin sonucu ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde okul türü değişkenine anlamlı fark ortaya çıktığını göstermektedir (sırasıyla; $\chi^2= 6,486$; $p=,039$, $\chi^2= 6,158$; $p=,046$, $\chi^2= 6,658$; $p=,036$, $\chi^2= 10,770$; $p=,005$, $\chi^2= 7,660$; $p=,022\leq,05$).

Tespit edilen anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla ikişerli gruplar arası uygulanan Man Whitney U testinin sıra ortalamaları incelendiğinde;

İletişim biçimine saldırılar alt boyutunda 30 ve daha az öğretmenli okullar ile 31-60 öğretmenli okullar arasında 30 ve daha az öğretmenli okullar lehine anlamlı fark tespit edilmiştir ($U=4673,50$; $p=,027\leq,05$). İletişime saldırılar boyutunda 30 ve daha az öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin mobbing algıları, 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksektir.

Göreve yönelik saldırılar alt boyutunda 31-60 öğretmenli okullar ile 61 ve daha fazla öğretmenler arasında 61 ve daha fazla öğretmenli okullar lehine anlamlı fark tespit edilmiştir ($U=9271,50$; $p=,045\leq,05$). Göreve saldırılar boyutunda 61 ve daha fazla öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin mobbing algıları, 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksektir.

Sosyal ilişkilere saldırılar alt boyutunda 30 ve daha az öğretmenli okullar ile 31-60 öğretmenli okullar arasında 30 ve daha az öğretmenli okullar lehine anlamlı fark tespit edilmiştir ($U=4740,50$; $p=,024\leq,05$). Sosyal ilişkilere saldırılar boyutunda 30 ve daha az öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin mobbing algıları, 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksektir.

İtibara saldırılar alt boyutunda 30 ve daha az öğretmenli okullar ile 31-60 öğretmenli okullar arasında 30 ve daha az öğretmenli okullar lehine ($U=4416,50$; $p=,003\leq,05$) ve 31-60 öğretmenli okullar ile 61 ve daha fazla öğretmenli okullar arasında 61 ve daha fazla öğretmenli okullar lehine ($U=9092,00$; $p=,020\leq,05$) anlamlı fark tespit edilmiştir. İtibara saldırılar boyutunda 30 ve daha az öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre; 61 ve daha fazla öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre mobbing algıları daha yüksektir.

Okullarda mobbing ölçeğinin genelinde ise 30 ve daha az öğretmenli okullar ile 31-60 öğretmenli okullar arasında 30 ve daha az öğretmenli okullar lehine anlamlı fark tespit edilmiştir ($U=4542,50$; $p=,015\leq,05$). Ölçek genelinde 30 ve daha az öğretmenin görev yaptığı okullarda 31-60 öğretmenin görev yaptığı okullara göre, mobbing algıları daha yüksektir. 30 ve daha az öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin mobbing algıları 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur.

4.4.6 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Mobbing Algılarına İlişkin Görüşleri

Branş değişkenine göre öğretmenlerin mobbing algılarına ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerin sonuçları Tablo 4.29.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.29. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları

		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statisti			Statisti		
	Branşınız	c	df	Sig.	c	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	Türkçe-Sosyal	,331	81	,000	,614	81	,000
	Matematik-Fen	,240	71	,000	,727	71	,000
	Güzel Sanatlar	,260	40	,000	,717	40	,000
	Meslek Dersleri	,234	113	,000	,730	113	,000
	Diğer Dersler	,338	67	,000	,625	67	,000

P≤,05

Tablo 4.29. incelendiğinde; sig. değerlerinin $p \leq ,05$ küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi yapılmıştır

Öğretmenlerin mobbing algılarının branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 4.30.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.30. Öğretmenlerin branş değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları

Alt Boyut	Branş	N	Sıra ortalama	sd	Kay kare	p	Anlamlı fark
İletişim Biçimine Saldırıları	Türkçe-Sosyal	81	166,70	4	10,374	,035*	1-4* 4*-5
	Matematik-Fen	71	197,46				
	Güzel Sanatlar	40	171,31				
	Meslek Dersleri	113	207,63				
	Diğer Dersler	67	172,25				
Göreve Yönelik Saldırıları	Türkçe-Sosyal	81	175,72	4	6,182	,186	
	Matematik-Fen	71	192,90				
	Güzel Sanatlar	40	166,13				
	Meslek Dersleri	113	202,30				
	Diğer Dersler	67	178,26				
Sosyal İlişkilere Saldırıları	Türkçe-Sosyal	81	179,94	4	3,985	,408	
	Matematik-Fen	71	182,15				
	Güzel Sanatlar	40	169,48				
	Meslek Dersleri	113	199,95				
	Diğer Dersler	67	186,51				
İtibara Saldırıları	Türkçe-Sosyal	81	176,56	4	5,118	,275	
	Matematik-Fen	71	183,83				
	Güzel Sanatlar	40	173,45				
	Meslek Dersleri	113	203,35				
	Diğer Dersler	67	180,72				
Ölçeğin Geneli	Türkçe-Sosyal	81	170,90	4	7,157	,128	
	Matematik-Fen	71	194,62				
	Güzel Sanatlar	40	175,09				
	Meslek Dersleri	113	204,93				
	Diğer Dersler	67	172,49				

P≤,05

Tablo 4.30.'da öğretmenlerin, mobbinge dair algılarının tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları görülmektedir. Bu testin sonucu iletişim biçimine saldırılar alt boyutunda branş değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıktığını göstermektedir ($\chi^2= 10,374$; $p=,035\leq,05$).

Tespit edilen anlamlı farkın hangi grupların arasında olduğunun belirlenmesi için ikişerli gruplar arası Man Whitney U testi uygulanmış, uygulanan testler sonucunda; iletişim biçimine saldırılar alt boyutunda meslek dersleri ile türkçe-sosyal ve diğer dersler grubu arasında meslek dersleri grubu lehine anlamlı fark tespit edilmiştir (sırasıyla; $U=3575,50$; $p=,008$, $U=3102,50$; $p=,038\leq,05$). Elde edilen bulgular, branşı meslek dersleri olan öğretmenlerin mobbing algılarının branşı türkçe-sosyal ve diğer dersler olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu yönündedir.

4.4.7 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Mobbing Algılarına İlişkin Görüşleri

Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin mobbing algılarına ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerin sonuçları Tablo 4.31.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.31. Araştırmaya katılan öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları

	Aynı okulda çalışma süresi	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	5 yıl ve daha az	,260	168	,000	,678	168	,000
	6-10 yıl arası	,281	91	,000	,657	91	,000
	11 yıl ve daha fazla	,255	113	,000	,692	113	,000

$P\leq,05$

Tablo 4.31. incelendiğinde; sig. değerlerinin $p \leq,05$ küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi yapılmıştır

Öğretmenlerin mobbing algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 4.32.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.32. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi değişkenine değişkenine göre mobbing algılarındaki farklılığa ilişkin Kruskal-Wallis testi

Alt Boyut	Aynı okulda çalışma süresi	N	Sıra ortalama	sd	Kay kare	p	Anlamlı fark
İletişim Biçimine Saldırıları	5 yıl ve daha az	168	181,02	2	,842	,656	
	6-10 yıl arası	91	191,30				
	11 yıl ve daha fazla	113	190,78				
Göreve Yönelik Saldırıları	5 yıl ve daha az	168	186,77	2	,453	,798	
	6-10 yıl arası	91	181,05				
	11 yıl ve daha fazla	113	190,49				
Sosyal İlişkilere Saldırıları	5 yıl ve daha az	168	183,68	2	,309	,857	
	6-10 yıl arası	91	187,21				
	11 yıl ve daha fazla	113	190,12				
İtibara Saldırıları	5 yıl ve daha az	168	185,13	2	,188	,910	
	6-10 yıl arası	91	184,88				
	11 yıl ve daha fazla	113	189,85				
Ölçeğin Geneli	5 yıl ve daha az	168	185,83	2	,031	,984	
	6-10 yıl arası	91	185,91				
	11 yıl ve daha fazla	113	187,98				

$P \leq ,05$

Tablo 4.32.'de öğretmenlerin, mobbinge dair algılarının tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları görülmektedir. Bu testin sonucu ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıkmadığını göstermektedir (sırasıyla; $\chi^2 = ,842$; $p = ,656$, $\chi^2 = ,453$; $p = ,798$, $\chi^2 = ,309$; $p = ,857$, $\chi^2 = ,188$; $p = ,910$, $\chi^2 = ,031$; $p = ,984 \leq ,05$). Araştırma bulguları, öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre mobbing algı düzeylerinin benzer olduğu yönündedir.

4.4.8 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Aynı Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin görüşleri

Öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerin sonuçları Tablo 4.33.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.33. Araştırmaya katılan öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları

	Aynı yöneticiyle çalışma süresi	KolmogorovSmirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	5 yıl ve daha az	,263	299	,000	,673	299	,000
	6 yıl ve üzeri	,256	73	,000	,690	73	,000

P≤,05

Tablo 4.33. incelendiğinde; sig. değerlerinin $p \leq ,05$ küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Mann-Whitney U testi yapılmıştır

Öğretmenlerin mobbing algılarının aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.34.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.34. Öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre mobbing algılarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

Alt Boyut	Aynı yöneticiyle çalışma süresi	N	Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
İletişim Biçimine Saldırıları	5 yıl ve daha az	299	184,21	55078,50	10228,50	,393
	6 yıl ve üzeri	73	195,88	14299,50		
Göreve Yönelik Saldırıları	5 yıl ve daha az	299	185,39	55430,50	10580,50	,663
	6 yıl ve üzeri	73	191,06	13947,50		
Sosyal İlişkilere Saldırıları	5 yıl ve daha az	299	184,08	55038,50	10188,50	,325
	6 yıl ve üzeri	73	196,43	14339,50		
İtibara Saldırıları	5 yıl ve daha az	299	184,54	55176,50	10326,50	,436
	6 yıl ve üzeri	73	194,54	14201,50		
Ölçeğin geneli	5 yıl ve daha az	299	184,95	55300,50	10450,50	,570
	6 yıl ve üzeri	73	192,84	14077,50		

P≤,05

Tablo 4.34.'de öğretmenlerin, mobbinge dair algılarının tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonuçları görülmektedir. Bu testin sonucu tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıkmadığını göstermektedir (sırasıyla; $U=10228,50$; $p=,393$, $U=10580,50$; $p=,663$, $U=10188,50$; $p=,325$, $U=10326,50$; $p=,436$, $U=10450,50$; $p=,570 \leq ,05$). Araştırma bulguları, öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre mobbing düzeylerinin benzer olduğu yönündedir.

4.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın beşinci alt problemi olan “Lise yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin mobbing algıları arasında ilişki var mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizine dair Spearman Rho katsayıları Tablo 4.38.’de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri görüşleri ile mobbing algıları arasında ($r = -.669$; $p < .05$), negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 4.35. Öğretmenlerin algıladıkları çatışma yönetimi stratejileri ve mobbing algıları arasındaki ilişkiye yönelik Spearman Rho Korelasyon analizi

		İletişim Biçimine Saldırıları	Göreve Yönelik Saldırıları	Sosyal İlişkilere Saldırıları	İtibara Saldırıları	Mobbing
Uzlaşma	r	-,685	-,562	-,578	-,543	-,641
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Bütünleştirme	r	-,692	-,551	-,577	-,519	-,641
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Kaçınma	r	-,437	-,346	-,416	-,380	-,401
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Ödün Verme	r	-,631	-,497	-,553	-,499	-,590
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Hükmetme	r	-,573	-,530	-,504	-,478	-,565
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Çatışma	r	-,714	-,578	-,611	-,565	-,669
	p	,000	,000	,000	,000	,000

Tablo 4.35. incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel çatışma ve mobbinge yönelik görüşleri ve alt boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyli anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular detaylı bir şekilde değerlendirildiğinde;

Örgütsel çatışma alt boyutu olan uzlaşmaya yönelik görüşler ile mobbing ölçeğinin alt boyutları olan iletişim biçimine saldırılar ($r = -.685$; $p < .05$), göreve yönelik saldırılar ($r = -.562$; $p < .05$), sosyal ilişkilere saldırılar ($r = -.578$; $p < .05$),

itibara saldırılar ($r = -.543$; $p < .05$) ve mobbing ölçeğinin geneli arasında ($r = -.641$; $p < .05$) negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Örgütsel çatışma alt boyutu olan bütünleştirmeye yönelik görüşler ile mobbing ölçeğinin alt boyutları olan iletişim biçimine saldırılar ($r = -.692$; $p < .05$), göreve yönelik saldırılar ($r = -.551$; $p < .05$), sosyal ilişkilere saldırılar ($r = -.577$; $p < .05$), itibara saldırılar ($r = -.519$; $p < .05$), ve psikolojik şiddet (mobbing) ölçeğinin geneli arasında ($r = -.641$; $p < .05$), negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Örgütsel çatışma alt boyutu olan kaçınmaya yönelik görüşler ile mobbing ölçeğinin alt boyutları olan iletişim biçimine saldırılar ($r = -.437$; $p < .05$), göreve yönelik saldırılar ($r = -.346$; $p < .05$), sosyal ilişkilere saldırılar ($r = -.416$; $p < .05$), itibara saldırılar ($r = -.380$; $p < .05$) ve mobbing ölçeğinin geneli arasında ($r = -.401$; $p < .05$), negatif yönlü ve zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Örgütsel çatışma alt boyutu olan ödün vermeye yönelik görüşler ile mobbing ölçeğinin alt boyutları olan iletişim biçimine saldırılar ($r = -.631$; $p < .05$), sosyal ilişkilere saldırılar ($r = -.553$; $p < .05$), ölçeğin geneli arasında ($r = -.590$; $p < .05$), negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı; göreve yönelik saldırılar ($r = -.497$; $p < .05$) ve itibara saldırılar ($r = -.499$; $p < .05$) arasında negatif yönlü ve zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Örgütsel çatışma alt boyutu olan hükmetmeye yönelik görüşler ile mobbing ölçeğinin alt boyutları olan iletişim biçimine saldırılar ($r = -.573$; $p < .05$), göreve yönelik saldırılar ($r = -.530$; $p < .05$), sosyal ilişkilere saldırılar ($r = -.504$; $p < .05$) ve ölçeğin geneli arasında ($r = -.565$; $p < .05$) negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı; itibara saldırılar ($r = -.478$; $p < .05$), arasında negatif yönlü ve zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Örgütsel çatışmaya yönelik görüşleri ile mobbing ölçeğinin alt boyutları olan iletişim biçimine saldırılar arasında ($r = -.714$; $p < .05$), negatif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı; göreve yönelik saldırılar ($r = -.578$; $p < .05$), sosyal ilişkilere saldırılar ($r = -.611$; $p < .05$), itibara saldırılar ($r = -.565$; $p < .05$) ve mobbing görüşleri arasında ($r = -.669$; $p < .05$) negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

5. TARTIŞMA

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıları, ölçek geneli ile uzlaşma, bütünleştirme ve kaçınma boyutlarında sık sık; ödün verme ve hükmetme boyutlarında ara sıra seçeneklerinde toplanmıştır.

Bu bulgular yöneticilerin, okullarında herhangi bir çatışma meydana geldiğinde uzlaşmacı bir yaklaşım izledikleri şeklinde yorumlanabilir. Çatışmaların çözümü aşamasında uzlaşma stratejinin kullanılması, tarafların eğitim örgütlerinin sorunlarıyla yüzleşmeleri ve sonuçtan memnun ayrılmasına katkıda bulunacağı için iş barışının sağlanmasına katkı sağlayabilir. Bu araştırmanın bulguları, Çelik ve Tosun (2019) ile Güllüoğlu'nun (2013) araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Yöneticilerinin sık sık kullandıkları diğer bir strateji ise bütünleştirme stratejisidir. Bu stratejinin kullanılma amacı çatışmanın çözümünde kullanılacak en uygun yolu bulmaktır. Literatür incelendiğinde, Arslantaş ve Özkan (2012), Bağdatlı (2015), Çobanoğlu ve Yüksel (2020), Demir (2019), Doğan (2019), Erol (2009), Gümüşeli (1994), Güney (2009), Horata (2013), Kabaklı-Çimen ve Bağdatlı-Sarıboğa (2020), Odabaşoğlu (2013), Örs ve Ilgar (2019), Özdemir'in (2018) araştırma sonuçları, bütünleştirme stratejisinin en fazla kullanılan strateji olduğu yönündedir. Öğretmenlerin çatışmaların çözümü aşamasında görüşlerinin alınması ve çözüm sürecine katılmaları, yönetime karşı güven duygusu kazanmalarına katkı sağlayabilir. Aynı zamanda yaşadıkları sıkıntıları hem yöneticileriyle hem de arkadaşlarıyla paylaşma imkânı yakalamalarına yardımcı olabilir. Bu iki stratejiyi uygulayan okullarda yöneticilerin öğretmenlerin fikirlerine önem verdiği ve çatışmaların çözümünde onların da görüşlerini dikkate aldığı söylenebilir.

Çatışmaların çözümünde sık sık başvuru alan diğer bir strateji ise kaçınma stratejisidir. Bu araştırmanın bulgularından hareketle, yöneticilerin uzlaşma ve bütünleştirme stratejilerinden sonuç alamayacaklarını düşündüklerinde kaçınma stratejisine başvurdıkları söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri, okul yöneticilerinin ödün verme ve hükmetme stratejilerini ara sıra düzeyinde kullandıkları yönündedir. Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan yöneticiler en az hükmetme stratejisini kullanmaktadır. Arslantaş ve Özkan (2012), Çelik ve Tosun (2019), Demir (2019), Doğan (2019), Erol (2009), Gümüşeli

(1994), Güney (2009), Horata (2013), Odabaşıoğlu (2013), Örs ve Ilgar (2019), Özdemir (2018) tarafından yapılan araştırmaların bulguları, hükmetme stratejisinin en az kullanılan strateji olduğu yönündedir. Buradaki araştırmaların bulguları, kaçınma stratejisinin kullanımı açısından bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Çatışmaların çözümünde her zaman aynı stratejinin kullanılması aynı sonucu vermeyebilir. Ödün verme ve hükmetme stratejilerinin uygulanması, yöneticilerin sorunların çözümü aşamasında, ortama ve şartlara göre hangi çatışma yönetimi stratejisini kullanması gerektiğine karar verdiği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma kapsamındaki kadın öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirmeye dair algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bütünleştirme stratejisi hariç, diğer stratejiler ve ölçek genelinde anlamlı bir fark ortaya çıkmaması, öğretmenlerin görüşlerinin benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir. Arslantaş ve Özkan (2012), Bağdatlı (2015), Casiadi (2017), Demir (2019), Demirkaya (2012), Gümüşeli (1994), Odabaşıoğlu (2013), Özkara ve Tunç (2020) tarafından yapılan araştırmaların bulguları, bu araştırmanın bulgularını kısmen desteklemektedir.

Araştırma kapsamındaki evli öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetmeye dair algıları daha yüksektir. Hükmetme stratejisi hariç, diğer stratejiler ve ölçek genelinde medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Bu bulgudan hareketle öğretmenlerin görüşlerinin medeni durum değişkeni ve ölçek genelinde benzer olduğu söylenebilir. Arslantaş ve Özkan (2012), Demir (2019), Karabulut (2015), Odabaşıoğlu (2013), Özdemir (2018) tarafından yapılan araştırmaların bulguları, bu araştırmanın bulgularını kısmen desteklemektedir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıları, 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin daha az uzlaşmacı ve bütünleştirici olduğu şeklindedir. Bu durum çalışılan süre arttıkça öğretmenlerin yöneticilerinin davranışlarını daha az uzlaşmacı ve bütünleştirici olarak anlamlandırdıkları şeklinde yorumlanabilir. Demir (2019) tarafından yapılan araştırmanın bulguları ile bu araştırmanın bulguları birbirini kısmen desteklemektedir. Gümüşeli (1994) tarafından yapılan araştırmanın bulguları, yöneticilerin kullanmış oldukları çatışma yönetimi stratejilerinde öğretmen algılarına göre kıdem değişkeni açısından anlamlı bir

farklılık olmadığı yönündedir. Araştırma bulguları bu araştırmanın bulgularını desteklememektedir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıları, uzlaşma, kaçınma, ödün verme alt boyutlarında ve ölçek genelinde okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark ortaya çıktığını göstermektedir. Bu bulgulardan hareketle imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerini daha uzlaşmacı olarak algıladıkları söylenebilir. Ayrıca imam hatip liseleri ve diğer liselerde görev yapan öğretmenlerin de yöneticilerini daha ödün verici olarak algıladıkları söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıları, okul büyüklüğü (öğretmen sayısına göre) değişkenine göre, 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan yöneticilerin ödün verme stratejisini daha fazla kullandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıları, branş değişkenine göre, kaçınma alt boyutunda, türkçe-sosyal, matematik-fen, güzel sanatlar, meslek dersleri branşlarındaki öğretmenlerin yöneticilerinin daha fazla kaçındığı şeklinde yorumlanabilir. Hükmetme alt boyutunda ise türkçe-sosyal, matematik-fen ve diğer branşlı öğretmenlerin yöneticilerinin daha hükmedici olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıları, aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre, uzlaşma alt boyutunda, 5 yıl ve daha az hizmet yılına sahip öğretmenlerin 5 yıldan fazla hizmet yılına sahip olanlara göre yöneticilerini daha uzlaşmacı olarak algıladıkları söylenebilir. Demir (2019) ve Gümüşeli (1994) tarafından yapılan çatışma yönetimi stratejilerinde öğretmen algılarına göre aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre uzlaşma boyutunda fark yoktur. Ancak Demir (2019) tarafından yapılan araştırmanın hükmetme boyutunda, farklılık olduğu yönündedir. Araştırmaların bulguları, birbirinden farklılık göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıları, aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre, benzer stratejiler uyguladığı yönündedir. Demirkaya (2012), tarafından, “hükmetme, kaçınma ve uyma-uzlaşma” olmak üzere üç strateji kullanılarak yapılan araştırmanın bulguları ile bu araştırmanın bulguları paralellik göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin mobbing algıları, ölçek geneli ile tüm alt boyutlarda “hiçbir zaman” seçeneğinde toplanmıştır. Öğretmenlerin okullarında karşılaştıkları mobbing algıları çok düşük düzeydedir.

Bu bulgular, araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticiler tarafından uygulanan davranışları mobbing olarak algılamadıkları şeklinde yorumlanabilir. Yöneticilerin okullarındaki çatışmaların yönetilmesi aşamasında uzlaşma stratejisini sık sık kullanmaları bu durumu destekleyebilir. Ortaya çıkan çatışmaların yönetilmesi aşamasında, çatışma yönetimi stratejilerinin etkin bir şekilde kullanılması örgütsel çatışmaların mobbing aşamasına ulaşmadan ortadan kaldırılmasına katkı sağlayabilir. Ö. Genç'er'in (2019), görev ve sosyal ilişkiler olmak üzere iki tane alt boyut kullanarak yaptığı araştırmanın sonuçları bu araştırmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Demir (2019), Durusu (2019) ve Onbaş (2007) tarafından yapılan araştırmaların bulguları, bu araştırmanın bulgularını desteklememektedir.

Yöneticiler farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler arasındaki çatışmaları yönetme becerisine sahip olabilir ve çatışmaları etkin bir şekilde yöneterek eylemlerin mobbinge dönüşmesine fırsat vermeyebilir. Bu nedenle çatışmalar mobbinge dönüşmeyebilir. Araştırmanın yapıldığı eğitim öğretim yılında tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi dolayısıyla okulların uzaktan eğitim yoluyla eğitime devam etmesi kaynaklı olarak öğretmenlerin, yöneticilerle ve arkadaşlarıyla fazla bir etkileşim içerisinde olmamaları mobbing yoktur gibi bir algı oluşturmuş olabilir. Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan öğretmenlerin yöneticileri mobbing davranışları uygulamıyor olabilir. Çatışmaların mobbinge dönüşmeden yönetildiği, çalışanlar ve yöneticiler arasında mobbing davranışlarının uygulanmadığı bir ortamın varlığının, eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesinde çok önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Mobbingless ortamlarda görev yapan öğretmenler, çalışma ortamlarında daha mutlu ve huzurlu olabilirler. Bu durum onların sınıf içindeki davranışlarına etki ederek öğrencilerin okula sevrerek gelmelerine ve daha iyi eğitim ortamlarının oluşmasına katkı sağlayabilir. Bu özellikteki okullardan mezun olan öğrenciler de toplumun gelişimine olumlu yönde katkıda bulunabilir. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında, araştırma kapsamındaki okullarda algılanan mobbing davranışlarının çok düşük düzeyde olmasının hem örgüte hem bireylere hem de topluma pozitif anlamda katkı sağlayacağı söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki erkek öğretmenlerin mobbing algılarının, cinsiyet değişkenine göre, ölçek geneli ve itibara saldırılar alt boyutunda kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer alt boyutlarda ise öğretmenlerin mobbing algıları benzer düzeydedir. Mobbing ölçeğinin geneli ve itibara saldırılar alt boyutu haricinde, Demir (2019), Durusu (2019), M. Genç (2019), Ö. Genç (2019), Gökdağ (2017) tarafından yapılan araştırmaların bulguları bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Araştırma kapsamındaki bekar öğretmenlerin mobbing algılarının, medeni durum değişkenine göre iletişim biçimine saldırılar alt boyutunda evli öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer alt boyutlarda ve ölçek genelinde ise öğretmenlerin mobbing algıları benzer düzeydedir. Alğan (2017), Demir (2019), Durusu (2019), M. Genç (2019), Ö. Genç (2019), Gökdağ (2017) tarafından yapılan araştırmaların bulguları, iletişim biçimine saldırılar alt boyutu hariç, bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Onbaş (2007) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına itibara saldırılar alt boyutunda bekar öğretmenler lehine anlamlı bir fark olduğu yönündedir. Buradaki bulgular alt boyutlar bazında farklılık göstermekle birlikte, genel anlamda bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin mobbing algıları, tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde kıdem değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıkmadığını göstermektedir. Bu bulgulara göre kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki mobbing algılarının benzer olduğu söylenebilir. Demir (2019), Durusu (2019), Ö. Genç (2019), Serin (2018) tarafından yapılan araştırmaların bulguları bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin mobbing algıları, tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde okul türü değişkenine göre, anlamlı fark ortaya çıktığını göstermektedir. Bu bulgular ışığında, iletişim biçimine saldırılar alt boyutunda, mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin kendilerine yapılan davranışları mobbing olarak algılama düzeyleri daha yüksektir şeklinde yorumlanabilir. Göreve yönelik saldırılar alt boyutunda mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin imam hatip liseleri ve diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre mobbing algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Sosyal ilişkilere saldırılar alt boyutunda mesleki ve teknik anadolu

liselerinde görev yapan öğretmenlerin imam hatip liseleri ve diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre; anadolu ve fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin ise diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre mobbing algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. İtibara saldırılar alt boyutunda mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin imam hatip liseleri ve diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre; anadolu ve fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin ise imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlere göre mobbing algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Okullarda mobbing ölçeğinin genelinde ise mesleki teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, imam hatip ve diğer liselere göre mobbing davranışlarını daha fazla algıladığı söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin mobbing algıları, tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde okul büyüklüğü (öğretmen sayısına göre) değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıktığını göstermektedir. Bu bulgulara göre; İletişim biçimine saldırılar alt boyutunda 30 ve daha az öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin mobbing algılarının 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Göreve yönelik saldırılar alt boyutunda 61 ve daha fazla öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin mobbing algılarının 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Sosyal ilişkilere saldırılar alt boyutunda 30 ve daha az öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin mobbing algılarının 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. İtibara saldırılar alt boyutunda 30 ve daha az öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre; 61 ve daha fazla öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre mobbing algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Okullarda mobbing ölçeğinin genelinde ise 30 ve daha az öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin mobbing algılarının 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin mobbing algıları, iletişim biçimine saldırılar alt boyutunda branş değişkenine göre branşı meslek dersleri olan öğretmenlerin mobbing algılarının branşı türkçe-sosyal ve diğer dersler olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin mobbing algılarının, ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre benzer olduğu söylenebilir. Demir (2019), Durusu (2019), Ö. Gençer (2019) tarafından yapılan araştırmaların bulguları, bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin mobbing algıları, ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıkmadığını göstermektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde şu an görev yaptıkları okulda aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre mobbing algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin çatışma ve mobbinge yönelik görüşleri ve alt boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyli anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Ayrıca; çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma stratejisi ile mobbingin tüm alt boyutları ve ölçek genelinde; ödün verme stratejisi ile göreve yönelik ve itibara yönelik saldırılar alt boyutları arasında; hükmetme stratejisi ile itibara yönelik saldırılar alt boyutu arasında negatif yönlü, zayıf düzeyde anlamlı; örgütsel çatışma ölçeğinin geneli ile iletişim biçimine saldırılar alt boyutu arasında negatif yönlü, yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kaçınma stratejisi ile mobbingin tüm alt boyutları ve ölçeğin geneli; ödün verme stratejisi ile göreve ve itibara yönelik saldırılar; hükmetme ile itibara yönelik saldırılar; çatışma ölçeğinin geneli ile iletişime yönelik saldırılar haricinde çatışma yönetimi stratejilerinin tamamı ve ölçeğin geneli ile mobbing ölçeğinin geneli ve alt boyutları arasında negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Demir (2019) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre bütünleştirme ve ödün verme stratejileri ile mobbingin tüm alt boyutları arasında negatif yönde, düşük ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda hükmetme stratejisi ile yalnızca iletişime yönelik saldırılar alt boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kaçınma ve uzlaşma stratejileri ile ise itibara yönelik saldırılar alt boyutu hariç, mobbingin diğer alt boyutları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buradaki bulgular ile bu araştırmanın bulguları hükmetme stratejisiyle iletişime yönelik saldırılar haricinde paralellik göstermektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine göre ulaşılan sonuçlara ve sonuçlara bağlı geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

6.1 Sonuç

6.1.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırma kapsamındaki öğretmenler, çatışma yönetiminde yöneticilerinin uzlaşma, bütünleştirme ve kaçınma stratejilerini, ödün verme ve hükmetme stratejilerine göre daha çok kullandıkları görüşündedirler. Uzlaşma stratejisi, çatışma taraftarlarının görüşlerini açıkça ortaya koyarak, tartışmalarını ve ortak bir çözüm arayışı içinde bulunmalarını sağlayan bir yaklaşımdır.

Bütünleştirme stratejisi, empati duygusunun hakim olduğu, bireyin hem kendisinin hem de karşısındaki bireyin görüşlerine yüksek derecede önem verdiği bir stratejidir. Bu yaklaşımda açık bir fikir alışverişi ve empati hakimdir. İş birliği yaparak çatışmanın çözümünde kullanılacak en uygun yolu bulma arayışıdır.

Uzlaşma ve bütünleştirme stratejilerinin kullanıldığı okullarda demokratik bir ortamın varlığından söz edilebilir. Öğretmenlerin çatışmaların çözümü aşamasında görüşlerinin alınması ve çözüm sürecine katılmaları, yönetime karşı güven duygusu kazanmalarına katkı sağlayabilir. Aynı zamanda yaşadıkları sıkıntıları hem yöneticileriyle hem de arkadaşlarıyla paylaşma imkanı bulmalarına yardımcı olabilir. Bu iki stratejinin uygulandığı okullarda yöneticilerin, öğretmenlerin fikirlerine önem verdiği ve çatışmaların çözümünde onların görüşlerini dikkate aldığı söylenebilir.

Yöneticilerin uzlaşma ve bütünleştirme stratejilerinden sonuç alamayacaklarını düşündüklerinde, çatışmayı görmezden gelme ya da çözümü zamana bırakarak kaçınma stratejisine başvurdıkları söylenebilir. Yöneticiler, çatışmaların çözümünde ara sıra ödün verme ve hükmetme stratejini kullanmaktadır.

6.1.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Cinsiyet değişkenine göre, araştırma kapsamındaki kadın öğretmenlerin görüşleri, yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinden sadece bütünleştirme stratejisini daha fazla kullandıkları yönünde farklılık göstermektedir. Medeni durum değişkenine göre; sadece evli öğretmenlerin, yöneticilerinin çatışma yönetimi

stratejilerinden hükmetme stratejisini daha çok kullandığı yönündeki görüşleri farklılık göstermektedir.

Kıdem değişkenine göre, 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler, yöneticilerinin uzlaşma ve bütünleştirme stratejilerini daha az kullandıkları görüşündedir. Okul türü değişkenine göre, lise öğretmenlerinin, yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıları, uzlaşma, kaçınma, ödün verme alt boyutlarında ve ölçek genelinde farklılık göstermektedir. İmam hatip liselerinde çalışan öğretmenlerin yöneticilerinin çatışma stratejilerinden daha çok uzlaşma, kaçınma ve ödün verme stratejilerini kullandığı söylenebilir. Okul büyüklüğü (öğretmen sayısına göre) değişkenine göre, 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenler, yöneticilerinin ödün verme stratejisini fazla kullandığını belirtmiştir. Branş değişkenine göre, lise öğretmenlerinin, yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıları, kaçınma ve hükmetme alt boyutlarında farklılık göstermektedir. Bu bulgulardan hareketle, kaçınma alt boyutunda, türkçe-sosyal, matematik-fen, güzel sanatlar, meslek dersleri branşlarındaki öğretmenlerin yöneticilerinin, diğer branşlardaki (Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Yabancı Dil, Bilişim Teknolojileri, Beden Eğitimi) yöneticilerden daha fazla kaçındığı söylenebilir. Hükmetme alt boyutunda ise türkçe-sosyal, matematik-fen ve diğer branşlı öğretmenlerin yöneticilerinin daha hükmedici olduğu söylenebilir.

Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre; 5 yıl ve daha az aynı lisede çalışan öğretmenler, 6 yıl ve daha fazla çalışan öğretmenlere göre yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinden daha çok uzlaşma stratejisini kullandıkları görüşündedirler. Aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre lise öğretmenlerinin görüşleri farklılık göstermemektedir.

6.1.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin mobbing algıları, çok düşük düzeydedir. Yöneticilerin okullarındaki çatışma yönetiminde daha çok uzlaşma, bütünleştirme ve kaçınma stratejilerini kullanmaları, lise öğretmenlerinin mobbing algılarının çok düşük düzeyde olmasında etkili olduğu söylenebilir.

Ayrıca, yöneticilerin olumlu kişilik özellikleri (babacan v.b.) ve iletişim becerilerinin de etkisi yadsınamaz. Araştırmanın yapıldığı 2020-2021 akademik öğretim yılında dünyayı etkisi altına alan pandemi dolayısıyla araştırma kapsamındaki okulların uzaktan eğitim yoluyla eğitime devam etmesi,

öğretmenlerin ve yöneticilerin daha az iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmaları mobbingin çok düşük düzeyde algılanmasını etkilediği söylenebilir. Araştırma kapsamındaki okullarda algılanan mobbing davranışlarının çok düşük düzeyde olması, öğretmenlerin motivasyonunu, eğitim ve öğretimi, akademik başarıyı ve okul iklimini olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

6.1.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırma kapsamındaki okullarda, “Okullarda Mobbing Ölçeğinin” geneli ve itibara saldırılar alt boyutunda, erkek öğretmenlerin mobbing algılarının, kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Medeni durum değişkenine göre, bekar öğretmenlerin mobbing algılarının evli olanlara göre iletişim biçimine saldırılar alt boyutunda, daha yüksek olduğu söylenebilir. Buna göre, bekar öğretmenlerin mobbing algılarının, iletişim biçimine alt boyutunda evli öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin mobbing algıları, tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde okul türü değişkenine göre farklılık göstermektedir. İletişim biçimine saldırılar alt boyutunda mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin kendilerine yapılan davranışları mobbing olarak algılama düzeyleri daha yüksektir. Göreve yönelik saldırılar alt boyutunda mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin imam hatip liseleri ve diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre mobbing algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Sosyal ilişkilere saldırılar alt boyutunda mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin imam hatip liseleri ve diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre; anadolu ve fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin ise diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre mobbing algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. İtibara saldırılar alt boyutunda mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin imam hatip liseleri ve diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre; anadolu ve fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin ise imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlere göre mobbing algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Okullarda mobbing ölçeğinin genelinde ise mesleki teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, imam hatip ve diğer liselere göre mobbing davranışlarını daha fazla algıladığı söylenebilir.

Öğretmenlerin mobbing algıları, tüm ölçek düzeyinde ve alt boyutlar düzeyinde okul büyüklüğü değişkenine göre farklılık göstermektedir. İletişim biçimine saldırılar alt boyutunda 30 ve daha az öğretmenli okullarda görev yapan

öğretmenlerin mobbing algılarının 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Göreve yönelik saldırılar alt boyutunda 61 ve daha fazla öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin mobbing algılarının 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Sosyal ilişkilere saldırılar alt boyutunda 30 ve daha az öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin mobbing algılarının 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. İtibara saldırılar alt boyutunda 30 ve daha az öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre; 61 ve daha fazla öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre mobbing algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Okullarda mobbing ölçeğinin genelinde ise 30 ve daha az öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlerin mobbing algılarının 31-60 öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin branşlarına göre mobbing algıları, iletişim biçimine saldırılar alt boyutunda farklılık göstermektedir. Branşı meslek dersleri olan öğretmenlerin mobbing algılarının branşı türkçe-sosyal ve diğer dersler (Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Yabancı Dil, Bilişim Teknolojileri, Beden Eğitimi) olan öğretmenlere göre daha yüksektir. Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki mobbing algılarında, ölçek genelinde ve alt boyutlar düzeyinde kıdem, aynı okulda çalışma süresi, aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre fark yoktur.

6.1.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile mobbinge yönelik algıları arasında, ölçek geneli ve alt boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki vardır.

Çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma stratejisi ile mobbingin tüm alt boyutları ve ölçek genelinde; ödün verme stratejisi ile göreve yönelik ve itibara yönelik saldırılar alt boyutları arasında; hükmetme stratejisi ile itibara yönelik saldırılar alt boyutu arasında negatif yönlü, zayıf düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Örgütsel çatışma ölçeğinin geneli ile iletişim biçimine saldırılar alt boyutu arasında negatif yönlü, yüksek düzeyde ilişki olduğu söylenebilir. Çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma stratejisi ile mobbingin tüm alt boyutları ve ölçeğin geneli; ödün verme stratejisi ile göreve ve itibara yönelik saldırılar;

hükmetme stratejisi ile itibara yönelik saldırılar; çatışma ölçeğinin geneli ile iletişime yönelik saldırılar haricinde çatışma yönetimi stratejilerinin tamamı ve ölçeğin geneli ile mobbing ölçeğinin geneli ve alt boyutları arasında negatif yönlü, orta düzeyde ilişki vardır.

6.2 Öneriler

- 1) Milli Eğitim Bakanlığınca: Okullarda “çatışma yönetimi stratejileri” “eğitimde mobbing” ve “okullarda etkili iletişim” konularında okul yönetici ve öğretmenlerine ayrı ayrı farkındalık eğitimi düzenlenebilir.
- 2) Yöneticiler okullarında meydana gelen çatışmaların çözümünde öğretmenlere daha fazla yetki vererek, onların sorunlarını kendi aralarında tartışarak çözmelerini sağlayabilir. Böylece taraflar sorunlara iletişim içinde çözüm arayacağından, ortamdaki çatışmaların mobbinge dönmeden çözümlenmesi sağlanabilir.
- 3) Piknik, konser, eğlence gibi sosyal etkinlikler düzenlenebilir. Böyle etkinlikler öğretmen ve yöneticiler arasında yakınlaşma sağlayacağından, ortamda meydana gelen çatışmaların alevlenmesini engelleyebilir.
- 4) Çatışma ve mobbing kavramları ile farklı kavramların ilişkisini sorgulayan ilişkisel tarama modelinde araştırmalar tasarlanabilir.
- 5) Türkiye ve başka ülkelerde resmi ve özel okullarda ve farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerini karşılaştıran araştırmalar planlanabilir.
- 6) Türkiye ve başka ülkelerde resmi ve özel üniversitelerde idari ve akademik personeli kapsayan karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.
- 7) Çatışma ve mobbing bütün örgütlerde var olan bir problem olduğu için farklı özel ve kamu kurumlarında karşılaştırmalı araştırmalar planlanabilir.

7. KAYNAKLAR

(Bu tez çalışmasında APA 7th Edition atıf sistemi kullanılmıştır.)

- “2011/2 sayılı genelge”. (2011). *İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi*. Ankara: Resmi Gazete.
- Açıkgöz, G. (2014). *Örgütsel Çatışma, Nedenleri Çözüm Yöntemleri ve Sağlık Çalışanları*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbolat, M., Yımaz, A., & Tutar, H. (2014). Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Mobbingin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1-17.
- Akcan, G. (2014). *Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Aşamalarında Çatışma Çözme Yöntemleri*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçakaya, M. (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi. *Kamu-İş*, 2-27.
- Akgün, N., Yıldız, K., & Çelik, D. (2009). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 90-101.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-11.
- Akman, A., & Yakut, E. (2018). Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Demografik ve Kontrol Değişkenleri Açısından İncelenmesi. *International Journal of Social Science Research*, 188-210.
- Algan, M. (2017). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Eylemlerine İlişkin Algılarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Erzurum İli Örneği). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altuntaş, C. (2010). Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 2995-3015.
- Antonioni, D. (1998). Relationship Between The Big Five personality Factors and Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 336-355.
- Arslan, K. (2016). KOBİ'lerde Çatışma ve KOBİ Yöneticilerinin Çatışmanın Yönetiminde İzledikleri Stratejiler. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35-62.
- Arslantaş, H. İ., & Özkan, M. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 555-570.
- Asi-Karakaş, S., & Okanlı, A. (2013). Hemşirelik ve Mobbing. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 562-576.
- Asunakutlu, T., & Safran, B. (2006). Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 111-129.
- Atatanır, H. (2021). Çalışma Yaşamında Bir Ayrımcılık Türü Olarak Mobbing ve Siber Boyutu. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1621-1639.
- Aydın, M. (1984). *Örgütlerde Çatışma*. Ankara: Bas-Yay Matbaası.

- Bağdatlı, F. (2015). Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baltacı, A. (2018). Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Önyargının Aracılık Rolü. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 141-161.
- Baş, M. (2018). Algılanan Otel İmajının Davranışsal Niyetler Üzerine Etkisi: Marmaris'teki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayrak-Kök, S. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 433-448.
- Casiadi, S. (2017). Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Konusunda Görüşleri. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma. *Bilig Dergisi*, 111-126.
- Cemaloğlu, N., & Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 345-362.
- Cevher, E., & Öztürk, U. C. (2015). İş Yaşamında Kadınların Kadınlara Yaptığı Mobbing Üzerine Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 860-876.
- Çalış-Duman, M., & Akdemir, B. (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 29-52.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü [ÇSGBÇGM]. (2014). *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*. Ankara: Özel Matbaası.
- Çapal, Ç. (2019). Örgütlerde Çalışanların Kişilik Tiplerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisi. Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelebi, N., & Taşçı-Kaya, G. (2014). Öğretmenlerin Maruz Kaldığı Mobbing (Yıldırma). *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 43-66.
- Çelik, K., & Tosun, A. (2019). Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki. *Adıyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 99-121.
- Çoban, R., & Deniz, M. (2018). Çalışanları İşyeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik İmalat Sektörü Üzerinde Bir Araştırma. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 286-296). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi .
- Çobanoğlu, F., & Yüksel, Y. M. (2020). Çatışma Yönetim Stilleri: Öğretmen Motivasyonu Açısından İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 348-364.
- Çögenli, M. Z., & Asunakutlu, T. (2014). Akademisyenlere Yönelik Mobbing Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 92-105.
- Çukur, C. (2016). *Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz*. Ankara: TBMM Araştırma Merkezi.
- Davenport, N. Z., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. (O. C. ÖnerToy, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Davenport, N. Z., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (2014). *Mobbing* (2014 PDF-EDITION b.). United States of America, United States of America: Civil Society Publishing. December Saturday, December 26, 2020 tarihinde alındı

- Demir, Ö. (2019). Özel Eğitim Okulları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Öğretmenlerin Psikolojik Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Düzeyleri Arasındaki İlişki. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demirkaya, Y. (2012). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İletişim Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları . Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü .
- Doğan, P. (2019). Öğretmenlerin Politik Becerileri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Kullanımı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Durusu, H. (2019). Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama, İş Yeri Arkadaşlık Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi (Bilecik İli Örneği) . Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ege, H. (2010). Different Typologies of Workplace Conflict and Their Connections With Post Traumatic Embitterment Disorder (PTED). 234-236.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work and Stress*, 24-44.
- Erdem, T. (2014). Mobbing ve Mobbing ile Mücadele Yöntemleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 622-628.
- Erol, E. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gedikli, N., & Balcı, V. (2005). Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri . *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 35-45 .
- Gençer, M. (2019). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırma (Mobbing) Algıları ile Ders Dışı Sportif Aktivite ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gençer, Ö. (2019). İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşantıları ile Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki. Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). *Organizations: Behavior structure processes*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Gökdağ, Y. (2017). Ortaokul ve Liselerde Görevli Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Karşılaştıkları Psikolojik Yıldırma Davranışları (Mersin İli Örneği). Mersin: Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Göymen, Y. (2020). İş Hayatında Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yolları . *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 31-60.
- Güllüoğlu, Ö. (2013). Kayseri’de Hizmet Veren Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Faktörlerinin ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Analizi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* , 193-218.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, F. (2009). Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*. İstanbul: Derin Yayınları.

- Henkin, A. B., Cistone, P. J., & Dee, J. R. (1999). Conflict Management Strategies of Principals in Site-Based Managed Schools. *Journal of Educational Administration*, 142-158.
- Hoover, D. R. (1990). Relationships Among Perceptions of Principals' Conflict Management Behaviors Levels of Conflict, and Organizational Climate in High Schools. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
- Horata, S. C. (2013). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tercih Ettikleri Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Denizli İli Örneği). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İdiğ-Çamuroğlu, M., & Minibas-Poussard, J. (2017). Psikolojik Taciz: Türkiye Geneline Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 53-68.
- Kabaklı-Çimen, L., & Bağdatlı-Sarıboğa, F. (2020). Okul Müdürlerine ve Öğretmenlerin Algılarına Göre Çatışma Yönetimi Stillerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 29-55.
- Karabulut, A. (2015). Okul Yöneticilerinin Yönetici Kaygı Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Keçeci, O., & Demiray, E. (2020). Spor İşletmeleri Personelinin İş Yerlerindeki Örgütsel Çatışmaların Nedenleri ve Yönetilme Stillerine Yönelik Algıları. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 31-47.
- Keim, J., & McDermott, J. C. (2010). Mobbing: Workplace Violence in the Academy. *The Educational Forum*, 167-173.
- Kılıç, E. (2019). Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Zeka Düzeyinin Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler . *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 317-334.
- Küçük, Ö., & Çakıcı, A. (2018). İşyeri Kabalığının Öznel İyi Oluş Haline Etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 75-87.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 165-184.
- Limoncuoğlu, S. A. (2013). İş Hukuku Kapsamında Psikolojik Tacizin Değerlendirilmesi ve Mağdurların Kullanabilecekleri Haklar. *TBB Dergisi*, 51-88.
- Limoncuoğlu, S. A. (2013). İşçinin İş Sözleşmesini Psikolojik Tacize Dayalı Olarak Haklı Nedenle Feshinde Hak Düşürücü Sürenin Başlangıcı (Karar İncelemesi) . *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 547-571.
- Martin, B., & Saint-Martin, F. P. (2012). Mobbing and Suppression: Footprints of Their. *Social Medicine*, 217-226.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2010). Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye'deki Hukuksal Gelişimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 37-46.
- Moberg, P. J. (1998). Predicting Conflict Strategy With Personality Traits: Incremental Validity and The Five Factor Model. *The International Journal of Conflict Management*, 258-285 .

- Morris-Rothschild, B. K., & Brassard, M. R. (2006). Teachers' Conflict Management Styles: The Role of Attachment Styles and Classroom Management Efficacy. *Journal of School Psychology*, 105 – 121.
- Odabaşıoğlu, F. (2013). İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Öğretmen Algıları. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Onbaş, N. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitim Örgütlerinde Duygusal Şiddete İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örs, H., & Ilgar, M. Z. (2019). Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1-18.
- Özbucak-Albar, B., & Ofloğlu, G. (2017). Çalışma Hayatında Mobbing ve Tükenmişlik İlişkisi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 538-550.
- Özdemir, N. (2018). Okullarda Öğretmenlerin Yaşadığı Çatışma ve Çatışma Yönetim Stilleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 93-116.
- Özden, B. (2018). Türk İş Hukuku Kapsamında Psikolojik Taciz (Mobbing). *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 22-49.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 69-84.
- Özgan, H. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgan, H., Kara, M., & Arslan, M. C. (2013). Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Uyguladıkları Psikolojik Yıldıma Uygulamaları ve Etkileri . *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 2-14.
- Özkara, E., & Tunç, B. (2020). Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1023-1050.
- Özmen, A. (2019). Paternalist Liderlik İle Mobbing İlişkisi: Kamu Kurumunda Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 253-262.
- Öztaş, U., & Akın, O. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9-24.
- Polatçı, S., & Sobacı, F. (2017). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Çatışma Yönetim Strateji Tercihlerinin İncelenmesi: Türkiye Örneği . *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 27-40.
- Prevost, C., & Hunt, E. (2018). Bullying and Mobbing in Academe: A Literature Review. *European Scientific Journal ESJ*, 1-15.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory Of Managing Organizational Conflict . *The International Journal of Conflict Management* , 206-235 .
- Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1999). An Empirical Study of the Stages of Moral Development and Conflict Management Styles. *The International Journal of Conflict Management*, 154-171 .
- Rahim, M. A., Garrett, J. E., & Buntzman, G. E. (1992). Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations. *Journal of Business Ethic*, 423-432.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior (Örgütsel Davranış)* (14. Baskıdan Çeviri b.). (İ. Erdem, Dü.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 1213–1232.
- Serin, S. (2018). İlkokul Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Davranışlarına Maruz Kalma Düzeyleri. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 245-254.
- Sökmen, A., & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması . *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-19.
- Spotsman, S., & Hamilton, P. (2007). Conflict Management Styles in the Health Professions. *Journal of Professional Nursing*, 157–166.
- Şahin, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Aarasındaki İlişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 125-143.
- Şahin, A. (2016). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Yönetmel İlişkilerinde Kullandıkları Mizaha İlişkin Görüşler İle Mizah İklimi, Yöneticilerin Mizah Tazrları ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki. Antalya: Akadeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şendur, F. E. (2006). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, A. S. (2013). Mobbing Kaderimiz midir? *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 36-45.
- Tanrıverdi, D. (2016). Üniversitelerde Çalışan Öğretim Elemanlarının Mobbing Deneyimleri ve Mobbingin Bireyler Üzerindeki Psiko-Sosyal Etkileri . Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., & Can-Baysal, A. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 81-89.
- Timurcan-Torun, B., & Gürer, A. (2021). Mobbing ve Örgütsel Sapma Davranışları Arasındaki İlişki: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Arts & Social Studies (ASSTUDIES) Dergisi*, 174-203.
- Tınaz, P. (2006). Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing. *Toprak İşveren Sendikası Dergisi*, 1-13.
- Tınaz, P. (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul : Beta Yayınları.
- Tjosvold, D. (2006). Defining Conflict and Making Choices About its Management Lighting the Dark Side of Organizational Life. *International Journal of Conflict*, 87-95.
- Toyğar-Çiftcier, D. (2019). İlkokul Öğretmenlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Erzurum İl Örneği). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Toytok, E. H., & Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 24-36.

- Tutar, H. (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*. Ankara: Platin Yayınları.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 101-128.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu [TBMMKEFEK]. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*. Ankara: TBMM Basımevi.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 880-909.
- Üngüren, E., Cengiz, F., & Algür, S. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 36-56.
- Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2020). Workplace Mobbing in Polish and Lithuanian Organisations with Regard to Corporate Social Responsibility. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1-28.
- Walton, R. E., & Dutton, J. M. (1969). The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review. *Administrative Science Quarterly*, 73-84.
- Yaman, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yiğit, B. (2018). Mobbing Kavramı: Kavramsal Bir Çerçeve. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 32-42.
- Yurdunkulu, A. (2016). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Durumları ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Düzce-Merkez İlçe Örneği). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yurdunkulu, A., & Oktay, A. (2020). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Durumları ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Düzce-Merkez Örneği). *Trakya Eğitim Dergisi*, 285-302.
- Yüksek-Özdemir, A., & Özdemir, A. (2007). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 393-410.

8. EKLER

EK 1

ÖLÇME ARAÇLARI

Değerli Meslektaşlarım,

Yüksek Lisans tez konum olarak, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin mobbing algıları arasında ilişki olup olmadığını araştırıyorum. Araştırma aracım üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik ve mesleki özelliklerinize ilişkin seçmeli ve açık uçlu sorular, ikinci bölümde “Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği”, üçüncü bölümde ise “Okullarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) Ölçeği” yer almaktadır. Seçmeli ve açık uçlu sorulara, ölçek maddelerine eksiksiz, içtenlikle vereceğiniz cevaplar hem araştırmanın geçerlik ve güvenirliği hem de bilime sağlayacağınız katkı açısından çok değerlidir. Araştırma sonucunda elde edilecek veriler, sadece bu araştırma için kullanılacak ve toplu olarak değerlendireceği için anket formuna isim yazmanıza gerek yoktur. Zaman ayırma inceliğiniz ve araştırmaya sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Şeyda Kılıç

BAİBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

A- Aşağıda kendinizle ilgili sorular yer almaktadır. Sizin için uygun olan seçeneği (X) işaretleyiniz. 7. soruyu yazarak yanıtlayınız.

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Medeni durumunuz: () Evli () Bekar
3. Mesleki kıdeminiz: () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve daha fazla
4. Kadro durumunuz: () Ücretli () Kadrolu
5. Görev yaptığınız okulun türü: () Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri () İmam Hatip Anadolu Liseleri () Anadolu ve Fen Liseleri () Diğer Liseler belirtiniz

6. Okul Büyüklüğü (Öğretmen sayısına göre): () 30 ve daha az öğretmenli okul
() 31-60 öğretmenli okul () 61 ve daha fazla öğretmenli okul
7. Branşınız: () Türkçe-Sosyal () Matematik-Fen () Güzel Sanatlar
() Meslek Dersleri () Diğer Dersler ((Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Yabancı Dil, Bilişim Teknolojileri, Beden Eğitimi)
8. Şu an çalıştığınız okuldaki hizmet yılınız: () 5 yıl ve daha az () 6-10 yıl
() 11 yıl ve daha fazla
9. Şu an görev yapan yöneticiyle çalışma süreniz: () 5 yıl ve daha az
() 6-10 yıl () 11 yıl ve üstü



	Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği Okul Yöneticisi (Müdür)	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1	Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır					
2	Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır					
3	Kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çaba gösterir					
4	Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerini bizimkilerle birleştirmeye çalışır					
5	Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir					
6	Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır					
7	Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır					
8	Fikirlerini kabul ettirmek için bizlere baskı yapar					
9	Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır					
10	İsteklerimizi dikkate alır					
11	İsteklerimizi koşulsuz benimser					
12	Bir sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle tam bir bilgi alışverişi yapar					
13	Bizlere ödün verir					
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir					
15	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür					
16	Bizlerle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışır					
17	Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır					
18	Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır					
19	Bizim önerilerimize uyar					
20	Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar					
21	Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder					
22	Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir					
23	Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için bizlerle iş birliği yapar					
24	Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir					
25	Rekabet gerektiren bir durumda gücünü kullanır					
26	Kırgınlığı önlemek için bizlerle görüş ayrılığını açığa vurmaz					
27	Bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır					
28	Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir					

	Okullarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) Ölçeği	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1	Mesleğinizle ilgili toplantılarda konuşma hakkınız kasıtlı olarak engellenir					
2	İşiniz ile ilgili konularda duygu ve düşüncelerinizi özgürce ifade etmeniz engellenir					
3	Konuşurken sözünüz kasıtlı olarak kesilir					
4	Sizinle konuşmak istemediklerini jest ve mimikleri ile ima ederler					
5	Size karşı önyargılı davranılır					
6	Yaptığınız ve söylediğiniz her şey eleştirilir					
7	İş arkadaşlarınızla iletişim kurmanız engellenir					
8	Sizinle konuşanlara baskı yapılır					
9	Çevrenizdekileri sizden uzaklaştırılmaya çalışırlar					
10	Size 'yokmuşsunuz' gibi davranılır					
11	Özel toplantı, eğlence, piknik vb. etkinliklere davet edilmezsiniz					
12	Diğer çalışanlar size karşı kıskırtılır					
13	İyi çalışmanıza rağmen azarlanırsınız					
14	Arkanızdan kötü sözler söylenir					
15	Hakkınızda asılsız dedikodular çıkartılır					
16	El, kol hareketleriniz, yürüyüşünüz veya sesiniz taklit edilerek sizinle alay edilir					
17	İnançlarınıza ve politik görüşlerinize saldırılır					
18	Özel yaşantınız eleştirilir					
19	Kasıtlı olarak kararlarınız sorgulanır					
20	Sözle tehdit edilirsiniz					
21	Hatalarınız sürekli yüzünüze vurulur					
22	Yalancı olduğunuz ima edilir					
23	Asi veya duygusal sorunları olan biri olarak damgalanırsınız					
24	Dar görüşlü olmakla itham edilirsiniz					
25	Kusurlu duruma düşmeniz için uğraşılır					
26	Başkalarına verilmeyecek kadar basit ve anlamsız işler, kasıtlı olarak size verilir					
27	İş yükünüzü ağırlaştırmak için kasıtlı olarak size yeni görevler yüklenir					
28	Özsaygınızı olumsuz etkileyen görevleri yapmanız için baskı yapılır					
29	Yapılan yanlışlıklardan siz sorumlu tutulursunuz					
30	Başarılarınız olduğundan az gösterilmeye çalışılır					
31	Mesleki yeterliliğiniz sorgulanır					
32	Yaptığınız işlerde başarısız olmanız için özel çaba sarf edilir					
33	Haklarınızdan istediğiniz şekilde yararlanmanız engellenir					
34	Kurumun imkanlarından yararlanmanız kasıtlı olarak engellenir					
35	Fiziksel olarak zorlanacağınız işler, kasıtlı olarak size verilir					

EK 2

ÖLÇEK İZİNLERİ

Sayın Gümüşeli;

İlginiz ve desteğiniz için teşekkür ederim

17 Oca 2021 Paz 21:50 tarihinde Ali İlker Gümüşeli [REDACTED]

şunu yazdı:

Merhaba Şeyda Hanım.

Ölçeği bilimsel yayınlarda atıf yapma kurallarına uygun olarak kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

----- Orijinal mesaj -----

Kimden: Şeyda KILIÇ [REDACTED]

Tarih: 17.01.2021 19:59 (GMT+03:00)

Alıcı: Ali İlker Gümüşeli [REDACTED]

Konu: Ölçek Kullanma İzni

Merhaba;

Sayın Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans öğrencisiyim.

1994 yılında geliştirmiş olduğunuz Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinizi izniniz dahilinde tez çalışmamda kullanmak istiyorum.

Saygılarımla

Şeyda KILIÇ

Sayın Onbaş;
İlginiz ve desteğiniz için teşekkür ederim

nurettin [REDACTED] 17 Oca 2021 Paz, 21:30 tarihinde şunu yazdı:

Sn: KILIÇ,
Ölçeği kaynak göstererek çalışmamızda kullanabilirsiniz.
Başarılar dilerim.
Android için Outlook'u edinin

From: şeyda KILIÇ [REDACTED]

To: [REDACTED]
Subject: Ölçek Kullanım İzni

Merhaba;
Sayın Nurettin ONBAş
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim
Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans öğrencisiyim.
2007 yılında geliştirmiş olduğunuz Okullarda Psikolojik şiddet Ölçeğinizi izniniz
dahilinde tez çalışmamda kullanmak istiyorum.
Saygılarımla

EK 3**EVREN ÖRNEKLEM TABLOSU**

Evren Büyüküğü	+- 0.03 örnekleme hatası (d)			+-0.05 örnekleme hatası (d)			+-0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004

EK 4

NORMALLİK TABLOLARI

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ NORMALLİK TABLOSU

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Bütünleştirme	,146	372	,000	,909	372	,000
Ödün Verme	,097	372	,000	,969	372	,000
Hükmetme	,092	372	,000	,974	372	,000
Kaçınma	,085	372	,000	,981	372	,000
Uzlaşma	,124	372	,000	,941	372	,000
Ölçek Geneli	,108	372	,000	,945	372	,000

MOBBİNG NORMALLİK TABLOSU

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İletişim Biçimine Saldırıları	,221	372	,000	,777	372	,000
Sosyal İlişkilere Saldırıları	,307	372	,000	,619	372	,000
İtibara Saldırıları	,311	372	,000	,606	372	,000
Göreve Yönelik Saldırıları	,292	372	,000	,625	372	,000
Ölçek Geneli	,262	372	,000	,676	372	,000