

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI



YEREL YÖNETİM SPOR ÇALIŞANLARININ MOBBİNG
ALGI DÜZEYLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STRATEJİLERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MESUT ÇOLAKOĞLU

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Hanifi ÜZÜM

BOLU, OCAK-2023

KABUL VE ONAY SAYFASI

Mesut ÇOLAKOĞLU tarafından hazırlanan “YEREL YÖNETİM SPOR ÇALIŞANLARININ MOBBİNG ALGI DÜZEYLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNE ETKİSİ” adlı tez çalışması jürimiz tarafından Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

6/01/2023

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman
Doç. Dr. Hanifi ÜZÜM
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye (Jüri Başkanı)
Prof. Dr. Baki YILMAZ
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

.....

Üye
Prof. Dr. Ali AYCAN
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

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

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

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

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

Bu çalışma için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan (Protokol No:2020/236) 06.11.2020 tarih ve 2020/10 sayısı ile etik izin alınmıştır.

.....
MESUT ÇOLAKOĞLU

ÖZET

YEREL YÖNETİM SPOR ÇALIŞANLARININ MOBBİNG ALGI DÜZEYLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNE

ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MESUT ÇOLAKOĞLU

BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

(TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. HANİFİ ÜZÜM)

BOLU, OCAK - 2023

(XI + 114)

Bu araştırma, yerel yönetimlerde çalışan personelin mobbing algı düzeylerini ve çatışma yönetimi stratejilerinde kullandıkları yöntemleri belirlemek, çeşitli sosyo-demografik özelliklere göre mobbing algılarını ve çatışma yönetimi stratejilerini incelemek ve mobbing ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma nicel araştırma modellerinden biri olan genel tarama yaklaşımı ve ilişkisel tarama modeli ile yapılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığın'da görev yapan 1075 personel oluşturmaktadır. Örneklem grubu ise; rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen 105 kadın, 156 erkek toplam 261 personelden oluşmuştur. Çalışmada veri toplama aracı olarak; Karaahmet ve arkadaşlarının (2013) Türkçeye uyarladığı “Olumsuz Davranışlar Ölçeği” ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan Habib (2006) tarafından geliştirilen “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde parametrik hipotez testlerinden Pearson Korelasyon, T-testi, ANOVA ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Sonuç olarak; personellerin algıladıkları mobbing düzeyleri “orta düzey altında” olduğu, cinsiyet, medeni durum, çalıştıkları birim, mezun oldukları fakülte ve belediyede ki görev değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Çatışma yönetimi stratejilerinde ise personeller en çok “bütünleştirme” en az ise “kaçınma” stratejisini tercih ettikleri ve cinsiyet, medeni durum, mezun oldukları fakülte, kurumdaki görev ve görev süreleri, kadro durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Personellerin yaş kriterleri ve yöneticilerinden aldıkları sosyal destek ile mobbing arasında negatif yönde düşük düzeyde ilişki olduğu, arkadaşlarından aldığı sosyal destek ve yaş kriterleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Mobbingin, çatışma yönetimi stratejilerini olumsuz ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELE: Mobbing, Çatışma, Çatışma Yönetimi Stratejileri, Yerel Yönetimler, Büyükşehir Belediyesi

ABSTRACT

IMPACT OF MOBBING PERCEPTION LEVELS OF LOCAL GOVERNMENT SPORTS EMPLOYEES ON CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES

MASTER THESIS

MESUT ÇOLAKOĞLU

BOLU ABANT İZZET BAYSAL UNIVERSITY

INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

DEPARTMENT OF SPORT MANAGEMENT

(SUPERVISOR: ASSOC. PROF. DR. HANIFI UZUM)

BOLU, JANUARY 2023

(XI + 114)

This research was carried out to determine the mobbing perception levels of the personnel working in local governments and the methods they use in conflict management strategies, to examine mobbing perceptions and conflict management strategies according to various socio-demographic characteristics, and to determine the relationship between mobbing and conflict management strategies. The study was conducted with the general survey approach and relational survey model, which is one of the quantitative research models. The population of the research consists of 1075 personnel working in Kocaeli Metropolitan Municipality Youth and Sports Services Department. The sample group consists of a total of 261 personnel, 105 women and 156 men, selected by random application method. "The negative behaviors scale" (NAQ-TR) adapted into Turkish by Karaahmet and his colleagues (2013) and "conflict management strategies scale" adapted into Turkish by Gümüşeli (1994) and developed by Habip (2006) were used as a data collection tool in this study. Pearson Correlation, T-test, ANOVA and Multiplicity Linear Regression Analysis which are parametric hypothesis tests, were used for the analysis of the data.

As a result; It was found that the mobbing levels perceived by the personnel were "below the medium level", and there were significant differences in terms of gender, marital status, the unit they worked in, the faculty they graduated from and the duty variables in Municipality. In conflict management strategies, the personnel preferred the "integration" the most and the "avoidance" method the least, and significant differences were found among gender, marital status, the faculty they graduated from, their duties and tenures in the institution, and their assignment status. It has been determined that there is a negative low level of relationship between the age criteria of the staff and the social support they receive from their managers and mobbing and there is a positive low level of relationship between the social support they receive from their friends and the age criteria and conflict management strategies. It has been found that mobbing predicts conflict management strategies negatively and significantly.

KEYWORDS: Mobbing, Conflict, Conflict Management Strategies, Local Administrations, Metropolitan Municipality

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY SAYFASI	I
ETİK BEYAN.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLO LİSTESİ	VIII
KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ	X
TEŞEKKÜR	XI
GİRİŞ	1
<i>Araştırmanın Problem Cümlesi</i>	4
<i>Araştırmanın Amacı</i>	4
<i>Alt problemler</i>	5
<i>Araştırmanın Önemi</i>	6
<i>Varsayımlar</i>	6
<i>Sınırlılıklar</i>	6
<i>Kavramsal tanımlar</i>	6
<i>İşlevsel tanımlar</i>	7
BİRİNCİ BÖLÜM.....	8
1. LİTERATÜR TARAMASI	8
1.1 Mobbing.....	8
1.1.1 Mobbingin Nedenleri.....	9
1.1.2 Mobbingin Tarafları	12
1.1.2.1 Uygulayıcıları.....	13
1.1.2.2 Mağdurları.....	14
1.1.2.3 İzleyicileri	15
1.1.3 Mobbing Türleri	16
1.1.3.1 Dikey Mobbing	16
1.1.3.2 Yatay Mobbing	17
1.1.4 Mobbing Etkileri	18
1.1.4.1 Bireyler.....	19
1.1.4.2 Aile.....	20
1.1.4.3 Örgütler	20
1.1.4.4 Toplum	22
1.1.5 Mobbinge Karşı Alınacak Önlemler	22
1.2 Çatışma	26
1.2.1 Neden Olan Faktörler	27
1.2.1.1 İletişime İlişkin	27
1.2.1.2 Örgütsel Yapıya İlişkin	28
1.2.1.3 Bireylere İlişkin.....	29

1.2.2 Çatışma Türleri	30
1.2.2.1 Taraflarına Göre	30
1.2.2.2 Niteliğine Göre	32
1.2.2.3 Örgüt İçindeki Yerine Göre	32
1.2.2.4 Ortaya Çıkma Şekline Göre	32
1.2.3 Çatışma Evreleri	33
1.2.3.1 Basit Farklılıklar	33
1.2.3.2 Anlaşmazlıklar	33
1.2.3.3 Uzlaşmazlıklar.....	34
1.2.3.4 Zıtlasmalar.....	34
1.2.3.5 Yasal Çekişme.....	34
1.2.3.6 Şiddet-Kavga.....	34
1.2.4 Çatışma Yönetimi	35
1.2.5 Çatışma Yönetimi Stratejileri	35
1.2.5.1 Bütünleştirme	36
1.2.5.2 Kaçınma	37
1.2.5.3 Uzlaşma.....	38
1.2.5.4 Hükmetme	39
1.2.5.5 Uyum.....	39
1.3 İlgili Araştırmalar	41
1.3.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	41
1.3.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	49
İKİNCİ BÖLÜM	53
2. YÖNTEM	53
2.1 Araştırma Modeli.....	53
2.2 Araştırmanın Evren ve Örneklem	53
2.3 Veri Toplama Araçları	54
2.4 Verilerin Toplanması	55
2.5 Verilerin Çözümlemesi	56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	57
3. BULGULAR	57
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	78
4. TARTIŞMA VE YORUM	78
4.1. Alt problem: Yerel yönetimlerde görev yapan personelin alt boyutlara göre algıladıkları mobbing düzeyleri nedir?.....	78
4.2. Alt problem: Yerel yönetimlerde görev yapan personelin alt boyutlara göre tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri nedir?.....	79
4.3. Alt problem: Yerel yönetimlerde görev yapan personelin sosyo-demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, çalıştığı birim, mezun oldukları fakülte, Kocaeli Büyükşehir Belediyesindeki görevi, görev süresi, kadro durumu, serbest zamanlarında hobi olarak bir aktivite yapma durumu) mobbing alt boyutlarına göre farklılaşma var mıdır?	80
4.4. Alt problem: Yerel yönetimlerde görev yapan personelin sosyo-demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, çalıştığı birim, mezun oldukları fakülte, Kocaeli Büyükşehir Belediyesindeki görevi, görev süresi, kadro durumu, serbest zamanlarında hobi olarak bir aktivite yapma	

durumu) çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre farklılaşma var mıdır?.....	83
4.5. Alt problem: Yerel yönetimlerde görev yapan personellerin yaş, gelir düzeyi, işi ile ilgili aile, arkadaş ve yöneticilerinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile mobbing alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?	87
4.6. Alt problem: Yerel yönetimlerde görev yapan personellerin yaş, gelir düzeyi, işi ile ilgili aile, arkadaş ve yöneticilerinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?	88
4.7. Alt Problem: Yerel yönetim spor çalışanlarının mobbing algı düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?	89
BEŞİNCİ BÖLÜM	91
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	91
5.1 Alana Yönelik Öneriler.....	93
5.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler	94
KAYNAKLAR	95
EKLER.....	109

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Mobbingin Birey, Aile, Örgüt ve Topluma Etkileri	18
Tablo 1.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli.....	36
Tablo 1.3. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Kullanımı	40
Tablo 2.1. Verilerin normallik analiz dağılımı	56
Tablo 3.1. Tanımlayıcı istatistikler, yüzde ve frekans dağılımları.....	57
Tablo 3.2. Yerel yönetimlerde görev yapan personelin alt boyutlara göre algıladıkları mobbing düzeyleri	58
Tablo 3.3. Yerel yönetimlerde görev yapan personelin alt boyutlara göre çatışma esnasında seçtikleri çatışma yönetimi stratejileri	59
Tablo 3.4. Cinsiyet değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması	59
Tablo 3.5. Cinsiyet değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması	60
Tablo 3.6. Medeni durum değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması	60
Tablo 3.7. Medeni durum değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması	61
Tablo 3.8. Çalıştığı birim değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması	62
Tablo 3.9. Çalıştığı birim değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması	62
Tablo 3.10. Mezun olunan fakülte değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması	63
Tablo 3.11. Mezun olunan fakülte değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması	64
Tablo 3.12. Kurumdaki görev değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması	65
Tablo 3.13. Kurumdaki görev değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması	66
Tablo 3.14. Kurumdaki çalışma yılı değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması	67
Tablo 3.15. Kurumdaki çalışma yılı değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması	67
Tablo 3.16. İş yerindeki kadro durumu değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması	68
Tablo 3.17. İş yerindeki kadro durumu değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması	69
Tablo 3.18. Serbest zamanlarında aktivite değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması	70
Tablo 3.19. Serbest zamanlarında aktivite değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması.....	70
Tablo 3.20. Yaş ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişki	71
Tablo 3.21. Yaş ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki	71
Tablo 3.22. Ortalama gelir düzeyi ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişki	72

Tablo 3.23. Ortalama gelir düzeyi ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki	72
Tablo 3.24. İş ile ilgili arkadaşlarından aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişki.....	73
Tablo 3.25. İş ile ilgili arkadaşlarından aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki	73
Tablo 3.26. İş ile ilgili ailesinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişki.....	74
Tablo 3.27. İş ile ilgili ailesinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki	74
Tablo 3.28. İş ile ilgili yöneticilerden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişki.....	74
Tablo 3.29. İş ile ilgili yöneticilerden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki	75
Tablo 3.30. Yerel yönetimlerde görev yapan personelin mobbing algı düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki.....	75

KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ

ANOVA : Analysis of Varyans (varyans analizi)

f : Frekans

n : Katılımcı Sayısı

p : Anlamlılık

r : Korelasyon

Ss : Standart Sapma

t : Fark

$\bar{x}$: Ortalama

α : Alpha değeri

% : Yüzde

Ed. : Editör

çev. : Çeviren

Bkz.. : Bakınız

vd. : ve diğerleri

vb. : ve benzeri

vs. : Ve saire

TBMM : Türkiye Büyük Millet Meclisi

T.C. : Türkiye Cumhuriyeti

TDK : Türk Dil Kurumu

ILO : Uluslararası Çalışma Örgütü

GSGM : Gençlik Spor Genel Müdürlüğü

GHSİM : Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü

BESYO : Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu

OECD : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Organizasyonu

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim sırasında tanımış olduğum, tez hazırlık sürecimde tecrübelerinden faydalandığım, lisansüstü eğitimim konusunda beni destekleyen tez danışmanım Doç. Dr. Hanifi ÜZÜM' e, üzerimden desteğini bir an olsun eksiltmeyen canım annem Nakihan Çolakoğlu'na hayatımın her dönüm noktasında, yeni kararlar alacağım zamanlarda yanımda olup beni kendisi gibi iyi kalpli yetiştirmeye çalışan babam Fahri ÇOLAKOĞLU'na, değerli kardeşlerim Abdullah, Mücahit, Şeyma, Mustafa ve Zeynep ÇOLAKOĞLU'na, bu yola çıkmam için beni motive eden, gece gündüz demeden ilgisini üzerimden eksik etmeyen, hayatımın her anında onunla olmaktan keyif aldığım kıymetli eşim Nazlı ÇOLAKOĞLU'na teşekkür ederim.

GİRİŞ

Tarih boyunca insanoğlu hızlı bir değişim ve gelişim yaşamaktadır. Doğumundan ölümüne kadar sosyal bir süreç içerisinde olan insanoğlu sürekli etkileşim halindedir. Bu süreç içerisinde aile, arkadaş, eğitim ve iş gibi her ortamı diğer insanlar ile paylaşmaktadır. Bu döngüde büyük bir öneme sahip olan iş ortamı insan hayatının ayrılmaz bir parçası olmuştur. Ancak bir araya gelen insanlar, küreselleşen dünyamızda iletişim, ulaşım ve teknoloji araçları sayesinde yetiştikleri kültür, aldıkları eğitim düzeyi, ilgi, yetenek, algı, beklenti, kişilik ve değer gibi parametrelerde farklılıklara sahiptir. Bu çeşitlilik gerek bireysel gerek bireylerarası anlaşmazlıkları beraberinde getirecektir.

Çalışma hayatı, bireyin kendini var etmeye çalıştığı süreçlerden birisidir. Bu süreçte bireyler günlük yaşantısında zamanının çoğunu iş yerlerinde geçirmektedir. Dolayısı ile iş yerinde kurduğu sosyal ilişkiler, bireyin yaşamında önem arz etmektedir. İş ortamında kurduğu sosyal ilişkilerin sağlıklı olup olmaması durumuna göre birey psikolojik yada fizyolojik olarak etkilenmektedir. Çalışma hayatındaki faaliyetlerin yoğunluğu, kaynak sıkıntısı, bunlara bağlı olarak artan bireysel ve toplumsal rekabet ortamı, çalışanların kendini kanıtlama çabası, performans yönetimi, beklentilerin üst seviyelerde oluşu gibi durumlar bireylerin özel hayatlarındaki sorunlar ile bir araya geldiğinde bireysel ve kurumsal anlamda bazı olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Yaşanan bu olumsuzluklar hem bireysel hem de kurumsal anlamda verimliliğe direkt olarak etki eden unsurlardandır ve kontrol altına alınması gerekmektedir. Özellikle günümüzün rekabetçi iş ortamında, işveren ve iş gören ilişkileri, çıkar mücadeleleri ve beklentiler çalışanları birbirlerine karşı olumsuz davranışlara yöneltmektedir.

İş hayatı, işçiler açısından her zaman risk taşıyan, çeşitli meslek hastalıkları ve iş kazaları ile karşılaşma olasılığı yüksek olan bir süreç niteliği taşımaktadır. Zaman içerisinde yasalar ve çeşitli yönetmeliklerle bu risklere karşı önlem alma yoluna gidilmiş ve hem işçilerin hem de işverenlerin, iş sağlığı ve güvenliği açısından bilinçlendirilmeleri sağlanmıştır. Ancak işçilerin karşılaşabilecekleri riskler, iş kazaları ve meslek hastalıkları ile sınırlı kalmamaktadır (Tınaz, 2006). İş görenlerin, iş ortamında iyi iletişim, iş verimliliğini arttırmaya yönelik yapılan iş birliği gibi olumlu durumlardan ziyade karşılaştığı risklerden bazıları da yaşadıkları

baskı, korku, tehdit, huzursuzluk, aşırı iş yükü gibi ahlak dışı davranışlar sonucunda fiziksel veya psikolojik sağlıklarını etkilenmesidir. İş ortamındaki ilişkiler beraberinde rekabeti ve çatışmayı ortaya çıkarır. Bu sonuç bir kısım iş görenin motivasyonunu artırırken, bir kısımda motivasyonunu düşürüp olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. İş ortamında oluşan bu davranışlar literatürde mobbing (psikolojik taciz/yıldırma) kavramı ile açıklanmaya başlanmıştır.

İş ortamında etik kurallara uymayan davranış biçimleri ile işgörenlerin motivasyonunu düşürmek ve sabrını zorlamak, işgörenler üzerinde planlı bir baskı uygulamak amacıyla mobbing yöntemi uygulanmaktadır (Erdoğan, 2009). Mobbing, kişiye yönelik, yaş, ırk, cinsiyet, inanç gibi kişisel özelliklere yönelik olmaktan daha çok taciz, rahatsızlık vermek ve kurumdaki sıradan bir personele yönelik sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlardır. Leymann (1999) “mobbing”in bir veya birkaç kişi tarafından diğer kişi veya kişilere, sistematik biçimde düşmanca ve ahlak dışı uygulamalarla ortaya çıkan psikolojik terör olduğunu vurgulamaktadır.

Çalışma hayatında kamu yada özel sektörde de görülebilen mobbing, günümüzde tüm sektörlerde karşılaşılabilen bir durumdur. Dolayısıyla herkes mobbinge uğrama konusunda risk taşımaktadır (Bozbel ve Palaz, 2007). Sosyal yaşantının içerisinde tüm olumsuz durumların sonucunda ortaya çıkan, örgütte iş barışını bozan, iş ortamının sağlığını olumsuz yönde etkileyen kurumsal sorun olan mobbing, mağduru iş yerinden uzaklaştırmaya sürükleyen bir sosyal sorundur. (Akgün, 2021).

İş ortamında hep var olan fakat göz ardı edilen mobbing, kamu ve özel sektörde hala çok sayıda iş görenin problemi olmaya devam etmektedir. Bazen yok sayma, bıkırtma bazen de aşırı iş yükleyerek kendini gösteren bu davranışa maruz kalmak mağduru olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır. Mobbingle birlikte iş ortamında oluşan gerilim ve çatışma, iş barışını bozmakta, iş görenlerin başarılarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Mobbing her iş ortamında görülen bir olumsuz durum olmakla birlikte, özellikle kamuya hizmetin üretildiği ve insanlar ile ilişkilerin yoğun yaşandığı kamu kurumlarında mobbinge daha fazla maruz kalınmaktadır (Özen, 2007). Yapılan araştırmalarda en fazla mobbinge maruz kalan iş ortamı sırasıyla eğitim,

yerel idareler, sanayi ve sağlık kuruluşları olduğu görülmüştür. Bu kuruluşlarda personeller arasında yaşanan ihtiyaç ve algı farklılıkları, mobbing ortamının oluşmasına kolaylık sağlamaktadır (Hubert ve Van Veldhoven, 2001). Davenport, Schwartz ve Elliott'a göre (1999)  rg tlerdeki verim düşüklüğünün en önemli sebeplerinden biri olan mobbinge birçok kamu kuruluşlarında rastlanmaktadır.

Kamu hizmetinin üretildiği bir organda yerel yönetimlerdir. Yerel yönetimler il, il e ve köy halkının yerel ve ortak ihtiyaçlarının karşılayan, karar organları yerel halk tarafından seçilen kamu tüzel kişiliğine sahip kuruluşlardır. Mobbing ve çatışmanın insanlar üzerinde olduğu gibi kamu hizmetinde bulunan yerel yönetim idarelerini de kapsayacak şekilde yıkıcı etkileri vardır.

Bireyler kişisel farklılıklarının sonucu olarak iş ortamında ast-üst ilişkilerinde genellikle taraflı davranmayı seçtiklerinde zıtlaşmalar, kutuplaşmalar, çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır. Farklı sebeplerden ötürü ortaya çıkan anlaşmazlık ve uyumsuzluk çatışma olarak nitelendirilmektedir. Bu durum kimi zaman; bireyler arası veya kurumlar arasında kimi zamanda bireyin kendisi ile çatışma yaşamasıyla olabilmektedir. Bu karmaşıklık içerisinde yerel yönetimlerde de çeşitli mobbing uygulamaları ve çatışmalar yaşanabilmektedir. Böyle bir ortamda görev yapan personelin hizmet alan kişilerle sağlıklı iletişim kurmakta zorlanmakta aynı zamanda kurumuna çok fazla katkı sunmaları beklenmemektedir. Çünkü kamu hizmetinde ki personeller enerjilerini mobbing ve çatışma olgusuna verecekleri için kendi sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanacaklardır. Yerel yönetim hizmetlerinde üst yönetici, şef, personel, vatandaş, paydaş kurumlar, hizmet alımı yapılan kurumlar gibi mobbing uygulamalarına ve çatışmalara taraf olabilecek birçok bileşen bulunmaktadır (Zapf ve Einarsen, 2005).

Kamu yararına hizmet etmek, h k metlerin ve kamu kurumlarının temel görevidir. Vatandaşlar, bireysel kamu görevlilerinin görevlerini dürüst, adil ve tarafsız bir şekilde yerine getirmelerini bekler. H k metlerden, kamu görevlilerinin özel çıkarlarının ve bağlantılarının resmi karar alma ve kamu yönetimini tehlikeye atmasına izin vermemelerini sağlamaları bekleniyor. Giderek daha talepkar bir toplumda, kamu görevlileri tarafından yetersiz yönetilen çatışmalar, vatandaşların kamu kurumlarına olan güvenini zayıflatma potansiyeline sahiptir. Hem kamu hem de özel sektördeki mobbing uygulamaları ve çatışmalar, dünya çapında önemli bir

kamu sorunu haline gelmiştir. Kamu sektöründe, mobbing uygulamaları ve çatışma durumları uzun zamandır belirli politikaların odak noktası olmuştur; hükümet ve kamu kurumlarında dürüstlüğü ve tarafsız karar vermeyi sürdürmeyi amaçlayan yaklaşımlar benimsenmelidir (OECD, 2003)

Yerel yönetimlerde çalışan personellerin hizmetlerini doğru, tarafsız ve etkili bir şekilde yerine getirmeleri esastır. Daha iyi bir kamu hizmeti sağlanarak hizmet alanların yaşam kalitesinin artırılması önem arz etmektedir. Yerel yönetimlerde meydana gelen mobbing uygulamaları ve çatışmaların yöneticiler tarafından gözetim altına alınmalıdır. Mobbing uygulamaları ve çatışma durumları kurum içinde istenmeyen ortamların oluşmasına sebep olduğunda kurum çalışanları çatışma yönetimi stratejilerinden uygun olanları seçerek çözüm yolu aramalıdır.

Şimdiye kadar mobbing üzerine yapılan araştırmaların çoğu stres, kişilik, örgütsel bağlılık, iş doyumu, iş barışı perspektifini vurgularken, çatışma araştırması perspektifinden mobbing üzerine nispeten az literatür vardır (Demir, 2019; Mızrak, 2019; Usta, 2021; Yapıcı, 2014) Bu çalışmada ise pek çok mobbing uygulamasının ileri bir çatışma tırmanma aşamasına ulaştığı göz önüne alındığında, bireylerin işyerinde mobbing algı düzeyleri sonucunda hangi çatışma yönetimi stratejilerine başvuruyor? Bu soruya cevap vermek için mobbing uygulamaları, çatışma, çatışma yönetimi stratejileri literatürü ele alınmıştır.

Araştırmanın Problem Cümlesi

Yerel yönetim spor hizmetlerinde bulunan personel ile diğer hizmetlerde bulunan personellerin iş ortamlarında algıladıkları mobbing düzeylerinin, yaşadıkları çatışmalarda seçtikleri çatışma yönetimi stratejilerine etkisinin tespiti ve yerel yönetimlerde hali hazırda yaşanan süreçlerin betimlenmesi bu çalışmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, Yerel yönetimlerde (Kocaeli Büyükşehir Belediyesi) çalışan personellerin algıladıkları mobbing düzeylerini, tercih ettikleri çatışma yönetim stratejilerini, algıladıkları mobbing düzeylerinin çatışma yönetimi stratejinlerine etkisini, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, kadro durumu, işi ile ilgili aile, arkadaş ve yöneticilerinden aldığı

sosyal destek derecesi gibi sosyo demografik boyutlar kapsamında algıladıkları mobbing düzeylerinin çatışma yönetimi stratejilerine etkisini incelemek amacı ile yapılmıştır.

Alt problemler

1-) Yerel yönetimlerde görev yapan personelin alt boyutlara göre algıladıkları mobbing düzeyleri nedir?

2-) Yerel yönetimlerde görev yapan personelin alt boyutlara göre tercih ettikleri çatışma yönetimi strateji düzeyi nedir?

3-) Yerel yönetimlerde işgörenlerden spor hizmetlerinde görev yapan personel ile diğer hizmetlerde görev yapan personelin sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, Kocaeli Büyükşehir Belediyesindeki görev süresi, kadro durumu, serbest zamanlarında hobi olarak bir aktivite yapma durumu) mobbing alt boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır?

4-) Yerel yönetimlerde işgörenlerden spor hizmetlerinde görev yapan personel ile diğer hizmetlerde görev yapan personelin sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, Kocaeli Büyükşehir Belediyesindeki görev süresi, kadro durumu, serbest zamanlarında hobi olarak bir aktivite yapma durumu) çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır?

5-) Yerel yönetimlerde görev yapan personellerin yaş, gelir düzeyi, işi ile ilgili aile, arkadaş ve yöneticilerinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile mobbing alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

6-) Yerel yönetimlerde görev yapan personellerin yaş, gelir düzeyi, işi ile ilgili aile, arkadaş ve yöneticilerinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

7-) Yerel yönetiml spor çalışanlarının mobbing algı düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Sosyal bilimler alanında mobbingin ve çatışma yönetiminin son derece önem arz ettiği bilinmektedir. Kurumlarda mobbing ve çatışma daha ortaya çıkmadan önlemler alınmalı, ortaya çıktığı vakitte ise çözülmeye çalışılmalıdır. Mobbing ve çatışma kurum içinde görmezlikten gelinirse, iş barışını bozabilmektedir.

Ülkemizde, mobbing ve çatışma kavramları son yıllarda araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Fakat bu çalışmaların bir arada ele alındığı araştırma sayısı azdır. Bu araştırma mobbing ve çatışma ilişkisi konusunda literatüre katkı sağlayacağı düşünüldüğünden önem arz etmektedir. Bu kadar önemli olan iki konunun ilişkisinin yerel yönetimlerde spor hizmetlerinde çalışan personelin üzerinde incelenmemesi eksiklik olarak görülmüş olup bu araştırma sonucunda bu eksikliğin literatüre kazandırılması önemlidir.

Varsayımlar

1. Seçilen örneklem grubunun araştırmanın çalışma evrenini temsil etmede yeterli olduğu varsayılmıştır.
2. Katılımcıların anket sorularını içtenlikle yanıtladığı varsayılmıştır.
3. Veri toplamada kullanılan ölçme araçlarının ölçmek istediğimiz özellikleri geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçtüğü varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

1. Çalışma; Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığında çalışan personeller ile sınırlandırılmıştır.
2. Çalışma 2022 yılı ile sınırlandırılmıştır.
3. Çalışma içerisinde, personelin kişisel bilgileri, anket sorularına verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

Kavramsal tanımlar

- **Yerel Yönetim:** Yerel yönetimler, ülke sınırları içinde yerleşik olan değişik büyüklükteki köy, kasaba ve kent gibi yerleşim yerlerinde yaşayan başta insan olmak üzere tüm canlıların ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak

amacıyla belli bir hukuk düzeni içinde oluşturulmuş anayasal kuruluşlardır (Varcan, 2013).

- **Mobbing:** Bezdiri yani; çalışma hayatında bireye yönelik, etik kurallara uymayan olumsuz davranışlar uygulayarak; yıldırmaya çalışmak, iş ortamından uzaklaştırmaya çalışmak, yöneticilerin gözündeki değerini kaybetmesini sağlamak ve psikolojik olarak rahatsız olmasını sağlamaktır (TDK, 2020).
- **Çatışma:** Birey, bireyler, grup ve gruplar arası ilgi, ihtiyaç ve beklentilere yönelik yaşanan uyuşmazlıklar (Ataman, 2001).
- **Çatışma Yönetimi Stratejileri:** Bireyler veya gruplar arası yaşanan çatışmalarda, tarafların davranış şekilleri ile kendilerini ifade etme yöntemleridir (Gümüşeli, 1994).

İşlevsel tanımlar

- **Yerel Yönetim:** Kocaeli Büyükşehir Belediyesi il sınırları içerisinde yaşayan tüm canlıların ihtiyaçlarının karşılanması ve yönetilmesidir.
- **Mobbing:** Kocaeli Büyükşehir Belediyesi personellerinin maruz kaldıkları mobbing uygulamalarını ve ölçek maddelerinden aldıkları puanı ifade eder.
- **Çatışma:** Kocaeli Büyükşehir Belediyesi personellerinin maruz kaldıkları çatışma ortamlarını ve ölçek maddelerinden aldıkları puanı ifade eder.
- **Çatışma Yönetimi Stratejileri:** Kocaeli Büyükşehir Belediyesi personellerinin tercih ettikleri çatışma yönetim stratejilerini ve ölçek maddelerinden aldıkları puanı ifade eder.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİTERATÜR TARAMASI

Şimdiye kadar mobbing üzerine yapılan araştırmaların çoğu stres perspektifini vurgularken, çatışma yönetimi araştırması perspektifinden mobbing üzerine nispeten az literatür vardır. Temel araştırma sorusu şudur: Pek çok mobbing vakasının ileri bir çatışma tırmanma aşamasına ulaştığı göz önüne alındığında, bireyler işyerinde mobbing uygulamaları neticesinde hangi çatışma yönetimi stratejilerini tercih ediyor? Bu soruya cevap vermek için mobbing ile çatışma yönetimi stratejileri literatürünü ele alacağız.

1.1 Mobbing

Mobbing, anlam olarak İngilizce’de “örgütsel baskı” anlamına gelen “to mob” dan türemiştir. ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) mobbing kavramını “onur kırıcı eylemler aracılığı ile bir işçiye veya bir grup işçiye zarar vermeyi amaçlayan saldırgan davranışlar” olarak tanımlamıştır (Chappell ve Di Martino, 2006). Mobbing bir veya birden fazla çalışanın uzun bir zaman diliminde işyerinde etik olmayan davranışlarla tekrar tekrar hedef alındığı bir durumu ifade eder (Baillien, Escartin, Gross ve Zapf, 2017).

İşyerinde mobbing, yeni ortaya çıkan bir olgudur; “Bir bireyin, kişi veya kişilerce neredeyse tüm iş günleri boyunca ve aylarca saldırıya uğradığı, kişiyi potansiyel olarak neredeyse çaresiz bir konuma getiren bir sosyal etkileşimi ifade eder. Bu bağlamda araştırmalar, psikolojik nitelikteki istenmeyen davranışların alınmasının sadece mobbing mağduru için değil, bir bütün olarak örgüt için de ciddi olumsuz sonuçları olduğunu göstermiştir (Leymann, 1996).

Mobbing, bireylerin, grupların veya kuruluşların bir kişiyi alay etmek, aşağılamak ve işyerinden uzaklaştırmak için hedef aldığı yıkıcı bir sosyal süreçtir. Çoğu bireyin şimdiye kadar deneyimlediği hiçbir şeye benzemiyor. Mağdurları, aile üyeleri, arkadaşları ve iş arkadaşları mobbingin etkilediği çevredeki bireyler çoğunlukla ne yaşadıklarını anlamlandıramazlar. Ne olduğunu, neden olduğunu ve en önemlisi gelecekte bu durum düzelmez ise mağdur, aile, iş ve örgüt adına nelere sebep olacağını bilemezler. Mobbing uygulamaları, mağdurun dünyadaki güvenlik

ve emniyet duygusunu, kimlik ve aidiyet duygusunu, dünyanın adil ve adil bir yer olduğu inancını ortadan kaldırabilir. Genellikle fiziksel ve zihinsel sağlığın bozulmasına yol açar. İşçilerin kendilerine ve işyerlerine olan güvenini aşındıran, zaman içinde hem açık hem de örtülü olarak devam eden olumsuz eylemlerin sonucudur. İşyerinde mobbing sadece iş kaybıyla değil, aynı zamanda kişinin kişisel ve mesleki itibarının zedelenmesiyle de ilişkili olduğundan, mobbing mağdurlarının maruz kaldığı kimlik yaralanmaları genellikle ağırdır.

İşyeri mobbingi, hedeflenen bireyi/kişileri kurumdan ya da en azından örgütün belirli bir biriminden uzaklaştırmak amacıyla bir örgüt üyesi bir grup tarafından bir iş arkadaşının cinsel olmayan bir şekilde taciz edilmesidir. Mobbing, bireysel, grup ve örgütsel dinamikleri içerir. Tahmin edilebileceği gibi aşağılama, değersizleştirme, itibarsızlaştırma ve uzaklaştırma ile sonuçlanır; mesleki itibar kaybı; ve sıklıkla, mağdurun işten çıkarma, uzatılmış tıbbi izin veya işten ayrılma yoluyla kuruluştan çıkarılması. Bu tipik olarak uzayan travmatize edici deneyimin sonuçları, önemli mali, kariyer, sağlık ve psikososyal kayıplardır (Duffy ve Sperry, 2014).

Mobbing konusundaki çalışmalar, bu olgunun genellikle kar amacı gütmeyen örgütlerde daha sık raslandığını göstermektedir. Zapf ve Einarsen'in (2005) araştırmasına göre sağlık, sosyal hizmetler ile eğitim yönetimi ve kamu yönetimi sektörlerinde daha fazla mobbing uygulamaları olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır.

1.1.1 Mobbingin Nedenleri

İşyaşamında kimse mobbinge uğramak istemez. Mobbinge uğradığı için sonucunda elde edilebilecek bir kazanç yoktur. Mobbingin getirdiği tek şey fiziksel ya da psikolojik olarak incinmedir. İnsanlar mobbinge uğramayı isteyerek işe gitmezler. Makul insanlar, iş ortamının iniş ve çıkışları olduğunu bilen, iyi zamanlardan ve daha zor zamanlardan payına düşeni almasını bekleyendir (Duffy ve Sperry, 2014).

Mobbing mağduru bireyin ve mobbingcinin kültürel yapısı ve bireysel özellikleri, mobbingin oluşmasına sebep olarak görülmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar bizlere mobbingin, çalışma hayatının, iş tasarımının, bireylerin kişilik özelliklerinin, örgüt içerisindeki personellerin iletişim yöntemlerinin ve ilişkilerinin

her birinin etkisi olduğu interaktif bir uygulama olarak tanımlamaktadır (Vartia, 2003).

Örgütsel problemler, sosyal ortam, mobbing mağduru ve mobbingcinin davranışları mobbingin oluşmasında rol olarak ele alınmaktadır. Bunlara, bireyin hayat standartlarının değışmesi, teknolojik gelişmeler, örgütün iş gücünün artışı ve bireyin sahip olduğu kültürel değerlerinin zayıflaması da eklenebilir. Başka bir deyişle, gelişen ve değışen dünya düzeninde bireyler arası ilişkiler mobbing uygulamalarına zemin hazırladığı söylenmektedir (Samırkaş ve Çalışkan, 2011).

Mobbing'e neden olan faktörlerin neler olabileceğini inceleyen Leymann (aktaran Einersen, 1999) 1993'de mağdurlar ile yaptığı görüşmeler neticesinde, örgütlerde mobbing'e sebep olan dört özellik olarak; iş ortamındaki görevlerin belirsiz olmasını, iş yeri amirinin yetersizliğini, mağdurun sosyal açıdan yetersizliği ve kurumdaki ahlaki değerlerin düşük olmasını dile getirmiştir. Mobbing uygulamalarına sebep olan özellikler arasında iş görenlerin algıladığı örgüt özellikleri, stresli ortam, işleri yetiştirememeye korkusu ve iş ortamındaki belirsizlikleri söyleyebiliriz. Çalışanların mobbing uygulamalarına maruz kalmalarında, sosyal yeteneklerde eskikliği, iş performansındaki düşüşü, iş ortamındaki titizliği ve ilişkilerdeki saldırganlığı gibi özelliklere sahip olduğu görölmektedir (Zapf, 1999). Mobbinge zemin hazırlayan diğere önemli faktörler arasında; işyeri rol çatışmalarında artışların olması, sağlıksız bilgi akışı veya bilgi akışının olmaması, işin aşırı kontrol edilmesi veya hiç kontrol edilmemesi, işyerinin reorganizasyonu (yeniden yapılanmaya gitmesi), yönetimin aşırı otoriter veya vurdumduymaz olması, örgüt içi çatışmaların yoğunluğu ve derecesidir (Matthiesen, 2006; akt. Akgün, 2021).

TBMM'nin iş yerinde psikolojik taciz konulu raporu (2011), mobbingcinin bireysel nitelikleri konusunda bilgilendiricidir. Araştırmaya bakıldığında, mobbing uygulamasını kendilerindeki eksiklikleri gidermek ya da eksikliklerinin fark edilmemesi amacı ile yaptıklarını ortaya çıkarmıştır. Mobbinge başvuranlar tüm ilgiyi kendi üzerinde isteyen, diğere çalışma arkadaşlarından gelecek eleştirilere karşı sabrı olmayan kişilerdir. Bu durumlara ek olarak bireylerin küçüklüklerinde yaşamış olabilecekleri çevre baskısı, görmezden gelinme ve diğere olumsuz denebilecek durumlar mobbing uygulamalarına sebep olmaktadır. Bu tarz bireyler

örgüt içerisinde yöneticilik rolünde bulunuyorlar ise bu yetkiyi de mobbing uygulamak için kendisine zemin olarak kullanmaktadırlar.

Leymann, mobbing uygulayıcıların, bu davranışları sergilemelerini dört ana neden ile açıklamaktadır;

- *Bireyi, bulunduğu grubun kuralına uymaya zorlamak:* Mobbing uygulayan kişiler, bireyi grupları içerisinde kabul etmenin şartı olarak grup kurallarına uymaya zorlar, birey bunu kabul etmediği zaman saf dışı bırakmak için mobbing uygularlar.
- *Düşman olmaktan keyif almak:* İş ortamında haz etmediği birey yada bireyleri saf dışı bırakmak için mobbing uygular.
- *Canı sıkıldığında keyif almak için:* Mobbingci, birey yada bireylere acı çektirmekten haz alır.
- *Oluşan önyargıyı güçlendirmek:* Mobbingci, sosyo-kültürel farklılıklardan dolayı iş ortamındaki birey yada bireylere karşı oluşturdukları önyargıları güçlendirmeyi ve bireyi damlagalamak amacıyla mobbing uygular (Davenport, Elliott ve Distler, 2003).

Sektörel anlamda yapılan çalışmaya göre, kamu hizmeti veren sağlık, eğitim, üniversiteler gibi kurumlarda mobbing genellikle daha sık görülmektedir (Crawford, 1997).

Hubert ve Veldhoven (2001), kamusal hizmetlerin yürütüldüğü sektörlerde diğer alanlarda hizmet veren sektörlerle oranla mobbing uygulamaları daha sık görülmektedir. Bunun nedeni olarak kalite ve hizmet anlayışının diğer sektörlerle göre daha ucu açık olmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklanan sebepler aşağıda belirtilmiştir;

- Kurum kültürü ve iş tasarımı,
- Gelişen ve değişen kurumsal yapıyı,
- Yöneticilik stilini,
- Yöneticilik süreçlerini,
- Ast-Üst ilişkilerini,
- Kurum içindeki iş proseslerini sebepler arasında sayabiliriz (Fettahlioğlu, 2008).

Amerika’da yapılan bir araştırmada, iş ortamındaki mobbing uygulamalarına çalışanların yarısından çoğu iletişim eksikliğinden dolayı mobbin mağduru olduklarını ileri sürmektedir (Vandekerckhove ve Commers, 2003). Bireyi mobbing uygulamaya sevkeden sebeplerin arasında günümüz şartlarında çok zor elde ettiği işini ve iş yerindeki konumunu kaybetme korkusu, aşırı kontrolcölük ve ahlaki değerlerden uzak olmak diye sıralayabiliriz (obanoğlu, 2005).

Ayrıca obanoğlu (2005) Mobbing uygulamalarının öncölük eden sebepleri aşağıda sıralamıştır;

- *Bireyselleşme*: Kurumsal iletişimin zayıf olduğu bireyselleşmiş örgütlerde bireyler kendi davranışlarından sorumlu tutulurlar. İş tasarımına uyum sağlayamaması kendi problemidir.
- *Yenileşme*: Değişen ve gelişen dünyaya ayak uyduramayan personeller idarecilerinden gelen dayatmalar mobbinge zemin hazırlar.
- *Verim*: İş verimliliğini iyi seviyeler çıkartmak için bazı çalışanlar ekstra performans sergileyerek daha az çalışan personellere tehdit oluştururlar.
- *Rekabet*: Kurum içerisindeki konumunu korumak yada daha üst konumlara ulaşmak için yapılan bireyler arası yarışlar mobbinge zemin oluşturmaktadır.
- *Özgürlük anlayışı*: Kurum idarecileri bireyler arası rekabet ve kurum performansını üst seviyelere yükseltmek adına tüm yetkilerin kendilerine sınırsız bir şekilde verildiğini düşünürler. Bu durumda olan idareciler adalet konusunu göz ardı ederler.

1.1.2 Mobbingin Tarafları

Mobbing uygulamalarının taraflarının başında aktif öğe olan yani tacizde bulunan kişi “uygulayıcı”, daha sonra pasif öğe olan “mağdur” gelmektedir. Ancak mobbing ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğunda mobbing uygulamalarının kimi zaman karşılıklı iki tekil şahıs olurken kimi zaman da bir grup ve bir tekil şahıs olabilmektedir. Bazı mobbing uygulamalarında tarafların sayısı artabilir, mobbing uygulamasına tanık olan kişiler olumsuzluğun iş ortamına yansımāsından sonra etkilenererek taraf tutabilir ya da izleyici olarak dahil olabilirler.

1.1.2.1 Uygulayıcıları

Mobbing uygulayıcıları, kurumsal prosedürlere ve protokollere, örgütün çıkarlarının korunmasına ve düzeltici eylem ihtiyacına işaret ederek bir mağduru baltalamak için tüm çabalarını haklı görürler. İstismarlarının bir kısmını denetim ve performans değerlendirme süreci aracılığı ile gerçekleştirmeyi seçen mobbingciler, genellikle imada bulunurlar ve küçük düşürmeye çalışırlar ardından mağdura öğüt verici şekilde söylemlerde bulunurlar (Duffy ve Sperry, 2014).

Kişiye mobbing uygulamaya yönlendiren durumlar arasında, ürkeklik, duygusal yönü itibari ile bakış açısından eksik olma, etik anlayıştan yoksunluk olarak sıralayabiliriz (Çobanoğlu, 2005). Özetle mobbing uygulayıcılarının kişilik özelliklerine bakıldığında kuşku duyan, güvenilir olmayan, çabuk kırılan, haset ve sinirli yönlerinin öne çıktığı görülmektedir.

Bridge (2010)'e göre bireyler neden mobbing uygularlar;

- Gücü elinde bulundurmayı sevdikleri,
- İç dünyasında yaşadığı korkuları saklamak,
- Mutlu olabilecekleri bir sosyal yaşama sahip olamadıkları,
- Öz güveni düşük, kendisini beğenmediği,
- Hakkından fazlasını almayı istediği,
- Kişisel yeterliliklerinde zayıflık hissettikleri,
- Güçlü bir kişiliğe sahip olduklarını göstermek,
- Popüler olmak için diye açıklamaktadır.

Mobbing uygulayan kişinin, niyeti ve kişilik özellikleri bu sürecin temelini oluşturmaktadır. Mobbingi uygulayan saldırganın davranışları aslında bazı kişilik bozukluklarını içermektedir. Mobbing uygulayıcılarının kişilik özellikleri arasında fazla kontrol edici, ürkek ve liderlik duygusundaki açlık gibi özellikleri sıralayabiliriz. Davranışları genellikle güvenilir değildir, hasetlik içerisinde ve işi ile ilgili korkuları sebebiyle mobbinge başvurduğu düşünülmektedir (Davenport vd., 2003). Namie (2003), mobbing uygulayıcılarını yöntemlerine göre dört gruba ayırmıştır;

Kabadayı Mobbingci: Bu tip mobbingci, iş yerindeki ruh hali sürekli değişen, duygusal yönden kendini kontrol edemeyen ve sinirli bir yapıya sahiptir.

Mağdurları iş ortamında küçük düşürmeye çalışır ve çalışma arkadaşlarını kendisinden çekinilmesi gereken biriymiş gibi gösterir.

Devamlı Eleştiren Mobbingci: Bu tip mobbingci, bilgi ve becerilerindeki eksikliğini kendine olan güvensizliğini çalışma arkadaşlarından birisinin performansı ile kıyaslayarak kötüleyen, takıntılı, sürekli şikayette bulunur.

İki Yüzlü Mobbingci: Kendi itibarı için çalışma arkadaşlarının haklarına saldırır. Haklarında söylentiler çıkarır ve kendisine destekçi bulmaya çalışır.

Kontrol Hastası Mobbingci: İnsan kaynaklarına ait tüm düzenlemeleri ve bilgileri kontrol altında tutar. Bu bilgileri çalışanlara karşı sabote amaçlı kullanır ve onları başarısızlığa sürükler.

Bu veriler ışığında mobbingcilerin, güç dengesizliğinden yararlanarak mağdurun çalışma ve yaşam alanını adeta sabote ederek yıldırma eylemine giriştiği anlaşılmaktadır.

1.1.2.2 Mağdurları

İş yerinde mobbing mağdurları ile ilgili yapılan çalışmalar mağdurların genelde dürüst, işini yapan, çalışkan, özgüveni yüksek, uysal, nitelikli ve girişken insanlar olduğunu ortaya koymaktadır (Tutar, 2004). İş yerinde mobbing sadece iş kaybıyla değil, aynı zamanda kişinin kişisel ve mesleki itibarının zedelenmesiyle de ilişkili olduğundan, mobbing mağdurlarının maruz kaldığı kimlik yaralanmaları genellikle ağırdır.

Mobbing, cinsiyet, yaş, ırk ve ast-üst ilişkilerini gözetmeksizin tüm etnik yapıya sahip ve sektör farketmeksizin uygulanabilir. Her türden farklı kişilik tipine sahip insanlar mobbinge maruz kalmıştır. Muhtemel mobbing mağdurlarını belirlemek için güvenilir bir psikolojik tip kalıbı ortaya çıkmamıştır. Giuseppe (aktaran Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008) 2005'te araştırmaları sonucunda örgüt içerisinde bulunan tüm birimlerdeki çalışanların mobbinge uğrama riski olduğunu söylese de yapılan araştırmalar sonucunda duygusal zeka yönünden güçlü olan çalışanların; kanuni sebeplerden ötürü işe alınmış çalışanlara göre, özel gereksinimi yüzünden performansı düşük olan kişilerin; farklı kültürel yapıdan gelmiş olan çalışanlara göre mobbinge maruz kalma olasılığının daha fazla olduğu sonucu elde

edilmiştir (Tınaz vd., 2008). Yapılan araştırmalar neticesinde mobbinge maruz kalma olasılığı daha yüksek olan bireyler;

- Örgütsel dinamiklere ya da örgütsel politikalara ve prosedürlere karşı çıkan ya da onlara meydan okuyan çalışanların/işçilerin, sesini çıkarmayan çalışanlardan daha fazla mobbinge uğrama olasılığı daha yüksektir.
- Yolsuzluk ve/veya görevi kötüye kullandığını ifşa eden veya kamu yararına sesini yükselten çalışanların/işçilerin, yapmayanlara göre mobbinge uğrama olasılığı daha yüksektir.
- Örgütsel ve diğer değişiklikler için çalışan çalışanların/işçilerin, çalışmayanlara göre mobbinge uğrama olasılığı daha yüksektir.
- Kültürel normdan farklı olan ve dışarıdan gelen çalışanların/işçilerin, kültürel içeriden olanlara göre mobbinge uğrama olasılığı daha yüksektir (Duffy ve Sperry, 2014).

Mobbinge maruz kalma oranı, tüm iş sektörlerinde ve kültürel yapılarıdaki personeller için geçerlidir. Fakat örgütlerde farklı özelliklere sahip dört tür birey, mobbinge uğrama konusunda risklidir. Bu özellikler;

Tek başına kişi; Çalıştıkları ortamdaki baskın gruptan farklı özelliklere sahiptirler.

Acayip bir kişi; İş yerinde bulunan farklı sosyo-kültürel yapıya sahip farklı din ya da düşünceye sahip veya engelli bireylerdir.

Başarılı bir kişi; Üstün yetenekleri olan ve işyerinde önemli başarılar elde eden kişilerdir.

Yeni gelen kişi; İşyerinde gruplaşmalar varsa özellikle yeni işe başlayanı kendi aralarına çekmek ya da kendi gruplarını seçmediği için mobbinge maruz kalan kişilerdir (Tınaz, 2006)

1.1.2.3 İzleyicileri

İzleyiciler, mobbing mağduru kişinin sosyal çevresi ya da iş ortamındaki çalışma arkadaşları olabilirler. İzleyiciler mağdurun yaşadığı olayların farkındadır, müdahale etmek istemezler. Bazıları bu duruma karşı koymak isteyebilir fakat

mobbing uygulayıcısı bu durumda kendisinin de tehdit edebileceği için uzak durmayı tercih ederler. Özetlemek gerekirse mağdur olmasalar bile dolaylı olarak etkilenebilirler (Chomczyński, 2020).

Tınaz (2011) mobbing izleyicilerini beş alt başlıkta incelemiştir;

Fazla ilgili izleyici: Bu tüdeki bireyler başkalarının özel alanına girmeyi çok severler, bu konuda ısrarcı olurlar. Başkalarına ait olan problemler hakkında eleştiri yapmayı çok severler. Mobbinge uğrayan mağdur bu izleyici tipindeki insanlardan kaçmaya çalışırlar.

Bir şeye karışmayan izleyici: Tüm olayı gören fakat müdahalede bulunmayan kişilerdir, mağdura herhangi bir yardımı dokunmaz.

Yardakçı izleyici: Kendi çıkarları doğrultusunda mağdurun karşısında mobbing uygulayıcısının yanında yer alabilir, bu durumun dışarıdan farkedilmesini istemez.

Diplomatik izleyici: Tüm olumsuzluklara rağmen orta yol bulup olayları düzeltmek ister fakat bu zorlu süreçte ilerleyen safhalarda mobbing mağduru olabileme ihtimali vardır.

İki yüzlü yılan izleyici: Uzaktan taraf tutmuyor gibi gözüksede çıkarları doğrultusunda bir tarafta yer almaktadır. Genellikle mobbing mağduru olmaktan korktuğu için mobbing uygulayıcısının tarafında yer alır.

1.1.3 Mobbing Türleri

Mobbing, örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak gerçekleşebilmektedir. Dikey mobbing üst ile ast arasında olabildiği gibi çift yönlü olarak astlarında üstlerine uygulayabildiği şeklindedir. Yatay mobbing ise eşit statüde bulunanlar arasındaki şeklidir.

1.1.3.1 Dikey Mobbing

Mobbing vakaları genel olarak hiyerarşik yapı içerisinde gerçekleşir. Hiyerarşik yapı içerisinde mobbing yukarıdan aşağıya gerçekleşebildiği gibi nadiren de olsa aşağıdan yukarıya doğru da gerçekleşebilir (Akgeyik, Omay, Uşen ve Güngör, 2009). Çoğu araştırma mobbing uygulayıcıların, mağdurlara oranla işyerinde daha üst konumda olduğunu göstermektedir (Namie, 2003). Bu

uygulamaların genellikle eğitimsizlik ve liyakatsizlikten kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu konum genellikle disiplin ve güç kullanımı açısından yaygın olduğundan en çok yukarıdan aşağıya (dikey) mobbing görülmektedir (Akgün, 2021). Yukarıdan aşağıya mobbingin nedenleri, bireyin iş yerindeki kişiliğinin tehdit edilmesi, kişiler arası yaş farkı, kişiler arası adam gözetmek ve siyasi durumlar olarak söylenebilir. Kişiliğin tehdit edilmesi, alt konumda çalışan personelin kendisinden yukarıda bulunan personellere göre daha başarılı olduğu durumlarda, başarısını yok sayacak veya başarısını kendi başarısıymış gibi gösterecek hamlelerin yapılması durumudur. Yaş farkı, iş ortamındaki görevde yükselme gibi durumlarda personelin yaşı ilerledikçe yeni gelen genç personelleri kendi konumunu kaybetme tehditi olarak algılanmasıdır. Adam gözetmek, bulunduğu konuma birilerinin sayesinde gelmiş ve o birilerinin gücüne arkasına alarak hareket etmesi durumudur. Siyasi sebepler ise, personeller arasındaki görüş farklılıklarıdır (Karakuş, 2011).

Yukarı yönlü olan mobbing uygulamaları genellikle bir grup tarafından uygulanır. Mobbing uygulayıcıları, mağduru, kurum idarecilerinin önünde zor durumda bırakmak maksadıyla, örgüt içinde mağduru dışlamak ve sabote etme yöntemlerini uygulatırlar. Mağdur durumdaki yöneticinin verdiği talimatları yerine getirmezler, yöneticiyi zor durumda bırakmak için işlerini yanlış yapar ve yöneticiye söylenmesi gereken bilgileri saklatırlar (Tınaz, 2008).

1.1.3.2 Yatay Mobbing

Yatay mobbing genellikle aralarında sosyal ilişkilerin olduğu kişilerin yaşadığı olumsuz davranışlardır. Dikey mobbing daha açık ve görünür şekilde uygulanırken, yatay mobbing daha belirsizdir. Statü olarak eşdeğer olan bireyler uyguladıkları davranışları mobbing olarak kabul etmezler daha çok iş ortamında yaşanan çekişmeler olarak adlandıırırlar (Tutar, 2005). İş ortamında eşdeğer görevlerde çalışan personellerin kaynaklar bakımından ve işin yürütülmesi açısından birbirlerine olan bağılılıkları, kişiler arası kötü davranış, yanlış bilgilendirme ya da bilgiyi aktarmama, iletişim kuramama ve örgütten soyutlama gibi çeşitli davranışlar ile mobbingi ortaya çıkarmaktadır (Tınaz, 2006).

Yatay mobbing'in nedenleri arasında bireyler arası anlaşmazlıklar, kişisel istekler, kurum içi rekabet, farklı kültürlere sahip olmak ve siyasi nedenler

sayılabilir (Akgün, 2021). Terfi etmek amacı ile daha iyi performans sergilemek yerine kendileri ile eş pozisyonunda olan diğer çalışanın performansını düşürmeye çalışarak kendi performansını yükseltmeyi hedefler. Başka bir deyişle iş arkadaşlarını başarısız göstermeye çalışarak, kendilerini başarılı göstermeye uğraşırlar (Tiyek, 2011).

1.1.4 Mobbing Etkileri

Mobbingin etkileri araştırıldığında, etik olmayan bu davranışın bireylerin dışında aile, iş yeri ve yaşadığı toplum açısından etkileri vardır (Leymann ve Gustafsson, 1996). Tablo 1.1.'de bu etkiler gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Mobbingin Birey, Aile, Örgüt ve Topluma Etkileri

ETKİ ALANI	PSİKOLOJİK ETKİLERİ	EKONOMİK ETKİLERİ
BİREYLER	“Kaygı” “Psikolojik hastalıklar” “Fiziksel hastalıklar” “Oluşabilecek kazalar” “Sakatlanmalar” “Dışlanma” “Ayrılıklar” “İtibar kaybı” “Arkadaşlık kayıpları” “Yaşamına son vermek”	“Yeni iş arayışı” “Hastane ve doktor masrafları” “Terapi masrafları” “Kaza ve sigorta ücretleri” “İşsiz kalmak” “Yasal aşamadaki masraflar” “Ev değişikliği”
AİLELER	“Çaresizlik” “Karmaşıklık ve çatışma” “Evliliğin sonlandırılması” “Çocukların duygusal yönden etkilenmesi”	“Aile ortalama gelirinde düşüş” “Yasal süreçlerdeki masraflar” “Hastane masrafları”
ÖRGÜTLER	“Sağlıksız iş ortamı” “Uyuşmazlıklar” “Motivasyon düşüklüğü” “Stresli ortamda verimsiz ürün çıktısı”	“Raporların artması” “Erken emekli olma durumlarında tazminat yükü” “Sigorta maliyetleri” “Uzman teknik personelin kaybı” “Yeni personel yetiştirme masrafları” “Yasal işlemlerde harcanan masraflar”
TOPLUM	“Huzursuz ortam” “Siyasi kaygı” “Mutsuz kişi sayısında artış”	“Hastane giderlerinin artması” “Sigortalama giderleri” “İşsizlik durumlarında ve çalışan sayısının azlığında azalan vergi gelirleri” “Sivil toplum örgütlerindeki

		yardımlaşma programlarına başvuruların artışı” “Psikolojik destek birimlerine taleplerin artması” “Zorunlu emeklilik başvurularının artması”
--	--	--

(Çobanoğlu, 2005)

1.1.4.1 Bireyler

İş yerinde devamlı gerçekleşen olumsuz davranış ve tutumlar nedeniyle mağdurlarda çeşitli psikolojik sorunlar ortaya çıkmaktadır (Leymann, 1996). Mağdurlar yaşadıkları sorun nedeni ile bir takım fiziksel ve psikolojik sorunların yanında aile içi ilişkilerde ve finansal anlamda da sorun yaşayabilmektedirler. Mağdur, maruz kaldığı mobbing uygulaması sebebi ile bulunduğu makamda doyumsuz ve yaşantısında mutsuz olmaktadır (Voroney, 2005). Mobbing mağdurun kafasının karışıklığı ve telaşı, kendisine ilişkin duygularını etkileyip davranışlarını değiştirmekle kalmaz, ilişkilerininide etkiler. Bireylerde değişen davranışlar, sessizleşmek ve daha az konuşmak, alınganlık, kontrolsüz öfke göstermek, korku hali, endişe, yardımı reddetmek, konsantrasyon kaybı ve duygularını gizlemeye çalışmaktır (Davenport ve ark., 2003)

Mobbing, çalışma hayatı içerisinde en önemli sosyal sorunlarından biri olduğundan mağdura yaşattığı olumsuz durumlardan dolayı ruhsal, fiziksel, iş ve sosyal çevresine etkileri vardır (Avanoğlu ve Yılmaz, 2022);

- İş kaybı veya istikrarlı bir şekilde giden kariyer gidişatında aksama,
- Gelir kaybı,
- Sağlık yararlarının kaybı,
- Kişisel ve mesleki itibarının zarar görmesi,
- Kişisel güven kaybı,
- Dünyanın adil ve adil bir yer olduğuna dair parçalanmış inançlar,
- İşyeri arkadaşlıklarının ve destek ağının kaybı,

- Sağlık durumunun zayıflaması ve sağlık sorunlarının başlaması veya şiddetlenmesi,
- Aile ilişkilerinde stres ve gerginlik (Duffy ve Sperry, 2014).

1.1.4.2 Aile

Aile hayatı, ebeveynlik ve sevgi dolu, samimi ilişkileri sürdürmek, bir ömür boyu sürecek bağlılık gerektirir. Bu süreçte kazançlar büyük olabilir, ancak zorluk ve kayıplar da olabilir (Duffy ve Sperry, 2014). Kültürümüzde ayrı bir öneme sahip olan aile toplumun temelini oluşturur. Birey yaşamı boyunca edindiği değerlerin büyük bir bölümünü ailesinden alır. Dolayısı ile kültürümüze ait değerlerin nesillere aktarılmasında aile sorumluluk üstlenir. Bu yönüyle bakıldığında da aile bireyleri birbirlerinin mutluluğu ve hüznü ile yakından ilgilenir. Bireyin yetişkinliğinde de eşi ve çocukları ile ilgilide aynı durum geçerlidir. Aile bireylerinin sosyal hayatında ve iş yaşamında yaşadığı olumsuzlukları paylaşacağı kişilerin başında kuşkusuz aile gelir (Akgün, 2021).

Mobbing sürecinde aileler dolaylı olarak etkilenen kesimi oluşturmaktadır. Sosyal hayatında ve iş yaşamında mobbinge maruz kalan mağdur, yaşadığı olumsuz durumları ailesine yansıtır (Tınaz, 2006). Mağdurun, iş yaşamında maruz kaldığı mobbing uygulamaları nedeni ile içine kapanık ve duygularını gizleyen ruh hali, yılgın ve sürekli yaşadıklarından bahsetme isteği yakın ilişkide bulunduğu ailesi ile ilişkilerini olumsuz etkiler. Mobbing uygulanarak işten ayrılamaya zorlanan birey işinden ayrılması aile ilişkilerini önemli derecede etkiler. İşten ayrılması ile yaşadığı gelir kaybı ve itibar kaybı sorunlara neden olabilir (Duffy ve Len Sperry, 2007). Mağdurun yaşadığı mobbing uygulaması sonucunda, mağdurun sosyal statüsündeki ve hayat standartlarında yaşanabilecek olumsuz durumlardan rahatsız olabilecek eşin tepkisi mağdura oldukça büyük bir yıkım etkisi yaratabilir (Minibaş ve İdiğ, 2009). Bu durum eşleri boşanma noktasına bile götürebilir (Tınaz ve Karatuna, 2010).

1.1.4.3 Örgütler

Mobbingin örgütlere; verimlilik, çalışanların; işe bağlılık ve doyumları bakımından olumsuz sonuçları olmaktadır. Çünkü mobbing uygulamaları iş ortamında öncelikle stresli bir hava yaratmaktadır. İş ortamında yaşanan stres, bir arada çalışan bütün personelleri rahatsız eder, çalışanın performansını düşürür ve

Çalışanların rgtsel bağlılığının zayıflamasına yol açabilir. İş ortamında yaşanan mobbing sonucunda çalışanların dikkati, örgütün amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Oluşan huzursuzluk örgütün imajına yansır ve örgütün olumsuz şekilde tanınmasına yol açar. Bireylerin işlerine ve örgütlerine aidiyet duyguları azalır, daha iyi bir çalışma atmosferi olan işyerlerine geçmek için fırsat kollarlar. Yetişmiş bireylerin ayrılması ile örgütte kazanılmış olan tecrübede yitirilir ve tabiri yerinde ise örgüt kan kaybetmeye başlar. Eğitimi ve deneyimli alanında uzman kişilerin kaybedilmesine paralel olarak yeni kişilerin alınması ve onların eğitimi uzmanlaşması için geçen zaman ve masraflar kurumun maliyetini de artırırken bazen maddi zararlar da görülebilir (Davenport vd., 2003).

Çeşitli mobbing uygulamaları sonrasında örgütler insan kaynakları açısından oluşan yeni istihdam, deneyimli elemanın kaybı, yeni elemanın yetiştirilmesi, kurumsal eğitim masrafları ve işe giriş çıkış masrafları gibi kalemler örgütlere ek maliyetler getirmektedir. Bunların yanısıra oluşan güvensiz ortam sağlıksız bir iş yeri ortaya çıkarmaktadır. Tüm bunların sonucunda örgüt verimliliği düşmektedir. (ztrk, Dereli, İpek, Müdüroğlu ve Faikoğlu, 2015).

Örgütlerin mobbing sonucunda katlanmak zorunda kaldıkları problemleri psikolojik ve ekonomik olarak ayırabiliriz (Tınaz, 2004).

Psikolojik problemler;

- Kurum kültürünün zayıflaması
- Sağlıksız iş ortamı
- Personelde motivasyon eksikliği
- Personeller arası iş birliğinin yok olması
- Güvensizlik
- Personeller arası saygının yok olması

Ekonomik problemler;

- Kalifiye personelin işten uzaklaşması
- İstifaların çoğalması sebebi ile yeni personel alımı ve eğitimi ile ilgili masrafların çoğalması
- Raporların çoğalması
- rn kalitesinin değer kaybetmesi

- Beklenmeyen emekli olma durumları ve tazminat
- İşsizlik giderleri

1.1.4.4 Toplum

Mobbingin bireyler, örgütler ve aileler üzerinde yarattığı etki, içinde yaşanılan toplumu da etkilemektedir. Mobbing uygulamaları nedeni ile sosyal hayat içerisinde mutsuz olan insan sayısı giderek artmaktadır. Ayrıca mutsuz kişiler ve ailelerin yer aldığı, iş barışının olmadığı bir sosyal hayat mobbingin ortaya çıkardığı toplumsal buhran olarak düşünülmektedir (Bahçe, 2007). Mobbing mağdurunun, sağlık masrafları, çalıştıkları iş yerine ve devlete ekonomik anlamda ekstra maliyet olmaktadır. Ayrıca, mobbing sonucu, mesleki yeterliliğini yitirmiş, duygusal yönden zedelenmiş, problemlili insanların çoğaldığı bir toplum ortaya çıkmaktadır (Gürhan ve Kaya, 2014).

1.1.5 Mobbinge Karşı Alınacak Önlemler

Mobbing uygulamalarının olumsuz etkileri, bireyler, örgütler, bireyin ailesi ve toplumda görülebilir. Bireyin çevresinde oluşabilecek etkileri erken tespit ederek, mobbing engellenebilir. Etkilerini daha az seviyeye düşürmek için bir dizi önlem haritası hazırlanabilir. Dünyada ki tüm sektörlerde görülen mobbing uygulamalarının herhangi bir sınırı bulunmamaktadır (Yüctürk, 2003).

Bireyler, kendilerine mobbing uygulandığını hissettikleri zaman, mobbingciye karşı koyabilmek adına izleyebileceği bir yol haritası geliştirmelidir. Mobbing sorunu ile baş edebilmek için öncelikle yaşadığı sorunun ne olduğunu kavraması gerekmektedir (Davenport vd., 2003). Nitekim ancak sorun tanımlandıktan sonra, mobbinge karşı nasıl mücadele edileceği sürecine girilebilir. Mobbing ile mücadelede, hem mağdurun hem de örgütün uygulayabileceği yöntemler vardır. Başlangıç olarak, mobbing mağdurunun, özgüvenli olması, kendisini tanıması, ön kabullerinin olduğunu bilmesi ve bu kabulden rahatsızlık duymaması gerekir (Tutar, 2005). Mağdurlar mobbing ile baş edebilmeleri için iş ortamında haklarını bilmeli, olumsuz durumlar karşısında haklarını aramaktan çekinmemelidir. Kendisini ve mesleği ile ilgili yeterliliklerini geliştirmeli ve kendine olan güvenini artırmalıdır. Bunlara ek olarak kendisini mağdur zihniyetinden çıkararak, sağlıklı düşünüp, doğru adımlar için tüm seçenekleri değerlendirmelidir (Mizrahi, 2013). Mağdurlar mobbing ile baş edebilmeleri için iş

ortamında haklarını bilmeli, olumsuz durumlar karşısında haklarını aramaktan çekinmemelidir. Kendisini ve mesleği ile ilgili yeterliliklerini geliştirmeli ve kendine olan güvenini artırmalıdır. Bunlara ek olarak kendisini mağdur zihniyetinden çıkararak, sağlıklı düşünüp, doğru adımlar için tüm seçenekleri değerlendirmelidir (Tınaz, 2006).

Mobbing ile ilgili personeller üzerinde yapılan araştırmalarda, iş ortamından uzaklaşmak, istifa etmek, idareciye yaşadığı durumu aktarmak, bağlı bulunduğu sendika yönetiminin desteğine başvurmak, en yakını olan ailesinden destek istemek, mobbingciye karşı dik durmak, yaşadığı durumu yaşanmamış gibi göstermek ve yaşadığı durumu iş arkadaşlarına anlatmak gibi farklı mücadele yöntemlerinin uygulandığı görülebilir (Hogh ve Dofradottir, 2001). Uzman kişiler, mağdurlara, yaşadıkları olumsuz durumlar dayanılamayacak bir düzeye geldiğinde iş yerlerini değiştirmelerini, arkadaş ve aile çevresinden uzaklaşmamalarını, kişisel ve mesleki yeterliliklerini geliştirmelerini, hayatlarının sadece işten ibaret olmadığını hatırlamalarını, güçlü kalabilmelerini, yasal haklarını öğrenmelerini ve bu konuda profesyonel destek almalarını önermektedir (Özer, 2009) Mobbing mağduru hızlı hareket etmemeli ve aşırı tepki göstermemelidir. İçinde bulunduğu özel durum ve kurumun yapısına ilişkin bilgiler eşliğinde, önündeki seçenekleri karşılaştırarak gözden geçirmeli ve ona göre karar vermelidir (Dökmen, 2005). Mobbing mağduru sosyal hayat içerisinde sadece kendisinin mobbing davranışlarına uğradığını düşünmemelidir.

Tutar (2004)'a göre mobbing uygulamalarına karşı bireyler 3 tür tavır sergilemektedir bunlar;

Duygusal tacize anlayış göstermek: Mobbing uygulaması sistemli bir şekilde uygulanmaya devam ediyorsa mağdurun sergilediği bu tavır psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara yol açabilir.

Geri çekilmek: Bu tavır, mağdur ile mobbing uygulayıcısı arasında güç dengesizliğinden dolayı istenmeden seçilen bir yoldur.

Karşı savaş vermek: Burada mağdur, mobbing uygulayıcılarına aynı şekilde karşı vermek yerine istikrarlı bir duruş sergileyerek sorunları çözmeye çalışır.

Mağdurlar mobbinge karşı koyabilmek için öncelikle kendi mesleki yeterliliğini, kişisel yeterliliğini geliştirecek ve olumsuz durumlara karşı koyabilme

direncini yükseltecek çalışmalar içinde olması gerekmektedir. Bu çalışmalara başlangıç olarak aşağıdaki adımlar izlenebilir (Çakır, 2006):

Öz saygısının arttırılması: Öz saygısı yüksek kişiler gerçekçi yapıcı ve uzlaşmacı bir yapıya sahip olur. Bireylerin yapılarına göre değişen mücadele stratejileri vardır. Kişiliğinin farkında olan bireylerin, mobbinge karşı mücadele yeteneği yükselecektir.

Denge bölgeleri oluşturmak: Denge bölgesi, mağdurun kendisini rahat ve güvende hissettiği bir ortamdır.

Mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmek: Mobbingin uygulamalarının oluşturduğu sağlıklı ortamı değiştirmenin bir yoluda kişinin mesleki ve kişisel yeterliliklerini geliştirmesidir.

Ruh sağlığını korumak: Güçlü ruh sağlığı, mağdurun olumsuz etkilenmesini engeller ve mobbinge karşı kendisini daha donanımlı kılar.

Değerleri açıklamak: Mağdur, kültürel değerlerin önemine ve bilincine varmalı bu sayede mobbingin olumsuz etkisini azaltabilir ve mobbinge karşı koyma yeterliliğini artırabilir.

Kurum açısından baktığımızda, mobbing ile mücadele etmek, yönetimin karşılaştığı en zor durumlardan birisidir. Kurumlarda mobbing ile mücadele etmek için atılması gereken ilk adım, kurumda ortaya çıkan huzursuz ortamın biran önce farkedilmesidir. Bunun için de yöneticiler, mobbing uygulamaları konusunda dikkatli olmalı, bu duruma yol açması muhtemel davranışlarla ilgili önlemleri gecikmeden almalıdır (Kırel, 2007). Kurumların çalışma alanlarındaki farklılıkları nedeniyle mobbing ile mücadele yöntemleri farklılık göstermektedir. Kurumlar, mobbing uygulamalarına karşı, mobbingin etkileri hakkında bilgi edinmeli, kamuoyundaki itibarlarını, kurumsal yapılarını ve marka değerlerine zarar verebilecek uygulamalardan kaçınmak için yapıyı güvence altına almalıdır (Öztürk vd., 2015). Kurumda var olan bir mobbing uygulamasının sona erdirilmesi ve yeniden düzenlenmesi için yapılması gereken ise, öncelikle iş ortamında yaşanan mobbing uygulamalarının sebeplerinin, uygulayıcı ve mağdurun belirlenmesidir. Bundan sonra mobbingin nedeni olarak belirlenen sorunlar düzeltilerek, kurumun yeni mobbing ortamı oluşturmayacak, sağlıklı bir yapıya kavuşturulması gerekir (Tutar, 2005).

Mobbing ile mücadele edebilmenin en etkili yolu korunma, başka bir deyişle mobbingin ortaya çıkmasını engelleyici önlemler almaktır. Bu kapsamda mobbing ile mücadelede örgütsel yaklaşımları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Kurumsal politikalar oluşturup personeli bilgilendirmek,
- Etkili ve işleyen bir şikayet mekanizmasını uygulayabilmek,
- Eğitici faaliyetler düzenlemek,
- Kurum kültürünü ve ikliminin güçlendirilmesi
- Personellerde kurumsal aidiyet duygusunun geliştirilmesi (Aydemir, 2007)
- Örgütsel liderliğin kurumsallaşması,
- Örgütsel rolün benimsenmesi veya yeniden tasarlanması,
- Sağlıklı bir örgüt ortamının geliştirilmesi,
- Açık, şeffaf ve empati yapabilen bir yönetim anlayışının sağlanması,
- İş tasarımı yapılacak iş ve işgören uyumunun sağlanması,
- Aynı amaç doğrultusunda personellerin bir ara olabilmelerini sağlamak,
- Çatışma yönetiminin doğru uygulanmasıdır (Dündar, 2010)

Bu bilgilere ek olarak Davenport ve arkadaşları (2003) kurumların mobbing uygulamalarını önleyebilmeleri için aşağıdaki ilkeleri belirlemişlerdir;

- Kurumun tüm birimlerindeki personellerin kurum gözünde aynı değere sahip oldukları hissettirilmelidir.
- Kurum içerisinde şeffaf ve herkesin anlayabileceği süreç raporları olmalıdır.
- İş tasarımı içerisinde personelin görev ve sorumlulukları belirlenmiş olmalıdır.
- Kurumun insan kaynakları politikası; etik değerlere ve kanuna uygun davranışlar olmalıdır.
- Kurum disiplin hususunda programlı ve objektif olmalıdır.
- Personellere iş yerindeki konuları hakkında eğitimler aldırılmalı, kurumun vizyonu hakkında bilgilendirilmeli ve mobbing konusunda hizmet içi eğitimler aldırılmış olmalıdır.
- Kurum yeni işe alımlarda sadece teknik detaylara göre inceleme yapmamalıdır. Takım çalışmasına yatkınlık, hayal gücü, problem çözme gibi özelliklerde de değerlendirme yapılmalıdır.

- Kurum hedeflerine ulaşmakta çalışanların katkısının üst seviyede olacak bir yapıya sahip olmalıdır.
- Sosyal hayat içerisinde personellere kurum tarafından yardım programları ile destek verilmelidir.
- Kurum, kurum içindeki tüm sorunları çözüme kavuşturabilecek yapıya sahip olmalıdır. Çözülmemiş sorun bırakmamalıdır.

1.2 Çatışma

Çoklu etkileşimin olduğu bir dünyada, bireyler arasındaki ve birey ile çevresi arasındaki ilişki, yaşamın merkezinde bir rol oynar. Sosyal hayatın önemli yönlerinden biri, bireyler arasındaki her türlü etkileşimi dikkate alır (Mandalina, 2016). Bireylerin iletişim halinde olduğu tüm ortamlarda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bu iletişim sürecinde ilişkilerde uyumsuzluk ve tutarsızlıklar tüm taraflar arasında çatışmayı doğurur (Rahim, 1992). Çatışma, grubun bir veya daha fazla üyesinin inançlarına veya eylemlerine başka bir grubun bir veya daha fazla üyesi tarafından karşı çıkıldığında veya kabul edilemez olduğunda, bireyler arasında veya bir grup içinde ortaya çıkan bir tür sürtüşme, zıtlasma veya anlaşmazlığı ifade eder (Mandalina, 2016). İnsanlar bir grup olarak çalıştığında, çatışma en öngörülebilir sonuçlardan biridir. Çoğu yönetici, çalışma zamanlarının çoğunu insanlarla ilgili sorunlardan kaynaklanan anlaşmazlıklar veya çatışmalar ile uğraşarak geçirir.

Bireyler, gruplar ve kuruluşlar, işlerini yürütürken veya birbirleriyle etkileşime girerken, zaman zaman çatışma yaşarlar. Bunun nedeni, ilişkilerini düzenleyen kurallardaki belirsizliklerin büyüklüğü, çıkar farklılıklarının olması, bir veya daha fazla tarafın üzerinde anlaşmaya varılan prosedürleri bilinçli olarak ihlal etmesi olabilir. Cole (1995 akt; Murerwa ve Guantai, 2019) Çatışmayı, bir bireyin veya grubun algılanan faydaları ile başka bir birey veya grubun çıkarlarıyla farklılaştığında, güçlü duyguların kışkırtılması ve uzlaşmanın bir seçenek olarak görülmemesi durumunda ortaya çıkan bir durum olarak tanımlamaktadır. Günümüzde örgütlerde çatışmalar, yaşanış biçimi ve sonuçları açısından değerlendirildiğinde, en azından taraflardan biri için olumsuz bir anlam taşıdığı görülmektedir. Özellikle taraflar arasından güç dengesizliği olduğunda çatışmalar güce dayalı çözülmeye çalışılmaktadır. Oysa, bireylerin kendi tercihlerinin kabul edilmesini istemesi, bir kaynağın ya da gücün kullanımında önceliklerin belirlenmesi şiddete başvurmadan da gerçekleşebilir (Tjosvold, 1991). Yöneticiler,

çatışmaların olumlu etkilerini artırırken, çatışmanın olumsuz özelliklerini sınırlamak için yalnızca çatışmaları yönetmekle değil, aynı zamanda her türlü çatışmayı azaltmak, ortadan kaldırmak veya sona erdirmek için çatışmayı çözme konusunda da gerekeni yapmalıdır. Bununla birlikte, yöneticilerin çatışmayı ele alma şekli, çatışmanın bir organizasyon veya çalışanlar için faydalı mı yoksa aşağılayıcı mı olduğunu belirler (Deutsch ve Coleman, 2000). Çatışma kaçınılmazdır ve hatta arzu edilir: “Bir organizasyonda çalışmak, çatışma içinde olmaktır. Ortak çalışmadan yararlanmak, çatışma yönetimini gerektirir” (Tjosvold 2008: 19). Örgütsel çatışmalar kaçınılmazdır ve araştırmalar çalışanların çalışma süresinin yaklaşık yüzde 20'sinin çatışmaları yönetmek için harcadığını göstermektedir (Rahim, 2000).

Çatışmaların iyi/sağlıklı veya tehlikeli/ters etki yaratıp yaratmadığı konusunda farklı görüşler vardır. Bazı bilim adamları çatışmaların iyi olduğuna inanırken, diğerleri bunların gereksiz olduğuna ve önlenebileceğine inanmaktadır. Klasik düşüncedeki yöneticiler, çatışmayı bastırmanın ve ne pahasına olursa olsun barışı korumanın, çatışmayı yönetmenin en iyi yolu olduğunu düşünürler. Ancak modern görüş, çatışmanın çözülmesi gereken daha ciddi bir sorunlu konu için bir uyarı işareti olarak görmektedir (Darling ve Walker, 2001). Her ne kadar tüm aksaklıklar ve farklılıklar çözülemese de, çatışmaları yönetmek 'ortaya çıkan olumsuz sonuçlarını azaltabilir ve olumlu işlevlerini geliştirebilir, böylece organizasyonlarda etkinliği teşvik edebilir (Rahim, 2002).

1.2.1 Neden Olan Faktörler

Çatışma, sebepsiz yere kendiliğinden ortaya çıkmaz. Çatışmalar kurum içerisinde çeşitli nedenler ile ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın doğru yönetilebilmesi için çatışmanın varlığının kabul edilip, neden kaynaklandığını doğru analiz etmek gerekmektedir.

1.2.1.1 İletişime İlişkin

Kurumlarda çatışma ortamının oluşması genellikle bireyler ya da bireyler arası iletişim eksikliğinden kaynaklanır. Kurulan ilişkide iletişimin yanlış olması, resmi kanalların dışında iletişim kurulması çatışmanın oluşmasına ortam hazırlamaktadır. İletinin gecikmesi, anlayış ve algı farklılıkları personelleri yanlış kararlar vermeye yönlendirebilir. Kurumların amacının, personellere doğru

aktarılması ve idareciler ile personellerin etkileşiminde uyumlu bir ortamın oluşturulması, iletişimin doğru olması sayesinde olur. Bunun tersinde olabilecek durumlarda kurumun birimleri arasında çatışma kaçınılmaz olur (Demir, 2019). Kurumlar birçok birimden oluşur. Tüm birimlerin kendilerine ait görevleri ve sorumlu oldukları alanlar vardır. Bu görev ve sorumlu oldukları alanlara ait bilgileri toplayarak kuruma iletirler. Kuruma iletilen bilgilerin doğruluğu veya yanlışlığına göre diğer kişilerin ya da birimlerin başarısı etkilenmektedir. Kurumlar personellerinden ve birimlerinden gelen bilgilere dayanarak karar verirler. Dolayısıyla yanlış gelebilecek bilgiler, kurum içinde çeşitli olumsuz durumlara sebep olabilecektir (Altındal, 2010).

1.2.1.2 Örgütsel Yapıya İlişkin

Kurumun büyüklüğü; Kurum büyüdükçe birim sayısında, personel çeşitliliğinde, yönetim kademesinde artışlar olacak, yeni teknik alan, rol ve statü oluşturulacaktır (Tuğlu, 1996). Kurumun büyüklüğü, personellerin çalıştıkları kurumu tanımamasına, bununla beraber personelin bireysel amacı ile kurumun amacı arasında kopukluğa sebep olduğu düşünülmektedir. Bunlara ek olarak oluşan yeni teknik alanlar arttıkça, kurum içi iletişim ve koordinasyon sorunları meydana gelmektedir. Kurumun yönetimini karışık duruma getiren bu sorunlar farklı çatışma ortamlarına zemin hazırlamaktadır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2005; akt. Doğan, 2012,). Kurumun büyüklüğü amacın belirsiz olmasına, ilişkinin daha formal yürütülmesine, aşağıdan yukarı iletilen mesajların süreç içerisinde farklılaşmasına ve bu durumlarda çatışmaya neden olmaktadır (Özgan, 2006).

Kaynakların az ve kıymetli olması; Kurum içinde bulunan birimlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ve başarılı olabilmesi için kaynaklara ihtiyacı vardır. Aynı kaynağı kullanan farklı birimler olabilir dolayısı ile bu yarış anlaşmazlıklara sebep olabilir (Eren, 2004).

İşbölümü; Günümüz kurumlarında, ürünlerin oluşmasında verimi artırmak için teknik anlamda iş bölümü ve uzmanlık büyük öneme sahiptir. Kurumlarda tüm birimlerin kendilerine has özellikleri vardır (Eren, 2001). Her birim değerlerini benimser ve bu değerler davranışlarına yansır dolayısıyla oluşan bu farklılıklar çatışmalara neden olabilir.

Fonksiyonel bağımlılık; Bir amaç etrafında toplanmış aynı organizasyona hizmet eden insanlar işleri gereği farklı birimlerde farklı uzmanlık alanlarında çalışabilir. Fakat organizasyon bağımlılık gerektirir bu bağımlılığın toplu şekilde benimsenmesi durumunda çatışma durumları az, çok yönlü farklı bağımlılıkların olması halinde ise çatışma durumları yüksektir (Şahin ve ark, 2002).

Statü ve rol farklılıkları; Kurumlar farklı rollerde ve konumlarda bireyleri bünyesinde bulunduran yapılardır. Kişiler konumları gereği diğer konumlardakilere göre farklı anlayış ve algılara sahiptirler. Kişiler değişen dünya düzeninde aldıkları eğitim ve yaşlarının ilerlemesi sebebi ile konumlarında değişiklik isteyebilirler. Bu durumda oluşabilecek anlaşmazlıklarda kurum içerisinde çatışmalara oldukça sık rastlanır (Önal, 2016).

Yetki ve sorumluluk ile ilgili belirsizlikler; İş tasarımıındaki doğru planlanamamış organizasyon şeması, sınırları çizilmemiş yetkilendirme ve sorumlulukların verilmesi çatışmaya zemin oluşturmaktadır. İş ortamının dinamik ve kurumsal yaşamın hızlı olması bazı personellerin yetkilerini ve sorumluluklarını tam olarak doğru yönetememesi çatışmalara neden olabilir.

Yönetim biçimindeki farklılıklar; Kurumlarda yöneticilik pozisyonlarında olan personellerin kişilik özellikleri, liderlik tarzları, politik görüşleri ve adalet anlayışı (ödüllendirme, ücretlendirme, performans değerlendirme, denetim biçimi, ortak karar verme) değişkendir. Kurumda alınacak yeni kararlar, personelin ve kurumun faydasına olacak şekilde olmalıdır aksi halde çatışmalara sebep olabilir. (Koçel, 2003).

1.2.1.3 Bireylere İlişkin

Kişilik; İnsanların tüm özelliklerini yansıtan büyük bir kavramdır. Bireylerin hareketlerine ve düşünce yapısına yansıyan psikolojik ve fizyolojik niteliklerinin ölçülebilir kısmıdır (Erdoğan, 2007). Kurumlardaki personellerin kişilik özelliklerindeki farklılıklar zıtlaşma nedenleri arasındadır. Personelin alınganlık, öfke, tahammül seviyesi gibi özellikler çatışmanın meydana gelmesinde etkilidir (Ertürk, 2000). Özetle, personellerin farklı bakış açıları, yapıları ve davranışları çatışma nedenlerindendir.

Amaç farklılıkları; Kurumların amaçları ile personellerin amaçları arasında oluşan farklılıklar çatışmaya zemin oluşturmaktadır. Bireylerin yetiştirilme tarzları, sosyal yaşantıları, duyguları ve davranışları birbirinden farklıdır. Bu durum hem bireysel hemde kurumsal açıdan farklı beklenti ve ihtiyaçları ortaya çıkaracaktır buda çatışmalara sebep olabilir (Yeniçeri, 2009).

Güç mücadelesi; Kurumda yöneticilik görevini yürüten kişi, kurum içinde yöneticilik görevini uygularken personelleri ile arasında farklı sebeplerden dolayı anlaşmazlıklar yaşanabilir. Böylesi durumlarda sağlıklı ve verimli bir yönetim modelini uygulayabilmek, kurum türü (kamu/özel) farketmeksizin, yaşanan çatışma durumlarını doğru yöntemleri kullanarak çözmek gerekmektedir (Pelit, 2005).

1.2.2 Çatışma Türleri

Çatışma, geniş kapsamlı bir olgudur; bir tarafı ile kuruma fayda getirirken diğer tarafı ile kurumda işbirliğini ve uyumu bozabilir. Çatışmayı incelerken, çatışmanın taraflarını iyi analiz etmek gerekir. Bunun içinde çatışma türlerini bilmek gerekir (Özdemir, 2012).

1.2.2.1 Taraflarına Göre

Kurumlarda farklı seviyelerde çatışma türleri meydana gelebilmektedir. Yapılan araştırmalara göre çatışmayı gruplandırırken kurum içinde çatışmaya taraf olabilecek kişi veya kişiler içinde gruplandırma yapılmıştır. Bu grupları beş farklı şekilde sıralayabiliriz (Koçel, 2003).

Bireyin kendi iç dünyasındaki çatışma: Bu çatışma kişinin kendi içinde oluşur; güduları veya dürtüleri engellendiğinde veya bir kişi iki farklı kararla karşı karşıya kaldığında ve birbiriyle rekabet eden hedefler ve rollerle karşı karşıya olduğu için uygun kararı alamadığında bireyin içinde ortaya çıkar (Hussein ve Al-Mamary, 2019).

Kişilerarası çatışma: Muhtemelen iki veya daha fazla kişi arasında ortaya çıkan en tanınmış ve popüler çatışmadır. Bu, çoğu insanın bir organizasyonda “çatışma” olarak adlandırdığı şeydir ve bu, iki kişi arasında meydana gelen farklılıklar nedeniyle olabilir (Green ve Charles 2012). Bu çatışma, sınırlı bir insan gücü ve sermaye kaynağı için rekabet eden veya aynı terfi için rekabet eden iki

yönetici arasında olabilir; ayrıca en iyi müşterileri için en iyi pazarlama planı konusunda anlaşamayabilirler. Ayrıca bu çatışma yönetici ile patronları, amir ile işçi arasında veya işçi ile işçi vb. arasında olabileceği gibi, örgütlerin amaç ve hedefleri arasındaki farklılıklardan da kaynaklanabilir (Kinicki ve Kreitner 2008).

Kişilerle gruplar arasındaki çatışma: Bir gruptaki bir kişi, organizasyondaki diğer gruptan farklı bir hedefe ulaşmak için çalıştığında olur. Bu çatışma örgütsel düzeyde gerçekleşir (Barki ve Hartwick 2002). Resmi ve gayri resmi tüm grupların, grubun tüm üyeleri tarafından bağlı kalınan belirli operasyonel standartlar ve davranış ilkeleri oluşturma eğiliminde olması normaldir. Bir üye, kendisini grubu içinde kalmaya zorlayan sosyal ihtiyaçlara sahip olabilir, ancak aynı zamanda grubunun hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli yollar ile aynı fikirde olmayabilir. Bu tür çatışmalar, liderler ile takipçileri arasında veya yöneticiler ile ast grupları arasında da olabilir. Yöneticiler veya liderler, grup üyelerine karşı disiplin önlemleri alabilir, böylece grupla çatışmalara yol açabilir ve bu da daha sonra organizasyonun tüm üretkenliğinde bir düşüşe neden olur. Aynı grubun üyeleri arasında anlaşmazlıklar varsa grup içi çatışmalar da olabilir (Hussein ve Al-Mamary, 2019).

Gruplar arası çatışma: Bir organizasyonda her biri amaçlarına ulaşmak isteyen farklı gruplar arasında ortaya çıkan çatışmalara gruplararası çatışmalar denir. Organizasyonlar birbirine bağlı bölümler, çalışma ekipleri, departmanlar, bireyler, departmanlar veya gruplardan oluşan ağlardan oluşur. Bir talep olduğunda bireyler çeşitli gruplar oluşturma eğilimindedir (Green, 2012). Çatışmalar, örgütlerin yapısındaki doğal faktörler nedeniyle meydana geldiğinden. Bu nedenle, gruplar arası çatışma doğal olarak çok fazla kişisel olmayabilir. Örneğin, yönetimler ve sendikalar arasında sürekli ve hayati çatışmalar vardır (Kinicki ve Kreitner, 2008). Çatışmalar, farklı amaçları nedeniyle ve bir organizasyonun operasyonları, süreçleri veya yapıları içindeki çeşitli birimleri arasındaki çeşitli temel farklılıklar nedeniyle kuruluş içindeki farklı işlevsel gruplar arasında ortaya çıkar.

Organizasyonlar arası çatışma: Örgütler arası çatışmalar, bir dereceye kadar birbirine bağlı olan örgütler arasında meydana gelir. Organizasyon seviyelerine özgü tüm çatışmalar, bireysel seviyelerde veya grup seviyelerinde

meydana gelen ihtilafları içerir (örneğin, bir alıcı kuruluş ile bir tedarikçi arasında politika konuları, teslimat süreleri, kalite, miktar vb.) (Hussein ve Al-Mamary, 2019).

1.2.2.2 Niteliğine Göre

Çatışmayı etkin şekilde yönetebilmek için öncelikle çatışmaya ilişkin nasıl bir yaklaşım benimseneceğine, çatışmanın örgüt için faydalı olup olmadığına karar vermek gerekmektedir. Bu anlamda iki tür çatışmadan söz edilmektedir (Özdemir, 2012).

Fonksiyonel çatışma, örgüt için yapıcı ve yararlı çatışmayı ifade eder ve görevlere odaklanır.

Fonksiyonel olmayan çatışma, ilişkilere odaklanır, kişisel anlaşmazlıklar ve tartışmalar söz konusudur, bu tür çatışmalar örgüt için zararlıdır.

1.2.2.3 Örgüt İçindeki Yerine Göre

Bu tür gruplandırmada, örgüt içindeki değişik basamaklarda ortaya çıkan üç çatışma türünden söz edilmektedir (Gümüşeli, 1994).

Dikey çatışma; Kurumlarda hiyerarşik yapıda çalışan personeller ya da gruplar içinde meydana gelir. Yönetim tarzından memnun olmayan personellerin olduğu durumlarda meydana gelebilir.

Yatay çatışma; Kurumlarda eş değer görevlerde çalışan personeller ya da gruplar içinde meydana gelir. Genellikle personelin, yönetime kendisini ispatlama gereği hissettiğinde eş değer görevdeki çalışma arkadaşı ile yarış haline girerek çatışmaya sebep olabilir (Türkel, 2000).

Emir komuta kurmay çatışması; Örgütün emir-komuta siteminde olan sorumlulukları ve görev alanları belirlenmiş çalışanların yaşadıkları çeşitli nedenlerle oluşan anlaşmazlıklardır (Kırel ve Ağlargo, 2013).

1.2.2.4 Ortaya Çıkma Şekline Göre

Potansiyel çatışma; Amaç doğrultusunda bir araya gelmiş bireyler arasında farklı ilgi ve ihtiyaçlardan ötürü çatışma görülmesi muhtemeldir. Birimleri ile ilgili kaynakların paylaşımında ki adaletsizlikler, personeller arası rekabetçi ortamın olması kişiler tarafından hissedilmeyen fakat çatışma yaşayan bireyler tarafından

hissedilen bir çatışma görülebilir. Kişiler ne yaşadıklarını anlamlandıramazlar (Kirel ve Ağlargo, 2013).

Algılanan çatışma; Kurum personelinin anlayış ve algı biçimiyle meydana gelen çatışma tarzıdır.

Hissedilen çatışma; Tarafların çatışma durumunda hissettikleri ile ilgilidir. Örneğin çatışma durumunda taraflarda stres ve gerginlik hissedilmesi veya yaşanan anlaşmazlıkların tarafların hislerinde olumsuz bir etki yaratmaması hissedilen çatışma ile ilgilidir (Keser, Yılmaz ve Yürür, 2015).

Açık çatışma; Kişilerin kasıtlı olarak karşı tarafların amaçlarına ulaşmalarını engellemek amacı ile davranışlarda bulunmasıdır. Açık çatışma aşamasında kişi söz veya eylemleri belirgin şekilde ortaya konmaktadır (Kılınç, 1985). Örneğin kişiler birbirlerine kırıcı ifadeler kullanabilmekte, bilgi aktarımı karşı tarafın aleyhine sekteye uğratılmakta veya fiziki şiddet uygulanabilmektedir (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000).

1.2.3 Çatışma Evreleri

1.2.3.1 Basit Farklılıklar

Düşük düzeyde uyuşmazlıkların görüldüğü, bireyler arasında büyük sorunlara yol açmayan aşamadır. Oluşan bu uyuşmazlıklar çözüme kavuşturulmadığında bir üst aşamaya yükselebilir. Bu düzeyde iş ortamında rutin işler sırasında ufak uyuşmazlık çıkabilir, karşılıklı anlayış ve iş birliği içerisinde çözüm bulunabilir. Bu aşamada üçüncü bir kişinin müdahil olması gerilimi artırabilir. Fakat basit sorunlar olarak gözüken uyuşmazlıkların arkasında gizlenmiş daha büyük sorunlar, çatışmanın üst aşamaya taşınmasına neden olabilir (Karip, 2020).

1.2.3.2 Anlaşmazlıklar

Uyuşmazlık bu seviyede daha keskin yaşanmaya başlamıştır. Bireylerin beklentileri ve istekleri kutuplaşır. Bireyler anlaşmaktan çok karşılarındaki kişiye kendi isteğini kabul ettirmeye çalışır. Uzlaşmak için ortak çözüm bulmak yerini pazarlık yapmaya bırakır. Pazarlık yapılırken diğer taraftan tarafları mutlu edecek çözüm yolu aranır. Bu aşamada bireyler birbirlerini dışlamazlar fakat suçlayıcı dil kullanırlar. Sorun çözülmediği takdirde arabulucu ile çözüm aranır yada çatışma bir üst seviyeye geçer (Karip, 2020).

1.2.3.3 Uzlaşmazlıklar

Bireyler bu aşamaya geçtiklerinde artık kutuplaşmıştır ve çatışmanın gerilim seviyesi iyice yükselmiştir. Genellikle çatışmalar bu seviyede meydana gelir. Bireyler arasındaki uzlaşma belirli kurallara tabiidir. Bu kuralları bireyler kendileri belirleyebileceği gibi arabulucu tarafından da belirlenebilir. Bu aşamada, kazanmak ya da kaybetmek vardır. Bu süreçte bireylerden biri ya da ikisi de isteklerinden vazgeçmek durumunda kalabilir. Sonuçta elde edilen haklar yeterli değil ise, uzlaşma gerçekleşmiş olsa da, genellikle bir zaman sonra bireyler tekrardan karşı karşıya gelebilir ve bu sefer çatışma daha yüksek seviyede yaşanabilir (Karip, 2020).

1.2.3.4 Zıtlaşmalar

Bu aşamada taraflar birbirlerinin hatalarını bulmak için aralarındaki iletişim planlı ve sınırlıdır. Çatışmanın zıtlaşma evresinde çözüm oylama yada tarafsız bir kişinin arabuluculuk yapması ile karara bağlanabilir. Zıtlaşmada ikna yöntemi önemlidir. Çünkü taraflar birbirini dinlemeyecek ve doğru algılamayacak kadar çatışırlar. Taraflar arasında ortak bir karara varmak ve taraflardan ödün vermesini beklenemez. Taraflar için sadece kazanmak yada kaybetmek vardır. Taraflar çözümü kabul etmeyebilir bundan sonra fiziksel aşamaya geçilir. Bazen arabulucunun uzlaştırıcı çözüm önerileri sayesinde taraflar anlaşır ve çatışma alt aşamalara iner ya da yasal çekişme ile çözümlenir (Karip, 2020).

1.2.3.5 Yasal Çekişme

Bu aşamada çatışma konusu bir hakim önüne gelir. Bu aşamada bireylerin hakimi seçme şansı yoktur. Çatışmanın sonucunda hangi mahkemenin ilgileneceği yasalar ile belirlenmiş ve taraflar genellikle avukat tutarlar. Her iki tarafında kendini ispat yükümlülüğü vardır. Kararı hakim verir ve bu aşamada genellikle kaybedenler için yasal yaptırımlar uygulanır. Tarafların bu karara da uymaması durumunda ise çatışma son aşama olan şiddete dönüşür (Karip, 2020).

1.2.3.6 Şiddet-Kavga

Son aşamada bireyler fiziksel ve psikolojik şiddet uygular. Bu aşamada yaşanan çatışmalar kurumlar ve bireyler için yıkıcı olur. Çatışma bir kez olsun bu evreye tırmandıysa daha alt seviyelere düşmesi beklenemez. Bu durumun sonunda taraflardan biri yada her iki tarafda zarar görebilir (Karip, 2020).

1.2.4 Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, bireyler yada gruplar arası anlaşmazlığı çözüme kavuşturabilmek için çatışmaya taraf olanların bir dizi eylemde bulunmasıdır. Eylemler taraflar arasında yaşanan çatışmanın ortadan kaldırılmasına yada etkilenmesine yol açabilir. Çatışma yönetiminin amacı sağlıklı bir iş ortamı için barışçıl şekilde çatışmayı sonlandırmak olabilir, bunun yanında çatışma yaşadığı kişiye karşı üstünlük sağlamak içinde olabilir (Karip, 2020). Çatışmayı yanlış yönetmenin, iş ortamını bozmaya yönelik bir dizi yanlış kurgulanmış ilişkilerin yaşanmasına dolayısıyla kurumun gelişmesi açısından yakalanabilecek fırsatların kaçırılmasına yol açacağı düşünülmektedir.

Herhangi bir organizasyondaki çatışma kaynaklarının tanınması, çatışma çözüm mekanizmasının geliştirilmesindeki ana adımdır (Rahim, 2002). Örgütlerde çatışmayı yönetmenin en iyi yöntemi, bir kişiyi veya grubu yıldıracak olumsuz bir güç yerine olumlu bir eylemin peşinden gitmektir. Bireysel, grup ve sistem başarısını geliştirmek için örgütsel çatışmanın çözülmesinden ziyade yönetilmesi gerektiğini söyler. Örgütsel çatışmanın tüm seviyelerini tanımlamaya ve sonra arabuluculuk yapmaya ihtiyaç vardır. Çalışanlar, kişiler arası çatışmayı yönetebilmek, olumsuz durumlar ile başa çıkabilmek ve çözülmemiş problemleri doğru bir şekilde ortadan kaldıracak için kendilerine uygun stratejiler geliştirmelidirler (Rahim, 2001). Çalışanların tutumlarını, davranışlarını, üyelerin etkili bir şekilde ilişki kurmalarını sağlamak için değiştirmelerine ihtiyaç vardır. Yöneticiler, çatışmaları çözmek ve yönetmek için çeşitli ama uygun yaklaşımlar geliştirmeli; çalışanlar için zaman zaman örgütsel çatışma yönetimi konusunda çalıştaylar düzenlemeye ihtiyaç vardır (Murerwa ve Guantai, 2019).

1.2.5 Çatışma Yönetimi Stratejileri

Yaygın bir model, çatışmayı ele alma stratejilerini, kişinin kendi endişesini ve diğer tarafın endişesini nasıl tatmin etmeye çalıştığına göre farklılaştırır (Blake & Mouton, 1964; akt., Thomas, 1992), bu da yöneticiler, meslektaşlar ve astlarla etkileşimlerde beş çatışma stratejisiyle sonuçlanır: bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve uyum (Zapf ve Gross, 2001). Tarafların hangi stratejiyi daha çok benimseyeceği genellikle bireylerin kendileri ve karşılarındakilere yönelik ilgisinin seviyesine bağlıdır (Tablo 1.2.)

Tablo 1.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli

		KENDİSİNE YÖNELİK İLGİ	
		YÜKSEK	DÜŞÜK
KARŞI TARAF YÖNELİK İLGİ	YÜKSEK	BÜTÜNLEŞTİRME Tarafların karşılıklı istekleri	UYUM Karşı tarafın istediği
	DÜŞÜK	HÜKMETME Benmerkezcilik	KAÇINMA Görmezden geliyorum

Kaynak: Rahim, (1994) akt., Karip, (2020).

Uyuşmazlıkların yönetilme şekli, çatışmanın tırmanmasında (azaltmada) çok önemli bir rol oynar. Genel olarak, çatışma yönetimi, çatışma yaşayan tarafların (bireyler, gruplar veya kuruluşlar) ne yapmak niyetinde olduklarını ve gerçekte ne yaptıklarını ifade eder (Leon-Perez ve ark., 2015). Bireylerin tercih edeceği strateji; kendi ve karşısındakinin ilgi, beklenti ve isteklerine gösterilen saygının sonucu olarak görülebilir. İki boyut olan çatışma yönetimi stratejilerinde ilk olarak kendi ikinci olarak karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçların doyurulmasına yönelik verdikleri değerin seviyesi olarak belirlenir (Karip, 2020).

1.2.5.1 Bütünleştirme

Bütünleştirme modeli, taraflar bir kazan-kazan sonucu elde etmek ve her bir tarafın memnun olmasını sağlamak için işbirliği yapmak istediklerinde en iyisidir. Çatışmaya dahil olan her iki tarafın çıkarlarını dikkate alarak kalıcı bir çözüm elde etmeye çalışır (Holt ve DeVore, 2005). Bu modelde, bireyler hem kendi hem de karşı tarafın ihtiyaçlarına önem verirler. Bireyler burada çatışmanın ortasında bulunurlar, karşı tarafı iyi anlamayı ve problem çözebilecek muhtemel çözümü saptamak için tüm konuya katılım sağlarlar. Aynı zamanda esnektirler ve pozisyonlarına katı bir şekilde uymazlar (Folger ve ark, 2020). Sorun karmaşık olduğunda, verimli çalışma için diğer taraftan taahhüt istendiğinde ve problem çözme için zaman mevcut olduğunda işbirliği faydalı olarak kabul edilir. Öte yandan, acil çözüme ihtiyaç duyulduğunda ve ilgili bireylerin problem çözme becerilerinden yoksun olduğu basit bir konuda uygun olmayabilir (Rahim, 2002).

Chung-Yan ve Moeller (2010), bütünleştirmenin stratejik çatışmayı veya uzun vadeli bir sorunu ele almanın en iyi yolu olduğunu öne sürmektedir.

Bütünleştirici stile yönelmek kişiler arası ilişkilerde de olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Fakat yinede bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Çok fazla zaman ve enerji gerektirmektedir. Dolayısıyla hızlı karar verilmesi gerektiğinde bu modeli uygulamak zorlaşabilir. Taraflardan biri ya da daha fazlası beklentilerini yükseltirse tarafların amaçlarına ulaşmasını engelleyen bir durum ortaya çıkabilmektedir (Folger vd., 2020).

Ülkemizde yöneticiler kendileriyle eşdeğer konumda olan bireyler ile yaşadıkları anlaşmazlıklarda genellikle bütünleştirme yöntemini kullanırken, kadilerinden aşağıda bulunan çalışanlar ile yaşadıkları anlaşmazlıklarda bu yöntemi kullanmazlar. Bunun sebebi kendisinden aşağı görevlerde bulunan personellere karşı bütünleştirme yöntemini tercih etmeleri çoğunlukla zayıflık olarak görülebilir. Dolayısı ile daha çok hükmetme yöntemi kullanılır (Karip, 2020).

1.2.5.2 Kaçınma

Kaçınma, problemlerin gün yüzüne çıkartmamaya çalışmaktır. Eğer birey kaybetmekten korkuyorsa burada bir istisna olarak çatışmadan kaçınabilir (Folger ve ark, 2020). Kaçınma, sorunu üstlenerek veya durumu geciktirerek bir önlem olarak kullanılmaktadır. Yalnızca mesele önemsiz olduğunda ve diğer tarafı kışkırtmanın olası işlevsel olmayan sonucu, çözümün kazançlarının ve kayıplarının belirsiz olduğu durumlarda kaçınma modeli kullanılabilir (Rahim, 2000). Canary (2003), kaçınmanın genellikle anlaşmazlıkları çözmede etkisiz olduğunu bulmuştur. Thomas (1977), konunun önemsiz olduğu ve ele alınması gereken daha önemli sorunların olduğu, öfkeleri yatıştırmak veya bilgi toplamak için zamanın gerekli olduğu, diğerlerinin sorunla daha etkili bir şekilde ilgilenebileceği ve başka sorunların olduğu durumlarda kaçınmanın en iyisi olacağını düşünmektedir. (Murerwa ve Guantai, 2019).

Bunlara ek olarak kurum içinde kendisinden daha güçlü bir rakip ile karşılaştıysa ya da kurum içindeki rolü zayıf ise kaçınma stratejisi kullanılabilir. Birey problemi hiç gün yüzüne çıkartmayarak kendisini küçük düşürülmekten koruyabilir. Birey rakibi ile yüzleşmek için hazır bulunmuyorsa ve kendisinin

belirleyebileceği bir zaman dilimine erteleyebiliyorsa kaçınma yöntemi doğru olacaktır (Folger ve ark, 2020).

1.2.5.3 Uzlaşma

Uzlaşma stratejisi, her bir tarafın endişesini yerine getirmeyi amaçlayan bir al-ver durumunu savunur (Thomas ve diğerleri, 2008). Tarafların eşit üstünlüğe sahip olduğu ve birbirini dışlayan eylemlere kararlı olduğu, konunun önemli olduğu, işbirliği ve rekabetin çatışmayla başa çıkmanın en iyi yolları olmadığı durumlarda uygundur. Ancak Rahim (2002), işlerin karmaşık olduğu ve problem çözme tarzına dayalı uzun vadeli bir çözüm gerektirdiği ve dolayısıyla sosyal çatışmaları yönetmek için en iyi olmadığı durumlarda uzlaşmanın uygun olmadığını iddia eder. Bu nedenle, daha fazla bütünleştirici stratejiler çatışmalara kalıcı çözümler sağlamada daha pratik olarak kabul edilirken, kaçınma ve hükmetme stratejileri kısa vadeli taktik meseleleri ele almada en uygun olanıdır (Rahim, 2002).

Uzlaşma, işbirliği ve orta düzeyde taviz vermeyi gerektirir. Bazı çalışmalar uzlaşmayı daha fazla taviz vermek olarak tanımlarken, diğer çalışmalarda ise her iki tarafında fayda sağladığı yönünde tanımlama yapılmıştır. Çok önemli konularda, eşit düzeyde ki çalışanların olduğu çatışmalarda ve sorunun gerçekten çözüme kavuşturulması istendiğinde uzlaşma yöntemi kullanılarak başa çıkılabilir. Uzlaşma, zaman kısıtlamaları olduğunda geçici bir çözüm olarak da kullanılabilir. Çatışma yönetimi için gerekli beceriler, orta yolu bulma sanatının durumları değerlendirme ve taviz verme yeteneği olduğu müzakere edilen uzlaşma tarafından benimsenmiştir (Murerwa ve Guantai, 2019).

Ancak uzlaşmacılık beraberinde bazı sakıncaları da getirmektedir. Bazı amaçlara ulaşmış olmanın yarattığı doyumun yanı sıra bazı amaçlarına ulaşmaktan mahrum olmanın acı tadı da birlikte yaşanmaktadır. Uzlaşma aynı zamanda tarafların bir bakıma beklenti içinde olacakları bir duruma düşmesine de neden olur. Birey çatışma sırasında ilgi ve ihtiyaçlarından vazgeçerse bu durumda diğer taraflar bunun karşılığında elde ettiği bir şey olduğunu düşünerek diğer yaşanacak çatışmalarda beklenti içine girerler. Kişi bir kere belli bir pozisyonda ise ve karşı taraf onun ödün vermesini beklerse burada bir sorun ortaya çıkacaktır (Folger ve ark, 2020).

1.2.5.4 Hükmetme

Bu yöntemde bireylerden birisi farklı şekillerde güç kullanmak suretiyle çözüm olarak gördüklerini karşısındakine kabul ettirmeye çalışır. Hükmettiği kişi bu çatışmanın bu şekilde çözülmesinden memnuniyet duymamaktadır. Aslına bakılacak olursa bir çözüm yerine daha çok zorunda bırakmak vardır. Kısa dönemde özellikle hiyerarşik çatışmaların çözüm yöntemleri arasında kolay seçenek olduğu düşünülse de, ilerleyen dönemlerde kurumsal etkinlik anlamında olumsuz sonuçları vardır (Karip, 2020).

Rahim (2002) karar verecek nitelikli bir kişinin olmadığı ve baskın karakterli çalışanların üstesinden gelinmesi gerektiği durumlarda hükmetme stratejisinin kullanılması gerektiğini, bununla birlikte, konunun karmaşık olduğu durumlarda, her iki taraf da eşit derecede kontrol sahibiyse veya taraflar sorun üzerinde oldukça yetkinse, hükmetme stratejisinin uygun olmayacağını söylemiştir. Bu strateji, aynı zamanda, önemli bir konuda haklı olduğunda, hızlı ve kararlı bir şekilde harekete geçilmesi istendiğinde de uygundur.

1.2.5.5 Uyum

Uyum modeli, kişinin kendi ihtiyaçlarını göz ardı eder (Rahim 2000). Uyum yönteminde bireysel isteklerine önem vermediği için karşı tarafın amacının gerçekleşmesine müsaade eder. Uyumlu kişiler, karşı tarafa kendilerini bırakırlar. Uyum sağlamak, ilişkilerin düzeltilmesinde veya korunması içinde yapılabilir. Uyum sağlayıcı olan kişiler, karşılarındakinin ilgi ve ihtiyaçlarına önem verir, esnek bir yapıya sahiptirler, kolay pozisyon değiştirirler (Folger ve ark, 2020). Taraflardan birinin görüşünün doğru olmadığını düşünmesi ve makul olması gerekiyorsa, konunun önemsiz veya diğer kişi için daha önemli olduğu durumlarda, ilişkilerin olağan devam etmesi ve ya kuvvetlendirilmesi hali gerekli olduğu durumlarda, bir yenilgide kaybı en aza indirme arzusu olduğunda uygundur (Rahim, 2002). Chung-Yan ve Moeller'e (2010) göre, uyum sağlama görev çatışmasını ele almak için uygun değildir, ancak uzun vadeli yönelimi nedeniyle kişilerarası ilişkiler çatışmasıyla uğraşırken en iyisidir.

Uyum, kişiler arası işbirliği için yüksek fayda içerir. Gerektiğinde makul tutumların ifadesi, performansın geliştirilmesi, iyi bir anlayış ve barış durumunun sürdürülmesi yoluyla çatışmaların yönetilmesine yönelik düzenlemelerin yapılması

tavsiye edilir. Uyum, özgeciliği, emirlere itaati, bazen de kendi çıkarları doğrultusunda mutlu olmayı içerir (Mandalina, 2016). Uyum sağlama modelinin bir sakıncası, karşı tarafın bu yaklaşımı bir zayıflık ve itaat işareti olarak görmesidir. Bu da karşı tarafın uyum sağlayıcıyı onunla yüzleşmekten korktuğu için öyle hareket ettiğini düşünerek daha baskıcı bir yaklaşım sergilemesine yol açabilir.

Özellike ülkemizde kurumların bürokratik yapıya sahip olması sebebi ile hiyerarşik yapı içerisinde astlar ile üstlerin arasındaki güç dengesi fazla keskin olması sebebi ile ast olarak çalışan personellerin idarecilerin ilgi ve ihtiyaçlarına uyum sağlama oranları daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Karip, 2020).

Tablo 1.3’de Rahim (1992)’in oluşturduğu ve çatışma yönetimi stratejilerinin hangi durumlarda uygulanacağını gösterir tablo bulunmaktadır.

Tablo 1.3. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Kullanımı

	UYGULANABİLECEĞİ DURUMLAR	UYGULANAMAYACAĞI DURUMLAR
BÜTÜNLEŞTİRME	• Konu karmaşık. • Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli. • Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var. • Problem çözmek için yeterli zaman var. • Bir taraf problemi tek başına çözemez. • Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var.	• Basit problemlerde. • Zaman kısıtlıysa • Çatışma yaşanan taraf sonuca önem vermiyorsa • Çatışma yaşanan tarafın problem çözebilme yeteneği zayıf ise
UYMA	• Çatışma yaşayan kişilerden birisi haksız olduğu düşüncesine sahip ise. • Kişilerden birisi gelecekte elde edeceği beklentilerine yönelik ödün vermeye hazır ise. • Çatışma yaşayan kişilerden biri daha güçlü ise.	• Çatışma konusu kendiniz için önemliyse. • Çatışma konusunda kendinizin haklı olduğuna düşünüyorsanız. • Çatışma yaşadığını kişi kesinlikle haksız ise.

HÜKMETME	• Basit problemlerin çözümünde. • Zaman açısından hemen karar alınması gerekiyor ise. • Hiyerarşik yapı içerisinde, • Hiyerarşik yapıda ast görevindeki personelin mesleki yeterliliği düşük ise.	• Çatışmanın konusu anlaşılabilir ise. • Çatışma konusu taraflar için önem arz ediyor ise. • Taraflar eşdeğer oranda güçlü ise. • Acil alınması gereken bir karara ihtiyaç yok ise. • Hiyerarşik yapıda ast görevindeki personelin yeterlilik durumu yüksek ise.
UZLAŞMA	• Her iki tarafın amaçları ikisine de ters. • Taraflar eşdeğer güçlere sahip. • Görüş ayrılığı var. • Bütünleştirme ve zorlama stratejisi başarısız. • Anlaşılamayan bir sorun için anlık çözüme ihtiyaç vardır.	• Eşdeğer güce sahip değiller. • Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık.
KAÇINMA	• Basit yada önemsiz problemler var ise. • Tarafların karşı karşıya geldiğinde çatışmayı görmezden gelmenin. çözümünden daha çok yararı var ise. • Daha uygun bir zaman dilimine ihtiyaç var ise.	• Çatışmanın konusu taraflardan biri için çok önemli ise. • Kararın sorumluluğu size ait ise. • Tarafların geri atma isteği yok, çözüme ihtiyaç var ise. • Ani karar alınması gerekiyor ise.

Kaynak: (Rahim, 1992)

1.3 İlgili Araştırmalar

1.3.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

İlgili yurtiçi araştırmalar mobbing açısından incelendiğinde;

Hacıcaferoğlu (2010) tarafından yapılan çalışmada, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personellere, yıldırma davranışına maruz kalıp kalmadıkları ve kimlerin yıldırma davranışını uyguladığını araştırmak için anket uygulamıştır. Araştırmada; cinsiyet, medeni durum ve kurumdaki görevleri açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna ek olarak personelin orta düzeyin altında yıldırma davranışına maruz kaldığını çalışmada ortaya koymuştur.

Kul (2010) tarafından okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve işdoymu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacı ile yapılan çalışmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mobbing yaşama düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012) araştırmaları sonucu eğitimcilerin mobbing alt boyutlarından görev ve sosyal ilişkiler kapsamında olumsuz davranışlara kısmen maruz kaldıklarını belirlemişlerdir.

Çiftçi ve arkadaşları (2013) makalelerinde mobbing uygulamaları ve iş görenlerin endişe durumları arasında ilişki olduğunu saptamışlardır.

Öntürk (2015) BESYO'da görevli öğretim elemanları üzerinde yaptığı çalışmada, personelin ünvanı ile mobbing arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Ulukuş (2017) yapmış olduğu çalışmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin psikolojik şiddete uğramalarının yok denecek kadar az olduğunu, psikolojik şiddet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu tespit etmiştir.

Pastırmacıoğlu (2017) Tekirdağ'da yaptığı araştırmasında, özel okul öğretmenlerinin, yöneticilerin liderlik özellikleri ile kendilerinin yaşamış olduğu mobbing uygulamalarını incelemiştir. Liderlik özellikleri ile mobbing yaşamaları arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.

Canbuldu (2018) çalışmasında mobbing ile kişilik özelliklerini incelemek için çeşitli değişkenlere bakmış, iş görenlerin kişisel özellikleri ile mobbing arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğunu ortaya koymuştur.

Sarı (2018) akademik personelin mobbing algısı ile örgütsel farklılaşma arasındaki ilişkinin orta seviyede pozitif olduğunu, değişime %44 oranda mobbing algısının sebep olduğunu tespit etmiştir.

Gökalp (2018) çalışmasında eğitim sektöründe kadınlara uygulanan mobbingin sektörler arasında fark olup olmadığını ve uygulayıcının cinsiyet açısından etkisinin olup olmadığını incelemiştir.

Zorlu (2018)'nın yaptığı araştırmada mobbingin uygulandığı kurumlarda personelin, görev yaptığı kurumlarına bağlılık seviyelerini incelemiş sonuçlara göre örgütsel bağlılık ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Balta (2019) tarafından İç Anadolu'da hizmet veren 13 GHSİM merkezinde personellere anket uygulanmıştır. Personelin yaşı ve kıdem yılı değişkenleri açısından anlamlı fark saptanmıştır.

Bostancı'nın (2019) yapmış olduğu çalışmada, yıldırma ve kaygı arasındaki ilişkinin pozitif olduğu saptanmıştır.

Çiçek (2019) yönetimi anlayışlarının ve yönetimi kuramlarının beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin üzerindeki yıldırma düzeylerine etkisini incelemek için yaptığı çalışmada, yaş kriterine göre anlamlı farklılıklar bulmuştur. Buna ek olarak erkek öğretmenlerin yıldırma algıları kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Uluer (2020) Hatay ilinde 445 öğretmene uyguladığı anket sonuçlarına göre yaşları ve medeni durumları açısından mobbinge maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulmuştur. Cinsiyetleri, öğretmenlik yaptıkları okul ve eğitim durumları bakımından bir fark tespit edememiştir.

İlgili yurtiçi araştırmalar çatışma ve çatışma yönetimi stratejileri açısından incelendiğinde;

Mirzeoğlu (2005) tarafından spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin çatışma yönetimi tarzları üzerinde yapılan çalışmada elde edilen bulgular sonucunda çoğunlukla bütünleştirme ve uzlaşma yöntemini kullandıkları, ayrıca kurumlarındaki statülerinin çatışma yönetimi bakımından önemli değişkenlerden bir tanesi olduğunu tespit etmiştir.

Bulut (2005) tarafından GSGM merkez teşkilatında görev yapan çalışanların çatışma yönetim algıları üzerinde yaptığı incelemeye göre, iş görenlerin yöneticileri bakımından çatışma yönetimi algılarına bakıldığında bütünleştirme

yöntemini daha sık tercih ettiklerini tespit etmiştir. Personellerin eğitim durumları, yaşları, çalışma süreleri açısından farkların olduğunu tespit etmiştir.

Yazıcı ve Sunay (2006) tarafından GSGM'ye bağlı federasyon yöneticilerinin personeliyle yaşadığı çatışma durumlarını yönetirken kullandıkları yöntemlerin neler olduğunu araştırmışlardır. Sonuç olarak, yöneticilerin çoğunlukla bütünleştirme ve uzlaşma yöntemini kullandığını saptamıştır.

Şirin (2008) tarafından BESYO'da yöneticilik görevinde ki personelin çatışmayı yönetme ve liderlik stillerini incelemek için yapmış olduğu çalışmada yöneticilik görevindeki personel ve akademik personelin algılarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Güney (2009) tarafından okulda yöneticilik görevindeki personelin duygusal zekaları ile çatışmayı yönetme stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, yöneticilerin öğretmenler ile yaşadıkları çatışma durumlarında en çok “bütünleştirme” yöntemini en az ise “hükmetme” yöntemini kullandıklarını bulmuştur.

Durak (2010) tarafından Denizli Belediyesinde yapılan çalışmada çatışmayı yönetme yöntemlerinden çoğunlukla bütünleştirme yöntemini tercih ettikleri yönünde cevaplar almıştır. Hükmetme yöntemine yönelik sorduğu sorular personellerin diğer sorulara göre en az işaretlediği sorular olduğunu söylemektedir. Buna ek olarak çatışmanın algılanması ile mezuniyet ve kıdem açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Çelik (2011) tarafından spor kulüplerinde görev yapan yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerinin motivasyon düzeyleri ve mükemmeliyetçilik arasında bir ilişki olup olmadığı hakkında yaptığı çalışmada Türkiye Futbol Federasyonuna bağlı liglerde yönetici olan 207 kişiye anket uygulamıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre motivasyon ve mükemmeliyetçiliğin çatışma yönetimini etkilediği tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak, meslek grupları, mezuniyet durumları ile çatışma arasında ilişki bulunmuştur. Görev yaptıkları liglere göre değerlendirildiğinde bütünleştirme yönteminde anlamlı farklılık saptanmıştır. Motivasyon düzeyleri ile çalışma yılı ve görev yaptıkları liglere göre anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Demireli ve Munzur (2012) tarafından Mersin GHSİM’de görev yapan personelin çatışmayı yönetme algıları üzerinde yapılan çalışmada yapılan analizlere göre personelin mezuniyeti bakımından çatışmayı yönetme stratejilerinden bütünleştirme, hükmetme ve uzlaşma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tunç ve Kutanis (2013) tarafından bir üniversite hastanesinde görev yapan 267 hekime benlik saygısının çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkisini araştırmak üzere anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde; cinsiyete, medeni duruma, yaşa, kıdem yılına ve kurumdaki statülere göre, personellerin bazı çatışma yönetimi stratejilerinde farklılıklar olduğu; benlik saygısının bütünleştirme, kaçınma ve uyma yöntemlerini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Açıkalın (2015) tarafından Malatya Büyükşehir Belediyesi’ndeki personelin karşılaştığı çatışmaya ilişkin sorunlar ve bunların nedenleri üzerinde yapılan araştırmada 104 personele anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, kurumda görev yapan personeller arasında yaşanan çatışmalara müdahale edilmeyip, çatışmanın zaman içerisinde kendi kendine çözülmesi %63,5 oranında bulunmuştur. Kurumun taraflar arasındaki çatışmayı yönetmek için kaçınma yöntemini kullandığı tespit edilmiştir.

Erdem ve Konak (2015) çalışmalarında öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin etik liderlik davranışları, çatışma çözme stratejileri ve etik liderlik yaklaşımlarıyla çatışma çözme stratejileri arasında ilişki olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri çatışma yönetim stratejilerinden en çok tümleştirmeyi daha sonra sırasıyla; uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stratejilerini uygulamaktadırlar. Etik liderlik davranışıyla çatışma yönetimi stratejilerinden; tümleştirme, ödün verme stratejileri arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Boyraz (2015) tarafından yapılan araştırmada, eğitimcilerin çalışma yaşamında yaşadığı çatışma durumlarında kullanılan çatışmayı yönetme yöntemleri açısından, branşları, cinsiyetleri, medeni durumları, çalışma yılları, görev yaptıkları yer, yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Öğretmenlerin genellikle bütünleştirme yöntemini kullandığını saptanmıştır.

Koç (2016) araştırmasında, öğretmenlik mesleğinde olan bireylerin iş doyumlarını ve çatışmayı yönetirken tercih ettikleri yöntemleri incelemiş, Tekirdağ'da 345 öğretmene anket uygulamıştır. Sonuca bakıldığında uzlaşma yöntemi ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğunu ortaya koymuştur.

Şahin (2016) ilkokullarda çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada yöneticilik görevini yapanların çatışmayı en çok bütünleştirme yöntemi ile en az uzlaşma yöntemi ile çözmeye çalıştıklarını görmüştür.

Önal (2016) tarafından Alanya Belediyesinde yapılan çalışmada 386 çalışana çatışma yönetimi eğilimleri üzerinde uyguladığı anket çalışması sonucuna göre çatışma yönetimi ve iletişim alt boyutlarında bazı değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Yaşar (2017) üniversitelerde rekreasyon bölümünde okuyan öğrencilerin çatışma yönetimi ve iletişim becerileri arasında ilişki olup olmadığı ortaya koymak amacı ile yaptığı çalışmada öğrencilerin cinsiyetleri, sınıfları ve üniversiteleri ile ilişkili olduğunu, çatışma yönetimi stratejileri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu tespit etmiştir.

Baykal ve Güllü (2018) tarafından İstanbul ili spor işletmelerinde çalışanların çatışma yönetimi yaklaşımları üzerinde yapılan 142 kişinin katılım sağladığı çalışmanın sonuçlarına göre bütünleştirme alt boyutunda kadınlar lehine anlamlı fark bulunmuştur. Araştırmanın genelinde hükmetme stratejisinin en az ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir.

Çapal (2019) tarafından yapılan araştırmada İstanbul ili içerisinde sanayi işletmelerinde görev yapan çalışanların kişilik tiplerinin çatışma yönetimi stratejilerine etkisine bakılmak üzere 182 çalışana anket uygulanmıştır. Veriler incelendiğinde çatışma yönetimi stratejileri ile kişilik özelliklerinin arasında ilişki tespit etmiştir.

Çetinel (2019) tarafından yapılan araştırma finansal hizmetler sektöründe firma yöneticilerinin duygusal zekâlarının uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisini çalışan algısına dayanarak incelemektir. Bu

doğrultuda, 150 çalışanlı finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren firmanın 118 kadrolu çalışanına, yöneticilerinin duygusal zekâlarını ve çatışma yönetimi stratejilerini ölçümleyecek anket uygulanmıştır. Araştırma kapsamında, duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin “Bütünleştirme ve İşbirliği” ile “Kaçınma” stratejilerine başvurma oranlarının arttığı, “Ödün Verme” ile “Hükmetme” stratejilerine başvuru düzeylerinde ise azalış olduğu ortaya konmuştur.

Karataş (2019) tarafından çağrı merkezi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, çatışma yönetimi stratejileri için yapılan analizler sonucunda mezuniyet durumu, kıdem yılı ve birim bakımından farklılıklar bulmuştur. Mezuniyet durumu açısından kaçınma ve hükmetme yöntemleri; kıdem yılı açısından ise uzlaşma yöntemi ile istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Gökoğlu (2020) tarafından İstanbul ilinde yöneticilik görevi olan hemşirelere kişilik özellikleri bakımından çatışma yönetimi stratejilerine etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmanın sonuçlarına göre yöneticilik görevindeki hemşireler genellikle bütünleştirme yöntemini sonrasında ise kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve uyma yöntemlerini tercih ettiklerini tespit etmiştir.

İlgili yurtiçi araştırmalar son olarak mobbing ve çatışma yönetimi stratejileri ilişkisi açısından incelendiğinde;

Asunakutlu ve Safran (2006) çalışmalarında mobbing ile çatışma arasında bulunan ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmalarında işgörenler genellikle ifade özgürlüğünün kısıtlanması yönünde mobbinge maruz kaldığını ve çoğunlukla “kazanalım-kaybedin” yöntemini tercih ettiklerini tespit etmiştir.

Yapıcı (2014) tarafından kurumlarda mobbing uygulamalarının boyutunun belirleyebilmek ve mobbing ile çatışma arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek amacı ile otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında 176 çalışana anket uygulanmıştır. Yaptığı analiz sonuçlarına göre mobbing ile hükmetme yöntemi arasındaki ilişkinin yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Konaklıoğlu ve Yapıcı (2016) tarafından otel işletmelerinde çalışan personellerin çatışma yönetimi stratejilerinin mobbingin çözülebilmesi bakımından kullanılabilirliğinin araştırılması için yapılan çalışmanın sonucuna göre:

bütünleştirme, kaçınma, uyma ve uzlaşma alt boyutları ile mobbing arasında negatif yönde ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle mobbing uygulamasına maruz kalan bireyler çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme dışındaki stratejileri kullandığı takdirde mobbing uygulamasının azalacağı söylenebilir.

Çeliköz (2017) tarafından yapılan araştırmada sağlık sektöründeki örgütsel çatışmalar ve psikolojik yıldırımlar incelenmiştir. Yönetim anlayışındaki eksik görülebilecek durumların çatışma yönetimi sürecine etkileri incelenmiştir.

Mızrak (2019) tarafından hemşireler üzerinde mobbinge ve çatışma yönetimi stratejileri arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir. 12 kamu hastanesinde 300 hemşireye anket uygulanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde izolasyon ve statülere saldırılar olumsuz davranışlar ile kaçınma strateji arasındaki ilişkinin negatif, statülere saldırılar ile hükmetme yöntemi arasındaki ilişkinin pozitif olduğu saptanmıştır. Araştırmada bireylerin iş ortamlarında mobbinge maruz kalmaları ve çatışma yönetimi stratejilerini kullanabilme düzeylerinin orta seviyenin üstünde olduğu saptanmıştır.

Demir (2019) tarafından özel öğretim okullarında yöneticilik görevindeki personellerin çatışmayı yönetme stilleri, öğretmenlik görevindeki personelin mobbinge uğrama olasılıkları ve aralarındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma İzmir ilinde 13 özel öğretim okulunda 168 öğretmene anket uygulayarak gerçekleştirilmiştir. Yöneticilik görevindeki personelin en fazla kullandığı yöntemin “bütünleştirme” en az kullandığı yöntemin ise “hükmetme” olduğu saptanmıştır. Tüm alt boyutlar ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Usta (2021) tarafından üniversitede görev yapan akademik personelin psikolojik şiddet ve çatışma algıları arasında ilişki olup olmadığı araştırmak amacı ile yapılan çalışmada, 235 öğretim elemanına anket uygulanmıştır. Çalışmadan elde edilen verilere göre; akademik personel en çok mesleklerine yönelik ve daha sonrasında sosyal hayatlarına yönelik olumsuz davranışlara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Çatışma algıları ise en fazla bütünleştirme yöntemi en az ise hükmetme yöntemindedir. Medeni durum, personelin yaşı, mesleki kıdem, akademik unvan gibi değişkenlerde çatışma yönetimi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Psikolojik şiddet ve çatışma alt boyutları

arasında ilişki tespit edilmişti bu ilişki negatif yöndedir. Başka bir deyişle psikolojik şiddet arttıkça mağdurlar çatışma ortamlarından kaçınmayı tercih etmektedirler.

1.3.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

İlgili yurtdışı araştırmalar mobbing ve çatışma yönetimi stratejileri açısından incelendiğinde;

Miller (1991) Kanada’da bir tıp fakültesindeki öğretim üyelerini üzerinde yaptığı çalışmada öğretim üyelerinin çatışmayı iş yaşamında sıradan bir olay olarak gördüklerini, buna bağlı olarak çatışmadan kaçınarak kendiliğinden çözüme kavuşacağına inandıklarını görmüştür.

Cornille ve arkadaşlarının (1999) ilköğretim öğretmenleri ile ilgili çalışmalarında, çalışma arkadaşları ve öğrenci ebeveynlerine karşı çatışma yönetimi stratejilerini incelemişlerdir. Öğretmenlerin iş arkadaşları ile alt boyutlar arasında anlamlı fark bulunmamışken, öğrenci aileleri ile hükmetme alt boyutunda anlamlı fark saptanmıştır.

Gross ve Guerrero (2000) yayınladıkları makalelerinde, işgörenler açısından çatışma yönetimi stillerini nasıl algılandığı araştırılmıştır. İşgörenler bütünleştirme yöntemini, hem uygun hem de etkili bir çatışma yöntemi, hükmetme yöntemini, ilişkilerde uygun olmayan, kaçınma yöntemi diğer yöntemlere göre daha etkisiz olduğu düşünülmektedir. Uzlaşma yöntemi, duruma göre orta seviyede makul ve etkililiği fazla olduğu düşünülmektedir. İlişkilerde hükmetme yönteminin, kaçınma yönteminden çok daha uygunsuz olduğu kabul edilirken; kaçınma yönteminin, hükmetme yönteminden daha çok etkisiz bir yöntem olduğu görülmüştür.

Zapf ve Gross (2001) makalelerinde mobbing mağdurlarıyla yaptıkları çalışmada zorbalık kurbanlarının belirli çatışma yönetimi stratejilerini daha fazla kullanıp kullanmadıkları araştırmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre mobbinge maruz kalan mağdurların nihai tepkisinin örgütten ayrılmak olduğunu görmüşlerdir. Bu durumla başa çıkanların ise kaçınma yöntemini kullandığını vurgulamışlardır.

DeChurch ve Marks (2001) yaptıkları çalışmada grubun çatışma yönetiminin grubun etkililiği ve ilişkileri üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırma sonuçları şunlardır: Çatışma aktif bir şekilde yönetildiği zaman grup performansı ile çatışma arasındaki ilişki pozitifdir. Çatışma pasif bir şekilde yönetildiği zaman grup performansı ile çatışma arasındaki ilişki negatiftir. Çatışma kabul edilebilir bir tutumla yönetildiğinde grup hoşnutluğu artmıştır. Çatışma yönetiminde tarafsız ve kabul edilemez davranışlar gösterildiğinde grup hoşnutluğu zarar görmüştür.

Brewer, Mitchell ve Weber (2002) araştırmaları sonucunda yöneticilik görevindeki erkek bireylerin kadınlara göre daha fazla hükmetme yöntemini kullandığını, kadınların ise daha çok kaçınma yöntemini kullandığını tespit etmişlerdir. Kurumsal roller bakımından incelendiğinde hiyerarşik yapıda üst seviyede olan yönetici personellerin bütünleştirme yöntemini, daha alt seviyede olan personelin ise kaçınma ve uyma yöntemlerini daha sık kullandığını tespit etmişlerdir.

Ayoko ve arkadaşlarının (2003) yayınladığı makalelerinde geniş kapsamlı bir araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırmayı üç aşamada yapmışlardır. İlk aşamada görüşme yöntemini kullanmışlardır. İlk aşamanın sonucuna göre çatışma durumları farklı davranışsal ve duygusal tepkilere sebep olduğu görülmüştür. İkinci aşamada ise anket uygulanmıştır. Ankete katılan personellerin çoğu yöneticilik görevinde olan personellerin genellikle mobbing uygulayıcısı olarak algıladıklarını göstermiştir. Üçüncü aşamanın sonuçları ise çatışmanın uzaması mobbing olaylarının arttırdığı ortaya koymuştur.

Holt ve DeVore (2005) yaptıkları araştırma sonucunda kadınların erkeklere göre uzlaşma stratejisini kullanma olasılığı daha yüksek; erkeklerin, bireyci davranışlarda kadınlardan daha fazla hükmetme stratejisini kullanma olasılığı daha yüksek bulunmuştur.

Janssen (2004) çalışmasında astların üstleri ile çatışmaları sonucunda, örgüt işleyişi ve çalışanların görevlendirilmesi arasında pozitif ilişkinin etkilendiğini ortaya koymuştur. Çalışanların verimli ve etkili olabilmeleri için onların psikolojik olarak güçlendirilmeleri gerektiği sonucuna varmıştır.

Heydenberk, Heydenberk ve Tzenova (2006) çatışmayı yönetmek ve eğitim kurumlarında mobbingi önlemek konulu yaptıkları iki dönem süren çalışmalarında, ilkokul öğrencilerine bir dizi eğitim programına tabi tutmuşlardır. Deney gruplarında istenilen düzeyde kazanımlar elde etmişlerdir. Kontrol gruplarından ise beklenen oranda fayda görülememiştir fakat uygulanan anket sonrasında mobbing uygulamalarındaki düşüş ve emniyet duygularındaki artış sonuçları saptanmıştır.

Chung-yan ve Moeller (2010) makalelerinde iş yerindeki kişiler arası çatışmanın etkileşimli etkisini ve bütünleştirici bir çatışma stilini benimsemenin çalışanların psikososyal refahı üzerindeki etkisini incelemek amacı ile 311 çalışana çevrimiçi bir anket uygulanmıştır. Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizleri, psikososyal gerilimi tahmin etmek için bütünleştirme işyerindeki kişiler arası çatışmayla etkileşime girdiği hipotezini desteklemiştir. Spesifik olarak, iş çatışması yüksek olduğunda bütünleştirme/uzlaşmanın psikososyal gerginlikle bir ilişki içinde olduğu bulundu. Orta derecede bütünleşme, çalışanlar için psikososyal açıdan faydalı olsa ve iş çatışmasının olumsuz etkisini tamponlayabilse de, belirli bir noktanın ötesinde bütünleşme, iş çatışması yüksek olduğunda psikososyal baskıdaki artışla ilişkili olduğu saptanmıştır.

Baillien, Notelaers ve Witte (2011) araştırmalarında çalışma hayatlarında çatışmayı yönetme yöntemleri ile iş ortamındaki mobbing uygulamaları arasında ilişki olup olmadığını incelemişlerdir. Mobbingin, hükmetme ve kaçınma ile ilişkisinin pozitif, bütünleştirme ile negatif ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Leon-Perez ve arkadaşları (2015) makalelerinde çatışma ve işyerinde zorbalık araştırma alanları arasında köprü kurmak için araştırma yapmışlardır. Elde edilen sonuçlar neticesinde, işyerinde zorbalığın, stresli ve tehdit edici olarak algılanan ve çalışanların olumsuz duygular yaşamasına neden olan bir çatışma türandırma süreci olarak algılanabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, bu çatışma yönetimi çerçevesinde işyerinde zorbalığa karşı koymak için önleyici bir yaklaşım daha uygun görünmektedir.

Baillien ve arkadaşları (2017) çalışmalarında, işyeri zorbalığını kişiler arası çatışmadan ayıran belirleyici özellikleri -sıklık, olumsuz sosyal davranış, güç dengesizliği, uzunluk ve algılanan niyet-, işyerinde zorbalık mağdurlarından oluşan

bir grup ile mağdur olmayan bir grup arasındaki çatışma olaylarının özelliklerini karşılaştırarak araştırmaktadır. 47 mağdur ve 62 mağdur olmayan kişiden oluşan bir grup temel alınarak belirlenmiştir. Çatışma olayları, 1. zaman ile 2. zaman arasında, 4 ay arayla 20 iş günü olmak üzere iki kez doldurulan olaya dayalı bir günlük çalışması kullanılarak değerlendirilmiştir. Hiyerarşik doğrusal modelleme (HLM), işyeri zorbalığının tanımlayıcı yönleriyle uyumlu olarak, çatışma olaylarının mağdurların mağdur olmayanlara göre farklılık göstermiştir: mağdurların çatışma olayları daha çok iş bağlamıyla ilgili ve daha kişisel ve işle ilgili olumsuz sosyal davranışları içerdiğini saptanmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın, yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama yöntemleri, verileri toplayabilmek için kullanılan “Olumsuz Davranışlar” ve “Çatışma Yönetimi Stratejileri” ölçeklerinin güvenilirlik çalışmaları ve toplanan bu verilerin hangi istatistik yöntemi kullanılarak analiz edilmesine ait bilgiler sunulmaktadır.

2.1 Araştırma Modeli

Yerel yönetim spor çalışanlarının mobbing algı düzeylerini ve çatışma yönetimi stratejilerini inceleyen bu tez çalışmasında; nicel araştırma modellerinden biri olan genel tarama yaklaşımı ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına denir. İlişkisel tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; değişme varsa bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılır (Karasar, 2011).

2.2 Araştırmanın Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evreni Kocaeli Büyükşehir Belediyesinde görev yapan personellerden oluşmuştur. Örneklem grubu ise Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığında görev yapan 1075 çalışan arasından rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen 105 kadın ve 156 erkek olmak üzere toplam 261 personelden oluşmuştur.

2.3 Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından belirlenen anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 14 madde bulunmaktadır.

İkinci bölümde ise; Einersen (1996) tarafından geliştirilmiş, Karaahmet ve arkadaşları (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış 4 alt boyut ve 21 sorudan oluşan güvenirlik katsayısı ($\alpha=0,91$) olan “Olumsuz Davranışlar Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek maddelerinden 1., 2., 3. ve 4. sırada yer alanlar **destabilizasyon**, 5., 6., 7., 9., 10., 12., 15., 17. ve 20. sırada yer alanlar **kişisel tehdit ve izolasyon**, 8., 11., 13., 14. ve 18. sırada yer alanlar **mesleğe yönelik tehdit** ve 16., 19. ve 21. sırada yer alanlar maddeler **aşırı iş yükü** alt boyutlarını ifade etmektedir. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır.

Olumsuz Davranışlar Ölçeğinde “Hiç”, “Ara Sıra”, “Ayda Bir”, “Haftada Bir” ve “Her Gün” ifadelerinden oluşan “Likert Tipi” beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin bu çalışma için yapılan güvenirlik analizi sonucunda; Destabilizasyon ($\alpha=0,89$), Kişisel Tehdit ve İzolasyon ($\alpha=0,83$), Mesleki İtibara Yönelik Tehditler ($\alpha=0,72$), Aşırı İş Yükü ($\alpha=0,50$) ve toplam Cronbach’s Alpha değeri 0,85 olarak hesaplanmıştır. Ölçeği geliştiren araştırmacıdan 5 Haziran 2020 tarihinde ölçek kullanım izni alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise; Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş, Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan, Habib (2006) tarafından yeni popülasyona uygun şekilde düzenlenen 5 alt boyut ve 41 sorudan oluşan güvenirlik katsayısı ($\alpha=0,90$) olan “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek maddelerinden 32., 41., 29., 18., 30,5., 35., 27. ve 37. sırada yer alanlar **bütünleştirme**, 23., 20., 7., 26., 28., 14., 24., 40., 21., 19., 6., 33. ve 39. sırada yer alanlar **kaçınma**, 3., 10., 15., 8., 34., 17., 12. ve 4. sırada yer alanlar **uzlaşma**, 16., 9., 31., 2., 36. ve 22. sırada yer alanlar **hükmetme** ve 38., 25., 11., 13. ve 1. sırada yer alanlar **uyuma** stratejilerine ilişkin davranış biçimleridir. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır.

Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinde “Hiçbir Zaman”, “Nadiren”, “Ara Sıra”, “Sık Sık” ve “Her Zaman” ifadelerinden oluşan “Likert Tipi” beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin bu çalışma için yapılan güvenirlik analizi sonucunda; Bütünleştirme ($\alpha=0,84$), Uyma ($\alpha=0,57$), Hükmetme ($\alpha=0,51$), Uzlaşma ($\alpha=0,83$), Kaçınma ($\alpha=0,77$) ve toplam Cronbach’s Alpha değeri 0,91 olarak hesaplanmıştır. Ölçeği geliştiren araştırmacıdan 4 Haziran 2020 tarihine ölçek kullanım izni alınmıştır.

2.4 Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması için Kocaeli Büyükşehir Belediyesinden 29.12.2020 tarihli 1341641 sayılı anket uygulama izin yazısı alınmıştır. Anket uygulamaları ilk aşamada bizzat araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak (01 Ocak 2022 – 30 Nisan 2022) tarihleri arasında personellere mobbing (olumsuz davranışlar) ve çatışma yönetimi hakkında bilgilendirme yapılarak uygulanmıştır. Araştırmanın konusu sebebi ile bazı personeller katılım sağlamakta tereddüt etmiştir. Araştırmanın gizliliği hakkında bazı personeller ikna edilmiş ve araştırmaya dahil edilmiştir.

Çalışma için daha fazla veriye ulaşmak adına kaynakların ve zamanın daha verimli kullanılabilmesi için anket formu dijital ortamda da hazırlanmıştır. Dijital ortamda hazırlanan anket formunun personellere ulaştırılabilmesi için Kocaeli Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı veri tabanında bulunan personel mail adreslerine anket formu gönderilmiştir. Ayrıca personelin bir kısmına ise yönetici pozisyonunda görev yapan personeller aracılığı ile anket formları ulaştırılarak veriler toplanmıştır.

2.5 Verilerin Çözümlemesi

Verilerin çözümlenebilmesi için öncelikli olarak toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kurtosis ve skewness değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerle ilgili veriler Tablo 2.1’de verilmiştir.

Tablo 2.1. Verilerin normallik analiz dağılımı

Alt Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık	n
Destabilizasyon	1,19	1,29	261
Kişisel Tehdit ve İzolasyon	1,31	1,34	261
Mesleki Tehdit	,53	-,38	261
Aşırı İş Yüğü	,59	,51	261
Bütünleştirme	-,95	1,39	261
Uyma	-,45	,41	261
Hükmetme	-,06	,02	261
Uzlaşma	-,72	-,16	261
Kaçınma	-,08	,05	261

Tablo 2.1. incelendiğinde normallik analiz dağılımında skewness ve kurtosis değerlerinin (+1,5 ile –1,5) arasında olduğu ve dağılımın normal dağılım özelliklerini gösterdiği görülmektedir. Verilerin analizinde parametrik hipotez testlerinden sayısal verilerin derlenmesi, özetlenmesi ve analiz edilmesi için Betimsel İstatistik, bağımsız iki grubu karşılaştırmak için T testi, ikiden fazla değişkeni karşılaştırmak için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), iki yada daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson Korelasyon, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi modellemek için Hiyerarşik Regresyon Analizi testleri kullanılmıştır (Güriş ve Astar, 2019).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Tablo 3.1. Tanımlayıcı istatistikler, yüzde ve frekans dağılımları

		f	%
Cinsiyet	Kadın	105	40,2
	Erkek	156	59,8
Medeni Durum	Bekar	112	42,9
	Evli	149	57,1
Çalıştığı Birim	Spor	121	46,4
	Diğer Birimler	140	53,6
Mezun Olduğu Fakülte	Spor Bilimleri	79	30,3
	Fen Edebiyat	71	27,2
	İktisadi ve İ.B.	64	24,5
	Sağlık Bilimleri	47	18,0
Kurumdaki Görevi	Eğitmen	51	19,5
	Spor Eğitmeni	68	26,1
	İdari Sorumlu	28	10,7
	İdari Büro Personeli	36	13,8
	İdari Destek	78	29,9
	Personeli		
Kurumdaki Çalışma Yılı	1-3 Yıl	101	38,7
	4-6 Yıl	82	31,4
	7 Yıl ve Üzeri	78	29,9
İşyerindeki Statüsü	Kadrolu-Sözleşmeli	103	39,5
	Memur	158	60,5
	Belde A.Ş. veya Diğer İşt.		
Serbest Zamanlarında Aktivite	Spor	96	36,8
	Sanatsal Faaliyetler	75	28,7
	Yapmıyorum	90	34,5
	TOPLAM	261	100

Tablo 3.1. incelendiğinde toplamda 261 katılımcının %40,2'sinin kadın %59,82'inin erkek, %42,9'unun bekar, %57,1'inin evli, %46,6'sının spor hizmetlerinde, %53,4'ünün diğer birimlerde personel olduğu görülmektedir.

Personellerin mezun oldukları fakültelere bakıldığında %30,3'ü spor bilimleri, %27,2'si fen edebiyat, %24,5'i iktisadi ve idari bilimler, %18'i sağlık bilimleri fakültesinden mezun olmuşlardır. Çalışmaya katılım sağlayan personellerin Kocaeli Büyükşehir Belediyesinde ki görevlerine bakıldığında %19,5'i eğitmen, %26,1'i spor eğitmeni, %10,7'si idari sorumlu, %13,8'i büro personeli, %29,9'unun destek personeli olduğu görülmektedir. Personellerin Kocaeli Büyükşehir Belediyesindeki toplam çalıştıkları yıl incelendiğinde %38,7'si 1-3 yıl arası, %31,4'ü 4-6 yıl, %29,9'u 7 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir.

Çalışanlar işyerlerinde %39,5'u kadrolu-sözleşmeli memur, %60,5'i belde a.ş. veya diğer iştirakler statüsünde çalışmaktadırlar. Serbest zamanlarında aktivite yapma durumuna baktığımızda ise %36,8'i spor, %28,7'si sanatsal faaliyet yaptıkları, %34,5'i herhangi bir aktivite yapmadıkları görülmüştür.

Tablo 3.2. Yerel yönetimlerde görev yapan personelin alt boyutlara göre algıladıkları mobbing düzeyleri

Alt Boyutlar	n	ort.	Ss
Destabilizasyon	261	1,80	,80
Kişisel Tehdit ve İzolasyon	261	1,44	,44
Mesleki İtibara Yönelik Tehdit	261	1,60	,48
Aşırı İş Yüğü	261	1,88	,58

Tablo 3.2. incelendiğinde yerel yönetimlerde görevli çalışmaya katılan personellerin alt boyutlara göre mobbing algılarında ölçekten aldıkları en yüksek puan aşırı iş yükü ($\bar{x}=1,88$) ve en düşük puan kişisel tehdit ve izolasyon ($\bar{x}=1,44$) alt boyutlarında olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.3. Yerel yönetimlerde görev yapan personelin alt boyutlara göre çatışma esnasında seçtikleri çatışma yönetimi stratejileri

Alt Boyutlar	n	ort.	Ss
Bütünleştirme	261	3,71	,72
Uyma	261	3,50	,60
Hükmetme	261	3,21	,52
Uzlaşma	261	3,46	,86
Kaçınma	261	3,06	,62

Tablo 3.3. incelendiğinde yerel yönetimlerde görevli çalışmaya katılan personellerin alt boyutlara göre çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinden aldıkları en yüksek puan bütünleştirme ($\bar{x}=3,71$) ve en düşük puan kaçınma ($\bar{x}=3,06$) alt boyutlarında olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.4. Cinsiyet değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	ort.	Ss	Sd	t	p
Destabilizasyon	Kadın	105	2,06	,75	259	4,39	0,00**
	Erkek	156	1,63	,80			
Kişisel Tehdit ve İzolasyon	Kadın	105	1,53	,42	259	2,80	0,00**
	Erkek	156	1,38	,44			
Mesleki İtibara Yönelik Tehdit	Kadın	105	1,67	,49	259	1,94	0,05
	Erkek	156	1,55	,46			
Aşırı İş Yükü	Kadın	105	1,58	,51	259	-7,47	0,00**
	Erkek	156	2,08	,53			

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 3.4. incelendiğinde araştırmaya katılan personellerin cinsiyetleri ile destabilizasyon (t=4,39; p=0,00), kişisel tehdit ve izolasyon (t=2,80, p=0,00) ve aşırı iş yükü (t=-7,47; p=0,00) alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). Destabilizasyon ve Kişisel Tehdit alt boyutlarında kadınların ortalamaları erkeklere göre daha yüksek bulunmuştur. Aşırı iş yükü alt boyutunda ise erkeklerin ortalaması kadınlara göre daha yüksektir.

Tablo 3.5. Cinsiyet değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	ort.	Ss	Sd	t	p
Bütünleştirme	Kadın	105	3,67	,84	259	-1,19	0,20
	Erkek	156	3,76	,62			
Uyma	Kadın	105	3,71	,49	259	4,90	0,00**
	Erkek	156	3,36	,63			
Hükmetme	Kadın	105	3,06	,52	259	-3,75	0,00**
	Erkek	156	3,31	,50			
Uzlaşma	Kadın	105	3,30	,89	259	-2,38	0,01*
	Erkek	156	3,57	,83			
Kaçınma	Kadın	105	2,89	,61	259	-3,76	0,00**
	Erkek	156	3,18	,60			

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 3.5. incelendiğinde araştırmaya katılan personellerin cinsiyetleri ile uyma ($t=4,90$; $p=0,00$), hükmetme ($t=-3,75$; $p=0,00$), uzlaşma ($t=-2,38$; $p=0,01$) ve kaçınma ($t=-3,76$; $p=0,00$) alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Hükmetme, uzlaşma ve kaçınma alt boyutlarında Erkeklerin ortalaması Kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur. Uyma alt boyutunda ise Kadınların ortalaması Erkeklere göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.6. Medeni durum değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	ort.	Ss	Sd	t	p
Destabilizasyon	Bekâr	112	1,79	,79	259	-,316	0,75
	Evli	149	1,82	,81			
Kişisel Tehdit ve İzolasyon	Bekâr	112	1,51	,48	259	2,23	0,02*
	Evli	149	1,39	,40			
Mesleki İtibara Yönelik Tehdit	Bekâr	112	1,60	,47	259	,00	1,00
	Evli	149	1,61	,48			

Aşırı İş Yüğü	Bekâr	112	1,89	,61	259	,04	0,96
	Evli	149	1,88	,56			

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 3.6. incelendiğinde çalışmaya katılan personellerin medeni durumları ile kişisel tehdit ve izolasyon ($t=2,23$; $p=0,02$) alt boyutunda evli personeller lehine anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 3.7. Medeni durum değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	ort.	Ss	Sd	t	p
Bütünleştirme	Bekâr	112	3,85	,70	259	2,78	0,00**
	Evli	149	3,61	,72			
Uyma	Bekâr	112	3,51	,61	259	,06	0,95
	Evli	149	3,50	,60			
Hükmetme	Bekâr	112	2,89	,46	259	-9,87	0,00**
	Evli	149	3,45	,44			
Uzlaşma	Bekâr	112	3,41	,91	259	-,82	0,41
	Evli	149	3,50	,82			
Kaçınma	Bekâr	112	3,07	,64	259	,15	0,87
	Evli	149	3,06	,60			

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 3.7. incelendiğinde personellerin medeni durumlarına göre bütünleştirme ($t=2,78$; $p=0,00$) ve hükmetme ($t=-9,87$; $p=0,00$) alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Bekâr personellerin bütünleştirme, evli personellerin ise hükmetme alt boyut ortalamaları yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.8. Çalıştığı birim değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması

	Çalıştığı Birim	n	ort.	Ss	Sd	t	p
Destabilizasyon	Spor	121	1,70	,74	259	-2,01	0,04*
	Diğer	140	1,90	,85			
Kişisel Tehdit ve İzolasyon	Spor	121	1,43	,47	259	-,28	0,77
	Diğer	140	1,45	,41			
Mesleki İtibara Yönelik Tehdit	Spor	121	1,47	,43	259	-4,05	0,00**
	Diğer	140	1,71	,49			
Aşırı İş Yüğü	Spor	121	1,92	,58	259	1,04	0,29
	Diğer	140	1,85	,57			

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 3.8. incelendiğinde personellerin çalıştıkları birim ile destabilizasyon (t=-2,01; p=0,04) ve mesleki itibara yönelik tehdit (t=-4,05; p=0,00) alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). Destabilizasyon ve mesleki itibara yönelik tehdit alt boyutlarında diğer hizmetlerde çalışan personellerin ortalamaları yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.9. Çalıştığı birim değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması

	Çalıştığı Birim	n	ort.	Ss	Sd	t	P
Bütünleştirme	Spor	121	3,77	,76	259	1,18	0,23
	Diğer	140	3,66	,68			
Uyma	Spor	121	3,55	,52	259	1,16	0,24
	Diğer	140	3,46	,67			
Hükmetme	Spor	121	3,27	,54	259	1,16	0,09
	Diğer	140	3,16	,50			
Uzlaşma	Spor	121	3,52	,86	259	1,00	0,31
	Diğer	140	3,41	,87			
Kaçınma	Spor	121	3,15	,62	259	2,00	0,04*
	Diğer	140	2,99	,61			

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 3.9. incelendiğinde personellerin çalıştıkları birim ile kaçınma (t=2,00; p=0,04) alt boyutunda spor hizmetlerinde çalışan personeller lehine anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05).

Tablo 3.10. Mezun olunan fakülte değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Fakülteler	n	ort.	Ss	Sd	F	p	Etki B.	Gruplar Arası Fark
Destabilizasyon	Spor B.	79	1,56	,58	3,257	3,690	0,01*	0,20	Spor < İİBF < Fen Edb
	Fen Edb.	71	1,93	,97					
	İİBF	64	1,92	,87					
	Sağlık B.	47	1,89	,69					
Kişisel Tehdit ve İzolasyon	Spor B.	79	1,44	,48	3,257	,972	0,40	0,10	
	Fen Edb.	71	1,38	,35					
	İİBF	64	1,44	,47					
	Sağlık B.	47	1,53	,45					
Mesleki İtibara Yönelik Tehdit	Spor B.	79	1,48	,44	3,257	5,697	0,00*	0,25	Spor < İİBF < Fen Edb < Sağlık
	Fen Edb.	71	1,60	,44			*		
	İİBF	64	1,59	,47					
	Sağlık B.	47	1,83	,50					
Aşırı İş Yüğü	Spor B.	79	1,93	,60	3,257	,586	0,62	0,08	
	Fen Edb.	71	1,81	,60					
	İİBF	64	1,91	,57					
	Sağlık B.	47	1,86	,55					

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 3.10. incelendiğinde mezun olunan fakülte değişkeni ile destabilizasyon (F_(3,25) =3,69; p<.01) ve mesleki itibara yönelik tehdit (F_(3,25) =5,69; p<.01) alt boyutlarında spor bilimleri mezunlarının lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır.

Anlamlı fark çıkan boyutların etki büyüklükleri incelendiğinde mesleki itibara yönelik tehdit (F_(3,25) =5,69; p<.00, η² =0,25) altboyutu, destabilizasyon alt boyutunda göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.11. Mezun olunan fakülte değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Fakülteler	n	ort.	Ss	Sd	F	p	Etki B.	Gruplar Arası Fark
Bütünleştirme	Spor B.	79	3,87	,69	3,257	1,977	0,11	0,15	
	Fen Edb.	71	3,66	,83					
	İİBF	64	3,67	,69					
	Sağlık B.	47	3,59	,57					
Uyma	Spor B.	79	3,57	,54	3,257	2,853	0,03 *	0,18	Fen Edb > Spor > İİBF
	Fen Edb.	71	3,62	,58					
	İİBF	64	3,36	,67					
	Sağlık B.	47	3,40	,62					
Hükmetme	Spor B.	79	3,29	,50	3,257	3,269	0,02 *	0,19	Spor > Sağlık
	Fen Edb.	71	3,25	,46					
	İİBF	64	3,23	,58					
	Sağlık B.	47	3,00	,53					
Uzlaşma	Spor B.	79	3,64	,73	3,257	2,690	0,04 *	0,17	Spor > Sağlık
	Fen Edb.	71	3,49	,91					
	İİBF	64	3,40	,96					
	Sağlık B.	47	3,21	,79					
Kaçınma	Spor B.	79	3,20	,60	3,257	1,963	0,12	0,15	
	Fen Edb.	71	2,97	,67					
	İİBF	64	3,04	,61					
	Sağlık B.	47	3,01	,55					

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 3.11. incelendiğinde mezun olunan fakülte değişkeni ile uyma ($F_{(3,25)} = 2,83$; $p < .03$) alt boyutunda fen edebiyat, hükmetme ($F_{(3,25)} = 3,26$; $p < .02$) ve uzlaşma ($F_{(3,25)} = 2,69$; $p < .04$) alt boyutlarında spor bilimleri mezunları lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Anlamlı fark çıkan alt boyutların etki büyüklükleri incelendiğinde hükmetme ($F_{(3,25)} = 3,26$; $p < .02$, $\eta^2 = 0,19$) alt boyutunun diğer boyutlara göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.12. Kurumdaki görev değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Görev	n	ort.	Ss	Sd	F	p	Etki B.	Gruplar Arası Fark
Destabilizasyon	Eğitmen	51	1,96	,97	4,256	3,330	0,01	0,22	Spor E < Eğitmen < Büro Personeli
	Spor E.	68	1,53	,52			*		
	İdari S.	28	1,75	,92					
	Büro P.	36	2,04	1,00					
	Destek P.	78	1,85	,69					
Kişisel Tehdit ve İzolasyon	Eğitmen	51	1,40	,40	4,256	1,295	0,27	0,14	
	Spor E.	68	1,47	,49					
	İdari S.	28	1,44	,47					
	Büro P.	36	1,31	,29					
	Destek P.	78	1,50	,45					
Mesleki İtibara Yönelik Tehdit	Eğitmen	51	1,58	,49	4,256	3,765	0,00	0,23	Destek Personel > Spor Eğitmen > Büro Personel
	Spor E.	68	1,50	,45			**		
	İdari S.	28	1,57	,46					
	Büro P.	36	1,48	,40					
	Destek P.	78	1,76	,50					
Aşırı İş Yüğü	Eğitmen	51	1,73	,55	4,256	3,000	0,01	0,21	İdari Sorumlu > Eğitmen
	Spor E.	68	1,90	,60			*		
	İdari S.	28	2,17	,67					
	Büro P.	36	1,94	,53					
	Destek P.	78	1,83	,53					

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 3.12. incelendiğinde personelin kurumdaki görev değişkeni ile destabilizasyon ($F_{(4,25)}=3,33$; $p<0,01$), mesleki itibara yönelik tehdit ($F_{(4,25)}=3,76$; $p<0,00$) ve aşırı iş yükü ($F_{(4,25)}=3,00$; $p<0,01$) alt boyutların anlamlı farklılık saptanmıştır.

Anlamlı fark çıkan boyutların etki büyüklükleri incelendiğinde mesleki itibara yönelik tehdit ($F_{(4,25)}=3,76$; $p<0,00$, $\eta^2=0,23$) boyutunun diğer boyutlara göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.13. Kurumdaki görev değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Görev	n	ort.	Ss	Sd	F	p	Etki B.	Gruplar Arası Fark
Bütünleştirme	Eğitmen	51	3,53	,88	4,256	1,862	0,11	0,16	
	Spor E.	68	3,86	,70					
	İdari S.	28	3,72	,76					
	Büro P.	36	3,81	,49					
	Destek P.	78	3,65	,67					
Uyma	Eğitmen	51	3,51	,63	4,256	,654	0,62	0,10	
	Spor E.	68	3,60	,54					
	İdari S.	28	3,47	,49					
	Büro P.	36	3,48	,57					
	Destek P.	78	3,44	,68					
Hükmetme	Eğitmen	51	3,18	,56	4,256	2,811	0,02	0,20	İdari S. > İdari Destek P.
	Spor E.	68	3,29	,46			*		
	İdari S.	28	3,37	,48					
	Büro P.	36	3,29	,55					
	Destek P.	78	3,07	,53					
Uzlaşma	Eğitmen	51	3,28	,94	4,256	2,179	0,07	0,18	
	Spor E.	68	3,61	,77					
	İdari S.	28	3,58	1,03					
	Büro P.	36	3,65	,60					
	Destek P.	78	3,32	,90					
Kaçınma	Eğitmen	51	2,88	,68	4,256	2,493	0,04	0,19	Spor Eğt. > Eğitim
	Spor E.	68	3,21	,59			*		
	İdari S.	28	3,09	,68					
	Büro P.	36	3,14	,50					
	Destek P.	78	3,01	,59					

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 3.13. incelendiğinde personelin kurumdaki görev değişkeni ile hükmetme ($F_{(4,25)}=2,81$; $p<0,02$) ve kaçınma ($F_{(4,25)}=2,49$; $p<0,04$) alt boyutlarında anlamlı farklılık saptanmıştır.

Anlamlı fark çıkan boyutların etki büyüklükleri incelendiğinde hükmetme ($F_{(4,25)}=2,81$; $p<0,02$, $\eta^2=0,20$) boyutunun diğer boyutlara göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.14. Kurumdaki çalışma yılı değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Yıl	n	ort.	Ss	Sd	F	p	Etki B.	Grup Arası Fark
Destabilizasyon	1-3 Yıl	101	1,75	,77	2,258	1,319	0,26	0,10	
	4-6 Yıl	82	1,75	,81					
	7 Yıl ve Üzeri	78	1,93	,84					
Kişisel Tehdit ve İzolasyon	1-3 Yıl	101	1,44	,45	2,258	,092	0,91	0,02	
	4-6 Yıl	82	1,42	,43					
	7 Yıl ve Üzeri	78	1,45	,45					
Mesleki İtibara Yönelik Tehdit	1-3 Yıl	101	1,60	,47	2,258	,094	0,91	0,02	
	4-6 Yıl	82	1,58	,48					
	7 Yıl ve Üzeri	78	1,62	,48					
Aşırı İş Yükü	1-3 Yıl	101	1,83	,54	2,258	,972	0,38	0,08	
	4-6 Yıl	82	1,95	,63					
	7 Yıl ve Üzeri	78	1,87	,57					

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 3.14. incelendiğinde personelin kurumdaki çalışma yılı değişkeni ile mobbing alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>,05).

Tablo 3.15. Kurumdaki çalışma yılı değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Görev	n	ort.	Ss	Sd	F	p	Etki B.	Gruplar Arası Fark
Bütünleştirme	1-3 Yıl	101	3,73	,70	2,258	,151	0,86	0,03	
	4-6 Yıl	82	3,68	,77					
	7 Yıl ve Üzeri	78	3,72	,69					
Uyma	1-3 Yıl	101	3,48	,61	2,258	,141	0,86	0,03	
	4-6 Yıl	82	3,50	,59					
	7 Yıl ve Üzeri	78	3,53	,61					

Hükmetme	1-3 Yıl	101	3,06	,52	2,258	10,52	0,00*	0,27	7 yıl ve üzeri > 1-3 yıl
	4-6 Yıl	82	3,21	,52		9	*		
	7 Yıl ve Üzeri	78	3,41	,47					
Uzlaşma	1-3 Yıl	101	3,36	,91	2,258	2,726	0,06	0,14	
	4-6 Yıl	82	3,41	,86					
	7 Yıl ve Üzeri	78	3,65	,77					
Kaçınma	1-3 Yıl	101	3,05	,63	2,258	,254	0,77	0,04	
	4-6 Yıl	82	3,04	,65					
	7 Yıl ve Üzeri	78	3,11	,57					

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 3.15. incelendiğinde personelin kurumdaki çalışma yılı değişkeni ile hükmetme ($F_{(2,25)} = 10,52$; $p < .00$) alt boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. 7 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3,41$) çalışanlar, 1 – 3 yıl ($\bar{x} = 3,06$) arası çalışanlara göre daha fazla hükmetme boyutunun kullanmakta olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.16. İş yerindeki kadro durumu değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması

	Statüsü	n	ort.	Ss	Sd	t	p
Destabilizasyon	Kadrolu-Sözleşmeli	103	1,78	,79	259	-,35	0,72
	Memur						
	Belde A.Ş. veya Diğer İşt.	158	1,82	,81			
Kişisel Tehdit ve İzolasyon	Kadrolu-Sözleşmeli	103	1,45	,43	259	0,46	0,64
	Memur						
	Belde A.Ş. veya Diğer İştirakler	158	1,43	,45			
Mesleki İtibara Yönelik Tehdit	Kadrolu-Sözleşmeli	103	1,65	,52	259	1,33	0,18
	Memur						
	Belde A.Ş. veya Diğer İştirakler	158	1,57	,45			
Aşırı İş Yüğü	Kadrolu-Sözleşmeli	103	1,89	,60	259	0,25	0,80
	Memur						

	Belde A.Ş. veya Diğer İştirakler	158	1,87	,57			
--	-------------------------------------	-----	------	-----	--	--	--

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 3.16. incelendiğinde personelin iş yerindeki kadro durumu değişkeni ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>0,05).

Tablo 3.17. İş yerindeki kadro durumu değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması

	Statüsü	n	ort.	Ss	Sd	t	p
Bütünleştirme	Kadrolu-Sözleşmeli	103	3,60	,80	259	-2,10	0,03*
	Memur						
	Belde A.Ş. veya	158	3,79	,65			
	Diğer İştirakler						
Uyma	Kadrolu-Sözleşmeli	103	3,51	,61	259	0,22	0,82
	Memur						
	Belde A.Ş. veya	158	3,50	,60			
	Diğer İştirakler						
Hükmetme	Kadrolu-Sözleşmeli	103	3,27	,50	259	1,43	0,15
	Memur						
	Belde A.Ş. veya	158	3,17	,54			
	Diğer İştirakler						
Uzlaşma	Kadrolu-Sözleşmeli	103	3,40	,90	259	-,93	0,35
	Memur						
	Belde A.Ş. veya	158	3,50	,83			
	Diğer İştirakler						
Kaçınma	Kadrolu-Sözleşmeli	103	3,00	,60	259	-1,53	0,17
	Memur						
	Belde A.Ş. veya	158	3,11	,63			
	Diğer İştirakler						

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 3.17. incelendiğinde personelin iş yerindeki kadro durumu değişkeni ile bütünleştirme ($t=-2,10$, $p=0,03$) alt boyutu arasında Belde A.Ş. veya Diğer İştirakler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 3.18. Serbest zamanlarında aktivite yapma durumu değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Aktivite	n	ort.	Ss	Sd	F	p	Etki B.	Gruplar Arası Fark
Destabilizasyon	Spor	96	1,78	,80	2,258	0,707	0,49	0,07	
	Sanatsal F.	75	1,90	,85					
	Yapmıyorum	90	1,75	,77					
Kişisel Tehdit ve İzolasyon	Spor	96	1,51	,51	2,258	2,039	0,13	0,12	
	Sanatsal F.	75	1,38	,38					
	Yapmıyorum	90	1,41	,39					
Mesleki İtibara Yönelik Tehdit	Spor	96	1,58	,46	2,258	0,114	0,89	0,03	
	Sanatsal F.	75	1,62	,48					
	Yapmıyorum	90	1,61	,49					
Aşırı İş Yükü	Spor	96	1,88	,59	2,258	1,830	0,16	0,11	
	Sanatsal F.	75	1,97	,54					
	Yapmıyorum	90	1,80	,59					

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Tablo 3.18. incelendiğinde personelin serbest zamanlarında aktivite yapma durumu değişkeni ile mobbing alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.19. Serbest zamanlarında aktivite yapma durumu değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Aktivite	n	ort.	Ss	Sd	F	p	Etki B.	Gruplar Arası Fark
Bütünleştirme	Spor	96	3,76	,77	2,258	1,541	0,21	0,10	
	Sanatsal F.	75	3,77	,69					
	Yapmıyorum	90	3,60	,68					
Uyma	Spor	96	3,51	,63	2,258	2,244	0,10	0,13	
	Sanatsal F.	75	3,61	,57					
	Yapmıyorum	90	3,41	,58					

Hükmetme	Spor	96	3,15	,52	2,258	2,302	0,10	0,13	
	Sanatsal F.	75	3,32	,46					
	Yapmıyorum	90	3,19	,57					
Uzlaşma	Spor	96	3,42	,93	2,258	1,259	0,28	0,09	
	Sanatsal F.	75	3,59	,83					
	Yapmıyorum	90	3,39	,80					
Kaçınma	Spor	96	3,14	,60	2,258	1,390	0,25	0,10	
	Sanatsal F.	75	3,07	,66					
	Yapmıyorum	90	2,98	,60					

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 3.19. incelendiğinde personelin serbest zamanlarında aktivite yapma durumu değişkeni ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (p>0,05).

Tablo 3.20. Yaş ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişki

		Destabilizasyon	Kişisel Tehdit ve İ.	Mesleki İtibara Y. T.	Aşırı İş Yüğü
YAŞ	r	-,11	-,14*	-,16*	-,02
	p	0,05	0,01	0,01	0,65
	n	261	261	261	261

*p<0,01

Tablo 3.20. incelendiğinde personellerin yaşı ile mobbing ölçeği alt boyutlarından; kişisel tehdit ve izolasyon (r=,14) ve mesleki itibara yönelik tehditler (r=,16) arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.21. Yaş ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki

		Bütünleştirme	Uyma	Hükmetme	Uzlaşma	Kaçınma
Yaş	r	0,05	0,08	0,27**	0,19**	0,10
	p	0,35	0,15	0,00	0,00	0,10
	n	261	261	261	261	261

*p<0,01

Tablo 3.21. incelendiğinde personellerin yaşı ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarından; hükmetme (r=,27) ve uzlaşma (r=,19) arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.22. Ortalama gelir düzeyi ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişki

		Destabilizasyon	Kişisel Tehdit ve İ.	Mesleki İtibara Y. T.	Aşırı İş Yüğü
Ortalama Gelir Düzeyi	r	0,00	0,02	0,11	0,09
	p	0,99	0,72	0,05	0,13
	n	261	261	261	261

*p<0,01

Tablo 3.22. incelendiğinde ortalama gelir düzeyi ile mobbing alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Tablo 3.23. Ortalama gelir düzeyi ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki

		Bütünleştirme	Uyma	Hükmetme	Uzlaşma	Kaçınma
Ortalama Gelir Düzeyi	r	-,11	-,05	0,11	-,02	-,03
	p	0,07	0,36	0,06	0,66	0,54
	n	261	261	261	261	261

*p<0,01

Tablo 3.23. incelendiğinde ortalama gelir düzeyi ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Tablo 3.24. İşi ile ilgili arkadaşlarından aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişki

		Destabilizasyon	Kişisel Tehdit ve İ.	Mesleki İtibara Y. T.	Aşırı İş Yükü
Arkadaşlarından Aldığı Sosyal Destekten Memnuniyet Derecesi	r	-,09	-,16**	-,07	0,03
	p	0,11	0,01	0,22	0,56
	n	261	261	261	261

*p<0,01

Tablo 3.24. incelendiğinde personelin arkadaşlarından aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile mobbing alt boyutları arasında; kişisel tehdit ve izolasyon ($r=-,16$) arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 3.25. İşi ile ilgili arkadaşlarından aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki

		Bütünleştirme	Uyma	Hükmetme	Uzlaşma	Kaçınma
Arkadaşlarından Aldığı Sosyal Destekten Memnuniyet Derecesi	r	0,11	0,04	0,12*	0,05	0,06
	p	0,07	0,45	0,04	0,33	0,30
	n	261	261	261	261	261

*p<0,01

Tablo 3.25. incelendiğinde personelin arkadaşlarından aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasında; hükmetme ($r=,12$) arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 3.26. İşi ile ilgili ailesinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişki

		Destabilizasyon	Kişisel Tehdit ve İ.	Mesleki İtibara Y. T.	Aşırı İş Yükü
Ailesinden Aldığı Sosyal Destekten Memnuniyet Derecesi	r	-,00	-,07	0,03	0,00
	p	0,98	0,21	0,55	0,94
	n	261	261	261	261

*p<0,01

Tablo 3.26. incelendiğinde personelin ailesinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile mobbing alt boyutları arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır.

Tablo 3.27. İşi ile ilgili ailesinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki

		Bütünleştirme	Uyma	Hükmetme	Uzlaşma	Kaçınma
Ailesinden Aldığı Sosyal Destekten Memnuniyet Derecesi	r	0,09	0,04	-,02	0,03	0,01
	p	0,12	0,44	0,67	0,63	0,82
	n	261	261	261	261	261

*p<0,01

Tablo 3.27. incelendiğinde personelin ailesinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır.

Tablo 3.28. İşi ile ilgili yöneticilerden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişki

		Destabilizasyon	Kişisel Tehdit ve İ.	Mesleki İtibara Y. T.	Aşırı İş Yükü
Yöneticilerinden Aldığı Sosyal Destekten Memnuniyet Derecesi	r	-,26**	-,19**	-,15*	-,06
	p	0,00	0,00	0,01	0,30
	n	261	261	261	261

*p<0,01

Tablo 3.28. incelendiğinde personelin işi ile ilgili yöneticilerinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesine göre mobbing alt boyutları arasında;

destabilizasyon ($r=-,26$), kişisel tehdit ve izolasyon ($r=-,19$) ve mesleki itibara yönelik tehditler ($r=-,15$) arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.29. İşi ile ilgili yöneticilerden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki

		Bütünleştirme	Uyma	Hükmetme	Uzlaşma	Kaçınma
Yöneticilerinden Aldığı Sosyal Destekten Memnuniyet Derecesi	r	0,04	0,10	-,00	0,07	0,06
	p	0,49	0,10	0,97	0,21	0,30
	n	261	261	261	261	261

* $p<0,01$

Tablo 3.29. incelendiğinde personelin işi ile ilgili yöneticilerinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesine göre çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Tablo 3.30. Yerel yönetimlerde görev yapan personelin mobbing algı düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki

	β	t	R^2	ΔR^2	F	p
BÜTÜNLEŞTİRME	3,847		,008	-,008	,496	,738
Destabilizasyon	-,073	-1,110				,268
Kişisel Tehdit ve İzolasyon	,024	,297				,766
Mesleğe Yönelik Tehditler	-,046	-,555				,579
Aşırı İş Yüğü	,018	,282				,778
	β	t	R^2	ΔR^2	F	p
UYMA	3,698		,035	,020	2,304	,059*
Destabilizasyon	-,081	-1,251				,212
Kişisel Tehdit ve İzolasyon	,105	1,325				,186
Mesleğe Yönelik Tehditler	,018	,220				,826
Aşırı İş Yüğü	-,165	-2,571				,011*

	β	t	R ²	ΔR^2	F	p
HÜKMETME	3,253		,023	,007	1,481	,208
Destabilizasyon	,080	1,221				,223
Kişisel Tehdit ve İzolasyon	-,109	-1,371				,171
Mesleğe Yönelik Tehditler	-,051	-,621				,535
Aşırı İş Yükü	,086	1,341				,181
	β	t	R ²	ΔR^2	F	p
UZLAŞMA	3,770		,028	,012	1,820	,125
Destabilizasyon	-,156	-2,394				,017
Kişisel Tehdit ve İzolasyon	-,028	-,358				,721
Mesleğe Yönelik Tehditler	,001	,011				,992
Aşırı İş Yükü	,027	,418				,676
	β	t	R ²	ΔR^2	F	p
KAÇINMA	3,328		,054	,039	3,670	,006**
Destabilizasyon	-,218	-3,388				,001***
Kişisel Tehdit ve İzolasyon	,079	1,006				,315
Mesleğe Yönelik Tehditler	-,084	-1,040				,299
Aşırı İş Yükü	,030	,473				,637

p<0,05* p<0,01** p<0,001***

Tablo 3.30 incelendiğinde, yerel yönetim spor çalışanlarının çatışma yönetimi stratejilerini etkileyen mobbing alt boyutlarının tespiti için gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre uyma ve kaçınma stratejilerinin regresyon modelleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Modeller incelendiğinde Uyma stratejisi regresyon modeli ($F_{(4,256)} = 2,304$, $p<0,05$), bağımlı değişkendeki varyansın %4'ünün ($R^2_{adjusted}=0,035$) bağımsız değişken aşırı iş yükünün açıkladığı

saptanmıştır. Buna göre bağımsız değişken aşırı iş yükü bağımlı değişken uymayı olumsuz yönde anlamlı olarak yordamaktadır ($\beta = -.165$), $t(256) = -2,577$, $p < 0,05$, $pr^2 = 0,035$. Kaçınma stratejisi regresyon modeli ($F_{(4,256)} = 3,670$, $p < 0,01$), bağımlı değişkendeki varyansın %5'inin ($R^2_{\text{adjusted}} = 0,054$) bağımsız değişken destabilizasyonun açıkladığı bulunmuştur. Buna göre bağımsız değişken destabilizasyon bağımlı değişken kaçınmayı olumsuz yönde anlamlı olarak yordamaktadır, ($\beta = -.218$), $t(256) = -3,388$, $p < 0,01$, $pr^2 = 0,054$.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TARTIŞMA VE YORUM

Yerel yönetimlerde çalışan personelin mobbing algı düzeylerini ve çatışma yönetimi stratejilerinde kullandıkları yöntemleri belirlemek, çeşitli sosyo-demografik özelliklere göre mobbing algılarını ve çatışma yönetimi stratejilerini incelemek ve mobbing ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular alt problemler halinde bu bölümde tartışılarak yorumlanmıştır.

4.1. Alt problem: Yerel yönetimlerde görev yapan personelin alt boyutlara göre algıladıkları mobbing düzeyleri nedir?

Yerel yönetimlerde görev yapan personelin alt boyutlara göre algıladıkları mobbing düzeylerine ait bulunan sonuçlara göre, personeller sırasıyla aşırı iş yükü, destabilizasyon, mesleki itibara yönelik tehditler ve kişisel tehdit izolasyon alt boyutlarında mobbinge “orta düzeyin altında” maruz kaldıklarını belirtmiştir (bkz. Tablo 3.2.). Literatüre bakıldığında kamu personelleri üzerinde yapılan çalışmalarda Hacıcaferoğlu (2010) ve Balta (2019) GHSİM personelleri, Bostancı (2019) Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri, Asunakutlu ve Safran (2006) kamu çalışanları üzerinde orta düzeyin altında, Mızrak (2019) sağlık çalışanları üzerinde orta düzeyin üstünde çalışmamızı destekler nitelikte mobbinge maruz kaldıklarını ortaya koymuşlardır. Sonuca bakıldığında, kamunun özel sektöre göre iş garantisinin olması, sendikalaşma faaliyetlerinin daha ileri seviyede olması, rekabet ortamının daha az olması, düzenli bir iş ortamının olması, kamu çalışanının anayasal hakları hakkında bilgilendirilmiş olması, kamu kurumları içerisinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından mobbing eğitimlerinin veriliyor olması kamuda yaşanan mobbing davranışlarının orta düzeyin altında olmasını açıklayabilir. Elde ettiğimiz bu sonuç, yerel yönetimler için olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

4.2. Alt problem: Yerel yönetimlerde görev yapan personelin alt boyutlara göre tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri nedir?

Yerel yönetimlerde görevli personelin alt boyutlar bakımından çatışma esnasında tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerine ait bulunan sonuçlara göre, personeller sırasıyla bütünleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma alt boyutlarını seçtiklerini belirtmiştir (bkz. Tablo 3.3.). Literatüre bakıldığında kamu personellerin üzerinde yapılan araştırmalarda, çalışmamızı destekler nitelikte Mirzeoğlu (2005) yükseköğrenim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, Bulut (2006), Yazıcı ve Sunay (2006) GSGM çalışanlarının, Güney (2009) okul yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada, Durak (2010) Denizli Belediyesi personellerin üzerinde yaptığı çalışmada, Erdem ve Konak (2015) ilköğretim yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmalarında, Boyraz (2015) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada kamu görevlilerinin kurum içi bireysel veya gruplar arası genellikle bütünleştirme alt boyutunun tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Özcan (2021) “Çatışma Yönetimi” isimli kitabında atanmış ve seçilmiş kamu görevlileri üzerinde yaptığı çalışmada çalışmamızı destekler nitelikte bütünleştirme alt boyutunun kamu görevlileri tarafından daha çok tercih edildiğine dair sonuçlar elde etmiştir. Önk (2015) çalışmada okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejisi olarak bütünleştirme ve uzlaşmayı daha çok kaçınma ve hükmetmeyi daha az tercih ettikleri yönündeki sonuçları çalışmamızı desteklemektedir. Personellerin, yaşadıkları çatışmalarda daha çok bütünleştirme yöntemini daha az kaçınma yöntemini kullanıyor olması olumlu bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaçınma yöntemi yaşanan çatışmalarda; bu durumun içine girmemeye çalışarak ya da çözümü öteleyerek sadece çatışmayı geciktirmektedir. Oysa ki kurumlar birlikteliğin ve iş barışının olduğu, sağlıklı çalışma ortamına sahip olmayı isterler. Çalışmamızda da kurum içerisinde bireyler arası yada gruplar arası yaşanan çatışmaları en çok bütünleştirme, uyum sağlama ve uzlaşma yönteminin kullanıldığı tespit edilmiş olup, yaşanan çatışmaların çözüme kavuşturulması için etkili çatışma yönetimi stratejilerinin uygulandığı görülmüştür. Dolayısıyla çalışmamızdan elde ettiğimiz sonuçlar yerel yönetimler açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

4.3. Alt problem: Yerel yönetimlerde görev yapan personelin sosyo-demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, çalıştığı birim, mezun oldukları fakülte, Kocaeli Büyükşehir Belediyesindeki görevi, görev süresi, kadro durumu, serbest zamanlarında hobi olarak bir aktivite yapma durumu) mobbing alt boyutlarına göre farklılaşma var mıdır?

Personellerin cinsiyet değişkenine göre mobbing alt boyutları sonuçlarına bakıldığında; Destabilizasyon ve Kişisel Tehdit İzolasyon alt boyutunda kadınların, erkek personellere göre mobbing algıları daha yüksek düzeyde olduğu, aşırı iş yükü alt boyutunda ise erkek personellerin, kadınlara göre mobbing algılarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (bkz. Tablo 3.4.). Tüm alt boyutlar açısından “orta düzeyin altında” mobbinge maruz kalma durumu olsada ortalama puanlar incelendiğinde kadınların erkeklere göre daha fazla mobbinge maruz kaldığı sonucuna varılmıştır. Literatüre bakıldığında, Bostancı (2019) Erzurum ilinde beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada çalışmamızı destekler nitelikte kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla mobbinge maruz kaldığı sonucuna varmıştır. Hacıcaferoğlu (2010) GHSİM çalışanlarının cinsiyetleri açısından bakıldığında kadınların mobbinge uğrama düzeylerinin erkeklere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Sonucumuzu destekleyen diğer araştırmalar Ceylan (2005), sınıf öğretmenleri üzerinde yaptığı, Kök (2006) ve Işık (2007)’ın yaptıkları araştırmalarda, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını tespit etmişlerdir (Namie, 2007; Salin, 2001; WBI Survey, 2007). Yerel yönetimlerde orta düzeyin altında mobbing uygulamalarına rastlansada halen geçmişten gelen inanış ve günlük yaşantımız içerisinde yazılı olmasada erkek egemen toplum olduğunu düşünen bireyler ile birlikte yaşamaktayız. Dolayısıyla iş yaşantısı içerisinde kadınların erkeklere göre daha çok baskı görmesini bekleyebiliriz. Buna ek olarak hali hazırda çalışma hayatı içerisinde kadın çalışanlar erkek çalışanların yarısından daha azdır buda iş ortamında azınlıkta olan kadınların baskı görebilmesinin önünü açmaktadır.

Personellerin medeni durumuna göre mobbing alt boyutları sonuçlarına bakıldığında; sadece kişisel tehdit ve izolasyon alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalama puanlara bakıldığında bekar personellerin evli personellere göre daha fazla mobbinge maruz kaldığı sonucuna varılmıştır (bkz.

Tablo 3.6.). Literatüre bakıldığında mobbing uygulamalarının başlamasında diğer kişisel ve davranışsal özelliklerin yanı sıra medeni durumunda etkili olduğu düşünülmektedir (Ertürk, 2013; Gökçe, 2006; Namie, 2003; Shallcross, Sheehan ve Ramsay, 2008). Bucuklar (2009) ve Acar (2013) öğretmenler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, Ayduğan (2012) otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmasında, Ongun (2017) okullarda yapmış olduğu çalışmasında, Çögenli ve Karadaş (2019) Akşehir Belediyesinde yaptıkları çalışmalarında bekar personellerin kişisel itibara yönelik mobbing uygulamalarında, Kesebir (2018) yılında bankacılık sektörü üzerinde yapmış olduğu çalışmasında, Tepe ve arkadaşları (2020) akademisyenler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında yine akademisyenler üzerinde yapılmış olan bir başka çalışma Elkıran ve Çoruk (2017), Hacıcaferoğlu (2010), bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha fazla mobbinge maruz kaldığını tespit etmiştir. Çalışanların mobbing eylemleriyle karşılaşmasında, özellikle kişisel tehdit ve izolasyon alanı içerisinde yer alan cinsel taciz ve fiziksel saldırılar gibi olumsuz davranışları içeren konularda bekar veya dul olarak yaşayan ve iş hayatının içerisinde olan bireylerin daha fazla mobbinge maruz kalabildiği sonucu ortaya çıkmaktadır (Palaz ve ark., 2008). Bu sonucu, kültürel değerlerimiz ve toplumsal bakış açımızın bir getirisi olarak açıklayabiliriz. Bekarların sosyal yaşantı içerisinde destek bulabilecekleri ve yaşadıklarını paylaşılabilecekleri bir aile ortamının olmaması, dışarıdan bakanlar için sahihsiz imajının olması, bekarların iş ve sosyal yaşam içerisinde statü elde etmek için bir rekabet ortamının içerisinde olması bu ve buna benzer sebepler mobbing uygulamaları için bekarları hedef haline getirebilmektedir.

Personellerin çalıştıkları birim değişkenine göre mobbing alt boyutları sonuçlarına bakıldığında; destabilizasyon ve mesleki itibara yönelik tehditler alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (bkz. Tablo 3.8.). Farkın açıklanması için personellerin ölçekten aldıkları ortalama puanlara bakıldığında Spor Hizmetlerinde görev yapan personeller, Diğer Hizmetlerde (büro, idari destek vb.) görev yapan personellere göre daha az ortalama puana sahip oldukları belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile Spor Hizmetlerinde görevli personeller mobbinge daha az maruz kalmaktadırlar. Çalışmamızı destekler nitelikte Polat (2019) yılında Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelleri üzerinde yaptığı çalışmasında destek hizmetleri personellerinin “kişinin sağlığına doğrudan saldırılar” alt boyutunda

daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını tespit etmiştir. Bu sonucu değerlendirecek olursak, spor hizmetlerinde görev yapan personeller, öğrenci, veli, vatandaş ile birebir iletişim halinde olmak, eğitimini almış olduğu işi yapmak, sahada olmak, gün içerisinde daha az yönetici ile muhatap olmak, spor sektöründe çalışıyor olmak, daha esnek çalışma saatlerine sahip olmak gibi nedenler ile açıklayabiliriz. Bu sonuç yerel yönetimler spor hizmetlerinde görev yapan personeller adına olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Personellerin mezun oldukları fakülte değişkeni bakımından mobbing alt boyutları sonuçlarına bakıldığında; destabilizasyon ve mesleki itibara yönelik tehditler alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (bkz. Tablo 3.10.). Farkın açıklanması için personellerin ölçekten aldıkları ortalama puanlara bakıldığında, Spor Bilimleri Fakültesi mezunu olan personeller Fen Edebiyat, İktisadi ve İdari Bilimler, Sağlık Bilimleri mezunlarına göre daha az ortalama puana sahip oldukları belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile Spor Bilimleri mezunu personeller diğer fakülte mezunlarına göre mobbinge daha az maruz kalmaktadırlar. Spor Bilimleri Fakültesi mezunu olan personeller, duygusal zekası gelişmiş, rekabet duygusunu katıldığı müsabakalarda doyasıya yaşamış, sosyal hayat içerisinde ve arkadaş ortamında değer gören, ülkemizin son zamanlarda gençlere ve spora verdiği önemin artması ile özgüveni yüksek bireylerden oluşmaktadır. Yaşanabilecek tüm olumsuz davranışlara karşı daha fazla başa çıkabilme potansiyeli gösterebilecek personeller grubunda yer aldığı düşünülebilir.

Personellerin Kocaeli Büyükşehir Belediyesindeki görevleri bakımından mobbing alt boyutlarına bakıldığında; destabilizasyon alt boyutunda en fazla mobbinge maruz kalan personel grubunun İdari Büro Personelleri, en az mobbinge maruz kalan personel grubunun Spor Eğitimcileri, mesleki itibara yönelik tehditler alt boyutunda ise en fazla mobbinge maruz kalan personel grubunun İdari Destek Personelleri, en az mobbinge maruz kalan personel grubunun İdari Büro Personelleri ve Spor Eğitimcileri, aşırı iş yükü alt boyutunda ise en fazla mobbinge maruz kalan personel grubunun İdari Sorumlular, en az mobbinge maruz kalan personel grubunun ise Eğitimciler olduğu saptanmıştır (bkz. Tablo 3.12.). Yine diğer bir sonuç olan yerel yönetimlerdeki görev farklılıkları bakımından Spor Eğitimcisi olarak hizmet veren personellerin daha az mobbinge maruz kalmasını, daha çok sahada, salonlarda ve dış mekanlarda olması sebebi ile daha az yönetici

daha çok öğrenci ve vatandaş ile muhatap olması, işini severek yapması, keyif verici bir işte çalışıyor olması olarak açıklayabiliriz.

Personellerin Kocaeli Büyükşehir Belediyesindeki görev süresi (bkz. Tablo 3.14.), kadro durumları (bkz. Tablo 3.16.) ve serbest zamanlarında aktivite yapma durumlarına (bkz. Tablo 3.18.) göre mobbing alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Çalışmamızı desteklemek amacı ile Görgülü (2013) sağlık çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmasında serbest zamanlarında aktivite yapma durumlarına göre çalışanlar arasında mobbing alt boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

4.4. Alt problem: Yerel yönetimlerde görev yapan personelin sosyo-demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, çalıştığı birim, mezun oldukları fakülte, Kocaeli Büyükşehir Belediyesindeki görevi, görev süresi, kadro durumu, serbest zamanlarında hobi olarak bir aktivite yapma durumu) çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre farklılaşma var mıdır?

Personellerin cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları bakımından sonuçlar incelendiğinde; uyma, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. Farkın açıklanması için kadın ve erkek personellerin ölçekten aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; Erkeklerin sırasıyla uzlaşma, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini kullandığı Kadınların ise uyma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır (bkz. Tablo 3.5.). Literatüre bakıldığında Tunç ve Kutanis (2013) üniversite hastanesinde görev yapan personeller arasında yaptığı çalışmada erkek personellerin hükmetme stilini kadınlara göre daha fazla kullandıklarını tespit etmiştir. Bu sonuçlara ek olarak Holt ve DeVore (2005) çalışmalarında erkeklerin, bireyci davranışlarda kadınlardan daha fazla hükmetme stratejisini kullanma olasılığını daha yüksek bulunmuştur. Brewer, Mitchell ve Weber (2002) araştırmalarında erkek yöneticilerin hükmetme yöntemini kadın yöneticilere göre daha fazla kullanmakta olduklarını tespit etmişlerdir. Karadağ (2020) yönetici hemşireler üzerinde yaptığı çalışmasında uzlaşma stratejisini erkek yönetici hemşirelerin kadın yönetici hemşirelere göre daha fazla kullanıldığını ve cinsiyet değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı fark bulmuştur. Kadınların iş ortamında

erkeklerle göre daha az sayıda olması sebebi ile çatışma ortamlarında karşı tarafa daha fazla uyum sağlayıcı olduğunu, erkeklerin ise çatışmalarda yapıcı olmaktan çok kazanan taraf, uygun zamanı bekleyen taraf yada karşılıklı adım atan taraf olmak istediğini söyleyebiliriz.

Personellerin medeni durum değişkeni açısından çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları sonuçlarına bakıldığında; bütünleştirme ve hükmetme alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Farkın açıklanması için evli ve bekar personellerin ölçekten aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde bekar personeller bütünleştirme yöntemini, evli personellerin ise hükmetme yöntemini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır (bkz. Tablo 3.7.). Literatüre bakıldığında Boyraz (2015) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında çalışmamızı destekler nitelikte bütünleştirme yöntemini bekar öğretmenlerin daha fazla kullandığını ve diğer yöntemlerde ise evli öğretmenlerin puanlarının daha yüksek olduğunu bulmuştur. Bu sonucu bekar personellerin iş ortamı ve sosyal hayat içerisinde yer edinebilmek, statüsünü koruyabilmek ve işi ile ilgili kariyer hedeflerinin bir adım daha önde olması nedeni ile çatışma ortamlarında daha çözüm odaklı olabileceğini, daha yapıcı ve sorunları ortadan kaldırma bakış açısına sahip olabileceğini, evli personellerin ise evlilik yaşantısı içerisindeki karar verici rolünün iş yerinde yansıtması, yönetme arzusu içerisinde olması olarak açıklayabiliriz.

Personellerin çalıştıkları birim değişkeni açısından çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları sonuçlarına bakıldığında; sadece kaçınma alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir (bkz. Tablo 3.9.). Spor Hizmetlerinde görev yapan personeller diğer hizmetlerde görev yapan personellere göre çatışmalardan kaçınma yöntemini daha fazla kullanmaktadırlar. Bu durum çalışmamızda spor hizmetlerinde görev yapan personel için olumsuz görülebilecek bir sonuçtur. Çünkü aslolan çatışmalarda iki tarafıda tatmin edici çözüm önerilerini getirip, çatışmayı sonlandırmaktır. Kaçınmada ise çözüm önerileri gecikir ve tatminsizlik vardır. Yinede bu durumu açıklayacak olursak spor hizmetlerinde çalışan personeller daha az çatışma ortamına maruz kaldıkları için bu ortamın yatışmasını beklemek, çözüm için doğru zamanı aramak, hazır olduğunu hissettiğinde konuşmak istediğini düşünebiliriz.

Personellerin mezun oldukları fakülte değişkeni açısından çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları sonuçlarına bakıldığında; uyma, hükmetme ve uzlaşma alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Farkın açıklanması için personellerin ölçekten aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; Uyma alt boyutunda Fen Edebiyat ve Spor Bilimleri fakültesi mezunları, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunlarına göre, hükmetme ve uzlaşma alt boyutunda ise Spor Bilimleri fakültesi mezunları, Sağlık Bilimleri fakültesi mezunlarına göre çatışma sırasında bu yöntemleri daha fazla tercih ettikleri tespit edilmiştir (bkz. Tablo 3.11.).

Personellerin Kocaeli Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki görev değişkeni açısından çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları sonuçlarına bakıldığında; hükmetme ve kaçınma alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. Farkın açıklanması için personellerin ölçekten aldıkları ortalama puanlara bakıldığında, hükmetme alt boyutunda İdari Sorumlular, İdari Destek Personellerine göre, Kaçınma alt boyutunda ise Spor Eğitmenleri, Eğitmenlere göre çatışma sırasında bu yöntemleri daha fazla tercih ettikleri tespit edilmiştir (bkz. Tablo 3.13.). İdari sorumlu personellerin, idari destek sınıfında (hizmetli, şoför, güvenlik, danışma, sekreter vb.) görev yapan personellere göre daha fazla hükmetme boyutunu kullanmasının sebebini, çalıştıkları alanın gereği olarak iş yaptırmak, karar verici olmak ve gün içerisinde bir çok işle meşguliyetinin olmasıyla açıklayabiliriz. Spor eğitmenlerinin, eğitmenlere göre daha fazla kaçınma yöntemini kullanıyor olmasını daha az bu ortama maruz kalmaları olarak açıklayabiliriz.

Personellerin Kocaeli Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki görev süresi değişkeni açısından çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları sonuçlarına bakıldığında, hükmetme alt boyutunda 7 yıl ve üzeri çalışan kıdemli personeller 1-3 yıl arası çalışan personellere göre bu yöntemi daha fazla tercih etmektedirler (bkz. Tablo 3.15.). Diğer bir deyişle personelin kıdem yılı arttıkça çatışmalar sırasında hükmetme yöntemini tercihide artmaktadır. Literatüre bakıldığında Tunç ve Kutanis (2013) yılında Üniversite Hastanesi personellerin üzerinde yaptıkları çalışmalarında 5-9 yıl arası kıdemliler, 4 yıl ve altı çalışanlara göre hükmetme stilini daha fazla kullandıkları saptanmıştır. Saçıkırık (2019) Denizlide eğitim sektöründe yaptığı çalışmasında 16-20 kıdem yılına sahip olanların 1-10 yıl kıdem yılına sahip

olanlara göre daha fazla hükmetme stratejisini kullandığını tespit etmiştir. Yavuz ve Ayan'ın (2018) çalışmalarında sonuçlarımız ile paralel olarak kıdem yılı ile personelin yaşı ile uyma ve hükmetme alt boyutlarında ilişki tespit edilmiştir. Özgan'ın (2006) ilköğretim okullarında öğretmenlik görevinde olan personeller ile yaptığı araştırmasında; 21 yıldan daha fazla kıdeme sahip olanların daha az çalışmış olanlara nazaran; bütünleştirme yöntemini daha sık kullandığını tespit etmiştir. İşe yeni giren personeller ve diğerlerine göre daha az kıdemli olan personeller hem iş yerinde yeni olmaları, farklı olmaları, yeni statüler için potansiyel rakip olmaları sebebi ile bir takım baskılara ve çatışma ortamlarına maruz kalabilirler. Dolayısıyla daha kıdemli olan personeller yeni personeller ile yaşadıkları çatışmalarda, kendilerini kurumda eski olmaları sebebi ile kurumun sahibi gibi görerek, yenilere göre daha fazla karar verebilir statüde görmeleri olarak açıklayabiliriz.

Personellerin Kocaeli Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki kadro durumları değişkeni açısından çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları sonuçlarına bakıldığında; bütünleştirme alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. Farkın açıklanması için personellerin ölçekten aldıkları ortalama puanlara bakıldığında, Belde A.Ş. ve diğer iştiraklerde çalışan personeller Memur-Sözleşmeli Personel statüsündeki çalışanlara göre bütünleştirme yöntemini daha fazla tercih ettikleri saptanmıştır (bkz Tablo 3.17.). Memur ve Sözleşmeli Personel statüsünde çalışan personeller kanunların kendileri hakkında verdikleri yetkiler neticesinde bulundukları statüyü daha garanti görmeleri, Belediye İştiraki olarak çalışan personellerde ise bu durumun olmadığı dolayısı ile kendilerinin iş ve sosyal yaşam içerisinde yaşayabilecekleri tüm çatışmaları yapıcı bir bakış açısıyla çözüme kavuşturmaya çalışarak iş ortamında başarılı olmayı sağlamak, yönetimin yeni alacağı kararlar çerçevesinde problem çözme odaklı bireylerin daha öne çıkabileceğini varsayarsak, belediye iştiraki personellerin bütünleştirme odaklı çatışma yönetimini kullanmasını olumlu olarak değerlendirebiliriz.

Personellerin serbest zamanlarında aktivite yapma durumlarına (bkz. Tablo 3.19.) göre çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

4.5. Alt problem: Yerel yönetimlerde görev yapan personellerin yaş, gelir düzeyi, işi ile ilgili aile, arkadaş ve yöneticilerinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile mobbing alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

Personellerin yaş değişkeni ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişkiyi anlamak amacı ile yapmış olduğumuz analiz sonucu; yaş ile mesleki itibara yönelik tehditler ve kişisel tehdit izolasyon alt boyutları negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 3.20.). Diğer bir ifade ile Kocaeli Büyükşehir Belediyesinde görevli personelin yaşı arttıkça mobbinge maruz kalma derecesi azalmaktadır. Acar ve Dündar'ın (2008) çalışması, Tınaz'ın (2006) araştırması ve Balta' (2019) nın sonuçları benzeşmektedir.

Personellerin gelir düzeyi ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile yapmış olduğumuz analiz sonucu; gelir düzeyi ile mobbing alt boyutları arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır (bkz. Tablo 3.22.). Çalışmamızı destekler nitelikteki Yılmaz ve Doğan (2017) sağlık kuruluşlarında çalışan personeller üzerinde yaptıkları çalışmalarında gelir düzeyi ile mobbing arasında bir ilişki bulamamışlardır. Bu sonuçlar ile Uysal (2016) “Çalışanların Liderlik Algısı ve Ters Mobbing Eğilimi: İşgören Odaklı Liderliğin Etkisi” adlı çalışmasında da gelir düzeyinin mobbing eğilimine etki etmediğini saptanmıştır.

Personellerin işi ile ilgili arkadaşlarından aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile yapmış olduğumuz analiz sonucu; arkadaşlarından aldığı sosyal destek ile kişisel tehdit ve izolasyon maddeleri arasındaki ilişkinin negatif yönde ve düşük düzeyde olduğu saptanmıştır (bkz. Tablo 3.24.). Diğer bir ifade ile Kocaeli Büyükşehir Belediyesinde görevli personelin sosyal çevresinden ve arkadaşlarından işi ile ilgili aldığı sosyal destek arttıkça mobbinge maruz kalma derecesi azalmaktadır.

Personellerin işi ile ilgili ailesinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile yapmış olduğumuz analiz sonucu; ailesinden aldığı sosyal destek ile mobbing alt boyutları arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır (bkz. Tablo 3.26.).

Personellerin işi ile ilgili yöneticilerinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile yapmış olduğumuz analiz sonucu; yöneticilerinden aldığı sosyal destek ile destabilizasyon, kişisel tehdit ve izolasyon, mesleki itibara yönelik tehditler alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 3.28.). Diğer bir ifade ile Kocaeli Büyükşehir Belediyesinde görevli personelin yöneticilerinden işi ile ilgili aldığı sosyal destek arttıkça mobbinge maruz kalma derecesi azalmaktadır. Personellerin hayatlarını idame ettirecekleri kazançlarını sağladıkları iş ortamlarında bağlı oldukları yöneticileri tarafından yaptıkları iş ve işlemler için hissettikleri destek ve güç mobbing algılarını düşürmektedir.

4.6. Alt problem: Yerel yönetimlerde görev yapan personellerin yaş, gelir düzeyi, işi ile ilgili aile, arkadaş ve yöneticilerinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

Personellerin yaşı ile çatışmayı yönetme stratejileri alt boyutları arasındaki ilişkiyi anlamak amacı ile yapmış olduğumuz analiz sonucu; yaş ile hükmetme ve uzlaşma alt boyutları arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 3.21.). Diğer bir ifade ile Kocaeli Büyükşehir Belediyesinde görevli personelin yaşı arttıkça iş yerinde yaşadığı çatışmalarda hükmetme ve uzlaşma yöntemlerini daha fazla tercih etmektedirler. Çalışmamızı desteklemek amacı ile literatürü incelediğimizde Kösehan (2005) Denizli ilinde kamu ve özel bankalar üzerinde yapmış olduğu çalışmasında yaş ile hükmetme boyutunda pozitif yönde ilişki bulmuştur. Bulut (2005) GSGM çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında yaş ile hükmetme boyutu arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Yine aynı şekilde Yavuz ve Ayan (2018) Ankara ilindeki kamu hizmeti veren kurumlarda görev yapan personeller ile yaptıkları çalışmanın sonucunda personellerin yaşı ile hükmetme alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Tunç ve Kutanis (2013) üniversite hastanesinde yaptıkları çalışmalarında yaş ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur. Personelin yaşı arttıkça, kurumda görev yaptığı sürede artmaktadır. Kurumdaki görev süresi arttıkça kuruma olan bağlılığı, kurumun bireyin yaşamı

içerisindeki önem derecesi ve dolayısı ile kurum ile ilgili yaşanabilecek olumlu-olumsuz tüm durumlardaki hassasiyeti artmaktadır. Dolayısıyla yaşı arttıkça yaşadığı çatışmalar içerisinde iki taraflı tatmin etme arayışı ya da sadece kendisini tatmin edeceği uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanmasını açıklayabiliriz.

Personellerin işi ile ilgili arkadaşlarından aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasında yapılan analiz sonucunda; personellerin arkadaşlarından aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile hükmetme alt boyutundaki ilişkinin pozitif yönde düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile personel, işi ile ilgili arkadaşlarından aldığı sosyal destek arttıkça, iş ortamındaki çatışma durumlarında hükmetme yöntemini daha fazla kullanmaktadır (bkz Tablo 3.25.). Sosyal çevremizden aldığımız destek doğrultusunda “sahipsizlik” duygusundan arınılız. Destek ve güç alabileceğimiz bir çevremizin olması çatışmalarda öncelikle kendi istek ve beklentilerimizin uygulanmasına yönelik davranışlar sergilememize neden olabilir.

Personellerin gelir düzeyi (bkz. Tablo 3.23.), işi ile ilgili aile (bkz. Tablo 3.27.), ve yöneticilerinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi (bkz. Tablo 3.29.), ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4.7. Alt Problem: Yerel yönetim spor çalışanlarının mobbing algı düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yerel yönetim spor çalışanlarının mobbing algı düzeylerinin, çatışma yönetimi stratejilerini yordamasına ilişkin yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda; personellerin mobbing algılarından aşırı iş yükü alt boyutunun çatışma yönetimi stratejilerinden uyma stratejisini olumsuz ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile personellerin mobbing algılarının aşırı iş yükü alt boyutunun her bir puanlık artışı, çatışma yönetimi stratejilerinden uyma stratejisini -,16 puan düşürdüğü belirlenmiştir. Diğer boyutlara bakıldığında personellerin mobbing algılarından destabilizasyon alt boyutunun çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma stratejisini olumsuz ve anlamlı olarak yordadığı tespit

edilmiştir. Diğer bir ifade ile personellerin mobbing algılarının destabilizasyon alt boyutunun her bir puanlık artışı, çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma stratejisini -,21 puan düşürdüğü belirlenmiştir. Bütünleştirme, uzlaşma ve hükmetme stratejileri üzerinde yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (bkz. Tablo 3.30). Bu sonucu yorumlayacak olursak, personeller hakkı olan şeylerin istendiğinde verilmemesi, mantıksız ve yetiştirilmesi mümkün olmayan tarihlerde iş istenmesi ve üstesinden gelemeyeceği miktarda iş yüküne maruz bırakarak “aşırı iş yükü” boyutunda mobbinge maruz kalmaktadırlar. Bu sebeple yaşadıkları çatışmalarda ödün vermekten (uyuma) kaçınmaktadırlar, yaşadıkları sorunları çözüme kavuşturmayı istemektedirler. Eğer bu konuda çatışmaya girdikleri kişiye taviz verirlerse bir sonraki yaşayabilecekleri çatışmalarda karşı taraf veya taraflar yine personelin taviz vermesini ve uyum sağlamasını bekleyebilirler. Dolayısı ile aşırı iş yükü boyutunda yaşanan mobbing arttıkça personelin bu duruma uyum sağlaması azalmaktadır. Bu çalışmamız içerisinde kendi içinde değerlendirilecek olursa olumlu olarak değerlendirebiliriz. Diğer yaşanan bir sorun olan destabilizasyon alt boyutunda ise, personelin statüsünü etkileyecek, performansını düşürecek bilgilerin gizlenmesi, yeterliliğinin altında işler verilmesi, önemli alanlardaki sorumluluklarının kaldırılması yada daha önemsiz alanlarda sorumluluklar verilmesi personelin motivasyonunu ve performansını etkilemekte çoğu zaman sosyal yaşantısı ve aile hayatınıda etkilemektedir. Dolayısı ile sorumluluğunun, statüsünün etkilendiği çatışma durumlarında personelin bu ortamdan kaçınmayı istemesi azalmaktadır. Bu durumu bir an önce çözüme kavuşturmayı istemesi, çatışma yönetimi stratejilerinden en etkisiz yöntem olan kaçınmayı kullanma derecesinin azalması çalışmamız için olumlu olarak değerlendirilebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt içerisinde personellerin söz sahibi olabilmek, konumunu koruyabilmek, statü elde edebilmek veya yükselmek için çeşitli yöntemlere başvurduğu bu yöntemlerinde kimi zaman yapıcı kimi zaman yıkıcı sonuçlarının olduğu düşünülerek yerel yönetimlerde mobbing ve çatışma yönetimini araştırdığımız çalışmamızda yerel yönetimlerde personellerin “orta düzeyin altında” mobbing uygulamalarına maruz kaldığını, çatışma yönetiminde ise en çok “bütünleştirme” en az ise “kaçınma” stratejisini tercih etmeleri kamuya hizmet eden bu personellerin enerjilerini doğru yönde kullandıklarını ve araştırılan konu yönünden sağlıklı bir iş ortamına sahip oldukları saptanmıştır.

Yerel yönetimlerde orta düzeyin altında mobbing uygulamaları olsada “kadın” personellerin daha fazla mobbinge maruz kaldığı, bu durumun oluşmasında kültürel alt yapımızın, bireysel algı farklılıklarımızın ve iş yaşamında kadınların azınlıkta olmasının neden olduğu söylenebilir. Yönetici pozisyonundaki personeller bu durumu önceden farkederek personeller arasında cinsiyet ayrımı gözetmeksizin mobbing uygulamalarını önleyici stratejiler geliştirmelidir. Cinsiyet bakımından çatışma yönetimi stratejileri bulgularına göre kadınların uyum sağlama erkeklerin ise uzlaşma stratejilerini daha çok tercih ettikleri sonucu elde edilmiştir. Kadınların, çatışmalarda uyum sağlayarak kendi istek ve arzularından ödün vermeleri, hizmetlerini doğru ve tarafsız bir şekilde yerine getirmelerinin önünü kapatmaktadır. Dolayısıyla yatay ve dikey pozisyonundaki iş arkadaşlarının çatışma ortamlarında kadınların daha yapıcı stratejileri uygulamalarını sağlayacak alan açmaları bu durumu düzeltebilir.

Yerel yönetimlerde bekar personellerin evli personellere göre daha fazla mobbinge maruz kaldığı sonucu literatürde de benzer sonuçlar ile desteklenmektedir. İş ortamındaki statü bireyin sosyal yaşantısı içerisinde kıymetlidir. Dolayısıyla bekar personellerin daha genç olduğunu ve kariyer basamaklarının daha başında olduğunu düşündüğümüzde, iş ortamında daha rekabetçi tavırlar sergileyebileceğini bu yüzden mobbing uygulamalarında direkt hedef olabileceği düşünülmektedir. Çalışma hayatı içerisinde liyakat esaslı

düşüncenin hakim olması ve tüm personellerin birbirine saygı çerçevesinde yaklaşması ile bu durumun önüne geçilebilir. Buna ek olarak çatışma yönetimi stratejilerinde bekar personellerin bütünleştirme yöntemini evli personellerin hükmetme yöntemini tercih ettikleri sonucuna varılmıştır.

Çalışmamıza konu olan yerel yönetim spor çalışanlarının çalışma hayatı boyunca spor ile iç içe olması, daha zinde ve sağlıklı olmalarına katkı sağlamaktadır. İş yaşantısının getirdiği stres ile daha kolay başa çıkabileceklerdir. Fiziksel olarak zinde olan personellerin kendisine olan güveni artacak bu da iş ortamına olumlu yansayacaktır. Bu nedenle spor hizmetlerinde çalışan personeller, spor bilimleri mezunu olan personeller ve spor eğitmeni olarak görev yapan personellerin daha az mobbinge maruz kalacağı düşünülmektedir. Araştırma bulgularına göre diğer hizmetlerde çalışan, diğer fakülte mezunları ve idari büro personelleri daha fazla mobbinge maruz kalmaktadır. Bu grupta bulunan personellerin fiziksel aktivite ve spor ile arasında bağ oluşturmak, bireysel yada gruplar arası aktiviteler planlamak ve çeşitli organizasyonlara dahil etmek çalışma hayatındaki kişiler arası dinamikleri güçlendireceği ve olumsuz davranışları ortadan kaldıracacağı düşünülmektedir.

İş ortamlarında bireylerin yaş ve kıdem yılı arttıkça kuruma olan aidiyeti ve kurumu sahiplenme düzeyide arttığı düşünülmektedir. Araştırma bulgularımızda personelin yaşı arttıkça mobbinge maruz kalma derecesi düşmektedir. Aynı zamanda personelin yaşı ve kıdem yılı arttıkça çatışmalarda hükmetme stratejisini kullanma düzeyi yükselmektedir. Hükmetme yöntemi kısa zamanda kolay bir seçenek olarak gözüksede ilerleyen dönemlerde kurumsal etkililik için olumsuz bir yöntemdir. Daha çok kendi isteklerini karşı tarafa kabul ettirmek olarak açıklanan hükmetme yöntemi, kurumun insan kaynakları ve yöneticileri tarafından ele alınarak kıdemi yüksek olan personelleri daha yapıcı çözüm yollarına başvurmaları için yönlendirmelidir.

Personeller işleri ile ilgili arkadaşlarından ve yöneticilerinden aldıkları sosyal destekten memnuniyet dereceleri yükseldikçe mobbinge maruz kalma düzeyleri düşmektedir. Sosyal ilişkilerin güçlü olması, sosyal hayatta değer gören birey olmak insanların psikolojik yönden sağlıklı hale getirmektedir. Personeller

daha çok sosyal ilişkilere, arkadaşlıklara, paylaşmaya önem vermelidir. Yöneticiler herhangi bir ayırım gözetmemelidir.

Araştırma sonuçlarına göre yerel yönetim spor çalışanlarının mobbing algı düzeylerinin çatışma yönetimi stratejilerini olumsuz ve anlamlı yordadığı tespit edilmiştir. Mobbing uygulamalarının seviyesi kurum içerisinde yaşanan çatışmalarda bireylerin tercih ettikleri yöntemleri etkilemektedir. Bu olumsuz davranışların etkisi ile bireyler etkili çatışma yönetimi stratejilerini tercih edemeyebilirler. Dolayısıyla yatay ve dikey pozisyonlarda yaşanabilecek çatışmalarda taraflardan birinin istek ve arzularında aşırı baskın yada aşırı taviz verici bir durum sezildiğinde öncesinde yaşayabileceği bir psikolojik baskı durumunun olabileceği düşünülebilir. Bu durumlarda personele uzman desteği sağlanmalıdır. Kamuda mobbing uygulamaları ve çatışmalar, dünya çapında önemli bir sorun haline gelmiştir. Kamu sektöründe mobbing uygulamaları ve çatışma durumları uzun zamandır belirli politikaların odak noktası olmuştur; kamu kurumlarında dürüstlüğü ve tarafsız karar vermeyi sürdürmeyi amaçlayan yaklaşımlar benimsenmelidir.

5.1 Alana Yönelik Öneriler

- Ülkemizde tüm sektörlerde görülebilen mobbing, çalışmamız içerisinde yerel yönetim alanında da orta düzeyin altında görülmektedir. Mobbing uygulamaları ile erken dönemde mücadele edilmeli ve personelleri hizmet içi eğitim, seminer ve uyum eğitimleri ile bilinçlendirilerek mobbing uygulamalarını tamamen ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.
- Kadın personellere mobbing ile mücadele eğitimi verilmeli, personellerin düzenli aralıklar ile görüşme ve anket yöntemi ile görüş ve önerileri alınarak süreç takip edilmelidir.
- Bekâr personellere mobbinge başa çıkma ile ilgili bilinçlendirme çalışmaları yapılmalı, yaşadıkları sorunlar uzman desteği ile takip edilmelidir.
- Spor hizmetleri alanında çalışan personellere çatışma ortamlarında daha etkili çözüm stratejilerine yönelmeleri hakkında bilgilendirmeler yapılmalıdır.

- Personeller arasında anlayış ve algı farklılıklarının ortadan kaldırılabilmesi için çeşitli organizasyonlar düzenlenmeli ve kurum aidiyeti, sağlıklı iş ortamı sağlanmalıdır.
- Personeler problem çözme becerisi, stres yönetimi ve çatışma yönetimi eğitimleri düzenlenmelidir.
- İdari kadroda bulunan personellerin çatışma yönetimi stratejileri konusunda bilgi düzeyinin artırılması gerekmektedir. Yapıcı veya yıkıcı çatışma durumlarını doğru tespit edip, yerinde müdahale etmeleri için bu konu önem arz etmektedir.
- Kurumda kıdem yılı bakımından daha kıdemli olan personellerin bireysel veya gruplar arası anlaşmazlıklarda daha yapıcı yöntemleri tercih etmeleri yönünde hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.
- Çatışmada en etkili yöntem olan “bütünleştirme (problem çözme)” yöntemini tüm kadrolarda görev yapan personellerin daha çok tercih etmesini sağlayacak bilgi düzeyinin artırılması gerekmektedir.
- Personellerin sosyal yaşantısına da vakit ayırabilmesi için kurumların gerekli düzenlemeleri yapması sağlanmalıdır, arkadaşlardan alınan sosyal destek mobbinge maruz kalma derecesini düşürmektedir.
- Yöneticilerin personeller ile daha çok bir araya gelerek maddi ve manevi yönden daha fazla paylaşımda bulunması sağlanmalıdır, yöneticilerden alınan sosyal destek mobbinge maruz kalma derecesini düşürmektedir.

5.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Sosyal destekten alınan memnuniyet derecesine cinsiyet, medeni durum ve iş yerindeki statüsü değişkenleri özelinde bakılabilir.
- Araştırma, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi ile sınırlandırılmıştır dolayısı diğer illerde ve daha geniş katılımlı şekilde uygulanabilir.
- Araştırma iki farklı büyükşehir yada ilçe belediyelerini kıyaslayarak yapılabilir.
- Mobbing ve çatışma yönetim stratejilerine etki eden diğer faktörler saptanarak, daha fazla değişkenle yeni bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKLAR

(Bu tez çalışmasında APA 6 atıf sistemi kullanılmıştır.)

- Acar, A. B., Dündar, G. (2008). İşyerinde psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 111-120.
- Acar, E. (2013). *Duygusal Taciz ve İlkokul-Ortaokul Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisine Yönelik Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Açıkalın, A. (2015). *Yerel Yönetimlerde Çatışma Yönetimi: Malatya Belediyesi'nde Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Akgeyik, T., Delen Güngör, M., Uşen, Ş., Omay, U. (2009). İşyerinde psikolojik taciz olgusu: niteliği, yaygınlığı ve mücadele stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56, 91-150.
- Akgün, İ. (2021). *Tüm Yönleriyle Mobbing ve Siber Mobbing*. Ankara: Gülnar.
- Altındal, H. (2010). *Çatışma Yönetimi ve Denizli Belediyesi'nde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Asunakutlu, T., Safran, B. (2006). Örgütlerde yıldırma uygulamaları (mobbing) ve çatışma arasındaki ilişki. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (11), 111-128.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen.
- Avanoğlu, A. E., Yılmaz, B. (2022). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinde Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm*. İzmir: Duvar Yayınları.
- Aydemir, M. (2007). *İşyerinde Cinsel Taciz Davranışı*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Aydoğan, N. (2012). *Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Ayoko, B. O., Callan, J. V., Hartel, E. J. C. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 11 (4), 283-301. DOI: 10.1108/eb028976.
- Bahçe, Ç. (2007). *Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Baillien, E., Escartin, J., Gross, C., Zapf, D. (2017). Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European Journal*

- Baillien, E., De Cuyper, N., De Witte, H. (2011). Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: A two-wave test of karasek's job demand control model for targets and perpetrators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84 (1), 191–208. DOI: 10.1348/096317910X508371.
- Balta, İ. (2019). *Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü'nde Görev Yapan Antrenörlerin Mobbing Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Karaman.
- Barki, H., Hartwick, J. (2002). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *Cahier du GReSI*, 2 (4), 3-17. DOI: 10.1108/eb022913.
- Baykal, A., Güllü, S. (2018). Spor işletmelerinde çalışanların çatışma yönetimi yaklaşımları. *Tarih Okulu Dergisi*, 11 (36), 485-507. DOI: 10.14225/joh1374.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 433-448.
- Bostancı, M. (2019). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Maruz Kaldıkları Mobbing İle Durum ve Süreklilik Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi) Atatürk Üniversitesi Kış Sporları Ve Spor Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Erzurum.
- Boyraz, S. (2015). *Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Stratejileri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bozbel, S., Palaz, S. (2007). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve hukuki sonuçları. *TİSK Akademi*, 2 (3), 66-81.
- Brewer, N., Mitchell, P., Weber, N. (2002). Gender role, organization status, and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 13 (1), 78–94. DOI: 10.1108/eb022868.
- Bridge, B. (2010). *Zorbalık-Mobbing*. İstanbul: Beyaz Yayınları
- Bucuklar Mimaroglu, N. (2009). *Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Tükenmişlikleri Ve Bazı Değişkenler İle İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

- Bulut, D. (2005). *Gençlik Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yönetimi Anabilim Dalı, Bolu.
- Canary, D. J. (2003). *Managing interpersonal conflict: A model of events related to strategic choices*. In J. O. Greene & B. R. Burles (Eds.), *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Canbuldu Kavalcı, N. (2018). *Örgütlerde Mobbing (Psikolojik Yıldırma) Davranışı İle Mağdurların Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Manisa.
- Cemaloğlu, N., Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37 (165), 137-151.
- Ceylan, A., Ergün, E., Alpkan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2, 39-51. DOI: 10.31671/dogus.2019.379.
- Ceylan, L. (2005). *Psikolojik Baskı ve Sınıf Öğretmenleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Chappell, D. ve Di Martino, V. (2006). *Violence at work. Third edition*. Geneva: International Labour Office.
- Chung-Yan, G., Moeller, C. (2010). The psychosocial costs of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 21(4), 382-399. DOI: 10.1108/10444061011079930.
- Chomczynski, P. A. (2020). Mobbing from the standpoint of symbolic interactionism. *Qualitative Sociology Review*, 16 (4), 52-62. DOI: 10.18778/1733-8077.16.4.04.
- Crawford, N. (1997). Bullying at work: a psychoanalytic perspective. *Journal of Community & Applied Social Psychology*. 7, 219-225. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1298(199706)7:3<219::AID-CASP420>3.0.CO;2-Q.
- Cornille, T.A., Pestle, R. E., Vanwy, R. W. (1999). Teachers conflict management styles with peers and students parents. *International Journal of Conflict Management*. 10 (1), 69-79. DOI: 10.1108/eb022819.
- Çakır, B. (2006). *İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Çapal, Ç. (2019). *Örgütlerde Çalışanların Kişilik Tiplerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi) Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Çelik, A. (2011). *Spor Klüp Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmelliyetçilik Özellikleri Ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi*. (Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Çeliköz, D. (2017). *Sağlık Sektörü Örgütsel Çatışmalar Ve Mobbing*. (Yüksek Lisans Tezi) Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Çetinel, G. (2019). *Duygusal Zekanın Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkisi: Çalışan Algısına Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çiçek, H. (2019). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Anlayışlarının Yönetim Kuramları Açısından Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Mobbing Algı Düzeylerine Etkisi*. (Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Çiftçi, G. E., Öneren, M., Önem, A.(2013). Çalışanlarda psikolojik yıldırma ve endişe düzeyi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*,15 (2), 63-81. DOI: 10.4026/1303-2860.2013.0226.x.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Çögenli, M. Z., Karadaş, Y. (2019). Belediye çalışanlarının karşılaştıkları mobbing davranışları: Akşehir Belediyesinde ampirik bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* , BOR Özel Sayısı, 33-48. DOI: 10.18092/ulikidince.509361.
- Darling, J.R. and Walker, W.E. (2001). Effective conflict management: use of the behavioural style model. *Leadership& Organization Development Journal*, 22 (5), 230-242. DOI: 10.1108/01437730110396375.
- Davenport, N.Z., Schwartz, R. D., Elliott, P. G. (1999). *“Mobbing” Emotional Abuse in the American Workplace*. USA: Civil Society Publishing.
- Davenport, N., Elliott, G.P., Distler, R. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. (Çev: Osman Cem Önertoy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DeChurch, A. L., Marks, A. M. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (1), 4-22. DOI: 10.1108/eb022847.

- Demir, Ö. (2019). *Özel Eğitim Okulları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri İle Öğretmenlerin Psikolojik Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- Demireli, C., Munzur, Ç. (2012). Personelin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumu düzeylerinin incelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 295-309.
- Deutsch, M., & Coleman, P. T. (2000). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Doğan, A. N. (2012). *Yöneticilerin Algılanan Güç Tarzları İle Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dökmen, Ü. (2005). *Ladesçi, (1. Baskı)*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Duffy, M., Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: individual and family health consequences. *The Family Journal*, 15 (4), 398-404. DOI: 10.1177/1066480707305069.
- Duffy, M., Sperry, L. (2014). *Overcomming Mobbing*. USA: Oxford University Press.
- Dündar, T. (2010). *Sağlık Çalışanlarının Yıldırma Maruz Kalmalarında Hastane Etik İklimi İle Sosyo-Demografik Özelliklerinin Rolü: Bolu İli Hastanelerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Programı, Ankara.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal Of Manpower*, 20 (1/2), 16-27. DOI: 10.1108/01437729910268588.
- Elkıran, E. M., Çoruk, A. (2017). Akademisyenlerin algıladıkları yıldırma (mobbing) davranışları ile yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişki. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 22, 86-100.
- Erdoğan, G. (2009). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz). *TBB Dergisi*, 83, 318-352.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Yönetim ve Organizasyon 6. Baskı*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, A. (2013). Yıldırma davranışları, nedenleri ve sonuçları, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 146-169. DOI: 10.14686/201312023.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.

- Fettahlioğlu, Ö. O. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Folger, J., Poole, M. S., Stutman, R. (2020). *Çatışma Yönetimi*. (Çev: Füsun Akkoyun). Ankara: Nobel Yayınları.
- Gökarp, T. (2018). *Kamu ve özel eğitim sektöründe çalışan kadınlara uygulanan mobbingin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı, Ankara.
- Gökçe Toker, A. (2006). *İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*. (Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Gökoğlu, E. (2020). *Yönetici Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi) Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, Düzce.
- Görgülü, N. (2013). *Mobbing'in (Bezdiri) Sağlık Çalışanları Üzerine Etkileri*. Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gross, M. A., Guerrero, L. K. (2000) Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to rahim's organizational conflict styles. *The International Journal of Conflict Management*. 3, 200-226. DOI: 10.1108/eb022840.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. (Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.
- Güney, F. (2009). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri İler Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gürhan, N., Kaya, B. (2014). Mobbing; ruhsağlığı üzerine etkileri ve korunma. *Tıbbi Sosyal Hizmet Dergisi*, 4, 26-35.
- Güriş, S., Astar, M. (2019). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hacıcaferoğlu, S. (2010). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personelinin Çalışma Ortamlarında Maruz Kaldıkları Yıldırma (Mobbing) Davranışları*. (Yüksek Lisans Tezi) Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Elazığ.

- Heydenberk, R. A., Heydenberk, W. R., Tzenova, V. (2006). Conflict resolution and bully prevention: Skills for school success. *Conflict Resolution Quarterly*, 24 (1), 55–69. DOI: 10.1002/crq.157.
- Holt, J., DeVore, J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29 (2), 165-196. DOI: 10.1016/j.ijintrel.2005.06.002.
- Hogh, A., Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying in the workplace. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 10 (4), 485-495. DOI: 10.1080/13594320143000825.
- Hubert, A. B. ve Veldhoven, M. V. (2001) Risk sectors for undesirable behavior and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 415-424. DOI: 10.1080/13594320143000799.
- Hussein, A., Al-Mamary, Y. (2019). Conflicts: their typers, and their negative and positive effects on organizations. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8 (8), 10-13.
- Işık, E. (2007). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Janssen O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & Stress*, 18 (1), 56–65. DOI: 10.1080/02678370410001680466.
- Karaahmet, E., Kıran, S., Atik, L., Atasoy, N., Saraçlı, Ö., Ankaralı, H., Konuk, N. (2013). The reliability of the Turkish version of the Negative Act Questionnaire (NAQ-TR) for measuring to mobbing at work. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14 (3), 275- 282. DOI: 10.5455/apd.38075.
- Karadağ Yavuz, E. (2020). *Yönetici Hemşirelerin Kişilik Özellikleri Ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstinye Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Karakuş, H. (2011). Hemşirelerde kurum ve yönetimin etkisine bağlı olarak yaşanan mobbing davranışları. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 3 (5), 83-102.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karataş, E. (2014). *Cinsiyete Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri (Keşan Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Karip, E. (2020). *Çatışma Yönetimi 7. Baskı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Kesebir, M. (2018). Mobbing'in çalışanların performansı üzerine etkisi: İstanbul'da bankacılık sektörü üzerine bir uygulama. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 154-169. DOI: 10.29217/uujss.503.
- Keser, A., Yılmaz, G., Yürür, S. (2015). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde çatışma: mahiyeti ve nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 103-124
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 317-334.
- Kırel, Ç., Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Acar, P. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ç. Kırel (Ed). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kinicki, A., Kreitner, R. (2008). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*. New York: The McGraw - Hill Companies.
- Koç, C. N. (2016). *İlkokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki: Tekirdağ Kapaklı İlçesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış Klasik, Modern, Çağdaş Yaklaşımlar 3. Baskı*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Konak, M., Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21 (1), 69-91.
- Konaklıoğlu, E., Özışık Yapıcı, O. (2016). Örgütlerde çatışma çözüm yöntemlerinin psikolojik şiddetin çözümü açısından kullanılabilirliği: Otel işletmeleri üzerine bir çalışma. *Verimlilik Dergisi*, 2, 85-101.
- Kösehan, A. (2005). *Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi, Denizli'de Bir Örnek*. (Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Kul, M. (2010). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*. (Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Ankara.

- Leon-Perez, J., Medina, F., Arenas, A., Munduate, L. (2015). The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*, 3 (3), 250-263. DOI: 10.1108/JMP-01-2013-0034.
- Leymann, H. (1996). The content development of mobbing at work. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*. 5 (2), 165-184. DOI: 10.1080/13594329608414853.
- Leymann, H., Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 5 (2), 251-275. DOI: 10.1080/13594329608414858.
- Mandalina, O. (2016). Conflict management, a new challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39, 807-814. DOI: 10.1016/S2212-5671(16)30255-6.
- Mızrak, C. (2019). *Hemşirelere Yönelik Psikolojik Şiddet Ve Çatışma Eylem Stilleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi) Ordu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, Ordu.
- Miller, J. B. (1991). Women's and Men's scripts for interpersonal conflict. *Psychology of Women Quarterly*, 15 (1), 15-29. DOI: 10.1111/j.1471-6402.1991.tb00475.x.
- Minibaş, J., İdiğ, M. (2009) *Psikolojik Taciz İşyerindeki Kabus*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel çatışma ve yönetimi: Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 51-56. DOI: 101501/Sporm_0000000046.
- Mizrahi, R. (2013). Çalışma hayatında mobbing ile mücadele yöntemleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5 (2), 443-452.
- Murerwa, T., Guantai, F. (2019). Conflicts and conflict management in modern organisations –a pre- conflict resolution environment approach. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9 (8), 749-757. DOI: 10.29322/IJSRP.9.08.2019.p92104.
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68 (2), 1-6.
- Namie, G. (2007). The challenge of workplace bullying. *Employment Relations Today*, 34, 43-51. DOI: 10.1002/ert.20151.
- Namie, G. (2007). *U.S. Hostile Workplace Survey*. Workplace Bullying Institute.
- Ongun, Y. (2017). *Okullarda Uygulanan Mobbingin Personel Üzerindeki Etkisi*. (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi) Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- OECD Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Organizasyonu (2003). *Managing Conflict of Interest in the Public Service*. France: OECD Publications.
- Önal, F. (2016). *Örgütsel İletişimin Algılanan Etkinliğinin Çalışanların Çatışma Yönetimi Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Alanya Belediyesi Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya.
- Önk, M. (2015). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Öntürk, Y. (2015). *Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokullarında Görev Yapan Akademik Personelin Mobbinge Maruz Kalma Durumlarının İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Muğla.
- Özcan, Ş. (2021). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Özen, S. (2007). İşyerinde psikolojik şiddet ve nedenleri. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9 (3), 1-24.
- Özer, D. (2009). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) raporu*. Bilge Kadın Araştırma Merkezi: BİLKA.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)*. (Doktora Tezi) Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Özışık Yapıcı, O. (2014). *Örgütlerde Psikolojik Şiddet'in Boyutları ve Çatışma Çözüm Yöntemleri Arasındaki İlişkinin Tespiti: Ankara'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Öztürk, H., Dereli, E., İpek, N., Müdüroğlu, A., Faikoğlu, R. (2015). Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 2 (1), 27-33.
- Palaz, S., Özkan, S., Sarı, N., Göze, F., Şahin, N., Akkurt, Ö. (2008). İş yerinde psikolojik taciz (mobbing) davranışları üzerine bir araştırma; Bandırma örneği. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (4), 41-58. DOI: 10.4026/1303-2860.2008.0084.x.
- Pastırmacıoğlu, Y. (2017). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle İşyerinde Yaşanan Psikolojik Yıldırma Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi) Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Tekirdağ.

- Pelit, E. (2005). Yöneticilerin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri (Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri üzerinde bir uygulama). *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34 (1), 69-103.
- Polat, Ş. (2019). *Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Örgütsel Adanmışlık Ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) Atatürk Üniversitesi Kış Sporları Ve Spor Bilimleri Enstitüsü Spor Yönetimi Anabilim Dalı, Erzurum.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 368-376. DOI: 10.2307/255985.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. London: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2000). Empirical studies on managing conflict. *International Journal of Conflict Management*. 11 (1), 5-8. DOI: 10.1108/eb022832.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organizations. 3rd Edition*. Westport: Quorum Books Greenwood Publishing Group.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235. DOI: 10.2139/ssrn.437684.
- Saçıkırık, T. (2019). *Çatışma Yönetimi Ve Bireysel Değerler Arasındaki İlişki*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Salin, D. (2005). Workplace nullying among business professionals: Prevalence, gender differences and the role of organizational politics. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7 (3), 1-14. DOI: 10.4000/pistes.3159.
- Samırkaş, M., Çalışkan, O. (2011). Örgütlerde işyeri terörü: yıldırma kavramı ve önleme çabaları. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4 (7), 27-37.
- Sarı, E. G. (2018). *Akademisyenlerin mobbing algılarının örgütsel yabancılaşma düzeyleri ile ilişkisi (Munzur Üniversitesi örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi) Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Burdur.
- Shallcross, L., Ramay, S., Barker, M. (2013). Severe workplace conflict : the experience of mobbing. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6 (3), 191-213. DOI: 10.1111/ncmr.12011.
- Şahin, A. (2016). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Yönetiş İlişkilerinde Kullandıkları Mizaha İlişkin Görüşler İle Mizah İklimi, Yöneticilerin Mizah Tarzları ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. (Doktora Tezi) Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Antalya.

- Şahin, S., Donuk, B., Ataman Yancı, B. H. (2002). Spor kulüplerinde örgütsel çatışma yönetimi. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 11 (3), 168-172.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*. (Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Tepe, S., Eti, S., Çabuk, A. (2020). Akademisyenlerde mobbing algısının iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7 (5), 483-498.
- Thomas, W. K. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 265-274. DOI: 10.1002/job.4030130307.
- Thomass, W. K., Thomass, G. F., Schaubhut, N. (2008). Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management*, 14 (2), 1-38. DOI: 10.1108/10444060810856085.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (1), 13-23. DOI: 10.1007/BF01390435.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28. DOI: 10.1002/job.473.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4, 13-28
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Tınaz, P., Bayram, F., Ergin, H. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuk Boyutlarıyla "İşyerinde Psikolojik Taciz"*. İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- Tınaz, P., Karatuna, I. (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma*. Ankara: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu.
- Tiyek, R. (2011). Yıldırma ve yönetim becerileri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2 (1), 113-142.
- TBMM Kadın Erkek Eşitliği Komisyonu (2011). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve çözüm önerileri komisyon raporu. *Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları*, No:6, Ankara.
- Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Tunç, T., Kutanis, R. (2013). Benlik saygısının çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkisi: Bir üniversite hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16 (1), 23-43.

- Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 101-128.
- Tutar, H. (2005). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, Ankara: Platin Yayınları
- Türkel, A. (2000). *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uluer, Ş. (2020). *Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenlerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Mobbing Eylemlerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Hatay.
- Ulukuş, D. (2017). *Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenlerinin Mobbing Ve Örgütsel Sinizm Algıları*. (Yüksek Lisans Tezi) Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Mersin.
- Usta, H. (2021). *Öğretim Elemanlarının Mobbing Ve Örgütsel Çatışma Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi) Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Aydın.
- Uysal, H. T. (2016). Çalışanların liderlik algısı ve ters mobbing eğilimi: İşgören odaklı liderliğin etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (47), 933-943. DOI: 10.17719/jisr.2016.1441.
- Vandekerckhove, W., Commers, M. S. R. (2003) Downward workplace mobbing: A sign of the times?. *Journal of Business Ethics*, 45, 41-50. DOI: 10.1023/A:1024168311652.
- Varcan, N. (2013). *Yerel Yönetimin Kavramsal Yapısı*. (Ed. Hacıköylü, C.), *Yerel Yönetimler (1. Baskı) içinde (2 – 19)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Vartia-Vaananen, M. (2003). Workplace bullying: A study on the work environment, well-being and health (People and work, Research reports No.56). *Helsinki, Finland: Finnish Institute of Occupational Health*.
- Voroney, J. (2005). Workplace bullying: A cultural perspective. *Culture of Peace Online Journal*, 1 (1), 21-30.
- Yaşar, M. N. (2017). *Rekreasyon Bölümlerinde Okuyan Öğrencilerin İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Araştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi) Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Kayseri.
- Yazıcı, C., Sunay, H. (2006). Gençlik Spor Genel Müdürlüğüne bağlı amatör spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin personeliyle çatışmaları yönetme yöntemleri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 31-37. DOI: 10.1501/Sporm_0000000116.

- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yılmaz, M., Doğan, S. (2017). Sağlık kurumlarında örgütsel adalet algısının mobbing davranışları üzerine etkisi: Bolu’da bir uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 67-94.
- Yüçetürk, E. (2003) “Örgütlerde durdurulamayan yıldırma uygulamalar: Düş mü? Gerçek mi?” 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Yayın No:57*, 22-24 Mayıs, 2003.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal Of Manpower*. 20 (1/2), 70-85. DOI: 10.1108/01437729910268669.
- Zapf, D., Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10 (4), 497-522. DOI: 10.1080/13594320143000834.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, American Psychological Association, 237-270 DOI: 10.1037/10893-010
- Zorlu, Z. C. (2018). *Mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektörü çalışanlarına yönelik ampirik bir çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

EKLER

EK 1 Anket Formu

BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

ANKET FORMU

Sayın katılımcı, bu araştırma Kocaeli Büyükşehir Belediyesi spor hizmetlerinde çalışan personel ile diğer hizmetlerde çalışan personellerinin algıladıkları olumsuz davranışların çatışma yönetimi stratejilerine etkisini incelemek amacı ile yapılacaktır. Bu amaçla hazırlanan ölçek 63 maddeden oluşmakta ve ortalama 15 dakika sürmektedir. Soruları içtenlikle doldurmanız, daha doğru sonuçlara ulaşmamızı sağlayacaktır. Sonuçlar yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak ve üçüncü şahıslarla hiçbir şekilde paylaşılmayacaktır. Lütfen soruları boş bırakmamaya ve sadece tek bir seçeneği işaretlemeye özen gösteriniz. Spor bilimlerine verdiğiniz katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Mesut ÇOLAKOĞLU

Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

Araştırma Sorumlu Öğrencisi

Doç. Dr.Hanifi ÜZÜM

Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

Araştırma Danışman Öğretim Üyesi

Bölüm 1. Bu bölüm kişisel bilgilerinizden oluşmaktadır. Lütfen kutucukları (x) işaretleyiniz ve boşlukları doldurunuz.

Yaşınız	
Cinsiyetiniz	Kadın () Erkek ()
Medeni Durumunuz	Bekâr () Evli ()
Mezun Olunan Fakülte ve Bölüm (yazınız)	/.....
Bu Kurumdaki Göreviniz (yazınız)	
Bu Kurumda Çalıştığınız Yıl	1-3 Yıl () 4-6 Yıl () 7-10 Yıl () 11 Yıl ve Üzeri ()
Bu Yıl Dâhil Toplam Çalışma Yılı (yazınız)	
Ortalama Gelir Düzeyiniz	TL
Kadro Durumunuz	Memur () Kadrolu İşçi () Sözleşmeli Memur () Belde A.Ş veya diğer iştirakler ()
Serbest zamanlarınızda hobi olarak bir aktivite yapıyor musunuz?	Evet () Faaliyetin adı:..... Hayır ()
İşiniz ile ilgili arkadaşlarınızdan aldığınız sosyal destekten ne derece memnunsunuz (1 ile 10 arası bir sayıyı yuvarlak içine alınız, sayı arttıkça memnuniyetinizin arttığı varsayılacaktır)	
1 (Hiç)	2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Çok)
İşiniz ile ilgili ailenizden aldığınız sosyal destekten ne derece memnunsunuz (1 ile 10 arası bir sayıyı yuvarlak içine alınız, sayı arttıkça memnuniyetinizin arttığı varsayılacaktır)	
1 (Hiç)	2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Çok)
İşiniz ile ilgili yöneticilerinizden aldığınız sosyal destekten ne derece memnunsunuz (1 ile 10 arası bir sayıyı yuvarlak içine alınız, sayı arttıkça memnuniyetinizin arttığı varsayılacaktır)	
1 (Hiç)	2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Çok)

Bölüm 2. Aşağıdaki davranışlar kurumlarda sık görülen olumsuz davranışlardır. Son bir yılda, aşağıdaki olumsuz davranışlara ne kadar maruz kaldığınızı hatırlayarak aşağıdaki ölçeğe (X) işareti koyunuz. Lütfen düşüncenizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

	ÇALIŞTIĞINIZ KURUMDA	Hiç	Ara sıra	Ayda bir	Haftada bir	Her gün
1	Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçükdüşürülmek	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Ustalık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızı istenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunukesme gibi gözdağı veren davranışlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

15	İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	İşinizin aşırı denetlenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	İşyerinde zorbalığa maruz kaldınız mı? (tanıma göre değerlendirin: Zorbalık; bir ya da birden çok kişinin belli bir süreden beri devamlı olarak yaptığı ve kişinin kendini olumsuz davranışa maruz kalmış olarak algıladığı ve kendini bu eylemlere karşı korumada zorlandığı bir durumdur. Sadece bir defa olan ve tekrarlanmayan durumlar Zorbalık değildir: () Evet () Hayır					

Bölüm 3. Aşağıda, mesleğinizi yaparken yaşadığınız anlaşmazlık durumlarında nasıl davrandığınız ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Anlaşmazlık durumlarında nasıl davrandığınızı düşünerek ölçeği (x) işareti koyarak cevaplayınız. Lütfen düşüncenizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

	DAVRANIŞLAR	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Ara sıra (3)	Sık sık (4)	Her Zaman (5)
1	Çalışma arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Anlaşmazlıklara neden olan konuların tamamına anlamaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığımı düşünerek karşı tarafla uzlaşmak isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarıma hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Gerginlikten kaçınmak için ne gerekiyorsa onu yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Prensip olarak, çatışmaktan kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Eğer karşı taraf ödün verecekse, ödün vermeye razı olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Görüşlerimi kabul ettirmek için elimden geleni yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Anlaşmazlıklarda karşı tarafı da memnun edebilecek ortak çözüme çaba gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Çatışmaya girmektense, kendi ilgi ve ihtiyaçlarımla doyurulmasından vazgeçerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Çalışma arkadaşlarımla istekleri için kendi isteklerimden vazgeçebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Çalışma arkadaşlarımla önerilerine uyarırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Çatışmamak için ilgi beklentilerimden vazgeçebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Çözüm için tarafların karşılıklı fedakârlık göstermesi gerektiğine inanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Çatışmada görüşlerimi kabul ettirmek için bastırırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Çatışmalarda her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmin için çaba gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını belirtirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

19	Anlaşmazlıklarda isteklerimin gelmesi için bilgi ve becerilerimikullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Rekabet ederek kazanmaktan hoşlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Haklarımı korumak için her türlü önlemi alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Başkalarını incitmemek için anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Birlikte çalıştığım insanların hoşnut olması için (katılmasam da)onlarla hemfikir olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Anlaşmazlıklarda tarafların düşüncelerindeki ortak noktaları önplana çıkarmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Ciddi bir problem karşısında tartışmak yerine sessiz kalmayı tercih ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Çatışma sonucunda iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm yolubulmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Kendi isteklerimde ısrar etmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Çatışmayı herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeyeçalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Fikrimi karşı tarafa kabul ettirinceye kadar tartışmaya devam ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılması için çabagösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	Görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	Birlikte olduğum insanlar bir konuda kesin bir düşünceye sahipse;aynı görüşte olmasam bile ortak hareket ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	Karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	Bir çatışmayı kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	Çalışma arkadaşlarım için her türlü özveride bulunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39	Çatışma yaşadığım konulara girmekten kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40	Anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarımla isteklerini koşulsuzbenimserim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41	Anlaşmazlık durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekildeortaya koymaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Anket sona ermiştir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.