



Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi

The International Journal of Economic and Social Research

2023, 19(2)

Yerel Yönetim Spor Çalışanlarının Mobbing Algı Düzeylerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisi

Impact Of Mobbing Perception Levels Of Local Government Sports Employees on Conflict Management Strategies

Mesut ÇOLAKOĞLU¹, Hanifi ÜZÜM²

Geliş Tarihi (Received): 10.04.2023

Kabul Tarihi (Accepted): 25.07.2023

Yayın Tarihi (Published): 31.12.2023

Öz: Bu araştırma, yerel yönetimlerde çalışan personelin mobbing algı düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek 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 Başkanlığı'nda görev yapan 1075 personel oluşturmaktadır. Örneklem grubu ise; seçkisiz olmayan amaçsal örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme yöntemi ile seçilen 105 kadın, 156 erkek toplam 261 personelden oluşmuştur. Çalışmada veri toplama aracı olarak; "Olumsuz Davranışlar Ölçeği" ve "Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde parametrik hipotez testlerinden Pearson Korelasyon, T-testi, ANOVA ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Sonuç olarak; Personel tarafından algılanan mobbing düzeylerinin "orta düzeyin altında" olduğu, Çatışma yönetimi stratejilerinde personelin en çok "bütünleştirme" stratejisini, en az "kaçınma" stratejisini tercih ettiği tespit edilmiştir. 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 ise pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Mobbingin, çatışma yönetimi stratejilerini olumsuz ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Çatışma, Çatışma Yönetimi Stratejileri, Yerel Yönetimler

&

Abstract: This research was conducted to determine the mobbing perception levels and conflict management strategies of the personnel working in local governments 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 study population of the research consists of 1075 personnel working in Kocaeli Metropolitan Municipality Youth and Sports Services Department. The sample group is; It consisted of a total of 261 personnel, 105 women and 156 men, selected by the criterion sampling method, which is one of the non-random purposeful sampling methods. As a data collection tool in the study; "Adverse Behaviors Scale" and "Conflict Management Strategies Scale" were used. Pearson Correlation, T-test, ANOVA and Multiple Linear Regression Analysis, which are parametric hypothesis tests, were used in the analysis of the data. As a result, mobbing levels perceived by the personnel were "below the medium level", Conflict In the management strategies, it was determined that the personnel preferred the "integrating" strategy the most and the "avoidance" strategy the least. It has been determined that there is a low negative relationship between the age criteria of the personnel and the social support they receive from their managers and mobbing, and a low level positive relationship between the social support they receive from their friends and age criteria and conflict management strategies. It was determined that mobbing predicted conflict management strategies negatively and significantly.

Keywords: Mobbing, Conflict, Conflict Management Strategies, Local Administrations

¹ Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı (mstcolakoglu94@gmail.com), Orcid: 0000-0002-8280-0372

² Doç. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı (uzum_h@ibu.edu.tr), Orcid: 0000-0002-0555-266X, (Sorumlu Yazar)

³ Bu çalışma 06/01/2023 tarihinde Mesut Çolakoğlu tarafından Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında sunulan Yüksek Lisans Tezinden üretilmiştir.

Atıf/Cite as: Çolakoğlu, M. & Üzüm, H. (2023). Yerel Yönetim Spor Çalışanlarının Mobbing Algı Düzeylerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 19(2). 492-511.

İntihal-Plagiarizm/Etik-Ethic: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijaws>

Copyright © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2005 – Bolu

1. Giriş

Çalışma hayatı, bireyin iş yerinde kurduğu sosyal ilişkiler ağı ile kendini var etmeye çalıştığı önemli bir süreçtir. Dolayısı ile bu sosyal ilişkilerin sağlıklı olup olmaması bireyi psikolojik ya da fizyolojik olarak etkilemektedir. İş yoğunluğu, kaynak sıkıntısı, 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.

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).

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).

Kamu hizmetinin üretildiği bir organda yerel yönetimlerdir. Yerel yönetimler il, ilçe 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 (Zapf ve Einarsen, 2005).

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 bulunmaktadır (Demir, 2019; Mızrak, 2019; Usta, 2021) Bu noktadan hareketle yapılan bu araştırma, yerel yönetimlerde (Kocaeli Büyükşehir Belediyesi) çalışan personellerin sosyo demografik özellikler çerçevesinde algıladıkları mobbing düzeylerini, tercih ettikleri çatışma yönetim stratejilerini belirlemek ve mobbing düzeylerinin çatışma yönetimi stratejilerine etkisini incelemek amacı ile yapılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. 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).

2.1.1. Mobbingin Nedenleri ve Etkileri

İş yaşamında 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'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 yetiştirememe korkusu ve iş ortamındaki belirsizlikleri söyleyebiliriz. Çalışanların mobbing uygulamalarına maruz kalmalarında, sosyal yeteneklerde eksikliği, iş performansındaki düşüşü, iş ortamındaki titizliği ve ilişkilerdeki saldırganlığı gibi özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Zapf, 1999). Mobbinge zemin hazırlayan diğer önemli faktörler arasında; işyeri rol çatışmalarında artışların olması, sağlıklı 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).

Mobbinge neden olan tüm bu nedenler örgütlerde psikolojik olarak "Sağlıksız iş ortamı, uyuşmazlıklar motivasyon düşüklüğü, stresli ortamda verimsiz ürün çıktısı" gibi sonuçlar doğurmaktadır. Örgütleri ekonomik olarak ise "Raporların artması, erken emekli olma durumlarında tazminat yükü, sigorta maliyetleri, uzman teknik personelin kaybı, yeni personel yetiştirme masrafları, yasal işlemlerde harcanan masrafların artması gibi" konularda etkilemektedir (Çobanoğlu, 2005).

2.1.2. Mobbinge Karşı Alınacak Önlemler

Bireyler, kendilerine mobbing uygulandığını hissettikleri zaman, mobbinge karşı koyabilmek adına izleyebileceği bir yol haritası geliştirmelidir. Mobbing sorunu ile baş edebilmek için öncelikle yaşadığı

sorununun 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, mobbinge karşı dik durmak, yaşadığı durumu yaşanmamış gibi göstermek ve yaşadığı durumu iş arkadaşlarına anlatmak gibi farklı mücadele yöntemlerinin uygulandığı görülebilir (Hogh ve Dofradottur, 2001). Uzman kişiler, mağdurlara, yaşadıkları olumsuz durumlar dayanılamayacak bir düzeye geldiğinde iş yerlerini değiştirmelerini, arkadaş ve aile çevresinden uzaklaşmalarını, 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).

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.

2.2. Çatışma

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, zıtlık 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.

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, çatışmayı çözülmesi gereken daha ciddi bir sorun 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).

2.2.1. Çatışmaya 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.

2.2.1.1. 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, doğru bir iletişim sayesinde olur. Bunun tersinde olabilecek durumlarda kurumun birimleri arasında çatışma kaçınılmaz olur (Demir, 2019). Kurumlardaki birimlerin kendilerine ait görevleri ve sorumluk alanları ile ilgili 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).

2.2.1.2. Örgütsel Yapıya İlişkin

Kurumun büyüklüğü; Kurumun büyüklüğü, personellerin çalıştıkları kurumu tanımamasına, bununla beraber personelin bireysel amacı ile kurumun amacı arasında kopukluğa sebep olduğu düşünülmektedir. Ayrıca 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).

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 sahip ve işbölümünün adaletli yapılmadığı kurumlarda çatışma kaçınılmazdır (Eren, 2001).

Fonksiyonel bağlılık; Bir amaç etrafında toplanmış aynı organizasyona hizmet eden insanlar işleri gereği farklı birimlerde farklı uzmanlık alanlarında çalışabilir. Fakat organizasyon bağlılık gerektirir bu bağlılığın toplu şekilde benimsenmesi durumunda çatışma durumları az, çok yönlü farklılıkların 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 tasarımıdaki 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).

2.2.1.3. Bireylere İlişkin

Kişilik; Kurumlardaki personellerin kişilik özelliklerindeki farklılıklar zıtlama nedenleri arasındadır. Personelin alınganlık, öfke, tahammül seviyesi gibi özellikler çatışmanın meydana gelmesinde etkilidir (Ertürk, 2000).

Amaç farklılıkları; Kurumların amaçları ile personellerin amaçları arasında oluşan farklılıklar çatışmaya zemin oluşturmaktadır. Hem bireysel hem de kurumsal açıdan farklı beklenti ve ihtiyaçlar 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) fark etmeksizin, yaşanan çatışma durumlarını doğru yöntemleri kullanarak çözmek gerekmektedir (Pelit, 2005).

2.3. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, bireyler ya da gruplar arası anlaşmazlığı çözüme kavuşturabilmek için çatışmaya taraf olanların bir dizi eylemde bulunmasıdır. 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). Yöneticiler, çatışmaları çözmek ve yönetmek için çeşitli ama uygun yaklaşımlar geliştirmeli; çalışanlar için zaman zaman örgütsel çatışma yönetimi konusunda çalıştaylar düzenlemelidir (Murerwa ve Guantai, 2019). Örgütlerde çatışmayı yönetmenin en iyi yöntemi, bir kişiyi veya grubu yıldırarak olumsuz bir güç yerine olumlu bir eylemin peşinden gitmektir. Örgütsel çatışmanın tüm seviyelerinin tanımlanması ve sonrasında arabuluculuk yapılarak doğru bir strateji ile çözümlenmesi gerekmektedir (Rahim, 2001).

2.4. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Yaygın bir model, çatışmayı ele alma stratejilerini, kişinin kendi endişesini ve diğer tarafın endişesini nasıl tatmin etmeye çalıştığına göre farklılaştırır (Blake ve 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.

2.4.1. Bütünleştirme

Bütünleştirme modeli, taraflar bir kazan-kazan sonucu elde etmek ve her bir tarafın memnun olmasını sağlamak için iş birliği yapmak istediklerinde en iyisidir. Çatışmaya dahil olan her iki tarafın çıkarlarını dikkate alarak kalıcı bir çözüm elde etmeye çalışır (Holt ve DeVore, 2005). Bireyler çatışmanın ortasında bulunurlar ve hem kendi hem de karşı tarafın ihtiyaçlarına önem verirler (Folger ve ark, 2020).

2.4.2. Uyum

Uyum modelinde, kişi kendi ihtiyaçlarını göz ardı ederek karşı tarafın amacının gerçekleşmesine müsaade eder. Uyumlu kişiler, karşı tarafa kendilerini bırakarak ilişkilerin düzeltilmesine çalışırlar. Karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem veren esnek bir yapıya sahiptirler, kolay pozisyon değiştirirler (Rahim, 2000; Folger ve ark, 2020). 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.

2.4.3. 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, iş birliği ve rekabetin çatışmayla başa çıkmanın en iyi yolları olmadığı durumlarda uygundur. Ancak uzlaşmacılık beraberinde bazı sakıncaları da getirmektedir. Bazı amaçlara ulaşılmış 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 tarafların 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).

2.4.4. 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).

2.4.5. Kaçınma

Kaçınma, problemleri 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. 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).

3. Araştırma Yöntemi

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada araştırma modeli olarak ilişki tarama modeli kullanılmıştır. İlişki tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu değişkenler arası etkileşimi göz önünde bulundurarak var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2012).

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

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 seçkisiz olmayan amaçsal örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme yöntemi ile seçilen 105 kadın ve 156 erkek olmak üzere toplam 261 personelden oluşmuştur.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 14 madde bulunmaktadır. İkinci bölümde; Einersen (1996) tarafından geliştirilmiş, Karaahmet ve arkadaşları (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış 4 alt boyut (Destabilizasyon, kişisel tehdit ve izolasyon, mesleki itibara yönelik tehdit, aşırı iş yükü) ve 21 sorudan oluşan güvenilirlik katsayısı ($\alpha=0,91$) olan "Olumsuz Davranışlar Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin bu çalışma için yapılan güvenilirlik 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.

Üçüncü bölümde ise; Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş, Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan, Habib (2006) tarafından yeni popülasyona uygun şekilde düzenlenen 5 alt boyut (Bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme, uyma) ve 41 sorudan oluşan güvenilirlik katsayısı ($\alpha=0,90$) olan "Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin bu çalışma için yapılan güvenilirlik 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.

3.4. 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 ve e-posta kullanılarak (01 Ocak 2022 – 30 Nisan 2022) tarihleri arasında araştırmaya katılmaya gönüllü olan personellere mobbing (olumsuz davranışlar) ve çatışma yönetimi hakkında bilgilendirme yapılarak uygulanmıştır.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Verilerin çözümlenebilmesi için öncelikli olarak toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kurtosis ve skewness değerlerine bakılmıştır. Normallik analiz dağılımında skewness ve kurtosis değerlerinin (+1,5 ile -1,5) arasında olduğu ve dağılımın normal dağılım özelliği gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle verilerin analizinde parametrik hipotez testlerinden 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).

4. Bulgular

Tablo 1. Tanımlayıcı istatistikler, yüzde ve frekans dağılımları

		f	%
Cinsiyet	Kadın	105	40,2
	Erkek	156	59,8
Çalıştığı Birim	Spor Birimi	121	46,4
	Diğer Birimler	140	53,6

Kurumdaki Çalışma Yılı	1-3 Yıl	101	38,7
	4-6 Yıl	82	31,4
	7 Yıl ve Üzeri	78	29,9
İşyerindeki Statüsü	Kadroolu-Sözleşmeli Memur	103	39,5
	Belde A.Ş. veya Diğer İşt.	158	60,5
TOPLAM		261	100

Tablo 1 incelendiğinde; katılımcıların %59,8'nun erkek olduğu, %46,4'nün spor biriminde sahada çalıştığı ve %38,7'sinin yeni işe başlayan 1-3 yıl arası çalışan olduğu, %60,5'nin ise belediye şirket çalışanı olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Cinsiyet değişkeninin mobbing ve çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	ort.	Ss	Sd	t	p
Destabilizasyon(M)	Kadın	105	2,06	,75	259	4,39	0,00**
	Erkek	156	1,63	,80			
Kişisel Tehdit ve İzolasyon (M)	Kadın	105	1,53	,42	259	2,80	0,00**
	Erkek	156	1,38	,44			
Mesleki İtibara Yönelik Tehdit (M)	Kadın	105	1,67	,49	259	1,94	0,05
	Erkek	156	1,55	,46			
Aşırı İş Yükü (M)	Kadın	105	1,58	,51	259	-7,47	0,00**
	Erkek	156	2,08	,53			
Bütünleştirme (Ç)	Kadın	105	3,67	,84	259	-1,19	0,20
	Erkek	156	3,76	,62			
Uyma (Ç)	Kadın	105	3,71	,49	259	4,90	0,00**
	Erkek	156	3,36	,63			
Hükmetme (Ç)	Kadın	105	3,06	,52	259	-3,75	0,00**
	Erkek	156	3,31	,50			
Uzlaşma (Ç)	Kadın	105	3,30	,89	259	-2,38	0,01*
	Erkek	156	3,57	,83			
Kaçınma (Ç)	Kadın	105	2,89	,61	259	-3,76	0,00**
	Erkek	156	3,18	,60			

*p<0,05; **p<0,01. (M) Mobbing (Ç) Çatışma

Tablo 2 incelendiğinde; araştırmaya katılan personellerin cinsiyetleri ile mobbing alt boyutlarından 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 çıkarken, aşırı iş yükü alt boyutunda ise erkeklerin ortalaması kadınlara göre daha yüksektir. Çatışma alt boyutlarında ise; 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, uyma alt boyutunda ise Kadınların ortalaması Erkeklere göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 3. Çalıştığı birim değişkeninin mobbing ve çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması

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

Aşırı İş Yükü (M)	Spor	121	1,92	,58	259	1,04	0,29
	Diğer	140	1,85	,57			
Bütünleştirme (Ç)	Spor	121	3,77	,76	259	1,18	0,23
	Diğer	140	3,66	,68			
Uyma (Ç)	Spor	121	3,55	,52	259	1,16	0,24
	Diğer	140	3,46	,67			
Hükmetme (Ç)	Spor	121	3,27	,54	259	1,16	0,09
	Diğer	140	3,16	,50			
Uzlaşma (Ç)	Spor	121	3,52	,86	259	1,00	0,31
	Diğer	140	3,41	,87			
Kaçınma (Ç)	Spor	121	3,15	,62	259	2,00	0,04*
	Diğer	140	2,99	,61			

*p<0,05; **p<0,01. (M) Mobbing (Ç) Çatışma

Tablo 3 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. Kaçınma alt boyutunda spor hizmetlerinde çalışan personeller lehine ($t=2,00$; $p=0,04$) anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 4. Mezun olunan fakülte değişkeninin mobbing alt boyutlarına göre karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Fakülteler	n	ort.	Ss	Sd	F	p	η^2	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 Yükü	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 4 incelendiğinde; mezun olunan fakülte değişkeni ile destabilizasyon ($F(3,25)=3,69$; $p<0,01$) ve mesleki itibara yönelik tehdit ($F(3,25)=5,69$; $p<0,01$) alt boyutlarında spor bilimleri mezunlarının lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır. Anlamlı fark çıkan boyutların etki büyüklükleri incelendiğinde mesleki itibara yönelik tehdit ($F(3,25)=5,69$; $p<0,00$, $\eta^2=0,25$) alt boyutu, destabilizasyon alt boyutunda göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Mezun olunan fakülte değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Fakülteler	n	ort.	Ss	Sd	F	p	η^2	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 5 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, η^2 =0,19) alt boyutunun diğer boyutlara göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6. Kurumdaki çalışma yılı değişkeninin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına göre karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Yıl	n	ort.	Ss	Sd	F	p	η^2	Grup 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	10,529	0,00**	0,27	7 yıl ve üzeri >1-3 yıl
	4-6 Yıl	82	3,21	,52					
	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 6 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.

Ayrıca personelin kurumdaki çalışma yılı değişkeni ile mobbing alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > .05$).

Tablo 7. Yaş ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişki

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

* $p < 0,01$

Tablo 7’de; 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 8. 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 8’de; 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 9. Personellerin işi 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 9’da; personellerin 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 10. Personellerin işi 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 10'da; personellerin 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 11. Personellerin işi ile ilgili yöneticilerinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesi ile mobbing alt boyutları arasındaki ilişki

		Destabilizasyon	Kişisel Tehdit ve İzolasyon	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 11' de; personellerin işi ile ilgili yöneticilerinden aldığı sosyal destekten memnuniyet derecesine göre mobbing alt boyutlarından; 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 12. Yerel yönetimlerde görev yapan personellerin 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 Yükü	,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 Yükü	-,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 12’de; 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 ($R^2_{adjusted}=0,054$) bağımsız değişken destabilizasyonun açıkladığı bulunmuştur. Buna göre bağımsız değişken destabilizasyon bağımlı değişken kaçınmayı olumsuz yönde anlamlı olarak yordamaktadır ($\beta = -,218$), $t(256) = -3,388$, $p < 0,01$, $pr^2=0,054$.

5. Tartışma

Yerel yönetimlerde mobbing ve çatışma yönetimini araştırdığımız çalışmamızda 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. 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 çalışmamızı destekler nitelikte mobbinge maruz kaldıklarını, 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 çalışmasında, Konak ve Erdem (2015) ilköğretim yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmalarında, Boyraz (2015) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasında kamu görevlilerinin kurum içi bireysel veya gruplar arası genellikle çalışmamızı destekler nitelikte bütünleştirme alt boyutunun tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. 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 çalışanın 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 ve bütünleştirme yöntemini daha fazla tercih ettiklerini açıklayabilir. Elde ettiğimiz bu sonuç, yerel yönetimler için olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Yerel yönetimlerde orta düzeyin altında mobbing uygulamaları olsa da “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. 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. Mobbing açısından literatüre bakıldığında Bostancı (2019) Erzurum ilinde beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu çalışmasında 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)’in yaptıkları araştırmalarda, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını tespit etmişlerdir. Çatışma yönetimi açısından 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.

Yerel yönetimlerde bekar personellerin evli personellere göre daha fazla mobbinge maruz kaldığı sonucu literatürde de benzer sonuçlar ile desteklenmektedir (Acar, 2013; Ayduğan, 2012; Bucuklar, 2009; Ertürk, 2013; Gökçe, 2006; Karataş 2014; Kesebir, 2018; Namie, 2003; Ongun, 2017; Shallcross, Sheehan ve Ramsay, 2008). 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. Boyraz (2015) çalışmamızı destekler nitelikte bütünleştirme yöntemini bekar öğretmenlerin daha fazla kullandığını ve diğer yöntemlerde ise evli öğretmenlerin puanlarının daha yüksek olduğunu bulmuştur

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 yansımaktır. 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.

İş ortamlarında bireylerin yaş ve kıdem yılı arttıkça kuruma olan aidiyeti ve kurumu sahiplenme düzeyinde arttığı düşünülmektedir. Araştırma bulgularımızda personelin yaşı arttıkça mobbinge maruz kalma derecesi düşmektedir. Literatüre bakıldığında Polat (2019), Tınaz (2006), Balta (2019) yaptıkları çalışmaları sonuçlarımızı destekler niteliktedir. Aynı zamanda personelin yaşı ve kıdem yılı arttıkça çatışmalarda hükmetme stratejisini kullanma düzeyi yükselmektedir sonucu literatürde de benzer sonuçlar ile desteklenmektedir (Özgan, 2006; Saçıkırık, 2019; Tunç ve Kutanis, 2013). Hükmetme yöntemi kısa zamanda kolay bir seçenek olarak gözüke de 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. 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. Sosyal çevremizden aldığımız destek doğrultusunda "sahipsizlik" duygusundan arınız. Destek ve güç alabileceğimiz bir çevremizin olması çatışmalarda öncelikle kendi istek ve beklentilerimizin uygulanmasına yönelik davranışlar sergilememize neden olabilir.

6. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, yerel yönetimlerde çalışan personellerin mobbing algı düzeylerinin, yaşanan çatışmalarda tercih edilen çatışma yönetimi stratejilerinin neler olduğunun ve mobbing algı düzeylerinin çatışma yönetimi stratejilerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışanlara, olumsuz

davranışlar ölçeği ve çatışma yönetimi stratejileri ölçeği olmak üzere iki farklı ölçek sorularını içeren anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre yerel yönetimlerde çalışan personeller “orta düzeyin altında” mobbinge maruz kaldığı, daha çok “kadın” ve “bekar” personellerin mobbinge maruz kaldığı, “spor hizmetlerinde çalışan”, “spor bilimleri mezunu” ve “spor eğitmeni” olarak görev yapan personellerin ise daha az mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir. Çatışma yönetimi stratejileri boyutunda elde edilen sonuçlara göre yerel yönetimlerde çalışan personellerin en çok “bütünleştirme” en az “kaçınma” yöntemini tercih ettiği, Cinsiyet bakımından çatışma yönetimi stratejileri bulgularına göre kadınların “uyum sağlama” erkeklerin ise “uzlaşma” stratejilerini daha çok tercih ettikleri sonucu elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre personelin yaşı arttıkça mobbinge maruz kalma derecesi düşmektedir. Aynı zamanda personelin yaşı ve kıdem yılı arttıkça çatışmalarda hükmetme stratejisini kullanma düzeyi yükselmektedir. Personeller işleri ile ilgili arkadaşlarından ve yöneticilerinden aldıkları sosyal destekten memnuniyet dereceleri yükseldikçe mobbinge maruz kalma düzeyleri düşmektedir.

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. Mobbing uygulamaları ile erken dönemde mücadele edilmeli ve personelleri hizmet içi eğitim, seminer ve uyum eğitimleri ile bilinçlendirerek mobbing uygulamalarını tamamen ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır. Personeller arasında anlayış ve algı farklılıklarının ortadan kaldırılabilmesi için çeşitli organizasyonlar düzenlenmeli ve kurum aidiyeti, sağlıklı iş ortamı sağlanmalıdır. İdari kadroda bulunan personellerin çatışma yönetimi stratejileri konusunda bilgi düzeyinin geliştirilerek yapıcı ve yıkıcı çatışma durumlarını doğru tespit edebilmeleri sağlanmalı, doğru strateji ile yaşanabilecek olumsuzluklarını önüne geçerek sağlıklı iş ortamına sahip olunmalıdır.

Kaynaklar

- 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.
- 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.
- Ayduğan, 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.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, 433-448.

- Baillien, E., Escartin, J., Gross, C., Zapf, D. (2017). Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 26 (6), 870-881. DOI: 10.1080/1359432X.2017.138560.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Bozbel, S., Palaz, S. (2007). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve hukuki sonuçları. *TİSK Akademi*, 2 (3), 66-81.
- 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.
- 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.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- 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., Elliott, G.P., Distler, R. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. (Çev: Osman Cem ÖnerToy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- 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.

- 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.
- Duffy, M., Sperry, L. (2014). Overcomming Mobbing. USA: Oxford University Press.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal Of Manpower*, 20 (1/2), 16-27. DOI: 10.1108/01437729910268588.
- 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.
- Folger, J., Poole, M. S., Stutman, R. (2020). Çatışma Yönetimi. (Çev: Füsün Akkoyun). Ankara: Nobel Yayınları.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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 Organizayional 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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 ilköğretim yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 21 (1), 69-91.
- 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.
- 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.
- 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. (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.
- 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.
- 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.
- 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. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235. DOI: 10.2139/ssrn.437684.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. 3rd Edition. Westport: Quorum Books Greenwood Publishing Group.
- Saçıkırık, T. (2019). Çatışma Yönetimi Ve Bireysel Değerler Arasındaki İlişki. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- 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, S., Donuk, B., Ataman Yancı, B. H. (2002). Spor kulüplerinde örgütsel çatışma yönetimi. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 11 (3), 168-172.
- 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
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4, 13-28.
- 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. (2005). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, Ankara: Platin Yayınları.
- 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.
- Yazıcı, C., Sunay, H. (2006). Gençlik Spor Genel Müdürlüğüne bağlı amatör spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin personeliyle çatışmaları yönetme yöntemleri. *Sportmetre 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.
- 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., & 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
- 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.