



T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖZEL EĞİTİM OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA
YÖNETİMİ STRATEJİLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN
PSİKOLOJİK YILDIRMA EYLEMLERİNE MARUZ KALMA
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

ÖMER DEMİR

**İzmir
2019**

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Özel Eğitim Okulları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri İle Öğretmenlerin Psikolojik Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın içerdiği fikri izinsiz başka bir yerden almadığımı; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında ve bölümlerinin yazımında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yaptığımı ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi, ayrıca bu çalışmanın Dokuz Eylül Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve *intihal içermediğini* beyan ederim. Herhangi bir zamanda aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonuca razı olduğumu bildiririm.

01/07/2019

Ömer DEMİR



DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU



Tarih: 09/07/2019

Tez Başlığı: Özel Eğitim Okulları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri İle Öğretmenlerin Psikolojik Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Düzeyleri Arasındaki İlişki

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 144 sayfalık kısmına ilişkin, 09/07/2019 tarihinde **tez danışmanımı** tarafından Dokuz Eylül Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'nın sağladığı İntihal Tespit Programından (Turnitin-Tez İntihal Analiz Programı) aşağıda belirtilen filtreleme tiplerinden biri (uygun olanı işaretleyiniz) uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %22dir.

- <http://www.kutuphane.deu.edu.tr/turnitin-tez-intihal-analiz-programi/> adresindeki Tez İntihal Analiz Programı Kullanım Kılavuzunu okudum ✓

Filtreleme Tipi 1(Maksimum %15) ☐

Filtreleme Tipi 2(Maksimum %30) ☒

☐ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, ☐ Kaynakça hariç, ☐ Alıntılar dâhil, ☐ Altı (6) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.	☐ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, ☐ Kaynakça dâhil, ☐ Alıntılar dâhil.
EK 1- İntihal Tespit Programı Raporu İLK SAYFA Çıktısı. ✓ EK 2- İntihal Tespit Programı Raporu (Tümü) Cd İçinde. ✓	

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Uygulama Esasları'nı inceledim ve yukarıda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı Soyadı : Ömer DEMİR
 Öğrenci No : 2017950032
 Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
 Programı : Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programı
 Statüsü : Yüksek Lisans ✓ Doktora ☐

ÖĞRENCİ

 Ömer DEMİR
 09/07/2019

DANIŞMAN

 Doç. Dr. Semiha ŞAHİN
 09/07/2019

Açıklamalar

1: Bu form teslim etmeden önce sizden istenen bilgileri uygun kutucuğu (□) işaretleyerek doldurunuz.

Kullanıcı şifre vb. konusunda sorun yaşanması durumunda Üniversitemiz Merkez Kütüphanesinde bulunan Turnitin yetkilisiz (Ali Taş Tel: +90 (232) 3018026 veya ali.tas@deu.edu.tr) başvurunuz.

2: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu* formu tezin citillenmiş ve elektronik nüshalarının içerisinde ekler kısmında yer alır.

3: Tez savunmasında düzeltme alınması durumunda bu form güncellenerek yeniden hazırlanır.

4: Turnitin-Tez İntihal Programına yükleme yapılırken Dosya Başlığı (document title) olarak **tez başlığının tamamı**, Yazar Adı (author's first name) olarak **öğrencinin adı**, Yazar Soyadı (author's last name) olarak **öğrencinin soyadı** bilgisini yazınız.

TEŞEKKÜR

Bu araştırmam birçok kişinin desteğiyle meydana gelmiştir. Başta öğrencisi olmaktan gurur duyduğum, kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışmanım hocam sayın Doç. Dr. Semiha ŞAHİN'e, tez çalışmam sırasında bana her zaman destek olan sevgili eşim Esra ULUCAN DEMİR'e, öğrenciliğim sırasında desteklerini hiç eksik etmeyen değerli hocalarıma, istatistik analizlerin yapımında desteğini aldığım Ege Üniversitesi Psikoloji Bölümü Araştırma Görevlisi Seda ve Ozan YURTSEVER'e, değerli dostum bilişim teknolojileri öğretmeni Güner KAPLAN'a, değerli sınıf arkadaşım Hasan YEL'e, çalışmanın uygulama basamağında çok değerli zamanlarını ayıran Özel Eğitim Okullarında görev yapan değerli yönetici ve öğretmen arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Ömer DEMİR

İÇİNDEKİLER

ÖZET	x
ABSTRACT.....	xii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Amaç ve Önem	3
1.3. Problem Cümlesi / Alt Problem Cümleleri	5
1.4. Sınırlılıklar	6
1.5. Varsayımlar.....	6
1.6. Tanımlar	6
BÖLÜM II	8
KURAMSAL ÇERÇEVE / KAVRAMSAL ÇERÇEVE / İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
2.1. Çatışma Kavramı	8
2.2. Psikolojik Yıldırma Kavramı	28
2.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Psikolojik Yıldırma Arasındaki İlişki.....	60
2.4. İlgili Araştırmalar.....	61
BÖLÜM III	70
YÖNTEM	70
3.1. Araştırmanın Modeli.....	70
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	70
3.3. Veri Toplama Süreci ve Araçları	73
3.4. Verilerin Analizi	73
3.5. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği.....	74
3.6. Araştırmacının Rolü.....	74
BÖLÜM IV	75
BULGULAR.....	75

4.1. Alt Problemler.....	75
BÖLÜM V	92
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	92
5.1. Tartışma	92
5.2. Sonuç ve Öneriler.....	101
KAYNAKÇA.....	104
EKLER.....	122
EK 1. Öğrencinin Akademik Özgeçmişi.....	122
EK 2. Uygulama İzinleri	123
EK 3. Ölçek İzinleri	128

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. <i>Örgütsel Çatışmaya İlişkin Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması</i>	12
Tablo 2. <i>Çatışma Kaynakları</i>	16
Tablo 3. <i>Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar</i>	25
Tablo 4. <i>Çatışma İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler</i>	27
Tablo 5. <i>Yurt Dışında Kullanılan Psikolojik Yıldırma Kavramları</i>	30
Tablo 6. <i>Örgütlerde “Mobbing”e Neden Olan Faktörler</i>	36
Tablo 7. <i>Yıldırmanın Bireyin Sağlığı Üzerindeki Etkileri</i>	53
Tablo 8. <i>Psikolojik Yıldırmanın Psikolojik, Fiziksel ve Ekonomik Sonuçları</i>	56
Tablo 9. <i>Çatışma ve Psikolojik Yıldırmanın Aşamaları</i>	61
Tablo 10. <i>İzmir Merkez İlçeleri Resmi Özel Eğitim Okulları ile Öğretmen Sayıları</i>	71
Tablo 11. <i>$\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri</i>	71
Tablo 12. <i>Örneklemin İlçe, Okul, Öğretmen Sayısına Göre Dağılımı ve Toplanan Anket Sayıları</i>	72
Tablo 13. <i>Anketi Geçerli Sayılan Öğretmenlere İlişkin Bilgiler</i>	72
Tablo 14. <i>Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i>	75
Tablo 15. <i>Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Algılanan Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin T Testi Sonuçları</i>	76
Tablo 16. <i>Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Algılanan Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejilerini İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları</i>	77
Tablo 17. <i>Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Algılanan Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim stratejileri İlişkin T Testi Sonuçları</i>	78
Tablo 18. <i>Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Algılanan Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Sonuçları</i>	79

Tablo 19. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Algılanan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin T Testi Sonuçları	80
Tablo 20. Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Okul Yöneticilerinin Algılanan Çatışma Yönetim Stratejilerini İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	81
Tablo 21. Öğretmenlerin Sendika Üyesi Olup Olmamasına Göre Okul Yöneticilerinin Algılanan Çatışma Yönetim Stratejilerini İlişkin T Testi Sonuçları.....	82
Tablo 22. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Algılanan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	83
Tablo 23.Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Yönelik Algı Düzeyleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Sıra Ortalamaları	84
Tablo 24. Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Mann Whitney U-Testi	85
Tablo 25. Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Kruskall Wallis Testi.....	85
Tablo 26. Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Mann Whitney U-Testi	86
Tablo 27. Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Kruskall Wallis Testi.....	86
Tablo 28. Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Hizmet Yılına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Kruskall Wallis Testi.....	87
Tablo 29. Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Branşına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Mann Whitney U-Testi	88
Tablo 30. Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Okuldaki Çalışma Yılına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Kruskall Wallis Testi.....	88

Tablo 31. <i>Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Sendika Üyesi Olup Olmadığına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Mann Whitney U-Testi</i>	89
Tablo 32. <i>Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Okul Türüne Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Kruskall Wallis Testi</i>	90
Tablo 33. <i>Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Okul Kademesine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Kruskall Wallis Testi</i>	90
Tablo 34. <i>Özel eğitim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri ile Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri Puanlarına Uygulanan Spearman Korelasyon Katsayıları (N=168)</i>	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel çatışma ve örgütsel performans arasındaki ilişki.....	11
Şekil 2. Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci	18
Şekil 3. Çatışma yöntemlerinin kendilerine ve diğerlerine verilen ilgi (önem) doğrultusunda incelenmesi	20
Şekil 4. Çatışma Yönetim Stratejileri.....	24
Şekil 5. Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları	36



ÖZET

ÖZEL EĞİTİM OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK YILDIRMA EYLEMLERİNE MARUZ KALMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

DEMİR, Ömer

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Semiha ŞAHİN

Yapılan bu çalışma, İzmir merkez ilçelerinde özel eğitim okullarında görev yapan öğretmen algılarına göre özel eğitim okulları yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri, öğretmenlerin psikolojik yıldırma eylemlerine maruz kalma düzeyleri ile yöneticilerin çatışma yönetim stratejileri ve psikolojik yıldırma arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma tarama modelinde kurgulanmış olup, araştırmanın örneklemini 2018-2019 eğitim öğretim yılında İzmir ilinde görev yapan 8 merkez ilçedeki 13 özel eğitim okulunda görev yapan 168 öğretmen oluşturmaktadır. Veri elde etmek için “Okullarda Psikolojik Şiddet Ölçeği” ve “Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analiz aşamasında bağımsız örneklem için t-testi, Pearson korelasyon katsayısı analizi, Kruskal Wallis ve tek yönlü varyans analizi çözümlemelerinden faydalanılmıştır.

Özel eğitim okul yöneticilerin en çok kullandıkları çatışma yönetim stratejisi “tümleştirme” ve en az kullandıkları “hükmetme yöntemi” sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, sendika üyesi olup olmaması durumları ve okul türüne göre anlamlı bir farklılık yoktur. Yaş gruplarına göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri uzlaşma boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. 24-34 yaş genç yetişkin öğretmenler 35-45 yaş öğretmenlere göre okul yöneticilerini uzlaşmacı olarak algılamakta ve 0-5 yıl arasındaki öğretmenler 11-15 yıl arasındaki öğretmenlere göre okul yönetiminin hükmetme stratejisini daha az kullandığını düşünmektedir. Uzlaşma boyutunda 16-20 yıl hizmet süresi olan öğretmenler 20 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde okul yöneticilerinin bu boyutu az kullandığını algılamaktadır. Branşa göre bakıldığında ise özel eğitim öğretmenlerinin diğer branş öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin kaçınma stilini daha fazla kullandığını düşünmektedir.

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikolojik yıldırmaya yönelik algılarında en çok itibara yönelik saldırıdır. Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma düzeyleri onların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, hizmet yılı, sendika üyesi olup olmadığı özellikleri ile okul türüne ve okul kademesi değişkenlerine göre anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Branş değişkenine göre bakıldığında psikolojik yıldırma düzeyinin branşlarına göre farklılaştığı görülmüştür, diğer branşlarda görev yapan öğretmenlerin özel eğitim branşındaki öğretmenlere göre psikolojik yıldırma stillerinden sadece sosyal bakımdan daha fazla psikolojik yıldırma algıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırma tümleştirme çatışma yönetimi stratejisi ile ödün verme çatışma yönetimi stratejisinin tüm psikolojik yıldırma türleri ile negatif yönde, düşük ve orta düzeyde anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte hükmetme çatışma yönetimi stratejisi sadece iletişime yönelik psikolojik saldırı ile pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişki gözlenmiştir. Kaçınmacı çatışma yönetim stratejisi ile uzlaşmacı yönetim stratejisinin ise itibara yönelik psikolojik yıldırma alt boyutu dışında tüm diğer psikolojik yıldırma stilleri ile negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Özel eğitim, psikolojik yıldırma, çatışma, çatışma yönetim stratejileri

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES OF SPECIAL EDUCATION SCHOOLS PRINCIPALS AND TEACHERS BULLYING BEHAVIOURS THEY ARE EXPOSED TO

DEMİR, Ömer

Master Degree, Educational Administration and Supervision

Supervisor: Doç. Dr. Semiha ŞAHİN

In this study, it was aimed to examine the relationship between conflict management strategies of teachers of special education schools, exposure to mobbing behaviours of teachers, conflict management strategies of principals and mobbing behaviours according to teachers' perceptions of teachers working in special education schools in central districts of İzmir. The study was carried out in the screening model and the sample of the study consisted of 168 teachers working in 13 special education schools in 8 central districts working in Izmir province in the 2018-2019 academic year. “Organizational Conflict Management Styles Scale” and “Psychological Violence Scale in Schools” were used. In the analysis of data, t-test, Pearson correlation analysis, Kruskal Wallis and One-way analysis of variance were used for independent samples.

It is concluded that the conflict management strategy that principals use the most is integration and the least is dominant method. In the conflict management strategies used by the school principals; there is no significant difference in the gender, marital status, status of being a union member and the type of school. The perception of conflict management strategies used by the principals according to their age groups only has a significant difference in the reconciliation dimension. 24-34 year old young adult teachers perceive school administrators as conciliatory according to teachers of 35-45 years of age. Teachers with 0-5 years of service time think that school management uses less of the strategy of domination compared to teachers who have a service period of 11-15 years. Teachers who have 16-20 years of service time perceive that school administrators use less of a reconciliation dimension in a meaningful way compared to teachers who have 20 years or more of service time. According to the branch, special education teachers think that school administrators use the avoidance style compared to other branch teachers.

The most frequent attack on the mobbing perceptions of teachers working in special education schools is towards reputation. Teachers' gender, age, marital status, education level, year of service, the number of school members, type of school and school levels were examined and no significant difference was observed. According to the branch variable, the level of mobbing behaviour was found to be different according to the branches. It is concluded that teachers who work in other branches perceive more psychological mobbing only socially compared to special education teachers.

It has been seen that conflict management strategy and compromise conflict management strategy have a negative, low and moderate level relationship with all types of mobbing. However, the dominating conflict management strategy was only positively related and a low level significant relationship with the mobbing on communication was observed. It was found that the avoidant conflict management strategy and the conciliatory management strategy have a negative and a low level of meaningful relationship with all other mobbing styles except for mobbing sub-dimension of reputation.

KeyWords: Special education, mobbing, conflict, conflictmanagement

BÖLÜM I

GİRİŞ

Eğitim bireylerde olumlu davranış kazandırma sürecidir ve eğitim her türden öğrencinin yararlanması gereken bir anayasal haktır. Özel eğitime muhtaç bireylerin eğitimde eşit olanakların sağlanması 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu doğrultusunda eğitim almaları, meslek edinmeleri ve topluma yararlı bireyler olarak yetişmeleri özel eğitim okulları yöneticileri ve öğretmenlerine büyük sorumluluklar yüklemektedir. Özel gereksinimli öğrenciler, psiko-motor özelliklerinin yanında bilişsel ve duyuşsal alanda da bireysel farklılıklar göstermektedir (Uğur, 2015). Özel eğitim okulları gerek öğrenci yeterlilikleri gerekse okul programları açısından diğer devlet okullarından yönetim ve işleyiş bakımından tamamen ayrılmaktadır. Bununla birlikte her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de öğretmenler ve yöneticiler arasında anlaşmazlıklar ve yıldırma eylemleri görülmektedir. Anlaşmazlıkların yıkıcı etkisi meydana gelmeden önce gerekli önlemler alınmalı ve çözümü için çatışma yönetimi stratejileri etkin bir şekilde kullanılmalıdır (Karip, 2015, s. 33). Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin bu anlaşmazlıkları yönetip örgüt içerisinde meydana gelebilecek olumsuz durumları çatışma çözme yaklaşımları ile ortadan kaldırmalı toplumun yaklaşık olarak yüzde onundan fazlasını oluşturan özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin yetişmesinde önemli bir rol oynamalıdır.

Bu çalışmada özel eğitim devlet okullarının özel eğitim meslek okulları, özel eğitim uygulama okulları I.II. ve III. kademeleri orta-ağır zihinsel ve otizmi olan çocuklar, işitme engelliler ve görme engelliler okullarında görev yapan yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve öğretmenlerin psikolojik yıldırma eylemlerine maruz kalma düzeyleri ile yöneticilerin çatışma yönetim stratejileri ve psikolojik yıldırma arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çatışma yönetimi stratejileri ve psikolojik yıldırma eylemlerine maruz kalma düzeyleri çeşitli açılardan incelenmiştir.

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, alt problemleri, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Örgüt ortak amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelmiş insanların tümüdür. Eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanlardan oluşmakta ancak girdi ve çıktıları bakımından ordu, hastane, ticarethane, cezaevi, sendika gibi biçimsel örgütlerden farklılık göstermektedir (Alıç, 1995, s.2). Bu

farklılık genel olarak örgütsel yapının farklılığıdır. Okullarda örgütsel yapının farklılığı olarak kültürünü, iklimini, örgüt üyeleri olan öğretmenleri ve yöneticileri gösterebiliriz. Örgütsel yapıda olan okullarımız, hedeflerini toplumsal ihtiyaçlara göre yapabilmesi için, çalışanlarına uygun çalışma koşulları sağlamalıdır. Bu bakımdan bir okulun hedeflerini etkili bir biçimde başarması, okullarda görev alan öğretmenlerin aralarındaki iletişim ve işbirliğine bağlıdır (Şener, 2013, s.48). Örgüt yöneticisi iletişim oluşturmada, iletişimin devamlılığında ve örgüt içerisinde oluşabilecek çatışmaların çözümünde önemli bir rol üstlenmektedir.

Örgütlerde yaşanan çatışmaların doğru ve hızlı bir biçimde çözülmesi gereklidir. Eğitim teşkilatı olarak okullarda, çatışmaların yaşanması tüm iş görenleri olumsuz biçimde etkileyebilir (Koçak ve Başkan, 2013. s.213). Karip'e (2015, s.26) göre okullardaki çatışma kaynakları başkalarının yanlışlarını işaret etmek, uyuşmazlıklarda yazılı söylemlerde bulunmak ve ego doyumsuzluğudur. Bu nedenlerden ötürü okul yöneticilerin başvurdukları çatışma yönetim stilleri ve stillerin uygulamadaki sonuçları ciddi sorunlar olarak önümüze gelmektedir (Önk, 2015, s. 2). Okul yöneticilerinin çatışma anında başvurdukları yöntemler çatışmanın yönünü belirleyecek ve çatışma durumunda olumlu yaklaşımları seçmeleri örgüt için faydalı sonuçları, olumsuz durumu seçmeleri ise örgütte sıkıntılı bir süreci meydana getirecektir (Kılıç, 2017, s. 3). Karip (2015, s.36-37) olumlu durumları iyi ilişkilerin kurulması, psikolojik olgunluk, bireyin özsaygısı, bireysel gelişim problemin farkına varılması, etkili çözümler üretmek ve örgüt içerisindeki değişimi sağlamak olarak özetlemiştir. Olumsuz durumları da tarafların yanlış yaklaşımları, kişisel çekişmeleri, örgüt amaçlarından uzaklaşma, bireye zarar verme, kaynakların yanlış kullanılması ve tarafların negatif enerjiyle dolup kendilerini stres altında görmeleri olarak dile getirmiştir (Karip, 2015, s. 39).

Çatışma yönetimindeki başvurulan yöntemler ve takipçiler arasındaki oluşan çift yönlü ilişkiler çağdaş liderlik yönetimindeki önemli durumlardır. Liderler gösterecekleri liderlik davranışlarıyla çatışmayı etkileyen tüm değişkenler üzerinde etkili olacaktır (Karcioğlu ve Kahya, 2011, s.338)

Çatışma belli seviyelerde performansı paralel olarak artırmakta, fakat belli bir seviyeden sonra artmaya devam ettiğinde örgütsel ve bireysel performansta kayda değer düşüslere neden olmaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2006, s.117). Yaşanan bu çatışmalar etkin ve doğru bir şekilde çözüme kavuşturulamadığında psikolojik yıldırmaya neden olabilmektedir. Bu çatışmalar ya da diğer bir deyişle anlaşmazlıklar mobbing sendromunu canlandıracaktır (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014, s. 74).

Çatışmanın nedeni ister bir anlaşmazlıkla ilgili olsun veya rahatsızlık vermek ya da kişiliklerin, değerlerin kutuplaşması olsun fark etmez bu durum psikolojik yıldırma ortaya çıkarır (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014, s. 74). Örgütün yapısında oluşan kırılmalar, iyi idare edilmeyen çatışma, örgütün informal alt sistemlerinde yaşanan sorunlar olumsuz durumların yaşanmasında etkili olur (Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s. 279). Birkaç çalışanın dışlanması, dedikodular çıkartılması, küçük düşürülmesi, çalışanın ortamda yok sayılması ve onur kırıcı davranışlar psikolojik yıldırma olarak adlandırılır (Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s. 279). Aynı zamanda örgüt içinde yüksek gerilime ve çatışmalı bir iklime yol açan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda meydana gelen, örgüt dengesini ve sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen başlıca örgütsel bir sorun olan psikolojik yıldırma, bir kurumda çalışanların, bir başka kişiyi ya da kişileri rahatsız edici, ahlak dışı söz ve davranışlarla taciz ettikleri; özetle başkalarına karşı psikolojik şiddet uyguladıkları bir süreçtir (Tetik, 2010, s.81).

Leymann psikolojik yıldırma sürecini beş aşamada özetlemiştir (aktaran: Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014, s. 38). Bunlar anlaşmazlık, saldırgan tutumlar, yönetimin katılımı, akıl hastası olarak etiketleme ve işinden atmadır. Psikolojik yıldırma, iş yaşamımızda her zaman varlığını hissettirmiş, fakat yakın zamana kadar açıklanamamış bir durumdur (Canbaz, 2014, s. 1).

Son yıllarda ülkemizde artan psikolojik yıldırma davaları ve okullarımızda okul yönetimine karşı yapılan yıldırma şikayetleri okul iklimini olumsuz etkilemiş ve eğitim-öğretim kalitesini düşürmüştür. Özel eğitim okulları yönetmelikleriyle ve uygulanan ders programlarıyla örgün eğitim sistemi içerisinde farklılık göstermektedir. Özel eğitim okulu öğrencilerinin akranlarına oranla fiziksel özelliklerinin yanı sıra bilişsel ve duyuşsal olarak da farklılık göstermesi bu okulların önemini daha da artırmaktadır (Uğur,2015). Özel eğitim okullarında okul yönetimiyle öğretmenler arasında yaşanacak çatışmalar ve sonrasında okul yönetiminin yıldırma davranışları sergilemesi Türk Milli Eğitim Sistemini düzenleyen genel esaslar doğrultusunda öğrencilerin yetişmesini engelleyecektir.

Bu çalışmada özel eğitim okulu öğretmenlerinin algıları ortaya konularak özel eğitim yöneticilerinin kullandıkları çatışma çözme stratejileri ile öğretmenlerin maruz kaldıkları psikolojik yıldırma eylemlerinin hangi düzeyde olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

1.2. Amaç ve Önem

Öğretmenlerin okul yöneticileri ile yaşadıkları yıkıcı çatışmalar eğitim-öğretim faaliyetlerinin nitelikli olarak yerine getirilmesini engelleyen bir unsurdur. Özellikle özel eğitime muhtaç çocukların normal çocuklara göre eğitiminin daha fazla emek ve sabır

gerektirmesi özel eğitim öğretmenlerine büyük bir sorumluluk yüklemektedir. Uluslararası platformlar ve özellikle Türkiye'nin katılmak istediği Avrupa Birliği Mevzuatında özel gereksinimli çocukların eğitimine ayrıca önem verilmesi gerektiği belirtilmektedir (Girgin ve Baysal, 2005, s.1).

Öğrencilerin eğitsel tanıları ve hastane raporları açısından normal akranlarından daha ağır düzeyde olmaları sınıf içerisindeki problem davranışlarını artırmaktadır. Özel eğitim okulları gerek işleyiş olsun gerekse okul programları açısından diğer örgün eğitim kurumlarından ayrılmakta ve bireysel eğitim ve öğretim programlarıyla özel eğitim okul öğretmenlerine daha fazla çalışma zorunluluğu getirmektedir. Bu durum özel eğitim öğretmenlerini okul ortamında daha stresli hale getirebilmektedir. Özel eğitim öğretmenlerinin okul yöneticileri ile yaşadıkları çatışmalar etkin ve verimli bir şekilde yönetilmelidir. Doğru çatışma yönetimi seçilmezse bu durum eğitim-öğretim uygulamalarının aksamasına ve öğretmenlerin performansında büyük düşüşlere neden olmaktadır. Yaşanan çatışmalar sonrasında okul yönetimi okul öğretmenlerine karşı psikolojik yıldırma eylemlerinde bulunabilmektedir. Yaşanabilecek yıldırma davranışlarının sonrasında öğretmenin öğrenciye kabul davranışı azalacak ve öğretmenin model olma durumu ortadan kalkacaktır (Ertunç, 2008). Özel gereksinimli bireylerin kendilerine yeterli olmaları, bağımsız yaşayabilmeleri ve toplumda kendilerini rahatça ifade edip ayakta kalabilmeleri büyük oranda azalacaktır.

Ülkemizde çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin son yıllarda yapılmış araştırmalara bakıldığında bu araştırmalar genelde, çatışma yönetim stratejilerini uygulayan kişi ve çatışma çözme ile başa çıkmada kullanılan stratejileri belirlemeyi amaçlayan Kırçan (2009), Özkan (2013), Özkubat (2013), Özer (2014) ve Köz (2016) çalışmaları ya da daha çok örgütsel faktörler ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik Odabaşoğlu (2013), Karaca (2014) çalışmaları olmuştur. Ülkemizde psikolojik yıldırma konulu çalışmalara bakıldığında ise üniversite, ortaöğretim, ilköğretim ve okul öncesi gibi eğitim kurumlarının her kademesindeki psikolojik yıldırma düzeyi ve öğretmenlerin bunları algılayışları arasındaki ilişkiler yoğun bir biçimde Bulut (2007), Fettahlioğlu (2008), Aksu ve Balcı (2009), Ergel, (2014), Yapıcı (2014), Cayvarlı ve Şahin (2015), Çoban (2015), Us (2015) ve Atar (2017) çalışılmıştır.

Özel eğitim okullarında çatışma ve psikolojik yıldırma açısından araştırmalara bakıldığında Özkubat (2013) yöneticilerin kullandığı çatışma yönetim stratejilerini ve Koyuncuoğlu (2017) mobbinge maruz kalmanın demografik faktörlere göre farklılaşması açısından incelemişlerdir.

Türkiye’de çatışma sonrasında oluşan yıldırma eylemlerine ilişkin alan yazınına bakıldığında yeterli sayıda araştırma bulunmadığı sadece Çeliköz (2017), Asunakutlu ve Safran (2006) araştırmaları bu çalışmalara örnek gösterilebilir. Yurt dışında çatışma sonrasında oluşan yıldırma eylemlerine ilişkin yapılan araştırmalara bakıldığında ise birçok örnek karşımıza çıkar. Perminiene, Kern ve Aidas (2016), Baillien, Notelaers ve Witte (2011), Godse ve Thingujam(2010), Baillien ve Witte (2009), Heydenberk, Heydenberk ve Tzenova (2006), Hong (2005), Brewer, Mitchell ve Weber (2002) ve Oyoko’nun (1993) yaptıkları araştırmalardır.

Özel eğitim okulları yöneticilerinin çatışmayı yönetme stratejileri ve öğretmenlerinin yaşanan çatışmalar sonrasında maruz kaldıkları yıldırma eylemlerine ilişkin alanyazında herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yaşanan uzun süreli ve olumsuz çatışmanın ardından yöneticinin çatışma yönetim stratejilerini kullanması ile öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemleri arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi için bu yapılacak araştırmanın önemli ve özgün olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamının geniş tutulması, özel eğitim kurumlarının her tür ve kademesinde ortaya çıkacak sonuçların mevcut durumları betimlemesine, bu sonuçların karşılaştırılmasına ve yorumlanmasına imkan sağlamıştır. Araştırmanın, hem kapsamı hem de araştırma sonucunda elde edilecek veriler itibari ile gerek araştırmacılara gerekse uygulamaya fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kullanmış olduğu çatışma yönetim stratejilerini ve öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin düzeylerini ölçme açısından uygulamacıların dikkatlerini çekme ve bu yönde bir farkındalık oluşmasını sağlayarak alınacak önlemlerde başvurulacak alan yazını destekleme konusunda katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

1.3. Problem Cümlesi / Alt Problem Cümleleri

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmen algılarına göre özel eğitim okulları yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve öğretmenlerin psikolojik yıldırma eylemlerine maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişki nedir?

Alt problemler:

1. Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri, çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeyleri nasıl bir dağılım göstermektedir?

2. Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri a. öğretmenlerin cinsiyet, b. yaşına, c. medeni durumuna, d. öğrenim durumuna, e. hizmet yılına, f. branş, g. okuldaki çalışma yılı, h. sendika üyesi olup olmadığı, i. okul türü, j. okul kademesi açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma yönelik algı düzeyleri nasıl bir dağılım göstermektedir?

4. Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre onların maruz kaldıkları yıldırma düzeyleri a. cinsiyet, b. yaşına, c. medeni durumuna, d. öğrenim durumuna, e. hizmet yılına, f. branş, g. okuldaki çalışma yılı, h. sendika üyesi olup olmadığı, i. okul türü, j. okul kademesi açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemleri düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma örneklem grubunda yer alan okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

2. Bu çalışmada toplanan veriler Rahim (1983) ait olan Ali İlker Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye çevrilen “Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği” ve Leymann (1993) tarafından geliştirilen Nurettin Onbaş (2007) tarafından Türkçeye çevrilip geçerlik güvenirlik çalışmaları yapılan “Okullarda Psikolojik Şiddet Ölçeği” ölçekleri ile sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

Araştırma sürecine katılacak olan öğretmenlerin, kullanılan ölçeklerde yer alan soruları içtenlikle ve doğru yanıtlayacakları varsayılmaktadır.

1.6. Tanımlar

Çatışma: Örgüt içinde meydana gelen grup ya da bireylerin kendi içlerinde aralarında veya örgütün tamamıyla birçok nedene bağlı olarak, anlaşmazlık, birbirine ters düşme veya uyuşmazlık şeklinde ortaya çıkan etkileşim (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s. 3).

Çatışma Yönetimi: Çatışmanın örgütteki olumsuz etkilerini ortadan kaldırarak çatışmayı örgütün verimini artırmaya yönelik hala getirme süreci (Gümüşeli, 1994, s. 22).

Özel Eğitim Okulu: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı, İzmir iline bağlı hafif, orta ve ağır düzeyde zihinsel engelliler, otistik, işitme, görme ve bedensel engellilere yönelik açılan okulların tümü.

Özel Eğitim: Zihin, duygu, beden ve toplumsal gelişim yönünden normal çocuklara göre önemli farklılıklar gösteren çocuklara yönelik eğitim.

Yıldırma(Mobbing): Yıldırma, iş ortamında, bir veya nadiren birden çok çalışanın, bir veya birden daha fazla iş gören (çok az sıklıkla dört kişiden fazla) tarafından, tüm günler ve aylarca süren düzenli olarak duygusal açıdan kişiye zarar verici şekilde olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır (Gökçe, 2008).

Kurban(Mağdur): Örgütlerde veya iş ortamlarında psikolojik şiddete uğrayan kişi veya kişiler.

Mobbingci/Zorba/Saldırgan: Bir iş ortamında psikolojik yıldırma uygulayan memur, üst yönetici ya da herhangi bir bölümde iş gören kişi ve kişilerdir (Yaman, 2009).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE / KAVRAMSAL ÇERÇEVE / İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Çatışma Kavramı

2.1.1. Çatışma Nedir?

Tüm canlılar yaşamlarını sürdürmek, var olduğunu kanıtlamak için sürekli olarak çevreleriyle ve kendileriyle bir çatışma içerisinde. Bu çatışma durumu örgütün yapısı, şekli, kültürü, değer verdikleri, yetenekleri, amaçları, ihtiyaçları ve inançları açısından çeşitlilik gösterebilir. Her durumdaki etkileşime göre çeşitlilik gösteren çatışma birçok araştırmada farklı kavramlarla tanımlanmıştır. Sözlükteki anlamıyla bakıldığında “ çatışmak işi”, “ silahlı büyük kavga, arbede “, “ savaş maksadıyla düşmana karşı ilerleyen bir birliğin karşı tarafın keşif ve güvenlik kollarıyla arasındaki ilk silahlı vuruşma” ve “aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum” olarak tanımlanmıştır (<http://tdk.gov.tr>). Rahim(1992) çatışmanın çıkarlar ve güç ve statünün birbiriyle mücadele etmesini, Mayer (1990) ise olumsuzluklar içeren cümlelerle ifade etmiş bunlara örnek verdiğinde şiddet, yıkım, düşmanlık, kavga ve savaş olduğunu ifade etmiştir (aktaran Karip, 2015, s. 2). Çatışma; bireyler arası veya bireylerin dahil olduğu gruplar arasındaki ilgi alanları ve isteklerin, amaçların, tercihlerin, değer yargıları ve algıların farklılık göstermesinden kaynaklanarak ortaya çıkmış, taraflardan birinin kazanması diğerinin kaybetmesine neden olan, huzursuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kavga gibi olumsuzluklara neden olan sosyal bir olgu olarak da ifade edilebilir (Akkirman, 1998 s.2).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere çatışmanın kaynağı bireysel farklılık, uyumsuzluk, anlaşmazlık, algılama farklılığı, mücadele ve zıtlıklara dayanmaktadır. İletişim ve etkileşimde olan bireylerde ve gruplarda istekler, çıkarlar ve inançlar farklılaştıkça çatışma da artarak devam edecektir. Çatışma bu gibi durumlarda kaçınılmaz olarak hayatımızda yerini alacaktır (Karip, 2015, s. 3).Çatışma hayatımıza kaçınılmaz bir gerçek halinde girdiğine göre çatışmayı etkili yönetmek yıkıcı etkilerini azaltmak için çatışma yönetimini etkin kullanmak gerekir. Çatışmanın olumlu sonuçlar getirmesini sağlamak, yapıcı bir yaklaşımı ve bu yaklaşımın uygulanmasını olanaklı kılacak çatışma yönetme bilgi ve becerisini gerektirir (Karip, 2015 s.4).Yönetilemeyen çatışmalar insan ilişkilerinde şüpheyi ve düşmanca tavırları doğurmaktadır (Tjosvold, 1991).Çatışma sadece zararlı olarak algılanmaması gerektiği fikir ayrılıklarından her iki tarafın da yararına değerli sonuçlar

çıkabileceği yönetim biliminde çatışmaya ilk dikkat çeken Marry Parker Follet tarafından dile getirilmiştir (Gökyer, 2017, s. 392). Çatışma ve düşünce farklılıkları yeniliği yakalamaya çalışan ve kendini sürekli yenileyen örgütlerde her zaman meydana gelecektir eğer çatışma iyi anlaşılır ve yönetilirse yıkıcı olduğu kadar, yapıcı etkileri olduğu da düşünülebilir (Bursalıoğlu, 2015 s.158).

2.1.2. Örgüt Kuramları Açısından Çatışmaya ilişkin Yaklaşımlar

Çatışmanın yönetsel gelişimine tarihsel açıdan baktığımızda öncelikle geleneksel (klasik) sonrasında davranışçı (neo-klasik) ve son olarak da modern (etkileşimci) olmak üzere 3 kuramda toplandığı görülmektedir (Sarpkaya, 2002; Önk, 2015; Karip, 2015; Şahin, 2016; Yurdunkulu, 2016; Cisiadi, 2017; Kılıç, 2017).

2.1.2.1. Klasik / Geleneksel Yaklaşım

1880'den başlayarak 1940'lara kadar süren bu anlayış örgütün verimliliğini arttırabilmek için tüm çabalarını biçimsel yapının düzenlenmesi üzerine kurgulamıştır. Biçimsel yapının düzenlenmesinde insan mekanik bir süreç içerisinde değerlendirilmiş ve örgütte çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir belirtisi olarak adlandırılmıştır. (Karip, 2015; Ertekin, 2017). Klasik yönetim anlayışını benimseyen kuramcılar örgüt yapısını kurallar, prosedürler, hiyerarşi ve komuta zinciri gibi yapılarla belirlendiğini düşündükleri için çalışanların çatışma çıkarabileceklerini olasılık dışı görmüşler olası çatışmalarda çatışmanın önlenmesi ve bastırılmasında yetkilerin açık ve net belirlendiği katı hiyerarşik yapıyı örgüt reçetesi olarak sunmuşlardır (Karip, 2015, s.6; Şahin, 2016 s.76). Yetkiler net bir şekilde tanımlandığı için oluşabilecek çatışmalar bu biçimsel yapıya zarar vereceği için yıkıcı olarak görülmüştür. Klasik yönetim yaklaşımında çatışma olmayışı yararlı görülmüş , uyum, örgütsel etkililik ve devamlılık için gerekli olduğu varsayılmıştır (Rahim, 2001; Koçel, 2010). Bu nedenle çatışma minimum seviyeye indirilmeli ve tümüyle önlenmesi gerekir (Karip, 2015, s. 7).

Klasik yaklaşımda çatışmayı kısaca özetlemek gerekirse genel olarak örgütün statükosundan kaynaklanan, örgüt içi arzu edilmeyen ve ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak tanımlanmıştır (Gümüşeli, 1994). 1940'ların sonuna gelindiğinde çatışmanın gerekliliğini ve etkililiğini önemsemeyen bu yönetim anlayışı, etkinliğini kaybetmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996 s.307)

2.1.2.2. Neo-Klasik /Davranışsal Yaklaşım

Davranışçı örgüt kuramcıları klasik kuramcılar gibi örgüt içindeki çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak yerine çatışmayı doğal görüp en aza indirmeyi hedeflemişlerdir (Kapıcı, 2015). Klasik kuramcılardan farklı olarak çatışmanın örgütün toplumsal yapısını değiştirerek, örgütteki bireylerin ve grupların uyumlu hale getirilmesiyle çözüleceğini savunmuşlardır (Karip, 2015, s. 8). Birseysel ve gruplar arası farklılaşmaların nedeni olarak ortaya çıkan çatışmalar örgütte oluşan normal bir işlemdir ve bu çatışmaların görülmesi normaldir (Balci, 2002; Aydın, 2010).

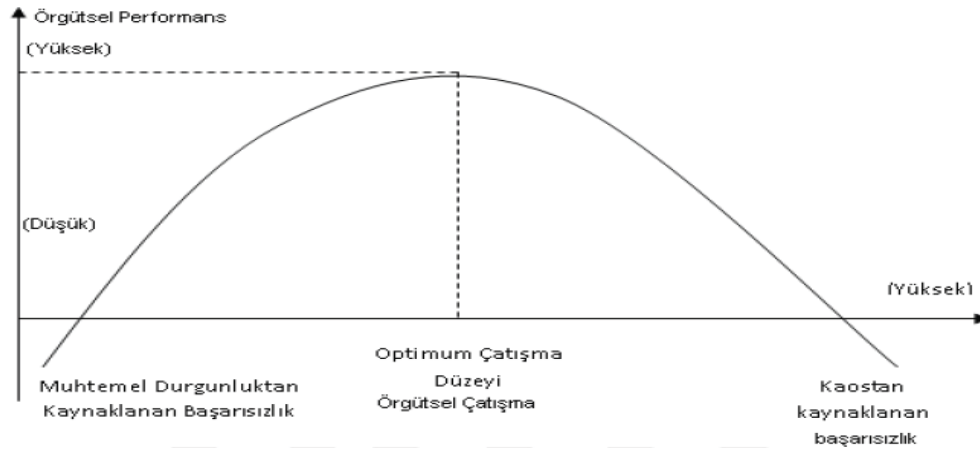
Örgütte çatışmanın görmezden gelinmesi bireyler ve grupların arasında oluşan ayrımların yok sayılması anlamına gelmektedir. Bu görüşe göre çatışma ortadan kaldırılamaz hatta kaldırılamayan çatışmanın olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir (İpek, Elma ve Demir, 2003).

2.1.2.3. Modern /Etkileşimci Yaklaşım

Modern örgüt kuramlarında örgütsel çatışma; meşru, kaçınılmaz ve etkili bir örgüt yönetimi için pozitif bir gösterge olarak kabul edilmiştir (Önk, 2015, s.77). Etkileşimci örgüt yapısını benimseyen kuramcılara göre çatışma mutlaka örgütte olmalıdır. Çatışmanın yokluğu örgütün bozulmaya başlayacağını ve üretkinliğinin azalacağını göstermektedir. (Rahim, 2001; Aydın, 2010). Bireyler örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, değişik ve zıt düşünceleri dile getirmeli, düşüncelerini yaratma evresinde motive edilmeli ve destenlenmelidir (Karip, 2015, s. 8).

Modern yaklaşımda çatışmanın belirli bir düzeyde olması verimlilik için ön koşul olarak nitelendirilebilir ve çatışma oluşan sorunlara katkı sağladığı oranda yararlıdır. (Karip, 2015 s.8). Çok düşük yada çok yüksek çatışma oranı örgüt performansını kötü yönde etkiler.

Şekil 1’de örgütsel çatışma düzeyi ve performans ilişkisi detaylı bir şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1. Örgütsel çatışma ve örgütsel performans arasındaki ilişki

Kaynak: (Stonner ve Freeman, 1989: 393, Aktaran: Yatkın, 2008)

Şekil 1 incelendiğinde, çatışmanın azalması durumunda performansta azalmış çatışma yüksek düzeyde olduğunda da performansın tekrar düşük seviyelere düştüğü görülmektedir. Performansın en yüksek düzeyde olduğu zaman optimum yüksek fonksiyonel oranda çatışma gözlemlenmektedir (Yatkın, 2008 s.14). Yüksek çatışmanın düzeyi bir çok olumsuzluğu da beraberinde getirmiştir. Bu olumsuzluklar kişiler arası gerginlik, engelleme, iletişim yetersizliği, koordinasyon oluşturmada zorluklar ve örgüt amaçlarından kopmaya neden olmaktadır (Casiadi, 2017 s.27). Orta düzeyde çatışma yaşanması bu çatışmaların etkin yönetilmesi ise örgütsel verimliliğin en yüksek olduğu durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Rahim, 2001).

Özetlemek gerekirse klasik yaklaşım çatışmayı yıkıcı ve zararlı görüp tamamen ortadan kaldırmayı, neo-klasik yaklaşım toplumsal değişim ve sosyal çevrenin değişmesiyle olumluya dönüştürülebileceğini ve en aza indirmeyi, modern yaklaşım ise çatışmanın düzeyinin önemli olduğunu durgunluğun ve aşırılığın örgüte zarar verdiğini fakat yapıcı bir şekilde inşa edilip optimum seviyede kaldığında performansa etkilerinin yüksek olduğunu savunmuşlardır.

Örgütsel çatışmaya ilişkin geleneksel ve modern yaklaşımların karşılaştırılması tablo 1’de gösterilmiştir (Şimşek, 1998 s.274).

Tablo 1. *Örgütsel Çatışmaya İlişkin Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması*

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo-Klasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
Çatışmadan kaçınılabilir.	Çatışmadan kaçınılamaz.
Çatışma, yönetimin örgüt yapısının oluşturulmasında ve onun yönetilmesindeki hatalardan ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	Çatışma örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elamanların algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb. nedenlerden kaynaklanır.
Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller.	Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir
Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır	Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü en uygun örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir
Optimal örgütsel iş başarımı örgütsel çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: (Şimşek, 1998 s.274)

Tablo 1 incelendiğinde, geleneksel yaklaşımın çatışmadan kaçınıldığı, örgütün düzenli bir biçimde işlemlerini engellediği, yöneticinin temel görevinin çatışmayı yok etmeyi amaçladığı ve çatışmanın ortadan kaldırılmasını savunmuşlardır. Modern yaklaşım geleneksel yaklaşımdan farklı olarak çatışmanın örgütsel başarıyı artıracacağı ve makul düzeyde bir çatışmanın başarıyı devamlı kılacağını ifade etmişlerdir.

2.1.3. Çatışma Nedenleri

Örgüt amaçlarına ulaşmak için bir araya gelen ve hedeflerini yerine getirmek için çalışan örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Çatışmaların nedenleri hakkında görüş sahibi olmak çözüm bulmada kolaylık sağlayacaktır. Çatışmalar birçok açıdan çeşitlilik gösterebilir. Karip (2015, s.26) çatışmayı toplumsal yapısal kuram ve psiko- kültürel çatışma kuramları ışığında açıklamaya çalışmıştır. Yapısal çatışmada grup çıkarları önemli olmakta, psiko-kültürel kuramda ise bireyin kendisi diğerleri ve davranışlara ilişkin inançları çatışmaya yön vermektedir. Farklı kişilikler, iletişim eksiklikleri, kaynak paylaşımı, liderlik davranışları, yetki sorumluluğun yanlış dağılımı, yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi de çatışmaları etkileyen nedenler arasında gösterilmektedir. Araştırmacılar çatışmanın nedenleri konusunda bir çok paylaşımlarda bulunmuşlar ve her bir araştırmacı çatışma nedenlerini

farklı göstermesine rağmen ortak olarak sınıflandırılan çatışmalar aşağıda sunulmuştur. Wall ve Callister'a (1995, aktaran Turan, 2014 s.137-138) göre ise:

- **Bireysel özelliklerden kaynaklanan nedenler:** Kişilik, değerler, amaçlar, stres, özerklik arzusu, öfke, makama düşkünlük ve bağlılık
- **Kişiler arası etmenlerden kaynaklanan nedenler:** Algıların karşı karşıya gelmesi, iletişim, davranış, yapı ve önceki etkileşimler
- **Diğer nedenler:** Basitliğe karşı karmaşıklık, azlığa karşı çokluk, açıklığa karşı belirsizlik, ilkelere bağlılığa karşılık ilkesizlik, büyüklük, bölünmüşlük
Eunson (2007), örgüt içindeki çatışmaları 7 başlık altında toplamıştır (aktaran Kılıç, 2017 s.25);
- **Kıt Kaynaklar:** Kaynakların yetersiz olduğu durumlar. Kaynakların paylaşımı ve ortak kullanımı.
- **Zorluklar:** Ekonomik güçlükler stres kaynağı oluşturur kişiler ve gruplar daha çok çatışır.
- **Bozuk İletişim:** Karşılıklı olarak yanlış anlamalar. Kişilerdeki iletişim bozukluğu hem sözel hemde fiziksel çatışma meydana getirir.
- **Algılanan Farklılıklar:** Farklı diller, dinler, görüş açıları ve farklı sınıflara dahil olan insanlar çatışma sebebi olarak görülür.
- **Biyoloji:** Saldırgan, kavgacı olmak biyolojik yapıdan gelebilir. Bazı insanlar kavga etmek için sebep arar ve bunu sözel veya güç kullanarak yapar.
- **Çevre:** Sadece çevre koşullarından bazen kendimizi çatışmada bulabiliriz.
- **Sağlık:** Yorgun ve hastalar daha az tahammüllü olur ve bu kişiler çatışmaya meyillidirler

Aydın'a (2010, s.341-342) göre ise çatışma şöyle sıralanmıştır:

• **İş bölümü:** Örgütlerde amaçlara ulaşmak için mutlaka toplu uğraşı gerektiren işlerde iş bölümüne gidilmesi gerekmektedir. İş bölümü farklı çalışanlar arasında matıksal olarak işin parçalanması kendi öğelerine bölünmesi olarak tanımlanır. İş bölümünün sonucunda farklı normlar, değer yargıları davranış biçimleri ve bazı iş görenlerin elini sürmek istemediği bazı görevler ortaya çıkar bu durumlarda çatışmalara neden olmaktadır (İpek, Elma ve Demir, 2003; Aydın, 2010; Eren, 2014 s.556).

• **İşlevsel bağımlılık:** İşlevsel bağımlılıkla ilgili yaygın bir çatışma biçimi, olanakların ortaklaşa kullanılmasından kaynaklanmaktadır (Gökyer, 2017 s.395). Bu olanakların özellikle tek elde toplanması zamanla çatışma ortamı meydana getirmektedir (Ertürk, 1994

s.296). Özellikle işlevsel bağımlılıktan kaynaklı birbirine bağlı birimlerden birisinin sorumluluğunu yerine getirmemesi ve uzmanlıkların kabul edilmeme durumu uzmanlığın örgütsel otoritenin bir ürünü olmasından dolayı çatışma yaratabilir (Aydın, 2010).

• **Ortak karar verme:** Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için ortak karar verme gereksinimi çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenlerden iki tanesi çok önemlidir. Bunlar kaynakların dağılımı ve faaliyetlerinin zamanlandırılmasıdır (Gökyer, 2017 s.396). Etkinliklerin zamanlandırılmasında karşılıklı bağımlılık artıkça, zamanlamaya ilişkin ortak karar verme gereksinimi ve zorunluluğuda artar bu da çatışmayı beraberinde getirir. Kaynak yetersizliği de birimler arası anlaşmazlık yaşanmasına içsel bir baskı oluşmasına zemin hazırlayarak çatışma yaratabilir (Aydın, 2010 s.346).

• **Kaynakların sınırlılığı:** Örgüt içersinde amaçlara ulaşabilmek için işgücü, para, malzeme, araç-gereç, destekleyici hizmetler ve buna benzer kaynaklar ortaklaşa kullanılır (Şimşek, 1998). Kaynak paylaşımı ya da sınırlı kaynak örgüt çalışanlarını yarışma içine sokar ve kaynaklara bağımlılığı artırır. Pondy'e göre yarışma tarafların istekleri toplamının örgütün kaynaklar toplamını aşması halinde çatışmaya neden olur (Gökyer, 2017, s. 396).İşbölümü ve uzmanlaşma oldukça, kıt kaynakların paylaşımı ve faaliyetlerin oluşturulması devamlılığı olan bir çatışma kaynağıdır (Aydın, 2010s.347). Bu duruma örnek verdiğimizde tek bir spor salonu olan bir okulda aynı ders saatinde iki farklı sınıfın beden eğitimi öğretmeninin ders işlemeye çalışması sınırlı kaynaktan doğan çatışmadır. Sonuç olarak örgütlerde çatışmanın kaynağı aslında kıt kaynaklardır, daha fazla kaynağı elde eden taraf etkin ve güçlü bir konum elde etmiştir (Eren, 2014 s.555).

• **Yeni Uzmanlıklar:** Yeni uzmanlıklar, eski yönetimleri ve uzmanlıklar için bir tehdit meydana getirmektedir. Çalışan eski uzmanlar işlevlerini yerine getirememe korkusu içerisinde tedirginlikler yaşarlar. Oluşan yeni örgüt işlevleri eski uzmanlar ve yeni uzmanlar arasında çatışma kaynağı oluşturur. Yeni uzmanlıklardan kaynaklanan çatışmaya örnek vermek gerekirse bürokrat-uzman çatışması en güzel örnektir. Uzmanlık ve bürokratik rollerin karışması değişik kalitede rol çatışmasına neden olur (Aydın, 2010). Yeni uzmanın bürokratik kurallara karşı gelmesi, standartları kabul etmemesi, denetime karşı direnmesi şeklinde görülür (İpek, Elma ve Demir, 2003). Özetlemek gerekirse örgütlerde görev alan uzmanlarla ilgili çatışmalar dört bölümden oluşur. Bunlar: 1. Uzmanın bürokratik kurallara karşı direnişi, 2. Uzmanın bürokratik standartları kabul etmemesi, 3.Uzmanın bürokratik denetime karşı direnişi ve 4. Uzmanın bürokrasiye koşullu bağılılığıdır (Gökyer, 2017, s. 396).

• **İletişim:** Örgütlerde meydana gelen kişiler ve gruplar arasındaki çatışmaların başlıca sebebi iletişim yetersizliğidir. İletişimin doğru ve net olmayışı, informal kanallarla iletilmesi, iletilmesi esnasında değişmesi çatışma için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Mesaj iletiminde geç kalınması, eksik anlayışlar mesajın kapalı ve örtük olması bireyleri farklı karar vermeye zorlayabilir (Koçel, 2010). Örgüt üyelerinin amaçları doğru anlaması üretilen ortak bilgi ve sembollerin sağlıklı ve bütünleştirici olmasıyla sağlanabilir (Aydın, 2010, s. 353). Örgütlerin amaçlarının tüm çalışanlara en iyi şekilde aktarımı ve yöneticiler ile çalışanlar arasında etkili bir anlaşma ortamı sağlamaları başarılı kurulmuş iletişim sayesinde olur. Ters bir durumda amaçlar iş görenlere aktarılamaz. Bu yüzden birimler, bölümler ve alt paydaşlarda farklı değer yargıları ortaya çıkar ve bu farklılaşma çatışmaya neden olur (Ertürk M. , 2013, s. 264). Sonuç olarak Dökmen (2004) iletişim çatışmalarını dört başlıkta özetlemiştir. Bunlar: 1. Kişinin kendisine bakış açısı, 2. Kişinin karşısındakine bakış açısı, 3. Kişinin kendisine gönderilen mesaja bakış açısı ve 4. Kişinin iletişim becerisi stili şeklindedir.

• **Örgütün büyüklüğü:** Örgüt büyüklüğü ile yaşanan çatışmalar arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Büyüklük arttıkça çatışmalar da artmaktadır. Selznick (1953) büyük örgütlerde çatışma olasılığının daha fazla olduğunu söylemiştir (aktaran Gökyer, 2017, s. 398). Örgüt büyüdükçe amaçların yerine getirilmesinde kaynaklar yetersiz kalacak, ortak karar verme ve eşgüdüm azalacak, görevsel ilişkilerde yeni örgütsel roller ve uzmanlık dalları belirleme zorlaşacak kullanılan araçlar karmaşıklaşacak son olarak da iletişim sisteminde tıkanmalar meydana gelecektir (Ertürk M. , 2009). Küçük örgütlerde ise bu durumun tam tersi olarak çatışmalar daha seyrek yaşanacaktır (Aydın, 2010). Küçük örgütlerde daha az yaşanması araç ve yöntemlerin büyük örgütlere kıyasla karmaşıklığının az olup açık ve daha belirgin olmaları ile açıklanmaktadır (Gökyer, 2017, s. 398).

• **Bürokratik nitelikler:** Bürokrasinin gelişmesinde katkıda bulunan belli başlı etmenleri sıralarsak bunlar: rutinleşme, uzmanlaşma ve standartlaşmadır. İşlerin düzenli bir şekilde ortaya konmasında rutinleşme az ise çatışma olasılığın arttığı gözlenmiştir (Gökyer, 2017, s. 398). Yapılacak görevlerin tam olarak belirlenmediğin durumlarda belirsizlikler çoğalacak ve çatışmalar artacaktır (Aydın, 2010, s. 357).

• **Personel farklılığı:** Personelin çalıştığı hizmet yılı çatışmanın kaynağı olarak gösterilebilir. Robbins artan hizmet süresiyle birlikte çatışma olasılığının düştüğü fikrini savunmaktadır (aktaran Aydın, 2010). Corwin(1959) tarafından okullarda yapılan araştırmada ise öğretmenlerin yaşları ile çatışma derecesi arasında bir ilişki gözlemlenmiştir. Yaş ortalaması yüksedikçe çatışma durumunda azalma görülmüştür (aktaran Gökyer, 2017

s.398). Personelin sık sık değişmediği örgütlerde çatışmanın çıkma olasılığının azaldığı gözlenmektedir.

• **Denetim biçimi:** Örgütlerin amaçlarına ulaşma derecesini ölçmede denetim en önemli unsurdur. Denetim işlerini yaparken dikkatli olmak gerekir. Genel olarak denetimden hoşlanmayan kişiler bire bir yakından denetlendiğinde kendini kötü hissedip bu denetlemeyi kendine tehdit olarak görebilir. Yapılan araştırmalara göre yakından denetimler, genel denetimlere oranla çalışanın yarıtıcı yönünü ortaya koymasına ve kendi çalışma stilini oluşturmaya engel olmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 311). Bu durum denetleyen ile çalışan arasında çatışma olasılığı artırır. İnsan kendini özgür hissettiği ve işini planladığı genel denetimlerde çatışma riski azdır (Aydın, 2010, s. 358-359).

• **Bireysel davranış etkenleri:** Örgütlerde çalışan kişilerin kişilik yapıları, farklı yaklaşımlar, rol doyunlukları ve statüleri ile toplum ile aralarındaki etkileşimler çatışma doğurur. Otoriterlik, dogmatiklik ve düşük öz değer gibi özelliklerin çatışma kaynağı olduğu söylenebilir (Gökyer, 2017, s. 399). Örgütlerde birbiriyle yarış halinde olan bireyler çatışmalara neden olurken örgütlere büyük zarar verip örgütlerin verimliliğini düşürür (Aydın, 2010).

Çatışmanın bireysel boyuttaki kaynakları, Moore(1996) tarafından tablo 2 ile özetlemiştir (Karip, 2015, s. 30).

Tablo 2. Çatışma Kaynakları

Kaynağın İlgili Olduğu Boyut	Çatışma Kaynakları
İlişkiler	- Aşırı duygusallık - Yanlış algılama, önyargı ve kalıp yargılar - İletişim bozukluğu/zayıflığı - Negatif davranışların sürekliliği
Veriler	- Bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi - Verilerin farklı yorumlanması - Değerlendirme süreçlerinin farklılığı - Nelerin önemli/ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılığı
Çıkarlar	- Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet - İşlemsel çıkar farklılıkları - Psikolojik çıkar farklılıkları
Yapısal öğeler	- Yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi - Kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde

	eşitsizlikler ▪ Yetki ve güç dengesizlikleri ▪ İşbirliğini engelleyici çevresel, fiziksel ya da coğrafi etkenler ▪ Zaman sınırlılıkları
Değerler	▪ Düşünce ve davranışları değerlendirme ölçüt farklılıkları ▪ Manevi değeri olan amaç ayrılıkları(Yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı)

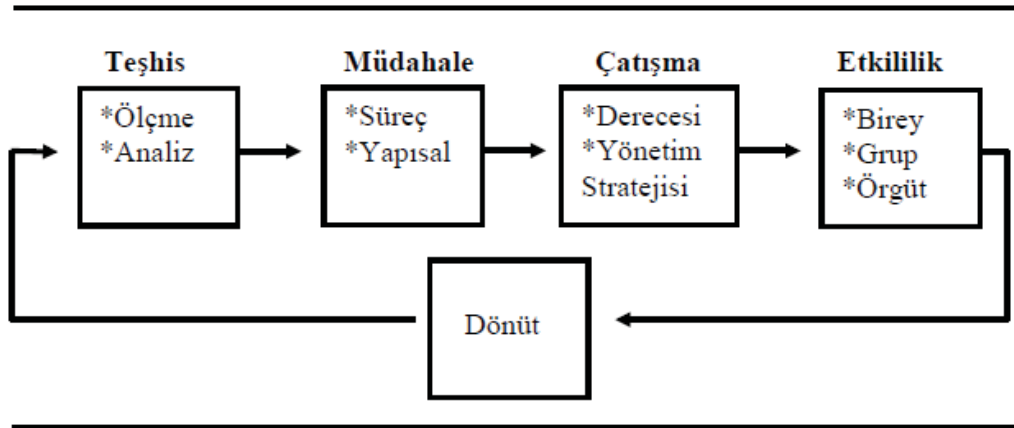
Kaynak: (Karip, 2015, s. 30)

Tablo 2’de çatışma kaynağının ilgili olduğu boyutlar ilişkiler, veriler, çıkarlar, yapısal öğeler ve değerler olarak kısaca özetlenmiştir.

2.1.4. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimini duyduğumuz zaman hemen aklımıza ilk gelmesi gereken çatışmanın etkin ve yapıcı bir şekilde yönetilmesi gerektiğidir. Çatışma toplumun olduğu gibi, örgütünde gelişmesi ve ilerlemesi için fikir ayrılıkları oranında gerçekleşecektir (Bursalıoğlu, 2015, s. 158). Çatışmanın yönetim biçimi yararlı veya zararlı olmasında önemli bir etkidir. Eylemler çatışmanın bitirilmesine veya çatışma aşamalarının etkilenmesine yönelik olabilir. Ross (1993) bunu amacının olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı bitirmek olabileceği gibi aynı zamanda üstünlük kurmaya da yönelik olabileceğini ifade etmiştir(aktaran, Karip, 2015, s. 43). Yapılması gereken çatışmanın nedenlerini iyi analiz edip, çatışma yönetim sürecini etkin hale getirdikten sonra çıkan çatışmayı örgüt için yararlı bir hale dönüştürmektir. Çatışmayı görmezden gelip veya bastırmak yerine amaçlara uygun şekilde yönetip faydalanma yoluna gidilmelidir (Akkirman, 1998).

Rahim (1983) tarafından şekil 2’de çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya nasıl müdahale edilmesi gerektiği gösterilmiştir (aktaran Karip, 2015, s.44).



Kaynak: (Karip, 2015, s.44)

Şekil 2.Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci

Şekil 2 incelendiğinde örgütsel çatışmayı yönetme sürecinin ilk olarak analiz edilerek teşhis edilmesi sonrasında hangi yapısal sürecin seçileceğine karar verilip müdahale edilmesine, çatışma aşamasında yönetim stratejilerinin önemi ve etkililik aşamaları oluşturmaktadır. Süreç sonuna ise dönüt aşaması yer almaktadır.

Okul yöneticisi okul ortamında farklı türde çatışmalarla karşı karşıya kalmaktadır. Çatışmalar okul için yararlı olduğu kadar bazen zararlı da olabilmektedir. Yöneticinin başlıca yapması gereken oluşan çatışmaları okul için yararlı hale dönüştürmektir. Bunun sağlanması için okul yapısının işlek ve havasının temiz olması şarttır. Yöneticinin çatışmadan korkmaması gerekir. Çünkü bu okulda çatışmadan maksimum düzeyde yararlanacak bir yapı vardır (Bursalıoğlu, 2015, s. 158). Bu olumlu havayı oluşturmada genel olarak aşağıda sunulan eylem basamakları önerilir (Karip, 2015, s. 46).

- Kızgınlığı-öfkeyi kontrol altına almak.
- Çözüm için eyleme geçmeden önce bir değerlendirme yapmak.
- Olumlu bir hava oluşturmak.
- Çatışma yönetimi sürecinde temel kurallara dikkat etmek.
- Problemi karşılıklı tartışma ve müzakere sürecinde tanımlamak.
- Olası çözümler için beyin fırtınası yapmak.
- Olası çözümleri değerlendirmek ve uygun çözümleri belirlemek.
- Çözümlerin işlerliğini izlemek.

Okul yöneticisi bu süreçte tüm çalışanları işlevsel kılmalı, çalışanları aldığı kararlara ortak etmeli, amaçların gerçekleştirilmesi bakımından tüm çalışanları hedefe yönleltmeli onların tüm gizil güçlerini ortaya koymalıdır. Kısacası okul yöneticisi hem lider olmalı hemde oluşabilecek çatışmalarda yönetim stratejilerini etkin kullanmalıdır.

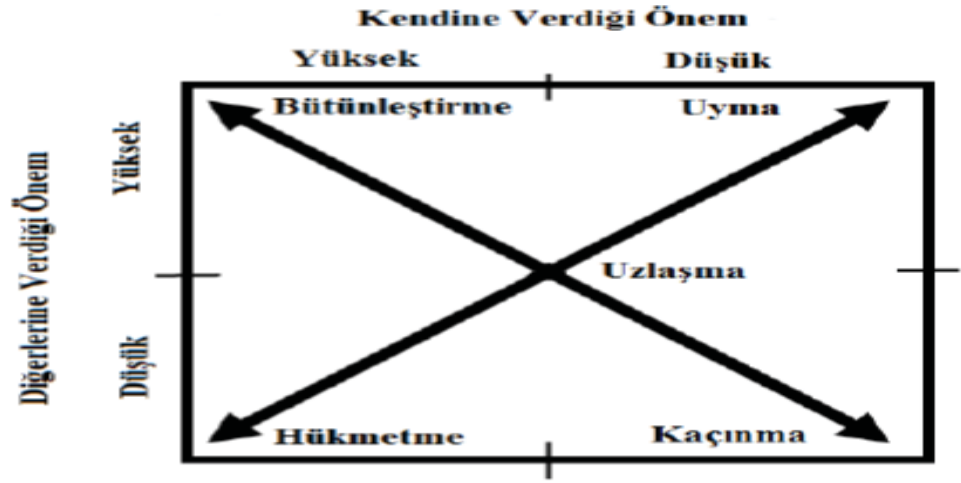
2.1.5. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler/ Stiller

Bireyler, toplumlar ve örgütler çatışmalardan uzak uyum içersinde olamamışlardır. İlk insandan günümüze kadar etkileşim içine girdikleri günlük yaşamlarında çatışma kaçınılmaz olmuştur. Hatta örgütün canlı kalabilmesi ve devamlılığını sürdürmesi için belirli seviyede çatışma yaşanması örgüte fayda sağlamaktadır (Koçel, 1998). Çatışma yönetimi algısı, çatışmaların sosyal ve biçimsel şekilde örgüt verimliliğini artıracak şekilde değerlendirilmesidir (Akat ve Budak, 2002).

Örgüt yöneticileri belirli seviyede gerçekleşen çatışmaları iyi çözümlemeli doğru kararı verip uygun stratejileri belirlemek zorundadır (Maral, 2016, s. 87). Psenicka ve Rahim'e göre çatışma yönetimi stilleri, işbirliği, uyma-itaat etme, uzlaşma, üstünlük kurma ve kaçınma olarak 5 grupta incelenebilir. Stratejilerden hangisinin seçileceği büyük oranda tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa ilgisinin düzeyine bağlıdır (Karip, 2015, s. 63).

Çatışma yönetim stratejileri modelinde 2 boyuttan söz edilebilir. Bunlardan ilki kişinin kendi ihtiyaçlarının doyurulmasına verdiği önemin derecesi, ikincisi ise diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önem derecesinin yüksek ve düşük olarak sınıflandırılmasıdır (Karip, 2015, s. 64).

Şekil 3.'de çatışma yönetim stillerine, kişinin kendine ve diğer kişilere verdiği öneme göre aktarılmıştır (Rahim, 2002).



Kaynak: (Rahim, 2002)

Şekil 3. Çatışma yöntemlerinin kendilerine ve diğerlerine verilen ilgi (önem) doğrultusunda incelenmesi

Şekil 3. detaylı incelendiğinde bütünleştirme yönetimini kullanan kişilerin kendilerine ve karşı taraftaki bireylere verdiği önemin yüksek; uyma yönetimi kullanan kişilerin kendilerine verdiği önemin düşük ama başkalarına verdiği önemin yüksek; kaçınma yöntemini kullanan kişilerin hem kendilerine hemde başkalarına verdiği önemin düşük; uzlaşma yöntemini kullanan kişilerin ise kendilerine ve karşı tarafa verdikleri önemlerin orta seviyede olduğu gözlenmektedir.

Rahim ve Bonama tarafından geliştirilen bu yöntemler “ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma ve tümleştirme” olarak açıklanmıştır (Karip, 2015; Özalp ve Kirel, 2010; Gümüşeli, 1994).

2.1.5.1. Tümleştirme

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem derecelerinin yüksek olduğu durumlarda çatışma çözme stratejisi olarak kullanılır (Karip, 2015, s. 64). Bu stratejinin temel amacı problem çözmedir aynı zamanda problem çözme yaklaşımı olarakta adlandırılır (Buller, 2005). Çatışan taraflar karşı karşıya gelerek isteklerini, beklentilerini, birbirlerine fayda sağlayacak durumları analiz ederek ortak bir karar alma sürecine girerler. Bu süreç içerisinde her iki tarafta eksilerini artırları ortaya koyarak tamamen kartlarını açık oynama eylemi içersindedirler (Karip, 2015, s. 64). Kazan-kazan stilineğin egemen olduğu çatışma çözme stratejisidir (Tan, 2016, s. 48). Böylece her iki taraf da ne yapacakları konusunda kendi dar bakış açılarından sıyrılabilirler. Taraflar

birbiriyle yüzleşirken yanlış anlaşılmalara ortadan kaldırılır ve çatışma ortaya çıkaran asıl nedenler masaya yatırılır. Taraflar ilgi ve ihtiyaçlarını karşılayacak en üst noktada doyum alacakları çözümü bulurlar (Karip, 2015, s. 65).

Tümleştirme yönetimini kullanan yöneticilerin dikkat etmesi gereken durumlar şunlardır:

- Bilgi paylaşımı sağlamalıdır.
- Sorunların temeline inmelidirler.
- Her iki tarafında kazanabileceği çözümler bulmalıdır.
- Çatışan tarafların anlamdan, yargılama ve eleştirmelerinin önüne geçmelidir.
- Yeni yöntem ve tekniklere açık olmalı ve bunları kullanmalıdır.
- Kararların doğruluğundan emin olmalıdır (Öztaş ve Akın, 2009, s. 15).

Tümleştirme yönetimi bazı sınırlıkları bünyesinde barındırmasına rağmen olumlu tarafı çatışmayı derinlemesine analiz ederek çözmesidir (Aydın, 2010).

Sonuç olarak tümleştirme yönetiminde amaç farklı hissedilen düşüncelerin ortaya çıkarılması ve bu sorunlara göre çözüm bulunmasıdır.

2.1.5.2. Ödün Verme

Ödün verme durumunda taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını kendi ilgi ve ihtiyaçlarından daha ön planda tutmasıdır. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak adlandırılır (Karip, 2015, s. 65). Bireyin kendisine verdiği değer düşük, karşı tarafa verdiği değer ise yüksektir. Çatışma çoğu zaman karşı tarafın üstünlüğüyle sonuçlanır.

Örgütlerde ödün verme daha çok astların çatışma durumunda durumu kurtarmak için kullandığı stratejidir. Geleneksel bürokrasiye sahip yönetimlerde astların üstlerin ihtiyaçlarına ve isteklerine boyun eğmesi yüksek bir durumdur (Karip, 2015, s. 66).

Yönetici taraflara çatışma yerine uzun vadedeki çıkarların yararlarını göstererek durumu olduğundan daha iyi gösterip çatışmayı aciliyetten çıkarır. Fakat kullanılan bu yöntem derinlemesine analiz edilip çözüm yolu bulmadığı için yumuşatma stratejisi olarak geçici bir çözüm olacaktır. İleride çatışma tekrar gün yüzüne çıkacaktır (Eren, 2014).

2.1.5.3. Uzlaşma

Tarafların karşılıklı ödün vermeyi bir strateji olarak belirledikleri durumlarda her iki tarafta bazı şeylerden vazgeçmeyi kabul ederler (Karip, 2015, s. 68). Bu vazgeçme aynı zamanda bireylerin çıkarlarından vazgeçmeleridir. Karşılıklı olarak tarafların kendi fikir ve düşüncelerinden vazgeçmeleri, karşı tarafında görüşleri olduğunun ve bu görüşlerin de kendi görüşleri kadar değerli olduğunu kabul etmesidir. Taraflar uzlaşma stratejisini kullanarak isteklerinden fedakarlık yaparak ortak noktada buluşurlar (Eren, 2014). Ödün verme stratejisi gibi uzlaşma stratejisi de geçici bir çözüm üretir. Çok uzun süre geçmeden tarafların tekrar çatışması olasılığı vardır (Koçel, 1998).

Uzlaşma stratejisini birkaç cümleyle özetlersek, kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasının yanında karşı tarafın da ilgi ve ihtiyaçlarının önemsenmesi ve üçüncü kişi aracılığıyla tarafların bir araya gelip tavizler verilerek kazanan ve kaybedenin olmamasıdır (Robbins, 2005).

2.1.5.4. Hükmetme

Hükmetme stratejisi taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmak için karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem vermemesidir. Bu strateji karşılıklı rekabet olarak bilinir (Karip, 2015, s. 66). Kişi kendi kararlarını gerçekleştirmek amacıyla baskı yapar ve her türlü yolu dener. Taraflardan üst konumda olan zorlayıcı güç olan ceza gücünü ve yasal gücünü kullanma yoluna gider. “Kazan- kaybet” ilişkisi vardır.

Çatışma ast ile üst arasında olursa üst mevkideki yönetici astına emir vererek kararlarına uymaya zorlar. Hükmedilen taraf zayıf olduğu ve başka bir seçeneği olmadığı için üst tarafın aldığı kararları kabul eder (Karip, 2015, s. 66). Üstünlük kurma durumunda başarılı olan taraf bunu sadece çatıştığı tarafta değil tüm çalışanların gözünde bir güç elde ettiğini düşünerek yapar. Diğer çalışan kişilerle oluşabilecek çatışmalar hakimiyet kurandan çekinilmesi yüzünden çatışma gizil olarak informal şekilde sürdürülür (Erdoğan, 2008). Bu çatışma yönetim stratejisinde bireyin kendisine verdiği önemin ve sonuçlara verilen önemin yüksek fakat karşı tarafa ve ilişkinin eşitliğine verilen önemin düşük olduğu gözlenir (Gülbüz ve Sıgır, 2014). Acil durumlarda ve kısa vadede çatışmaların çözülmesine katkı sağlar fakat örgütsel etkililiği, bağlılığı ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler (Özalp ve Kırel, 2010; Karip, 2015).

2.1.5.5. Kaçınma

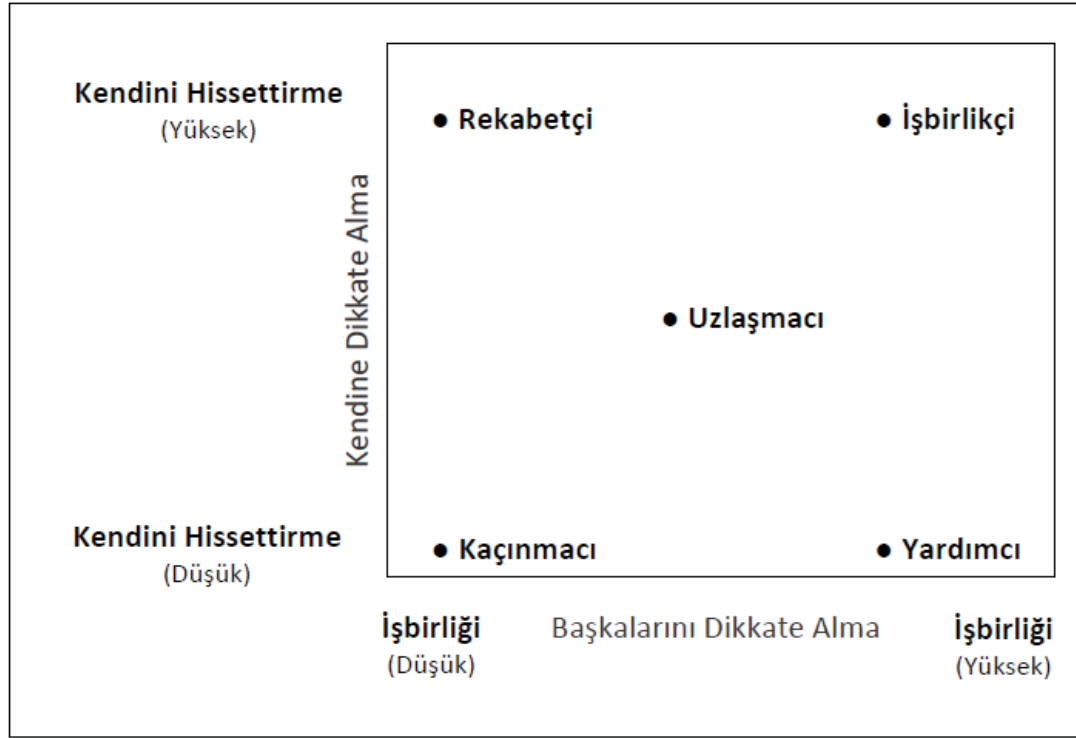
Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına gösterdikleri önem derecesinin düşük olduğu zamanlarda çatışmadan kaçınma veya çatışmayı görmezden gelme stratejisi olarak karşımıza çıkar. Bu strateji genellikle köşeye çekilme, ilgiyi başka yere yöneltme ya da olumsuzluk hakkında hiçbir şekilde etkileşim içine girmeme tutumu da olduğunu söylenebilir (Karip, 2015, s. 67). Kaçınma stratejisinde olabildiğince tarafların birbirinden kaçması, yüz yüze gelmekten korkması ve duyguları ifade etmede yetersizlik gözlemlenir. Oluşan çatışmayı görmezden gelme ve çatışmayla ilgili kararları erteleme söz konusudur (Gürbüz ve Sığı, 2014).

Kaçınma stratejisi, özellikle taraflar arasında gerilimin yüksek olduğu kesinlikle sağlıklı bir iletişim kurulamayacağı ve çatışma konusunun sürekli devam etmesinin örgüt zararına olacağı düşünülen durumlarda etkili olarak kullanılabilir (Karip, 2015, s. 67; Özalp ve Kırel, 2010). Bu durum taraflara zaman kazandırarak sağlıklı düşünceleri için ortam sağlar. Sağlanan barış ortamını etkili yönetmek yöneticinin en önemli görevidir. Yönetici bu görevini yerine getirirken bilinçli, kontrollü ve bir amaca yönelik hareket etmelidir. Örgüt yöneticisi eğer süreci doğru yönetemez ve zamanla çatışmanın yok olacağını varsayarsa çatışmanın çözümsüzleşmesine neden olur (Karip, 2015, s. 68).

Çatışma esnasında kaçınma stratejisi kullanılması taraflardan her ikisine de kaybetme yaşattığından “kaybet-kaybet” olarak ifade edilebilir. Sorunlar çözüme kavuşturulmadığı için ilerleyen süreçte çatışmanın etkileri daha fazla olup yıkıcı bir hal alabilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Thomas (1976) ise çatışma boyutlarına 2 boyut üzerinde değerlendirmiştir. Birincisi diğer tarafın arzularını tatmin etmeye yönelik “işbirlikçi” ve diğeri ise kendini tatmin etmeye yönelik duygularını içeren “kendini hissettirici” davranışları içerir. İlkinde birey karşı tarafın memnuniyetini üst seviyede tutarken, ikincisinde birey sadece kendi tatminini ön planda tutar.

Her iki davranışın derecesi ve eğilimi beş çatışma yönetim stratejisini ortaya çıkarır. Aşağıdaki şekilde tüm çatışma yönetim stratejileri gösterilmiştir. Temelde iki çatışma davranışı ve buna bağlı oluşan çatışma yönetim stratejilerini Turan (2014, s.144) tarafından şekil 4’te detaylı olarak açıklanmıştır.



Kaynak: (Turan 2014, s.144)

Şekil 4. Çatışma Yönetim Stratejileri

Şekil 4 rekabetçi, yardımcı, kaçınmacı, uzlaşmacı ve işbirlikçi olarak incelendiğinde:

- **Rekabetçi:** Rekabetçi davranış stratejisini kullanan birey, kendi çıkarlarını ve bireysel arzularını karşılamaya yönelik bir eylem ve söylem içersindedir. İşbirliğini önemsemez otoritesini kullanarak her durumda kendini ön plana çıkarmaya çalışır. Kazan-kaybet anlayışı benimsenir. Kendini hissettirme yüksek fakat işbirliği düşüktür (Turan, 2014, s. 145).

- **Yardımcı:** Kişi, yüksek düzeyde işbirliğine önem verir fakat kendini hissetme düşük seviyededir. Kendini düşünme ve ön plana çıkarma düşüktür. Diğerlerinin istediklerini elde etmesine izin verir. Bu stratejiyi benimseneyen kişi var olan ilişkileri sorun çıkmadan devam etmesini arzular. Eğitim örgütlerinde gösterilmesi gereken davranış olarak beklenirken ne yazık ki tercih edilmemektedir (Turan, 2014, s. 146).

- **Kaçınmacı:** İşbirliğini önemsenmez, işbirliğini önemsenmediği gibi diğer bireyler de düşünülmemektedir. Tarafsız kalma tercih edilir ve ne olursa olsun çatışma sürecinde aktif rol alınmaz. Çatışmayı görmezden gelmek en iyi özellikleridir. Hakim anlayış “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” şeklindedir. Eğitim örgütlerinde sıkça rastlanan

durumdur. Yöneticiler ve öğretmenler çatışmaları görmezden gelip birbirlerine bulaşmamaya özen gösterirler (Turan, 2014, s. 147).

• **Uzlaşmacı:** Her zaman bir orta yol bulunmaya çalışılır. Makul bir çözüm atanmaktadır. Tamamen kaybetmek veya kazanmaktan çok kabul edilebilir. Bu stratejideki temel amaç uzlaşma düşüncesidir. Farklı bakış açısı ve beklentileri içinde barındıran eğitim örgütlerinde kullanılması gereken bir stratejidir (Turan, 2014, s. 148).

• **İşbirlikçi:** İşbirlikçi çatışmada yüksek derecede kendini hissetme hem de yüksek düzeyde işbirliği kurma eğilimi vardır. Herkesi mutlu etme düşüncesi hakimdir. Çatışma sorunu detaylı analiz edilerek herkesin sonuçta kazanacağı bir seçenek bulunur (Turan, 2014, s. 149).

2.1.6. Çatışmada Uygun Stratejinin Seçimi

Çatışmada uygun stratejinin seçiminde çok önemlidir. Hangi stratejinin uygun hangisinin uygun olmadığı Rahim (1992) tarafından aşağıdaki tablo 3’te kısaca özetlenmiştir (aktaran Karip, 2015, s. 71)

Tablo 3. Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar

Uygun Olduğu Durumlar	Uygun olmadığı Durumlar
BÜTÜNLEŞTİRME(TÜMLEŞTİRME) 1-Konu karmaşık 2-Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli 3-Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var 4-Problem çözme için yeterli zaman var 5-Bir taraf problemi tek başına çözemez 6-Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var ÖDÜN VERME (UYMA) 1-Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor 2-Konu diğer taraf için daha önemli 3-Taraflardan biri diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı 4-Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf 5-İlişkinin devamlılığı çok önemli	1-Problem basit 2-Acilen karar verilmesi gerekli 3-Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor 4-Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil 1-Konu sizin için çok önemli 2-Haklı olduğunuza inanıyorsunuz 3-Diğer taraf yanlış ya da haksız
HÜKMETME 1-Konu basit/Önemsiz	1-Konu karmaşık

2-İvedilikle karar verilmesi gerekir 3-Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak 4-Astlarla başedebilmek için zorunlu 5-Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın sizemaliyeti çok yüksek 6-Astlar karar için gerekli yeterliliklere sahip değil 7-Konu sizin için çok önemli	2-Konu sizin için önemli 3-Her iki taraf eşit güce sahip 4-İvedilikle karara ihtiyaç yok 5-Astlar yüksek düzeyde yeterliğe sahip
KAÇINMA 1-Konu basit/Önemsiz 2-Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla 3-Durulma sürecine ihtiyaç var	1-Konu sizin için önemli 2-Karar sizin sorumluluğunuzda 3-Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu 4-İvedilikle çözüm gerekli
UZLAŞMA 1-Tarafların amaçları birbirini dışlıyor 2-Her iki taraf eşit ölçüde güçlü 3-Görüş birliği sağlanamıyor 4-Bütünleştirme ve hükmetme stratejileri başarısız 5-Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var	1-Bir taraf diğerinden daha güçlü 2-Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık

Kaynak: (Karip, 2015, s. 71)

Tablo 3 incelendiğinde çatışma yönetim stratejisinde uygun olunan durumlar ve uygun olmayan durumlar için birkaç tanesine örnek verildiğinde problem çözme için yeterli zaman varsa bütünleştirme, ivedilikle karar verilmesi gerekiyorsa hükmetme, görüş birliği sağlanamıyorsa kaçınma ve karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var ise uzlaşma yönetimini seçmek en uygun yol olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.7. Çatışmanın Sonuçları

Çatışma ilk olarak benliğimizde olumsuz bir etki uyandırır da çatışmanın olumlu veya olumsuz etkileri bakış açımız ve yönetim stratejilerimizle ilgilidir. Çatışmanın birey ve örgüt açısından faydalı ya da zararlı olduğu biçiminde tartışmalar anlamsız bir ikilem oluşturabilir. Bunu anlamak için çatışmanın niteliğine, yaklaşımlara, sonuçlara karşı oluşturulan toplumsal algılara bakılması gerekir (Karip, 2015, s. 33).

Çatışmanın sürekli yaşanması ve çatışmanın hiç var olmaması örgütte tehlikeli olacaktır. Hiç yaşanmayan çatışmalar örgütün öldüğünü ve yeni düşüncelerin doğmadığını,

çok yaşanan çatışmalar ise örgüte zarar vereceğini göstermektedir. Çatışmanın yararları ve zararlarını Hendricks (1991) yanlışlar ve gerçekler biçiminde yaptığı çalışmalarında tablo 4'te açıklamıştır(aktaran Karip, 2015, s. 34).

Tablo 4. *Çatışma İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler*

Yanılgılar:	Gerçekler:
✓ Çatışmanın varlığı kötü yönetimin belirtisidir.	✓ Yönetim çatışmanın varlığıyla değil, çatışmanın varlığında ne yaptığı ile yargılanmalıdır.
✓ Çatışma bireyin örgüte verdiği önemin düşük olduğunu gösterir.	✓ Çatışma doğal bir ilgi ve önemin göstergesidir.
✓ Öfke-kızgınlık olumsuz ve yıkıcıdır.	✓ Öfke-kızgınlık yanlışların düzeltilmesi ve değiştirilmesi için gerekli enerjiyi sağlar.
✓ Hiçbir şey yapmazsanız, çatışma kendiliğinden çözülür.	✓ Kendi haline bırakılan çatışma daha da yoğunlaşabilir.
✓ Çatışma mutlaka çözümlenmelidir.	✓ Acil çözüm yaklaşımı, başarı olasılığını düşürür.

Kaynak: (Karip, 2015, s. 34)

Tablo 4'teki yanlışlar ve gerçeklere çatışmaların olumlu ve olumsuz etkilerine örgütler açısından bakılması ve sonrasında okullarda uygulanması ve değerlendirilmesi büyük yarar sağlayacaktır.

2.1.7.1. Olumlu Sonuçları

Örgütlerde meydana gelen çatışmalar, çatışmanın içeriğine göre bazen olumlu bazen de olumsuz olabilmektedir. Çatışmalar etkili bir şekilde yönetildiğinde örgütün yenilenmesine yeni düşüncelerin çıkmasına, örgüt içi iletişim ve paylaşımın artmasına neden olmaktadır. Çatışmaların olumlu etkileri şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2014; Yiğit, 2015; Karip, 2015; Köz, 2016).

- Birey kendine ait düşüncelerini açıklamada rahat olmasından dolayı ilişkilerinin kalitesi artar. İçten pazarlık ve kurgulama ortadan kalkar ve birey daha mutlu olur.
- Başkalarının düşüncelerine saygı duyma ve daha az ben merkezci olmasını sağlayarak psikolojik olgunluğu artırır.
- Bireyin kendi öz saygısını geliştirerek, kendine ait daha olumlu düşünceler geliştirir.
- Birey çatışma aşamalarında daha etkin çözümler bularak bireysel gelişimini sağlar.

- Bireyler tüm enerjilerini sonuçları daha iyi olan alanlara yönlendirdiği için etkililik ve verimlilik artar.
- Problemlerin farkına varılması ve problemlerin neler olduğunun anlaşılmasına katkı sağlar.
- Çözümlerin kalitesini artırarak ve yerinde çözümler bulmasına yardımcı olur.
- Çağın getirdiği yenilikleri tartışarak, örgütsel değişimin oluşmasına katkı sağlar.
- Monotonluğu azaltarak, işi daha anlamlı kılar.
- Ahenkli bir takım çalışması oluşturur.

2.1.7.2. Olumsuz Sonuçları

Çatışmanın olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkileri de vardır. Yapılması gereken çatışmanın örgütlerin hedefleri doğrultusunda etkin şekilde yönetmektedir. Doğru yönetim şekli seçilmezse örgütlerde oluşan çatışmalar bir çok olumsuzlukta beraberinde getirecektir. Çatışmanın olumsuz etkilerine örnek verecek olursak (Başaran, 2004; Karip, 2015):

- Çatışan taraflar birbirine düşman hale gelebilir.
- Yöneticiler çatışmadan kaçmak için yetkeci bir yönetim anlayışını benimseyebilirler.
- Örgütte çalışanların ruh sağlıkları bozulur ve iş doyumunu düşük seviyelere gelir
- Emek, zaman ve para kayıpları meydana gelir.
- Örgüt verimliliği düşer.
- Amaçlar yerini gereksiz hedeflere bırakır.
- Değişime direnç artar, örgütsel bağlılık düşer.
- Örgüt içindeki iletişim azalma ve bozulma görülür.
- Güvensizlik ve şüphe iş ortamındaki genel kanı haline gelir.

Çatışma örgüt için bazı durumlarda kaçınılmaz olabilir, etkili bir yönetimle bu olumsuz olarak sayılan her bir durum olumlu hale dönüştürülebilir. Tek yapılması gereken etkili bir çatışma yönetimi yapılmasıdır (Karip, 2015, s. 41).

2.2. Psikolojik Yıldırma Kavramı

2.2.1. Psikolojik Yıldırma Nedir?

Psikolojik yıldırma ile ilgili literatüre bakıldığında, psikolojik yıldırmaya birçok anlam yüklenmiştir. Terimin dünya dillerinde karşılığı çeviri yaparken birçok anlamı

olmasından dolayı “mobbing” olarak çevrilmeye gerek duyulmadan konmuştur. Bunlardan en çok kullanılanı İngilizcede mobbing (yıldırı), bullying (zorbalık), harassment (taciz), psychologicalterror (Psikolojik terör), workplacetrauma (iş yeri travması), emotionalabuse (duygusal istimar) olarak adlandırılmıştır. “Mob” fiilinin Cambridge Uluslararası sözlüğünde şiddet türü davranışları içeren benzer faaliyetler için bir araya gelen topluluk (Cambridge International Dictionary, 1995); Türkçe karşılığı ise psikolojik yıldırma, zorbalık, psikolojik taciz, duygusal taciz ve iş yerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılmıştır (Aras, 2012, s.12; Çobanoğlu, 2005, s.20; Baykal, 2014).

Psikolojik yıldırma (Mobbing) kelimesinin latince kökenli “mobile vulgus” kelimesinden türemiş ve “kararsız kalabalık” anlamını taşımaktadır (Yonarkol, 2018, s.24; Serin, 2018, s.16; Yıldız, 2018, s.5; Gökdağ, 2017, s.16; Yılmaz, 2017, s.11).Türk Dil Kurumu sözlüğüne bakıldığında “bezdiri” olarak karşımıza çıkmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2019). Tınaz (2011) bunu kısaca “kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık” veya “çete” olarak adlandırmıştır.

Psikolojik yıldırma duygusal bir baskıdır. Bir kişinin diğer kişileri kendi istekleri veya kendi istekleri dışında hedef gösterdiği kişiye karşı kendi etrafında toplaması ve sürekli kötü hareketlerde bulunarak hedef gördüğü kişiye ima, alay ve kişinin toplumsal itibarını düşürücü saldırgan bir ortam yaratması ve sonunda kişinin işten çıkmaya zorlanmasıdır (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014, s. 33).

Leymann’a (1996) göre psikolojik yıldırma, işyerinde bireyler tarafından kurban olarak görülen kişiye bilinçli sistematik olarak düşmanca, ahlak dışı ve onu toplumda küçük düşürü şeklinde davranılması işyerinde taciz edilmesi veya psikolojik olarak terörize edilmesidir. Leymann (1996) ile aynı görüşe paylaştan bir çok araştırmacının ortak görüşü psikolojik yıldırmanın bir kişinin kurban seçilmesi ve o kişiye sistematik, düzenli bir şekilde sözel ve psikolojik şekilde taciz edip onun beceriksiz, işe yaramaz, problemlili ve çalıştığı işi hak etmediğini ispat etmektir.

Cemaloğlu’na (2007, s. 112) göre bir durumun psikolojik yıldırma sayılabilmesi için, yapılan psikolojik şiddetin en az altı aydan beri sürekli olarak devam etmesi ve uzun süre maruz kalınması gerektiğini belirtmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanan “İş Yerinde Psikolojik Taciz Rehberinde” belirli bir süre düzenli bir biçimde devam eden

çalışanı sindirmeye veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdur olan birey ya da bireylerin kişiliklerine, mesleki duruşlarına, sosyal ilişkilerine sağlıklarını bozarcasına; kötü niyetli, kasıtlı olumsuz davranışların tümü olarak kayıt altına alınmıştır (Tümer, 2014, s. 9). Kılıç'a (2006) göre psikolojik yıldırmanın gerçekleşmesi için şu davranışların oluşması beklenmektedir (aktaran Gökdağ, 2017):

- İşyerinde meydana gelecek,
- Bir ya da birden çok kişi tarafından yapılacak,
- Bir ya da daha fazla bireye uygulanacak,
- Sistematik bir şekilde yapılması,
- Ahlak dışı ve düşmanca bir tavırla devam ettirilecek,
- Süreklilik arz eden bir sıklıkla devam edecek,
- Birden çok sebebi olabilecek durumları içerecek,
- Kişiyi korkutmak ve sindirmek asıl amaç olacak,
- Kişinin özgüveni zedelenecek.

Tablo 5'te yurt dışında kullanılan psikolojik yıldırma tanımlarına yer verilmiştir (Einarsen, 2000: 382 akt: Gökçe, 2008, s. 15).

Tablo 5.Yurt Dışında Kullanılan Psikolojik Yıldırma Kavramları

Referans	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Harrassment (taciz)	Birine eziyet etmek, yıpratmak ve engel olmak amacıyla tekrarlı ve sürekli olarak yapılan ve sonucunda kişinin kızması, tahrik olması, korkması veya sinmesi ve yılması ile sonuçlanan davranışların tümü.
Thylefors (1987)	Scapegoating (günah keçisi)	Bir veya birden fazla kişinin bir süre boyunca bir veya daha fazla sayıda kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz kalması.
Matthiesen,Raknes ve Rrokkum(1989)	Mobbing(taciz)	Bir veya daha fazla sayıda kişinin iş yerinde bulunan bir veya daha fazla sayıda kişiye karşı, bir süre içinde devamlı olarak yaptıkları olumsuz davranışlar.
Leymann (1996)	Mobbing ve Psychological terror (taciz ve psikolojik terör)	Bir veya birkaç kişinin bir veya daha fazla kişi tarafından, her gün ve birkaç ay süre boyunca düzenli olarak duygusal yönden yaralayıcı davranışlara maruz bırakılması.
Kile (1990)	Health	Bir yönetici tarafından uzun bir süre boyunca

		düşmanca ve zorbaca yapılan davranışlar.
Wilson (1991)	Workplace	Çalışanın öz benliğinin diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından kasıtlı yapıldığını düşündüğü düşmanca davranışlar sonunda gerçekten çökmesi.
Ashforth (1994)	Petty tyranny (adi zorbalık)	Yöneticinin gücünü yanında çalışanlar üzerinde keyfi ve itibarını yükseltici biçimde kullanması.
Vartia (1993)	Harassment	İşyerinde seçilen birinin bir veya daha fazla sayıda Çalışan tarafından bir süre boyunca sürekli olumsuz Davranışlara maruz bırakılması.
<i>Björkqvist, Österman ve Hjelt-Bäck (1994)</i>	<i>Harassment (taciz)</i>	İşyerinde kendini savunamayacak konumda olan birine karşı psikolojik (bazen fiziksel) acı vermeyi amaçlayan tekrarlı davranışlar.
Adams (1992)	Bullying (zorbalık)	İş yerinde seçilen kişiye karşı alçaltıcı, aşağılayıcı eleştiri ve kişiselsuiistimal.

Kaynak: (Einarsen, 2000: 382 akt: Gökçe, 2008, s. 15)

Tablo 5 incelendiğinde psikolojik yıldırma algısının farklı tanımları olsa da, ortak görüşün yıldırmanın sistemli ve düzenli yapıldığı yönündedir (Cayvarlı ve Şahin, 2015, s. 11).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi psikolojik yıldırma örgütlerde ve iş yaşamımızın her anında var olmuş fakat günümüze kadar adlandırılmamıştır (Gökdağ, 2017, s. 13). Psikolojik yıldırmaya ilişkin hala çalışmalar devam etmekte, önemi hergeçen gün biraz daha anlam kazanmaktadır. Pek çok ülke bu mücadeleye destek verip farkındalığı artırma çalışmalarına devam etmektedir. Ülkemizde de Türkiye Büyük Millet Meclisi Komisyonları tarafından “İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Raporu”bu duruma örnek verilebilir. Ülkemizde birçok çalışma halen devam etmektedir. Konuyla ilgili araştırmalar yapılmakta, makaleler, kitaplar yayımlanmaktadır. Sendikalar, meslek örgütleri ve insan kaynakları bölümlerinde bu konuyla alakalı çalışmalara başlanmış ve psikolojik yıldırma ile ilgili ulusal ve uluslararası araştırmaların daha da arttığı ve yaygınlaştığı görülmektedir (İlhan, 2010, s. 1180).

2.2.2. Psikolojik Yıldırmanın Tarihsel Süreci

Psikolojik yıldırmaya tarihsel süreçte baktığımızda ilk olarak karşımıza 1960-1970’ler, sonrasında 1980-1990 yılları arasındaki gelişmeler ve devamında ise 1990’tan günümüze kadar yapılan araştırmalar yer almıştır.

Psikolojik yıldırma terimi ilk olarak Alman psikolog Harald Ege, 19.yy’da yaşayan biyologların yuvalarını korumak amacıyla saldırganın etrafında uçan kuşların davranışını tasvir etmede kullandıklarını aktarmıştır(aktaran Yıldız, 2018, s.6). 1960’lı yıllarda Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz psikolojik yıldırma (mobbing)’i hayvanların yabancı gördüklerine ve av peşinde olan bir düşmanı korkutmak için yaptıkları davranışlar bütünü olarak tanımlamıştır. Zayıf kazgaların birleşerek tek yumruk halinde hareket ederek tilkiyi kaçırmaları buna en güzel örnektir (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014, s. 19). Lorenz’in anlatmak istediği küçük hayvan gruplarının kendini korumak için kendinden güçlü olan hayvana karşı organize olarak toplu şekilde saldırma durumudur (Tınaz, 2011).

1972 yılına geldiğimizde İsveçli bir doktor olan Peter Paul Heinemann, çocukların okul saatlerinde bir araya gelerek çoğu kez tek bir çocuğa karşı yaptıkları kötü, yıkıcı ve zarar verici saldırgan davranışlar bütünü olarak tasvir etmiştir (Leymann, 1996, s. 167; Tınaz, 2011). Sonrasında Heinemann tüm araştırmalarını “Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti” adıyla yayınlamıştır (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014).

Mobbing terimini iş yerinde taciz olarak kullanan ve çalışanlar arasında meydana gelen davranışlar olarak tanımlayan kişi 1976 yılında Brodsky olmuştur. Brodsky’e göre taciz başkalarını yıpratmak,eziyet etmek, engellemek ve karşı tarafın tepkisini alarak devamlı tekrarlanan ve sonucunda karşı tarafı korkutan, yıldırma davranışlar bütünüdür (Çobanoğlu, 2005). Kendisi ABD’li bir psikiyatr olan Brodsky bilgilerini İşçiler Tazminatı Başvuru Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyonu’nun açtığı davalardaki iddaları temel alarak “The Harressed Worker” kitabını yazmıştır. Bu kitabında iş yerindeki tacizin işçi sağlığı açısından ne kadar zararlı olduğunu anlatılmıştır (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014).

1980’li yıllara gelindiğinde İsveçli endüstri psikoloğu Heinz Leymann ilk kez psikolojik yıldırma (mobbing) tanımını kullanmıştır. Leymann’dan önce mobbing tam olarak ve dataylı bir biçimde tanımlanmadığı için Leymann’ın görüşleri literatürde temel olarak görülmektedir. Leymann, işyerinde psikolojik yıldırma davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın kendine ait niteliklerini, nasıl ortaya çıktığını, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişiler ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır (Tınaz, 2006, s. 14).

1988’e gelindiğinde artık psikolojik yıldırma medyada kendine yer bulmaya başlamıştır. İlk olarak İngiliz gazeteci Andrea Adams, BBC kanalında yapılan programda yıldırma (mobbing) konusuna, insanların dikkatini çekmeye başaran medyadaki ilk isimdir.

Adams sonrasında diğer araştırmacılar gibi görüşlerini bir kitapta toplamıştır. Bu kitap “Bullying at Work: How to Confront and Overcome(İşyerinde Bullying: Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinir)”. Adams kitapta kullandığı “Bullying” sözcüğünü sürekli kusur bulma ve küçük düşürme anlamında kullanmıştır (Koç ve Bulut, 2009, s. 65).

1996 yılı psikolojik yıldırmanın örgütlerde tamamen yer almasını sağlayan yılların başlangıcıdır. Leymann çalışmalarında devam etmiş ve psikolojik yıldırmanın birden çok kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak kısa dönemde en az haftada bir, uzun dönemde ise en az altı ay davranışına düşmanca devam etmesini ve psikolojik yıldırmaya maruz kalan kurbanın kendini yardıma muhtaç ve savunmasız algılaması olarak tanımlamıştır (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014). 1996 yılında Tim Field de “ Bully in Sight (Görünürdeki Zorba)” isimli kitabını yayınlayarak zorbalıkla nasıl mücadele edileceğini ve bir zorbanın ne düşündüğünü anlatmıştır (Yılmaz, 2017).

Ülkemizde psikolojik yıldırma konusuna baktığımızda ilk olarak 2003 yılında Noa Davenport ve arkadaşlarının yazdığı “ Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace” ile girmiş, Çobanoğlu, Tutar, Baykal, Tınaz, Minibaş-Poussard ve bir çok araştırmacının yazdığı kitaplar ve makalelerle halen güncelliğini devam ettirmektedir.

2.2.3. Psikolojik Yıldırma Süreci

Tınaz’a (2006) göre psikolojik yıldırma belli bir aşamada sistemli olarak gelişir ve süreç içerisinde uygulanır. Davenport ve diğerleri (2014, s.37) sinsice ilerleyen bir hastalığa benzettikleri bu rahatsızlık, hastaya gittikçe daha fazla acı vermeye başlamıştır ve ne yazık ki dönülmez bir noktaya geldiğinde sarmal bir biçimde hız kazanmıştır. Bu süreç içerisinde çatışmalı, gerilimli bir hava oluşmakta örgütün dengesi tamamen bozulmakta ve olumsuz ilişkiler meydana gelmektedir (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008, s. 26). Psikolojik yıldırma sadece iş hayatında değil aynı zamanda günlük hayatta aşağılayıcı hareketlerde bulunma, kurban olarak gördüğü kişiyi uyumsuzlukla yargılama, yalnızlaştırarak sıkma ve kötü düşünceli davranışlar göstererek kendini gösteren bir iletişim ve etkileşim sürecidir (Köse, 2006). Leyman bu süreci beş aşamada özetlemiştir (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014, s.37; Tınaz, 2006).

- 1. Aşama: Anlaşmazlık ve kritik bir olayla anlamlandırılır. Henüz psikolojik yıldırma başlamamıştır fakat her an psikolojik yıldırmaya dönüşebilir. Çatışmanın nasıl gelişim gösterdiği bilinmemektedir.

- 2. Aşama: Psikolojik saldırılar ve saldırgan davranışlar, psikolojik yıldırmanın etkinleştiğini ve harekete geçtiğini gösterir. Yalnız bırakma eylemi cezalandırmaya yönelik saldırgan davranışlardır.
- 3. Aşama: Yönetim ikinci aşama içerisinde etkin bir şekilde yer almışsa durmu yanlış analiz ederek, bu eksi döngüde işin içine dahil olur. Yönetim dengeleyici ve kontrol edici özelliğini yitirerek bu negatif döngü içerisinde yer alır. Bu davranışlar hatalar bulma ve kişiyi damgalama şeklinde olur. Olaylar yanlış yorumlanarak suç yalnız bırakılan mağdurda aranmakta ve yönetim sorunu başından atmaya çalışmaktadır (Tınaz, 2006).
- 4. Aşama: Bu aşama çok önemlidir. Kurban seçilen birey zor kişi veya akıl hastası olarak etiketlenir. Dedikodu, iftira ve alay en önemli silahlardandır. Örgüt yöneticisinin yanlış değerlendirmesi ve sağlık uzmanlarının yanlış teşhisleri negatif döngüyü hızlandırır. Bu sürecin sonu işten kovulma veya zorunlu istifa şeklinde olur (Tınaz, 2006).
- 5. Aşama: Son aşama işine son verilme aşamasıdır. Bu olayın etkisi, travma sonrası stres bozukluğudur. İşten atılma sonrası ruhsal ve psikolojik hastalıklar görülmeye başlar. Sonrasında iş bulma konusunda özgüvenini yitirir ve iş bulmakta çok zorlanır. Kurban destek almazsa çok büyük sorunlarda kendini gösterebilir.

Baltaş'a (2019) göre psikolojik yıldırma süreci kısaca şu şekilde özetlenmiştir:

- Kişinin; saygınlığına, güvenilirliğine ve mesleki seviyesine açıkça saldırılır.
- Olumsuz, küçük düşürücü, zarar verici, kötü niyetli mesajlar içerir.
- Doğrudan veya dolaylı, açıkça veya örtülü bir ol izlenerek psikolojik yıldırma yapılır.
- Bir ya da daha fazla kişi tarafından eyleme geçirilir.
- Değişik stillerle sistematik ve sürekli olarak uygulanır.
- Yıldırılmak üzere seçilen kişiyi hatalı duruma düşürür.
- Küçük düşürülen kişi duruma itaat eğmeye zorlanır.
- İş bırakmaya zorunlu kılınır.
- İşten ayrılma yıldırılmak için seçilen kişinin kendi seçimi kaderişmiş gibi gösterilir.
- Yönetim, durumu sümen altı eder, sempatik görür, hatta destekleyip başlatabilir.

Davenport ve diğerleri (2014, s.41) görüştüğü kişiler üzerindeki etkilerine bakarak, psikolojik yıldırma üç derecede özetlemişlerdir.

- 1. Derece: Kişi karşı koymaya çalışır, başlangıç aşamasında kaçıp kurtulmaya çalışır veya aynı iş yerinde farklı bir bölümü seçer ya da iş değiştirerek kendini yenilemeye çalışır.
- 2. Derece: Kişi karşı koyamaz, kaçamaz, geçici süreli veya uzun süren zihinsel, ruhsal veya fiziksel hastalıklar çeker ve iş ortamına dönmekte zorlanır.
- 3. Derece: Etkilenen kişi iş ortamına tekrar geri dönemez. Fiziksel ve ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltebilecek şekilde değildir. Sadece çok özel bir tedavi uygulanmasının faydası olabilir.

Bu anlatılan aşamalar bütün psikolojik yıldırma durumlarında aynı şekilde görülmeyebilir. Uzun süreli, geçici ya da sık sık gibi terimler kolay bir şekilde ölçülemez. Psikolojik yıldırmanın ölçüsü kişinin yaşadığı öznel deneyimlerdir. Bir kişiye psikolojik yıldırma gibi gelen durum başka bir kişiye aynı şekilde etki yaratmaz (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014, s. 39).

2.2.4. Psikolojik Yıldırma Nedenleri

Psikolojik yıldırma, zorba bir idareci gibi tek bir sebebe bağlanmayacak kadar karmaşık bir süreçtir (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014). Günümüzde iş görenlere yönelik bir tehdit oluşturan psikolojik yıldırma, duygusal, ruhsal, ve son olarak fiziksel travmalara sebep olan sonuçları çok ağır olan bir saldırı boyutudur (Kaya, 2016, s. 7). Örgütte psikolojik yıldırmanın sebeplerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalar, birden çok etkenin neden olduğunu göstermektedir (Cemaloğlu ve Daşçı, 2017). Etkenleri kısaca sıralarsak kişilik özellikleri, mağdurun iş yerindeki pozisyonu, örgütsel ve sosyo-ekonomik konum olduğu söylenebilir (Özen, 2007). Psikolojik yıldırma, bu etkenlerin birbirleriyle etkileşime geçmesiyle meydana geleceğini göstermektedir (Durdağı, Yıldırım ve Yalçın, 2013; Cemaloğlu, 2007; Gündüz ve Yılmaz, 2008). Etkileşim süreci Einersan'a (2005) göre her iş hayatında yaşayabilecekleri ve Tutar'a (2004a) göre ise çalışma ortamında küçük bir anlaşmazlığın büyütülmesiyle başlayan ve kurbanın iş ortamından uzaklaşmasıyla sonuçlanan bir durum olarak açıklanmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde The Unison tarafından yapılan "The Unison Workplace Bullying Survey" adlı ankette yetersiz performans, çalışanların yetersiz eğitimi, stres altındaki yöneticiler, stresli iş arkadaşları, çalışan azlığı, etkin olmayan yönetim anlayışı ve yöneticilerinin eğitimsizliği psikolojik yıldırmaya neden olduğu görülmüş ve

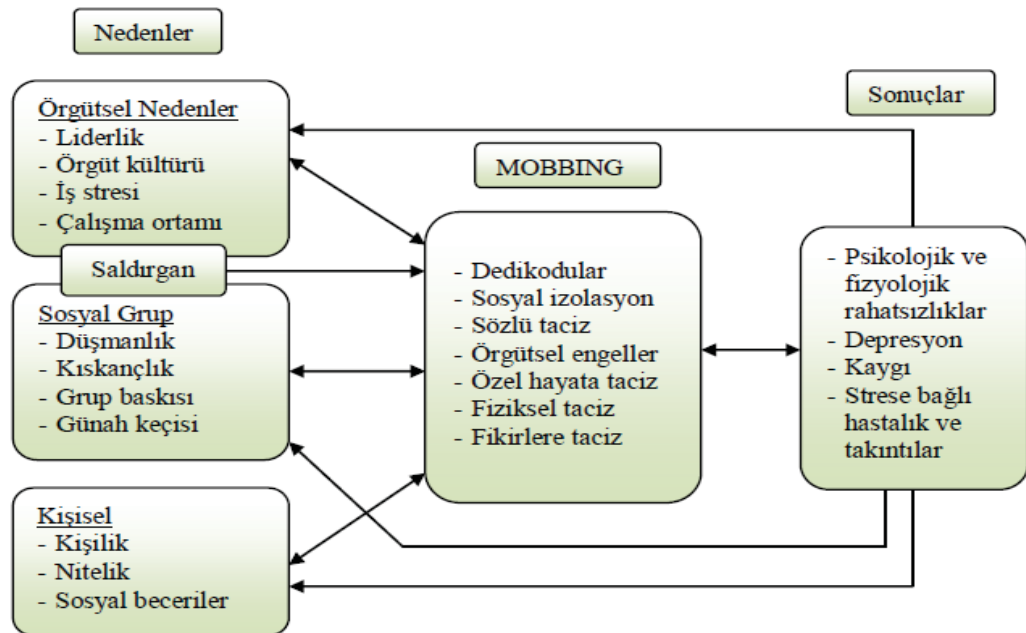
tablo 6’da örgütlerde yıldırma neden olan faktörlere ait bulgular sunulmuştur (Mimaroğlu ve Özgen, 2007, s.211).

Tablo 6.Örgütlerde “Mobbing”e Neden Olan Faktörler

“Mobbing” Faktörleri	Önemsiz %	Önemli %	Çok Önemli %
Yetersiz performans	44,9	42,1	12,9
İşgörenlerin yetersiz eğitimi	47,6	40,0	12,4
Stresli yöneticiler	43,3	43,6	13,0
Stresli iş arkadaşları	46,5	42,4	11,1
İşgören yetersizliği	52,5	36,5	11,0
Yöneticinin yetersiz eğitimi	54,1	35,7	10,2
Mobbing aktörünün zihinsel dengesizliği	57,8	32,3	10,0
Aşırı iş yükü	58,8	32,5	8,7
Zayıf yönetim yeteneği	69,9	23,4	6,7

Kaynak: (Mimaroğlu ve Özgen, 2007, s.211)

Zapf’a (1999a) göre psikolojik yıldırma davranışları dört farklı boyuttadır. Bu boyutlar, örgütsel ve sosyal nedenler, yıldırma yapan kişiler ve yıldırma yapılan kurbanlardır.



Şekil 5. Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları (Zapf, 1999b)

2.2.4.1. Bireysel Nedenler

Örgütsel ortamda psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasında bireysel neden olarak kişilik özelliklerietkili olmaktadır. Baltaş'a (1998) göre kişilik insan var oluşunun, duygusal durumunun, davranış şekillerinin, ilgilerinin ve yeteneklerinin bütünleşmiş halidir. Kişilerin yıldırma uygulaması ve yıldırmaya maruz kalmalarındaki en önemli etken onların belirgin kişilikleridir. Kişilerin sahip oldukları özellikler, fizyolojik yatkınlıkları, demografik etkenler ve sosyal destek kaynakları bu süreçte büyük rol oynamaktadır. Kurbanların itaatkar ya da kışkırtıcı kişilikleri kendilerine karşı takındıkları özgüvenleri, örgüt içersinde sayıca az olmaları ve cinsiyetleri psikolojik yıldırmaya maruz kalmalarında etkili olmaktadır (Yılmaz, 2017, s. 41). Kişiliğin birçok yönü vardır ve bunlar psikolojik yıldırmaya karşı koyma direncini artırır. (Tutar, 2004b). Farklı bir bakış açısı getirmek gerekirse işini sevmeyen, çalışma azminden yoksun veya çalışanlarına karşı anlayış göstermeyen bireyler yıldırma eylemine yatkın oldukları, Salin (2003a) tarafından belirtilmektedir.Özgüven eksikliği, iletişim azlığı, kişiler arası sorunlar, kişilerin zayıf karakterleri ve kıskançlık duyguları çoğu kez yıldırma eylemini meydana getirmektedir (Cemaloğlu, 2007; Gökçe, 2009).

Bireysel nedenler kişinin çeşitli özellikleri göz önüne alınarak yıldırma mağdurundan kaynaklanan nedenler, yıldırma uygulayan kişiden kaynaklanan nedenler olmak üzere iki alt başlık altında incelenecektir.

2.2.4.1.1. Psikolojik Yıldırma Mağdurundan Kaynaklanan Nedenler

İş hayatında ve örgütlerin çoğunda psikolojik yıldırma ihtimali yaşanma ihtimali çok yüksektir. Sadece zorba kişilerden kaynaklanan nedenlerden değil mağdurdan kaynaklanan nedenler de psikolojik yıldırmaya neden olmaktadır. Günümüzde halen araştırmacıları ikiye ayıran mağdurların kişilik özelliklerinin ve içinde bulundukları ortamın onları psikolojik yıldırma mağduru olmaya yaklaştıran bir şey olup olmadığıdır (Davenport, Elliott veSchwartz, 2014). Yapılan çalışmaların bazılarında (Leymann, 1992, akt. Salin, 2003a; Zapf, Einarsen, Hoel ve L. Cooper, 2011) psikolojik yıldırmaya maruz kalan kişinin özelliklerinin yıldırmada belirleyici olmadığı fakat Tınaz (2006) ve birçok diğer araştırmacı ise aksini söyleyerek tersi yönde sonuçlar ortaya koymuşlardır.

Psikolojik yıldırma mağdurlarının ortak özellikleri sadakatlı, işini seven, yaratıcı fikirler sunan kişiler olmalarıdır. Özellikle üretikleri yeni düşünceler ve yenilikler psikolojik

yıldırma yapılmalarına ortam hazırlamaktadır (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014). Psikolojik yıldırma bireyin diğer kişilerde olmayan özelliklere sahip olmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler güzellik, zenginlik, gençlik, geçimlilik, sempatik olma, başarılı, azimli, özgüveni yüksek ve girişken olmaları örnek verilebilir (Hirigoyen, 2000). Bu nitelikleri taşımayanlar ve bu niteliklere yeterli seviyede sahip olmayanlar yüzünden, aşırı kıskançlık ve rekabet duygularıyla hedef alınabilirler (Yüçetürk, 2012, s. 46).

Özsaygısı düşük ve yüksek kaygılı bireyler, psikolojik şiddetle karşılaştıklarında daha savunmasız ve kendilerini daha çok zarar görmüş olarak görmektedirler (Matthiesen ve Einarsen, 2001).

Randall (2001) konuya çok farklı yaklaşım mağdurların çocukluklarına inmiştir. Çocukluklarında annelerinin ve babalarının aşırı korumacı yetiştirmeleri, bu çocukların kendi içlerine çekilme belirtileri sergiledikleri (depresif, korkak, kolayca huzursuz olan, memnun olamayan ve hemen bırakıp kaçan), büyüüp yetişkin birey olduklarında kendini savunamayarak, masumiyet duyguları göstererek, psikolojik zorbalara için hedef haline getirmiştir.

Arpacıoğlu (2003), psikolojik yıldırma kurbanlarının özelliklerini aşağıda maddeler halinde sunmuştur (aktaran Ocak, 2008, s.32).

- İşini çok iyi bir şekilde yapan,
- İlişkilerinde pozitif ve çevresi tarafından sevilen,
- Çalışma prensipleri olan ve bunlardan taviz vermeyen,
- Örgüte sadık, dürüst ve güvenilir,
- Yeni bir şeyler üreten ve bağımsız,
- Çalışkan, duyarlı, hassas, çalışkan, idealist, yardımcı olmayı seven,
- Sürekli kendini yenileyen, azimli, başarılı,
- Örgütün çıkarlarını üstün tutan,
- Bilgiyi paylaşan,
- Onur duygusu olan,
- Haksızlığa dayanamayan ama kendi hakkını ararken çekinen, sessiz kalan,
- Mükemmelliye için önce sorunu kendinde arayan,
- Suçlandığında, suçsuz bile olsa özür dileyen,
- Hayır, demekte zorlanan,
- Öfkesini içinde yaşayan,

- Yüksek stres altında bile çalışmasını sürdüren,
- Kendi öz değerini bilmeyen, sürekli kendini eksik gören.

Peyton (2005), potansiyel kurban olma özellikleri taşıyanları (aktaran, Poussard ve Çamuroğlu, 2009);

- Farklı din adamları,
- Utangaç, sessiz ve çekingen insanlar,
- Zihinsel ve fiziksel yetersizlikleri olanlar
- Ceza evinde yatıp , hüküm giymiş insanlar,
- Fiziksel olarak dikkat çekenler,
- Güzel bayanlar, yakışıklı erkekler,
- Genç veya yaşlı iş görenler,
- Zeki ve yetenekli bireyler olanlar, biçiminde sıralamıştır.

Hubber (1994) yılındaki çalışmasında dört farklı kişiliğin kurban rolünü alabileceğini belirtmiştir (aktaran Tınaz, 2006). Bunlar :

- **Yalnız bir kişi:** Erkeklerin kalabalık olduğu bir işyerinde olan yalnız bayan veya bayanların fazla olduğu bir yerde yalnız kalan erkek.
- **Farklı bir kişi:** Kurban, iş yerindenkilere farklı giyinen, engelli, farklı ulustan veya azınlık bir gruba dahil olan ve çeşitli davranışlarıyla diğerlerinden ayrılan.
- **Başarılı bir kişi:** Gözle görülür bir başarı elde etmiş, üstlerinden büyük bir övgü alan ve çalışma arkadaşları tarafından kıskanılan.
- **Yeni gelen bir kişi:** İş yerine yeni gelen biri hatta yakışıklı veya güzel bir bayan olması onun kurban olma ihtimalini çok yükseltir.

ILO raporu meslek gruplarının bazılarının, öğretmenler, sağlık çalışanları, sosyal hizmetler uzmanları ve özellikle cinsiyetçilik yapılarak kadın öğretmenlerin ve banka çalışanlarının psikolojik yıldırmaya maruz kalma ihtimallerinin yüksek olduğunu belirtmiştir (Chappell ve Di Martino, 1999).

Çobanoğlu (2005) psikolojik yıldırma mağdurlarının hislerinin ve duygusal kavrayışlarının yüksek olduğunu ülkemizdeki psikolojik yıldırma mağdurlarının duygusal zekalarının yüksek olduğunu belirtmektedir.

2.2.4.1.2. Psikolojik Yıldırma Uygulayan Kişiden Kaynaklanan Nedenler

Psikolojik yıldırma uygulayan kişilerin neden psikolojik yıldırma uyguladıkları üzerine deneysel araştırmalara bakıldığında, sıklıkla yıldırma uygulayan bireylerin psikolojilerinin kendi eksiklerini gidermek amacıyla bu yola başvurdıkları ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2006). Çalışma ortamında sosyal statü ve kendine saygı duyurmak ve en önemlisi değişime karşı koymak için kendi özelliklerini ortaya koymak yerine karşısındakini aşağılayarak kişiliğinin diğer yönlerini ortaya çıkarmaya çalışırlar (Serin, 2018). Bu duruma detaylı bakıldığında davranışlarının çoğu aşırı bir şekilde kontrolcü, korkak, nevrotik, iktidar açlığı çeken gibi özelliklere dayanmakta ve yaptığı hareketlerin birçoğu güvensizlik, korkudan doğan kıskançlıktan kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Özen, 2007; Gül, 2009; Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014).

Leymann (1993) insanların neden psikolojik yıldırmaya başvurdıklarını dört temel etken altında toplamıştır (aktaran Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014).

- **Bireyi grup kurallarını kabul etmeye zorlamak:** Grup kurallarını herşeyin üzerinde tutarak, “kabul etmeyen çekip gitsin” anlayışıyla karşı tarafa baskı altında tutulması ve grup normlarını örgütsel normlar gibi göstermek. Psikolojik yıldırma yapan kişi veya kişiler sürekli olarak kuralları hatırlatıp kendi kurallarını örgütün kuralı gibi benimsetmeye çalışarak, uymak istemeyenlere disiplinsiz ve isyankar yakıştırmaları yapması tipik görülen durumlardandır (Tınaz, 2006).
- **Düşmanlıktan mutlu olmak:** Örgütte hoşlanmadıkları kişilerden kurtulmak için hangi durumda olursa olsun yıldırma uygulamaları.
- **Can sıkıntısı içinde zevk arayışı:** Durumlar ve şartlar farklı olsada bazı kişiler insanlara eziyet etmekten onları zor duruma sokmaktan zevk aldıkları için psikolojik yıldırmaya başvururlar.
- **Önyargıları pekiştirmek:** Kişilerin etnik yapıları, ırkları veya sosyal statüleri yüzünden önyargılı yaklaştıkları, sevmedikleri bireylere yıldırma uygulamaları.

Walter’a (1993) göre psikolojik yıldırma uygulayan zorba kişiler şöyle açıklanmıştır (aktaran Güloğlu, 2014, s. 14) :

- Davranışlarından iki tanesini seçme şansı olduğunda en çok saldırgan olanı seçmektedir;
- Psikolojik yıldırma veya olumsuz bir ortam yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve daha da çok artması için elinden geleni yapan;

- Psikolojik yıldırmanın, karşısındaki kişide dğuracağı kötü sonuçları umursamaz şekilde bilen ve kabul eden;
- Hiçbir şekilde suçluluk duygusuna kapılmayan;
- Kendilerini suçsuz olduklarına inandıran, aynı zamanda güzel birşey yaptıklarını da sanan;
- Suçu başkalarına mal eden, sadece kışkırtmalara tepki olarak buşeklilde davrandığına inanan bireylerdir.

Tınaz (2006) ayrıcalıklı hak sahibi olduklarına inanmaları, sahip olmadıklarının acısını çıkarmaya çalıştıkları ve bencillik yaptıklarını söylemektedir. Son olarak Gün (2009) ve Sandvik (2016, akt Gökdağ, 2017) saldırgan zorba davranışlarını şu nedenlere bağlayarak özetlemiştir:

- Kıskançlık,
- Olumsuz kişilik,
- Kültürel, siyasi ve dini gruplaşmalar,
- Faşizan ırkçı tavırlar,
- Kadın veya erkek cinsiyet ayrımcılığı,
- Hemşehircilik ve bölgecilik,
- İşe aşırı bağlanma,
- Önyargıcılık,
- İtaat ettirme zorlama eğilimi,
- Kendisinden daha donanımlı başka çalışanı kıskanma,
- Güzellik veya yakışlılık ve yaş faktörü
- Mağduru hoşlanmadığı kişilere benzetme,
- Kötü huylarını başkalarında yargılamak,
- Kötü deneyimler,
- Ahlak polisliği,
- Psikolojik ve ruhsal sorunlar,
- Gelenekselci ve modern çekişmesi,
- Etnik köken farklılığı,
- İntikam düşüncesi, başta iyi olan ilişkilerin sonradan bozulması,
- Tehlikelere karşı daha temkinli, önlemler alan,
- Empati az kurar ya da hiç kurmaz,

- Depresyona yatkındır,
- X tipi yönetici özelliğine sahip,
- A tipi kişilik özelliğine sahip,
- Çocukluğunda psikolojik yıldırımaya maruz kalan,
- Çocukluğunda okul yıllarında psikolojik yıldırma uygulayıcısı olmuştur,
- Alkol ve madde bağımlılığı.

2.2.4.2. Örgütsel Nedenler

Çalışma hayatındaki gizli düşmanlardan biri olan psikolojik yıldırma aslında üstü kapalı bir şiddet şeklidir. İş görenler üzerine bir karabulut gibi çöken, onları stresli, mutsuz, bitik bireylere dönüştüren görünmez bir çalışma hayatı canavarıdır. Çoğunlukla hangi örgütlerde çıkacağı ve kimi kendine kurban olarak seçeceği belli değildir (Güngör, 2008). Örgütlerde bu görünmez tehlikeyle karşı karşıyadır. Psikolojik yıldırmanın örgütlerde meydana gelmesi kurumsal yapı, çalışma ortamındaki eksiklikler, iletişimin zayıf olması, yönetim yetersizliği ile ilişkilendirilebilir (Tutar, 2004; Güngör, 2008; Cemaloğlu ve Korkmaz, 2010; Cemaloğlu, 2011). Ayrıca örgüte has bir örgüt kültürünün oluşmaması etkin iletişim kanallarının kullanılmaması, çatışma sebeplerinin göz ardı edilmesi ve insanı merkeze almayan örgütlerde psikolojik yıldırmanın başladığını göstermektedir (Mercanlıoğlu, 2010). Yaman'a (2009, s.969) göre psikolojik yıldırmanın örgüt iş görenlerine yansması ise örgüt içinde dışlanma, taciz, cinsel taciz, istismar, kötü muamele, iletişimsel engeller, görev vermeme ya da kapasitesinin altında/üstünde işler verme, yasal haklarını kısıtlama, kendini büyük iş görenleri küçük görme, yanlış ve eksik bilgilendirme, bilgileri iletmemesi, çalışanları kendi çıkarına kullanma, küçük düşürme ve aşağılanma şeklinde görülmektedir.

Katı hiyerarşik yapı örgütsel yıldırmanın oluşmasında büyük bir etkidir. Diğer bir deyişle büyük yapıli örgütlerde, küçük yapıli olanlara oranla daha sık psikolojik yıldırma vakaları meydana gelmektedir. Çünkü büyük örgütler zorba ve saldırgan davranışlarını daha kolay saklamaktadır (Gökçe, 2009). Namie (2000) Amerika'da yapmış olduğu araştırmada özel işletmelerde %19, kamu kurumlarında %33, küçük aile işletmelerinde %13 ve kar amacı gütmeyen kurulaşlarda ise %35 psikolojik yıldırma rastlanmıştır (aktaran Ocak, 2008).

Davenport, Elliott ve Schwartz (2014) iş yerinde psikolojik yıldırma neden olan bazı etkenleri şu şekilde özetlemiştir:

- **Kötü yönetim:** İşyerindeki yönetim yapısı çoğu zaman çalışma ortamını olumsuz etkiler. Birçok işyeri sadece yüksek verim odaklı çalışmayı benimsediği için ahlaki ilkerin önemsenmemesine neden olur (Korkmaz, 2012, s. 23). Brodsky (1976) çalışma ortamındaki psikolojik yıldırma, çalışanı disipline etmek, verimliliği sürekli artırmak ve refleksleri şartlandırmak olarak tanımlamamakta ve kötü yönetime aşağıdaki durumlar da eklemektedir (aktaran Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014).
 - ✓ İnsan kaynaklarını verimli yönetmek uğruna aşırı şekilde sonuca odaklı yaklaşım,
 - ✓ Aşırı katı hiyerarşik yapı,
 - ✓ Şeffaflıktan uzak çalışma politikası,
 - ✓ İletişimsizlik,
 - ✓ Şikayet ve itiraz ortamının yeterli olmaması,
 - ✓ Zayıf liderlik yapısı,
 - ✓ Suçu sürekli başkalarına atma alışkanlığı,
 - ✓ Takım çalışması yapılmaması,
- **Yüksek derecede stresli işyeri:** Çalışma ortamında sürekli stresin var olması, iş yerindeki tüm kademelerde iş görenin mobbinge maruz kalmasına ve mobbing uygulanmasını sağlamaktadır. Yöneticiler üst yönetimin baskısıyla astlarına psikolojik yıldırma uyguluyabilirler veya diğer çalışanlar psikolojik yıldırma uygulanan kişiyi suçlu gördükleri için mobbinge katılırlar (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014). Balcı (2000) ise örgütsel stresin önemini; a) Uzun süre oluşan stresin ruhsal ve fiziksel etkileri bulunmaktadır, b) Stres iş görenlerin devamsızlık etmelerini veya iş yerinden ayrılmalarına neden olur, c) Stres yaşayan iş görenler diğer arkadaşlarını da etkiler, d) Aşırı stres verimi düşürür ve örgüt hedeflerinden uzaklaştırır.
- **İşyerinde ve işlerde monotonluk:** Yeni fikirlerin üretilmediği, sürekli aynı işlerin yapılması işyerinde can sıkıntısı ve macera arayışı psikolojik yıldırmaya neden olabilir. Çalışanlar kendilerine yeni heyecanlar arayışını içene girer, bu durumda psikolojik yıldırma etkin hale getirir (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014).
- **Mükemmeliyetçilik:** İş yönetimlerinin işlerini mükemmeler derecede yapmaması, hatasızlığı aramalarına engel olmakta, tüm sorunları çözecekmiş gibi yapmaları ama hiçbir şekilde sorunları çözmek için adım atmamaları tutarsızlık meydana

getirmektedir. Bu süreç içerisinde psikolojik yıldırma ortamı doğmakta ve psikolojik yıldırma kolay yapılabilir hale gelmektedir (Çobanoğlu, 2005).

- **İşyerindeki ahlak dışı uygulamalar ve adeletsizlik:** Örgütteki ahlak dışı eylemin iş görenler tarafından fark edilmesi ve ortaya çıkarılması, iş görenlere çeşitli nedenlere psikolojik yıldırma yapılmasına neden olmaktadır (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014). Ayrıca iş yerinde diğer iş görene karşı etik dışı davranışlara göz yummayan kişilere susturulmak için psikolojik yıldırma yapılması (Çobanoğlu, 2005; Tutar, 2004).
- **Organizasyon yapısı (Küçülme, büyüme, yeniden yapılanma):** Örgütlerin kendi içinde büyümesi, küçülmesi veya yeniden yapılanması yenilikler getirdiği ve örgütün başarısını etkileyen yönetim kararları olduğu için psikolojik yıldırma neden olur; çünkü bu değişim rekabet ortamını artırdığı ve bu durum zorbaların işlerini kaybetme olasılığı doğurması açısından psikolojik yıldırma uygulanmasına sebep olabilir (Çobanoğlu, 2005; Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014). Örgütler büyüdükçe, daha güzel görevlerin, daha yeni üst mevkilerin ve yüksek maaşın psikolojik yıldırma yoluyla açtığı araştırmalarda görülmektedir (Kaya, 2016, s.17).
- **Kayırmacılık:** Çalışma ortamında desteklenen, her durumda kayırılan birisi, kendisine arka çıkıldığını bilmesi, onun istediği gibi davranmasına, beğenmediği veya kendisine görüş olarak uymayan kişilere baskıcı ve kötü davranmasına yani psikolojik yıldırma uygulamasına neden olabilir (Tınaz, 2011).
- **Politika ve siyaset:** İş görenlerin çalışma arkadaşlarıyla veya üst konumdaki yöneticilerle hatta örgüt çalışanların çoğuyla farklı siyasi görüşe sahip olması veya kendi siyasi görüşünü diğer çalışanlara karşı savunması onu psikolojik yıldırma karşı hedef konumuna getirmektedir. Bu durum ona zorbalık yapılmasına ve mağdur birey haline gelmesine neden olmaktadır (Tınaz, 2011).
- **Hayal kırıkları ve iş tatminsizliği:** Örgüt beklentilerinin yüksekliği ve ihtiyaçların tatmin edilememesine bağlı olarak duygusal yıkım yaşayan kişilerin bunun sonucunda gerçeklikten kopup psikolojik yıldırma uğrayan kişi veya psikolojik yıldırma uygulayıcıları haline gelmesi durumudur (Kırel, 2008).
- **Yöneticilerin inanmaması ve inkarı:** Örgüt yöneticileri psikolojik yıldırma hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları ve psikolojik yıldırma yapıldığına inanmamaları yüzünden psikolojik yıldırma artarak devam eder. Yeterli bilgiye ve donanıma sahip olamayan örgüt yöneticileri yıldırma davranışının devam etmesine katkı sağlarlar (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014).

- **Örgüt kültürü ve iklimi:** İş hayatındaki örgütler ve sosyal yaşamdaki her yerin kendine has değerleri vardır. Bu değerler örgütlerde kişilerin birbirleriyle olan iletişimini, birbirlerine karşı davranışlarını, ahlaki normlarını ve prensiblerini etkilemektedir. İş görenlerin yaptıkları iş ile ilgili kurallar ve ulaşılması istenen hedefler hakkında düzenlemeler yapılmazsa bu durum psikolojik yıldırma davranışının meydana gelmesini sağlamaktadır (Kuşçu, 2011). Yöneticiler kurumları ile ilgili hedefleri örgüte uyacak şekilde alıp olumsuz durumların veya yanlış yönlendirmelerin önüne geçerek informal davranışların örgüt kültürü halini almasını engellemesi gerekmektedir. Yöneticiler bu durumu düzeltmez ve bu durumun örgüt kültürünün bir parçası olarak görmeye başladığında psikolojik yıldırmanın etkin olduğu örgüt kültürü doğmaktadır. Yıldırmanın örgüt kültürünün bir parçası haline geldiği örgütlerde, yıldırma yapan bireyler desteklenip, yıldırmaya yapmayan bireyler yıldırma yapmaya yönlendirilmektedir (Güngör, 2008). Örgüt kültürüne bağlı olarak iş hayatında çalışma takımları arasında uyumsuzluk ve takımların birbirlerine yeterli oranda destek vermemesi psikolojik yıldırmayı ortaya çıkarmaktadır (Kırel, 2008). Örneğin; sürekli arkasından konuşma yapan ya da çalışma arkadaşlarına karşı kötü tavırlar gösteren çalışanların, diğer çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından görülmemesi, çoğu zaman psikolojik yıldırma davranışlarının sabitlendiği kötü bir örgüt kültürünü de beraberinde meydana getirmektedir (Eğinli ve Bitirim, 2010, s. 53). Vartia (1996) psikolojik yıldırma nedenlerini incelediği bir araştırmasında örgüt iklimiyle psikolojik yıldırma davranışlarının arasında ilişki olduğunu söylemektedir. Örgüt kültürünün ve ikliminin sert olduğu kapalı ve iletişimin zayıf olduğu örgütlerde kişiler arası çatışmalar artmakta ve bu durum psikolojik yıldırma davranışlarını harekete geçirmektedir. Cox ve Howarth'a (1990) göre temsil kabiliyeti yüksek bir örgüt kültürü, psikolojik yıldırmanın meydana gelmesini ve devam etmesinde büyük bir engel teşkil etmekte fakat zayıf olması durumunda ise tam tersi oluşup psikolojik yıldırmanın doğduğu yer olmaktadır (Yılmaz, Özler ve Mercan, 2008, s. 352). Landy ve Trumbo (1980) yaptığı çalışmalarında örgüt içersindeki dört nedenin örgüt iklimini belirlediğini aktarmışlardır. Bunlar; a) örgütsel yapı, b) otonomi, c) oryantasyon, d) ödüllendirme (aktaran Kırel, 2008)
- **Liderden Kaynaklanan Nedenler:** Örgütte yönetici konumundaki bireylerin sahip oldukları liderlik davranışları da psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasında etkilidir. Örgüt bünyesinde sahip oldukları yönetimden aldıkları gücü kaba ve zorbaca

kullanan yöneticiler, örgüt içersinde korkulu bir ortam oluşturur (Akgeyik, Delen ve Uşen, 2013). Yöneticilerin iş görenlere karşı sergiledikleri liderlik davranışları çalışanlar üzerinde psikolojik yıldırı meydana getirebilir (Yıldız, 2018). İşgörenlere karşı yüksek seviyede otoriter, iş görenlerin yönetime katılmasını engelleyen ve iletişime açık olmayan liderler psikolojik yıldırının oluşmasında etkin bir rol üstlenirler (Eğinli ve Bitirim, 2010). Bu duruma yönetim stratejisinin yanlış ve kötüye kullanılması eklenebilir (Doğan, 2009).

2.2.4.3. Sosyal ve Kültürel Nedenler

Psikolojik yıldırmaya uğrayan bireylerin etrafındaki sosyal çevre, normlar, ahlaki ve ekonomik değerler yıldırı ile yakından ilişkilidir (Naime ve Naime, 2009; Davenport, Elliott, ve Schwartz, 2014). Kırel (2008, s.46-48) ekonomik faktörlerin içerisine statü, yoksulluk, işsizlik ve gelir yetersizliğini; toplumsal faktörleri sıralarken de artan boşanmalar, ailelerde bozulma ve nüfus yoğunluğu olduğunu düşünmektedir. Atman (2012, s. 165) bölgeler arasında göç, yabancılaşma, öz güven eksikliği, çalışma alanlarında liyakata değer verilmemesi, hemşericilik, işyerlerinde psikolojik yıldırı uygulamalarına katkı sağlayan bir ortam oluşturacağını öne sürmektedir. İşyerinde psikolojik yıldırmaya ortam oluşturan toplumsal kurallar ve değerler başında güç sahibi olanın olanın güçsüz olanı ortadan kaldırma anlayışı, bireylere seviyesinin üzerinde iş verilmesi ve ortak çalışma kültürünün yokmuş gibi davranılması, değişim ve yeniliklerin iş görenlerinaleyhine kullanılması gelmektedir.

Toplumsal kendi değerleri kısaca içinde bulunduğu zaman dilimine bakışı, yardımseverliği, işbirliği ve farklı yaşam tarzlarına gösterdiği saygı ilişkilerindeki niteliğide etkilemektedir (Çobanoğlu, 2005). Şiddet kaynakların suçların artışı ve yüksek oranda yaşanması, şiddetin iş yerlerinde de görülmesine neden olmaktadır. Medya şiddeti ekrana getirdikçe yaygınlaşan şiddet kültürü iş yerlerindeki çalışma ortamınıda etkilemektedir (Poussard ve Çamuroğlu, 2009).

Çobanoğlu (2005) psikolojik yıldırmayı tetikleyen özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- **Bireysellik:** Aşırı bireyselleşmiş kurumlarda, çalışanlar kendi davranışlarından sorumlu tutulacağından, iş ortamına uyum sağlaması veya sağlamaması bireyin kendi problemi olarak görülür ve işten ayrılmak bireyin sorunu olarak görülür.

- **Yenilikçilik:** Sürekli bilginin yenilenmesi ve çağa ayak uydurmak adına veya yönetim değişikliklerinin dayattığı sık ve anlamsız değişiklikler psikolojik yıldırmaya ortam hazırlamaktadır.
- **Verimlilik:** İş verimliliği artırmak için bazı iş görenler çok çalışırlar ve bu durum vasat çalışan iş görenler için tehdit oluşturmaktadır.
- **Rekabet:** Örgütlerde görülen acımasız rekabet anlayışı iş görenlerinin birbirine kötü ve saldırgan davranışlar göstermesine neden olur. Bu durum psikolojik yıldırmının oluşmasına neden olabilir.
- **Sınırsız Özgürlük:** Örgüt yöneticileri rekabet ve verimliliği en yüksek seviyeye çıkartmak adına kendilerine sınırsız bir özgür verildiği anlayışına kapılmaktadır. Bu duygu yöneticinin çalışanlara adaletli ve tarafsız davranmalarını engellemektedir.

Sonuç olarak psikolojik yıldırma nedenlerini bireysel nedenler, örgütsel nedenler ve sosyal nedenler olarak; Tutar (2004) göre örgütsel politikalara , yapısal ve yönetsel özelliklerine ve örgütsel süreçler olarak özetlenebilir.

2.2.5. Psikolojik Yıldırma Türleri

Psikolojik yıldırma davranışları her zaman üst yöneticilerin emri altında çalışan iş görenlere uyguladığı bir davranış örüntüsü değildir. Aynı zamanda az da olsa astlar üstlerine ve eşit durumdaki çalışanlar birbirlerine yıldırma eyleminde bulunabilirler (Ertürk, 2013). Örgütsel ortamlarda genel olarak iki tip psikolojik yıldırma türü karşımıza çıkar (Gönlüaçık, 2017). Çekin (2014, s. 8)'e göre üst seviyelerden alt seviyelere veya alt seviyelerden üst seviyelere doğru yapılan psikolojik yıldırmaya “dikey şiddet” denirken, eşit durumda bulunanlar arasında söz konusu olan psikolojik yıldırmaya “yatay şiddet” adı verilmektedir.

Vandekerckhove ve Commers (2003) yaptıkları araştırmada psikolojik yıldırma türlerini şöyle sıralamıştır:

- Üstün astına doğru uyguladığı (Aşağı doğru)
- Astın üstüne doğru uyguladığı (Yukarı doğru)
- Eşit düzeyde çalışanların birbirlerine doğru uyguladığı (Yatay yıldırma)

Aşağıda yıldırma davranışları yukarıdan aşağı doğru yıldırma, aşağıdan yukarı yıldırma, yatay yıldırma ve eylemsel bazda yıldırma olarak dört başlık altında özetlenmiştir.

2.2.5.1. Yukarıdan Aşağı Doğru Yıldırma

Hiyerarşik yapıda yukarıdan aşağı doğru olan yapı dikey yapılanmadır. Dikey yapılanma uygulayan örgütlerde ilişkilerin tamamı üst yöneticiden alt taraftaki ast yöneticilere doğrudur. Şahin (2007) yılında resmi kamu iş görenlerinin kendilerini yönetenlere yönelik düşüncelerini ve yöneticilerle kendileri arasındaki iletişimin tüm boyutlarıyla ortaya koyduğu araştırmasında sağlık iş görenlerine bir araştırma anketi uygulamış, Şahin'in çalışmasında öne çıkan sonuçlar kamu idaresinde yatay değil dikey bir yapılanma şeklinin ve hiyerarşik tutumların hâkim olduğunu, yöneticilerin kendinden aşağıda olan astlarını dinlemeye istekli olmadığını, yatay örgütlenme söz konusu olmadığını ve dönüt mekanizmasının düzgün işlemediğini göstermektedir (Şahin, 2007, s. 99). Bu şekilde devam eden ilişkiler bazı durumlarda yukarıdan aşağı doğru yıldırma davranışı görülmesine neden olur. Aşağı doğru olan yıldırımlar doğrudan asta yönelik saldırgan ve kötü davranışlardır.

Yukarıdan aşağı doğru olan yıldırı biçiminde, üstün veya bir amir durumundaki yetkilinin, hiyerarşik konumundan aldığı güç ile elde ettiği gücü orantısız bir biçimde astlarına doğru kullanmasıdır (Ege, 1997, aktaran Yıldız, 2018). Tınaz'a (2011) göre aşağı doğru yapılan yıldırma yöneticinin konumundan güç alarak astlarına yıldırma uygulamasıdır. Örnek olarak, aynı okulda görev yapan bir okul yöneticisinin nedeni belli olmayan bir durumdan ötürü öğretmene yada yardımcısına uyguladığı yıldırma şeklidir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008, s. 69).

Yukarıdan aşağı yönlü yıldırma Tınaz (2011) en sık rastlanan nedenlerini şöyle özetlemiştir:

- **Sosyal imajın tehdit edilmesi:** Yöneticinin kendinden ast olan bir çalışanın daha iyi niteliklere sahip olmasından dolayı rahatsızlık duyması, astına karşı haset ve kıskançlık duyguları beslemesi.
- **Yaş farkı:** Yönetim kademesindeki yöneticinin astlarından yaşının büyük veya küçük olma durumudur. Yaşı astlardan büyükse her durumu en iyi kendisinin çözeceğini ve her şeyi bildiğini, küçük olduğudaysa deneyimsizlikten kendini küçük görme kompleksine kapılıp katı davranışlar sergileyebilir.
- **Kayırma:** Yönetici kendini yücelten ve kayıran kişilerden güç alarak psikolojik yıldırma davranışı sergiler. İşgörenler tarafından kayırılan bir ast durumundaki bir

çalışan ise astın işleri beceremediğini ve hak etmediğini düşünerek psikolojik yıldırma davranışını yapma eğilimi gösterir.

- **Politik nedenler:** Yönetim pozisyonundaki kişi ile ast konumundaki kişinin görüş farklılıklarının olmasıdır.

Cemaloğlu ve Ertürk (2008) yılında yaptıkları araştırmada kendini gösterme ve iletişim, sosyal ilişkiler, itibara saldırı, yaşam kalitesi ve mesleki durum boyutlarında öğretmenlerin algılarına göre yıldırma uygulayan kişilerin %57,2'si okul müdürleri, %9,8'i müdür yardımcıları tarafından yapılmakta olduğu anlaşılmıştır. Sonuç olarak öğretmenlerin %67'si üstleri tarafından ve okul müdür yardımcılarının %68,4'ü okul müdürleri tarafından yukarıdan aşağı yıldırma şeklinde psikolojik olarak yıldırdığı bu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

2.2.5.2. Aşağıdan Yukarı Doğru Yıldırma

Örgütlerde aşağıdan yukarı doğru yıldırma ile anlatılmak istenen yöneticinin aldığı kararların, uygulamalarının ve çalışanlara karşı davranışlarının astları tarafından sorgulanmasıdır. Tınaz'a (2006) göre yukarı doğru yıldırmalar çoğunlukla üstün verdiği emirlere uymama, yöneticilerini bir üst yönetime karşı zor durumda bırakma, yönetici hakkında dedidoku yayma ve önemli bilgileri yöneticiyle paylaşmama şeklinde olur.

Tutar (2004a) de aynı görüşleri paylaşmış sürekli olumsuz geri bildirme, işleri geciktirme ve verilen işleri sabote etme şeklinde ekleme yapmıştır. Aşağıdan yukarı doğru yıldırı davranışının çalışanlar tarafından kullanılan en büyük silahı yöneticiyi dışlama stratejisidir. Bu stratejinin kullanımında şunları söyleyebiliriz, yöneticiye topluca surat asma, yöneticinin dediklerini duymazdan gelme ve gündelik basit iletişimden uzak durma (Selamlaşma, iyi dilekte bulunmama) şeklinde olur.

Yeni (2013, s. 42) göre yöneticinin sürekli bir hatasının aranması ve bir hata yaptığında üstünegidilmesi gibi davranışlar örüntüsüdür.

2.2.5.3. Yatay Yıldırma

Yatay yıldırma, örgüt hiyerarşisi içinde eşit seviyede çalışan iş görenler arasında bulunanlar arasında genelde kıskançlık, kişisel çekememe durumu ve yarışma içine girme gibi durumları kapsayan davranışlar bütünüdür (Tutar, 2004b). Yatay yıldırmada psikolojik yıldırmaya maruz kalacak kişi aynı pozisyonundaki kişilerden biridir. Bu kişi çalışan, yetenekli ve diğer iş görenlere göre üstün özellikleri olan bir kişidir. Bu yüzden genelde

kurban olarak seçilir. Kurbanı yıldırma stratejisi genel olarak kıskançlık, fısıltı, tuzak kurma ve gizli oyunlar şeklinde ortaya çıkar (Tınaz, 2011).

Yatay yıldırma çoğu zaman gizli bir şekilde belli etmeden yapılmakta, iş yeri içerisinde destekçi bulamadığında davranış red edilmekte ve bunun kişiler arasında çekişme olduğu düşünülmektedir (Çam, 2013, s. 56).

2.2.5.4. Eylemsel Bazda Yıldırma

Leymann (1993) psikolojik yıldırma davranışlarını eylemsel bazda 5 grupta sınıflandırmıştır ve 45 çeşit psikolojik yıldırma davranışını olduğunu düşünmüştür (Kaya, 2016, s. 19-21; Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014, s. 35-37).

1- Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

- Üstünüz kendinizi göstermenize engel olur.
- Sözüünüz sürekli kesilir
- Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız çalışma arkadaşlarınız kendinizi göstermenizi engeller.
- Yüzünüze hakaret edilir ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığınız işler sürekli eleştirilir.
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
- Yazılı tehditler gönderilir.
- Jestlerle ve mimiklerle ilişki kurmanız red edilir.

2- Sosyal İlişkilere Saldırıları

- Çevrenizdeki bireyler sizinle iletişim kurmayı red eder.
- Kimseyle iletişim kuramazsınız ve başkalarıyla konuşmanız engellenir.
- Siz izole ediliyorsunuz ve farklı bir iş yeri tahsis edilir.
- İş arkadaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- Sanki orada yokmuşsunuz gibi davranılır.

3- İtibarınıza Saldırıları

- İnsanlar arkanızdan kötü bir biçimde konuşur.
- Asılsınız dedikodular ortada dolaşır.
- Gülünç durumlara düşürülüyorsunuz.
- Deliymişsiniz gibi davranılır.
- Psikolojik destek almanız konusunda baskı yapılır.

- Övrünüzle alay edilir.
- Özgüveninizi sarsacak bir işte çalışmaya zorlanırsınız.
- Hareketleriniz taklit edilir ve gülünç duruma düşmeniz hedeflenir.
- Dini ve siyasi görüşünüzle alay edilir.
- Özel hayatınızla dalga geçilir.
- Mili kimliğinizle alay edilir.
- Çabalarınız sizi küçük düşürecek şekilde yargılanır.
- Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- Lakap takılırsınız.
- Cinsel imalara maruz kalırsınız.

4- Kişim Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırılar

- Size hiç özel bir görev verilmez.
- Elinizdeki işler alınır ve kendinize yeni bir iş yaratamazsınız.
- Sürdürmeniz için mantık dışı işler verilir.
- Öz yeteneğinize uygun işler verilmez.
- İşiniz sürekli değiştirilir.
- Özgüvenizi olumsuz etkileyecek işler verilir.
- Size mali yük getirecek zararlar çıkartılır.
- Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

5- Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar

- Fiziksel ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet tehditi alırsınız.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddete maruz kalırsınız.
- Fiziksel zararlar verilir.
- Doğrudan cinsel tacize uğrarsınız.

2.2.6. Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları

Psikolojik yıldırma örgüte ve örgüt içerisinde görev yapan bireylere büyük zararlar vermektedir. Örgüt içerisinde meydana gelen psikolojik yıldırma iş görenlerin performansına olumsuz etkilerinin yanı sıra psikolojik, fizyolojik ve sosyolojik açıdan büyük bir yıkıma neden olmaktadır (Aksu ve Balcı, 2009; Altuntaş, 2010; Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s. 293).

Davenport ve diğerleri (2014, s. 85) psikolojik yıldırmanın sağlığımız üzerine etkilerini 1.derece, 2. Derece ve 3. Derece olmak üzere şu şekilde sınıflandırmıştır:

1.Derece: Ağlama, zaman zaman uyku bozuklukları, alınganlık, konsantrasyon bozukluğu.

2.Derece: Yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve bağırsak sorunları, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol yada ilaç alışkanlığı, işyerinden kaçma ve alışılmadık korkular.

3. Derece: Şiddetli depresyon, panik atakları kalp krizleri, diğer ciddi hastalıkları kazalar, intihar girişimleri ve üçüncü kişilere yönelik şiddet.

Sağlığı ve psikolojisi bozulmuş kişi çalıştığı örgüte zarar vermekte ve zarar verilen örgüt ise topluma ve ülke ekonomisine katkı sağlamamaktadır. Psikolojik yıldırma davranışları mikro düzeyde kişiye zarar veriyor gibi gözüksede makro boyutta tüm ülke ekonomisini etkilemektedir (Güloğlu, 2014). Bu çalışmada psikolojik yıldırmanın sonuçları birey, örgüt, toplum ve ülke ekonomisi açısından incelenecektir.

2.2.6.1. Bireysel Sonuçları

Örgütlerde yapılan psikolojik yıldırmalarda en çok etkilenen ve zarar gören, mağdur kişilerdir. Yavaş yavaş ortaya çıkan etkiler kişide sağlık açısından, sosyal ve ekonomik açıdan önemli boyutta kalıcı izler meydana getirir (Tetik, 2010, s. 86). Ertürk'e (2013) göre psikolojik yıldırmada asıl yapılması amaçlanan duygusal olarak zarar vermektir.

Yıldırma uygulananlar çalışan, sosyal, idealist ve örgütsel adanmışlığı yüksek bireylerken sonraki süreçte tüm olumlu özelliklerini yitirip motivasyonunun ve verimliliğinin düştüğü gözlenmektedir. Kurbanlar olup bitenleri açıklayamaz ve tüm sorunu kendinde ararlar. Bu durumda yalnızlaşarak sağlıklarının bozulmasına neden olur (Özler, Atalay ve Şahin, 2008). Kendilerine örgüt içerisinde ihtiyaç olmadığını düşünen birey yetenekleri konusunda kuşkuya kapılır, kendisine saygısını yitirir ve özgüvenini kaybeder (Baykal A. N., 2005).

Leyman ve Gustafsson'a (1996) göre bireysel sonuçları(Leyman ve Gustafsson, 1996 akt. Çögenli, 2010, s. 42; Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014):

- Psikolojik yıldırma uygulanan kişinin, iş ile ilgili yaşadıklarını sürekli anlatmaya başlaması veya iş yerindeki insanların davranışları ile ilgili alakalı takıntılı söylemleri,
- Sessizleşmesi ve konuşmaya istekli olmaması,

- Yaşadığı her durum karşısında karamsar olması,
- Korku, endişe ve şaşkınlıklarının çoğalması,
- Karabasanlar görme
- Kontrol dışı hareketler sergileme
- Ağlama krizleri,
- Kendini yaşadığı hayattan izole etmesi,
- Duygularını sürekli arka plana atması,
- Yardım almayı kabul etmemesi,
- Kendine destekçi araması ve muhtaç durumda hissetmesi,
- Konsantrasyon bozuklukları,
- Unutkanlık,
- Panik atak,
- Yılgınlık,
- Yerinde sabit kalamaması ve sürekli hareket istemesi,
- İştahının kesilmesi veya artması,
- Kötü alışkanlıklarının çoğalması ve unutkan bir kişiye dönüşmesi,
- Uyku sorunları,
- Obsesif takınların oluşmaya başlaması(Aşırı alışveriş, aşırı temizlik)
- Dış görünüşünü değiştirmeye çalışma ve kıyafet seçimindeki farklılıklar.

Casito ve arkadaşları da ek olarak depresyon, endişe bozuklukları, uyum sorunu ve Travma Sonrası Stres Bozukluğu (PTSD) gibi rahatsızlıkların psikolojik yıldırma uygulanan kişilerde görülebileceğini söylemiş ve aşağıdaki tabloda bu durumu detaylı bir şekilde aktarmıştır (Cassitto, 2003, s. 16).

Tablo 7.Yıldırmanın Bireyin Sağlığı Üzerindeki Etkileri

Psikopatolojik Rahatsızlıklar	Psikosomatik Rahatsızlıklar	Davranış Bozuklukları
Kaygı tepkisi	Tansiyon yüksekliği	Agresif tepkiler
Duyarsızlık	Astım krizleri	Yeme alışkanlıklarının bozulması
Kaçınma tepkileri	Çarpıntı	Alkol ve uyuşturucu kullanımının artması
Odaklanma sorunları	Kalp krizi	Sigara kullanımı
Depresif ruh hali	Deri hastalıkları	Cinsel bozukluklar
Korku tepkileri	Saç dökülmesi	Toplumdan uzaklaşma
Geçmişe dönme	Baş ağrısı	
Güvensizlik	Eklem ve kas ağrıları	
Uykusuzluk	Denge kaybı	
Çabuk öfkelenme	Migren	
Melankoli olma	Karın ağrısı	
Ruh hali değişkenliği	Ülser	
Sürekli kâbus görme		

Kaynak: (Cassitto, 2003, s. 16)

Psikolojik yıldırma bireyi etkilediği gibi bireyin sosyal hayatını ve ailesini de etkilemektedir. Mağdur evliliğinde sıkıntılar yaşamakta ve sonunda bu durum boşanmaya kadar gitmektedir.

2.2.6.2. Örgütsel Sonuçları

Psikolojik yıldırmanın olduğu örgütlerde düşmanca davranışların sıklıkla ve uzun süre devam etmesi bireyler üzerinde bağlılık, iş doyumu, verimlilik düzeyini düşürmekte ve kişinin örgütsel vatandaşlık, kendini adama ve örgütsel güven duygularını azaltmaktadır (Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s. 293). Psikolojik yıldırmanın bireysel sonuçlarının olduğu kadar örgütsel sonuçları da zarar verici olabilmektedir. Psikolojik yıldırmandan etkilenip işi bırakan bireylerin yerine yenilerini almak örgüte hem maddi hem de zaman açısından olumsuz bir durum oluşturmaktadır. Yıldırmaya maruz kalan kişi işine devam ettiği durumlarda hangi örgütte olursa olsun sıklıkla rapor almakta ve işlerin aksamasına zamanında yetişmesine engel teşkil etmektedir. İstifa etmeyi seçen örgüt çalışanları da haklarını yasal platformda aramakta örgüte tazminat davaları açarak örgütü ekonomik açıdan zarar uğratmaktadır (Tetik, 2010).

Davenport ve diğerkleri (2014, s.132) bu durumu maddeler halinde şu şekilde sıralamışlardır:

1. İşin niteliğı ve niceliğinde düşüş.
2. İletişim ve takım çalışmasının kötüleşmesi da dahil olmak üzere iş görenler arasında hoş olmayan uygunsuz ilişkiler.
3. Fitnecilik (Arabozuculuk).
4. Artan personel hareketliliğı.
5. Hastalık izinlerinin çoğalması.
6. Saygınlık ve güvenirliliğın azalması.
7. Danışmanların maliyeti.
8. İşsizlik sigortası talepleri, tazminatlar, mesleki gerginlik talepleri.
9. Davalar.

Tutar (2004a) psikolojik yıldırmanı kansere benzetmiş ve hücrinin birinden başlayıp hızla yayılmaya devam eden ve tüm organları etkilediğini aynı durumun örgüt için de geçerli olduğunu ve sonunda örgütünde kanserli bir vücut gibi iflas edeceğini belirtmiştir.

2.2.6.3. Toplum ve Ülke Ekonomisi Üzerindeki Etkileri

Örgütlerde yaşanan psikolojik yıldırmanın sonuçlarını sadece birey yada örgüt boyutunda bakmak yetersiz kalacaktır. Psikolojik yıldırmanın toplumları ve ülke ekonomisini de etkileyen yanları vardır. Çobanoğlu (2005) bu durumu toplum içinde mutsuz birey sayısının artmasıyla olaylar karşısında kayıtsız kalma, işsizlik ve sonunda intihar etme eğiliminin artacağını belirtmiştir.

Tınaz (2011, s. 161-164) psikolojik yıldırmanın örgütlere psikolojik ve ekonomik maliyetlerini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- Bireyler arası anlaşmazlıklar ve çatışmalar,
- Olumsuz örgüt iklimi,
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş,
- Güvensizlik havası,
- Genel saygı duygularında eksilme,
- İşgörenlerde isteksizlik sebebiyle yaratıcılığın engellenmesi,
- Hastalık izinlerinin sıkça kullanılması,
- İşı bilen uzmanların işten ayrılması,
- Nitelikli yeni çalışan bulma maliyeti,

- Yeni çalışanlara işin öğretilmesi aşamasında yapılan maliyetler,
- Genel iş performansı düşüklüğü,
- Çalışanlara davaların kaybedilmesi sonucunda ödenen tazminatlar,
- İşsizliklik maliyetleri,
- Yasal işlem, mahkeme masrafları,
- Erken emeklilik ödemeleri.

Tablo 8’ de psikolojik yıldırmanın psikolojik, fiziksel ve ekonomik sonuçları detayları olarak verilmiştir (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014, s. 167-168)

Tablo 8. *Psikolojik Yıldırmanın Psikolojik, Fiziksel ve Ekonomik Sonuçları*

Psikolojik, Fiziksel ve Ekonomik Sonuçlar		
Etkilendiği Alan	Psikolojik ve Fiziksel Sonuçlar	Ekonomik Sonuçlar
BİREYLER	- Stres - Duygusal hastalıklar - Fiziksel hastalıklar - Sakatlanma - Tecrit edilme - Ayrılık acıları - Mesleki kimliğin zedelenmesi - Arkdaşlık kayıpları - İntihar / Cinayet	- Ayakta tedavi - Terapiler - Doktor faturaları - Hastane masrafları - Kaza maliyetleri - Sigorta primleri - Avukat giderleri - Kapasite altı çalıştırma - İşsizlik
AİLELER	- Çaresiz kalma acısını yaşama - Çatışma ve karmaşalar - Eşinden boşanmalar - Çocuklara etkiler	- Gelir kaybı - Boşanma masrafları - Terapi masrafları

KURULUŞ	- Anlaşmazlıklar - Hastalıklı şirket kültürü - Düşük motivasyon - Engellenmiş yaratıcılık	- Hastalık izinlerinin çoğalması - Personel hareket maliyeti - Düşük verim - İş kalitesindeki düşüklük - Uzmanlık kaybı - Tazminat ödemeleri - İşsizlik maliyetleri - Dava masrafları - Erken emeklilik giderleri - Personel yönetim maliyeti
TOPLUM	- Mutsuz kişiler - Politik umursamazlık	- Sağlık maliyeti - Sigorta maliyeti - Vergi masrafları - İşsizlikten doğan vergi kayıpları - Kamu yardım programlarına talebin artması - Psikolojik yardım programlarının maliyeti - Malulen emeklilik isteklerinin artması

Kaynak: (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014, s. 167-168)

Tablo 8 incelendiğinde psikolojik yıldırmanın psikolojik, fiziksel ve ekonomik açıdan bireyler, aileler, kuruluş ve toplum açısından birçok sonucunun olduğu görülmektedir.

2.2.7. Psikolojik Yıldırma ile Başa Çıkma Yöntemleri

Örgütlerde psikolojik yıldırma iş hayatında birçok olumsuzluğu içinde barındıran çalışma barışını ve performansını büyük ölçüde etkileyen bir durum olarak önümüze çıkmaktadır. Psikolojik yıldırma davranışlarının saptanması, nedenlerinin araştırılması ve psikolojik yıldırma ile başa çıkma yöntemlerinin belirlenmesi örgütler ve iş hayatında çalışanlar için büyük bir önem taşımaktadır (Çinar, Korkmaz ve Yılmaz, 2016, s. 92). İş hayatında yaşanan çatışmalar, kıskançlık ve rekabet duyguları eğer örgüt ortamında önlem

alınmazsa yerini psikolojik yıldırma bırakacaktır. Solmuş (2005), bu duruma çözüm önerisi olarak kişilerarası duyarlılık eğitimi veya kişisel gelişimi sağlamaya yönelik girişimlerin artırılmasını düşünmektedir. Leymann'a (1990) göre üst kademelerden alt kademelere kadar tüm iş görenlerin yaşanan çatışma durumlarıyla başetme taktikleri konusunda eğitim verilmesi ve örgüt politikasının uygulanması psikolojik yıldırma davranışını önlemek için yeterli olacaktır (Yılmaz, 2017, s. 55).

Psikolojik yıldırmanın örgüt ortamında meydana gelmesini önlemek için yıldırma konusuna farkındalık oluşturulmalı ve konuyla alakalı olan tüm çalışanların yıldırma eylemlerini durdurmak için atacağı adımlar desteklenmelidir. Sorunun çözümü için önce psikolojik yıldırmanın ne olduğunu anlatan tanıcı reklamlar, filmler hazırlanmalı ve kamuoyunun bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır (Tetik, 2010).

Tutar (2004a, s. 125-126) psikolojik yıldırma ile bireysel şekilde başa çıkmak için üç yol önermiştir:

- **Yıldırma anlayış gösterme:** Psikolojik yıldırmanın şiddetine ve tekrarlanma sıklığına göre şekil almaktadır. Yıldırma sistemli bir biçimde devam ediyor ve her geçen gün etkisi artıyorsa bu yöntemi kullanmak sonuç vermez. Bu yöntemin kullanılma şekli, psikolojik yıldırma çok büyük bir stres oluşturmuyorsa anlaşmazlıkların çoğalmaması için örgütsel eksiklik göstermeden anlayışla bakılmasıdır.
- **Karşı savaş verme:** Psikolojik yıldırma uygulayan bireylere mücadele ederken zorbanın yönetimini seçmemek gerekir. Psikolojik yıldırma uygulanan kişi yasalara, ahlak kurallarına ve en önemlisi duruma uygun şekilde tepkiler verip mücadele etmelidir. Aynı zamanda kurban sosyal destek arayışına girmeli ve çalıştığı kurumdaki herkesin bu durumdan haberdar olmasını sağlamalıdır.
- **Geri çekilme:** Psikolojik yıldırma uygulayan ve kurban arasındaki güç dengesinde orantısızlık varsa istemeyerek geri çekilme yöntemi seçilir. Geri çekilme zorbayı büyük oranda cesaretlendirir.

Zapf ve Gross'un (2001) psikolojik yıldırma ile başa çıkmada uyguladığı yöntemler de şunlardır (aktaran Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s. 295):

- **Kesin sınırlar çizme:** Psikolojik yıldırma olarak olarak adlandırılan bu senaryoyu başından atmaya kesin kararlı olma.

- **Kişisel dengeyi sağlama:** Psikolojik yıldırma sonucu kurban zihinsel olarak kötü duruma düşeceğinden uzun süreli hastalık izni veya psikolojik yardım almaları kendilerini yenilenmiş hissi vermektedir.
- **Ortamı değiştirme:** Bu yöntem çoğunlukla üst yönetimin duruma müdahale ederek mağdurun iş koşullarının değiştirilmesidir. Araştırmalar çoğu mağdurun kendi sorunlarını çözebileceğini ifade ettiğini gösterebilir. Araştırmalar hiçbir dışardan yardım almadan bu sorunlarını çözememektedir. İş pozisyonlarının değişimi genellikle zorba ve kurbanın başka bölümlere verilmesi şeklinde olur.

Örgütlerde kurulacak “Mobbing Mücadele Birimleri” ve “Etik Kurulları” ve örgütlere atanacak deneyimleri psikologlar sayesinde psikolojik yıldırma en aza indirebilir. Cemaloğlu’na (2013) göre örgütsel mücadelede atılacak adımlar şunlardır:

- Tüm örgütler bünyelerinde psikolojik yıldırma ile başa çıkmada kendini tekrar tanımlıyarak destek sağlayıcı, tarafları uzalaştırıcı ve mağdurun travma yaşamamasını önleyici kurullar oluşturabilir.
- Yeni işe alımlarda yeni kriterler getirilebilir. Bunlar, örgüt kültürüne uyum, duygusal zeka, kişilik ve ortak değerlere uyum olabilir.
- Psikolojik yıldırmanın çalışma hayatında nedenleri, etkileri ve sonuçları iyi bilinmemektedir. Bu nedenle çalışanları psikolojik yıldırmanın tüm boyutları hakkında bilgilendirmek gerekir.
- Yöneticiler yıldırma ile erken farketmek adına gözlem, görüşme, anket, örnek olay incelemesi, kayıtların incelenmesi tekniklerini kullanıp psikolojik yıldırma daha oluşmadan önlem alabilir.
- Örgüt liderinin örgütüne hakim olması ve örgütünde güçlü olması psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasını engelleyecektir.
- Çalışma hayatında etik değerlerinin tam ve eksiksiz tanımlanması örgütsel tedbirler arasında yer alır.
- Çalışanların ahlaki gelişimlerini geliştirecek çabalar örgütsel tedbirler arasında gösterilebilir.
- İletişim etkin hale getirecek kanalları oluşturmak.
- Kurumdaki stres yaratan unsurların ortadan kaldırılması psikolojik yıldırma ile önlemede atılacak adımlar arasındadır.
- Psikolojik yıldırma mağdurlarına maddi manevi ve hukuksal yardımlarda bulunmak örgütsel olarak mücadele yöntemlerindendir.

Psikolojik yıldırma hukuksal açıdan incelediğimizde, en büyük görev devleti yönetenlerdedir. Toreno'nun (2003) da belirttiği gibi psikolojik yıldırma davranışları suç sayılmalı ve kanunlar çıkartılmalıdır. Ülkemizde psikolojik yıldırmanın geçtiği kanunlar 6098 borçlar kanunu, 4857 sayılı iş kanunu, 657 sayılı devlet memurluğu kanunu ve yeni borçlar hukukunda yer verilmiştir. 2011/2 sayılı iş yerinde psikolojik tacizin önlenmesine dair genelgede hala yürürlüktedir.

Psikolojik yıldırma mağduru yıldırma sürecini sona erdirmek için somut kanıtlar ve inandırıcı tanıklarla yasal yollardan hakkını aramalıdır. Yasal koruma için iş hukukunda uzmanlaşmış hukukçulardan destek almalıdır (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008). Avrupa'da bu konuyla alakalı bir çok dava açılmış ve davalar olumlu yönde sonuçlanmıştır. Türkiye'de bu davaların açılması teşvik edilmeli ve devlet tarafından kurumlarda psikolojik yıldırma hakkında bilgilendirilme çalışmaları yapılması faydalı olacaktır.

2.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Psikolojik Yıldırma Arasındaki İlişki

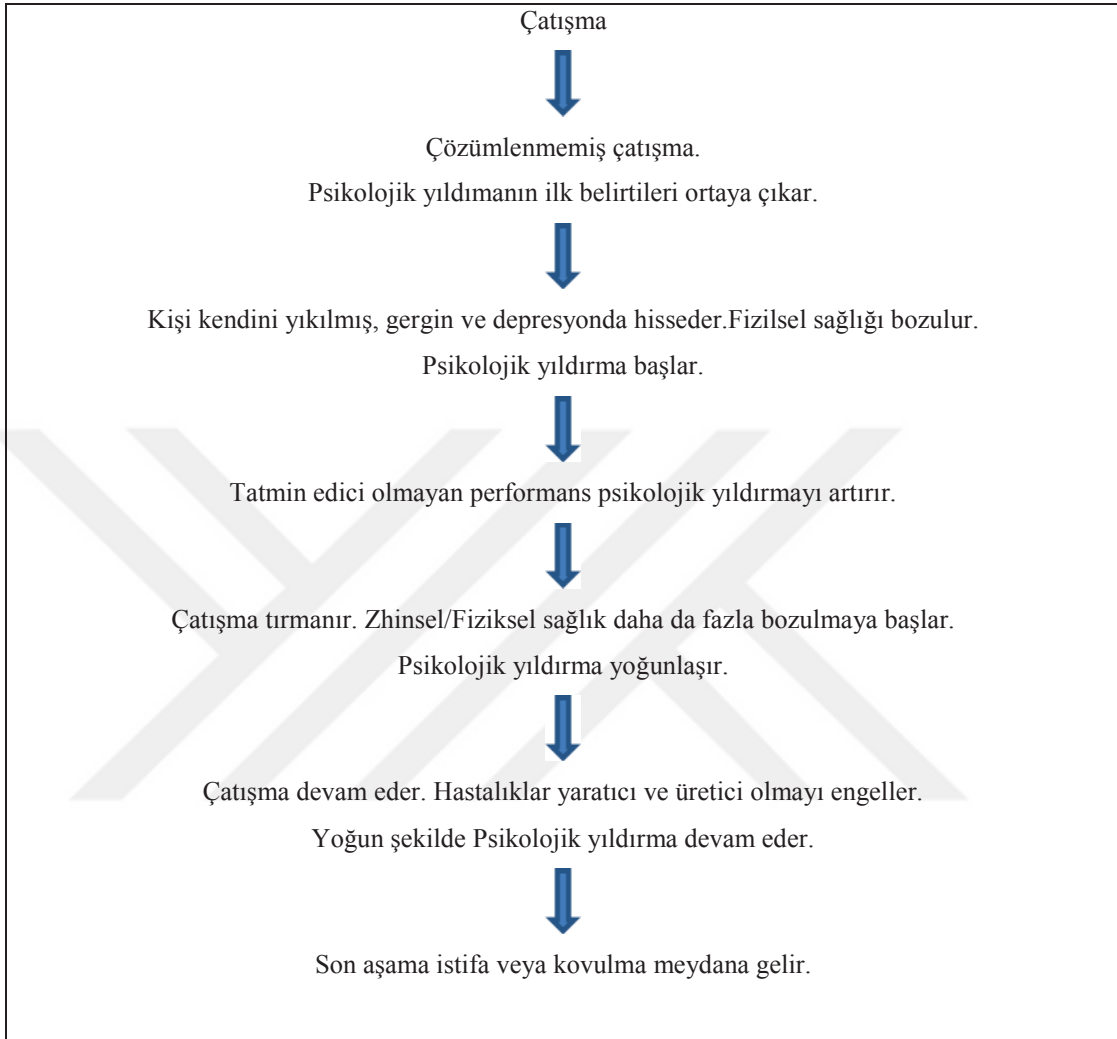
Psikolojik yıldırma karşımıza çoğu zaman çatışma kavramıyla karıştırılarak sunulur. Psikolojik yıldırma başlangıcı itibariyle çatışmalarla başlasada sonuçları itibariyle farklı bir yol izlemektedir (Us, 2015, s. 33). Örgütlerde meydana gelen iyi, adaletli bir şekilde yönetilemeyen ve en önemlisi uygun çatışma yönetimi stratejisi seçilmeyen çatışmalar kendi dinamiklerini yaratır (Öksüzoğlu, 2016). Asanakutlu ve Safran (2006, s.118) psikolojik yıldırma ile bağlantılı fakat farklı bir kavram olan çatışmada kişilerin izledikleri stratejileri;

- Kaybedelim- Kaybet Stratejisi
- Kaybedelim- Kazan Stratejisi
- Kazanayım- Kaybet Stratejisi
- Kazanayım- Kazan Stratesi olarak belirtmiştir.

Uygulanan çatışma stratejisi ile çatışma ve örgüt ortamında gerçekleşen şiddet ve psikolojik yıldırma arasında güçlü bir ilişki ortaya çıkma olasılığı artar. Bu bağlamda örgüt ortamında duygusal zorbalığı, işle ilgili çatışmaların aracı olduğu ve tetiklediği aşama aşama gelişen bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür (Asanakutlu ve Safran, 2006, s. 119). Bu davranışlar genelde kurbanı tümüyle utandırmak, korkutup uzaklaştırmak, sindirmek ve cezalandırmak amacıyla yapılır (Solmuş, 2005, s. 7).

Davenport ve arkadaşları çatışma ve psikolojik yıldırmanın aşamalarını tablo 9'da kısaca özetlemiştir (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014, s. 152).

Tablo 9.Çatışma ve Psikolojik Yıldırmanın Aşamaları



Kaynak: (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014, s. 152)

Tablo 9, incelendiğinde ilk aşamanın çatışma evresi olduğu devamında ilk belirtilerin ortaya çıkarak psikolojik yıldırmanın başladığı devamında psikolojik yıldırmanın neden olduğu performansın düşüklüğü ve son aşamanın istifa veya kovulma olduğu görülmektedir.

2.4. İlgili Araştırmalar

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Literatür kapsamlı bir şekilde incelendiğinde ülkemizde çatışma yönetimi stratejileri, psikolojik yıldırma konularında birçok araştırma karşımıza çıkar fakat bu iki durumun ilişkisi açısından yurtiçinde yapılan araştırmalar yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir.

Çatışma yönetimi stratejileri açısından bakıldığında;

Şener (2018) tarafından X ve Y kuşağı çalışanlarının çatışma yönetim stillerinde belirgin farklılık olup olmadığı araştırılmış olup yapılan araştırmada X ve Y kuşağı çalışanlarının çatışma yönetimi stillerinin uyma ve kaçınma boyutlarında değişiklik olduğu, Y kuşağı çalışanlarının X kuşağı çalışanlarına göre daha büyükortalamaya sahip olduğu bilgisine ulaşılmıştır. X ve Y kuşağı çalışanlarının çatışma yönetimi stillerinin işbirliği, uzlaşma ve hükmetme boyutlarında ise değişme bulunmamıştır.

Yaşar (2017) tarafından yapılan çalışmada rekreasyon bölümü öğrencilerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmış ve Erciyes, Sakarya, Kocaeli, Hacettepe, Akdeniz Üniversitelerinde rekreasyon bölümlerinin birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıflarında öğrenci olan toplamda 909 öğrenciye anketler uygulanmıştır. İletişim becerilerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin cinsiyet, sınıf ve üniversite ile ilişkili olduğu kararına varılmıştır. İletişim becerileri ile çatışma yönetimi arasında yapılan ilişki analizinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Koç (2016) yaptığı araştırmada öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ve çatışma yaklaşım tercihlerini ortaya koymayı amaçlanmış ve çalışmanın evrenini Tekirdağ ili Kapaklı ilçesinde 2014-2015 eğitim öğretim yılında ilkokullarda görev yapmakta olan 345 öğretmen meydana getirmiştir. Çalışma bitiminde iş doyumunu ile çatışma tarzları arası ilişki incelendiğinde iş birliği ve uzlaşma ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Şahin (2016) araştırmasında ilköğretim kurumu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin mizaha ilişkin algılarını, yöneticilerin yönetsel ilişkilerinde kullandıkları mizaha ilişkin görüşler ile okulların mizah iklimi, yöneticilerin mizah stilleri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkisi incelenmiş Antalya ilinde 5 merkez ilçesinde 223 devlete bağlı ilkokulunda ve ortaokulunda görevli olan 631 yönetici ve 6850 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma, çatışma yönetimi stillerine ilişkin sonuçlar açısından incelendiğinde yöneticilerin çatışma yönetimi sürecinde en fazla problem çözme stilini, en az ise uzlaşma stratejisini kullandıklarını görülmüştür.

Yurdunkulu (2016) çalışmasında Düzce ili merkez ilçesinde görev yapan ilköğretim öğretmenlerinin yaşadıkları çatışma durumlarını ve bu çatışma durumlarının çözmek için kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini tespit etmeyi amaçlamış ve örneklemdeki 400

öğretmenden topladığı veriler ışığında öğretmenlerin çeşitli birden fazla çatışmalar yaşadığı bütünleştirme stratejisinin kadınlar tarafından daha yüksek boyutta gerçekleştirildiği belirlenirken uyma stratejisinin erkekler tarafından daha yüksek boyutta gerçekleştirildiğini belirtmiştir.

Karabulut (2015) yaptığı çalışmada okul idarecilerinin kaygı düzeyleri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı boyutunda araştırılmış ve okul yöneticilerinin kaygı düzeyleri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki çok güçlü bir ilişkiden söz edilemeyeceğini araştırma sonucuyla ortaya koymuştur.

Eryeşil ve Öztürk (2015) araştırmasında çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin çalışanların işi bırakma düşüncelerine etkisi tespit edilmiştir. Çalışanların işten ayrılma düşüncelerinin düşük seviyede olduğu ve çatışmaların çözümünde en çok problem çözme ve kaçınma yaklaşımlarını tercih ettikleri görülmüştür. Çatışma yönetiminde en az seviyede başvurdukları yöntemin deuzlaşma olduğu anlaşılmıştır. Çalışmanın tümünde çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutları olan problem çözme, kaçınma, zorlama, uzlaşma ve uyma ile işi bırakma düşünceleri arasında negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Ayrıca çatışma yönetim stratejilerinin alt boyutları olan uzlaşma, problem çözme, kaçınma, uymanın işi bırakma düşüncesini açıklamada önemli bir değişken olduğu varsayımına ulaşılmıştır.

Konak ve Erdem (2015) araştırmasında öğretmenlerin düşüncelerine göre ilkökul idarecilerinin etik liderlik davranışları, çatışma çözme stratejileri ve etik liderlik yaklaşımlarıyla çatışma çözme stratejileri arasında ilişki olup olmadığı ortaya konulmuş ve öğretmen düşüncelerine göre okul idarecileri çatışma yönetim stratejilerinden en çok tümleştirmeyi daha sonra sırasıyla; uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stratejilerini kullandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özkubat (2013) özel eğitim okullarında yaptığı çalışmasında İstanbul'da görev yapmakta olan okul idarecilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini incelemiş ve okul müdürlerinin en çok tümleştirme stratejisini kullandıklarını belirtmiştir. Sonrasında sırasıyla uzlaşma, kaçınma, ödün verme, en az kullanılan stratejisi hükmetme olduğu kararına varılmıştır.

Özdemir ve Özdemir (2007) araştırmasında duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri ele alınmış kişilerin duygusal zeka boyutları ve kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin saptanmasına çalışılmıştır.

İlgili yurtiçi araştırmalar psikolojik yıldırma (mobbing) açısından incelendiğinde;

Pastırmacıoğlu (2018) Tekirdağ il merkezinde yaptığı çalışmada özel okullarda görevli olan 208 öğretmenin düşüncelerine göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve psikolojik yıldırma ve otantik liderlik arasında orta ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunduğunu, bu düşünceye göre öğretmenlerin otantik liderlik düzeyi algısı ile psikolojik yıldırma düzeyi algısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve psikolojik yıldırma düzeyi ile otokratik liderlik arasında ise orta ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmakta olup, öğretmenlerin algıladığı otokratik liderlik seviyesinin psikolojik yıldırma düzeyini çoğalttığı görülmüş olup öğretmenlerin algıladığı babacan liderlik şeklinin ise psikolojik yıldırma düzeyini bir etki etmediği görülmüştür.

Canbuldu (2018) araştırmasında psikolojik yıldırma kavramının kişisel etkilerinin daha detaylı araştırılması amacıyla demografik değişkenler ve kişilik kavramı ile olan ilişkisi incelenmiş olup, farklı demografik değişkenler ve kişilik türlerine göre çalışanların psikolojik yıldırma düşüncelerinin değerlendirilmesi amaçlanmış ve çalışanların kişilik özelliklerinin herbir boyutu ile psikolojik yıldırmaya maruz kalma düşünceleri arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Sarı (2018) akademisyenlerin psikolojik yıldırma ve örgütsel yabancılaşma algı düzeylerini belirlemek, psikolojik yıldırma algıları ile örgütsel farklılaşma seviyeleri arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçladığı araştırmasında, akademisyenlerin psikolojik yıldırma algıları ile örgütsel farklılaşma algıları arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu düşünülmüş ve akademisyenlerin örgütsel farklılaşma düzeyindeki değişimin hemen hemen yaklaşık %44'ünün psikolojik yıldırma algısından meydana geldiği anlaşılmıştır.

Gökalp (2018) yaptığı çalışmada eğitim dalında bayanlara uygulanan psikolojik yıldırmanın "kamu ve özel sektör" arasındaki farklılığın ve psikolojik yıldırmayı uygulayan kesimin "bayan yönetici ve erkek yönetici" farkının eğitim dalında iş gören bayanlar üzerindeki etkilerinin neler olduğunun gözlemlemiş ve Zorlu (2018) ise iş yerinde psikolojik yıldırma olarak da nitelendirilen mobbing olgusunun meydana geldiği örgütlerdeki

Çalışanların, hâlihazırda çalıştıkları kurumlara bağlılıklarının ne yönde etkilendiğini saptamaya çalışmış ve verilerini analiz ettiğinde psikolojik yıldırma davranışları ile örgütsel bağlılık ve üç bileşeni (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı) arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çiftçi, Öneren ve Önem (2013) yayınladıkları makalesinde mobbing davranışlarının çalışanların endişe (anksiyete) ruhsal durumuna etki düzeyi ölçülmeye çalışılmış ve mobbing davranışları ile çalışanların endişe(anksiyete) ruhsal durumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görüşüne varılmıştır.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012) araştırmasında ilköğretim okulu idarecilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve mobbing arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve çıkarılan sonuçta öğretmenler, mobbingin görev ve sosyal ilişkiler boyutları kapsamına giren kötü davranışlara kısmen maruz kalmakta olduğu ve bununla birlikte, etik liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı, mobbing üzerindeki etkisinin ise negatif ve anlamlı olduğu kararına varılmıştır.

Yurtiçi araştırmalara son olarak çatışma yönetimi stratejileri ve psikolojik yıldırmanın ilişkisi olarak bakıldığında son yıllarda karşımıza iki tane araştırma çıkmaktadır. Bu araştırmalar Çeliköz (2017) ve Asunakutlu ve Safran (2006) yaptığı araştırmalardır.

Çeliköz (2017) yaptığı araştırmada sağlık sektöründeki örgütsel çatışmalar ve psikolojik yıldırımlar incelenmiş olup sağlık sektörendeki sorunlar analiz edilmeye çalışılmıştır.

Asunakutlu ve Safran (2006) yaptıkları ortak çalışmada psikolojik yıldırma ile çatışma arasındaki ilişkiyi 182 kamu personeli üzerinde deneysel bir çalışma ile ortaya koymaya çalışmışlar ve sonuncunda çalışanların büyük oranda “kendilerini özgürce ifade etme konusunda sınırlandırıldıkları ve çalışmalarında ket vuruldukları” biçiminde psikolojik yıldırmaya maruz kaldıkları ve aynı zamanda çoğunluklu olarak “kazanalım kaybedin” stratejisini tercih ettikleri görülmüştür. Ayrıca çatışmanın çözümünde başvuru olan yöntemin çoğunluğu, “örgütsel önlemler alma” olduğu ve çatışma seviyesi ile seçilen çatışma stratejileri arasında ilişki bulunduğu yaptıkları çalışma sonunda saptanmıştır.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Perminiene, Kern ve Aidas (2016) yayınladıkları “Lifestyle, conflict-solving styles, and exposure to workplace bullying: A model of mediation.” adlı makalelerinde yaşam tarzı

özellikleri ile işyerinde yıldırmaya maruz kalma arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri ortaya koyulmuştur. Çatışma çözme stillerinden problem çözme, taviz verme ve zorlama stilleri açısından incelenmiş ve araştırmanın sonuçlarında temkinli olmanın, kabullenmenin ve hükmetmenin işyerindeki psikolojik yıldırmaya maruz kalmakla doğrudan ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur. Araştırmaya devam edildiğinde daha yüksek aidiyet / sosyal ilgi, problem çözmenin daha sık kullanılması ve zorlamanın daha az kullanılması nedeniyle yıldırmaya daha az maruz kalma ile ilişkili olduğu çalışma sonucunda saptanmıştır. Temkinli olmak, problem çözmenin az kullanılmasından dolayı yıldırmaya daha fazla maruz kalmakla ve kabullenme, sık zorlama kullanımı nedeniyle yıldırmaya daha fazla maruz kalmakla ilişkilendirilmiştir. Bir yandan, daha fazla hükmetme ve tanınma isteği, sık zorlama kullanımı nedeniyle yıldırmaya fazla olarak maruz kalmakla ilişkili ve diğer bir yandan, problem çözmenin daha sık kullanılması zorbalığa daha az maruz kalmakla sonuçlanmıştır. Sonuçlar, çatışma çözme stillerinin ne zaman kullanıldığını tespit etmemize yardımcı olacak durumsal değişkenlerin dahil edilmesi gerektiği önerisiyle bitirilmiştir.

Baillien, Notelaers ve Witte (2011) “The relationship between the work unit’s conflict management styles and bullying at work: Moderation by conflict frequency” makalesinde iş birimlerinin çatışma yönetimi stilleri ile işyerinde zorbalık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Dual Concern’dan ilham alarak; yazarlar kaçınma, zorlama ve zorbalık arasında pozitif, problem çözme ve zorbalık arasında negatif bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Dahası, bu ilişkilerin çatışma sıklığı ile yoğunlaşması beklenmektedir. Sonuçlar, çatışma sıklığı değişkeni olarak göz önüne alınmadığından tatmin edici bir sonuç olmadığını ortaya koymaktadır. Zorbalığın, zorlama ve kaçınma ile pozitif ve problem çözme ile negatif bir ilişkisi bulunmaktadır ve bu ilişkiler çatışma sıklığının bir fonksiyonu olarak yoğunlaşmaktadır sonucuna ulaşmışlardır.

Godse ve Thingujam (2010) “Perceived emotional intelligence and conflict resolution styles among information technology professionals: Testing the mediating role of personality” isimli makalelerinde duygusal zeka ve çatışma yönetimini strateji modelini yedi ülkede yaptıkları bir çalışma altında toplamışlardır. Duygusal zekâ ile çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkinin kişiliğin üstünde ve üzerinde olduğu incelenmiştir. Örnek olarak, 21 ila 33 yaşları arasında yazılım uzmanları, yazılım mühendisleri, yazılım danışmanları veya destek ve bakım için çalışan profesyoneller olarak çalışan 81 bilgi teknolojisi uzmanına Palmer ve Stough’un Duygusal Zeka Testi, Rahim’in Çatışma Çözme Stilleri ve Costa and McCrae’s NEO-Five Factor Envanteri uygulanmış ve sonuçlar, genel duygusal zekanın,

duygusal yönetimin anlaşılması ile ortaya çıkacağı ve çatışma çözme tarzının bütünleştirmeye önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, genel duygusal zeka ve duygusal kontrolün, çatışma çözme stilinden uzaklaşılmasıyla negatif ve anlamlı şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Baillien ve Witte (2009) yaptıkları çalışmada ise iş birimindeki çatışmaların ortaya çıkışı ile iş birimindeki çatışma yönetimi stilleri ile işyeri zorbalığı arasındaki ilişkiyi incelemektedirler. İlk olarak çatışmaların ortaya çıkışı ile zorbalık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu sonucuna varılmış ve çatışma yönetimi stillerden “savaşmak”, “kaçınmak” ve “kazanç sağlamak” ile pozitif ve “problem çözme” ile zorbalıkla arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğunu varsayılmıştır. İkinci olarak, iş biriminin çatışma yönetimi stillerinin çatışmaların meydana gelmesi ile zorbalık arasındaki ilişkiyi dengelemesini beklenmiştir. Sonuçlar çatışmalar ve zorbalık olayları arasında olduğu kadar mücadele ve zorbalık arasında da pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Problem çözme, zorbalık ile olumsuz yönde ilişkilidir. Beklenmedik bir şekilde, hiçbir değişken bulanamadığında, bulgular, özellikle çatışmaların ortaya çıkmasının, işteki (çoğu) çatışmalarla veya iş biriminin sosyal iklimi üzerindeki olumsuz etkisine bağlı olarak güçlü bir olumsuz çağrışıma bağlı olabileceği zorbalıkla ilgili olduğunu göstermektedir. Örgütler ayrıca problem çözme teşvik edebilir ve zorbalığı önlemek için mücadelede caydırıcı olabileceğini varsaymaktadırlar.

Heydenberk, Heydenberk ve Tzenova (2006) çatışma çözme ve okullarda psikolojik yıldırma önleme konuluyaptıkları iki yıllık bir çalışmada, 673 ilköğretim öğrencisini duygusal kelime, sosyal ve duygusal okuryazarlık ve çatışma çözme becerilerini öğreten yedi eğitim oturumunu içeren öğrenciler arası psikolojik yıldırma, zorbalık önleme programına dahil etmişler ve deney grupları, uygulanan standardize edilmiş çatışma çözme alt ölçeğinde istatistiksel olarak önemli kazanımlar elde edilmiştir. Kontrol gruplarından istenilen düzeyde fayda sağlanamamasına rağmen öğrenci ve personel anketi yanıtlarında psikolojik yıldırmadaki düşüş ve artan emniyet duygusu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Hong (2005) tarafından yapılan “Conflict Management in an Age of Globalization: A Comparison of Intracultural and Intercultural Conflict Management Strategies between Koreans and Americans” isimli çalışmada kültürler arası ve kültürlerarası etkileşimi içeren Koreliler ile Amerikalılar arasındaki çatışma yönetimi stratejilerini karşılaştırılmıştır. Kore ve ABD arasındaki kültürel farklılıklara dayanarak, Wilmot ve Hocker’ın “Düello Kaygısı” modeli ve önceki kültürlerarası çatışma yönetimi çalışmalarına dayanarak, kültürlerarası ve

kültürlerarası etkileşimde Koreliler ile Amerikalılar arasındaki çatışma yönetimi stratejilerini özelliklerini, benzerliklerini ve farklılıklarını içeren beş araştırma sorusu belirlenmiştir.

Çalışmanın bulguları şunu göstermiştir: Öncelikle, hem Koreliler hem de Amerikalılar kültürlerarası çatışmanın yönetiminde benzer kalıpları kullanma eğilimindeydi ve bu kalıplar kültürlerarası etkileşimi yönetmede doğrudan kendi çatışma yönetim stilleri ile ilişkiliydi; ikincisi, Koreliler bir kaçınma stratejisini ve Amerikalılar ise işbirliğine dayalı bir yönelimi tercih ederken, Amerikalılar hem kültürlerarası hem de kültürlerarası çatışmayı ele alırken Korelilere yönelik bir rekabet stratejisi ve iddialı bir yönelim tercih etmesiydi; Üçüncüsü, Korelilerin kültürlerarası etkileşimde uzlaşmayı ve işbirliği stratejilerini kullanmalarını ve kültürlerarası etkileşimde çatışmayı yönetme konusundaki işbirlikçi eğilimlerini azaltmaları muhtemel olsa da, kültürlerarası etkileşimde çatışmayı yönetme konusunda Amerikalıların rekabet stratejisini kullanmalarını ve kültürlerarası etkileşimde çatışmayı yönetme iddialı eğilimlerinin düşmesi muhtemel kültürlerarası etkileşimden olduğu düşünülmüştür. Çok kültürlü bir toplumda etnokentizmi içeren tartışmalar ve bu çalışmanın etkileri ve sınırlamaları bu çalışmada detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Brewer, Mitchell ve Weber (2002) “Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles” isimli yaptıkları çalışmayla erkek idarecilerin hükmetme stilini bayanlara oranla daha sık kullanmaktadır. Bayanların ise sıklıkla kaçınma stilini ve androjonik kimliğe sahip yöneticilerin ise tümleştirme stiline çok sık başvurduğu, statü açısından değerlendirildiğinde ise yüksek seviyedeki yöneticilerin tümleştirme stilini düşük seviyedekilerin ise kaçınma ve ödün verme stillerini kullandıkları araştırma sonucunda ulaşılmıştır.

Oyoko (1993) yayınladığı “Workplace conflict bullying and counterproductive behaviours” adlı makalesinde çok yöntemli bir yaklaşım kullanarak, bu makale işyeri çatışmasının hem nitel hem de nicel yöntemlerle incelemesini, zorbalık ve zarar verici davranışlarına yönelik duygusal tepkilerini sunmaktadır. Mevcut araştırma için üç çalışma yapılmıştır. Çalışma 1 için veriler, iki büyük kuruluşta 50 grup lideri ve altı çalışma grubundan üyelerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Görüşmeler sistematik yorumlama teknikleri kullanılarak yapılmış ve analiz edilmiştir. Çalışma 1'den elde edilen bulgular çatışmanın çeşitli duygusal ve davranışsal tepkilere neden olduğunu göstermiştir. Çalışma 2'den elde edilen veriler, yapılandırılmış bir açık uçlu anket kullanılarak 7 kamu sektörü kuruluşundan 660 çalışandan toplanmıştır. Çalışma 2'den elde edilen sonuçlar, katılımcıların çoğunluğunun yöneticilerini zorba olarak algıladığını ortaya

koymuş ve çalışma 3, beş kuruluştan 122 çalışma grubunda 510 personeli araştırmıştır. Regresyon analizi, farklı çatışma olaylarının zorbalık, duygusal tepkiler ve zarar verici davranışlarla ilişkili olduğunu ortaya koydu. Özellikle, uzun süren çatışma zorbalık olaylarını arttırmıştır. Yüksek düzeyde psikolojik şiddet işyerinde şirket malzemelerini ve sarf malzemelerini bilerek boşa harcamak, işini bilerek yanlış yapmak ve işverene ait değerli bir mülke bilerek zarar vermek gibi davranışları öngörüyordu.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin çatışma çözme yaklaşımları ile psikolojik yıldırma eylemlerine ilişkin algılarını belirlemeye yönelik gerçekleştirecek çalışmaların yöntemiyle ilgili bilgiler verilecektir. Bu bölümde araştırmanın yöntemi, çalışma grubu (evren, örneklem), veri toplama araçları ve veri analizinde kullanılacak yöntem ve teknikler açıklanacaktır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelinde kurgulanmış, nicel yöntemle yürütülmüştür. Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ve öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemleri arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlandığı için nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli mevcut ya da önceden var olan bir durumu olduğu gibi tasvir eden inceleme şeklidir(Karasar, 2015, s. 77).Bu araştırmanın bağımlı değişkeni psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeyi ve bağımsız değişkeni çatışma yönetimi stratejileridir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İzmir ili Büyükşehir Belediye merkez ilçe sınırlarında bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel eğitim devlet okullarında görev yapan yöneticiler ve öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini İzmir merkez ilçelerde özel eğitim okulları arasından seçkisiz küme örneklem yöntemiyle evreni temsil eden oranda seçilmiştir. Küme örneklemede evren iç içe kümelerden oluşmuştur ve en alt küme tümünden örneğe alınır (Yıldız ve Akbulut, 2012).Örnekleme birimleri evrenkümeler halinde düzenlenmiş olarak seçilirse, örnekleme araştırmasının yönetim, maliyet ve hazırlanma bakımlarından daha kullanışlı olacağı sezgisel olarak görülmesi muhtemeldir (Şenyay, 2019, s. 2).

İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün resmi web sitesinden alınan 2018-2019 eğitim öğretim yılı verilerine göre İzmir ili Büyükşehir Belediye merkez ilçeleri Bornova, Karşıya, Konak, Bayraklı, Gaziemir, Karabağlar, Çiğli, Buca ve Balçova sınırları içerisinde 36resmi özel eğitim okulu ve bu özel eğitim okullarının resmi web sitelerinden alınan bilgiler göze alınarak görev yapan toplam öğretmensayısının673 olduğu saptanmıştır. Bilgilerin doğruluğu farklı zaman dilimlerinde sıklıkla kontrol edilmiş ve güncellemeler yapılmıştır.

Tablo 10. İzmir Merkez İlçeleri Resmi Özel Eğitim Okulları ile Öğretmen Sayıları

İlçeler	Resmi Özel Eğitim Okulları	Öğretmen Sayısı
1-Bayraklı	2	22
2-Bornova	10	174
3-Buca	4	52
4-Çiğli	1	39
5-Gazimir	2	15
6-Karabağlar	2	104
7-Karşıyaka	6	128
8-Konak	9	139
TOPLAM	36	673

(İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2019)

Araştırmacılara bir kolaylık sağlaması bakımından $\alpha = 0.05$ için $\alpha = 0.03$, $\alpha = 0.05$ ve $\alpha = 0.10$ örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri hesaplanarak aşağıda Tablo 11’de sunulmuştur. Bu tablo sadece araştırmacılara bir yol göstermesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmacı kendi araştırma durumuna göre örneklem büyüklüğünü hesaplariken tablodaki gerekli formüllerden yararlanmalıdır(Krejcie ve Morgan, 1970; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 49-50)

Tablo 11. $\alpha = 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- Lüğü	+ 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
100 Milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

(Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004)

Bu duruma göre araştırmanın evrenini İzmir merkez ilçelerindeki 36 özel eğitim okulunda görev yapmakta olan 673 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme seçkisi küme örnekleme yoluyla 13 okulda görev yapan 300 öğretmen seçilmiştir.

Araştırmanın yapılacağı ilçeler ve ilçelerdeki uygulama yapılacak okulların ismi yazılarak kura çekilmiştir. Örnekleme, 8 ilçeden 13 Özel Eğitim Okulu oluşturmuştur. Kura sonucu seçilen ilçeler, ilçelerdeki okul sayısı, öğretmen sayısı ve geçerli olan anket sayıları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. *Örneklemin İlçe, Okul, Öğretmen Sayısına Göre Dağılımı ve Toplanan Anket Sayıları*

İlçeler	Özel Eğitim Okulları	Örnekleme Alınan Özel Eğitim Okulları	Anket Toplanan Öğretmen Sayısı
1-Bayraklı	2	2	---
2-Bornova	10	4	61
3-Buca	4	2	33
4-Çiğli	1	1	26
5-Gazimir	2	1	---
6-Karabağlar	2	1	08
7-Karşıyaka	6	1	28
8-Konak	9	1	30
TOPLAM	36	13	186

(İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2019)

186 öğretmene anket dağıtılmış ve geçersiz olanlar çıkartıldıktan sonra 168 anket değerlendirmeye katılmıştır. Tablo 13’te değerlendirmeye katılan öğretmenlerin anketlerine ilişkin kişisel bilgiler sunulmuştur.

Tablo 13. *Anketi Geçerli Sayılan Öğretmenlere İlişkin Bilgiler*

Cinsiyet	N	%
Kadın	89	53.0
Erkek	79	47.0
Toplam	168	100.0
Medeni Durum	N	%
Evli	116	69.0
Bekar	52	31.0
Toplam	168	100.0
Eğitim Düzeyi	N	%
1-5 yıl	27	16.1
6-10 yıl	32	19.0
11-15 yıl	29	17.3
16-20 yıl	39	23.2
21 yıl ve üzeri	41	24.4
Toplam	168	100.0
Branş	N	%
Özel Eğitim	114	67.85
Diğerleri	54	32.15
Toplam	168	100.0

Eğitim Düzeyi	N	%
Ön Lisans	10	6.0
Lisans	143	85.1
Lisansüstü	15	8.9
Toplam	168	100.0

Tablodaki veriler incelendiğinde, Özel Eğitim Okulu öğretmenlerinin % 53.0'ü kadın, %47.0'si erkektir. Öğretmenlerin %31'i bekar, %69'u evlidir. %8.9'u lisansüstü, %85.1 lisans ve % 62'si önlisans mezunudur. %16.1'i 1-5 yıl, %19.0'u 6-10 yıl, %17.3'ü 11-15 yıl; % 23.2 16-20 yıl ve % 24.4 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptirler. Ayrıca öğretmenlerin % 67.85'i özel eğitim ve %32.15'i diğer branş öğretmenleridir.

3.3. Veri Toplama Süreci ve Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak yöneticilerin çatışma stratejilerine ve öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerine etki edebilecek mesleki ve demografik değişkenleri içeren kişisel bilgi formuyla, Leymann (1993), tarafından geliştirilen Onbaş (2007) tarafından Türkçeye çevrilip geçerlik güvenirlik çalışmaları yapılan “Okullarda Psikolojik Şiddet Ölçeği” ve Rahim(1983) ait olan Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği” kullanılmıştır. Birinci bölümde öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin kişisel bilgilerden oluşan 12 soru yer almaktadır. İkinci bölümünde Leymann'ın (1993) ölçeğinden Onbaş'ın (2007) uyarladığı beşli likert tipindeki “Okullarda Psikolojik Şiddet Ölçeği” kullanılmış ve üçüncü bölümde ise Rahim (1983) tarafından geliştirilip, Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan ve okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini ölçmeye yarayan “Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği”dir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirleyici frekans ve yüzde değerleri çıkarılarak, ölçeklerin faktör puanları için ortalama ve standart sapma puanları hesaplanmış ve araştırma grupları içerisinde normal dağılım özelliği gösteren gruplar için parametrik istatistikler olan t-testi ve anova tekniği kullanılmıştır. Normal dağılım özelliği göstermeyen gruplar için non-parametrik istatistik yöntemleri arasında yer alan Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmış olup araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Moment Korelasyonu tekniği ve araştırmanın sonunda ise çatışma çözme stratejilerinin yıldırma eylemlerinin üzerindeki etkisini tespit

edebilmek için çoklu regresyon analizi işlemi yapılmıştır. Son olarak verilerin analizinde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

3.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

“Okullarda Psikolojik Şiddet Ölçeği” öğretmenlerin okuldaki psikolojik şiddet durumuna ilişkin algılarını ölçmek amacıyla, toplam 35 maddeden ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki boyutlar ve bu boyutları oluşturan maddeler analiz edildiğinde, göreve yönelik saldırılar (26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35. Maddeler), itibara saldırılar (14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25. maddeler), iletişim biçimine saldırılar (1, 2, 3, 4, 5, 6. maddeler), sosyal ilişkilere saldırılar (7, 8, 9, 10, 11, 12, 13. maddeler), şeklinde oluşturulmuştur. Ölçek maddelerinin derecelendirilmesi “Her Zaman” = 5, “Çoğunlukla” = 4, “Bazen” 3, “Nadiren” = 2 “Hiçbir Zaman” = 1, puan şeklinde yapılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılığını belirten Alpha değerleri “göreve yönelik saldırılar” alt boyutu için 0,92; “itibara saldırılar” alt boyutu için 0,90; “iletişim biçimine saldırılar” alt boyutu için 0,81 ve son olarak “sosyal ilişkilere saldırılar” alt boyutu için 0,85 şeklinde belirlenmiştir.

İkinci olarak Rahim (1983) tarafından geliştirilen, Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapıla “Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği” okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. 5 boyuttan oluşan ölçek, ilk boyut olarak Tümleştirme Yönetimi (1, 5, 12, 22, 23, 28); ikinci boyut olarak Ödün Verme Yönetimi (2, 11, 13, 19, 24); üçüncü boyut olarak Hükmetme Yöntemi (8, 9, 18, 21, 25); dördüncü boyut olarak Kaçınma Yöntemi (3, 6, 16, 17, 26, 27) ve son boyut olarak Uzlaşma Yöntemi (4, 7, 10, 14, 15, 20) biçimindedir. Türkçeye uyarlamada kolerasyon katsayısı .88 olarak tespit edilmiştir. Yapılan testlerin sonucunda ölçeğin güvenirliğine ilişkin bakıldığında 5. Uzlaşma Yönteminin .895; 4. Kaçınma Yönteminin .676; 3. Hükmetme Yönteminin .807; 2. Ödün Verme Yönteminin .850 ve 1. Tümleştirme Yönteminin .947 olmaktadır.

3.6. Araştırmacının Rolü

Bu araştırmada araştırmacının rolü belirlenen temel araştırma sorusunun incelenmesi amacıyla ölçüm araçlarının belirlenmesi, belirlenen ölçüm araçlarının İzmir ili merkez ilçe özel eğitim okullarında uygulanması, verilerin tam ve eksiksiz toplanması ve sonuçların literatür ışığında bilimsel metotlarla değerlendirilerek rapor edilmesidir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre özel eğitim okulları yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve öğretmenlerin psikolojik yıldırma eylemlerine maruz kalma düzeyleri cinsiyet, yaş, medeni durum ve benzeri çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Ayrıca yöneticilerin çatışma yönetim stratejileri ve psikolojik yıldırma düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Uygun istatistiksel analizlerin yürütülmesi amacıyla verinin dağılımı incelenerek uç değere sahip 18 katılımcı veriden çıkarılmıştır. Değişkenlere göre normal dağılım elde edilen veriler için parametrik testler; normal dağılımın yakalanamadığı veriler için ise non-parametrik testler yürütülmüştür.

4.1. Alt Problemler

4.1.1. Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeyleri

Özel Eğitim Okulları öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin ne düzeyde olduğunu belirlemek için yapılan test sonucunda elde edilen ortalamalar Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. *Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Çatışma Yönetim Stratejileri	$\bar{x}$	SS
Tümleştirme Yönetimi	3.96	0.82
Ödün verme Yönetimi	3.33	0.87
Hükmetme Yönetimi	2.48	0.93
Kaçınma Yönetimi	3.31	0.73
Uzlaşma Yönetimi	3.71	0.76

Tablo 14 incelendiğinde, Özel Eğitim Okulları öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin en çok tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejisi tümleştirme yönetimi iken (ort=3.96), en az tercih ettikleri stil ise hükmetme yönetimidir (ort=2.48).

4.1.2. Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri a. öğretmenlerin cinsiyetine, b. yaşına, c. medeni durumuna, d. hizmet yılına, e. branşına, f. okuldaki çalışma yılına, g. sendika üyesi olup olmadığına, h. okul türüne göre anlamlı farkın olup olmadığının incelenmesi

a. Öğretmenlerin cinsiyetine göre;

Özel Eğitim öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri düzeylerine ilişkin algılarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağlantısız örneklem t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15. *Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Algılanan Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin T Testi Sonuçları*

Çatışma Yönetim Stratejileri	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	P
Tümleştirme Yönetimi	Kadın	89	3.94	0.87	166	-0.27	0.78
	Erkek	79	3.98	0.77			
Ödün verme Yönetimi	Kadın	89	3.35	0.94	166	0.34	0.73
	Erkek	79	3.31	0.79			
Hükmetme Yönetimi	Kadın	89	2.48	0.95	166	-0.05	0.9
	Erkek	79	2.49	0.91			
Kaçınma Yönetimi	Kadın	89	3.30	0.75	166	-0.07	0.9
	Erkek	79	3.31	0.71			
Uzlaşma Yönetimi	Kadın	89	3.72	0.80	166	0.26	0.8
	Erkek	79	3.69	0.73			

Tablo 15 incelendiğinde, Özel Eğitim Okulu öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarında anlamlı düzeyde bir fark yoktur ($p > .05$).

b. Yaşına göre;

Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin yaşlarının yöneticilerinin çatışma yönetme stratejilerini algılamaları üzerindeki etkisini görmek amacıyla öğretmenlerin gelişimsel yaşlarına göre 24-34 yaş genç yetişkinlik, 35-45 yaş orta yetişkinlik ve 46-63 yaş geç yetişkinlik olmak üzere 3 grup oluşturulmuştur. Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin yaş gruplarına göre yöneticilerinin çatışma yönetme stratejilerinin algılamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla her bir çatışma

stili alt boyutu için ayrı ayrı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yürütülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen bulgular tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Algılanan Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejilerini İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejilerini	Yaş Grupları	N	$\bar{x}$	SS	sd	f	P
Tümleştirme Yönetimi	24-34yaş	40	3.89	0.69	2	2.93	0.06
	35-45yaş	88	3.85	0.86			
	46-63yaş	40	3.94	0.80			
Ödün verme Yönetimi	24-34yaş	40	3.39	0.89	2	1.47	0.23
	35-45yaş	88	3.23	0.84			
	46-63yaş	40	3.50	0.92			
Hükmetme Yönetimi	24-34yaş	40	2.20	0.92	2	2.49	0.08
	35-45yaş	88	2.56	0.95			
	46-63yaş	40	2.60	0.85			
Kaçınma Yönetimi	24-34yaş	40	3.33	0.78	2	0.55	0.57
	35-45yaş	88	3.25	0.70			
	46-63yaş	40	3.31	0.73			
Uzlaşma Yönetimi	24-34yaş	40	3.93	0.75	2	3.4	0.03*
	35-45yaş	88	3.57	0.74			
	46-63yaş	40	3.79	0.79			

* $p < .05$

Tablo 16 incelendiğinde, özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin yaş gruplarına göre yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetme stratejileri algısı sadece uzlaşma yönetimi boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır $F(2, 165) = 3.40, p < .05$. Uzlaşma yönetimi boyutunda hangi yaş grupları arasından farklılaşmanın olduğunu görmek amacıyla yürütülen Scheffe Post hoc sonuçlarına göre, 24-34 yaş genç yetişkin öğretmen grubu (ort=3.93), 35-45yaş orta yetişkin öğretmen grubuna (ort= 3.57) göre yöneticilerini anlamlı bir şekilde daha fazla uzlaşma yönetimi stratejisinde algılamaktadır. Bununla birlikte 45-63 yaş grubu öğretmenlerin (ort =3.79) yöneticilerinin uzlaşma stratejisine ilişkin algıları diğer her iki yaş grubundan farklılaşmamaktadır ($p > .05$).

c. Medeni durumlarına göre;

Özel Eğitim öğretmenlerinin medeni durumlarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri düzeylerine ilişkin algılarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Algılanan Okul Yöneticilerinin Çatışma

Çatışma Yönetim Stratejileri	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	P
Tümleştirme Yönetimi	Evli	116	3.90	0.82	166	-1.29	0.19
	Bekar	52	3.91	0.81			
Ödün verme Yönetimi	Evli	116	3.32	0.68	166	-0.189	0.85
	Bekar	52	3.35	0.84			
Hükmetme Yönetimi	Evli	116	2.49	0.74	166	0.084	0.93
	Bekar	52	2.47	0.85			
Kaçınma Yönetimi	Evli	116	3.31	0.71	166	0.089	0.92
	Bekar	52	3.30	0.78			
Uzlaşma Yönetimi	Evli	116	3.65	0.72	166	-1.5	0.13
	Bekar	52	3.84	0.85			

Yönetim stratejileri İlişkin T Testi Sonuçları

Tablo 17 incelendiğinde, Özel Eğitim öğretmenlerinin evli ya da bekar olmalarına göre yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıda anlamlı farklılaşma yoktur ($p>.05$).

d. Hizmet yılına göre;

Özel Eğitim Okulları öğretmenlerinin hizmet yılına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri düzeylerine ilişkin algılarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 18’te verilmiştir.

Tablo 18. Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Algılanan Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejileri	Yaş Grupları	N	$\bar{x}$	SS	sd	f	P
Tümleştirme Yönetimi	0-5 yıl	27	4.25	0.67	4	1.82	0.12
	6-10 yıl	32	3.95	0.87			
	11-15 yıl	29	3.88	0.81			
	16- 20 yıl	39	3.73	0.89			
	21 ve üzeri yıl	41	4.05	0.78			
Ödün verme Yönetimi	0-5 yıl	27	3.49	0.60	4	1.4	0.23
	6-10 yıl	32	3.20	0.83			
	11-15 yıl	29	3.37	0.76			
	16- 20 yıl	39	3.12	0.65			
	21 ve üzeri yıl	41	3.50	0.75			
Hükmetme Yönetimi	0-5 yıl	27	1.98	0.57	4	3.3	0.01*
	6-10 yıl	32	2.49	0.84			
	11-15 yıl	29	2.83	0.90			
	16- 20 yıl	39	2.47	0.72			
	21 ve üzeri yıl	41	2.58	0.70			
Kaçınma Yönetimi	0-5 yıl	27	3.24	0.62	4	2.26	0.65
	6-10 yıl	32	3.42	0.76			
	11-15 yıl	29	3.35	0.78			
	16- 20 yıl	39	3.04	0.64			
	21 ve üzeri yıl	41	3.49	0.76			
Uzlaşma Yönetimi	0-5 yıl	27	3.31	0.57	4	2.88	0.02*
	6-10 yıl	32	3.83	0.81			
	11-15 yıl	29	3.76	0.90			
	16- 20 yıl	39	3.67	0.78			
	21 ve üzeri yıl	41	3.39	0.76			

*p< .05

Tablo 18 incelendiğinde, özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin hizmet yıllarına göre yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetme stratejileri algısı hükmetme F (4, 1653)= 3.30, p<.05 ve uzlaşma yönetimi boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır F (4, 1653)= 2.88, p<.05. Hükmetme ve Uzlaşma yönetimi boyutlarında ise hangi hizmet yılı grupları arasında farklılaşmanın olduğunu görmek amacıyla Scheffe Post hoc testi yapılmıştır. Sonuçlara göre, hükmetme yönetim stratejisi boyutunda 0-5 yıl arası hizmet yılındaki öğretmenler (ort= 1.98) 11-15 yıl arasındaki hizmet yılına sahip olan öğretmenlere

göre (ort= 2.83) anlamlı bir şekilde yöneticilerinin daha az hükmetme çatışma yönetimi stratejisini sergilediğini algılamaktadır ($p<.05$). Uzlaşma yönetim stratejisi boyutunda 16-20 yıl arası hizmet yılındaki öğretmenler (ort= 3.67) 21 yıl ve üzerinde hizmet yılına sahip olan öğretmenlere göre (ort= 3.39) anlamlı bir şekilde yöneticilerinin daha az uzlaşma çatışma yönetimi stratejisini sergilediğini algılamaktadır ($p<.05$).

e. Branşına göre;

Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin branşlarının yöneticilerinin çatışma yönetme stratejilerini algılamaları üzerindeki etkisini görmek amacıyla öğretmenlerin uzmanlık alanı özel eğitim öğretmenliği ve diğer (rehberlik, almanca, matbaa, konaklama vb) olmak üzere 2 grup oluşturulmuştur. Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin branşlarına göre yöneticilerinin çatışma yönetme stratejilerini algılamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını görmek amacıyla her bir çatışma stratejisi alt boyutu için ayrı ayrı bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Algılanan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin T Testi Sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejileri	Branş	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	P
Tümleştirme Yönetimi	Özel Eğitim	114	3.91	0.85	166	-1.09	0.27
	Diğer	54	4.06	0.92			
Ödün verme Yönetimi	Özel Eğitim	114	3.32	0.90	166	-0.326	0.74
	Diğer	54	3.36	0.81			
Hükmetme Yönetimi	Özel Eğitim	114	2.55	0.96	166	1.43	0.15
	Diğer	54	2.33	0.86			
Kaçınma Yönetimi	Özel Eğitim	114	3.38	0.75	166	1.98	0.04*
	Diğer	54	3.15	0.66			
Uzlaşma Yönetimi	Özel Eğitim	114	3.72	0.75	166	0.198	0.84
	Diğer	54	3.69	0.71			

* $p<.05$

Tablo 19 incelendiğinde Özel Eğitim Okulları öğretmenlerinin branşlarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri düzeylerine ilişkin algılarında öğretmenlerin özel eğitim branşı ya da diğer branşlardan olmalarına göre yöneticilerinin sadece çatışma yönetimi kaçınma stratejilerine ilişkin algılarında anlamlı

farklılaşma gözlenmiştir $t(166) = 1.98, p < .05$. Özel öğretim branşındaki öğretmenler (ort=3.38) yöneticilerini diğer branştaki öğretmenlere göre (ort=3.15) anlamlı bir şekilde daha fazla kaçınma stratejisini kullanıyor olarak algılamaktadır.

f. Okuldaki çalışma yılına göre;

Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin çalışma sürelerinin yöneticilerinin çatışma yönetme stratejilerini algılamaları üzerindeki etkisini görmek amacıyla öğretmenlerin bu okuldaki çalışma süreleri 1-2 yıl; 3-5 yıl ve 6 ve daha fazla yıl olmak üzere 3 grup oluşturulmuştur. Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin bu okuldaki çalışma sürelerine göre yöneticilerinin çatışma yönetme stratejilerini algılamalarının farklılaşp farklılaşmadığını görmek amacıyla her bir çatışma stili alt boyutu için ayrı ayrı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Okul Yöneticilerinin Algılanan Çatışma Yönetim Stratejilerini İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejileri	Bu okuldaki çalışma süreleri	N	$\bar{x}$	SS	sd	f	p
Tümleştirme Yönetimi	1-2 yıl	81	4.05	0.84	2	0.925	0.39
	3-5 yıl	49	3.90	0.77			
	6 ve üzeri yıl	38	3.87	0.85			
Ödün verme Yönetimi	1-2 yıl	81	2.81	0.70	2	0.178	0.83
	3-5 yıl	49	2.74	0.74			
	6 ve üzeri yıl	38	2.75	0.80			
Hükmetme Yönetimi	1-2 yıl	81	1.90	0.74	2	3.76	0.02*
	3-5 yıl	49	2.23	0.81			
	6 ve üzeri yıl	38	2.22	0.76			
Kaçınma Yönetimi	1-2 yıl	81	3.27	0.81	2	0.247	0.78
	3-5 yıl	49	3.32	0.60			
	6 ve üzeri yıl	38	3.36	0.70			
Uzlaşma Yönetimi	1-2 yıl	81	3.78	0.76	2	1.11	0.33
	3-5 yıl	49	3.58	0.79			
	6 ve üzeri yıl	38	3.73	0.73			

* $p < .05$

Tablo 20 incelendiğinde, özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin mevcut okuldaki çalışma sürelerine göre yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetme stratejileri algısı sadece hükmetme yönetimi boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır $F(2, 165) = 3.73, p < .05$. Hükmetme yönetimi boyutunda ise hangi çalışma süreleri arasında farklılaşmanın olduğunu görmek amacıyla yürütülen LSD Post hoc sonuçlarına göre, 1-2 yıl çalışma süresi olan grubu ($ort = 1.90$) hem 3-5 yıl çalışma süresi olan öğretmen grubu ($ort = 2.23$) hem de 6 ve üzeri yıl ($ort = 2.22$) bu okulda görev yapan öğretmen grubuna göre yöneticilerini anlamlı bir şekilde daha az hükmetme çatışma yönetimi stratejisinde algılamaktadır. Bununla birlikte 3-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler ile 6 ve üzeri yıl bu okulda görev alan öğretmenlerin yöneticilerinin hükmetme stratejisine ilişkin algıları birbirinde farklılaşmamaktadır ($p > .05$).

g. Sendika üyesi olup olmadığına;

Özel Eğitim öğretmenlerinin sendika üyesi olup olmadığına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri düzeylerine ilişkin algılarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21. Öğretmenlerin Sendika Üyesi Olup Olmamasına Göre Okul Yöneticilerinin Algılanan Çatışma Yönetim Stratejilerini İlişkin T Testi Sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejileri	Sendika Üyeliği	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Tümleştirme Yönetimi	Var	105	3.90	0.79	166	-1.25	0.21
	Yok	63	4.06	0.87			
Ödün verme Yönetimi	Var	105	3.28	0.85	166	-0.939	0.35
	Yok	63	3.41	0.92			
Hükmetme Yönetimi	Var	105	2.56	0.96	166	1.47	0.14
	Yok	63	2.35	0.87			
Kaçınma Yönetimi	Var	105	3.39	0.67	166	1.93	0.06
	Yok	63	3.17	0.79			
Uzlaşma Yönetimi	Var	105	3.68	0.74	166	0.6	0.55
	Yok	63	3.75	0.80			

Tablo 21 incelendiğinde Özel eğitim okulları öğretmenlerinin sendika üyesi olup olmamalarına göre yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıda anlamlı farklılaşma yoktur ($p>.05$).

h. Okul türüne göre;

Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okul türünün yöneticilerinin çatışma yönetme stratejilerini algılamaları üzerindeki etkisini görmek amacıyla her bir çatışma stili alt boyutu için ayrı ayrı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Algılanan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejileri	Okul türü	N	$\bar{x}$	SS	sd	f	p
Tümleştirme Yönetimi	Hafif	39	3.87	0.80			
	Orta-Ağır	77	4.06	0.74	2	0.726	0.49
	Otistik	41	3.94	0.94			
Ödün verme Yönetimi	Hafif	39	3.30	0.75			
	Orta-Ağır	77	3.41	0.65	2	0.65	0.52
	Otistik	41	3.22	0.86			
Hükmetme Yönetimi	Hafif	39	2.28	0.57			
	Orta-Ağır	77	2.66	0.80	2	2.64	0.07
	Otistik	41	2.37	0.85			
Kaçınma Yönetimi	Hafif	39	3.17	0.60			
	Orta-Ağır	77	3.43	0.77	2	2.33	0.1
	Otistik	41	3.19	0.76			
Uzlaşma Yönetimi	Hafif	39	3.58	0.71			
	Orta-Ağır	77	3.84	0.71	2	1.97	0.14
	Otistik	41	3.62	0.92			

Tablo 22 incelendiğinde, özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetme stratejilerine ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür ($p>.05$).

4.1.3. Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma yönelik algı düzeyleri

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma yönelik algı düzeyleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Sıra Ortalamalarının ne düzeyde olduğunu belirlemek için yapılan test sonucu sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23.Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Yönelik Algı Düzeyleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Sıra Ortalamaları

Psikolojik Yıldırma Stilleri	$\bar{x}$	SS	Sıra Ortalaması
İletişim bakımından saldırı	7.85	2.69	6
Sosyal bakımdan saldırı	7.68	1.41	7
İtibara saldırı	13.29	2.42	12
Göreve yönelik saldırı	7.68	1.41	7

Tablo 23 incelendiğinde, özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma yönelik algılarına göre en çok maruz kalınan yıldırma itibara saldırı (ort=13.29), en az maruz kalınan yıldırma ise sosyal bakımdan ve göreve yönelik saldırılardır (ort=7.68).

4.1.4. Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma düzeyleri a. öğretmenlerin cinsiyetine, b. yaşına, c. medeni durumuna, d. öğrenim durumuna, e. hizmet yılına, f. branşına, g. okuldaki çalışma saatine, h. sendika üyesi olup olmadığına, ı. okul türüne, i. okul kademesine göre anlamlı farkın olup olmadığına göre incelenmesi

a. Cinsiyete göre;

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları psikolojik yıldırmanın cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek üzere Mann Whitney U-testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 24’te gösterilmiştir.

Tablo 24. *Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Mann Whitney U-Testi*

Psikolojik Yıldırma Stilleri	Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	u	p
İletişim bakımından saldırı	Kadın	89	85.57	7616.0	3420.0	.744
	Erkek	79	83.29	6580.0		
Sosyal bakımdan saldırı	Kadın	89	80.72	7184.5	3179.5	.170
	Erkek	79	88.75	7011.5		
İtibara saldırı	Kadın	89	80.83	7193.5	3188.5	.225
	Erkek	79	88.64	7002.5		
Göreve yönelik saldırı	Kadın	89	80.72	7184.5	3179.5	.170
	Erkek	79	88.75	7011.5		

Tablo 24 incelendiğinde Özel Eğitim Okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyete göre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($p>.05$).

b. Yaşa göre;

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları psikolojik yıldırmanın yaş gruplarına göre farklılaşp farklılaşmadığını görmek üzere Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 25'te gösterilmiştir.

Tablo 25. *Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Kruskal Wallis Testi*

Psikolojik Yıldırma Stilleri	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
İletişim bakımından saldırı	24-34yaş	40	79.88	2	1.09	.580
	35-45yaş	88	83.97	2		
	46-63yaş	40	90.30	2		
Sosyal bakımdan saldırı	24-34yaş	40	84.09	2	2.80	.246
	35-45yaş	88	80.85	2		
	46-63yaş	40	92.24	2		
İtibara saldırı	24-34yaş	40	85.23	2	1.56	.458
	35-45yaş	88	81.19	2		
	46-63yaş	40	91.06	2		
Göreve yönelik saldırı	24-34yaş	40	84.09	2	2.80	.246
	35-45yaş	88	80.85	2		
	46-63yaş	40	92.94	2		

Tablo 25 incelendiğinde Özel Eğitim Okullarında görev yapan öğretmenlerin yaşa göre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($p>.05$).

c. Medeni duruma göre;

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları psikolojik yıldırmanın medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek üzere Mann Whitney U-testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26. *Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Medeni Duruma Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Gösteren Mann Whitney U-Testi*

Psikolojik Yıldırma Stilleri	Medeni Durum	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	u	p
İletişim bakımından saldırı	Evli	116	82.51	9571.5	2785.5	.395
	Bekar	52	88.93	4624.5		
Sosyal bakımdan saldırı	Evli	116	83.61	9698.5	2912.5	.648
	Bekar	52	86.49	4497.5		
İtibara saldırı	Evli	116	84.97	9856.5	2961.5	.827
	Bekar	52	83.45	4339.5		
Göreve yönelik saldırı	Evli	116	83.61	9698.5	2912.5	.648
	Bekar	52	86.49	4497.5		

Tablo 26 incelendiğinde Özel Eğitim Okullarında görev yapan öğretmenlerin medeni durumlara göre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($p>.05$).

d. Öğrenim durumuna göre;

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları psikolojik yıldırmanın öğrenim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek üzere Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27. *Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Gösteren Kruskal Wallis Testi*

Psikolojik Yıldırma Stilleri	Eğitim Durumu	n	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
İletişim bakımından saldırı	Enst.- önlisans	10	76.55	2	.925	.630
	Lisans	143	85.90	2		
	Lisans üstü	15	76.43	2		
Sosyal bakımdan saldırı	Enst.- önlisans	10	79.50	2	.550	.760
	Lisans	143	85.41	2		
	Lisans üstü	15	79.20	2		
İtibara saldırı	Enst.- önlisans	10	71.25	2	1.12	.570

	Lisans	143	85.10	2		
	Lisansn üstü	15	87.57	2		
Göreve yönelik saldırı	Enst.- önlisans	10	79.50	2	.550	.760
	Lisans	143	85.41	2		
	Lisasn üstü	15	79.20	2		

Tablo 27 incelendiğinde özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($p>.05$).

e. Hizmet yılına göre;

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları psikolojik yıldırmanın hizmet yılına göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek üzere Kruskall Wallis Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28. *Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Hizmet Yılına Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Gösteren Kruskall Wallis Testi*

Psikolojik Yıldırma Stilleri	Hizmet Yılı	N	Sıra Ortalaması	sd	x ²	p
İletişim bakımından saldırı	0-5 yıl	27	81,17	4	2.62	.622
	6-10 yıl	32	92.50			
	11-15 yıl	29	74.91			
	16-20 yıl	39	84.32			
	21 yıl ve üzeri	41	87.40			
Sosyal bakımdan saldırı	0-5 yıl	27	88.44	4	4,41	.354
	6-10 yıl	32	87.13			
	11-15 yıl	29	72.83			
	16-20 yıl	39	88.26			
	21 yıl ve üzeri	41	89.80			
İtibara saldırı	0-5 yıl	27	79.72	4	1.61	.806
	6-10 yıl	32	84.02			
	11-15 yıl	29	79.07			
	16-20 yıl	39	86.74			
	21 yıl ve üzeri	41	89.73			
Göreve yönelik saldırı	0-5 yıl	27	80.44	4	4.41	.354
	6-10 yıl	32	87.13			
	11-15 yıl	29	72.83			
	16-20 yıl	39	88.26			
	21 yıl ve üzeri	41	89.80			

Tablo 28 incelendiğinde Özel Eğitim Okullarında görev yapan öğretmenlerin hizmet yılına göre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($p>.05$).

f. Branşına göre;

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları psikolojik yıldırmanın branşına göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek üzere Mann Whitney U-testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29. *Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Branşına Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Gösteren Mann Whitney U-Testi*

Psikolojik Yıldırma Stilleri	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	u	P
İletişim bakımından saldırı	Özel Eğitim	114	84.0	957.5	3020.5	.833
	Diğer	54	85.56	4620.5		
Sosyal bakımdan saldırı	Özel Eğitim	114	80.11	9133.0	2578.0	.029*
	Diğer	54	93.76	5063.0		
İtibara saldırı	Özel Eğitim	114	80.76	9206.5	2651.5	.091
	Diğer	54	92.40	4989.5		
Göreve yönelik saldırı	Özel Eğitim	114	80.11	9133.0	2578.0	.029
	Diğer	54	93.76	5063.0		

* p < .05

Tablo 29 incelendiğinde Özel Eğitim Okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları psikolojik yıldırma düzeyinin branşlarına göre farklılaştığı görülmüştür (U= 2578, p<.05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında diğer branşlarda görev yapan öğretmenlerin (93.76) özel eğitim branşındaki öğretmenlere göre (80.11) psikolojik yıldırma stillerinden sadece sosyal bakımdan daha fazla psikolojik yıldırma algıladığı saptanmıştır.

g. Okuldaki çalışma yılına göre;

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları psikolojik yıldırmanın okuldaki çalışma yılına göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek üzere Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 30. *Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Okuldaki Çalışma Yılına Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Gösteren Kruskal Wallis Testi*

Psikolojik Yıldırma Stilleri	Süre	n	Sıra Ortalaması	sd	x ²	p
İletişim bakımından saldırı	1-2 yıl	81	81.28	2	2.192	.334
	3-5 yıl	49	92.54	2		
	6 yıl ve üzeri	38	80.99	2		

Sosyal bakımdan saldırı	1-2 yıl	81	83.10	2	.218	.897
	3-5 yıl	49	86.08	2		
	6 yıl ve üzeri	38	85.43	2		
İtibara saldırı	1-2 yıl	81	83.28	2	2.850	.240
	3-5 yıl	49	92.11	2		
	6 yıl ve üzeri	38	77.28	2		
Göreve yönelik saldırı	1-2 yıl	81	83.10	2	.218	.897
	3-5 yıl	49	86.08	2		
	6 yıl ve üzeri	38	85.43	2		

Tablo 30 incelendiğinde Özel Eğitim Okullarında görev yapan öğretmenlerin okuldaki çalışma yılınagöre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($p>.05$).

h. Sendika üyesi olup olmadığına göre;

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları psikolojik yıldırmanın sendika üyesi olup olmadığına göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek üzere Mann Whitney U-testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31.Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Sendika Üyesi Olup Olmadığına Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Gösteren Mann Whitney U-Testi

Psikolojik Yıldırma Stilleri	Sendika	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	u	p
İletişim bakımından saldırı	Var	105	87,18	9153.5	3026.5	.322
	Yok	63	80.04	5042.5		
Sosyal bakımdan saldırı	Var	105	85.96	9025.5	3154.5	.520
	Yok	63	82.07	5170.5		
İtibara saldırı	Var	105	87.00	9134.5	3045.5	.316
	Yok	63	80.34	5061.5		
Göreve yönelik saldırı	Var	105	85.96	9025.5	3154.5	.520
	Yok	63	82.07	5170.5		

Tablo 31 incelendiğinde özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin sendika üyesi olup olmadığına göre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($p>.05$).

ı. Okul türüne göre;

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları psikolojik yıldırmanın okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32. *Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Okul Türüne Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Kruskall Wallis Testi*

Psikolojik Yıldırma Stilleri	Okul Tür	n	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	P
İletişim bakımından saldırı	Hafif zihinsel	39	81.19	2	.417	.812
	Orta zihinsel	77	76.78	2		
	Otistik	41	81.09	2		
Sosyal bakımdan saldırı	Hafif zihinsel	39	83.71	2	3.321	.190
	Orta zihinsel	77	73.76	2		
	Otistik	41	84.37	2		
İtibara saldırı	Hafif zihinsel	39	76.72	2	.505	.777
	Orta zihinsel	77	78.27	2		
	Otistik	41	82.54	2		
Göreve yönelik saldırı	Hafif zihinsel	39	83.71	2	3.321	.190
	Orta zihinsel	77	73.76	2		
	Otistik	41	84.37	2		

Tablo 32 incelendiğinde Özel Eğitim Okullarında görev yapan öğretmenlerin okul türüne göre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($p>.05$)

i. Okul kademesine göre;

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları psikolojik yıldırmanın okul kademesine göre farklılaşp farklılaşmadığını görmek Kruskall Wallis testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 33’de gösterilmiştir.

Tablo 33. *Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Psikolojik Yıldırmanın Okul Kademesine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Kruskall Wallis Testi*

Psikolojik Yıldırma Stilleri	Okul Kademe	n	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
İletişim bakımından saldırı	1. Kademe	21	78.55	2	.422	.802
	2. Kademe	34	86.44	2		
	3. Kademe	113	85.02	2		
Sosyal bakımdan saldırı	1. Kademe	21	76.95	2	1.022	.600
	2. Kademe	34	87.07	2		
	3. Kademe	113	85.13	2		
İtibara saldırı	1. Kademe	21	89.10	2	.470	.790
	2. Kademe	34	86.49	2		
	3. Kademe	113	83.05	2		
Göreve yönelik saldırı	1. Kademe	21	76.95	2	1.022	.600
	2. Kademe	34	87.07	2		
	3. Kademe	113	85.13	2		

Tablo 33 incelendiğinde Özel Eğitim Okullarında görev yapan öğretmenlerin okul kademesine göre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($p>.05$)

4.1.5. Özel eğitim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemleri düzeyleri arasında anlam ilişkisi açısından incelenmesi

Özel eğitim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemleri düzeyleri arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla spearman korelasyon katsayıları testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 34’de gösterilmiştir

Tablo 34.Özel eğitim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri ile Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri Puanlarına Uygulanan Spearman Korelasyon Katsayıları (N=168)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. İletişime Yönelik Saldırı	1.000								
2. Sosyal Saldırı	.610**	1.000							
3. İtibara Saldırı	.588**	.676**	1.000						
4. Göreve Yönelik Saldırı	.610**	1.000**	.676**	1.000					
5. Tümlleştirme Yönetimi	-.270**	-.253**	-.182*	-.253**	1.000				
6. Ödün Verme Yönetim Stratejisi	-.335**	-.305**	-.194*	-.305**	.713**	1.000			
7. HükmetmeYönetimi	.184*	.060	.052	.060	-.094	-.034	1.000		
8. Kaçınmacı Yönetim	-.169*	-.258**	-.146	-.258**	.512**	.581**	.137	1.000	
9. Uzlaşmacı Yönetim Stratejisi	-.180*	-.207**	-.150	-.207**	.805**	.643**	.067	.501**	1.000

** $p<.001$; * $p<.01$

Tablo 34 incelendiğinde, tümlleştirme çatışma yönetimi stratejisiile ödün verme çatışma yönetimi stratejisinin tüm psikolojik yıldırma türleri ile negatif yönde, düşük ve orta düzeyde anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmüştür $p<.001$. Bununla birlikte hükmetme çatışma yönetimi stratejisi sadece iletişime yönelik psikolojik saldırı ile pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişki gözlenmiştir. Kaçınmacı çatışma yönetim stratejisiile uzlaşmacı yönetim stratejisinin ise itibara yönelik psikolojik yıldırma alt boyutu dışında tüm diğer psikolojik yıldırma stilleri ile negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır ($p<.001$).

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu alt bölümde araştırmadan elde edilen verilere ve bu veriler doğrultusunda oluşturulan önerilere yer verilmektedir.

5.1. Tartışma

Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Özel eğitim okulları öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin en çok tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejisi tümleştirme yönetimi iken, en az tercih ettikleri strateji ise hükmetme yönetimidir. Özel Eğitim Okulları yöneticilerinin tümleştirme stratejisini en çok seçmelerindeki gerekçeleri, öğretmenlerin düşüncelerini özgürce ifade etmelerini sağlamaları, okul yönetiminde kararları ortak almaları ve sorunların çözümünde işbirliğine önem vermelerinin etkisi büyük olabilir.

Hükmetme yönetiminin diğer çatışma yönetim stratejilerine göre daha az çıkması Özel eğitim okullarının diğer eğitim kurumlarına göre daha zor şartlarda olması öğrenci grubunun özel olmasından kaynaklıdır. Bu durumu şöyle özetlersek okul müdürlerinin özel eğitim okulları öğretmenleri ile empati kurabilmesi kendini onların yerine koyup kişisel egolarını bir kenara bırakabilmesidir. Oluşan bu olumlu iklim beraberinde demokratik ortamı da getirmiştir. Elde ettiğimiz bulgular genel olarak yapılan diğer çalışmaları da desteklemektedir. Gümüşeli (1994), Kırçan (2009), Karip (2015), Konak ve Erdem (2015) ve Şahin A. (2016)'nın araştırma bulgularında okul müdürünün en çok tümleştirme yöntemini kullandıkları ve bu araştırmanın sonuçlarını desteklediği görülmüştür. Nural, Ada ve Çolak (2012), Koç (2016) ve Yurdunkulu (2016) bulgularında en çok uzlaşma yöntemini, Küçüksüleymanoğlu ve Bingöl (2014) bulgularında hükmetme ve Fırat (2010) bulgularında kaçınma yöntemini sıklıkla tercih ettikleri görülmüştür.

İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

İkinci alt problemde, özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri, öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, hizmet yılına, branşına, okuldaki çalışma yılına, sendika üyesi olup olmadığına, okul türüne göre anlamlı farkın olup olmadığına bakılmıştır. Buna göre;

Araştırmada cinsiyet değişkenine göre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark yoktur. Erkek öğretmenler ile kadın öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin algılarında farklılık gözlenmemiştir. Özel eğitim okul yöneticilerinin öğretmeninin kadın veya erkek olmasına bakmaksızın aynı çatışma çözme stratejisini kullanması ve öğretmenlere eşit davranması bu sonucun çıkmasına neden olmuş olabilir. Bu durumu Arslantaş ve Özkan, (2012) ve Gümüşeli (1994) çalışmaları da desteklemiştir. Öztaş ve Akın'a (2009) göre çatışma yönetimi stratejileri seçimi cinsiyete göre farklılık oluşturmazken, erkek ve kadın idarecilerinin gördükleri anlaşmazlıklarda aynı çatışma çözme stratejilerini uyguladıklarını belirtmiştir. Aksu (2003) yaptığı çalışmada ise kaçınma alt boyutu hariç diğer yönetim stratejilerinde cinsiyete göre herhangi bir farklılaşma görülmediğini ifade etmiştir.

Yurdunkulu (2016) araştırmasında ise bütünleştirme stratejisinin kadınlar tarafından daha fazla kullanıldığı uyma stratejisinde erkekler tarafından sık kullanıldığını saptamıştır. Karataş'a (2007) göre kadın öğretmenler erkeklere göre bütünleştirme stratejisini kullandıklarını belirtmiştir.

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin yaş gruplarına göre yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetme stratejileri algısı sadece uzlaşma yönetimi boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Uzlaşma yönetimi boyutunda ise hangi yaş grupları arasından farklılaşmanın olduğunu görmek amacıyla yürütülen Scheffe Post hoc sonuçlarına göre, 24-34 yaş genç yetişkin öğretmen grubu, 35-45 yaş orta yetişkin öğretmen grubuna göre yöneticilerini anlamlı bir şekilde daha fazla uzlaşma yönetimi stratejisinde algılamaktadır. 24-34 yaş genç yetişkin öğretmen grubunun uzlaşma yönetimini daha fazla algılamasındaki en büyük etken öğretmenin meslekte yeni olması, mesleki değer yargılarının daha yeni yeni gelişim gösteriyor olması olabilir. Oluşabilecek sorunları okul yönetimiyle uzlaşma içerisinde çözmeye yakın oluşudur. Bununla birlikte 45-63 yaş grubu öğretmenlerin yöneticilerinin uzlaşma stratejisine ilişkin algıları diğer her iki yaş grubundan farklılaşmamaktadır.

35-45 yaş grubu öğretmenleri mesleki değer yargılarında daha katı ve genç öğretmenlere göre daha tecrübeli olması uzlaşma stratejisini daha az algılamasında etken olabilir. Bu bağlamda Karip (2015) tarafından yapılan araştırmayla tutarlılık göstermektedir. Yurdunkulu (2016) araştırması yaş değişkenine göre incelendiğinde kaçınma ve uyma stratejileri açısından anlamlı fark bulunmuş ve 31-40 ve 41 yaş üzeri öğretmenlerin 30 yaşın altında olan öğretmenlere göre daha sık kaçınma ve uyma stratejilerini algıladıklarını

ortaya koymuştur. Karataş (2007) bulgularında uzlaşma stratejisinin bütün yaş gruplarında aynı değerlere sahip olduğunu Yiğit (2015) araştırmasında öğretmen algılarına göre diğer çalışmalardan farklı olarak 51 yaş üstü yöneticilerin kaçınma stratejisini daha yüksek düzeyde benimsediği, Özkubat (2013) araştırmasında ise özel eğitim okullarında yaptığı çalışmada kaçınma yönetiminin kullanıldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Özel eğitim öğretmenlerinin evli ya da bekar olmalarına göre yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıda anlamlı farklılaşma yoktur. Bekar veya evli öğretmenlerin okul yöneticisinin kullandığı çatışma yönetim stratejisinde ilişkin algılarında farklılaşmamaktadır. Bu durum özel eğitim okul yöneticisinin öğretmenin evli veya bekar olduğuna bakmaksızın tüm öğretmenlere eşit yaklaşmasından kaynaklanmış olabilir. Arslantaş ve Özkan (2012) ve Yurdunkulu (2016) çalışmaları da bu bulguyu desteklemektedir.

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin hizmet yıllarına göre yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetme stratejileri algısı hükmetme ve uzlaşma yönetimi boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Sonuçlara göre, hükmetme yönetim stratejisi boyutunda 0-5 yıl arası hizmet yılındaki öğretmenler ve 11-15 yıl arasındaki hizmet yılına sahip olan öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde yöneticilerinin daha az hükmetme çatışma yönetimi stratejisini sergilediğini algılamaktadır. Bu durumu değerlendirecek olursak 0-5 yıl öğretmenin çalışma hayatında ve meslekte yeni, yeniliklere açık olması verilecek görevleri içtenlikle yapması bu duruma neden olduğu düşünülmektedir. 11-15 yıl arasındaki öğretmenin ise okuldaki tecrübesinin daha fazla olması ve çalışma hayatında bir çok yönetici görüp yöneticilerini karşılaştırabilmesi öğretmen algıları açısından farklılık doğurabilmektedir. Uzlaşma yönetim stratejisi boyutunda ise 16-20 yıl arası hizmet yılındaki öğretmenler 20 yıl ve üzerinde hizmet yılına sahip olan öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde yöneticilerinin daha az uzlaşma çatışma yönetimi stratejisini sergilediğini algılamaktadır. Küçükşüleymanoğlu ve Bingöl (2014) bulguları da yapılan çalışmayı destekler nitelikte, hükmetme ve uzlaşma yönetiminde anlamlı bir fark olduğunu varsaymaktadır. Nural, Ada, ve Çolak (2012) bulgularında hizmet yılı değişkenine göre öğretmenlerin algı sonuçlarında farklılık mevcuttur. Aksu (2003) çalışmasında kaçınma boyutu dışında diğer alt boyutlarla yönetim stratejileri hizmet yılına göre farklılaşmış ve yapılan çalışmayı destekler nitelikte sonuçlar vermiştir. Gümüşeli (1994) sonuçları yapılan çalışmadan farklı sonuçlar göstermektedir. Gümüşeli (1994) çalışmasında meslekteki hizmet yılının çatışma yönetim stratejileri algısında anlamlı düzeyde bir fark oluşturamamıştır.

Özel eğitim okulları öğretmenlerinin branşlarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri düzeylerine ilişkin algılarında öğretmenlerin özel eğitim branşı ya da diğer branşlardan olmalarına göre yöneticilerinin sadece çatışma yönetimi kaçınma stratejilerine ilişkin algılarında anlamlı farklılaşma gözlenmiştir. Özel eğitim branşındaki öğretmenler yöneticilerini diğer branştaki öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha fazla kaçınma stratejisini kullanıyor olarak tespit edilmiştir. Kaçınma yönetiminde çatışmaların kendiliğinden yok olacağı düşüncesinden görmezden gelme durumu olabilir. Özel eğitim okullarında özel eğitim öğretmenleri öğrenciler ile ilgili tüm sorumluluğu kendisi almaktadır. Bu durum okul yöneticisi ve özel eğitim öğretmenini diğer branşlara göre daha sık karşı karşıya getirmektedir. Sorunların bazıları çözülsede birçoğu görmezden gelinip kendiliğinden çözülmesi beklenmektedir. Okul yöneticisinin kaçınma davranışı sergilemesine sebep olabilir. Yurdunkulu (2016) bulgularında Türkçe ve sosyal bilgiler öğretmenleri diğer branş öğretmenlerine göre daha az bütünleştirme stratejisi ve Özgan (2006) araştırma bulgularında ise yabancı diller, sınıf, resim, beden, müzik, Türkçe-sosyal bilgiler öğretmenlerinin; teknoloji öğretmenlerine ve matematik, fen bilgisi öğretmenlerine göre daha çok bütünleştirme stratejilerini kullandıkları tespit edilmiştir. Bozkan (1998)'in araştırmasına göre iletişimden dolayı çıkan çatışmalarda, öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı farklar tespit edilmiştir. Casiadi (2017) yaptığı araştırmasında yapılan çalışmanın aksine branşların okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri düzeylerine ilişkin algılarında farklılık göstermediğini dile getirmiştir.

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin mevcut okuldaki çalışma sürelerine göre yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetme stratejileri algısı sadece hükmetme yönetimi boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Hükmetme yönetimi boyutunda ise hangi çalışma süreleri arasında farklılaşmanın olduğunu, 1-2 yıl çalışma süresi olan, hem 3-5 yıl çalışma süresi olan öğretmenle hem de 6 ve üzeri yıl bu okulda görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerini anlamlı bir şekilde daha az hükmetme çatışma yönetimi stratejisinde algılamaktadır. Bununla birlikte 3-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler ile 6 ve üzeri yıl bu okulda görev alan öğretmenlerin yöneticilerinin hükmetme stratejisine ilişkin algıları birbirinde farklılaşmamaktadır.

Okulda 3-5 yıl çalışma süresi olan öğretmenlerin okul yönetimiyle yeni tanışması ve yöneticileri daha tam olarak tanıyamamasından kaynaklı olarak hükmetme yönetim stratejilerini diğer okuldaki meslektaşlarına göre daha az algılamıştır. Okuldaki çalışma süreleri arttıkça okul yöneticilerini daha yakından tanıyacak ve okul yöneticilerinin

kullandığı stratejileri daha detaylı olarak analiz edebilme fırsatları olacaktır. Casiadi (2017) bulgularında okul müdürünün kullandığı hükmetme ve çatışma yönetimi stratejileri öğretmen algılarına göre birlikte çalıştıkları zamana göre farklılık göstermektedir. Hükmetme ve kaçınma 5 yıl ve üzeri çalışma yıllarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermiştir. Okul müdürüyle uzun süre çalışma olumlu veya olumsuz sonuçlara sebep olmuştur. Yavuzylmaz (2008) bulguları da bunu desteklemekte ve 10 yıl üzeri aynı yöneticiyle çalışan öğretmenlerin algılarının daha olumlu olduğu kanısındadır.

Özel eğitim okulları öğretmenlerinin sendika üyesi olup olmamalarına ve yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıda anlamlı farklılaşma yoktur. Farklılaşmanın olmamasının nedeni özel eğitim okulu yöneticilerinin demokratik tutumlar sergileyip, okul öğretmenlerini görüşleri üzerinden kutuplaştırmamasıdır. Bu duruma ek olarak özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre bakıldığında da farklılaşma olmadığı araştırma sonucunda görülmüştür. Özel eğitim okullarının hafif-orta-ağır, otistik, görme ve bedensel olarak farklı okullar şeklinde oluşturulmaları ve okul yöneticilerinin her engel türüne göre farklı olması özel eğitim öğretmenlerinin diğer okul türlerindeki müdürleri görmesini engellemiş olup sonuçların farklılaşmama durumunu ortaya çıkartmıştır.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırıma yönelik algı düzeylerine bakıldığında özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırıma yönelik algılarına göre en çok maruz kalınan yıldırma itibara saldırı, en az maruz kalınan yıldırma ise sosyal bakımdan ve göreve yönelik saldırılardır. Özel eğitim okulları açısından psikolojik yıldırmanın düşük çıkması ülkemizin ve okullarımızın psikolojik yıldırma ile yeni tanışmış olmasındandır(Tutar, 2004b). Bulgular incelendiğinde itibara saldırının diğer boyutlara göre fazla çıkmasında, özel eğitim öğretmenlerin okul yönetimi ve diğer üst kurumlar tarafından eğitim-öğretim esnasında bir şey yapmadığının birçok kez dile getirilip öğretmenin itibarına yönelik saldırılardır. Okullarda daha çok yetersizlikten etkilenmiş bireylerle çalışılması ve kısa vadede başarıya yönelik ölçme yapılamaması yüzünden özel eğitim okulunda çalışan öğretmenlerin ders esnasında öğrencilerine bir şeyler öğretmediği algısını ortaya çıkarmıştır.Çögenli (2010) bulgularında yapılan araştırmayla paralellik göstermektedir.Canbaz (2014) bulgularında ise yapılan çalışmadan farklı olarak iletişim biçimine saldırılar en yüksek sonrasında sırasıyla itibara, göre ve sosyal ilişkilere saldırılar şeklinde sıralanmıştır.Ertürk (2013) ilköğretim

okullarında yaptığı çalışmasında yıldırımaya maruz kalınan davranışlar boyutunda kişi hakkında söylenti, dedikodu çıkarılması, görüşlerinin önemsenmemesi ve kişinin dışlanması şeklinde olmuştur. Yılmaz (2017) çalışmasında da maruz kalınan yıldırmanın düşük olduğu ve yıldırmanın boyutlarına bakıldığında mesleki yıldırma boyutunun kişiliğe yönelik yıldırma boyutundan fazla çıktığı ortaya konulmuştur.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma düzeyleri, öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, öğrenim durumuna, hizmet yılına, branşına, okuldaki çalışma yılına, sendika üyesi olup olmadığına, okul türüne, okul kademesine göre anlamlı farkın olup olmadığına bakılmıştır.

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyete göre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Yılmaz (2017), Canbaz (2014), Çögenli (2010) ve Ocak (2008) yaptığı çalışmalarda da benzer sonuca ulaşılmıştır. Özel eğitim okullarında kadınların veya erkeklerin cinsiyetlerine göre psikolojik yıldırımaya maruz kalmamaları psikolojik yıldırma davranışı sergileyen bireylerin cinsiyet ayrımı gözetmediği yorumları yapılabilir. Chappell ve Di Martino (1999), Salin(2003b), Leymann (1996) ve Gökçe (2008) yaptıkları çalışmada cinsiyetin psikolojik yıldırma için önemli bir faktör olduğunu kadınların erkeklere oranla daha çok yıldırımaya maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Erkeklerin psikolojik yıldırımaya maruz kaldığı çalışmalar içerisinde Cemaloğlu (2007) ve Çam (2013) yaptığı çalışmalar öne çıkmaktadır.

Özel Eğitim Okullarında görev yapan öğretmenlerin yaşa göre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Bu durum özel eğitim okulları açısından incelendiğinde özel eğitim okullarının öğrenci ve öğretmen sayılarının az oluşu, öğretmenlerin kendi aralarında bir aile ortamı oluşturmalarından kaynaklanmaktadır. Derslere çoğunlukla iki öğretmenin girmesi büyük olan öğretmennin tecrübesini aktarıp ağabey, abla, kardeş ilişkileri geliştirmelerini sağlamıştır. Serin (2018) ilkokul öğretmenleri ile yaptığı ve Yonarkol (2018) yaptığı çalışmalar araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Canbaz (2014) bulguları sosyal ilişkilere saldırılar alt boyutu hariç yapılan çalışmayla paralellik göstermektedir. Canbaz (2014), 50 yaş üzeri öğretmenlerin algılarındaki yüksekliğin sebebi olarak , meslek yaşamlarındakimanevi ve maddi doyuma ulaşmak, kendilerini geliştirme kaygısı içerisinde olunmaması, çevreden gelen uyarıcılarakırılğanlık göstermeleri yaştın ilerlemesi ile birlikte tükenmişlik düzeyinin yükselmesi olduğunu

söylemektedir. Gökdağ (2017) bulgularında beden eğitimi öğretmenlerinin psikolojik yıldırmaya değişken olarak yaş bakımından incelendiğinde, itibara saldırı, sosyal ilişkiler ve kendini gösterme alt boyutlarında anlamlı fark olduğu tespit edilmiş fakat yaşam kalitesine saldırı alt boyutunda anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Medeni durum değişkeni bakımından özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenler incelendiğinde psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Serin (2018), Gökdağ (2017) ve Canbaz (2014) bulgularında yapılan çalışmayı desteklemektedir. Yılmaz (2017)'in çalışmasında boşanmış öğretmenlerin, Çögenli (2010)'un yaptığı çalışmada ise bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha fazla psikolojik yıldırmaya maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çelik (2015) ve Ekinci ve Yıldırım (2015) bulgularında farklı olarak evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre daha fazla psikolojik yıldırmaya maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Serin (2018), Yonarkol (2018), Yılmaz (2017), Gökdağ (2017), Canbaz (2014) ve Ocak (2008) bulguları yapılan araştırmayı destekler niteliktedir. Özel eğitim okullarında eğitim durumuna göre farklılığın olmamasının en büyük nedeni olarak öğretmenlerinin çoğunun lisans mezunu olması, yüksek lisans ve doktora yapan öğretmenin çok az olması gösterilebilir. Sönmezşık'a (2011) göre farklılaşmamasının nedenleri arasında öğretmenlerin lisansüstü veya doktora mezunu olmalarının meslek hayatlarında maddi katkı sağlamamasıdır ve bu durumun öğretmenler arasında herhangi bir rekabet, kıskançlık duygusu oluşturmamasıdır. Ertürk'ün (2011) yaptığı araştırma bulguları yapılan çalışmadan farklı olarak ilköğretim öğretmenlerinden, lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin daha fazla psikolojik yıldırma eylemine maruz kaldıklarını belirtmiştir. Sonrasında sonucun neden böyle çıktığını açıklarken lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin küçük de olsa ayrıcalıklara sahip olmasından kaynaklanabileceğini ifade etmiştir. Çetin (2011) yaptığı çalışmada lisans öğrenimi görmüş öğretmenlerin lisansüstü öğretmenlere göre psikolojik yıldırmayı daha fazla gördükleri sonucuna ulaşmıştır.

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin hizmet yılına göre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Yonarkol (2018) verileri ile yapılan araştırma benzerlik göstermektedir. Özel eğitim okullarında hizmet yılına göre farklılaşmama olmamasının en büyük nedenleri arasında rekabet ortamının olmaması ve deneyimli öğretmenlerin deneyimsiz öğretmenleri Ocak (2008) dediği gibi kendilerine rakip

olarak görmemeleri gösterilebilir. Ayrıca deneyimsiz öğretmenler psikolojik yıldırma okulda yeni olmalarından dolayı ses çıkarmayıp içine atabilirler. Serin (2018), Yılmaz (2017) ve Canbaz (2014) yapılan araştırma bulgularından farklı olarak anlamlı fark olduğunu tespit etmişlerdir. Yılmaz (2017) ve Serin (2018) göre 9 yıl ve daha az, 10-19 yıl arası hizmet yılına sahip öğretmenlerin 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerden daha fazla psikolojik yıldırma maruz kaldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Kıdemi daha düşük öğretmenlerin daha fazla yıldırma maruz kalmasını işe yeni girmelerini, mesleğin başında olmalarına ve gelecek vaat etmeleri olarak ifade etmişlerdir.

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları psikolojik yıldırma düzeyinin branşlarına göre farklılaştığı görülmüştür. Sıra ortalamaları dikkate alındığında diğer branşlarda görev yapan öğretmenlerin özel eğitim branşındaki öğretmenlere göre psikolojik şiddet stillerinden sadece sosyal bakımdan daha fazla psikolojik yıldırma algıladığı saptanmıştır. Özel eğitim okullarında özel eğitim öğretmenleri haricindeki diğer öğretmenlerinin sosyal bakımdan daha fazla psikolojik yıldırma algılamasının nedeni diğer öğretmenlerinden daha fazla sosyal etkinlik, sporsal faaliyetler gibi durumların kendilerinden beklenmesidir. Eken ve Yıldırım (2014), Ertürk (2011) yaptığı araştırmasında, yapılan çalışmanın bulgularını destekleyerek branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha fazla psikolojik yıldırma maruz kaldığını göstermektedir. Canbaz (2014) çalışmasında boyutunda sınıf öğretmenlerinin sosyal ilişkilere saldırılar alt boyutunda daha çok psikolojik yıldırma algıladıklarını belirtmiş ve diğer boyutlarda bir fark bulamamıştır. Serin (2018), Yılmaz (2017) ise herhangi bir anlamlı fark bulamamışlardır.

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin okuldaki çalışma yılına göre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Yavuz (2007), Akşahin (2012) ve Dangaç (2007) yapılan araştırmadaki bulguları destekler niteliktedir. Serin (2018) bulgularında anlamlı fark bulunmuş ve Yılmaz (2017) yaptığı çalışmasında 1 yıl ve daha az çalışanların, 2-4 yılları ve 5-9 yılları çalışan öğretmenlere göre daha az mesleki ve kişiliğe yönelik yıldırma maruz kaldığını belirtmiştir. 2-4 yıl arasında çalışanlar ise 10 yıl ve üzerinde olan öğretmenlere göre mesleğe ve kişiliğe yönelik yıldırma karşı karşıya kalmışlardır. Bu durumu iş yerinde yeni olmalarına örgütsel bağlılığı olmamalarına ve bir gruba dahil olmamalarını göstermiştir.

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin sendika üyesi olup olmadığına göre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Özel eğitim okullarındaki öğretmenlerin çoğunun sendikalı olmasına rağmen anlamlı bir fark

görülmemiştir. Canbaz (2014) bulguları da araştırmayı desteklemektedir. Yüçetürk (2012) dediği gibipsikolojik yıldırma çalışma hakkı ve sendika sorunudur. Psikolojik yıldırmaya karşıt düşüncelerin oluşmasında sendikalar, önemli bir durumdadır. Bu nedenle psikolojik yıldırmanın önlenmesinde önemli bir argüman oluşturabilir. Sendika üyelerine yeterli destek sağlamak ve yardımcı olmak için durumu tanımak bu duruma karşı duyarlı bir davranış örüntüsü oluşturmak zorundadırlar.

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul türüne ve okul kademesine göre algıladığı psikolojik yıldırma boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. (Çomak ve Tunç, 2012), Ekinci (2012) ve Çivilidağ ve Sargın (2011) yaptıkları çalışmalarda okul türüne göre anlamlı bir fark bulamayıp araştırmayı desteklemektedir.

Eken ve Yıldırım (2014) okul türü olarak ortaokul ve ilkokul öğretmenleri arasındaki psikolojik yıldırmaya ait davranışların algılanmasına yönelik yaptıkları çalışmada ortaokul öğretmenlerinin psikolojik yıldırmayla daha çok karşı karşıya kaldıklarını belirtmişlerdir.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Özel eğitim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemleri düzeyleri arasında anlam ilişkisi açısından incelendiğinde tümleştirme çatışma yönetimi stratejisi ile ödün verme çatışma yönetimi stratejisinin tüm psikolojik yıldırma türleri ile negatif yönde, düşük ve orta düzeyde anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte hükmetme çatışma yönetimi stratejisi sadece iletişime yönelik psikolojik saldırı ile pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişki gözlenmiştir. Kaçınmacı çatışma yönetim stratejisi ile uzlaşmacı yönetim stratejisinin ise itibara yönelik psikolojik yıldırma alt boyutu dışında tüm diğer psikolojik yıldırma stilleri ile negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Tümleştirme yöntemi olumlu bir çatışma stratejisidir. Problemin çözümünde ve ortak karar alınmasında güçlü bir stratejidir. Özel eğitim okulu yöneticilerin tümleştirmeyi kullanma stratejisi arttıkça öğretmenlerin de tüm psikolojik yıldırma alt boyutlarındaki yıldırma algısı düşmekte ve negatif yönde bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Hükmetme çatışma yönetimi arttıkça öğretmenlerin iletişime yönelik yıldırma algısı da artmakta ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Elde edilen bu sonuca göre özel eğitim okulları okul yöneticileri çatışma durumlarında zorba ve baskıcı olmaktansa uzlaşmacı, iyimser ve demokratik yolu seçerlerse psikolojik yıldırma da o kadar az sıklıkla görülmektedir. Özel

eğitim okullarındaki yöneticilerin işlerini severek yapmaları ve alanlarına uzman olmaları tümleştirme yöntemini seçmelerinden kaynaklı negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Tüm ilişkiler anlamlı olmakla birlikte düşük-zayıf düzeyde ilişkilidir. Birinin olması örnek verecek olursak, psikolojik yıldırmanın varlığı diğerinin varlığını kötü bir çatışma yönetme stratejisi varlığını gerektirmiyor olarak özetleyebiliriz.

Asunakutlu ve Safran (2006) yaptıkları ortak çalışmada psikolojik yıldırma ile çatışma arasındaki ilişkiyi çatışmanın çözümünde başvurulan yöntemin çoğunluğu, “örgütsel önlemler alma” olduğu ve çatışma seviyesi ile seçilen çatışma stratejileri arasında ilişki bulunduğu yaptıkları çalışma sonunda saptanmıştır. Perminiene, Kern ve Aidas (2016) yaptıkları araştırmada çatışma çözme stratejileri ile psikolojik yıldırma arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Baillien, Notelaers ve Witte (2011) yayınlanan makalesinde iş birimlerinin çatışma yönetimi stilleri ile işyerinde zorbalık arasındaki ilişkiyi incelemiş kaçınma, zorlama ve zorbalık arasında pozitif, problem çözme ve zorbalık arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu kapsamda bakıldığında yapılan araştırmayı destekler nitelikte bulgular ortaya konmuştur.

5.2. Sonuç ve Öneriler

Araştırma literatür ışığında incelendiğinde iki büyük alan olan “çatışma” ve “mobbing” birleştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Özel eğitim okulları Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullar açısından daha yeni yeni önemi fark edilen okullar arasındadır. Bu bağlamda yapılan çalışma özel eğitim okullarında çatışma ve mobbing konularının ilişkisinin incelenmesi açısından özgün bir araştırma olarak literatürdeki yerini alması düşünülmektedir. Araştırma soruları büyük bir titizlikle analiz edilmiş ve öğretmen algılarına göre sonuçlar çıkartılmaya çalışılmıştır. Araştırma sorularından bazıları yetersiz bilgi olduğu için araştırma sorularından çıkartılmıştır. Araştırmanın daha sağlıklı veriler toplanması açısından bu çalışma okul ortamında değil, okul dışı ortamlarda öğretmenlerle samimi bir ortamda görüşülerek yapılması sonuçların daha yansız çıkmasına yardımcı olabilir. Psikolojik yıldırma (mobbing) konusunun ülkemizde daha yakın zamanda fark edilmesi ve tam anlamıyla bilinmemesi öğretmenler arasında sağlıklı veri akışını da engellemektedir. Öğretmenlere hizmet içi eğitimlerde psikolojik yıldırma ile ilgili tanıtıcı bilgiler verildikçe öğretmenlerin daha sağlıklı bilgiler vermesi sağlanmış olacaktır. Aşağıda uygulacılar ve araştırmacılar için öneriler yer almaktadır.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Okul yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları minimum seviyeye indirmek için iletişim kanalları güçlendirilmeli ve okul yöneticileri yılın başında, ortasında ve sonunda olan toplantılara ek olarak sorunları çözme adına ek toplantılar koyabilirler. Bu sayede öğretmenler sorunlarını dile getirecek ortamı elde etmiş olurlar.

2. Milli Eğitim Bakanlığında okul yöneticisi olma şartı değiştirilerek çatışma çözme, psikolojik yıldırma ile başetme ve etkili iletişim gibi ana konularda hizmetiçi eğitim alma şartı getirilebilir.

3. Okul yöneticilerinin okulla ilgili sorunların tespiti açısından kolaylık sağlaması adına ayda bir anket uygulaması yapılabilir. Anketten alınan veriler analiz edilerek oluşan sorunlara hızlı müdahale edilmesi sağlanabilir. Okul öğretmenlerinin ortak görüşü alınmış olacağı için çatışma çözme stratejilerinde problem çözme yönetimi etkin kullanılmış olur.

4. Çatışmaların çözümüne hiçbir değişken ayırt edilmeksizin bütün yönetici ve öğretmenlerin katılımı sağlanmalıdır.

5. Okul yöneticilerinin çatışmaları çözme ve öğretmenlerin kendini rahatça ifade edebilmesi adına iletişim kanalları her zaman açık tutulmalıdır. Öğretmenler düşüncelerini rahatça ifade edebilmelidir.

6. İl veya ilçe bazında tüm yöneticiler toplanarak yönetsel anlamda fikir alışverişi yapılarak çatışma çözme ve psikolojik yıldırma ile başetme konusunda yeni önlemleri tartışabilirler.

7. Öğretmenler ve yöneticilerin arasındaki çatışmaların çözümünde ve psikolojik yıldırmaya maruz kalan öğretmenlere destek sağlamak amacıyla okul rehberlik servislerinin aktif kullanılması sağlanabilir.

8. Okul yöneticisi çalışanlarından herhangi birinin yalnızlaştırıldığını fark ettiğinde hemen olaya müdahale edip çalışanın tekrar gruba dahil edilmesinde etkin rol oynamalıdır.

9. Okul yöneticisi öğretmenler arasında adaletli davranmalı ve görev dağılımını eşit yapmalıdır.

Araştırmacılar İçin neriler

1.Araştırma sadece İzmir merkez ilçelerindeki özel eğitim okullarında değil öncelikle İzmir'in tümünde sonrasında Türkiye'deki bütün özel eğitim okullarında uygulanabilir.

2. Araştırma ğretmen algılarıla sınırlı kalmayarak yöneticilerin de algıları ortaya konularak farklı örnekleme ve yöntemlerle tekrarlanabilir.

3. Bu çalışmada incelenen değişkenler dışında farklı diğer değişkenlerde ortaya konularak tekrar çalışma yapılabilir. Psikolojik yıldışma ve çatışma yönetim stratejilerinin diğer değişkenlerle ilişkileri incelenebilir.

4. Araştırma sadece devlet okullarında değil özel rehabilitasyonlar ve rehberlik araştırma merkezlerinde de uygulanabilir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., & Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi* (4. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, Şafak Matbaacılık.
- Akgeyik, T., Delen, M. G., & Uşen, Ş. (2013). *Çalışma Yaşamında Psikolojik Taciz*. Ankara: Özyurt Matbaacılık.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, 13(2), 1-11.
- Aksu, A. (2003). Örgütsel Çatışma Yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi*, 3(2), 99-107
- Aksu, A., & Balcı, Y. (2009). İlköğretim Okullarında Psikolojik Yıldırma Ve Psikolojik Yıldırmayla Baş Etme. *Education Sciences*, 4(4), 1367-1380.
- Akşahin, E. (2012). *İlköğretim branş öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeylerinin sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi: İstanbul ili Esenler ilçesi* .(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı:İstanbul (No:313301).
- Alıç, M. (1995). Örgütler. *Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-17.
- Altuntaş, C. (2010). Mobbing Kavramı Ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma. *Journal of Yaşar University*,5(18) 2995-3015.
- Aras, A. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müzik Öğretmenlerinin Mobbing(Yıldırma) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumları Arasındaki İlişki*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (No:336093).
- Arslandaş, İ. H., & Özkan, M. (2012). İlköğretim Okullarında Görev yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 555-570.
- Asunakutlu, T., & Safran, B. (2006). Örgütlerde Yıldırma (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(11), 110-129.

- Atar, B. (2017). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları İle Psikolojik Şiddet Alguları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (No :471768).
- Atman, Ü. (2012). İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3(1), 157-174.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Genişletilmiş 9. Baskı, Ankara: Hatiboğlu.
- Baillien, E., & Witte, D. H. (2009). The Relationship Between the Occurrence of Conflicts In the Work Unit, the Conflict Management Styles In the Work Unit and Workplace Bullying. *Psychologica Belgica*, 49(4), 207-226.
- Baillien, E., Notelaers, G., & Witte, D. H. (2011). The relationship between the work unit's conflict management styles and bullying at work: Moderation by conflict frequency. *Sage Journals, Economic and Industrial Democracy*, 32(3), 401-419.
- Balcı, A. (2000). *Öğretim Elemanının İş Stresi: Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baltaş, A. (2019) *Baltaş Grubu İnsan ve Değişim*. www.baltasgrubu.com:https://www.baltasgrubu.com/secilmis-yazilar/adi-yeni-konmus-bir-olgu--isyerinde-yildirma-mobbing.html adresinden alınmıştır.01.01.2019
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış* (3.Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Baykal, A. N. (2005). *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Baykal, C. (2014). Eski Bir Suç, Yeni Bir Tanım; Mobbing. *Türk kütüphaneciliği*, 4(2014) 629-634.
- Baysal, A. C., & Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Bozkan, O. (1998). *İlköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasındaki çatışma nedenleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, N. (2002). Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles. *The International Journal of Conflict Management*, 13(1), 78-94.
- Buller, D. J. (2005). *Adapting Minds: Evolutionary Psychology and The Persistent Quest for Human Nature*. Cambridge: MA: MIT Press/Bradford Books.
- Bulut, H. U. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Şiddet Düzeyi(Mobbing)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:210820).
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 19. Baskı Ankara: Pegem Akademi.
- Canbaz, Ö. (2014). *Öğretmenlerin psikolojik şiddet algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Fatih ilçesi örneği)*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü , İşletme Anabilim Dalı (No:366755).
- Canbuldu, N. K. (2018). *Örgütlerde mobbing (Psikolojik yıldırma) davranışı ile mağdurların kişilik tipleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:502722).
- Casiadi, S. (2017). *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Konusundaki Görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ,Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı: Çanakkale (No:454356).
- Cassitto, M. G. (2003). Raising awareness of psychological harassment at work. *Protecting workers' health series*, (4), 1-40.
- Cayvarlı, P. E., & Şahin, S. (2015). Akademisyen Algılarına Göre Üniversitelerde Psikolojik Yıldırma: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği. *Yükseköğretim Dergisi*, 5(1), 9-25.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma. *Bilig*, (42), 111-126.
- Cemaloğlu, N. (2011). The relationship between leadership styles of primary school principals and organizational health of school and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 1-37.

- Cemaloğlu, N. (2013). Örgütlerde psikolojik taciz, (mobbing) nedenleri ve başa çıkma teknikleri. *1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı* (s. 368). Ankara: Özyurt.
- Cemaloğlu, N., & Daşçı, E. (2017). Mobbing. N. C. Servet Özdemir içinde, *Örgütsel Davranış ve Yönetimi* (s. 279-304). Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N., & Ertürk, A. (2008). Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırmanın Yönü. *Bilgi*, (46), 67-86.
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, Ç. A. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 137-151.
- Cemaloğlu, N., & Korkmaz, M. (2010). The relationship between organizational learning and workplace bullying in learning organizations. *Journal of Educational Research Quarterly*, 33(3), 3-38.
- Chappell, D., & Di Martino, V. (1999). Violence at Work. *Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety*, 6(1), 132-153.
- Cox, T., & Howarth, I. (1990). Organizational health, culture and helping. *Work&Stress, An International Journal of Work, Health & Organisations*, 4(2), 107-110.
- Çam, A. (2013). *Özel ve Resmi İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmen ve Yöneticilerin Psikolojik Taciz Algısı* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:345644).
- Çekin, A. (2014). Çalışma Hayatında İnsan Onuruna Karşı Psikolojik Bir Şiddet Örneği: Mobbing. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 5-22.
- Çelik, E. D. (2015). *İlkokul öğretmenlerinin duygusal zekâlarına göre Mobbing'i algılama düzeyleri "İstanbul ili Anadolu yakası"*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)İstanbul: Maltepe Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (No:399784).
- Çeliköz, D. (2017). *Sağlık sektörü örgütsel çatışmalar ve mobbing* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:477309).
- Çetin, E. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin problem çözme becerileri ile yıldırma maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Bolu:

- Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı (No:280289).
- Çiftçi, G. E., Öneren, M., & Önem, A. (2013). Çalışanlarda Psikolojik Yıldırma ve Endişe Düzeyi. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri VE İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(2), 63-81.
- Çinar, H. G., Korkmaz, A. Ç., & Yılmaz, D. (2016). Hemşirelerde Mobbing. *Journal of Human Rhythm*, 2(2), 89-93.
- Çivilidağ, A., & Sargın, N. (2011). Farklı Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerde Psikolojik Taciz(Mobbing): Antalya İli Örneği. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 11-22.
- Çoban, E. (2015). *Öğretmenlerin Psikolojik Şiddet (Mobbing) Algıları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:399742).
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing işyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş.
- Çomak, E., & Tunç, B. (2012). İlköğretim Öğretmenlerinin İlköğretim Okullarında Yaşadıkları Yıldırma Durumları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1-12.
- Çögenli, M. Z. (2010). *Üniversitelerde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Maruziyeti Ve Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:358851).
- Dangaç, G. (2007). *Örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing) ve bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı (No:231965).
- Davenport, N. Z., Elliott, G. E., & Schwartz, R. D. (2014). *Mobbing*. (T. Kartal, Dü., & O. C. Önertoy, Çev.) İstanbul: Ray Yayıncılık.
- Dictionary, C. I. (1995). Cambridge: Cambridge University Press.
- Doğan, M. A. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlere uygulanan psikolojik şiddetin (mobbing) iş doyumuna etkisi; Ankara ili Sincan ilçesi örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:231579).
- Dökmen, Ü. (2004). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Durdağı, A., Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2013). Okul Yöneticilerine Aşağıdan Yukarı Doğru Uygulanan Yıldırma (Mobbing) Davranışları . *International Online Journal of Educational Sciences*,5(3), 646-659.
- Eğinli, A. T., & Bitirim, S. (2010). Örgütlerde kişilerarası ilişkilerde bir problem:psikolojik yıldırma (Aktörlerin ve kurbanların iletişim davranışları). *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 45-66.
- Einersan, S. (2005). The Nature, Causes and Consequences of Bullying At Work. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7(3), 1-19.
- Eken, M., & Yıldırım, F. (2014). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerine Yönelik Yıldırma Davranışlarının İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 13-31.
- Ekinci, Ö. (2012). *Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı , Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı (No:311797).
- Ekinci, Ö., & Yıldırım, A. (2015). Ortaöğretim Okullarında Yıldırma (Mobbing) Davranışları ile Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Inesjournal*, 2(5), 509-528.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 14. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergel, A. (2014). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Maruz Kaldıkları Psikolojik Şiddetin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (No:387217).
- Ertekin, İ. (2017). Klasik Örgüt Kuramları. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2) 64-73.
- Ertürk, A. (2011). *İlköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilere yönelik duygusal yıldırma davranışlarının incelenmesi: Yıldırma davranışlarının meydana gelmesinde etkili olan faktörler* (Yayınlanmamış Doktora Tezi).Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Denetimi ve Yönetimi Bilim Dalı (No: 290735).

- Ertürk, A. (2013). Yıldırma Davranışları, Nedenleri ve Sonuçları. *Bartın Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 146-169.
- Ertürk, M. (1994). Orgazizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yöntemi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(11), 121-147
- Ertürk, M. (2009). *Yönetim ve organizasyon, meslek yüksek okulları için*. İstanbul: Bata Yayıncılık.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (7.Baskı b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eryeşil, K., & Öztürk, M. (2015). Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Selçuklu Belediyesi Örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 1-18.
- Fettahlıoğlu, O. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Şiddet(Mobbing):Üniversitelerde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:226847).
- Fırat, S. (2010). *Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölüm, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Eko. Anabilim Dalı (No:264030).
- Girgin, G., & Baysal A. (2005). Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Meslekî Tükenmişlik Düzeyi. *TSK Korumucu Hekimlik Bülteni*, 4(4), 172-187
- Godse, A. S., & Thingujam, N. S. (2010). Perceived emotional intelligence and conflict resolution styles among information technology professionals: Testing the mediating role of personality. *Singapore Management Review*, 32(1), 69-83.
- Gökalp, T. (2018). *Kamu ve özel eğitim sektöründe çalışan kadınlara uygulanan mobbingin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Ankara: Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:492238).
- Gökçe, A. T. (2008). *Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Eğitim Örneği*. Öğreti Yayınları.

- Gökçe, A. T. (2009). Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve. *Bilim Eğitim Düşünce Dergisi*, 9(2), 1-9.
- Gökdağ, Y. (2017). *Ortaokul ve Liselerde Görevli Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Karşılaştıkları Psikolojik Yıldırma Davranışları(Mersin Örneği)*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (No:473539).
- Gökkyer, N. (2017). Örgütsel Çatışma. S. Özdemir, & N. Cemaloğlu içinde, *Örgütsel Davranış ve Yönetimi* (s. 391-420). Ankara: Pegem Akademi.
- Gönlüaçık, N. (2017). *İş Yerinde Psikolojik Yıldırma(Mobbing) Yordayıcı Değişkenler: Psikolojik Dayanıklılığın Etkisi (Ankara İlinde Hemşireler Üzerine Bir Araştırma)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Başkent üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:458505).
- Gül, H. (2009). İş Sağlığında Önemli Bir Psiko sosyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8(6), 515-520.
- Güloğlu, F. C. (2014). *İş Yerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Olgusunun Verimlilik Üzerine Etkisi*. İzmir: yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi (No:25945).
- Gün, H. (2009). *Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz: İş Yeri Sendromu (Mobbing/Bullying)*. İstanbul: Lazer Yayınları.
- Gündüz, H. B., & Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce İli Örneği). *Milli Eğitim Dergisi*, (179), 269-282.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Gürbüz, S., & Sıgı, Ü. (2014). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Heydenberk, R. A., Heydenberk, W. A., & Tzenova, V. (2006). Conflict Resolution and Bully Prevention: Skills for School Success. *Conflict Resolution Quarterly*, 24(1) 55-69.
- Hirigoyen, M. F. (2000). *Manevi Taciz: Günümüzde Sapkın Şiddet*. (H. Bucak, Çev.) İstanbul: Güncel.

- Hong, J. (2005). Conflict Management in an Age of Globalization: A Comparison of Intracultural and Intercultural Conflict Management Strategies between Koreans and Americans. *Global Media Journal*, 4(2), 31-44.
- İlhan, Ü. (2010, Ekim). İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri. *Ege Akademik Bakış, Ege Academic Review*, 10(4), 1175-1186.
- İpek, C., Elma, C., & Demir, K. (2003). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü. (2019). Kurum Listesi. Mart 29, 2019 tarihinde İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü: <http://www.meb.gov.tr/baglantilar/okullar/index.php?ILKODU=35> adresinden alındı
- Kapıcı, S. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma: İzmir Balçova Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:407055).
- Karabulut, A. (2015). *Okul yöneticilerinin yönetici kaygı düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Karaca, P. (2014). *Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Kullandıkları Çatışma Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:439929).
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, S. (2007). Afyonkarahisar ili merkez ilköğretim okullarında görev yapan sınıfve branş öğretmenlerinin kurum içi çatışmaları yönetim biçimine ilişkin görüşleri. *Bilim Eğitim Düşünce Dergisi*, 7(2), 1-17.
- Karcıoğlu, F., & Kahya C. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Karip, E. (2015). *Çatışma Yönetimi*. 6. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Kaya, N. (2016). *Mobbingin Örgütte Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi İle Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi* (Yayımlanmamış

- Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü (No:433532).
- Kılıç, N. T. (2017). *Okul Örgütü Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ve Öz Yeterlilik Alguları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı (No:471020).
- Kırçan, E. (2009). *İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratijileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:253237).
- Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koç, C. N. (2016). *İlkokul öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişki-Tekirdağ/Kapaklı ilçesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:440735).
- Koç, M., & Bulut, H. U. (2009).Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 1(1), 64-80.
- Koçak, S.,& Başkan, G. A. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, (44), 212-224.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği* (Yenilenmiş 6. Basım b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış,klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Konak, M., & Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 1-23.

- Korkmaz, H. (2012). *Kamu Kurumlarında Yıldırma (Mobbing) Etkisi: Kahramanmaraş İl Merkezinde Bir İnceleme* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:314063).
- Koyuncuoğlu, B. (2017). *Mobbinge Maruz Kalmanın Demografik Faktörlere Göre Farklılaşması: Kilis İli Kamu Ve Özel Eğitim Kurumlarında Bir Alan Araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No: 458782).
- Köse, H. (2006). Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir “Ötekileşme” Süreci Olarak Mobbing. *II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Köz, K. (2016). *Eğitim Yöneticilerinin Çatışma Yönetimine Bakış Açıları ve Çatışma Yönetim Stratejileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (No:448410).
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational And Psychological Measurement*, (30), 607-610.
- Kuşçu, P. Ç. (2011). *Örgüt Kültürü Ve İş Yeri Zorbalığı: İşkur Ve Ors Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:288234).
- Küçükstüleymanoğlu, R., & Bingöl, M. A. (2014). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerinin İncelenmesi. *Route Educational and Social Science Journal*, 1(2), 430-443.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Maral, M. (2016). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Çatışma Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (No:431333).
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 467-484.

- Mercanlıoğlu, Ç. (2010). Çalışma Hayatında psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye'deki Hukuksal Gelişimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 37-46.
- Mimaroğlu, H., & Özgen, H. (2007). Örgütlerde güncel bir sorun: "Mobbing. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(15), 201-226.
- Naime, R., & Naime, G. (2009). *The Bully At Work*. Naperville/Illinois: Sourcebooks Inc.
- Nural, E., Ada, Ş., & Çolak, A. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri. *Atatürk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 197-210.
- Ocak, S. (2008). *Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'e İlişkin Algıları: Edirne İli Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Edirne Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:241151).
- Odabaşoğlu, F. (2013). *İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Öğretmen Algıları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:344837).
- Oyoko, O. B. (1993). Workplace Conflict, Bullying and Counterproductive Behaviours. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283-301.
- Öksüzöğlu, K. (2016). *Hastane Çalışanlarında Mobbing'i (Psikolojik Şiddet'i) Etkileyen Unsurlar*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Önk, M. (2015). *İlköğretim Kurumları Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi (No:419380).
- Özalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Özdemir, A. Y., & Özdemir, A. (2007). Duygusal Zeka Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik Ve İdaripersonel Üzerine Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (18), 393-410.
- Özen, S. (2007). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3), 1-24.
- Özer, İ. (2014). *Okullarda Öğretmenlerin Yaşadığı Çatışma ve Çatışma Yönetim Stilleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (No:383905).

- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (No:190987).
- Özkan, S. (2013). *İlk ve Orta Okul Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stilleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul:, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:349471).
- Özkubat, İ. G. (2013). *Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları yönetici çatışma stillerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:349478).
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2008). Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 1-28.
- Öztaş, U., & Akın, O. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları:Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9-24.
- Pastırmacıoğlu, Y. (2018). *Yöneticilerin liderlik stilleri ile iş yerinde yaşanan psikolojik yıldırma arasındaki ilişkinin araştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:486328).
- Perminiene, M., Kern, R. M., & Aidas, P. (2016). Lifestyle, conflict-solving styles, and exposure to workplace bullying: A model of mediation. *Swiss Journal of Psychology*, 75(2), 57-69.
- Poussard, J. M., & Çamuroğlu, M. İ. (2009). *Psikolojik Taciz: İşyerindeki Kabus*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Rahim, A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations (Third Edition)*. Westport: Quorum Books Greenwood Publishing Group.
- Randall, P. (2001). *Bullying in Adulthood: Assessing the Bullies and Their Victims*. New York: Brunner-Routledge.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behaviour* (8th. Edition b.). New Jersey: Prentice Hall.

- Salin, D. (2003a). *Workplace Bullying Among Business Professionals Prevalence Organisational Antecedents and Gender Differences*. Helsinki, Finland: Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration.
- Salin, D. (2003b). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.
- Sarı, E. G. (2018). *Akademisyenlerin mobbing algılarının örgütsel yabancılaşma düzeyleri ile ilişkisi (Munzur Üniversitesi örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Burdur: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (No:528269).
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örneklerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31(31) 414-429.
- Serin, S. (2018). *İlkokul Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Davranışlarına Maruz Kalma Düzeyleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Sütçi İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:498733).
- Solmuş, T. (2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz Ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing). *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 7(2), 1-14.
- 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), 1-19.
- Sönmezışık, S. (2011). *Anadolu lisesi öğretmenlerinin psikolojik yıldırmaya ilişkin algıları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (No:286503).
- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetiş İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi*, (152), 81-102.
- Şahin, A. (2016). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Yönetiş İlişkilerinde Kullandıkları Mizah İlişkin Görüşleri ile Mizah İklimi, Yöneticilerin Mizah Tarzları ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Antalya: Akdeniz üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (No:421510).

- Şener, Ş. (2018). *X ve Y Kuşaklarının Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi Üzerine Lojistik Sektöründe Bir Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Çığ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:514549).
- Şener, O. (2013). Genel Kamu Liselerinde Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*. 1(1), 47-64.
- Şenyay, L. (2019, Mart 27). *Küme Örneklemesi*. Mart 27, 2019 tarihinde Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi: <http://kisi.deu.edu.tr/levent.senyay/ornekleme/8%20kume%20orneklemesi.pdf> adresinden alındı
- Şimşek, Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Ofset Matbaacılık ve Ticaret A.Ş.
- Tan, G. (2016). *Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Stilleri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (No:423260).
- Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(1), 81-89.
- Tınaz, P. (2006). İş Yerinde Psikolojik Taciz(mobbing). *Çalışma ve Toplum Dergisi*, (11), 1-16.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz(mobbing)*. İstanbul: Beta.
- Tınaz, P., Bayram, F., & Ergin, H. (2008). *İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta
- Tjosvold, D. (1991). *The Conflict-Positive Organization*. Massachusetts: Adison Wesley Publishing Company.
- Toreno, M. (2003). Beatingthe Bully. *Australian CPA*, 73(8), 54.
- Turan, S. (2014). Çatışma Yönetimi. S. Turan içinde, *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* (s. 134-153). Ankara: Pegem Akademi.
- Tutar, H. (2004a). İş Yerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 92-104.
- Tutar, H. (2004b). *İşyerinde psikolojik şiddet*. Ankara: Platin.
- Türk Dil Kurumu. (2019). Genel Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu:

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c4415bb7e36f1.99992979 adresinden alınmıştır

Türkiye Büyük Millet Meclisi Komisyonu. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu.

Tümer, E. Ö. (2014). *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.

Uğur, A. (2015). *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenler İle Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Doyum Düzeylerinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Giresun: Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (No: 407619).

Us, G. (2015). *Psikolojik Şiddet Çerçevesinde Mobbing İncelemesi*. Ankara: Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vandekerckhove, W., & Commers, M. R. (2003). Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times? *Journal of Business Ethics*, 1(2), 41-50.

Vartia, M. (1996). ,The Sources of Bullying: Psychological Work Environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-215.

Yaman, E. (2009). Psikoşiddet (Mobbing) Ölçeği: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice*, 9(2), 967-988.

Yapıcı, O. Ö. (2014). *Örgütlerde Psikolojik Şiddet'in Boyutları ve Çatışma*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (No:366389).

Yaşar, M. N. (2017). *Rekreasyon bölümlerinde okuyan öğrencilerin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejilerinin araştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü (No:455327).

Yatkin, A. (2008). Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 6-18

Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısını etkileyen faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi çalışanları üzerine bir araştırma*

(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İsparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı(No:204863).

Yavuzylmaz, C. (2008). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çatışma yönetimini yönetme düzeylerinin belirlenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı(No:220550).

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeni, G. K. (2013). *Mobbing İş Yerinde Psikolojik Taciz* (1.Basım b.). Ankara: Türk Metal Yayınları.

Yıldız, B. B. (2018). *İstanbul İli Sendika üyesi Kadın ÖğretmenlerinPsikolojik Yıldırı Durumlarının İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (No:523637).

Yıldız, N., & Akbulut, Ö. (2012). *İstatistiğe Giriş*. Erzurum: Aktif Yayınevi.

Yılmaz, A., Özler, D. E., & Mercan, N. (2008). Mobbing ve örgüt iklimi ile ilişkisine yönelik ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 334-357.

Yılmaz, İ. (2017). *Öğretmenlerin Maruz kaldıkları Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (No:483090).

Yiğit, İ. (2015). *Ortaöğretim Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trabzon: Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:381273).

Yonarkol, C. (2018). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü (No:516941).

Yurdunkulu, A. (2016). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Çatışma Durumları ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (No:446032).

- Yüçetürk, E. (2012). İşyerlerindeki Yıldırma Eylemlerini Önlenmede Sendikaların Rolü:Nitel Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 4(1), 41-72.
- Zapf, D. (1999a). Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, (43), 1-25.
- Zapf, D. (1999b). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & L. Cooper, C. (2011). *Individual Antecedents of Bullying: Victims and Perpetrators, Bullying and Harassment In The Workplace, Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research And Practice (2nd Edition)*. (T. a. Group, Dü.) London: Crc Press.
- Zorlu, Z. C. (2018). *Mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektörü çalışanlarına yönelik ampirik bir çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (No:498861).

EKLER

EK 1. Öğrencinin Akademik Özgeçmişi

Kişisel Bilgiler			
Adı ve Soyadı	Ömer DEMİR		
E-postası/Web Sayfası	zes_o_omer@windowslive.com		
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
Uzmanlık Alanı	Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği		
Öğrenim Bilgileri			
	Üniversite	Bölüm	Yıl
Lisans	Abant İzzet Baysal	İlköğretim Bölümü/Sınıf Öğretmenliği	2009
Tez Başlığı	Özel Eğitim Okulları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Öğretmenlerin Psikolojik Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Düzeyleri Arasındaki İlişki		
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Semiha ŞAHİN		
Akademik Eserler			
(Makale, kitap, kitap bölümü, bildiri, poster, sergi, konser vb. eserlerden kaynakça yazım kurallarına göre en fazla 10 eser yazılmalıdır.) Tezden üretilen yayınlar * ile işaretlenmelidir.			
Alanıyla İlgili Bilimsel Kuruluşlara Üyelikler			
Alanıyla İlgili Aldığı Ödüller			

EK 2. Uygulama İzinleri



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877-604.01.02-E.694189
Konu : Ömer DEMİR'in
Araştırma İzni

10/01/2019

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarihli ve 355862610.06-E.12607291 sayılı yazısı (Genelge 2017/25)
b) Dokuz Eylül Üniversitesinin 04/01/2019 tarihli ve 46 sayılı yazısı.

Dokuz Eylül Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği yüksek lisans öğrencisi Ömer DEMİR'in "Özel Eğitim Okulları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri İle Öğretmenlerin Psikolojik Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Bayraklı, Bornova, Buca, Çiğli, Gaziemir, Karabağlar, Karşıyaka, Konak ilçesine bağlı ekli listedeki okullarda uygulama isteği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, ekli listedeki okullarda 2018-2019 Eğitim öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer YAHŞİ
Milli Eğitim Müdürü

Ek:

- 1-Araştırma Değerlendirme Formu
- 2-Anket Formları ve Okul Listesi (6 sayfa)

OLUR
10/01/2019
Ahmet Ali BARIŞ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Fevzi Paşa Mh. 452 Sk.No:15 Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR Ayrıntılı bilgi için: N.GÜR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr Tel: (0232) 2803631
e-posta: strateji35_1@meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://cvraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 9b97-53d5-3aad-a16a-2d24 kodu ile teyit edilebilir.

T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Ömer DEMİR
Kurumu / Üniversitesi	Dokuz Eylül Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller	İzmir
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Ekli Listede Belirtilen Okullar
Araştırmanın konusu	Özel Eğitim Okulları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri İle Öğretmenlerin Psikolojik Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Düzeyleri Arasındaki İlişki
Üniversite / Kurum onayı	---
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Özel Eğitim Okulları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri İle Öğretmenlerin Psikolojik Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Düzeyleri Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi)
Veri toplama araçları	Okullarda Psikolojik Şiddet ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri Envanteri, Okullarda Psikolojik Şiddet Ölçeği, Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği, Bilgilendirilmiş Onam Formu
Görüş istenilecek Birim/Birimler	-----
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
İlgi: Milli Eğitim Bakanlığı'nın 22/08/2017 tarihli ve 3558626-10.06-e.12607291 sayılı Araştırma, yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri Konulu, 2017/25 Sayılı Genelgesi. Genelge gereğince; araştırma başvurusu olması gereken nitelikler açısından incelenmiş olup, araştırmanın 2018-2019 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumları yöneticilerinin uygun gördüğü şekli ile yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.	
Komisyona Kararı	Oybirliği ile alınmıştır.
Muhallif üyenin Adı ve Soyadı: ---	Gerekçesi; -----

KOMİSYON

09.12/2019

(Başkan)
Beyhan GÖKDEMİR
Şube Müdürü

Üye
Nurdañ MARAL
Öğretmen

Üye
Selahattin ANIK
Öğretmen

Üye
Özlem GÖRÜR
Öğretmen

Üye
Aslı DEMİREL
Öğretmen

OKULLARDA PSİKOLOJİK ŞİDDET VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ENVANTERİ

Bu anketler, özel eğitim devlet okullarının tüm kademelerinde görev yapan öğretmenlerin okullarda psikolojik şiddete ilişkin algılarını ve yöneticilerin kullandıkları örgütsel çatışma yönetimi stillerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümü, kişisel bilgileri, ikinci bölümü okullarda psikolojik şiddet ölçeği, üçüncü bölüm ise örgütsel çatışma yönetimi stilleri ölçeği sorularını içermektedir. Bir eylemin psikolojik şiddet olarak adlandırılabilmesi için bu durumun en az altı ay süreyle, belli aralıklarla devam etmesi gerekmektedir. Görüşlerinizi **mevcut çalıştığınız kurumu dikkate alarak** belirtmeniz beklenmektedir. Toplanan veriler başka kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacak, sadece araştırma kapsamında ve ortak değerlendirilecektir. Lütfen ankete ad, soyad yazmayınız ve ilgili yönergeleri okuduktan sonra anketi doldurunuz. Anketi içtenlikle yanıtlayacağınızı umar, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim

Ömer DEMİR
Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
Tel: 055535970813
e-mail: zeso_omer@windowslive.com

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İlgili seçeneğin başındaki parantez içine (x) işareti koyarak yanıtlamanız beklenmektedir.

1. Görev Yaptığınız Okul Adı :
2. Görev Yaptığınız Okul Türü : a. Hafif Zih. () b. Orta-Ağır Zih. c. Otistik () d. İşitme () e. Görme ()
3. Görev yaptığınız Okul Kademesi :
4. Branşınız :
5. Cinsiyetiniz : a. Kadın () b. Erkek ()
6. Yaşınız :
7. Öğretmenlik Hizmet Yılı : a. 0-5 Yıl () b. 6-10 Yıl () c. 11-15 Yıl () d. 16-20 Yıl ()
e. 21 yıl ve üzeri ()
8. Bu okuldaki çalışma süreniz : yıl
9. Medeni Durum : a. Evli () b. Bekar ()
10. Eğitim Durumunuz : a. Eğitim Enstitüsü-Ön Lisans () b. Lisans () c. Lisansüstü ()
11. Herhangi bir sendikaya üye misiniz? : a. Evet () b. Hayır ()
12. Okuldaki Çalışma Saatiniz :



II. BÖLÜM: OKULLARDA PSİKOLOJİK ŞİDDET ÖLÇEĞİ

Bu bölümde, okulda psikolojik şiddet davranışı olarak ifade edilen maddeler yer almaktadır. Lütfen, bu davranışlara maruz kalma sıklığınızı karşısındaki seçenekleri işaretleyerek belirtiniz.

Öğretmenlik mesleğim boyunca;		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
1	Mesleğinizle ilgili toplantılarda konuşma hakkınız kasıtlı olarak Engellenir	1	2	3	4	5
2	İşinizle ilgili konularda duygu ve düşüncelerinizi ifade etmeniz engellenir.	1	2	3	4	5
3	Konuşmanız esnasında sözünüz kasıtlı olarak kesilir.	1	2	3	4	5
4	Sizinle konuşmak istemediklerini jest ve mimikleriyle ifade ederler.	1	2	3	4	5
5	Size karşı önyargılı davranılır.	1	2	3	4	5
6	Yaptığınız ve söylediğiniz her şey eleştirilir.	1	2	3	4	5
7	İş arkadaşlarınızla iletişim kurmanız engellenir.	1	2	3	4	5
8	Sizinle konuşanlara baskı yapılır.	1	2	3	4	5
9	Çevrenizdeki insanlar sizden uzaklaştırılmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
10	Size "yokmuşsunuz" gibi davranılır.	1	2	3	4	5
11	Özel toplantı, eğlence, piknik v.b. etkinliklere davet edilmezsiniz.	1	2	3	4	5
12	Diğer çalışanlar size karşı kıskırılır.	1	2	3	4	5
13	İyi çalışmanıza rağmen azarlanırsınız.	1	2	3	4	5
14	Arkanızdan kötü sözler söylenir.	1	2	3	4	5
15	Hakkınızda asılsız dedikodular çıkartılır.	1	2	3	4	5
16	El, kol hareketleriniz, yürüyüşünüz veya sesiniz taklit edilir.	1	2	3	4	5
17	İnançlarınıza veya politik görüşlerinize saldırılır.	1	2	3	4	5
18	Özel yaşantınız eleştirilir.	1	2	3	4	5
19	Kasıtlı olarak kararlarınız sorgulanır.	1	2	3	4	5
20	Sözle tehdit ediliyorsunuz.	1	2	3	4	5
21	Hatalarınız sürekli yüzünüze vurulur.	1	2	3	4	5
22	Yalancı olduğunuz ima edilir.	1	2	3	4	5
23	Asi veya duygusal sorunları olan biri olarak damgalanırsınız.	1	2	3	4	5
24	Dar görüşlü veya bağınaz olmakla itham ediliyorsunuz.	1	2	3	4	5
25	Kusurlu duruma düşmeniz için uğraşılır.	1	2	3	4	5
26	Başkalarına verilmeyen basit ve anlamsız işler, kasıtlı olarak size verilir.	1	2	3	4	5
27	İş yükünüzü ağırlaştırmak için kasıtlı olarak size yeni görevler yüklenir.	1	2	3	4	5
28	Öz saygınızı olumsuz etkileyen görevleri yapmanız için baskı yapılır.	1	2	3	4	5
29	Yapılan yanlışlıklardan siz sorumlu tutulursunuz.	1	2	3	4	5
30	Başarılarınız olduğundan az gösterilmeye çalışılır.	1	2	3	4	5
31	Mesleki yeterliliğiniz sorgulanır	1	2	3	4	5
32	Yaptığınız işlerde başarısız olmanız için özel çaba sarf edilir.	1	2	3	4	5
33	Haklarınızdan istediğiniz şekilde yararlanmanız engellenir.	1	2	3	4	5
34	Kurumun imkanlarından yararlanmanız kasıtlı olarak engellenir.	1	2	3	4	5
35	Fiziksel olarak zorlanacağınız işler, kasıtlı olarak size verilir.	1	2	3	4	5



III. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki maddelerin herbiri için size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Herhangi bir konuda öğretmenlerle yönetici arasında herhangi bir farklılık uyumsuzluk, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda Her zaman 5'i Sık sık 4'ü Ara sıra 3'ü Nadiren 2'yi Hiçbir zaman 1'i işaretleyiniz Okul Müdürünüz;	(5) Her zaman	(4) Sık sık	(3) Ara sıra	(2) Nadiren	(1) Hiçbir zaman
1.Hepinizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye başlar					
2.Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarınızı 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 tartışmaya 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 çözmek 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.Sorununun 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 işbirliği 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 anlaşmaya çaba gösterir.					

Handwritten signature and stamp.

EK 3. Ölçek İzinleri

AG

Ali İlker Gümüşeli <ilker.gumuseli@okan.edu.tr>

13.10.2018 Cmt 21:20

Siz

Merhaba Sayın Ömer,
Ölçeği referans göstererek kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.
Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli

Samsung Galaxy akıllı telefonumdan gönderildi.

----- Orijinal mesaj -----

Kimden: ÖMER ÖMER <zeso_omer@WINDOWSLIVE.COM>

Tarih: 13.10.2018 17:55 (GMT+03:00)

Alıcı: Ali İlker Gümüşeli <ilker.gumuseli@okan.edu.tr>

Konu: Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği Hk.

Sayın Gümüşeli;

Merhaba, ben Ömer Demir. İzmir Hasan Tahsin Özel Eğitim Meslek Okulunda Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktayım. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği'nde yüksek lisans öğrencisiyim. 1994 yılında geliştirmiş olduğunuz Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğini izninizle çalışmamda kullanmak istiyorum. Özel Eğitim Okullarında ilk olarak çalışılması açısından alanyazına katkı sağlayacağını düşünüyorum. Sizlere ilginiz için şimdiden teşekkür ederim.

N

nurettin <emelim06@hotmail.com>

13.10.2018 Cmt 20:51

ÖMER ÖMER

Ömer Bey aradığınız sırada araç kullandığım için cevap veremedim. Ölçeği kaynak göstererek kullanmanızda hiç bir sakınca yoktur. Ayrıca bu konuda yardıma ihtiyacımız olursa memnuniyetle yardımcı olurum. Kolay gelsin. Nurettin ONBAŞ/Maarif Müfettişi

[Android için Outlook](#) uygulamasını edinin

From: ÖMER ÖMER <zeso_omer@WINDOWSLIVE.COM>

Sent: Saturday, October 13, 2018 8:42:31 PM

To: emelim06@hotmail.com

Subject: Psikolojik Şiddet Ölçeği Hk.

Sayın Onbaş;

Merhaba, ben Ömer Demir. İzmir Hasan Tahsin Özel Eğitim Meslek Okulunda Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktayım. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği'nde yüksek lisans öğrencisiyim. 2007 yılında geliştirmiş olduğunuz Psikolojik Şiddet Ölçeğini izninizle çalışmamda kullanmak istiyorum. Özel Eğitim Okullarında ilk olarak çalışılması açısından alanyazına katkı sağlayacağını düşünüyorum. Sizlere ilginiz için şimdiden teşekkür ederim.

