

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**2021-YL-032**

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL  
ÇATIŞMA ALGI DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**HAZIRLAYAN**  
**Hümevra USTA**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ULUTAŞ**

**AYDIN- 2021**

**T.C**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

... / ... / 2021

Hümevra USTA

## ÖZET

### ÖĞRETİM ELEMANLARININ MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ALGI DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Hümeyra USTA

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ULUTAŞ

2021, XVII + 110 sayfa

Geçmişten günümüze kadar eğitim ve öğretimin en önemli noktalarından birisini de üniversiteler oluşturmaktadır. Bu kadar önemli bir noktada olan üniversitelerin işleyişlerini devam ettirebilmeleri ve içinde yaşanan sorunlara kalıcı çözüm yolları bulmak da son derece önemlidir. Bu çalışmada üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının mobbing ve örgütsel çatışma algı düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Adnan Menderes Üniversitesi'nde 2020-2021 eğitim öğretim yılında görev yapmakta olan 1206 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Bu çalışmada örneklem belirlenmemiş olup, çalışma evreninin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda çalışma evrenine yollanan ölçeklerden 235' inden geri bildirim alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak: "Kişisel Bilgi Formu", Sağlam ve Ehi (2011) tarafından geliştirilen "Psikolojik Şiddet (Mobbing) Ölçeği" ile A. Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Niederauer tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Çatışma Ölçeği" kullanılmıştır. Uygulanan ölçeklerden elde edilen veriler, SPSS 22.0 Programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretim elemanlarının mobbing düzeylerinin, en yüksek puan ortalaması, mesleğe yönelik saldırılar boyutunda çıkmıştır. Bunu sosyal yaşama yönelik saldırılar takip etmektedir. Örgütsel çatışma algılarının ise en yüksek puan ortalaması, bütünleştirme boyutunda çıkmıştır. En düşük puan ortalaması ise hükmetme boyutunda çıkmıştır. Cinsiyet değişkenine göre mobbing ve örgütsel çatışma kavramları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Örgütsel çatışmanın alt boyutu olan ödün vermede evli olan öğretim elemanlarının daha çok ödün verdikleri belirlenmiştir. Çocuk sahibi olma ve mobbing arasında şahsa yönelik saldırılar boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. Çocuk sahibi olan öğretim elemanlarının daha çok şahsa yönelik saldırılara maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Örgütsel çatışma ve yaş değişkeni arasında anlamlı fark sadece bütünleştirme alt boyutunda

bulunmuştur. 40+ ve 30-39 yaş aralığında olan öğretim elemanlarının daha çok bütünleştirme alt boyutunu seçtikleri tespit edilmiştir. Örgütsel çatışma ve unvan değişkeni arasında bütünleştirme alt boyutunda anlamlı fark bulunmuştur. Profesörlerin ve araştırma görevlilerinin daha çok bütünleştirme alt boyutunu seçtikleri belirlenmiştir. Kıdem değişkeni ve mobbingin tüm alt boyutları arasında bir ilişki tespit edilmiştir. 11-15, 16-20 ve 21+ kıdeme sahip öğretim elemanlarının daha çok mesleğe yönelik saldırılara maruz kaldıkları saptanmıştır. Örgütsel çatışma ve kıdem değişkenine göre ilişki sadece bütünleştirme boyutunda tespit edilmiştir. Örgütsel çatışma ve alan arasında hükmetme boyutu arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Mobbing ve örgütsel çatışma kavramları ve alt boyutları arasında negatif yönde ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara bakıldığında mobbing arttıkça mağdurların örgütsel çatışma ortamından kaçındıkları görülmüştür. Mobbing ve örgütsel çatışma ortamının düzeltilmesi için; mentörlük, hizmet içi eğitimler, araştırmanın farklı üniversiteler de yapılması, yeni ölçekler geliştirilmesi gibi çeşitli çalışmalar yapılabilir.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Mobbing, Örgütsel Çatışma, Öğretim elemanı, Yükseköğretimde Mobbing, Yükseköğretimde çatışma

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN FACULTY MEMBERS MOBBING AND ORGANIZATIONAL CONFLICT PERCEPTION LEVELS**

Hümeyra USTA

MSc Thesis at Educational Sciences

Supervisor: Assit. Prof. Dr. Mehmet ULUTAŞ

2021, XVII + 110 pages

Universities constitute one of the most important points of education and training from past to present. It is also very important for universities, which are at such an important point, to continue their functions and to find permanent solutions to the problems experienced in them. In this study, it was aimed to determine the relationship between mobbing and organizational conflict perception levels of academic staff working at universities. In the research, relational survey model, one of the quantitative research methods, was used. The of the research consists of 1206 lecturers working at Adnan Menderes University in the 2020-2021 academic year. The sample was not determined in this study, and it was tried to reach the whole population. As a result of the application of measurement tools feedback was received from 235 academic staff. As a data collection tool in the research: “Personal Information Form”, “Psychological Violence (Mobbing) Scale” developed by Sağlam and Ehi (2011) and “Organizational Conflict Scale” developed by A. Rahim (1983) and adapted to Turkish by Niederauer were used. The data obtained from the applied scales were analyzed with spss 22.0 program.

According to the research results; The highest average score of the mobbing levels of the faculty members was found in the dimension of attacks on the profession. This is followed by attacks on social life. The highest mean score of organizational conflict perceptions was found in the integration dimension. The lowest average score was found in the domination dimension. There is no significant relationship between the concepts of mobbing and organizational conflict according to the gender variable. This shows that men and women have a close perception level to each other. It has been determined that in concessions, which is the sub-dimension of organizational conflict, married faculty members make more concessions. A significant difference was found between having children and mobbing in terms of personal attacks. It has been determined that the academic staff who have children are exposed to personal attacks more A significant difference between organizational conflict and age variables was found only in the integration sub-dimension. It was determined that the

instructors between the ages of 40+ and 30-39 mostly chose the integration style. A significant difference was found between organizational conflict and title variables in the integration sub-dimension. It was determined that professors and research assistants mostly chose the integration integration. A relationship was found between the seniority variable and all sub-dimensions of mobbing. It has been determined that 11-15, 16-20 and 21+ seniority faculty members are exposed to more occupational attacks. According to the organizational conflict and seniority variable, the relationship was determined only in the integration dimension. A relationship has been found between the organizational conflict and the domain of ruling. It has been observed that there are negative relationships between the concepts of mobbing and organizational conflict and their sub-dimensions. Considering these results, it is seen that as mobbing increases, victims avoid organizational conflict. In order to regulate the mobbing and organizational conflict environment; Many suggestions such as mentoring, in-service training, conducting research at different universities, developing new scales were presented.

**KEY FORDS:** Mobbing, Organizational conflict, Instructor, Mobbing in Higher Education, Conflict in Higher Education

## ÖNSÖZ

Dünya da ve ülkemizde mobbing olgusunun, mobbinge maruz bırakılan kişileri olumsuz olarak etkilediği düşünülmektedir. Mobbing birçok örgüt ortamında karşımıza çıkmaktadır. Bu örgüt ortamlarından biri de üniversitelerdir. Üniversiteler de görev yapmakta olan öğretim elemanlarının mobbinge maruz kalmaları onların yaşamlarını olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuz etkilenmeler öğretim elemanlarının çalışma performanslarında da düşüşlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda üniversitelerde meydana gelen çatışmalarda örgüt iklimini ve kültürünü olumsuz olarak etkileyerek öğretim elemanlarının iş performansında kullanacakları enerjilerini, çatışma ortamında kullanmalarına neden olmaktadır. Bu her iki durumda öğretim elemanlarını olumsuz olarak etkileyerek üniversitelerin bilimin ışığında gelişmesine engel olmaktadır. Bu nedenden dolayı öğretim elemanlarının mobbing ve örgütsel çatışma algı düzeyleri arasındaki ilişki belirlenerek, bu meslek grubunda mobbingi ve örgütsel çatışmayı önleyici tedbirlerin alınmasının sağlanması ile üniversitelerde verimliliğin artmasının daha hızlı olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kuramsal ve kavramsal çerçeveye, ikinci bölümde araştırmanın yöntemine, üçüncü bölümde bulgulara ve yorumlara, dördüncü bölüm de tartışma, sonuç ve önerilere, beşinci bölümde araştırma boyunca yararlanılan kaynaklara ve son olarak altıncı bölümde ise eklere yer verilerek; alınan izinler ve kullanılan ölçeklerden bahsedilmiştir.

Araştırmama başladığım andan itibaren, karşılaştığım her sıkıntıda bana bilimsel bir rehber olan, sayın danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ULUTAŞ'a, yüksek lisans hocalarım Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM'e, Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA'ya, Doç. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA'ya, Doç. Dr. Bertan AKYOL'a, Doç. Dr. Erkan KIRAL'a; tezimi okuyan ve önerilerini benimle paylaşan jüri üyelerine, teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca her zaman bana destek olan çok değerli ailem, babam Hakan USTA'ya, annem Müzeyyen USTA'ya, kardeşlerim Yasemin, Dilan, Irmak ve Hasan'a sevgiyle teşekkürlerimi sunarım. Yine bu süreçte bana destek veren ve tecrübelerinden faydalandığım Süleyman Utku OĞUZ'a teşekkürlerimi sunarım...

Hümeyra USTA

Aydın, 2021

# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vii
ÖNSÖZ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xv
TABLolar DİZİNİ.....	xvi
EKLER DİZİNİ .....	xvii
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM</b> .....	17
1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	17
1.1. Mobbing Kavramı.....	17
1.1.2. Mobbing ile ilgili Kavramlar .....	19
1.1.2.1. Zorbalık .....	19
1.1.2.2. Çatışma.....	20
1.1.2.3. Stres .....	20
1.1.2.4. Şiddet.....	21
1.1.2.5. Cinsel Taciz.....	22
1.1.3. Mobbingin Tarafları.....	22
1.1.3.1. Mobbingin Mağdurları .....	23
1.1.3.2. Mobbing Uygulayanlar .....	24
1.1.3.3. Mobbingin Seyircileri .....	26
1.1.4. Mobbing Belirtileri .....	27
1.1.4.1. Mobbingin Bireydeki Davranışsal Belirtileri.....	27
1.1.4.2. Mobbingin Bireydeki Fizyolojik Belirtileri .....	28
1.1.5. Mobbingin Aşamaları .....	29



1.1.5.1. Leymann'ın Mobbing Aşamaları .....	30
1.1.5.2. İtalyan-Ege Modelinin Aşamaları .....	32
1.1.6. Mobbingin Dereceleri .....	34
1.1.6.1. Birinci derece mobbing .....	34
1.1.6.2. İkinci derece mobbing .....	35
1.1.6.3. Üçüncü derece mobbing .....	35
1.1.7. Mobbingin Türleri .....	35
1.1.7.1. Yukarıdan aşağıya doğru (dikey) mobbing .....	36
1.1.7.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru (Düşey) Mobbing .....	37
1.1.7.3. Eş düzeyler arasında (yatay) mobbing .....	37
1.1.8. Mobbinge Neden Olan Faktörler .....	37
1.1.8.1. Kişilik yapısından kaynaklanan nedenler .....	38
1.1.8.2. Örgüt yapısından kaynaklanan nedenler .....	39
1.1.8.3. Sosyal yapıdan kaynaklanan nedenler .....	40
1.1.9. Mobbing Sendromunun Etmenleri .....	40
1.1.10. Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri .....	41
1.1.10.1. Bireysel mücadele yöntemleri .....	42
1.1.10.2. Yakın çevre ve aile yardımları .....	43
1.1.10.3. Örgütsel mücadele yöntemleri .....	44
1.1.10.4. Hukuki açıdan mobbing .....	45
1.2. Örgütsel Çatışma Kavramı .....	48
1.2.1. Örgütsel Çatışma Süreci .....	49
1.2.1.1. Çatışmanın öncülleri .....	50
1.2.1.2. Çatışmanın algılanması .....	50
1.2.1.3. Çatışmanın hissedilmesi .....	50
1.2.1.4. Açık çatışma .....	50
1.2.1.5. Çatışma sonucu .....	51

1.2.2. Örgütsel Çatışmanın Türleri .....	51
1.2.2.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre.....	51
1.2.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre.....	54
1.2.3.1. Dikey Çatışma .....	54
1.2.3.2. Yatay çatışma .....	54
1.2.3.3. Emir-komuta ve kurmay çatışması.....	55
1.2.4. Çatışmanın Niteliğine Göre .....	55
1.2.4.1. Fonksiyonel çatışma .....	55
1.2.4.2. Fonksiyonel olmayan çatışma .....	55
1.2.5. Çatışma Nedenleri .....	56
1.2.5.1. Çatışmaya neden olan bireysel davranış etkenleri .....	56
1.2.6. Çatışmaya Neden Olan Etkenler .....	57
1.2.6.1. İş bölümü ve farklılaşma .....	57
1.2.6.2. Örgütlerdeki değişim ve yeni uzmanlıklar .....	58
1.2.6.3. Sınırlı kaynaklar .....	58
1.2.6.4. Ortak karar verme.....	58
1.2.6.5. Haberleşme noksanlıkları .....	59
1.2.6.6. Algılama farklılıkları.....	59
1.2.6.7. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler .....	60
1.2.6.8. Statü farklılığı.....	60
1.2.6.9. Örgütün büyüklüğü .....	60
1.2.6.10. Personelin Farklılığı .....	61
1.2.6.11. İşçi- işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar .....	61
1.2.7. Çatışmanın Etkileri.....	61
1.2.8.Çatışma Yönetim Yolları.....	62
1.2.8.1. Çatışmanın bir analizini yapma.....	62
1.2.8.2. Sorun çözme .....	63

1.2.8.3. Yüce amaçlar saptama.....	63
1.2.8.4. Kaynakların genişletilmesi .....	63
1.2.8.5. Kaçınma .....	63
1.2.8.6. Yumuşatma.....	64
1.2.8.7. Uzlaşma.....	64
1.2.8.8. Yetki kullanma .....	64
1.2.8.9. İnsan değişkenini değiştirme .....	64
1.2.8.10. Yapısal değişkeni değiştirme .....	65
1.2.8.11. Kura çekme .....	65
1.2.8.12. Hakeme başvurma .....	65
1.2.8.13. Bütünleştirme .....	65
1.2.8.14. Uyma .....	66
1.2.8.15. Hükmetme .....	66
1.2.9. Çatışmanın Kuramsal Temelleri .....	66
1.2.9.1. Klasik (geleneksel) örgüt kuramı ve çatışma .....	66
1.2.9.2. Neo-klasik örgüt kuramı ve çatışma.....	67
1.2.9.3. Modern örgüt kuramı ve çatışma .....	67
<b>2. BÖLÜM.....</b>	<b>68</b>
<b>2. YÖNTEM.....</b>	<b>68</b>
2.1. Araştırmanın Modeli.....	68
2.1.1. Çalışma Evreni.....	68
2.2. Veri Toplama Araçları .....	71
2.2.1. Kişisel Bilgi Formu.....	71
2.2.2. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Ölçeği .....	71
2.2.3. Örgütsel Çatışma Ölçeği .....	72
2.3. Verilerin Toplanması .....	72
2.4. Verilerin Analizi .....	73

<b>3. BÖLÜM</b> .....	75
<b>3. BULGULAR VE YORUM</b> .....	75
3.1. Birinci ve İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	75
3.2. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	82
<b>4. BÖLÜM</b> .....	85
<b>4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	85
4.1. Öneriler .....	90
4.1.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	90
4.1.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	91
<b>5. KAYNAKLAR</b> .....	93
<b>6. EKLER</b> .....	104
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	110

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Mobbing ve Stres İlişkisi .....	21
Şekil 1.2. Örgüt içinde Meydana Gelen Mobbingin Hiyerarşik Kademelere Göre Oranı ....	36

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Mobbingin Tanımları .....	18
Tablo 1.2. Örgüt ve Kişisel Düzeyde Mobbing Sürecindeki Temel Aşamalar .....	31
Tablo 1.3. Mobbing 'in Dereceleri .....	34
Tablo 1.4. Mobbing Mağduruna Karşı Kullanılacak İfadeler .....	43
Tablo 1.5. Çatışma ve Birim Performansı .....	56
Tablo 1.6. Çatışmanın Etkileri.....	62
Tablo 1.7. Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar .....	67
Tablo 2.1. Adnan Menderes Üniversitesi'nde Bulunan ve Araştırmanın Evrenini Oluşturan Fakülteler .....	69
Tablo 2.2. Öğretim Elemanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeleri .....	69
Tablo 2.3. Korelasyon Katsayılarının Değerlendirilmesi .....	73
Tablo 2.4. Mobbing ve Örgütsel Çatışmaya İlişkin Temel İstatistikler .....	74
Tablo 3.1. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları... 75	75
Tablo 3.2. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları..... 76	76
Tablo 3.3. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ve Alt Boyutlarının Çocuk Sahibi Olup Olmama Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	77
Tablo 3.4. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları .....	78
Tablo 3.5. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ve Alt Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları..... 79	79
Tablo 3.6. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ve Alt Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları .....	81
Tablo 3.7. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ve Alt Boyutlarının Alan Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları..... 82	82
Tablo 3.8. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ile Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar (n=235)..... 83	83

## **EKLER DİZİNİ**

Ek-1. Kullanılan Ölçekler.....	104
Ek-2. Etik Kurul Raporu.....	108
Ek-3. Araştırma İzni .....	109

## GİRİŞ

Sosyal birer varlık olan insanlar, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için ortak bir gayede bir arada bulunurlar. Bir arada buldukları topluluklara da örgüt denilmektedir. Sosyal birer varlık olan insanların içinde bulunduğu bu örgütlerde bazen sorunlar meydana gelebilmekte ve bu sorunlar da çözüme ulaştırılmadığında, örgütteki işleyişlerde aksaklıklara ve hatta örgütün varlığının son bulmasına neden olabilmektedir. Örgütlerde meydana gelen sorunların çözümünde sadece kişisel menfaatler göz önünde bulundurularak çözüm yolları aranmamalıdır, örgütlerin menfaatleri de göz edilerek adil çözüm yolları seçilmelidir. Bu noktada en önemli görev ve sorumluluk örgütün yöneticilerine düşmektedir. Yöneticiler hem çalışanlarının hemde örgütün menfaatlerini göz önünde bulundurularak çözüm yolları seçmelidir.

Örgütsel davranış altında baktığımızda, mobbing ve örgütsel çatışmalar da bu sorunlar arasında yer alabilmektedir. Mobbing (psikolojik şiddet), 19. yy 'da dünyada ilk kez Leymann, Türkiye'de ise Tınaz ve Çobanoğlu tarafından araştırılmaya ve çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır. Mobbing ve örgütsel çatışma küresel birer olgu oldukları için yıllardır araştırılmakta ve çözüm yolları aranmaktadır.

Mobbingin örgüt içinde devam etmesi, çalışanları hem psikolojik hem de fizyolojik olarak etkilemekte ve semptomlar gösterebilmektedir. Bu etkilenmeler sadece kişiyi değil kişinin çevresinde bulunan herkesi etkileyebilmektedir. Kişi mobbinge uğradığını veya çevresinde mobbinge uğrayan kişiler olduğunu hissettiğinde, bu durumla başa çıkabileceğini ve yasal haklarının olduğunu unutmamalıdır. Kişiler gerektiği noktada psikolojik destek alarak bu süreci en rahat şekilde atlarmaya çalışmalıdırlar. Mobbing olgusu en az altı ay süre ile meydana gelmektedir. Bu durumda mağdurların sürekli olarak enerjilerini psikolojik şiddet ile baş etmeye ayıracakları için örgütün verimliliğini de etkilemektedir. Örgütlerin gelişimleri ve kalıcılıkları için mobbing olgusu istenmeyen bir durumdur.

Bir diğer kavram olan örgütsel çatışma ise; örgüt içinde meydana gelen anlaşmazlıkları, karışıklıkları ve uyumsuzlukları ifade etmektedir. Bu karışıklık, anlaşmazlık ve uyumsuzluk kimi zaman; bireyler, gruplar ve örgütler arasında kimi zaman da kişinin, kendisiyle çatışma yaşamasıyla olabilmektedir. Örgüt içinde çatışmaya neden olacak durumlar ise kişilerin; düşünce, amaç, algılama, bakış açısı vb. birçok açıdan farklılık göstermeleridir. Burada yönetici yapması gereken sorumlulukları üstlenerek, çatışma çözüm yollarını



kullanarak çatışmaya son vermelidir.

Çatışma olgusu her ne kadar olumsuz bir durum olarak algılansa da aynı zaman da örgüt içinde birçok önemli gelişmelerin yaşanması içinde birer fırsat olarak görülmektedir. Çatışmanın ortaya çıkması için çoğunlukla örgüt ortamlarında yaşanan sorunlar, kaynak olmaktadır. Bu sorunlar örgütteki çalışanlar ve örgüt yöneticilerinde sundukları çözüm önerileriyle ortadan kaldırılarak, örgütte yeni yapılanmaların ve gelişimlerin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir. Bu yeni yapılanmalar ve gelişimlerde örgütün gelişmesi ve kalıcılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Üniversite toplumların gelişimleri için önemli bir noktada bulunmaktadırlar. Toplumların gelişmiş ülke seviyesine ulaşabilmeleri için önce doğru bir eğitim-öğretimden geçmeleri gerekmektedir. Üniversiteler eğitim-öğretimin en üst noktasında bulunan ve bilimin ışığında çağdaş eğitim veren önemli örgütlerdir. Bu örgütlerde gelecek nesiller özenle yetiştirilerek topluma kazandırılmaktadır. Üniversiteler toplumların gelecekları için bu kadar önemli bir noktada bulunmasına rağmen bu kurumlarda da mobbing ve örgütsel çatışma yaşanabilmektedir. Mobbing olgusunun üniversitelerde önüne geçilmesi gerekmektedir. Böyle ortamlarda öğretim elemanlarından beklenen verim düşerek, kişilerin örgütlerine sunacakları katkılarda da düşüşler beklenecektir. Öğretim elemanlarının enerjilerini mobbing olgusuna vermeleri hem kendilerini hemde çevrelerini olumsuz olarak etkilemektedir.

Üniversitelerde meydana gelen örgütsel çatışmalarda yöneticiler tarafından gözetim altına alınmalıdır. Yöneticiler çatışmanın olumlu katkıları sunduğunu düşündükleri zaman çatışmaya müdahale etmeden uzaktan izlemelilerdir. Çatışma olgusu istenmeyen durumlara neden olmaya başladığında ise yöneticiler tarafından çatışma yönetim yollarından uygun olanlar seçilerek müdahale edilmelidir. Olumsuz sonuçlar doğurmaya başlayan çatışmalar müdahale edilmediğinde ise üniversitelerde geri dönüşü olmayan birçok soruna neden olabilmektedir. Öğretim elemanlarında bu durumdan etkilendikleri göz önüne alındığında çatışmalar dikkatle izlenerek gerektiği yerlerde müdahaleler edilmelidir. Üniversitelerde hem mobbing hemde örgütsel çatışma son derece önemlidir. Bu araştırma ile öğretim elemanlarının mobbing ve örgütsel çatışma algı düzeyleri saptanmak istenmiştir.

## **Problem Durumu**

Geçmişten günümüze örgütler incelendiğinde çalışanlara, olumlu birçok tutum ve davranışın yanında olumsuz tutum ve davranışların da uygulandığı görülmektedir. Bu olumsuz tutum ve davranışlar örgütte çalışanların hem psikolojik hem de fizyolojik sağlığını etkilemektedir. Aynı zamanda örgütlerin gelişimlerini ve devamlılıklarını da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu olumsuz tutum ve davranışlar üniversitelerde de meydana gelebilmektedir. Üniversiteler toplumların gelişimleri ve refah seviyeleri için oldukça önemli bir noktada bulunmaktadır. Bu örgütlerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının da bu olumsuz tutum ve davranışlara maruz kaldıkları bilinmektedir. Bu olumsuz tutum ve davranışlardan ikisi olan mobbing ve örgütsel çatışma, yöneticilerin kontrollerinden çıktığı zaman hem örgüt çalışanlarında hem de örgüt ortamlarında kalıcı hasarlara neden olabilmektedir. Bu durumda üniversitelerin işleyişinde meydana gelen aksaklıklara bu da dolaylı veya doğrudan olarak, öğretim elemanlarının bu durumdan etkilenmelerine neden olabilmektedir (Tetik, 2010: 81).

Mobbing kavramı ilk kez biyologlar tarafından 19. Yüzyılda kullanılmıştır. Biyologlar mobbingi; kuşların yuvalarını, saldırgan diğer canlılardan korumak için yaptıkları eylemler olarak tanımlamışlardır (Tınaz, 2011: 10). Lorenz de bu tanıma uygun olarak 1960 yılında mobbingi, bir hayvan grubunun onlardan daha güçlü olan bir hayvana toplu olarak saldırmak veya yuvada en zayıf olan canlıyı ölüme terk etmek olarak tanımlamıştır (Lorenz, 1966: 23).

Günümüzde ise mobbing; örgüt ortamlarında meydana gelen duygusal saldırı olarak tanımlanmaktadır. Örgütteki çalışanların birbirlerine karşı gösterdikleri olumsuz tutum ve davranışlardır. Bu olumsuz tutum ve davranışlardan birkaçına bakacak olursak; dedikodu çıkarmak, alay etmek, hakaret etmek, toplum içinde küçük düşürmek, yalnız bırakmak vb. örnekler verilebilir (Ertürk, 2003: 147). Bu uygulanan olumsuz tutum ve davranışların mobbing sayılabilmesi için sistematik ve düzenli bir biçimde uygulanması gerekmektedir. Birçok kaynakta bu sürecin hemen hemen her gün ve an az altı ay boyunca devam etmesi gerektiği yazmaktadır (Sönmez ve Cemaloğlu, 2018: 1953). Sosyal örgütlerde mobbingin görülme olasılığının daha fazla olduğu söylenmektedir, üniversitelerde büyük birer sosyal örgüt oldukları için buralarda da mobbingin yaşanma olasılıkları son derece yüksektir.

Çatışma kavramı; kişiler arası uyuşmazlıkları, tutarsızlıkları ve uzlaşmazlıkları ifade etmektedir (Ataman, 2001). Mayo, çatışmayı düşmanlık hissi, sosyal beceri eksikliği,

bağnazlık olarak tanımlarken, Bennis vd. ise bunlara ek olarak; gelişimi, yaratıcılığı ve akılcılığı söylemişlerdir (Can, 2005). Örgütsel çatışma her ne kadar olumsuz olarak algılsa da aynı zamanda örgüt içindeki gelişimlerin yaşanması için de bir fırsat olarak görülebilmektedir. Çatışma ile örgütte eksikliklerin tamamlanması ve yeni yapılanmaların ortaya çıkması sağlanabilmektedir.

Örgüt için de çatışmalar birçok nedenden dolayı çıkabilmektedir. Bu nedenlerin araştırılması ve giderilmesi gerekmektedir. Bu nedenlerden bazılarını bakacak olursak; fikir ayrılıkları, farklı yetiştirme koşulları, algılamadaki farklılıklar, yönetimden kaynaklanan nedenler veya örgüt ortamından kaynaklanabilmektedir (Tokat, 1999). Çatışmanın örgüt için de devam etmesi hem çalışan sağlığını hem de örgütün işleyişini etkilemektedir.

Örgüt içinde meydana gelen çatışmaların çözümlenebilmesi için en büyük görev burada yöneticilere düşmektedir. Yönetici, çatışmanın neden kaynaklandığını hızlı bir şekilde bulmaya çalışmalı ve daha sonra çatışmanın örgüt ortamını nasıl etkilediğini saptamalıdır. Örgüt ortamında olumlu değişimlerin yaşandığı tespit ediliyorsa çatışma uzaktan izlenerek müdahale edilmemelidir. Çatışma örgüt ortamını olumsuz etkiliyor ise de yönetici uygun çözüm yolları aramalı ve bulduğu çözüm yolunu hızlı bir şekilde uygulamalıdır. Yöneticiler burada geçici çözüm yolları yerine kalıcı çözüm yollarını uygulamalıdır (Ertürk, 1994).

Mobbing olgusunun yaşandığı örgüt ortamlarında sadece mobbinge maruz kalan kişiler değil, aynı zamanda mobbing izleyicileri de bu durumdan etkilenmektedirler. Böyle bir ortam da örgütlerin gelişmeleri de beklenmemektedir. Kişiler mobbingin ilerleyen evrelerinde artık kendi işlerini bile yapamayacak duruma gelmektedirler. Böyle bir ortamda görev yapan öğretim elemanları da öğrencileri veya çevrelerindeki diğer kişilerle sağlıklı iletişim kurmakta zorluk çekebilmektedirler. Mobbinge maruz kalan öğretim elemanlarının bu şekilde üniversitelere katkı sunmaları da beklenmemektedir. Aynı şekilde sürekli bir çatışma ve kaos ortamında bulunan öğretim elemanlarından da buldukları örgüte katkı sunmaları çok fazla beklenmemektedir. Çünkü öğretim elemanları enerjilerini, çatışma ve mobbing olgusuna verecekleri için kendi sorumluluklarına ayıracakları zaman ve enerji düşecek veya hiç kalmayacaktır. Üniversiteler için; mobbing ve örgütsel çatışma bu yüzden önemli iki kavramdır.

Mobbing kavramı Türkiye’de 2005-2006 yılından beri araştırılmaya başlanan bir kavramdır. Mobbingin kavramının Ülkemizde geçmişinin çok uzun olmadığı bilinmesiyle

birlikte yapılan araştırmalarda üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının mobbing ve örgütsel çatışma algı düzeylerini, inceleyen hem yurt içinde hemde yurt dışında çok fazla araştırmaya rastlanılmamıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda bu durum eksiklik olarak görülmüştür. Yapılan çalışmayla da literatürdeki eksikliğin kapatılması amaçlanmıştır.

### **Problem Cümlesi**

Bu araştırmanın problem cümlesi, “Üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının mobbing ve örgütsel çatışma algıları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?” şeklindedir.

### **Araştırmanın Alt Problemleri;**

- Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanları, mobbing ve örgütsel çatışma ile ilgili algı düzeyleri nedir?
- Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının mobbinge ve örgütsel çatışma algıları demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, yaş, unvan, kıdem ve alan) göre farklılaşmakta mıdır?
- Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının, mobbing ve örgütsel çatışma algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **Araştırmanın Amacı**

İnsanlar, geçmişten günümüze sosyal bir çevrenin içinde yer almaktadırlar. Bu sosyal çevrenin içinde de bazen sorunlar meydana gelebilmektedir. Bu sorunların içinde, mobbing ve örgütsel çatışma da yer almaktadır. Mobbing ve örgütsel çatışma aynı zamanda birbirlerini de kapsayan konular olduğu için bu çalışmada amaç olarak; 2020-2021 eğitim öğretim yılları arasında Aydın Adnan Menderes Üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının mobbing ve örgütsel çatışma algı düzeyleri arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Yapılan araştırmanın sonucunda öğretim elemanlarının mobbing ve örgütsel çatışma algı düzeyleri incelenerek, üniversitelerde meydana gelen sorunların bazılarına da çözüm önerileri geliştirilerek üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının daha verimli ortamlarda görev yapmaları sağlanmaya çalışılmıştır. Bu da üniversitelerin gelişimlerine, bu sayede ülkelerin kalkınmasa ve refah seviyelerinin arttırmasına neden olacaktır.

## **Araştırmanın Önemi**

Yapılan araştırmalar sonucunda öğretim elemanlarının mobbing ve örgütsel çatışma algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele alan çok fazla araştırma bulunamamıştır. Sosyal bilimlerde hem mobbingin hem de örgütsel çatışmanın son derece önem arz ettiği bilinmektedir. Örgütlerde mobbing ve örgütsel çatışma daha ortaya çıkmadan önlemler alınmalı, ortaya çıktığı vakitte ise çözülmeye çalışılmalıdır. Mobbing ve örgütsel çatışma örgüt içinde görmemezlikten gelinirse, çalışma ortamında kaosa neden olabilmekte hatta örgütün devamlılığını ve kalıcılığını olumsuz etkilemektedir. İşte bu kadar önemli olan iki konunun ilişkisinin üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının üzerinde incelenmemesi eksiklik olarak görülmüş olup bu araştırma sonucunda bu eksikliğin literatüre kazandırılması amaçlanmıştır.

Eğitim yönetiminde de örgütsel davranışın alt başlıklarını oluşturan; mobbing ve örgütsel çatışma son derece önem arz etmektedir. Bilinmektedir ki mobbing ve örgütsel çatışmanın yaşandığı örgütler de yönetici pasif bir şekilde kalıp müdahale etmediğinde veya yanlış müdahaleler de bulunduğu; örgüt içinde çalışanların da bu durumları tek başlarına yönetemediklerinde; birçok sorun gün yüzüne çıkmakta ve örgütün geleceğini de riske atmaktadır.

Eğitim yönetimi açısından ele aldığımızda, eğitim-öğretim kurumlarının, geleceğe ışık tutacak nesillerin yetişmesi için; okul öncesinden, doktora kadar büyük önem arz ettiği bilinmektedir. Eğitim-öğretim faaliyeti veren örgütlerde kaliteli bir eğitimin verilmesi son derece önemliken, bu örgütlerde yaşanacak olan mobbingin önüne geçmek ve örgütsel çatışmanın sonuçları takip edilerek olumsuz sonuçlarına çözüm önerileri getirmek son derece önem arz etmektedir. Üniversiteler de görev yapmakta olan öğretim elemanları üzerinde bu araştırmayı yaparak, mobbing ve örgütsel çatışma algı düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğu saptamak istenmiştir.

## **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda sıralanmaktadır:

- Araştırma, Aydın Adnan Menderes Üniversitesinde (ADÜ) görev yapmakta olan öğretim elemanlarıyla sınırlandırılmıştır.
- Araştırma 2020-2021 eğitim-öğretim yıllarıyla sınırlandırılmıştır.

- Öğretim elamanlarının kişisel bilgileri, anket sorularına verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

- Araştırma da kullanılan ölçekler, Dünya genelinde meydana gelen pandemiden dolayı, öğretim elemanlarına online olarak ulaştırılmıştır. Bu durum da verilere, hızlı bir şekilde erişilmesine engel olmuştur.

### **Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın temel varsayımları şu şekildedir:

- Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının veri toplama aracında yer alan maddelere verdikleri cevapların gerçeği yansıttıkları,

- Araştırma da kullanılan ölçeklerin mobbing ve örgütsel çatışma algı düzeylerini ölçmekte yeterli oldukları.

### **Araştırmanın Tanımları**

**Mobbing:** Bezdiri yani; sosyal yaşamda belirlenen bir şahsa, psikolojik şiddet uygulanarak şahsın; toplumdaki dışlanması, yıldırılması, gözden düşürülmesi ve şahsın huzursuz olmasına yol açmaktır (TDK, 2020).

**Örgütsel Çatışma:** Çatışma kelimesi; karşıtlığı, anlaşmazlığı ve uyumsuzluğu ifade eder. Bu karşıtlık, anlaşmazlık ve uyumsuzluk kimi zaman; bireyler, gruplar ve örgütler arasında kimi zaman da kişinin, kendiyle çatışma yaşamasıyla olur (Ataman, 2001).

**Şiddet:** Kişinin kendisine, başka şahsa ya da bir gruba karşı uyguladığı fiziksel kuvvet, psikolojik baskı, tehdit, yaralama ya da ölümle sonuçlanan duruma yol açması ya da bu durumlara yol açma olasılığıdır (Annagür, 2012).

### **Yurt İçinde Yapılmış İlgili Araştırmalar**

Polat ve Arslan (2004) yüksek öğretim örgütünde görev yapan yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerini bir araştırmayla ele almışlardır. Araştırma betimleme-survey yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, Kocaeli Üniversitesinde görev yapmakta olan 186 yönetici, araştırmanın örneklemini ise bu yöneticilerin 91'i oluşturmaktadır. Veriler ölçek yoluyla toplanmıştır. Ölçek sonuçlarına göre

yöneticiler, astları ile çatışma yaşadıkları zaman en çok kaçınma stratejisini en az ise; hükmetme stratejisini kullanmışlardır. Denkları ile çatışma yaşadıkları zaman en çok; kaçınma stratejisini, en az ise uyma stratejisini kullanmışlardır. Üstleri ile çatışma yaşadıkları zaman en çok; hükmetme stratejisini, en az ise kaçınma stratejisini kullandıklarını saptamışlardır.

Mirzeoğlu (2005) örgütsel çatışma ve yönetimini, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir araştırmayla ele almıştır. Araştırma tarama modelinde yapılmış olup, araştırmanın evrenini Türkiye’de spor eğitimi veren 9 yükseköğretim kurumu oluşturmaktadır. Örneklemini ise 38 yönetici ve 70 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Veriler anket formuyla toplanmıştır. Anketlerden elde edilen sonuçlara göre çatışma yönetiminde yöneticiler; problem çözme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme yöntemlerini kullandıkları tespit edilmiştir. Yöneticilerin, öğretim elemanlarının unvanlarına göre uyguladıkları çatışma yönetim stillerini de değiştirdikleri saptanmıştır. Öğretim elemanları, yöneticilerin çoğunlukla uyguladıkları çatışma yönetim (kaçınma, hükmetme) stillerinden memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Asunakutlu ve Safran (2006) örgütlerde yıldırma uygulamaları (mobbing) ve çatışma arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu araştırmanın amacı; mobbing ve çatışma arasındaki ilişkiyi ampirik bir şekilde ortaya koymaktır. Araştırmacılar kendi geliştirdikleri formu, kamu kuruluşundan aldıkları, 182 kişilik örnekleme uygulamışlardır. Ankete katılanların %40’ı, mobbingin örgüt içinde uygulandığını söylemektedirler. En çok mobbing davranışı olarak; kendilerini özgürce ifade etmelerinin engellendiğini söylemektedirler. Örgüt içinde çatışma yönetim yollarından en çok kazanalım-kaybedin stratejisi tercih edilmiştir. Çatışmanın çözülmesi için en çok tercih edilen yol ise; örgüt için de önlemler almaktır. Çatışma düzeyi ve stratejileri arasında ilişki olduğu sonucuna varılmışlardır. Mobbing arttıkça, çatışan tarafların her ikisinin de kaybedeceği seçeneklere yöneldiğini saptanmışlardır.

Silkü ve Yalçınkaya (2008) öğretim elemanlarının çatışma yönetimi stratejilerini incelemişlerdir. Araştırmanın evrenini; edebiyat, fen, eğitim, iletişim ve mühendislik fakülteleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 180 öğretim elemanından oluşmaktadır. Veriler kişisel bilgi formu ve çatışma yönetim stratejileri ölçeğiyle toplanmıştır. Toplanan verilere göre öğretim elemanlarının %47,3’ünün yönetim ve arkadaşlarıyla çatışma yaşadıkları, çatışmanın en çok; tutum, yetki kullanımı ve liyakatsiz görev dağılımından ortaya çıktığı saptanmıştır. Öğretim elemanlarının en çok

bütünleştirme ve uzlaşma çatışma yönetim stratejilerini kullandıkları belirlenmiştir.

Bucuklar (2009) öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin tükenmişlikleri ve bazı değişkenler (cinsiyet, kıdem, yaş vb.) ile ilişkisini yüksek lisans tezinde incelemiştir. Araştırma, İstanbul'un 3 ilçesinde, 15 okul ve dershanede görev yapmakta olan 189 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma da yıldırma ve tükenmişlik düzeylerini ölçmek için 2 farklı ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçlarına göre: dershanede çalışan öğretmenlerin, devlet okullarında çalışan öğretmenlere oranla daha fazla mobbinge maruz kaldıkları ve tükenmişlik seviyelerinin artmasıyla da mobbinge maruz kalma oranında da artma olduğu gözlemlenmiştir.

Şirin ve Yetim (2009) beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerinin yönetici ve akademisyen algılarına göre incelemişlerdir. Bu araştırmanın evrenini, Türkiye'de bulunan devlet üniversitelerinin, beden eğitimi ve spor yüksekokulları, spor bilimleri ve teknolojisi yüksek okulları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan, 89 yönetici ve 521 akademisyenden veriler ölçek yoluyla toplanmıştır. Ölçek sonuçlarına göre, yöneticilerin algılarına göre kullandıkları çatışma yönetim stratejileri; tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetmektir. Akademisyenlerin algılarına göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri; tümleştirme, hükmetme, uzlaşma, kaçınma ve ödün vermedir. Yönetici ve akademisyenlerin çatışma yönetim stratejileri ile algıları arasındaki kaçınma stratejisinde anlamlı fark saptanmamışken, tümleştirme, ödün verme, hükmetme ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı fark saptanmıştır.

Konaklı (2011), üniversitelerde yıldırma ve kültürel değerlerin yıldırma ile başa çıkma yaklaşımlarına etkisini, doktora tezinde incelemiştir. Araştırma da nicel ve nitel araştırma teknikleri bir arada kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 94 üniversiteden toplam da 69057 öğretim elemanı oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini, tabakalı örnekleme yoluyla, 24 üniversiteden seçilen 28313 öğretim elemanı oluşturmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanları en çok; iş başarısı, iletişim ve kişiliğe yönelik durumlarda mobbinge maruz bırakılmaktadırlar. Bulgulara göre kadın öğretim elemanlarının, erkek öğretim elemanlarına oranla daha çok mobbinge maruz kaldıkları ve mobbingle başa çıkmak için yaşadıkları durum ve olayları başkalarına anlatarak çözüm bulmaya çalıştıkları, erkek öğretim elemanlarının ise mobbingle başa çıkmak için en çok direnmeyi seçtikleri saptanmıştır. Mobbinge maruz bırakılan kişilerin çoğunlukla, az kıdemli kişilerin olduğu ve bu kişilerin de mobbingle başa çıkmada zayıf oldukları belirlenmiştir. Mobbingle başa



çıkımda mağdurun sahip olduğu kültürel değerlerin de önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Deliveli (2013), üniversitelerde mobbing mağduru kadın yöneticiler adlı araştırmasında, üniversitelerde mobbinge maruz kalarak, yönetici olarak çalışmış veya çalışmakta olan kadın yöneticilerin çalışma ve özel yaşamlarının nasıl etkilendiğini yaptığı araştırmayla saptamıştır. Toplamda 5 gönüllü kadın yönetici veya daha önce yöneticilik görevi yapmış kişilerle çalışma yürütölmüştür. Her katılımcıyla 20-30 dakikalık olmak üzere, 3 ayrı görüşme yapılmıştır. Katılımcılara yöneltilen 15 soruyla, mobbinge maruz kalan kişilerin hem iş hem de özel yaşamlarının olumsuz etkilendiği saptanmıştır. Bu araştırma sonucunda, mobbingin önüne geçilmesi gereken bir durum olduğu saptanmıştır. Hiyerarşik örgüt yapısının olduğu kurumlarda, mobbingin ortaya çıkma olasılığının daha yüksek olduğu ve sadece mobbing mağduru değil, örgüt içinde yer alan diğer çalışanlarında mobbingten olumsuz etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Özgan, Kara ve Arslan (2013), öğretmenlerin okul yöneticilerine uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamaları ve etkilerini, şanlıurfa ili Bilecik ilçesinde görev yapmakta olan 15 ilkokul ve ortaokul müdürü üzerinde incelemişlerdir. Veri toplama yöntemi olarak, görüşme, veri analizinde ise; betimsel içerik analizini uygulamışlardır. Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin; itibara, iletişime, sosyal ilişkilere ve göreve yönelik müdürlerine psikolojik yıldırma uyguladıkları saptanmıştır. Bu uygulanan psikolojik yıldırma sonucunda müdürler de stres, moral düşüklüğü, güvensizlik, aşağılık duygusu, güvensizlik, tükenmişlik, iş gücü düşüklüğü, okuldan ve okul ortamından soğuma meydana gelmiştir.

Kalay vd. (2014) mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisini bir devlet üniversitesinde çalışan; 240 akademik ve idari personel üzerinde incelemişlerdir. Katılımcılar da düşük düzeyde mobbing, orta düzeyde sessizlik ve sinizm olduğu saptanmıştır. Araştırma da her bir kavram farklı bir ölçekle ele alınmış ve aralarında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %87'si düşük seviyede, %9'u orta seviyede ve %4'ü ise yüksek seviyede mobbinge maruz kalmaktadırlar. Mobbinge en çok kişisel iletişimlerden dolayı maruz kalmışlardır. Katılımcıların %25'i düşük seviye de %63'ü orta seviyede ve %12'si yüksek seviyede örgütsel sessizliğe maruz kalmaktadırlar. Sessizliğe en çok yönetsel ve örgütsel nedenlerin sebep olduğu saptanmıştır. Katılımcıların %32'si düşük seviyede, %59'u orta seviyede ve %9'u ise yüksek seviyede sinizm sergilemektedirler. Örgütsel sinizm tutumu ve bilişsel sinizm boyutunda sinist tutum sergiledikleri saptanmıştır. İdari personeller, akademik personellere oranan daha fazla mobbinge maruz kalmışlar ve daha fazla sessizlik

sergilemişlerdir fakat bu fark sinizimde bulunamamıştır. Mobbing, sessizlik ve sinizim arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Özer (2014) okullarda öğretmenlerin yaşadığı çatışma ve çatışma yönetim stillerini yüksek lisans tezinde incelemiştir. Bu araştırmanın evrenini, İstanbul İli, Şişli ilçesini kapsayan meslek liseleri oluşturmaktadır. Örneklemini ise bu liselerde görev yapmakta olan 265 öğretmen oluşturmaktadır. Verilere çatışma yönetim stilleri ölçeğiyle ulaşılmıştır. Ölçek sonuçlarına göre çatışma yönetim stilleriyle kişisel bilgiler (cinsiyet, yaş, kıdem) arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Çatışma yönetim stillerinden de bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetmeyi kullandıkları saptanmıştır.

Köz (2016) eğitim yöneticilerinin çatışma yönetimine bakış açılarını ve çatışma yönetim stratejilerini hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinde incelemiştir. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden, olgu bilim deseni kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın katılımcılarını, İstanbul İlinin, Sarıyer İlçesinde görev yapmakta olan okul müdürleri oluşturmaktadır. Katılımcılardan veriler, görüşme yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejileri; okulun türü, okulun kademesi, iletişim yöntemleri ve çatışmaya verilen öneme göre değişmektedir. Okul müdürlerinin düşündükleri ideal çatışma yönetim stratejileriyle, kendi uyguladıkları çatışma yönetim stratejilerinin birbirine uymağı saptanmıştır.

Tanrıverdi (2016); Hacettepe Üniversitesi'nde çalışan öğretim elemanlarının mobbing deneyimleri ve mobbingin bireyler üzerindeki psiko-sosyal etkilerini, hazırladığı yüksek lisans tezinde incelemiştir. Araştırmaya 72'si erkek, 145'i kadın olmak üzere toplamda 217 öğretim elemanı katılmıştır. Bu katılımcıların %72,8'i mobbinge uğradıklarını belirtirken, %33,6'sı mobbinge maruz kalmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya en çok 23-30 ve 31-40 yaş aralığının katıldığı saptanmıştır. Öğretim elemanlarının yaşları arttıkça, araştırmaya dahil olma oranları da azalmıştır. Araştırma bulgularına göre kadınlar erkeklere oranla daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Öğretim elemanları mobbinge maruz bırakılmalarının kişisel nedenlerini; kıskançlık ve başarı seviyesi olarak belirtirken, örgütsel nedenlerin ise; pasif yönetici ve örgüt kültüründen kaynaklanan nedenler olduğunu belirtmişlerdir. Öğretim elemanlarına mobbing uygulayan kişilerin aynı zamanda fakültede yöneticilik görevinde bulduklarını saptarken, öğretim elemanlarının büyük çoğunluğunun da mobbinge karşı sessiz kalarak tepki verdiği sonucuna varılmıştır.

Kapıcı ve Radmard (2016) eğitim örgütlerinde çatışma ve çatışma yönetimi üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın evrenini İzmir ilinin, Balçova ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle 301 öğretmenden, ölçek aracılığıyla veriler toplanmıştır. Ölçeklerden elde edilen sonuçlara göre; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çatışma yaşamadıkları sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin mesleki durumları, yaşları, eğitim durumları ve kıdemlerine bakıldığında sorunlara çözüm yolları bularak örgüt içinde çatışma yaşanmasının önüne geçtikleri saptanmıştır.

Güven (2019) devlet okullarındaki eğitim çalışanlarının maruz kaldıkları mobbing durumlarını ve mobbing ile başa çıkma yöntemlerini, yüksek lisans tez çalışmasında ele almıştır. Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseniyle yapılmıştır. Mobbing mağdurları kartopu örnekleme yöntemiyle seçilmiş olup, yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla veriler toplanmıştır. Elde edilen veri sonuçlarına göre mobbing eğitim çalışanlarını; küçük görerek, fazla iş yükü vererek, tehdit ve hakaret ederek, yokmuş gibi davranılarak yapılmaktadır. Bu durum mağdurun işinde verimli çalışmamasına ve hatta işinden soğumasına neden olmuştur. Mobbing genellikle okul müdürü veya müdürü destekleyen kişiler tarafından yapılmaktadır. Mobbing uygulanacak kişinin belirlenmesinde de farklı görüşlere sahip olan ve farklı sendikaları destekleyen kişilerin seçildiği saptanmıştır. Mobbing mağdurları, bu durumla başa çıkabilmek için hukuki yollara başvurmuşlardır.

### **Yurt Dışında Yapılmış İlgili Araştırmalar**

Gordon ve Darkenwald (1971) kolej ve üniversiteler de örgütsel çatışmaların meydana gelme durumlarını yaptıkları araştırmayla incelemişlerdir. Bu araştırma toplamda 54 kurumda görev yapan 283 yönetici ve çalışanlarla yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucuna göre örgüt içinde profesyonelleşmenin arttığı ve idari otorite yapısının düzgün işlediği kolej ve üniversiteler de çatışmaya daha az rastlanmaktadır. Bu kolej ve üniversitelerin büyüklüğü ve küçüklüğü de örgüt içinde çatışmaların meydana gelmesinde önemli bir faktör olmaktadır. Büyük örgüt yapısına sahip olanlar da yönetimin daha düzgün işleyiş gösterdiği ve bunun sonucunda da çatışmaların daha az yaşandığı saptanırken, küçük örgüt yapısına sahip olan kurumlarda ise yönetimde yaşanan aksaklıkların ve profesyonelleşmenin daha az olmasından kaynaklı olarak çatışmaların daha fazla meydana geldiğini saptamışlardır.

Beck ve Betz (1975) okullarda örgütsel çatışmanın karşılaştırmalı bir analizini, Michigan okul bölgesindeki 38 ilkokul ve 15 ortaokul arasında yapmışlardır. İlkokullarda çatışmaların nedeni otoritenin merkezileşmesi iken, ortaokullarda okulun büyüklüğü olarak saptanmıştır. İlkokullarda meydana gelen uzmanlaşmalar çatışmanın ortaya çıkmasını arttıracakken, ortaokullarda meydana gele uzmanlaşmalar çatışmanın ortaya çıkma olasılığını düşürdüğü saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kurum büyüdükçe aynı oranda meydana gelecek çatışmalarda da artışlar saptanmıştır.

Orpen (1982) üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının, işleriyle ilgili yaşadıkları rol çatışması durumunu uluslararası olarak incelemiştir. Yapılan bu çalışma Güney Afrika da yer alan iki üniversite ve Nijerya da yer alan iki üniversiteyi kapsamaktadır. Araştırma verilerine göre üniversite de görev yapmakta olan öğretim elemanlarının, dört farklı rolü üstlendiklerini saptamıştır. Bu roller; öğretim, araştırma, öğrencilerin kişisel gelişimi ve yönetimdir. ABD de yapılan araştırmalar sonucunda öğretim elemanlarının özellikle öğretim rolünün, araştırma rolünün önüne geçtiğini saptamışlardır. Yapılan bu araştırmada ise Orpen bu dört rol üzerinde çatışma yaşanmasında anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Fakat gelecek yıllarda bu kaçınmanın yaşanabileceğinin altını çizmiştir.

Baron vd. (1990) sosyal olarak olumlu bir şekilde uyarılmış kişilerin, çatışma üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmalarını iki aşamada ve 78 lisans öğrencisiyle yapmışlardır. İlk aşamadaki denekler kışkırtıldı veya kışkırtılmadan olumlu bir şekilde uyarılmadan çatışma ortamına girdiler. Bu kişiler çatışmadan daha çok kaçınmışlardır. İkinci aşamadaki denekler ise çatışma ortamına girmeden önce pohpohlanmış ve onlara hediyeler verilmiştir. Bu kişilerin çatışmadan kaçınmak yerine, çatışmayı çözmeye çalıştıkları gözlemlenmiştir.

Lee ve Rogan (1991) kültürler arası örgütsel çatışma yönetimini yaptıkları bir araştırmayla karşılaştırmışlardır. Bu karşılaştırma için Kore (kolektivist bir kültür) ve ABD (bireyci bir kültür) de bankada çalışan 180 kişi örneklem olarak seçilmiştir. Veriler ölçek aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veri sonuçlarına göre çatışma yönetim yolu olarak: Koreliler, çatışmanın nedenlerini daha çok araştırmışlar ve çözüm yolu bulmaya çalışmışlardır, çatışmadan daha az kaçınmışlardır, astıyla çatışma yaşadıklarında kaçınmak yerine, astını etkilemeyi seçmişlerdir ve yaşları ilerledikçe kişilerin çatışmaya daha az karşı geldiklerini saptanmıştır. ABD' de çatışma yönetim yolu olarak; doğrudan çatışmaya karıştıkları veya çatışmadan kaçınmayı seçtiklerini saptanmıştır, demografik özelliklerin

çatışma yönetim yollarını daha az etkilediklerini saptamışlardır.

Niedl (1996) mobbingten etkilenen kişiyle refah durumu arasında bir ilişki olup olmadığı tespit etmek, mağdurların bu durumla nasıl başa çıktıklarını saptamak ve mobbingin örgüt üzerinde meydana getirdiği etkileri belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma 1993-1994 yılları arasında Avusturya ve Almanya da iki koldan yürütülmüştür. Avusturya'da 368 sağlık çalışanı üzerinde ve Almanya'da 10 hasta üzerinden yapılan çalışmayla veriler toplanmıştır. Araştırma verilerine göre; Avusturya da Almanya'ya oranla mobbing algı düzeylerinin daha yüksek olduğu, kadınların erkeklere oranla daha fazla mobbinge maruz kaldığı, mağdurların sağlıklarının ve refah durumlarının olumsuz etkilendiğini saptamıştır. Refah durumlarının olumsuz etkilenmesi; örgüt içinde düşük iş gücüne, bu durumda örgütün ciroda ciddi kayıplar yaşamasına neden olmuştur.

Zapf (1999) işyerinde mobbingin örgütsel, çalışma grubu ile ilgili ve kişisel nedenlerini bir araştırmada ele almıştır. Araştırma 2 gruba yapılmıştır bunlar; mobbing mağdurları ve kontrol grubudur. Mağdur grup, örgüt içinde mobbingin ortaya çıkmasının nedenini örgütsel sorunlara bağlarken kontrol grubu bu görüşe katılmamışlardır. Mobbing mağdurları, kişisel nedenlerden dolayı mobbingin ortaya çıktığını savunmaktadırlar. Mobbing mağdurların da stres, aksiyete, nevrotik bozukluklar vb. durumlar görülebilirken; kontrol grubunda bu gibi durumlara rastlanmamıştır. Mobbing mağdurlarının, kontrol gruplarına oranla örgüt içi çatışmadan uzak durdukları saptanmıştır.

Williams-Jones ve MacDonald (2008) Kanada da yer alan 13 Üniversite de çıkar çatışmalarını incelemişlerdir. Araştırma yöntemi olarak; otomatikleştirilmiş okunabilirlik analiz araçları ve etik içerik analizini kullanarak, belgelerin güçlü ve zayıf yönlerini karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre çıkar çatışmalarının; mali kaynaklardan, kişilerin iş yüklerinden, çıkar çatışmalarını önlemeye yönelik politikaların yetersiz kalmasından veya bu politikalara çalışanların ulaşamamasından dolayı üniversite içinde çatışmaların ortaya çıktığını saptamışlardır. Bu çıkar çatışmalarının önüne geçilebilmesi için: çalışanların eğitime alınması (Kişisel gelişim ve çıkar politikalar hakkında, çalışanlara eğitim vermek veya yönlendirmelerde bulunmak.) ve çıkar çatışması politikalarına gereken önemin verilmesi (eksikliklerin düzeltilmesi ve genişletilmesi) gerektiği sonucuna varmışlardır.

Love vd. (2010) üniversitelerde çalışanlar arasında rol stresi, görevler arası çatışma ve iş tatminini kapsayan bir model oluşturmuşlar ve bunu yaptıkları araştırmada test etmişlerdir.

Araştırma da 3 ölçek kullanılmış olup, seçilen örneklem yöntemiyle ABD’de 166 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların %70’ini kadın katılımcılar, %30’unu erkek katılımcılar oluşturmuştur. Araştırmanın özüne kısaca bakacak olursak: 2008 yılında ABD’de meydana gelen büyük durgunluk olarak adlandırılan küresel ekonomik krizle birlikte, üniversitelerin mali kaynaklarında da düşüşler meydana gelmiştir. Bu mali kaynaklarda meydana gelen düşüşler, üniversiteler de ücretlerde azaltmalara gidilmesine ve hatta işçi çıkarımlarına kadar ileri boyutlara gitmiştir. Bunun sonucunda da kalan işçilere daha fazla iş yükü düşmüş olup, işçilerin strese girmelerine ve hatta ilerleyen boyutlarda hem örgüt içinde ve dışında çatışma yaşamalarına neden olmuştur. Bu yaşanan tüm sorunların önüne geçebilmek için araştırmacılar bazı öneriler sunmuşlardır bunlar: çalışanlara bireysel danışmalar atamak, günlük planlar ve haftalık planlar yapmak, ailelerin bu süreçte destek olması, esnek çalışma programları yapmak ve çatışma üzerine çalışanlara eğitimler vermek.

Carnero vd. (2010) mobbing ve mobbingin belirleyici unsurlarını, İspanya da 5236 işçiyi kapsayan bir araştırmayla incelemiştir. Araştırma kapsamında, VENCT2003’ün verilerini kullanmışlardır. Elde edilen verilere göre; çalışan işçilerin %5’i kötü muameleden ötürü acı çekmektedirler, en fazla mobbing hizmet sektöründe ve 500’den fazla kişinin çalıştığı örgütlerde görülmektedir, hafta sonu ve 40 saatten fazla çalışan işçilerde görülebilmektedir, en fazla yatay mobbing görülmektedir, kadınlar erkeklere oranla daha fazla mobbinge maruz kalmaktadırlar.

Jacob ve Kehinde (2011) Nijerya Üniversitesinde meydana gelen çatışma örneklerini incelemiştir. Öğrencilerin, birçok nedenden dolayı çatışmaya girdiklerini saptamışlardır. Bu çatışmaların da son zamanlarda geçmişe nazaran daha fazla meydana geldiği saptanmıştır. Bu çatışmaların meydana gelmesinin nedenleri ise; vatandaşlık haklarındaki belirsizlikler, açgözlülük, otokrasi, halk arasındaki şikayetler ve çapulculuktur. Bu çatışmalar, üniversite içinde; eğitim ve öğretimin aksamasına, akademik gelişmelerin durmasına ve hatta üniversitelerin belirli bir süre zarfında kapalı kalmasına bile neden olmuştur. Bu da yeni gelişmelerin ve bilimin yavaşlamasına neden olmuştur. Örgüt içinde yöneticilerin, çatışmalara zamanında müdahale etmeleri, çatışmaları fırsata çevirmeleri, öğrencilerin de çatışma hakkında fikirlerini almaları ve beraber çözüm üretmeye çalışmaları hem örgüt içinde yeniliklerin artmasına hem de örgütün daha hızlı bir şekilde gelişmesine neden olacaktır.

Shallcross, Ramsay ve Barker (2013) ağır işyeri çatışması ve mobbing deneyimi adına bir örnek eylem araştırması yapmışlardır. Bu araştırma, kamuda çalışan 212 kişiyle yürütülmüştür. Bu kişilere e-posta yoluyla ulaşılmıştır. Bu araştırma üç aşamada yapılmıştır

bunlar: tematik aşama, kristalleşme aşaması ve örnek aşamadır. Tematik aşama da araştırmacı problemi deneyim, gözlem ve sorgulama süreçleriyle araştırır ve sorunlara daha geniş bakış açısıyla bakmaya çalışır. Kristalleşme aşamasında, katılımcılar artık problemin farkındadırlar ve çözüm üretmeye çalışırlar. En son aşama olan örnekleme aşamasında da kişi farklı bir durumda kalsa da artık çözüm yolu bulabilmektedir. Bu araştırma sonucunda artık çalışanlar, mobbing ve zorbalıkla ilgili olguları daha iyi anlayıp deneyim sahibi olmuşlardır.

Kovacic vd. (2017) kâr amacı gütmeyen bir devlet kuruluşunda mobbingi incelemiştir. Nicel araştırma yöntemiyle yapılan ve rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 355 kişiyle görüşme yoluyla veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilere göre: çalışmaya katılanların üçte birinin son üç yıl içerisinde mobbinge maruz kaldığı, mesleki tecrübesi az olan kişilerin daha fazla mobbinge maruz kaldığı, cinsiyet farklılığının mobbinge maruz kalmakla ilgili bir ilişkisinin olmadığı, yönetici konumunda olan kişilerinde mobbinge maruz kalabileceği ve en çok dikey mobbing türünün meydana geldiğini saptamışlardır.

Prevost ve Hunt'un (2018) bir literatür araştırması olarak yaptıkları, akademide zorbalık ve mobbing adlı çalışma incelendiğinde: Bir akademisyene zorbalık olarak en çok psikolojik baskı yapıldığı sonucuna varmışlardır. Yapılan bu psikolojik baskının; yöneticiler, diğer akademisyenler, öğretim elemanları ve daha ileri boyutlarda öğrenciler tarafından da yapıldığı sonucuna varılmıştır. Mobbing uygulanmasında birçok faktörün etken olarak görülebileceği saptanmıştır fakat bazı etkenler daha çok ön plana çıkmıştır bunlar; cinsiyet, ırk, yaş ve kıdemdir. Mobbingin akademik personel üzerinde birçok psikolojik ve fizyolojik soruna neden olduğu saptanmıştır. Bu sorunlarda ilerledikçe kuramsal boyutlarda da sorunlara neden olmaktadır. Yapılan çalışmaları, mobbing için hala yeterli olmadığını saptamışlardır. İlerleyen süreçlerde yapılacak çalışmaların artması, bu sorunlara da çözüm önerileri getirecektir. Bu da üniversitelerde uygulanan mobbingten etkilenen akademisyenlerin bu süreçten daha az etkilenmelerine katkı sağlayacaktır.

Poussard vd. (2018) yüksek öğretim kurumlarında yaptıkları mobbing çalışmasında mobber davranışlarını, 481 vaka da incelemiştir. Araştırma betimsel analiz yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre mobberin, mağdura uyguladığı davranışlar şunlardır: yapabileceğinden fazla iş yükü vermek, uzmanlık alanının dışında görevler vermek, başarılarını kabul etmemek, dedikodusunu çıkartmak, sürekli eleştirmek, göz hapsinde tutmak ve aşağılayıcı ifadeler kullanmak. Mobberler, genellikle mağdurun kişisel ve mesleki saygınlığına zarar vermeyi amaçlamaktadırlar.

# 1. BÖLÜM

## 1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde, kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Kavramsal çerçeve alt başlığında da araştırmanın konusunu meydana getiren; mobbing ve örgütsel çatışma alt başlıklarıyla birlikte detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

### 1.1. Mobbing Kavramı

Mobbing kavramı, sosyal bilimlerin gelişmesiyle daha çok insan yaşamına girmektedir (Ertürk, 2003: 147). Latince bir kelime olan “mobile vulgus” tan türetilmiştir. “Mobile vulgus”; şiddete yönelmiş topluluk ve kararsız kalabalık vb. anlamlar taşımaktadır (Çobanoğlu, 2005: 13). İngilizce mobbing kavramı, “mob” kökünden gelmektedir. İngilizce olarak bu kavrama bakıldığında; meşru olmayan grupların uyguladığı şiddet veya “çete” anlamına gelmektedir (Kök, 2006: 435).

Mobbing, karşıdaki kişiye belirli bir süre yapılan; fiziksel ve psikolojik taciz, küçük görme, lakap takma, yaşam alanına izinsiz girme vb. kişinin rahatsız olabileceği durum ve eylemlerde bulunmaktır (Harthill, 2008: 255). TDK'deki tanımına bakacak olursak “mobbing” bezdiri yani; sosyal yaşamda belirlenen bir şahsa, psikolojik şiddet uygulanarak şahsın; toplumdaki dışlanması, yıldırılması, gözden düşürülmesi ve şahsın huzursuz olmasına yol açmaktır (TDK, 2020). Bir fiil olarak mobbing sözcüğü: kuşatma, takım olarak saldırma, rahatsızlık ve sıkıntı verme anlamlarına gelmektedir (Kök, 2006: 433-448). ABD 2014 Ulusal Anket Raporuna göre mobbing: tekrar eden tehlikeli durumlar, aşağılanma, iş yerinde psikolojik istismar uygulanması, gözdağı verme ve sözlü taciz gibi ifadelerle tanımlanmıştır (Arnejčič, 2016: 241).

19.yüzyılda biyologlar ilk kez mobbingi, kuşların yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçarken yaptıkları eylemlerini tasvir etmek amacıyla kullanmışlardır (Tınaz, 2011: 10). Lorenz 1960' lı yıllarda mobbingi küçük bir hayvan grubunun onlardan daha güçlü ve yalnız bir hayvana grupça saldırarak uzaklaştırması ya da aynı yuva da bulunan kuşların, yuvadaki en zayıf kuşu dışlamaları, onu yiyecek ve sudan mahrum bırakarak en sonunda da fiziksel olarak saldırarak öldürmeleri veya yuvanın dışına atmaları olarak tanımlamıştır (Lorenz, 1966: 23). 1980'li yıllarda Heinz Leymann mobbingi çalışma hayatında ilk kez kullanmıştır. Çağımızda bu kavram, çalışma hayatında uygulanan duygusal saldırıları ifade



ederken kullanılmaktadır. Diğer bir değişle örgütte çalışanların sergiledikleri olumsuz tutum ve davranışları ifade ederken kullanılır (Leymann, 1996: 165-167).

Günümüzde bu kavram, işyerlerinde çalışanlar arasındaki duygusal saldırı davranışlarını ifade etmede kullanılmaktadır. Bir başka ifade ile bir örgütte çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri olumsuz tutum ve davranışları ifade etmede kullanılmaktadır. Kişi hakkında dedikodu çıkarmak, kişiyle alay etmek, onu dışlamak ve yalnız bırakmak, bu davranış türlerine verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır (Ertürk, 2003: 147). Yıldırma (hemen hemen her gün ve en az altı ay), uygulanan düşmanca ve etik olmayan bir iletişim tarzı olarak tanımlanmaktadır (Sönmez ve Cemaloğlu, 2018: 1953). Mobbingin başka tanımlarına bir tabloda inceleyecek olursak:

Tablo 1.1.: Mobbingin Tanımları

YAZAR	TERİM	TANIM
<b>Brodsky (1976)</b>	Taciz	Bir kişi tarafında karşı tarafa uygulanan psikolojik veya fizyolojik olarak uygulanan; işkence, yıpratma, baskı, tehdit vb. durumlardır.
<b>Thylefors (1987)</b>	Günah keçisi yapma	Kişi veya kişilerin, tekrarlanan olumsuz eylemlerle, belirli aralıklara karşı karşıya gelmesidir.
<b>Leymann (1990-1996)</b>	Mobbing Psikolojik Terör	Haftada en az bir kez ve belirli bir süre boyunca kişinin olumsuz tutum ve davranışlarla karşı karşıya gelmesi. Bu durumda da mağdurun, psikolojik ve fizyolojik olarak etkilenmesidir.
<b>Wilson (1991)</b>	İş Yeri Travması	İş yerinde yönetici tarafından çalışan veya çalışanlara uygulanan kötü muameledir.
<b>Björkqvist, Österman Hjelt-Bäck (1994)</b>	İş Tacizi	Örgüt içinde güç sahibi olan kişi veya kişilerin, çalışanlara uyguladıkları fiziksel veya psikolojik baskıdır.
<b>Einarsen &amp; Skogstad (1996)</b>	Zorbalık	Zorbalık, örgüt içlerinde sorun olarak görülmektedir. Üsttün, astına belirli zaman aralıklarıyla uyguladıkları kötü muameleler ve bunun sonucunda da astın kendini aciz ve ezik görmesidir.
<b>Keashly, Ttrott ve MacLean (1994), Keashly (1998)</b>	Duygusal Taciz, Kötü Davranış	Kişinin, diğer kişileri zorla kendi fikir ve düşüncelerine katılmasını sağlamak, uymayan kişilere de psikolojik ve fizyolojik baskı uygulamaktır.

Tablo 1.1.: Mobbingin Tanımları (devamı)

YAZAR	TERİM	TANIM
O'Moore, Seigne, McGuire & Smit (1998)	Zorbalık	Zorbalığı, tahrip edici bir davranış olarak tanımlamışlardır. Örgüt içinde kişi veya kişilerin karşı tarafa uyguladıkları kötü muamelelerdir.
Hoel ve Cooper (2000)	Zorbalık	Zorbalık, karşı tarafa uygulanan psikolojik ve fizyolojik baskıdır. Zorbalık olarak adlandırılması için bir durumun, birden fazla kez düzenli aralıklarla karşı tarafa bu baskı uygulanmalıdır.
Zapf (1999)	Mobbing	Örgüt için de bir kişinin aşağılık kompleksine girmesine neden olabilecek davranışlardır.
Salin (2001)	Zorbalık	Çalışma ortamında kişi veya kişilere uygulanan, hasımca tutum ve davranışlardır. Bu tutum ve davranışlar belirli aralıklara devam etmektedir.

**Kaynak:** Vartia (2002: 9-10).

### 1.1.2. Mobbing ile ilgili Kavramlar

Mobbing ile ilgili birçok kavram literatürde ele alınmıştır. Bu ele alınan kavramlar incelendiğinde beş tanesinin açıklanmasının daha uygun olacağı saptanmıştır. Açıklanmasının uygun olacağı mobbing kavramlarına bakacak olursak bunlar; zorbalık, çatışma, stres, şiddet ve cinsel tacizdir.

#### 1.1.2.1. Zorbalık

Mobbingi açıklarken kullanılan kavramlardan biri de zorbalık (bullying)tır. Zorbalığın tanımına bakacak olursak: karşıdaki kişiye uygulanan kaba güç, kişinin canını acıtma veya saldırı olarak tanımlanabilir. Zorba davranışa karşı mağdur kendini koruyamayabilir bu da üzüntüye ve acıya yol açabilir (Çınkır ve Kepenekçi, 2003: 4-7).

Leyman ise zorbalığı, mobbinge ilgili bir kavram olduğunu söylemekle birlikte daha çok fiziksel şiddeti çağrıştırdığını ve okullarda öğrenciler arasında görülmekte olan şiddeti ifade etmektedir. Leyman örgütlerde daha çok zorbalık terimi yerine mobbing teriminin kullanılması gerektiğini söylemiştir. Bunun nedenini ise şu şekilde açıklamaktadır: Örgütlerde çalışan kişiler arasında, fiziksel şiddetin çok fazla görülmediğini daha çok psikolojik şiddet uygulandığını söylemektedir (Şimşek, 2014: 3-4).

### 1.1.2.2. Çatışma

Çatışma çok istendik bir durum olmamakla birlikte sosyal bir varlık olan insan hayatında kaçınılması zor bir durumdur. atışmanın yalın bir şekilde anlamına baktığımızda ise; kişilerin uyumsuz tavır ve tutum sergilemesi, dūřünce ve fikir ayrılıklarının olması vb. kelimelerle ifade edilebilir (Varođlu, 2013: 119-127).

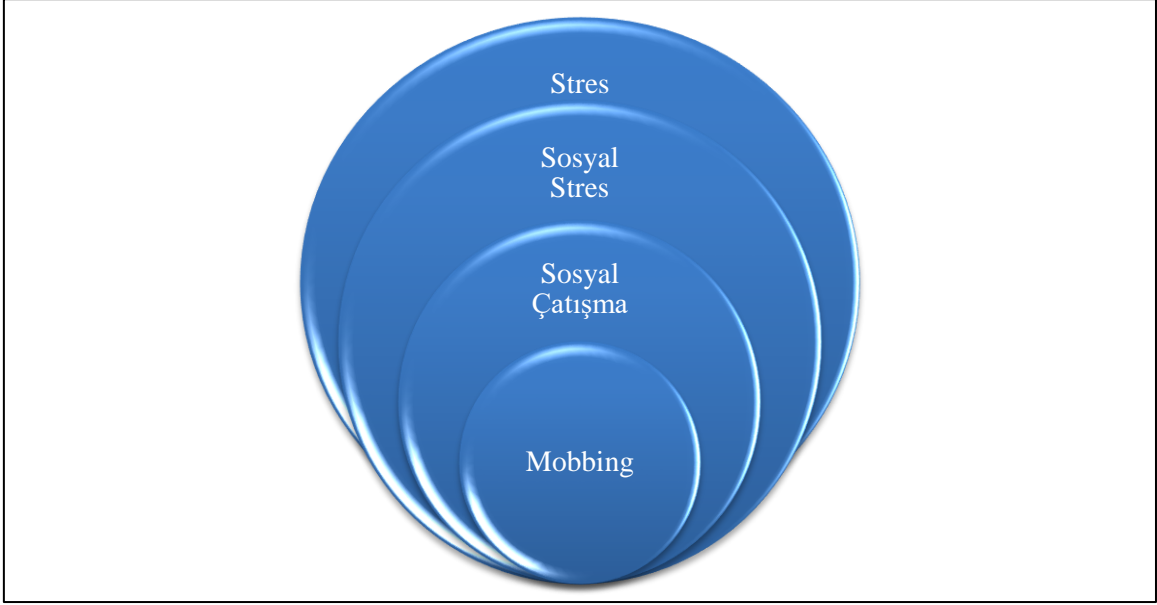
Çatışma eđer çözülemez ve giderek şiddetinde de artırma devam ederse çatışma, mobbinge dōnūřmeye başlar. Bunun sonucunda da kişilerde psikolojik sorunlar ortaya çıkmaya başlar. Bu psikolojik sorunlarda artarak kişilerin hem psikolojik hem de fiziksel sağlıklarını olumsuz etkiler. atışmanın devam ederek ilerlemesi kişilerin verimsiz çalışmalarına bu da işten ayrılmaya ya da kişilerin işten atılmasına neden olabilmektedir. Dışardan bakıldığından önemsiz olarak gör÷lmekte olan çatışma dikkatli bir şekilde incelendiğinde aslında mobbingin başlangıcını oluşturabileceğini göstermektedir (Türkeli, 2015: 11-12).

### 1.1.2.3. Stres

Stres günümüzde neredeyse her insanın yaşamakta olduğu bir durum haline gelmiştir. Stres kavramının tanımını, ilk kez 17. yy. 'da Robert Hooke yapmıştır. Hooke stresi: dışarıdan gelen bir gücün bir madde ile arasındaki bağ olarak tanımlamıştır (Akt. Altuntaş, 2010: 3001). Türk Dil Kurumundaki sözlük anlamına bakacak olursak stres: "ruhsal gerilim" olarak tanımlanmıştır (TDK, 2020). Fizikçi Thomas Young ise stresi, cismin içinde var olan kuvvet ya da dayanma gücü olarak tanımlamıştır (Akt. Altuntaş, 2003: 3001).

Stres, insan yaşamını, kişinin günlük işlerini ve yaşam niteliğini son derece olumsuz etkileyebilmektedir (Eskin, vd., 2013: 133). Kişiler yaşadıkları bu strese kişilik özelliklerine göre ya da yaşadıkları stresin boyutlarına göre farklı tepkiler gösterebilmektedirler (Kirel, 2013: 17). Kişi kısa süre zarfında bu stresi atlatamazsa ya da strese maruz kalmaya devam ederse kişi de fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları ortaya çıkabilir (Eskin, vd., 2013: 133-134).

Moobingle, stres arasındaki bağa bakacak olursak, stresin sürekli olarak ve sistemli bir şekilde kişide devam etmesine mobbing denilebilir. Bu sürekli stresin kişiye yapılması kişide baskı oluşmasına ve kişinin bu durumla başa çıkmasını zorlaştırır. Bu da literatürde psikolojik şiddet (mobbing) olarak geçmektedir (Laçiner, 2014).



**Kaynak:** Grop (2004: 24).

Şekil.1.1. Mobbing ve Stres İlişkisi

Mobbing ve stres ilişkisi tablosunu incelediğimiz de mobbing; stres, sosyal stres ve sosyal çatışmayı da kapsayabilmektedir. Sosyal stres, sosyal çatışmayı oluşturabilmekte o da örgüt içinde mobbing olgusunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Özler ve Mercan, 2009).

#### 1.1.2.4. Şiddet

Şiddet; kişinin kendisine, başka şahsa ya da bir gruba karşı uyguladığı fiziksel kuvvet, psikolojik baskı, tehdit, yaralama ya da ölümlle sonuçlanan duruma yol açması ya da bu durumlara yol açma olasılığıdır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) şiddeti: kişinin fiziksel gücünü bilerek ve isteyerek karşı tarafa uygulaması, karşı tarafa gözdağı vermesi ve bunun sonucunda da kişi ya da kişilerde psikolojik zarar, yaralanma veya ölüm oluşturmasıdır. (Annagür, 2012). TDK' da ki tanımına bakacak olursak şiddet: kendisiyle aynı fikir ve görüşte olmayana karşı uygulanan kötü güçtür (TDK, 2020).

Şiddet iki esas öğeden oluşmaktadır bunlar; güç kullanma, zorlama yapma ya da zorbalıktır. Şiddet sadece fiziksel kuvvet olarak değil aynı zaman da psikolojik şiddet olarak da yapılabilmektedir. Psikolojik şiddet kişi ya da kişilerin, onurunu zedeleyici, aşağılayıcı vb. ifadelerde bulunarak yapılabilmektedir. Mobbing de psikolojik şiddeti ifade etmektedir. Bu psikolojik şiddet kişi ya da kişilerin kendine olan güvenlerini sarsmakta, kişilerin mesleki

yeterliliklerine son derece zarar vermektedir. Bu psikolojik şiddetin sürekli olarak devam etmesi kişi ya da kişilerin işten ayrılmasını mecbur hale getirmektedir (Tınaz, 2008).

#### **1.1.2.5. Cinsel Taciz**

Cinsel taciz kavramı Amerika’da ilk defa 1970’li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Daha sonra Amerika ve Avrupa da iş hayatında son derece önemli bir sorun olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu sorun sanayileşme ve kadınların iş hayatına daha çok girmesiyle fark edilmiştir (Özgür, 1993:80-83).

TDK’ da ki tanımına bakacak olursak cinsel taciz “iş yaşamında genellikle üst mevkide bulunanların genellikle karşı cins astlarına yapmış oldukları, terbiye dışında tavır ve tutumda bulunmaları bunun sonucunda da astların rahatsız olmasıdır” (TDK, 2020). Cinsel tacize neden olacak davranışlara bakacak olursak: istek dışı fiziksel dokunma, imalı sözler, terbiyesizce tavır ve tutumda bulunmak, bakışlarla kişiyi rahatsız etmek, iş yeri dışında kişiyi takip etmek, terfi etmesi karşılığında uygunsuz teklifler sunmak, uygunsuz içerikli resimler, posterler göstermek bu vb. davranışlar cinsel taciz boyutlarında değerlendirilmektedir (Hendrix, vd., 1998: 235).

Mobbing uygulayan kişi de aynı zamanda cinsel taciz uygulayabilmektedir. Mobbing kurbanına uygulanan tutum ve davranışlar, cinsel tacizle birlikte daha üst seviyeye çıkmıştır. Örgüt yöneticilerinin, cinsel tacizi uygulayan kişilere gerekli müdahaleleri yapması gerekmektedir. Yöneticiler gerekli müdahaleleri yapmadıkları takdirde, mağdur istifa etmek durumunda kalabilir (Artuk, 2006: 31-32; Zippel, 2008: 179).

#### **1.1.3. Mobbingin Tarafları**

Medeniyet, soy, cinsiyet farkı olmaksızın tüm örgütlerde mobbing ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerde mobbinge maruz bırakılanlar için henüz bir tasnif yapılmış değildir. Örgütlerde çalışan her birey mobbinge maruz kalabilir. Mobbing, örgütlerde üç farklı şekilde görülebilir; mobbing mağdurları, mobbing uygulayanlar ve mobbing izleyicileri (Tınaz, 2011: 66-67).

### 1.1.3.1. Mobbingin Mağdurları

Mobbing örgütlerde çalışanlara, üstleri, aynı statüdeki çalışanlar veya astları tarafından çalışanlara uygulanabilmektedir (Tınaz, 2006: 102). Mobbing uygulanan kişilere: mobbing mağduru, mobbing kurbanı, psikolojik şiddete uğrayan kişi vb. başka kelimelerle adlandırılmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 15).

Mobbing, mağdurlara belirli süre boyunca uygulanan; her türlü tehdit, şiddet, kötü davranma, küçük görme vb. davranışlarla ifade edilebilir (Mathhiesen ve Einarsen, 2010: 205). Mobbing mağduruna uygulanan bu davranışlar, mağdurun hem psikolojik hemde fiziksel sağlığını olumsuz etkilemektedir. Bu yaşanan sağlık sorunlarında kişinin aile, sosyal ve ekonomik yaşamını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu uygulanan mobbing ile kişinin iş performansını düşürmek ya da kişinin isteyerek işi bırakması hedeflenmektedir (Sheehan, 2004: 4-6).

Davenport ve diğerleri mobbingin, kişide öz benlik duygusunu ve mesleki başarısını olumsuz etkilediğini söylemektedirler. Mesleki başarısı yüksek olan kişiler, uygulanan mobbing karşısında sessiz kalmaktadırlar çünkü çevrelerindeki kişilerin onlara duyduğu saygınlık ve hayranlığın azalmasından korkmaktadırlar. Bu sessizlikte kişilerde bunalıma ve zamanla da kendi ihtiyaçlarını karşılayamamalarına kadar ilerleyebilmektedir (Özyer, Orhan, 2012: 512).

Mobbing mağdurlarının duygusal zekalarının diğer kişilere oranla daha fazla olduğu yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Mağdurların yaratıcılık, acıma, üretkenlik, hak ve adalet duyguları yönünden gelişmiş oldukları tespit edilmiştir. Örgütte çalışan diğer kişiler yani mobbing uygulayanlar bu kişileri bir tehdit olarak algıladıkları için onların başarı göstermemesi, kademe atlamaması ve hatta işten ayrılmaları için ellerinden gelen her şeyi yapabilmektedirler (Çobanoğlu, 2005: 15-16).

Mobbing uygulanan kişiler herhangi bir özelliğe göre seçilmemektedir. Fakat örgütlerde bulunan dört farklı kişilik tiplerinin mağdur olma oranları daha yüksektir. Bunlara bakacak olursak: (Tınaz, 2006: 20).

**Başarılı bir kişi:** Örgüt içinde başarı göstermiş ve bu başarıları doğrultusunda üstlerinin, aynı kıdemdekilerin veya astlarının takdirlerini almış olan kişiler. Bu kişilerin arkasından konuşulabilir. Başarısız olması için oyunlar çevrilebilir ve yapmak istediği

alışmalar engellenebilir.

**Farklı kişi:** Örgüt içinde diğerlerinden farklı tavır ve tutum sergileyen veya örgütteki diğer çalışanlarla anlaşamayan kişiler. Farklı etnik kökenden gelen kişilere mobbing uygulanma olasılığı yüksektir. Örgüt içinde çoğunluğun kadın veya erkek olduğu yerde cinsiyet farklılığından dolayı dışlananlar bu gruba girmektedirler.

**Yeni gelen kişi:** Örgüte yeni gelen kişi daha önce çok sevilen veya sayđı duyulan birinin yerine geldiyse veya çalışanlardan daha zeki, güzel veya başarılıysa bu kişiye mobbing uygulanma olasılığını arttırabilir.

**Yalnız bir kişi:** Örgüt içinde çoğunluğun kadın veya erkek olduğu yerde cinsiyet farklılığından dolayı dışlananlar bu gruba girmektedirler.

### 1.1.3.2. Mobbing Uygulayanlar

Mobbing uygulayan kişilere birden çok adlandırma yapılabilir. Yapılan araştırmalar sonucunda en çok kullanılan adlandırmalara bakacak olursak; tacizci, psikolojik şiddet uygulayan, zorbalık yapan, saldırgan, mobbingci vb. adlandırmalar yapılabilir (obanoğlu, 2005: 14).

Mobbing uygulayan kişiler tam anlamıyla bir sınıflandırmaya tabi tutulamaz. Fakat gösterdikleri tavır ve tutumlarla fark edilebilirler. Aşağıda en çok görülen mobbingci kişiliklerini inceleyeceğiz. Mobbing uygulayanları gruplandırarak olursak: (Tınaz, 2006: 18-19; Tınaz, 2008: 78-85)

**Hayal kırıklığına uğramış mobbingci:** Bu kişilik özelliğine sahip mobbingciler, örgüt dışındaki hayatlarında sorunlar yaşamaktadırlar. Bu yaşadıkları sorunları da örgüt içine yansıtarak burada hem kendi hem de örgüt içindeki diğer çalışanların iş performanslarını düşürebilmektedirler. Örgüt içinde çalışanlara kin, nefret, kıskançlık vb. kötü duygular beslerler.

**İki yüzlü mobbingci:** Bu kişilik özelliğine sahip mobbingciler çevrelerine sempatik tavırlar sergilerler fakat içten içe hissettiklerini, düşündüklerini çevrelerine yansıtmazlar. Mağdurun küçük sebeplerden bile sürekli endişelenmesine veya strese girmesine neden olurlar. Bu tür kişiler doğruları söylemek yerine etraflarına yalan yanlış bilgiler verirler. Özellikle kendi çıkarlarının olduğu bir durum veya olayda bunu daha fazla yaparlar. Bu

kişilerin durum veya olaylar karşısında nasıl bir tutum sergileyecekleri pek fazla anlaşılmamaktadır.

**Narsist mobbingciler:** Bu narsist kişiliğe sahip olanlar kendilerini, güç kaynağı, yıkılmaz bir dağ ve mükemmel bir kişi olarak görürler. Bu kişiler asla kendi zayıf noktalarını görmezler, üzüntülerini reddederler ve kendi iç kavgalarını örgüt içinde bir başkasına yükleyerek kendi dengelerini kurmaya çalışırlar.

**Megaloman mobbingci:** Bu kişilik özelliğine sahip mobbingciler kendilerini diğer çalışanlardan üstün görürler. Çalışanların sahip oldukları bilgi, tecrübe ve başarının onlar için bir önemi yoktur önemli olan kendilerinin herkesten üstün olduklarını çevrelerine kanıtlamalarıdır. Çevrelerindeki herkese kendilerini överler, kendilerine olan güven eksikliklerini ise dışarıya haset, nefret, kin vb. duygularla aktarırlar.

**Öfkeli, bağırın mobbingciler:** Bu kişiler gücün kendilerinde olduğunu örgütte çalışanlara sık sık hatırlatırlar. Herkesten beklenen performanstan daha çok çalışmalarını isterler. Eğer istemedikleri tavır ve tutum sergileyenler olursa o kişileri, bulunduğu statüyü düşürmek veya işten atmakla tehdit ederler. Başkalarının his ve fikirlerinin onlar için bir anlamı ve önemi yoktur. Bu kişilerin öfke kontrolleri son derece zayıf veya olmadığı için astlarına sürekli bağırır veya aşağılarlar.

**Kıskanç mobbingci:** Bu kişilik özelliğine sahip mobbingciler, kendi başarıları ve konumları kaybetmemek için diğer çalışanlara her türlü olumsuz tutum ve davranışlarda bulunurlar. Buradaki asıl amaç kişinin kendi çıkarlarını karşı taraftan üstün tutmasıdır.

**Hırslı mobbingci:** Bu kişilik özelliğine sahip mobbingciler sınırsız güç ve yetkiye sahip olduklarını düşünürler. Bu sınırsız güç ve yetkilerini de öncelikli olarak kendi çıkarları için kullanmaktadırlar.

**Korkak mobbingci:** Bu kişilik özelliğine sahip mobbingciler çevreleri tarafından kuvvetli olarak bilinmek istemektedirler. Kendi çıkarları için her yolu denerler. Sadece kendilerine güvenirlere dış çevrenin kötü olduğunu savunurlar.

**Pusuda Bekleyen Mobbingci:** Bu kişilik özelliğine sahip mobbingciler mağdurla etkileşime geçmezler. Uygulanan mobbingi görmezden gelirler bu yüzden de mobbingi uygulayan kişilerden bir farkları yoktur.



**Zorba mobbingci:** Bu kişilik özelliğine sahip olan mobbingciler, mağdura acımadan davranırlar. Mağdurun ruhsal ve fiziksel sağlıklarını önemsemezler çünkü onlar için çalışan sağlığının hiçbir önemi yoktur önemli olan işlerin düzgün bir şekilde ilerlemesidir.

**Eleştirici mobbingci:** Bu kişilik özelliğine sahip mobbingciler sürekli olumsuz düşüncelere ve eleştirilere sahiptirler. Bu durumda örgütteki diğer kişilerin pozitif enerjilerini düşürerek işlerine odaklanmalarını zorlaştırmaktadır.

**Hayal kırıklığına uğramış mobbingci:** Bu kişilik özelliğine sahip mobbingciler, örgüt dışındaki hayatlarında sorun yaşamaktadırlar. Bu yaşadıkları sorunları da örgüt içine yansıtarak burada hem kendi hem de örgüt içindeki diğer çalışanların iş performanslarını düşürebilmektedirler.

**Fesat mobbingci:** Bu kişilik özelliğine sahip mobbingciler, hayata olumsuz bir çerçeveye bakarlar. Yaşadıkları durum ve olaylarda ilk olumsuz ve kötü tarafları görürler. Örgütteki diğer çalışanların da kötülüklerini isterler ve onların başarısız olmaları için ellerinden geleni yaparlar.

### 1.1.3.3. Mobbingin Seyircileri

Mobbingin izleyicileri, mobbinge uğrayan kişinin üstleri, aynı kıdemdeki kişiler veya astları olabilmektedir. Bu izleyiciler yaşanan olayın farkındadırlar fakat olaya karışmak istemezler. Bazı mobbingin izleyicileri olaya müdahale edebilirler, bazıları etmek isteseler bile mobbingi uygulayan kişi tarafından tehdit edilerek mobbinge karışması engellenir. Kısacası mobbing uygulanan kişi kadar olmasa da onlarda mobbingten etkilenebilmektedirler (Chomczyński, 2020: 57).

Mobbing izleyicilerini Tınaz, beş alt başlıkta incelemiştir. Bu beş alt başlığa bakacak olursak (Tınaz, 2011: 116-118):

**Fazla ilgili izleyici:** Bu kişiler başkalarının özel hayatlarına ısrarla girmeye çalışırlar. Kendilerine ait olmayan problemler üzerinde konuşmayı severler. Mobbing mağduru bile bu tür izleyiciden kaçmaya çalışır.

**Bir şeye karışmayan izleyici:** Bu kişiler tamamen uzaktan bir müdahalede bulunmadan süreci takip ederler. Mobbinge ilgili bir düşünce belirtmezler ve mağdura yardımcı olmazlar.

**Yardakçı izleyici:** Kendi çıkarlarını ön planda tutarak hareket ederler. Mobbing uygulayanın tarafını tutarlar fakat bunu dışarıdan fark edilmesini istemezler.

**Diplomatik izleyici:** Mobbing sürecinde bir orta yol bulmaya çalışan kişidir. Bu yüzden herkes tarafından sevilmezler ve süreç ilerledikçe mobbing mağduru olma olasılıkları yüksektir.

**İki yüzlü yılan izleyici:** Dışardan bakıldığında taraf tutmayan izleyici gibi görünmektedir fakat gerçekte bir taraf tutmakta ve o tarafa destek vermektedir. Bu tür izleyici mağdurun tarafını tutmak istese bile süreç ilerledikçe kendisinin de mağdur olmasından korktuğu için mobbing uygulayanın tarafını tutmaktadır.

#### **1.1.4. Mobbing Belirtileri**

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezinin (ÇASGEM) 2013'te yayınladığı rehberde göre mobbingin belirtileri örgütte çalışanların farklı kültürel ortamlardan gelmeleri, medeni durumları, ekonomik şartları, cinsiyet, başarı düzeyleri, bireyin yaşamdan beklentilerinin farklı olmaları vb. nedenler, mobbingin bireyler üzerinde farklı etkiler yapmasına neden olabilmektedir (ÇASGEM, 2013: 10-15). Genel olarak bu etkiler davranışsal ve fizyolojik olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir (Tınaz, 2006: 1-2).

##### **1.1.4.1. Mobbingin Bireydeki Davranışsal Belirtileri**

Mobbingin bireydeki davranış belirtilerinin ortaya çıkması için dışsal kaynaklara ihtiyaç vardır. Bu dışsal kaynaklarda örgütteki üstler, aynı kıdemdeki kişiler veya astlar tarafından uygulanabilmektedir (Çetin ve Kurt, 2014: 113-114).

Mobbinge maruz bırakılan kişiye yapılan davranışsal belirtileri şunlardır (Dabu ve Drâghıcı, 2013: 66-72; Türkeli, 2015: 27-28):

- Bireylerin eşyaları haber verilmeden alınır, bozulur veya çöpe atılır,
- Örgütte kişilerle arasında sorunlar ortaya çıkmaya başlar ve bu sorunlar sürekli hale gelir,
- Örgüt içinde kişiden habersiz kararlar alınır,
- Arkasından konuşulur, yapmadığı şeyler yapmış gibi gösterilir,

- İşe vaktinde gelip gitmesi herkesten daha çok dikkat çeker,
- Örgütte aşağılanır, yaptığı işler küçük görülür,
- Örgütteki, sosyal faaliyetlere davet edilmeyerek, dışlanır,
- Maaşı sebep gösterilmeden azaltılır, itiraz hakkı tanınmaz,
- Mağdura, becerileri dışında işler verilerek başarısız olması sağlanır,
- Mağdur göz hapsinde tutulur ve ilk hatasında hemen aşağılanır ve suçlanır,
- Örgüt içinde sorduğu sorulara yanıt alamaz veya doğru yanıtlar verilmez,
- Mağdur yanlış yönlendirilir,
- Mağdur bulunduğu konumdan, aşağı bir konuma getirilir,
- Mağdurun haklı olsa bile görüş ve fikirlerine değer verilmez,
- Mağdurun kıdem atlamasına izin verilmez ve başarısız olması yönünde çalışılır.

#### **1.1.4.2. Mobbingin Bireydeki Fizyolojik Belirtileri**

Mobbingin bireydeki fizyolojik belirtilerinin ortaya çıkması için içsel kaynaklara ihtiyaç vardır. Bu içsel kaynakları, içinde bulunulan ortam, etrafta bulunan insanlar, kişinin içinde olduğu ruhsal durum son derece etkilemektedir (Çetin ve Kurt, 2014: 115).

Mobbinge maruz bırakılan bireyin psikolojik belirtilerine bakacak olursak (Tınaz, 2006: 9-10; ÇASGEM, 2013: 16; Şenerkal ve Çorbacıoğlu, 2015: 119).

- Sıkıntı, nefes darlığı, panik atak, baş ağrısı,
- Geçici hafıza kayıplarına,
- Uyku bozuklukları,
- Ağlama nöbetleri,
- Konsantrasyon bozukluğu ve işe odaklanamama,
- Sürekli işten atılma korkusu yaşayabilir,
- Mide ve bağırsak sorunları yaşaması,
- Sorunlardan uzaklaşmak için alkol ve madde kullanımına yönelip, bağımlı olmak,

- Deri hastalıkları,
- Görme sorunları, ani göz kararmaları, geçici görme kaybı,
- Hızlı kalp atışları veya kalp krizi,
- Vücutta halsizlik veya kırgınlık,
- Örgüt içinde dışlanma ve yalnız bırakılma,
- Özgüven kaybı ve başarısız olma korkusu,
- Kariyer planlarından vazgeçme,
- Aile içinde yaşanan geçimsizlikler,
- İntihar etmeye meyillimli olmak veya intihar etmek,
- İşten istifa etmek,

#### **1.1.5. Mobbingin Aşamaları**

Mobbingin aşamaları sabit olmamakla birlikte devamlı ilerleyen bir yapıya sahiptir. Fakat bu yapılar dünya genelindeki kültürel özelliklere göre farklı alt başlıklarda incelenebilmektedir. Fakat mobbing 'in başladığının, dışarıdan algılanmasını sağlayabilecek bazı ayırt edici özellik vardır. Bunlar (Horst, 1998: 25):

- Belirli zaman aralıklarıyla mağdura uygulanan, kötü niyetli tutum ve davranışlar.
- Mobbingi uygulayan kişi ile mağdur arasında meydana gelen güç eşitsizliklerinin artması.
- Üstün, çalışanına baskı kurması veya eşit konumdaki kişilerinde mağdur üzerinde baskı kurmaya çalışması.
- Örgütte savunmasız olduğu düşünülen kişiye uygulanılması.
- Mağdurun örgütteki çalışma performansı düşürülmeye çalışılması.

Bu ve vb. birçok özellikler mobbingin ortaya çıktığını göstermektedir. Biz bu bölümde mobbingin ortaya çıkış ve ilerleme aşamalarını inceleyeceğiz. İki alt başlıkta ele alacağız bunlar: Leyman'ın mobbingin aşamaları ve İtalyan- Ege modelinin aşamalarıdır. Leyman bu aşamaları beş alt başlık altında incelemiştir. Fakat bu model Kuzey Avrupa ülkelerine uygun görülmediği için buradaki ülkeler de altı alt başlıkta incelenerek İtalyan-Ege modelini

geliştirilmişlerdir (Çobanoğlu, 2005: 65).

### 1.1.5.1. Leymann'ın Mobbing Aşamaları

Leymann, Mobbingin aşamalarını beş alt başlıkta incelemiştir. Bunlar: kritik olay, saldırgan davranışlar\damgalama, yönetimin katılımı, yanlış tanı koyma, işine son vermedir. Leyman mobbing 'in aşamalarını beş alt başlıkta incelemiştir. Bunlar:

1. Kritik Olay
2. Saldırgan Davranışlar\Damgalama
3. Yönetimin Katılımı
4. Yanlış Tanı Koyma
5. İşine Son Verme

Aşağıda, bu beş alt basamak detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

**Kritik Olay:** Kritik olay aşaması ilk aşama olarak kabul edilmektedir. Burada bir olay sonucunda örgüt içinde uyumsuzluk veya çatışma ortaya çıkabilmektedir (Gök, 2013: 195-200). Bu çatışma durumu kısa sürebileceği için mobbinge dönüşmeyebilir (Çetin ve Kurt, 2014: 114). Problem bu aşama da örgüt içinde daha gün yüzüne çıkmış sayılmamaktadır (Leymann, 1996: 171).

**Saldırgan davranışlar / damgalama:** Saldırgan davranışlar veya damgalama olarak da geçen bu ikinci aşama Leymana göre problemin ortaya çıktığı esas aşamadır. Bu aşamada saldırganca hareketler ve kişilere damgalama yapılmaya başlanır (Akgeyik, vd., 2013: 42). Damgalama aşamasında mağdur; başarısız, işe yaramaz, sorunlu, kötü niyetli vb. kötü ithamlar içinde bırakılır. Üstlerin de yanlı olması halinde bu durum, örgütteki çalışanlar arasında yayılır (Tanrıverdi, 2016: 23). Bu yayılma ilerleyip sürekli hale gelmeye başladıkça mağdur kendini işe yaramaz hisseder bu da zamanla psikolojik sorunlara neden olur (Tınaz, 2011: 25).

**Yönetimin katılımı:** Yönetimin ikinci aşamaya dolaylı yollardan katılmasından sonra bu aşamada artık yönetim resmi olarak yerini almış bulunmaktadır (Tınaz, 2011: 25-26). Mağdur uygulanmış olan mobbingten sonra artık kendini savunacak halde hissetmez ve

kendini ifade edemez bu durumda yönetimin mağduru suçlu bulmasına neden olur (Çetin ve Kurt, 2014: 114-155). Böylece yönetimde artık mağduru damgalayarak mobbing süreci içindeki yerini almış bulunmaktadır (Tınaz, 2011: 26).

**Yanlış tanı koyma:** Bu aşama da mağdur uygulanan mobbingten sonra profesyonel bir yardım almaya karar vermiştir. Bu durumun örgüt içinde duyulması ve hızla yayılması sonucunda mağdurun akıl sağlığının yerinde olmadığı vb. ifadeler kullanılarak mağdur damgalanır. Bu süreci yönetimin de yanlış düşünceleri daha kötü bir hale getirebilir. Mağdurun tedavi sürecinden sonra hemen iş hayatına geri dönmesi beklenirken, örgütteki diğer çalışanlar ve yönetimin tavır ve tutumları sonucunda bu süreç daha da uzayabilir (Yavuz, 2007: 28).

**İşine son verme:** En son aşama olarak kabul edilen işine son verme aşamasıdır. Davenport (2003), sürekli uygulanan mobbingin artık mağdurun ruh ve fiziksel sağlığını bozduğunu savunmaktadır (Şenerkal, 2014: 12). Mağdur ya emekli olur bu durumda ya da zorunlu olarak işten çıkarılır (Sürgevil, vd., 2009; akt., Tetik, 2010: 84).

Tablo1.1.2. Örgüt ve Kişisel Düzeyde Mobbing Sürecindeki Temel Aşamalar

	<b>Örgüt Düzeyi</b>	<b>Kişisel Düzey</b>
<b>Birinci Aşama</b>	Örgüt içinde çatışmalar yavaş yavaş başlar.	Kişide stres başlangıçları, çatışma, örgütle araya mesafe koyma.
<b>İkinci Aşama</b>	Örgüt içinde mobbing seçilen bir kişi üzerinde, artmaya başlar.	Mağdurda; ürkeklik, kaygı, psikolojik sorunlar, şiddetini arttırarak varlığını sürdürür.
<b>Üçüncü Aşama</b>	Örgüt için de ki yönetimin, müdahale hatasından dolayı mobbing etkisini sürdürür.	Kişide; yalnızlaşma, tükenmişlik sendromu, zor iyileşen hastalıklar ortaya çıkmaya başlar.
<b>Dördüncü Aşama</b>	Bu aşama da hukuksal süreç başlatılır. Örgüt mağdurun hasta olduğunu söyler.	Mağdur kendine olan inancını kaybetmeye başlar, mobbing fiziksel olarak da hastalanmasına neden olur.
<b>Beşinci Aşama</b>	Mağdurun, örgüt içindeki çalışma pozisyonları sürekli değiştirilir, kişi işten istifaya zorlanır.	Mağdur, kendi canına kıyma teşebbüsünde bulunabilir, ağır depresyon, ağır seviyelerde görülen kaygı bozuklukları,

**Kaynak:** Host (1998: 25).

Örgüt ve Kişisel Düzeyde Mobbing Sürecindeki Temel Aşamalar Tablo1.1.5. incelediğimiz de birinci aşamadan beşinci aşamaya kadar hem örgüt içinde hem de mağdur üzerinde etkilerinin arttığını görmekteyiz. Mobbing etkisini hissettirdiğinde gerekli önlemlerin alınarak, mobbingin ilerlemesine engel olunmalıdır çünkü: beşinci aşamadan sonra artık geri dönülemeyecek sonuçlarla karşı karşıya kalınabilir.

### 1.1.5.2. İtalyan-Ege Modelinin Aşamaları

Leyman'ın oluşturmuş olduğu modelin İskandinav Ülkeleri ve Almanya için uygun olduğu fakat Akdeniz Ülkeleri için yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Bu yüzden de Harold Ege Akdeniz Ülkeleri için İtalyan-Ege Modelini geliştirmiştir (Akgeyik, vd., 2013: 43). Bu yeni oluşturulan model altı aşamadan meydana gelmektedir (Çobanoğlu, 2005: 65). Bu aşamalara bakacak olursak:

Sıfır Noktası

1. Niyetlenmiş Çatışma Durumu
2. Mobbingin Başlama Aşaması
3. İlk Psikomotik Rahatsızlıkların Ortaya Çıkması
4. Yönetimin Hatalı Tutumu ve Mobbingi Görmezden Gelmesi
5. Mağdurun Psikolojik ve Bedensel Sağlığının Kötüye Gitmesi
6. İşten Ayrılma

Aşağıda bu altı basamak detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

**Sıfır noktası:** Örgütlerde sıfır noktası görülmesi olağan bir süreç olarak değerlendirilir (Çobanoğlu, 2005: 65). Bu aşama da henüz mobbing ortaya net bir şekilde çıkmamıştır. Fakat örgütteki çalışanlar arasında; çekememezlik, dedikodu, tartışma, dalavere, kargaşa devam etmektedir (Tınaz, 2008: 64). Örgütteki çalışanlar arasında yaşanan bu durum çok ileri boyutlarda olmadığı için çalışanların, ruhsal ve psikolojik yapıları çok fazla tahrip olmamaktadır (Çobanoğlu, 2005: 65).

**Niyetlenmiş çatışma durumu:** Bu aşama da mobbing mağduru artık belirlenmiş ve mağdura yönelim başlamıştır (Çobanoğlu, 2005: 65). Mobbingci bu aşama da mağduru sadece bastırmak istemez aynı zamanda yıldırma da ister. Mobbingci, mağdurun sadece çalışma hayatını değil aynı zamanda özel hayatını da etkilemektedir (Tınaz, 2008: 34).

**Mobbingin başlaması aşaması:** Bu aşamada artık mağdura mobbing uygulanmaya başlanmıştır. Mağdur kendisine karşı olan tutum ve davranışların değiştiğinin artık farkındadır. Fakat bu değişen tutum ve davranışların nedenini kavrayamamaktadır (Tınaz, 2008: 34).

Mağdur örgüt içinde gelişen tüm olumsuz durumların suçlusu olarak görülmektedir. Mağdur bu suçlamalarla birlikte kişiliğine yönelik olumsuz eleştirilerde almaktadır. Bu yaşanan olumsuz durumlar mağdurda henüz ruhsal ve psikolojik bozukluklara neden olmamaktadır (Çobanoğlu, 2005: 66).

**İlk psikosomatik rahatsızlıkların ortaya çıkması:** Ege, mobbingin en önemli aşamasının ilk psikosomatik rahatsızlıkların ortaya çıktığı aşama olarak kabul etmektedir (Akgeyik, vd., 2013: 43-44). Çünkü artık birey olaylara müdahalede zorluk çekerek, işin içinden çıkamamaktadır. Bu aşama da bireyde yemek yeme isteğinde aşırı artış veya azalmalar, özgüven kaybı, uyku düzeninde bozulmalar, sindirim sistemi vb. sorunlar ortaya çıkmaktadır. Mağdur bu aşamada artık işe gitmek istememekte, gitse bile verimli bir çalışma sağlayamamaktadır (Çobanoğlu, 2005: 66).

**Yönetimin hatalı tutumu ve mobbingi görmezden gelmesi:** Bu aşama da artık mobbing, örgütte herkesin bulunduğu ortamda da yapılmaktadır. Yönetim bu olaya şahit olduğu halde mobbing uygulayan taraftan yana olarak, uygulanan mobbingin şiddetini arttırmaktadır. Bu durumda mağdurun daha fazla psikosomatik rahatsızlıklar göstermesine neden olmaktadır. Mağdur bu süreçte, işten uzaklaşmak, kafasını toparlayabilmek için rapor alabilmektedir. Rapor süresi bittiğinde mağdur, artık mobbing uygulanmayacağını düşünerek çalışma hayatına dönse de mobbing uygulanmaya devam edilmektedir. Mağdur bu durumdan daha da kötü etkilenerek yaşadığı sorunlar daha da derinleşmiştir (Çobanoğlu, 2005: 66-67).

**Mağdurun psikolojik ve bedensel sağlığının kötüye gitmesi:** Bu aşamada mağdur ağır bir duygusal bunalım içinde bulunmaktadır. Aldığı psikolojik destek ve ilaçlarda tam fayda sağlayamamakta, hatta kullandığı ilaçlar kişiyi sersemletmektedir. Mağdur kendini iyice bulunduğu ortamlarda soyutlanmış hissederek, yalnızlaştırılmış hissetmektedir. Bu yalnız hissetme de kişi de artık olayların sorumlusunun kendisi olduğunu düşünmeye başlamasına neden olmaktadır. Yönetimin de mağdura yardım etmemesi işleri daha da kötüye sürüklemektedir (Chomczyński, 2020:52; Çobanoğlu, 2005: 66).

**İşten ayrılma:** İtalyan-Ege Modelinin son aşaması olan işten ayrılma da mağdur, işten kovulabilir, kendi isteği ile veya zorla işten ayrılması sağlanabilir. Bunlardan ayrı olarak mağdur içinde bulunduğu psikolojik travmayla daha fazla baş edemeyerek; kendi hayatını son verebilir, mobbing uygulayan kişiye saldırabilir daha da ileriye giderek ölümüne neden olabilir veya çalıştığı kuruma maddi zararlar verebilir (Davenport, vd., 2005:).



Tüm yaşanan bu olumsuz durumlar, uzun bir süre mağdurun eski fizyolojik ve psikolojik sağlığına dönmesine engel olmaktadır. Mağdurun bu durum hem maddi hem de manevi olarak birçok kayba girmesine neden olabilmektedir. Mağdur tekrar eski sağlığına kavuşsa bile yaşamış olduğu bu olumsuz durumlar kişinin özgeçmişinde kalıcı bir hasara neden olmaktadır (Çobanoğlu, 2006: 67).

### 1.1.6. Mobbingin Dereceleri

Mobbingin dereceleri üç alt başlıkta incelenmektedir bunlar: birinci dereceden mobbing, ikinci dereceden mobbing ve üçüncü dereceden mobbingtir. Bu derecelendirmeler, mağdurda ortaya çıkan, psikolojik ve fizyolojik sorunlar göz önünde bulundurularak yapılmaktadır (Türkeli, 2015: 34).

Tablo 1.3. Mobbing 'in Dereceleri

Birinci Derece	İkinci Derece	Üçüncü Derece
<ul style="list-style-type: none"><li>• Uyku düzensizlikleri</li><li>• Dikkat eksiklikleri</li><li>• Dikkat bozuklukları</li><li>• Gücenme</li><li>• Ağlama</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uyku düzensizliklerinin artarak, problem haline gelmesi</li><li>• Kilo alıp vermede ani değişimler</li><li>• İşe yerine vaktinde gitmeme</li><li>• Tansiyon rahatsızlıkları</li><li>• Alkol ve sigara kullanımında artma</li><li>• Madde kullanımı</li><li>• İzin almada artış görülmesi</li><li>• Bunalım</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baskın bunalım</li><li>• Ani gelişen kalp hastalıkları</li><li>• Kendini öldürme girişimleri</li><li>• Ani gelişen panik ataklar</li><li>• Birçok önemli hastalık</li></ul>

**Kaynak:** Tanrıverdi, D. (2016; 26).

#### 1.1.6.1. Birinci derece mobbing

Mağdur uygulanan mobbinge birinci derecedeyken dayanabilmekte, mobbinden kaçmakta veyahut mobbing uygulanan ortamı değiştirerek mobbinden en az şekilde etkilenmektedir. Bu aşama da mağdura rehabilite etme çalışmaları uygulanabilmektedir (Davenport, vd., 1999).

Birinci dereceden mobbingin belirtilerine bakacak olursak; sebepsiz ağlamalar, öfkelenmeler, uyku düzeninin olmaması, örgüt içindeki kötü tavır ve tutumlar, odaklanmada yaşanan sorunlar, örgüt ortamının itici gelmesi vb. durumlar örnek olarak verilebilir (Çobanoğlu, 2005: 34).

### **1.1.6.2. İkinci derece mobbing**

Mağdur uygulanan mobbinge artık ikinci derecedeyken ne dayanabilmekte ne de mobbingten kaçabilmektedir. Uygulanan mobbing mağdurda, geçici veya kalıcı psikolojik, fizyolojik sağlık sorunlarına neden olmaktadır (Davenport, vd., 2005). Yaşanan bu sağlık sorunlarına bakacak olursak; yüksek tansiyon, hızlı kilo kaybı veya alımı, devam eden uyku düzensizlikleri, bağırsak ve mide sorunları, sebepsiz korkular vb. durumlar örnek olarak verilebilir (Çobanoğlu, 2005: 54).

### **1.1.6.3. Üçüncü derece mobbing**

Mağdur üçüncü dereceden maruz kaldığı mobbingin etkisinden çıkamamaktadır. Bu da mağdurun özel ve iş hayatını son derece olumsuz etkilemektedir. Hatta iş hayatında yaşadığı olumsuzluklar artık mağdurun çalışamamasına neden olmaktadır. Mağdur yaşadığı bu sorunları atlatamamakta bu da ağır fizyolojik ve psikolojik sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Bu sorunlar mağdura uygulanan tedavilerle bile artık çözülemeyecek duruma gelmiştir (Davenport, vd., 1999).

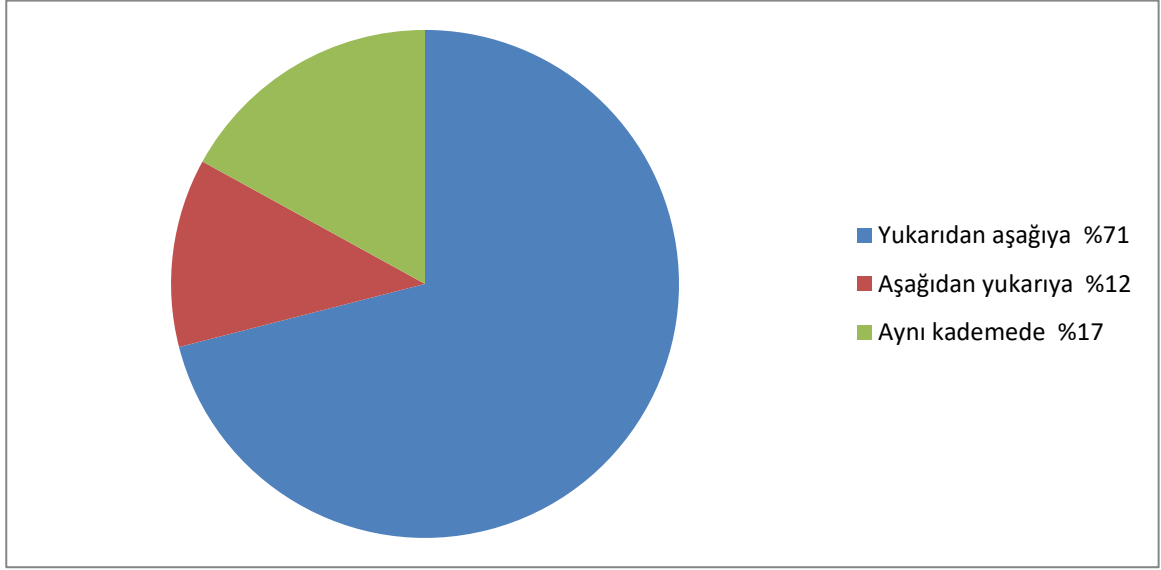
Üçüncü dereceden uygulanan mobbingin mağdur üzerinde gösterdiği belirtilerine bakacak olursak; ağır bunalımlar, dikkatsizlik, başkalarına karşı uygun olmayan fiziksel güç kullanma ve algılama da yaşanan sorunlar vb. durumlar örnek olarak verilebilir (Çobanoğlu, 2005: 54).

### **1.1.7. Mobbingin Türleri**

Farklı dünya ülkelerinde yapılan çalışmalara göre, örgütlerde en çok mağdura uygulanmakta olan mobbing çeşitleri şu şekilde sıralanabilir; aşağılama, sürekli olumsuz eleştiri yapma, küçük görme, fazla iş yükü verme, arkasından konuşma, kademe ve kıdem atlamasına engel olma, fiziksel kuvvet uygulama vb. şekillerde sıralanabilir (Şahin, 2013; Sevinçok, 2016: 5).

Bu uygulanan mobbingin çeşitleri üç farklı yönde incelenebilmektedir. Bu yönlerde bize mağdur ve mobbingi uygulayan birey arasında nasıl bir ilişki olduğunu göstermektedir. Eğer aralarında ast-üst ilişkisi varsa mobbing dikey veya düşey olarak incelenir (Akgeyik, vd., 2013: 36). Mobbing eşit düzeyde çalışan bireyler tarafından uygulanır ise yatay mobbing olarak adlandırılabilir (Şimşek, 2013: 38).

Örgütlerde meydana gelen mobbingin, Meere 2005'te hiyerarşik kademelere oranlayarak bir tablo halinde ele almıştır. Bu tabloya bakılacak olursa:



**Kaynak:** Meere,( 2005:5).

Şekil 1.2. Örgüt içinde Meydana Gelen Mobbingin Hiyerarşik Kademelere Göre Oranı

Örgüt içinde meydana gelen mobbingin hiyerarşik kademelere göre oranı şekli incelendiğinde görülmektedir ki yöneticiler ve üstler kendi alt kademelerinde görev yapanlara daha çok mobbing uygulamaktadırlar. Bu sırayı daha sonra; aynı kademe de görev yapanlar ve aşağıdan yukarıya uygulanmakta olan mobbing takip etmektedir.

#### 1.1.7.1. Yukarıdan aşağıya doğru (dikey) mobbing

Dikey mobbing te üstten astta veya astlara (yukarıdan-aşağıya) doğru bir mobbing uygulanmaktadır (Druzhilov, 2012:72). Naime 2002'de yaptığı çalışmasında mobbingin en çok mağdurun bağlı olduğu amir tarafından yapıldığını söylemektedir (Akgeyik, vd., 2013: 36-37).

Björkqvist ve arkadaşlarının 1994'te yaptığı çalışmada mağdurun, kendini üstüne karşı savunmadığı veya savunmadan çekindiklerini saptamışlardır. Bu korkunun nedenlerini de mağdurun işini kaybetmekten korkması, rütbesinin düşürülmesini istememesi, daha zorlu görevlerin mağdura verilmesini istememesi vb. nedenler olarak sıralanabilir. Mobbingi uygulayan yani üst açısından bakacak olursak, üstte kendi düzenini bozmak istemediği, herkesi otoritesi altına almak istemesi vb. nedenlerle astlarına mobbing uygulayabilirler (Akt. Sevinçok, 2016: 5).

### **1.1.7.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru (Düşey) Mobbing**

Düşey mobbing te asttan üstte (aşağıdan yukarıya) doğru bir mobbing uygulanmaktadır. Düşey mobbingi, bireyler tek başına veya toplu bir şekilde de uygulayabilmektedirler (ÇASGEM, 2013: 11).

Düşey mobbinge maruz kalan üstlerin, genellikle güçsüz liderler oldukları saptanmıştır. Bu da astlara bir fırsat yaratarak mobbingin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. (Tınaz, 2011: 145; Tutar, 2004: 106). Mobbingi uygulayan astlar bunun nedenlerini kendilerince şu şekilde açıklamaktadırlar: yeni gelen yöneticiyi sevmediklerini, eski yöneticilerine verdikleri değer daha fazla olduğunu yeni yöneticinin bunu hak etmediğini söyleyerek vb. nedenlerle üstlerine Mobbing uygulamaktadırlar (Sevinçok, 2006: 6).

### **1.1.7.3. Eş düzeyler arasında (yatay) mobbing**

Yatay mobbing, örgüt içinde eşit düzeyde çalışan kişilerin birbirlerine uyguladıkları mobbingtir. Bu mobbing türünün ortaya çıkmasının da çalışanlar arasındaki yarışlar, çekişmeler, kıdem atlamak, menfaatçilik, bireysel sorunlar vb. durumlar neden olabilmektedir (Atman, 2012 :163).

Riguzzi 2001'de yayınlamış olduğu çalışmasında çok katı kurallarla yönetilen, kırtasiyeciliğin olduğu ve klasik kuramların uygulandığı (taylorizmin veya makinalaşma) örgütlerde, yatay mobbingin daha fazla ortaya çıktığını saptamışlardır. Çünkü bunlardan güç olan daha kıdemli veya tecrübeli çalışanlar eşit düzeydeki diğer çalışan arkadaşlarına daha fazla mobbing uygulayabilmektedirler (Akt. Akgeyik, vd., 2013: 38).

### **1.1.8. Mobbinge Neden Olan Faktörler**

Mobbing, git gide şiddetini arttırarak günümüzde örgüt içinde görülen olumsuz bir durumdur. Bu olumsuz durumdan da (mobbing) en çok mağdur etkilenecek mağduru fiziksel ve ruhsal sağlığını bozmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 23-24). Bu olumsuz durum yani mobbingin ortaya çıkış nedenlerini üç alt başlık altında toplayabiliriz. Bu başlıklar; kişilik yapısından, örgüt yapısından ve sosyal yapıdan kaynaklanan nedenlerdir (Erdem, 2014: 625).

### 1.1.8.1. Kişilik yapısından kaynaklanan nedenler

İnsanlar doğumundan itibaren çevresinden etkilenmeye başlar. Bu etkilenmeler ve kalımsal özelliklerle birlikte insanın kişilik yapısı oluşmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 135). Bu kişilik yapısı doğumdan, yirmili yaşlara kadar oluşmuş ve kişide artık kalıcı hale gelmiştir. Bu oluşan kişilik yapısının değişebilmesi için kişinin büyük olaylar veya travmalar yaşaması gerekmektedir (Başaran, 2000: 56-57).

Kişilik yapısı her insana özgüdür ve kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar kişilerin, düşünmesini, yaşama biçimlerini, eylemlerini, iş hayatını ve çevresindeki insanları da etkilemektedir (Özkalp, 2013: 29). İş hayatını ve çevresini yani örgütte mobbing uygulanmasına neden olan önemli nedenlerden biri de kişilik yapısından kaynaklanmaktadır. Bu kişilik yapısını mobbing uygulayan kişi ve mobbing mağduru açısından ayrı ayrı inceleyeceğiz (Türkeli, 2015: 38).

**Mobbingci kişiliği:** Yapılan araştırmalar sonucuna göre mobbing uygulayan kişilerin çocukluk dönemlerinden itibaren anne-baba, arkadaş veya çevresindeki kişiler tarafından zorbalığa maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Kişi maruz kalmış olduğu bu zorbalığı dışarıya mobbing uygulayarak göstermektedir (TBMM raporu, 2011: 12). Mobbingi uygulayan kişilerde ayrıca; paranoid, obsesif vb. kişilik bozuklukları görülebilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 24-26). Biz bu iki kişilik bozukluğuna kısaca bakacak olursak: Paranoid kişilik bozukluğu olan kişiler, örgütteki diğer çalışanlara karşı, güvensiz ve aşırı kuşkucu tavır ve tutum sergilerler. Dışarıdan bakıldığında, mantıklı ve nesnel kişiler gibi görünseler de verdikleri kararlar bu durumlarla örtüşmemektedir (Gür, 2018). Obsesif Kişilik bozukluğu olan kişiler ise, akıllarına istemedikleri halde, huzursuzluk verici düşünceler gelmesi ve bu düşüncelerle kişinin başa çıkamaması durumudur (Yılmaz, 2018: 21).

TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyon Yayınlarının hazırladığı “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu” incelendiğinde de mobbing uygulayan kişilerin kendilerinde yetersiz buldukları yönlerini, dışarıya yansıtılmak için mobbing uyguladıklarını saptanmışlardır. Bu kişiler sürekli dışsal motivasyon öğelerine ihtiyaç duyarlar (TBMM raporu, 2011: 12). Görüldüğü üzere de tüm bunlar mobbing uygulayan kişilerin; korkak, kinci, huzursuz, kaygılı, plansız ve sürekli karşıdaki kişilerin açığını arayan, mağduru küçük düşürücü hareketlerde bulunan ve etik kuralları umursamayan kişiler olduklarını göstermektedir.

Mobbing uygulayan kişilerde elindekileri kaybetme korkusu da görülebilmektedir bu da kişinin örgütteki konumunu kaybetmemek için diğer çalışanlara, baskı yapmasına, yapılan tüm işlere müdahale etmesine veya aşırı kuralcı olmasına neden olmaktadır. Eğer mobbingi uygulayan kişi müdürse, ast-üst ilişkisine dayanarak istedikleri şekilde astlarına davranabileceklerini düşünürler ve astlarını değersiz, işe yaramaz olarak görmektedirler (Çobanoğlu, 2005: 23; Davenport, vd., 1999: 44-47; Namie, vd. 2010;358-359).

**Mağdurun kişiliği:** Mağdurun kişilik özelliklerine bakacak olursak; mesleki başarı, hızlı yükselme ve terfi, ahlaki ve değer yargılarına bağlı olma, yaratıcı, yenilikçi, değişime açık olma, kültürlü olma, çalışmalarını severek ve özveriyle yapma, akıllı, bağımsız, yetenekli vb. olumlu kişilik özelliklerine sahip olabilirler (Altunay, vd., 2014: 69). Bu olumlu özellikler de mağdurun çevresinde göze batmasına ve içten içe mağdura karşı olumsuz duygular beslenmesine neden olabilmektedir. Bu da mobbing uygulayanların, mağduru örgüt içinden dışlamalarına, yalnızlaştırmalarına ve aşağılamalarına neden olabilmektedir. Mağdur git gide yalnızlaşarak çevresinden yabancılaşır, kendini işe yaramaz hisseder bu durumda ilerleyen süreçte psikolojik bunalıma girmesine neden olabilmektedir (Baltaş, 2009). Hem psikolojik bunalıma giren hem de mesleki başarısını kaybeden mağdur ilerleyen süreçte ahlaki değer yargılarını da kaybedebilir (Davenport, 2005: 43).

### **1.1.8.2. Örgüt yapısından kaynaklanan nedenler**

Örgütlerde mobbingin ortaya çıkması önlenemez bir gerçektir. Mobbingin ortaya çıkma nedenlerinden biri de örgüt kültürü ve örgüt etiğinde meydana gelen bozukluklar ve karışıklıklardır. Örgüt yapısından kaynaklanan mobbingin nedenlerine bakacak olursak; gergin bir ortam, asabi yönetici, fazla kuralcılık, gruplaşma, iletişimsizlik, eğitimsizlik, ahlaki değerlerin dışına çıkılması, görevlendirme hataları, örgütü daraltmak veya örgütte yenilendirme yapmak, süreç odaklı çalışmamak, zayıf liderlik, astlara söz hakkı tanınmaması, çalışana zorla boyun eğdirmek, verilen görevi geri almak veya yapamayacağı ağır işler vermek, yönetimin insancıl olmaması ve çalışanlara kötü muamele yapılması vb. nedenlerden dolayı örgütlerde mobbing ortaya çıkabilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 28; Davenport, vd., 1999: 41).

### **1.1.8.3. Sosyal yapıdan kaynaklanan nedenler**

Örgütlerde mobbingin ortaya çıkma nedenlerinden biri de sosyal yapıdan kaynaklanmaktadır. Bu sosyal yapıyı da toplumsal normlar ve sosyo-ekonomik durum yakından etkilemektedir. Mobbinge neden olan bu sosyal kaynakların içinde savaştan, ekonomik krizlerden vb. durumlardan dolayı meydana gelen göçler, ahlaki değerlere önem verilmemiş, tanıdık ağlarının kullanılması, kuvvetli olanın zayıfı ezmesi, vb. durumlar da gösterilebilir (TBMM raporu, 2011: 13-14).

Örgütteki çalışanların, birbirlerine karşı gösterdikleri düşmanca tavır, arkadaşlık ilişkilerinin çıkarıcı olması, çalışanların rekabet içinde olarak birbirlerini bastırmaya çalışmaları da mobbinge neden olan faktörler arasında sayılabilir (Erdem, 2014: 625). Sosyal yapının, toplumun oluşmasını sağlayan yapı taşlarından biri olduğu bilindiğine göre bu yapı taşında meydana gelen bozulmalar da büyük-küçük fark etmeksizin tüm örgütleri önemli ölçüde etkilemektedir. Bu etkilenmelerin olumsuz sonuçlar doğurması da örgütlerde geri dönülemeyecek büyük sonuçlar doğurabilmektedir. Bu olumsuz sonuçlar örgütlerin işlevlerine son vermelerine kadar gidebilmektedir.

### **1.1.9. Mobbing Sendromunun Etmenleri**

Mobbing sendromu birdenbire ortaya çıkan; duygu değişimleri, depresyon belirtileri, öfke, içe kapanıklık, mutsuzluk, davranışlarda meydana gelen tutarsızlıklar vb. tutum ve davranışlarla fark edilebilir. Mağdur, mobbing uygulanmaya devam edildikçe kendine olan inancını ve insanlara olan güvenini kaybedebilmektedir (Hilal, vd., 2015: 30).

Mobbing sendromunun mağdur üzerindeki etkileri, mobbingin ana hatlarını oluşturmaktadır. Bu ana hatların oluşması içinde, belirli tutum ve davranışlar sayesinde gerçekleşir (Yavuz, 2007; 17). Mobbing en az altı ay boyunca ve belirli aralıklarla gerçekleşmektedir. Bu süreçte mağdura uygulanan on tane dikkat çeken etmen vardır (Arpacıoğlu, 2008: 1-7).

- Örgütte çalışanların haysiyetlerine, kariyerlerine ve dürüstlüklerine yönelik sözlü veya fiziksel saldırılar.
- Mobbing mağdurlarını örgüt içinde; hor, aşağılık ve işe yaramaz bireyler olarak görme.

- Mobbingin, mağdur üzerine direkt olarak mobbingci tarafından veya gizil güçler tarafından uygulanması.
- Mobbingin tek bir kişi veya topluluk tarafından uygulanması.
- Mobbingin düzenli aralıklarla uygulanması.
- Mobbingin suçlusunun, mobbingi uygulayanın değil de mağdurun suçu olarak örgüt içinde gösterilmesi.
- Mobbing mağdurunun bulunduğu konumunu kaybetmesini sağlamak ve onu psikolojik şiddete boyun eğmesini sağlamak.
- Örgüt içinde mağdurun ötekileştirilmesini sağlamak.
- Mağdurun, kendisini üstlerine anlatamaması ve bu yüzdende suçun mağdurdaymış gibi anlaşılması.
- Mağdurun, örgütten zorla ayrılmasının sağlanması bununda mağdurun kendi tercihiymiş gibi gösterilmesi.

#### **1.1.10. Mobbingle Başa Çıkma Yöntemleri**

Örgütlerde mobbingle başa çıkmanın ilk yolu, mobbingin varlığının kabul edilmesidir. Bu mobbingin varlığının sadece mobbinge maruz kalan mağdurun kabul etmesiyle değil, örgütte çalışan diğer kişilerin, üstlerin, mağdurun ailesinin ve toplumunda bu durumu kabul etmesi gerekmektedir. Eğer bu durum kabul edilmezse gelişmeye yönelik ileri adımlar atılamaz ve mobbing devam eder. Çünkü mağdur tek başına mobbingle başa çıkmakta zorlanır bu da mağdurun git gide öz benliğini yitirmesine ve hatta mağdurun kendi hayatına son vermesine kadar ileri boyutlara taşınabilmektedir (Dabu ve Drâghıcı, 2013: 70; Tınaz, 2006: 27).

Mobbingle başa çıkma yöntemlerinin ana hatlarını belirleyecek olursak ilk olarak, mobbingin farkına varmak ve kabul etmek, mobbing uygulamasına yönelik önlemler almak, örgütü ve toplumu mobbing hakkında bilgilendirmektir (Tetik, 2010: 87). Biz burada mobbingle başa çıkma yöntemlerini dört alt başlıkta inceleyeceğiz. Bunlar; bireysel mücadele yöntemleri, yakın çevrenin yardımları, örgütsel mücadele yöntemleri ve hukuki açıdan mobbingtir.



### 1.1.10.1. Bireysel mücadele yöntemleri

Örgütlerde meydana gelen mobbing 'in ana nedenlerinden bazıları da çalışanlar arasındaki hırs, kıskançlık ve rekabettir. Bunlarda örgüt içinde ilerleyerek mobbinge neden olabilmektedir. Mağdurun kendini mobbingten koruyabilmesi için de bireysel mücadele yöntemlerini bilmesi ve uygulayabilmesi gerekmektedir (Kırel, 2008: 81).

Mobbing sürecine genel olarak kadınlar ve erkekler farklı tepkiler verebilmektedir. Kadınlar genellikle, olan bitenleri çevrelerine anlatarak veya ağlayarak tepki verebilirlerken. Erkekler ise genellikle, kızgınlık, öfke kontrolü yapamama, eşyalara veya çevrelerine fiziksel şiddet uygulayarak mobbinge tepki verebilmektedirler. Davenport'a göre mobbinge başa çıkmanın ilk yolu mobbingi analiz etmektir. İlk başta neler olup bittiğinin farkına varın ve analiz yapın, işinizi bırakmayın, yaşamda kalma stratejisi uygulayın, kendinize kaçış planı bulun ve yasal yollara başvurun. Bu süreç devam ederken de yaşamda kalma stratejilerini uygulamaya devam edin; sevdiğiniz insanlarla görüşün, evcil hayvan besleyin, bir sanat dalıyla (resim, müzik, tasarım) uğraşın. Kısacası mağdurun kendisini, yaşamdan izole etmemesi gerektiğini, böyle bir durumun mağdurun daha çok depresyona girmesine neden olacağını savunmuştur (Davenport, vd., 1999: 98-99).

Mobbinge bireysel mücadele yöntemlerin de mağdurun güven, özgüven, bilinçli olması ve bireysel stres yönetimini bilmesi gerekmektedir (Kırel, 2008; 82-83). Mağdur kendine güven duymazsa, çoktan mobbingi kabul etmiş ve yenilmiştir. Kendine güven ve özgüven duyan kişi uygulanan mobbingi analiz eder üstlerinden mi yoksa çalışma arkadaşlarından mı kaynaklı olduğunu tespit etmeye çalışır. Çalışma arkadaşları tarafından uygulanıyorsa eğer mobbingin nedenini çalışma arkadaşlarıyla konuşur eğer hala bir sonuca varamıyorsa, bu durumu örgüt içinde yapılan toplantı ve görüşmelerde dile getirir. Fakat yine de bir sonuç alamıyorsa yasal haklarına başvurur (Çobanoğlu, 2005: 75-76).

Örgütlerde mobbinge maruz kalanlar aşağıdaki basamakları uygulamalıdır: (Erdem, 2014: 678; Çobanoğlu, 2005: 76-77).

- Mobbinge uğrayan mağdurlar, çevrelerindeki kişilerden tanık bulmaya çalışmalıdırlar.
- Sağlıklılarında meydana gelen sorunları, sağlık kuruluşlarından alacakları belgelerle resmileştirmelilerdir.

- Mobbinge mücadele edebilmek için çevreleriyle olan ilişkilerini düzenlemeli ve sosyal hayatlarına önem vermelilerdir.
- Yasal haklarını bilmeli ve gerektiğinde bu haklarını kullanmalıdırlar.
- Kötü düşüncelerden arınmaya çalışmalıdırlar.
- Hayatların da fiziksel egzersizlere yer vermelilerdir (spor, dans).
- Kendilerini motive edici etkinlikler üretmeli ve bunları uygulamalıdırlar.
- Aileleriyle daha çok vakit geçirmelilerdir.

### 1.1.10.2.Yakın çevre ve aile yardımları

Mobbinge maruz kalmış bir kişiye, yakın çevresi ve ailesi tarafından uygulanılacak ilk adım mağdurun dinlemektir. Mağdur hala çevresinde, onu seven ve ona değer veren kişilerin varlığını hissettiğinde kendine tekrardan özgüveni gelecektir (Davenport, vd., 1999: 122). Fakat mobbingin uzun süre boyunca devam etmesi, mağdurun çevresindeki kişilerin de psikolojilerine zarar verebilir, böyle bir durumda bir uzmandan fayda almakta yarar vardır.

Mağdurun yakınlarından ilgi görmesi de bu süreci atlatmasında büyük bir önem arz etmektedir. Birlikte yapılacak sosyal aktiviteler örneğin, hafta sonları kahvaltıya gitmek, iş çıkışların da güzel bir yemeğe gitmek, çalıştığı örgüte küçük hediyeler göndermek vb. sosyal aktiviteler veya sürprizler mağdurun kendini daha iyi hissetmesine ve bu durumu daha rahat bir şekilde atlatmasını sağlayacaktır. Mobbing mağduruyla konuşurken, dikkat etmemiz gereken ifade tarzlarına bakacak olursak (Çobanoğlu, 2005: 82);

Tablo 1.4. Mobbing Mağduruna Karşı Kullanılacak İfadeler

<b>Yanlış Kullanılan İfadeler</b>	<b>Doğru Kullanılan İfadeler</b>
Boş ver, işten istifa et.	Bu durumdan kurtulabilirsin, sana yardımcı olabilirim.
Sesini çıkarmamalısın.	Yasal haklarına başvurabilirsin.
Herkes senin gibi.	Sen herkes değilsin ve başa çıkabilirsin.
Sürekli aynı konuyu konuşmayalım.	Çözüm üretene kadar konuşalım.
Boyun eğmek zorundasın.	Kimsenin böyle davranmak için hakkı yok.
Abartmıyor musun sence de.	Haklısın ve susmamalısın, ben hep yanındayım.
Bu durumda senin suçun olabilir.	Bu durum senin için zor olmalı.
Bir daha bu konu hakkında konuşmamalısın.	Bu konu hakkında düşüncelerini paylaşabilirsin.
Sorumluluklarını düşünmek zorundasın.	Ne yapmayı düşünüyorsun.

**Kaynak:** Davenport (1999: 129).

Tablo 1.4' te mobbing mağduruna karşı kullanılacak doğru ve yanlış ifadeler yer verilmiştir. Bu ifadelerde yer alan küçük detaylarla mağdurun yanında bulunduğu ve ona destek verildiği hissettirilir. Mağdurun mobbingi en iyi şekilde atlatabilmesi için yanında hissedeceği ve ona değer veren kişilere ihtiyacı vardır. Buradaki ifadelerde mağduru destekler niteliktedir.

### 1.1.10.3. Örgütsel mücadele yöntemleri

Mobbing her örgütte ve kuruluşta meydana gelebilir. Mobbing durumu sonrasında örgütler çalışan performansında düşüşler veya istifalarla karşılaşabilirler bu da örgütün çalışmasına son vermesine kadar ileri boyutlara taşınabilir. Bu yüzden örgütler, mobbingin meydana gelmemesi için önceden tedbirler almalıdırlar (Çobanoğlu, 2005: 83). Davenport bu tedbirleri on iki temel maddeden oluştuğunu söylemektedir. Bunlar: (Davenport, vd., 1999: 142).

- Örgütün misyon ve vizyonu belirlenmeli bu yolda ilerletilmeli.
- Örgütte çalışanlara nasıl davranılacağı belirlenmeli.
- Örgütte çalışanların görev ve sorumluluklar belirlenmelidir.
- Personele etik kurallar dahilinde davranılmalıdır.
- Yönetim, disiplin sorunlarına eşit ve adil bir şekilde yaklaşmalıdır.
- Çalışanlar, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda eğitim almalı ve bu eğitim sonundaki edindikleri kazanımlara göre hareket etmelidirler.
- Örgüte yeni dahil olan kişilere bilgilendirmeler yapılmalı ve işe alınırken sadece iş tecrübesi veya bilgisine bakılmamalı ayrıca grup çalışmalarına insanlarla olan ilişkilerine bakılmalıdır.
- Yenilikçi ve çağcıl bir örgüt sistemi benimsenmeli ve buna uyarak örgüt sürekli geliştirilmelidir.
- Etkili iletişim yöntemleri kullanılmalıdır.
- Ekip çalışmaları desteklenmelidir.
- Örgüt içinde meydana gelen çatışmalar asla yok sayılmamalıdır, yönetimdeki kişiler veya arabulucular tarafından uygun görülen yöntemlerle çatışmalar çözülmelidir.
- Örgüt içinde EAP (şirketin bir çalışma yardım programı) Programı kullanılmalıdır.

#### 1.1.10.4. Hukuki açıdan mobbing

Mobbingi hukuki açıdan ilk başta dünya ülkelerinde ele alacak olursak en çok gelişimin görüldüğü yerleri, İskandinav Ülkeleri oluşturmaktadır. Bunların başında da ilk İsveç gelmektedir. İsveç 1994, İrlanda 1999, Finlandiya 2000 ve Danimarka 2004 yılından beri, mobbingi suç olarak görmekte ve yasalarıyla da çalışanların haklarını koruma altına almaktadırlar. Bu ülkelere ek olarak İtalya'da mobbingi engelleyici yasalar oluşturmuş ve mobbingin sonuçlarını iş kazası olarak kabul etmiştir. İsviçre'de de mobbing suç olarak görülmektedir. Fransa da mobbing bir suç olarak görmekte ve mobbingi uygulayan kişilerin, bir yıl hapsi ve bin beş yüz euro para cezası ödemesi gerektiğini yasalarda belirtmiştir (Tınaz, 2006 :3-4).

Mobbingi hukuki açıdan Türkiye'de ele alacak olursak; mobbinge maruz kalan mağdurun, hukuki yollara başvurabilmesi için dikkat etmesi gereken bazı durumlar vardır. Bunlar: Kişi mobbinge maruz kaldığını düşünüyorsa ilk başta maruz kaldığı olay veya olayları tarihleri ve uygulayan kişi veya kişileri de içerecek şekilde kayıt altına almalıdır. Daha sonra bir avukata başvurarak hukuki süreci başlatmalıdır (Çobanoğlu, 2005: 136). Hukuki yollarda da dikkat edilmesi gereken ana nokta ise Türk Hukuk Sisteminde mobbing kavramı doğrudan geçmemektedir. Mevzuatta mobbing kavramını içeren maddeler yer almaktadır (İlhan, 2010: 1180).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının da (1982) yer alan maddelere baktığımızda: On ikinci maddede; her insanın, bir başkasının engel olamayacağı hak ve özgürlüklere sahip olduğuna, on yedinci maddede; her insan yaşama hürriyetine, maddi ve manevi mevcudiyetini koruma hakkına sahip olduğuna, yirmi dördüncü maddede; her insanın, inanç ve adalet özgürlüğüne sahip olduğuna ve kimsenin inancı veya adalet düşüncesinin değiştirilemez veya değiştirilmeye zorlanamayacağına, yirmi beşinci maddede; her insanın, fikir özgürlüğüne sahip olduğuna ve hiç kimsenin fikirlerini başka insanlara açıklamaya zorlanamayacağına veya kişilerin fikir ayrılıklarından dolayı dışlanamayacağına, kırk sekizinci maddede; her insanın istediği branşta iş ve anlaşma özgürlüğüne sahip olduğuna, kırk dokuzuncu maddede; her insanın çalışma özgürlüğüne sahip olduğuna ve çalışanların, korunması, desteklenmesi ve refah seviyesinin yükseltilmesinin yasalarla amaçlanmakta olduğuna, ellinci maddede; her insanın, fiziksel ve psikolojik yeterliliklerine göre çalıştırılması gerektiğine ve çalışanların istirahat izinlerini kullanmalarının yasalarla koruma altında olduğu bilinmektedir ( Anayasa Maddeleri 12, 17, 25, 48, 49, 50, 1982).

Türk Ceza Kanununda (2004), yer alan maddelere bakacak olursak: Birinci maddede; insanların hak ve hürriyetlerini, toplumun; güvenliğini, sağlığını, yasaları, koruduğu, ikinci maddede; yasalarda belirtilen durumların dışında kimsenin suçlanıp, yargılanamayacağına, sekseninci maddede; hiç kimsenin zorla çalıştırılmayacağı veya çalışması için tehdit dahi edilemeyeceğine, seksen dördüncü maddede; kişinin intihar düşüncesine kapılmasını sağlayan, kişiyi intihara özendiren veya kişinin intihar etmesine neden olan kişilerin, iki veya beş yıl arasında hapis cezasına çarptırılacağına, seksen altıncı maddede; bilerek ve isteyerek kişinin fiziksel veya ruhsal sağlığına zarar veren kişilerin, bir ila üç yıl arasında hapsinin isteneceğine, doksan dördüncü maddede; karşı taraftaki kişiye saygısızca davranmanın sonucunda kişide fiziksel ve ruhsal zarar ortaya çıkmasına neden olan kişilerin üç ila on iki yıl arasında hapsinin isteneceğine, doksan altıncı maddede; bir kişiye zulüm uygulamanın cezasının iki ila beş yıl hapis olduğu, yüz ikinci maddede; bir kişiye sözel taciz uygulanması halinde, iki ila beş yıl arasında hapsinin isteneceğine, eğer taciz fiziksel boyutlarda uygulanmaktaysa hapis cezasının beş ila on yıl arasında değişebileceğine, yüz beşinci maddede; bir kişiye cinsel taciz uygulanırsa, suçlunun altı ay ila iki yıl arasında hapsinin isteneceğine, yüz altıncı maddede; bir kişiyi yaşamıyla veya çevresinde ki insanların yaşam düzenlerini bozmakla tehdit etmenin cezası altı ay ila iki yıl arasında haptir.

Yüz yedinci maddede; bir kişiye yapması zorunlu olmayan bir şeyi yapmaya zorlamanın cezasının bir ila üç yıl hapis olacağına, yüz on dördüncü maddede; bir kişiyi, siyasi bir ideolojiye katılması veya ayrılması için zorlamanın cezasının iki ila beş yıl arasında hapis olacağına, yüz on beşinci maddede; bir kişinin fikirlerini, kararlarını ve dini düşüncelerini söylemeye veya değiştirmesi için zorlamanın cezasının bir ila üç yıl hapis olacağına, yüz on yedinci maddede; bir kişinin çalışma özgürlüğünün kısıtlanmasına veya engellenmesine neden olan kişinin, altı ay ila iki yıl arasında hapis cezasının olacağına, yüz on sekizinci maddede; bir kişinin istemediği bir sendikaya mensup olması veya mensup olduğu sendikadan ayrılması için zorlanmanın cezası altı ay ila iki yıl arasında hapis olacağına, yüz yirminci maddede; bir kişinin, yasalara uygun olmayan şekilde, üzerinin veya sahip olduğu eşyaların aranmasının cezasının; üç ay ila bir yıl arasında hapis cezasının olacağına, yüz yirmi birinci maddede; bir kişinin verdiği dilekçenin yasalara uygun olmayan şekillerde reddedilmesinin cezasının altı aya kadar hapis olacağına, yüz yirmi ikinci maddede; bir kişiye içinde bulunduğu durumlardan dolayı ayrımcılık yapılarak yasal haklarının kullanılmasını engellemenin cezasının bir yıl ila üç yıl arasında haptir.

Yüz yirmi dördüncü maddede; kişilerin iletişimlerinin yasalara uygun olmayan şekillerde engel olmanın cezasının adli para cezası veya altı ay ile iki yıl arasında hapis olacağına, yüz yirmi beşinci maddede; bir kişiye hakaret içeren söz söyleyerek kişinin haysiyetine ve bulunduğu konuma saldırıda bulunmanın cezasının adli para cezası veya üç ay ile iki yıl arasında hapsinin olacağına, yüz otuz ikinci maddede; kişilerin iletişim mahremiyetine aykırı şekilde davranan kişinin bir yıl ile üç yıl arası hapsinin isteneceğine, yüz otuz üçüncü maddede; kişilerin bilgisi olmadan onları dinleyen veya ses kayıt cihazlarıyla kaydeden kişilerin cezasının iki yıl ile beş yıl arasında hapsinin olacağına, yüz otuz dördüncü maddede; kişi veya kişilerin mahremiyetlerini hiçe saymanın cezasının bir yıl ile üç yıl arasında hapsinin olacağına, yüz otuz beşinci maddede; kişilerin yasalara uygun olamayarak, bilgilerinin kaydedilmesinin cezasının bir yıl ile üç yıl arasında hapis cezasının olacağına, yüz elli birinci maddede; kişi veya kişilerin eşyalarına bilerek ve isteyerek zarar vermenin cezasının adli para cezası veya dört ay ile üç yıl hapis olacağına, iki yüz elli yedinci maddede; kişinin vazifesini amacı dışında kullanmasının cezasının altı ay ile iki yıl arasında hapsinin olacağına, iki yüz seksen birinci maddede; kişi eğer bir suçun ortaya çıkmasını engellemek için, kanıtları ortadan kaldırır veya değiştirirse cezası; altı ay ile beş yıl arası hapistir, iki yüz seksen üçüncü maddede; kişi, bir suçun ortaya çıkmasına engel olarak suçlunun yasalar önünde yargılanmamasına neden olursa cezası; altı ay ile beş yıl arası hapistir.

İş Kanununun da (2003) yer alan maddelere bakacak olursak: Yirmi dördüncü maddede; çalışan bazı nedenlerden dolayı iş sözleşmesini feshedebilir bunlar; iş yerinde çalışanın sağlığını tehdit edici bulaşıcı hastalık varsa veya çalıştığı kurumda, ahlak dışı davranışlar, psikolojik ve fiziksel taciz, tehdit, ücretlerin sözleşmeye uymayan şekillerde ödenmesi vb. durumlarda sözleşme feshedilebilir, yirmi beşinci maddede; işveren bazı nedenlerden dolayı iş sözleşmesini feshedebilir: çalışanın içkiye bağımlılığından dolayı hastalanarak işe ardına gelememesi veya kendisine uygun olmayan işe yalan söyleyerek girmek, işyerinde alkol ve uyuşturucu türevlerini bulundurmamak veya kullanmak, iş yerinde hırsızlık yapmak, işçinin hapis cezasına çarptırılması vb. sebeplerinden dolayı işveren işçisini işten çıkarabilir, yirmi altıncı maddede; işveren veya işçi 24. ve 25. maddelere dayalı olarak sözleşmelerini feshetme haklarına sahiptirler. Bu hak iki tarafında öğrenmesinden sonraki ilk altı gün içinde geçerlidir.

Borçlar Kanununun da (2011) yer alan maddeye bakacak olursak dört yüz on yedinci maddede; çalışan kişinin, psikolojik ve fiziksel tacize uğramaması veya daha fazla uğramaması için işveren önlemler almak zorundadır. Çalışanlarda bu önlemlere uymak zorundadırlar. Eğer işveren önlemler alıp uymazsa ortaya çıkacak sorunlardan, yasalar gereği kendisi sorumludur.

Türk Medeni Kanun'unda (2001) yer alan yirmi dördüncü maddeye bakacak olursak; kişinin yasal haklarının çiğnenmesinin hukuka aykırı olduğu ve kişinin isterse mahkeme kararıyla korunma talep edebileceğine yer vermektedir.

Tüm bunlara ek olarak 2011 yılında yayınlanmış olan sekiz maddelik bir genelgede (İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi): işverenlerin mobbingin ortaya çıkmaması için gerekli önlemleri alması gerektiği, çalışanlar mobbingten uzak tutulması gerektiği, iş sözleşmelerinde mobbingi önleyici maddelerin yer alması gerektiği, ALO 170 hattıyla psikolojik destek sağlanacağına, mobbingle mücadele için bir heyetinin kurulacağına, mobbingin uygulandığı kurumlarda teftişlerin yapılacağı ve sorunların hızlıca çözüleceğine, mobbinge uğrayan kişilerin özel hayatlarının korunacağına ve son olarak ta gerekli kurumlar tarafından mobbingi önlemeye yönelik eğitimlerin verilmesi gerektiği bu genelgeyle amaçlanmaktadır (Resmi Gazete, 2011).

## **1.2. Örgütsel Çatışma Kavramı**

İnsanların toplum içinde yaşamlarını devam ettirebilmeleri için belirli bir düzen için de güç birliği yaparak yaşamlarını devam ettirmeleri gerekmektedir (Toytok, Açıkgoz, 2013). Bu sebepten dolayı insanlar belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için örgütlere girerler veyahut da yeni örgütler kurarlar. Bu örgütlerin de mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri ve işleyişlerinde herhangi bir aksaklık yaşanmaması için yöneticilere ihtiyaç duyarlar.

Örgütün mevcudiyetini ve işleyişini sağlamakla görevli olan yöneticiler aynı zamanda örgüt içinde meydana gelen küçük veya büyük çapta birçok problemle başa çıkmaya çalışırlar. Örgüt içinde meydana gelen problemlerden biri de örgütsel çatışmadır (Aksu, 2003).

Örgütsel çatışmanın sınırlı bir tanımını yapmak son derece zordur. Bunun nedeni ise örgütsel çatışmanın çok farklı; ortamlarda, nedenlerden ve seviyelerde meydana gelebilme durumudur. Uluslararası anlaşmazlıklardan, müsabakalara, sinirlenmelerden, nefret duymalara, tezat fikirlerden vb. birçok nedenden dolayı çatışmalar meydana gelebilmektedir

(Koçel, 2001).

Çatışma kelime anlamı olarak; kişiler arası uyuşmazlık, sükunetsizlik, tutarsızlık ve uzlaşmazlık anlamına gelmektedir. Bu meydana gelen sorunlar zaman zaman; kişilerin kendisiyle, kişiler arası, gruplar arası ve örgütler arasın da çıkabilmektedir (Ataman, 2001).

Elton Mayo çatışmayı; hainlik, düşmanlık ve sosyal becerilerin eksikliği olarak tanımlamıştır. Bennis ve arkadaşları ise çatışmayı; zorbalık, anti hümanistlik, yıkım, bağnazlık, çağ dışılık, medeniyet seviyesindeki alçalış ve akıl dışı davranış olarak tanımlarlarken aynı zamanda da yaratıcılığı, gelişimi, akılcılığı da ifade ettiğini söylemişlerdir (Can, 2005).

Wall ve Callister'e göre çatışmanın tanımı; görüş farklılıkları, huysuzluklar, düşmanca gösterilen tavır ve tutumlar yani kişilerin günlük yaşamlarında karşı karşıya kalmak istemeyecekleri durumları ifade etmektedir. Örgütsel olarak çatışmaya bakıldığında ise; kişi veya grupların menfaatlerinin karşı taraf tarafından olumsuz etkilenmesidir (Wall ve Callister, 1995: 515-517).

Örgüt içinde meydana gelen çatışmalar; fikir ayrılıkları, kültür farklılıkları, algı farklılıkları vb. birçok nedenden ötürü meydana gelebilmektedir (Tokat, 1999). Burada önemli olan örgüt içinde meydana gelen çatışmalara yöneticilerin nasıl tepki verdiği. Yönetici çatışmayı yönetirken; çatışmayı göz ardı etmemelidir, çatışmaya önem vermeli ve hangi çatışma yönetim yolunu kullanarak çatışmaya son vereceğini belirlemelidir. Yönetici bu yolu belirlerken örgütün yararları doğrultusunda ve en hızlı şekilde çatışmayı sonuçlandırmaya çalışmalıdır (Ertürk, 1994).

### **1.2.1. Örgütsel Çatışma Süreci**

Örgütsel çatışma süreci farklı modellerle incelenebilmektedir. Biz burada örgütsel çatışma sürecini girdi-çıkı modeli olarak ele alacağız. Bu modelde süreci; çatışmanın öncülleri, girdileri, çıktıları ve sonuçları olarak ele alacağız (Erkılıç, 2014).



### **1.2.1.1. Çatışmanın öncülleri**

Çatışma sürecinde girdileri, çatışmanın öncülleri oluşturmaktadır. Bu aşama çatışmanın meydana gelebilmesi için gerekli şartların ortaya çıkması ile başlar. Ortaya çıkan bu şartlar doğrudan çatışmanın ortaya çıkmasına neden olmamaktadır. İlerleyen süreçlerde çatışmanın ortaya çıkabilmesi için bu şartlardan en az birine ihtiyaç vardır (Robbins, Judge, 2013). Bu şartlara değinecek olursak; kişisel, yapı ve iletişim değişkenleridir (Kıt kaynaklar, bağımsızlık hissi, amaç farklılıkları vb.) (Tuglu, 1996: 21).

### **1.2.1.2. Çatışmanın algılanması**

Bu aşamada örgüt çalışanları, çatışmanın farkındadırlar ama nedenlerini daha anlamamışlardır. Bu tam olarak anlaşılamayan durumda örgüt içinde negatif enerjiye ve ufak çaplı gerginliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örnek verecek olursak; üstün yasal gücünü kullanarak, çalışanların yapmak istemeyeceği şeyleri zorla yaptırması (Kırel, 1997).

### **1.2.1.3. Çatışmanın hissedilmesi**

Çatışmanın hissedilmesi, çatışmanın algılanmasının bir üst basamağı olarak düşünülebilir. Artık çatışma, taraflar arasında görüş ayrılıklarına neden olmaktadır (Kırel, 1997). Bu aşamada taraflar artık duygularıyla çatışmaya yaklaşmaktadırlar. Karşı tarafa duyulan, sevgi saygı vb. iyi duyguların yerini artık; sevgisizlik, saygı duyamama vb. kötü duygular almaya başlamıştır (Robbins ve Judge, 2013). Çatışan kişiler, karşı tarafa besledikleri hisleri de bu aşama da karşı tarafa yansıtmaya başlamışlardır (Özalp, 2013: 169).

### **1.2.1.4. Açık çatışma**

Bu aşamada artık çatışma hissedilmenin önüne geçerek dışarıdan açık ve net bir şekilde anlaşılmaktadır. Çatışma artık karşı tarafa, sözel veya fiziksel olarak aktarılmaktadır (Ertürk, 1994: 127). Sözel olarak karşı tarafa; hakaret, tehdit vb. karşı tarafın hoşuna gitmeyecek tüm ifadeleri kapsamaktadır. Fiziksel olarak karşı tarafa gösterilen şiddet vb. unsurları içermektedir (Ataman, 2001). Bu aşamada artık yönetici çatışmayı yönetmeye başlamalı, bunun içinde çözüm yolları üreterek, çatışmanın hızlı bir şekilde sonlanmasını sağlamalıdır (Erkılıç, 2014). Ne kadar hızlı bir şekilde çatışma sona erdirilirse, örgütteki diğer çalışanlar da o denli az etkilenir (Kochan, vd., 1975: 12).

### 1.2.1.5. Çatışma sonucu

Çatışmaya genel anlamda bakıldığında, örgüt açısından iyi olmayan bir durum olarak görülmektedir. Halbuki çatışmalar her zaman kötü sonuçların ortaya çıkmasına neden olmamaktadır, bazen de iyi sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Pondy, 1966; Akt., Altan, 2010: 4).

Bu çalışmada çatışmanın sonuçlarını iki alt başlıkta incelenmiştir. Bunlar; işlevsel ve işlevsel olmayan sonuçlardır. İşlevsel sonuçlar: yaratıcılık, yenilikçilik, çağdaşlık, grup etkililiğinin arttığı, grup aidatının yükseldiği, motivasyonun arttığı, sorunlara çözüm üretebilme vb. örgüt için birçok iyi sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. İşlevsel olmayan sonuçlar ise; örgütte kaosa, kargaşaya, tükenmişliğe, üretkenliğin azalmasına, iletişim aksaklıklarına, örgütün faaliyetlerinin aksaması vb. birçok olumsuz nedene sebep olabilmektedir (Robbins, Judge, 2013: 478; Deniz, Çolak, 2008: 9; Özdemir, 2019: 21).

### 1.2.2. Örgütsel Çatışmanın Türleri

Çatışma; çok kapsamlı, çok araştırılan ve sürekli genişletilen bir konu olduğu için çatışmanın türlerini sınıflandırmakta birden fazla kriter ele alınmıştır. Biz bu çalışmada çatışmayı aşağıdaki kriterlere göre sınıflandıracamız (Koçel, 2001: 755);

- Çatışmaya taraf olanlara göre
- Çatışmanın meydana geliş şekline göre
- Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre
- Çatışmanın niteliğine göre.

#### 1.2.2.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre

Bu sınıflandırma, çatışmanın kim veya kimler arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu sınıflandırma da çatışma; kişilerin kendisiyle, kişiler arası ve kişiler gruplar arasında, grupların kendi aralarında ve gruplar ile organizasyonlar arasında olabilmektedir (Haberal, 2014: 12).

**Kişilerin kendi içlerindeki çatışma:** Kişiler sadece sosyal çevreleriyle değil, aynı zaman da kendi içlerinde de çatışma yaşayabilmektedirler. Bu içinde yaşadıkları çatışma da

kişinin tüm yaşamını etkileyebilmektedir. Kişi; karar verirken, işini yaparken, hareketlerini yönetirken vb. durumlarda, kendi içinde yaşadığı çatışmadan etkilenecek, ikilemlerde kalmaktadır. Bu da kişi de amaç çatışması, rol çatışması ve kişinin kendisiyle çatışmasına neden olur. Meydana gelen çatışmalar, kişinin yaşam kalitesini düşürerek; kişinin mutsuz, agresif vb. duygu durum bozuklukları yaşamasına neden olabilmektedir (Ataman, 2001).

**Amaç çatışması:** Örgütün amaçlarıyla, kişinin amaçları birbirine zıt düştüğü zaman bu çatışma ortaya çıkabilmektedir. (Rahim, 2001). Kişi amaç çatışmasında iki seçenek arasında kalır ve birini seçmekte zorlanırsa, çatışma ortaya çıkar. Kişilerin örgütün amaçlarını ön plana alarak bir seçim yapmaları, örgütte meydana gelen çatışmaların azalmasına neden olmaktadır. Bu da örgütün daha iyi işlevsellik göstermesini sağlar (Yılmaz, 2019: 2774).

**Rol çatışması:** Kişiler aynı anda birden fazla rolü yapmaya çalıştıklarında bu çatışma türü ortaya çıkabilmektedir. Çünkü insanların belirli zaman ve enerjiye sahip olduklarını düşündüğümüzde, kişinin içinde bulunduğu tüm rolleri, bu zaman ve enerji yetersizliğinden dolayı, uygulamaları zor olmaktadır. Bu da kişinin kendi içinde rol çatışması yaşamasına neden olabilmektedir (Tolay, 2019: 798).

Kişinin; sahip olduğu kişisel özelliklerle, göstermek zorunda olduğu rol birbirine uymuyorsa, kişi göstermek zorunda olduğu rolü sevmiyorsa, rol değişmesiyle birlikte mevcut konumunda da değişimlere neden oluyorsa, kişi rol çatışması yaşayabilmektedir (Eray, 2017: 204).

**Yanaşma-yanaşma çatışması:** Kişinin bir sorunu çözerken, bir karar vermesi gerekirken, bir amaca ulaşmak isterken birden fazla; çözüm, karar, amaç arasında kaldığı durumlarda yanaşma-yanaşma çatışması ortaya çıkmaktadır (Başaran, 2000; 172). Örneğin, özel okullarda çalışmak için iş başvurusu yapan öğretmenin, istediği iki okuldandı kabul edilmesi fakat öğretmenin sadece bir tanesini seçmesi gerektiği durum yanaşma-yanaşma çatışmasına örnek olarak verilebilir (Tokat, 1999).

**Kaçınma-kaçınma çatışması:** Kişinin istemediği, çekindiği, iki ya da daha fazla durumdan birini seçmek zorunda kalmasıdır. Bu seçmek zorunda olduğu seçeneklerinde meydana getireceği olumsuzluklar veya kötü sonuçlar aynı derecede olacağı için kişi iki seçenek arasında kalmaktadır (Başaran, 2000: 172). Örnek verecek olursak; ‘‘Yağmurdan kaçarken doluya tutulmak’’ bu çatışmaya örnek olarak verilebilir (Ataman, 2001).

**Yanaşma-Kaçınma Çatışması:** Kişi, bazen bir durumun olumlu ve olumsuz sonuçlarıyla aynı anda karşılaşabilir. Bu durum karşısında kişi karar vermekte zorlanır ve kendi içinde yanaşma-kaçınma çatışması yaşar. Bu duruma örnek verecek olursak: “Okul müdürünün bir öğrenciyeye hak ettiği için kınama cezası vererek, yöneticilik görevini yapmak istemesi; bir yandan da öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin gözünde ürkütücü ve cezacı bir müdür olmak istememesi. Bu örnekte müdür; ceza vermede yanaşma, diğer kişilerin gözünde ürkütücü ve cezacı bir müdür olmamak istemesinde de kaçınma çatışması yaşamaktadır (Tokat, 1999).

**Kişiler arası çatışma:** Bu çatışma durumunun yaşanabilmesi için en az iki kişinin bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu iki kişinin farklı algıları, duyguları ve görüşlerinin olması gerekmektedir çünkü bu durum çatışmanın ortaya çıkmasına neden olacaktır (Ataman, 2001). Örgütteki çalışanların farklı rollerde olmaları bu çatışma türüne neden olabilmektedir (Koçel, 2001, 756-780). Bu çatışma türü; ast-üst, komuta-kurmay arasında veya aynı hiyerarşik seviyeler de bulunan kişiler arasında meydana gelebilmektedir.

**Kişiler ve gruplar arası çatışma:** Kişiler ve gruplar arası çatışma; grupların kişileri, yönlendirmesi, bir işi zorla yaptırmaya çalışması veya etik olmayan işleri yaptırmaya çalıştırmalarıyla ortaya çıkabilmektedir (Koçel, 2001: 493). Grubun isteklerini ve normlarını kabul etmeyen kişiler grupla çatışmaya girebilir (Özalp, 1989).

**Grupların kendi içlerinde ve gruplar arası çatışma:** Örgütlerde en çok görülen çatışma türlerinden biridir. Çünkü iletişim sorunları, bireysel sebepler ve örgütün yapısı çatışmalara neden olabilmektedir. Kişilerin farklı eğitimlerden geçmeleri, farklı bakış açıları, farklı amaçlar, eksik bilgiler, birbirlerinden bağımsız hareket etmeleri çatışmaya neden olabilmektedir (Tokat, 1999).

Grupların kendi içlerinde çatışması; örgütte yer alan kişilerin kendi içlerinde, karar vermede, bir soruna çözüm üretmede veya bir olaya, duruma farklı bakış açılarıyla bakmalarından dolayı kendi içlerinde anlaşamamaları ve bununla çatışmaya neden olmasıdır (Varoğlu, 2013: 124).

Örgüt içindeki kaynaklara sahip olma ve bu kaynakların kullanımındaki tüm kontrolleri grupların kendi üzerlerine almaya çalışmaları, örgüt içinde çatışmaya neden olmaktadır. Baskın olan grup kaynaklardan tek başlarına kullanmak istemesi ve diğer grubunda buna karşı çıkmaya çıkmasıyla çatışma başlayacak veya devam edecektir (Dovidio,

2009: 433). Örnek verecek olursak; okulda kimya öğretmenleri zümresi ve edebiyat öğretmenleri zümresinin, okulda boş bulunan bir sınıfın, kütüphane mi yoksa laboratuvar mı yapılması gerektiği konusunda bir anlaşmaya varamamalarıdır.

### **1.2.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre**

Örgütte meydana gelen çatışmalardan biri de örgüt içinde meydana gelen çatışma türüdür (Ertürk, 1994: 127). Örgüt içinde meydana gelen çatışmalar farklı hiyerarşik seviyeler arasında çıkabilmektedir (Gümüseli, 1994: 55). Bu hiyerarşik seviyeler üç alt başlıkta incelenebilir bunlar; dikey, yatay ve emir komuta-kurmay çatışmasıdır (Ataman, 2001).

#### **1.2.3.1. Dikey Çatışma**

Bu çatışma türünde ise farklı hiyerarşik seviyedeki yönetici ile astı veya astları arasında ortaya çıkan çatışmadır (Ertürk, 1994: 127). Pondy'e göre (1967), bu çatışma türünde yöneticiler, astlarının davranışları üzerinde etkili olmak veya hüküm sürmek istedikleri zaman ortaya çıkabilmektedir (Gümüseli, 1994: 55). Ast, yöneticinin beklentilerini karşılamadığında ya da astın yönetici tarafından beklentileri karşılanmadığında bu çatışma türü ortaya çıkabilmektedir (Tuglu, 1996: 29).

Bu çatışma türüne örnek verecek olursak; yöneticinin astı veya astlarıyla yakın arkadaş olması ve aralarındaki sorunlar, astın birden fazla yöneticiye sorumlu olması veya yöneticilerin astlarına devamlı olarak yasal güçlerini kullanmaları bu çatışma türüne neden olabilmektedir (Tokat, 1999). Okuldan örnek verecek olursak; okul müdürü ve öğretmen arasında yaşanan çatışmalar bu duruma örnek olarak verilebilir.

#### **1.2.3.2. Yatay çatışma**

Yatay çatışma; aynı statüde bulunan kişiler veya gruplar arasında çıkan çatışmaya denir. Bu çatışma türünün ortaya çıkma nedenlerine bakacak olursak: kaynakların örgüt içindeki sayıyı karşılayamaması, örgüt içindeki; menfaat farklılıkları ve yarışlar, algı farklılıkları vb. birçok nedenden dolayı yatay çatışmalar meydana gelebilmektedir (Koçel, 2001: 755-780). Örnek verecek olursak; aynı branşta görev yapan öğretmenlerin, birbirlerini okulda rakip olarak görmeleri ve o branşta en iyisi olmak istedikleri için kendi araların da çatışma yaşamalarıdır.

### **1.2.3.3. Emir-komuta ve kurmay çatışması**

Bu çatışma türüne örgüt içindeki kişilerin yapmakta oldukları görev veya üstlendikleri roller neden olmaktadır. Emir-komuta da görev yapan kişilerle, kurmay birimde görev yapan kişilerin üstlendikleri roller birbirinden farklıdır. Emir-komutadaki kişiler emir verme hakkına sahipken, kurmay birimde görev yapan kişiler sadece tavsiye verme ve kişileri bilgilendirme hakkına sahiptir (Ataman, 2001). Emir-komutadaki kişiler doğrudan karar verme hak ve yetkisine sahipken; kurmay birimdeki kişiler, eğitilmiş bireyler olmalarına rağmen sadece karar verilirken önermelerde bulunabilirler (Ertürk, 1994: 127).

Bu iki birim arasında çatışma çıkmasının nedeni ise: Emir-komuta birimdekilerin, kurmay birimdeki kişilerin önermelerini; çıkarlarıyla uyum sağlamaması, örgütün çıkarlarıyla uyum sağlamaması vb. nedenlerden dolayı reddedebilirler. Bu da iki birim arasında çatışma yaşanmasına sebep olabilmektedir (Kıral, 2019: 461).

### **1.2.4. Çatışmanın Niteliğine Göre**

Çatışmalar niteliğine göre; fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan olarak iki başlık altında incelenmektedir (Ataman, 2001).

#### **1.2.4.1. Fonksiyonel çatışma**

Örgütün amaçlarına ulaşmasında ve örgütün devamlılığının sürdürülmesinde olumlu rol oynayan çatışma türüne fonksiyonel çatışma denir (Tokat, 1999). Bu çatışma türü örgütün içindeki çeşitli sorunların gün yüzüne çıkmasına sebep olmaktadır. Bu ortaya çıkan sorunlar da örgüt yöneticileri tarafından algılanarak, artık bu sorunlara çözüm üretilmeye başlanır (Ertürk, 1994: 128). Bu çözümlerde örgütte değişimlere, yeniliklere ve farklılıklara neden olarak örgütün devamlılığını arttırmaktadır (Smith, 1966: 508).

#### **1.2.4.2. Fonksiyonel olmayan çatışma**

Fonksiyonel olmayan çatışmalar örgütün amaçlarından sapmasına neden olmaktadır (Tokat, 1999). Bu sapmalar örgütün devamlılığına zarar verebilir (Ertürk, 1994: 128). Bu yüzden örgütte meydana gelen fonksiyonel olmayan çatışmalara bir an önce son verilmelidir (Kıral, 2019: 459).

Fonksiyonel olmayan çatışmaya farklı bakış açıları vardır: Klasik ve neoklasik yaklaşımıcılara göre, bütün çatışmalar fonksiyonel değildir çünkü; çatışmanın nedenini örgütün içindeki eksikliklerden kaynaklandığını savunmaktadırlar (Koçel, 2001). Modern yaklaşımıcılar ise tüm çatışmaların fonksiyonel olmayan olarak görülmesini doğru bulmamaktadırlar, çatışmaların hem fonksiyonel hem de fonksiyonel olmayan olarak ortaya çıkabileceklerini savunmaktadırlar (Tokat, 1999).

Tablo 1.5. Çatışma ve Birim Performansı

Çatışma Düzeyi	Çatışma Türü	Birimin İç Özellikleri	Birimin Performans Çıktısı
<b>Daha çatışma yokken veya düşük seviyede</b>	Fonksiyonsuz	Yeni düşüncelere açık değil Stabil Örgütsel büyüme yok	Düşük
<b>Optimal</b>	Fonksiyonlu	Yeni düşüncelere açık Stabil olmayan Örgütsel büyüme ve gelişme var	Yüksek
<b>Yüksek</b>	Fonksiyonsuz	Ortak amaç yok Yıkıcı, eleştirel tutumlar ve davranışlar Kişisel görüşler daha önemli İşbirlikçilik yok	Düşük

**Kaynak:** Robbins ve Judge, 2013: 477.

Çatışma ve birim performansı tablosunu incelediğimizde: çatışmanın, düşük ve yüksek olduğu seviyelerde; örgüt içinde sorunların ortaya çıkmasına, örgütün gelişimine engel olmasına, örgütün yeniliğe kapalı olmasına vb. birçok olumsuz sonuçlara neden olabileceği gözlemlenmiştir. Oysaki optimal seviyede (ideal seviyede) meydana gelen çatışmaların, örgüte fayda sağlayacağı, örgütün kendini yenilemesine, örgütün kalıcılığının devam etmesi vb. birçok olumlu sonuçlar doğuracağı kanısına varılmıştır.

### 1.2.5. Çatışma Nedenleri

Örgütler de meydana gelen farklı kişiler ve farklı düzeyde meydana gelen çatışmaların çözülmesi için ilk başta çatışmanın nedenlerinin saptanması önemlidir. Çatışma nedenlerini iki alt başlıkta inceleyebiliriz bunlar; çatışmaya neden olan bireysel davranış etkenleri ve diğer etmenlerdir (Koçel, 2001).

#### 1.2.5.1. Çatışmaya neden olan bireysel davranış etkenleri

Örgüt içinde çatışma yaşanmasının nedenlerinden biri de bireysel davranış etkenleridir. Bu etkenler; kişilik farklılıkları, rol doyumluğu ve statü farklılıklarıdır (Kapıcı

ve Radmard, 2016: 6). Bu bölümde çatışmaya neden olan bireysel davranışlara değinilmiştir.

**İnsanların kişilik farklılıkları:** İnsanlar farklı yerlerde doğup, büyüdüğü ve yaşadıkları için farklı kültürel değerlere veya farklı tip kişilik özelliklerine sahip olabilmektedirler (Tokat, 1999: 27). Bu farklılıklarda örgüt içinde çatışmalar meydana getirebilmektedir (Kapıcı ve Radmard, 2016: 6). Örgütün ulaşmak istedikleri hedeflerle, kişilerin hedefleri farklı ise veya farklı tip kişilik özellikleri gösteren kişilerin bir olay veya durum karşısında farklı tepkiler göstermeleri örgütte çatışma meydana gelmesine neden olabilmektedir (Tokat, 1999).

**Rol doygunluğu ve statü farklılıkları:** Örgütte bulunan kişilerin, rol gereklerine karşı doyumsuz tutum göstermeleri örgütte çatışmaya neden olmaktadır. Kişinin konumu, kendini algılama biçimini ve örgüt içindeki performansını etkilemektedir. Bu etkilenme örgütte çalışan bireyler arasında çatışmaya neden olabilmektedir. Kişinin kendini algılama biçimi, yaş, eğitim, maaş, statü vb. boyutlar açısından farklılıklar olması çatışmanın ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Tokat, 1999: 27). Örgüt içinde yaşı, deneyimi ve çalışma yılı fazla olan birinin kendisinden daha genç ve deneyimsiz birinin yönetimi altına girmek istememesi bu çatışma türüne örnek olarak verilebilir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 5).

## 1.2.6. Çatışmaya Neden Olan Etkenler

Çatışmanın meydana gelebilmesi için birden fazla neden vardır. Bu nedenlerin saptanması çatışmanın çözülebilmesi için önemli bir faktördür. Bu bölümde çatışmaya neden olan etkenleri detaylı bir şekilde ele alacağız.

### 1.2.6.1. İş bölümü ve farklılaşma

Başaran'a göre (1982) iş bölümü; örgütün devamlılığının sağlanması için örgütte çalışanlar arasında yapılan iş ve görev dağılımıdır. Örgütte iş bölümü paylaşımı çok önemlidir çünkü; bu paylaşım örgütün ulaşmak istediği hedeflerine daha hızlı ve sistematik bir biçimde ulaşmasını sağlamaktadır (Gümüseli, 1994: 41).

Bu iş bölümü paylaşımından sonra kişi veya gruplar kendilerine verilen işin, diğer işlere göre daha önemli ve ön sırada geldiğine inanmaya başlarlar. Bu durumda kişiler ve gruplar arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu ortaya çıkan çatışmalarda ilerleyen süreçlerde kişi veya gruplar arasında farklı düşünme tarzları, davranışlarda değişimlere ve farklı değer ve tutumlar oluşturarak örgüt içinde çatışmaların



ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ertürk, 1994: 130).

### **1.2.5.2. Örgütlerdeki değişim ve yeni uzmanlıklar**

Örgütlerin devamlılıklarının sağlanmaları için olmazsa olmazlardan biri de değişimdir. Bu değişimlerin örgüt için ki yeri çok önemli olsa da bazen örgüt içinde çatışmalara da neden olabilmektedir. Örgütte yeni kurulacak birimler ya da kapatılacak birimlerin olması, birimlerin yöneticilerinin değiştirilmesi, daha alt seviyeye getirilmeleri veya işten çıkarılmaları vb. durumlar örgüt içinde çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir (Özalp, 1989: 6).

Örgütler de oluşturulacak yeni uzmanlık alanları da örgüt içinde çatışmaya neden olabilmektedir. Yeni oluşturulan uzmanlık alanları, eski uzmanlık alanlarına olan ihtiyacın artık ortadan kalkmasına, eski uzmanlık alanında çalışanların daha alt kademeye getirilmesine veya işten çıkarılmasına neden olabilir. Tüm bunlarda örgüt içinde çatışmaların meydana gelmesine neden olabilmektedir (Koçel, 2001: 755-780).

### **1.2.6.3. Sınırlı kaynaklar**

Örgütler belirli kaynakların bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Örgütlerin oluşumunu sağlayan ana kaynakların başında ise; insan, iş yerinde kullanılan araç-gereçler ve maddi kaynaklar gelmektedir (Karcıoğlu, Alioğulları, 2012: 4). Örgüt içinde çalışanlar, işlerin devamlılığını sağlamak için bu kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Bu kaynakların sınırlı olması veya kolayca ulaşılamaması da belli bir süre sonra kaynakları olmazsa olmaz kılacaktır. Bu durumda örgüt içindeki çalışanlar veya gruplar arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olacaktır (Ertürk, 1994: 131).

### **1.2.6.4. Ortak karar verme**

Örgütte kişiler ve gruplar arasında çatışma meydana gelmesinin sebeplerinden biri de ortak karar vermedir (Ayan, Yavuz, 2018: 747). Örgütlerde ortak karar verileceği zaman yapılacak işlerin zamanlandırılmasına ve araç-gereçlerin dağılımına bakılmaktadır. Bir kaynağa ihtiyaç arttığında, bu kaynağa ortak karar verilmesi de artmaktadır. Örgüt içindeki kişilerin veya grupların birbirine duydukları ihtiyaç arttıkça, ortak karar verme ihtiyacı da aynı düzeyde artmaktadır. Örgüt içinde ortak karar verilecek durumların çoğalması aynı zamanda çatışmaların da meydana gelmesine hatta artmasına neden olabilmektedir (Ertürk, 1994: 132).

### **1.2.6.5. Haberleşme noksanlıkları**

Örgütler sosyal birer yapılar olduğu için haberleşmelerde son derece önem arz etmektedir (Kıral, 2019: 465). Bu haberleşmelerin sorunuz bir şekilde devam ettirilmesi, örgüt içinde karmaşaların ortaya çıkmasını engellemektedir. Bazen haberleşmelerde aksaklıklar yaşanabilir, bu aksaklıklarda örgüt içinde çatışmaların meydana gelmesine neden olabilmektedir (Koçel, 2001: 755-780).

Haberleşmede yaşanan aksaklıklar beş nedenden dolayı ortaya çıkabilmektedirler. Bunlar; gönderici, alıcı, kanal, kod ve bağlamdır. Gönderici ve alıcı arasındaki nedenlere bakacak olursak; cinsiyet, yaş ve kültürel farklılıklardır. Bağlamdan kaynaklı nedenler ise; ortam ve zaman, koddan kaynaklı nedenler ise mesajın karşı tarafa aktarılmasını sağlayan araçtan kaynaklı olabilmektedir. Tüm bu nedenlerin hepsi örgüt içinde haberleşmelerde aksaklıklara neden olarak, örgütte çatışmaların çıkmasına neden olabilir (Karataş, 2008: 83).

Örgüt içinde; iletişimin yeterli seviyede olması, herkesin gelişmelerden haberdar olması ve de haberleşme hızlı bir şekilde örgütte sağlanabiliyor olması, çatışmaların ortaya çıkmasını azaltacaktır. Hatta örgüt içinde gerekli koordinasyonlarında oluşmasını sağlayarak; örgütün daha hızlı gelişmesine katkı sağlayacaktır (Smith, 1966: 506).

### **1.2.6.6. Algılama farklılıkları**

Örgütte yer alan kişi veya grupların olayları veya gelişmeleri farklı algılamaları örgütte çatışmaya neden olabilmektedir. Algılama ve davranış arasında yakın bir ilişki vardır. Farklı kaynaklardan gelişen algı farklılıkları, kişileri veya grupları zıt duruma düşürebilir. Bu farklı kaynaklar; amaç, zaman, değer yargısı, bilgi vb. farklı algıların oluşumuna neden olabilir bu da örgütte çatışmaya neden olur (Koçel, 2001). Bu algılama farklılıklarına neden olan şeylerin başında da örgüt içinde bulunan grupların iş düzenlerinin ve alışkanlıklarının farklı olması gelmektedir (Özler, 2010: 171).

Kişinin algılama farklılıklarına bakacak olursak; karşı tarafın ona kötü davranacağını, maddi manevi zarar vereceğini, hak ve hukuka aykırı davranacağını vb. tutum ve davranışlarla onun hep karşısında olacağını düşünmesi algılama farklarına örnek olarak verilebilir (Wall ve Caller, 1995).

### **1.2.6.7. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler**

Örgütlerde çatışmaların meydana gelmesine neden olan durumlardan biri de yönetim alanı ile ilgili belirsizliklerdir. Bu belirsizliklerin ortaya çıkmasının nedenlerinden bazılarını bakacak olursak; kişiye verilen görevlerin veya işlerin belirsiz olmasıdır. Bu belirsizlikler de yöneticinin üstleneceği görevi veya yapacağı işi tam anlayamamasına bunun sonucunda da örgüt içinde çatışma yaşanmasına neden olmaktadır (Ertürk, 1994: 135). Belirsizliklerin ortaya çıkmasının bir diğer nedeni de yöneticilerin kendi yönetim teknik ve tarzlarını kullanmalarıdır. Bazen bu yönetim teknik ve tarzlarında yaşanan belirsizlikler örgütteki çalışan kişilerin, örgütte yapılan görev ve iş dağılımını anlayamamalarına, bunun sonucunda da örgüt içinde çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kıral, 2019: 464).

Örgüt içinde yaşanan birkaç örneğe bakacak olursak; çalışanlara verilen görev ve sorumlulukların üstlenilmemesi veya verilen görevi birden fazla kişinin üstlenmesi örgütsel çatışmaya neden olabilmektedir. Okullardan bir örnek verecek olursak; başmüdür yardımcılığı sıfatının yönetimden kaldırılmasından sonra görev ve sorumlulukların paylaşılmasında yaşanan sorunlar, bu konu da örnek olarak verilebilir (Ertürk, 1994).

### **1.2.6.8. Statü farklılığı**

Kişilerin bir örgüt veya halk arasında, içinde buldukları kadro veya mevkilerine verilen ad statüdür (TDK, 2020). Örgütlerde de farklı statüde çalışanlar kişi veya kişiler vardır. Bazen bu çalışan kişi veya kişiler kendi statülerini, yaşlarına, tecrübelerine, eğitim seviyelerine, aylık gelirlerine göre vb. nedenlere göre diğer çalışan kişilerin statülerinde daha önemli ve üsttün görmektedirler (Tokat, 1999: 5). Statü algılamalarının farklı olması, örgüt içindeki iletişimi olumsuz etkileyebilir. Bu da örgüt içinde statü farklılığından dolayı meydana gelen örgütsel çatışmayı oluşturabilmektedir (Koçel, 2001: 755-780).

### **1.2.6.9. Örgütün büyüklüğü**

Yapılan araştırmalar incelendiğinde; örgütün büyüklüğü arttıkça bununla beraber örgüt içinde meydana gelen çatışma oranlarında da artışlar gözlemlenmiştir. Çatışma oranlarındaki artışın sebepleri olarak; iletişim de meydana gelen aksaklıklar, yönetimin yetersiz gelmesi, örgütün hedeflerinin artması, yeni uzmanlık alanlarının oluşturulması ve yeni birimlerin oluşturulması sayılabilir. Küçük örgütlerde örgütün hedefleri daha az ve net olduğu için çatışma oranlarının da az olduğu görülmüştür. Bu duruma göre örgütlerde çatışma

meydana gelme durumu ile örgütün büyüklüğü doğru orantılıdır (Gümüşeli, 1994: 40; Ertürk, 1994: 135).

#### **1.2.6.10. Personelin Farklılığı**

Örgütlerde çalışanların kişisel farklılıkları; tavır ve tutumları, hayata bakış açıları, manevi inançları, psikolojik halleri vb. durumlar örgütte çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (TDK, 2020; Gümüşeli, 1994: 39). Ertürk' e göre: Örgütteki personelin, gaddar, sert ve zorba olması veya insancıl, sağduyulu ve yardımsever olmaması da örgüt içinde çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütte çalışanların kıdemi, tecrübesi veya yaş durumu da çatışmanın çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Çünkü kıdemi, tecrübesi ve yaşı büyük olan kişilerin olduğu örgütlerde çatışmanın daha az ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bu durumun tam tersi; kıdemi, tecrübesi olmayan ve yaşı da küçük olan çalışanların olduğu örgütler de çatışmanın ortaya çıkma olasılığı daha fazladır (Ertürk, 1994: 135).

#### **1.2.6.11. İşçi- işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar**

Örgütlerde çatışmaların ortaya çıkmasının bir diğer nedeni de işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalardır. Kutuplaşma farklı sebeplerden dolayı ortaya çıkabilmektedir. Bazıları dışsal bazıları da içsel kaynaklı olabilmektedir. Bunlara bakacak olursak: iletişim kanallarındaki aksaklıklar, karşıdaki kişinin içinde bulunduğu durumu algılayamama, karşı tarafa önyargıyla yaklaşma, örgüt içindeki farklı algılama yaklaşımları veya stratejileri kullanma vb. nedenler olabilir (Özgür, 2019). Bu vb. nedenlerle meydana gelen kutuplaşmaların artması aynı zamanda örgüt içinde meydana gelen çatışmaların da artmasına neden olacaktır (Koçel, 2001).

#### **1.2.7. Çatışmanın Etkileri**

Çatışmanın ortaya çıkmaya başladığı andan itibaren, örgüt içinde birçok etkisi meydana gelmektedir. Bu etkiler: bireysel olarak, kişiler arası, iletişimsel veya davranışsal olarak ortaya çıkabilmektedir. Wall ve Callister bu etkileri bir tablo üzerinde açık bir şekilde belirtmiştir. Bu tabloya bakacak olursak:

Tablo 1.6. Çatışmanın Etkileri

<b>Bireysel Etkileri (Effect on Individuals)</b>	<b>Kişiler Arası Etkileri (Interpersonal Relationship)</b>	<b>İletişimsel Etkileri (Communications)</b>	<b>Davranışsal Etkileri (Behavior)</b>
Kızgınlık	Yanlış anlaşılımlar	İletişim kalitesini bozulması	Karşı taraf veya
Üzüntü	Kendinden başka	İletişimde kopuklukların	tarafardan kaçınma
Hasımlık	herkesin davranışlarını	yaşanması	Tehdit
Mutsuzluk	zararlı görme	Sen dili kullanma	Fiziksel veya psikolojik
Gerginlik	Başkalarının bakış	Argo kelimelerde artış	zorbalık
Stres	açılarını fark edememe		İşe devamsızlık veya
Suçluluk duygusu	Güç miktarındaki		istifa
İş hayatında yaşanan	değişimler		Karşı tarafı suçlama
tatminsizlik	Algılama sorunları		
Motivasyon Kaybı			

**Kaynak:** Wall ve Callister (1995: 527).

Tablo 1.6. incelendiğinde çatışmanın örgüt ortamında etkisinin çok fazla olduğu görülmektedir. Çatışmanın olumsuz etkilerinin önüne geçilebilmesi için çatışma yönetim yollarının iyi bilinmesi ve uygulanması gerekmektedir.

### 1.2.8.Çatışma Yönetim Yolları

Örgütün doğal yapısı gereği, çatışmaların ortaya çıkması son derece normaldir. Örgütte genellikle çatışmaların ortaya çıkmasının nedeni, yönetimden kaynaklanmaktadır (Currie, vd., 2016: 492-493). Bu yüzden de ortaya çıkan çatışmaların yönetici veya yöneticiler tarafından fark edilip, kontrol altına alınması gerekmektedir. Yönetici veya yöneticilerin çatışmayı kontrol altına alması için de çatışma yönetim yollarını bilmeleri ve de uygulamaları gerekmektedir (Teague, vd., 2015: 6).

Bu çatışma yönetim yollarına bakacak olursak; çatışmanın analizini yapma, sorun çözme, yüce amaçlar saptama, kaynakların genişletilmesi, kaçınma, yumuşatma, uzlaşma, yetki kullanma, insan değişkenini değiştirme, yapısal değişkeni değiştirme, ortak düşman saptama, kura çekme, hakeme başvurmadır (Can, 2005).

#### 1.2.8.1. Çatışmanın bir analizini yapma

Çatışmanın çözülebilmesi için yapılacak ilk şey; çatışmanın analizidir. Bu yapılan analiz sonucunda çatışmanın olumlu etkileri, olumsuz etkilerinden fazla ise çatışma takibe alınmalıdır. Fakat yapılan analiz sonucunda çatışmanın olumsuz etkileri, olumlu etkilerinden fazla ise çatışmanın çözülmesi gerekmektedir. Bunun içinde yapılması gereken ilk şey çatışmanın türünü belirleyerek, hangi çözüm tekniğinin kullanılacağını saptamaktır.

Çatışmanın türü belirlenirken dikkat edilmesi gereken iki ana nokta vardır: ilki çatışmanın başlangıç noktasını belirleyerek kökenine inmek, ikincisi ise; çatışmanın nedenini belirlemektir (Varoğlu, 2013).

#### **1.2.8.2. Sorun çözme**

Sorun çözme yöntemi, en çok iletişim sorunlarından ortaya çıkan çatışmalarda kullanılmaktadır. Diğer sorunlardan kaynaklı özellikler karmaşık sorunların olduğu çatışmalarda çok faydalı olmadığı saptanmıştır (Can, 2005).

Bu yöntemde; çatışmaya neden olan kişi veya gruplar karşı karşıya getirilerek; çatışmanın neden ortaya çıktığı ve çatışmanın nasıl çözümlenebileceği hakkında fikir üretmeleri istenir. Eğer çatışan taraflar; birbirlerinden farklı düşünce ve değer yargılarına sahiplerse, çözüme gitmek zorlaşmaktadır (Ertürk, 1994: 139).

#### **1.2.8.3. Yüce amaçlar saptama**

Yüce amaçlar saptama yönteminin de ilk olarak; çatışan taraflar için çatışmadan daha önemli bir konu bulunmalıdır. Bu konu, çatışanların kendi çıkarlarından daha üstün olmalıdır ki diğer çatışmayı bir kenara bırakıp bu çatışma konusunu birlikte çözmeye çalışsınlar. Kısacası çatışan gruplar için ortak bir düşman oluşturulmalıdır (Özalp, 1989, 26; Ertürk, 1994: 140).

#### **1.2.8.4. Kaynakların genişletilmesi**

Örgütlerde meydana gelen çatışmaların bir diğer nedeni de kaynakların paylaşılmasından veya azlığından kaynaklı olabilmektedir. Bu sorunun çözümü olarak da örgütte bulunan kaynaklar genişletilebilir. Kaynakların genişletilmesiyle sorun ortadan kalkar ve çatışma da son bulur. Böylece çatışmada yer alan herkes kazanmış olur (Ataman, 2001).

#### **1.2.8.5. Kaçınma**

Örgütlerde çatışmanın ortaya çıktığı andan itibaren, çatışmayı görmemezlikten gelmeye kaçınma denmektedir. Çatışmaya, yönetim müdahale etmez ve de taraf olmaz (Koçel, 2001: 755-780). Yönetim için önemli olmayan veya yönetimin küçük bir sorun olarak gördüğü durumlarda uygulanmaktadır. Sadece anlık çözüm olarak uygulanabilir, kalıcı bir çözüm yolu değildir (Rahim, 2001).

#### **1.2.8.6. Yumuşatma**

Bu çatışma yönetim yolunda yönetici, kısa vadeli bir çözüm yolu bulmak yerine uzun vadeli bir çözüm yolu bulmak ister. Bu yüzden de yumuşatma çözüm yoluna başvurabilir (Can, 2005). Bu çözüm yoluna başvuran yönetici; çatışan tarafların zıt düştikleri konuları bir kenara bırakarak, onları ortak bir gaye etrafında toparlamaya çalışır (Koçel, 2001).

#### **1.2.8.7. Uzlaşma**

Bu çatışma yönetim yolunda, kazanan veya kaybeden yoktur. Bu anlaşarak, çatışmaya neden olan şeyi paylaşarak veya ortak bir noktada buluşularak yapılabilir. Her iki tarafta bu durumdan tam kazanç sağlayamaz fakat çatışmaya geçici çözümler üretmek için uzlaşma yöntemi çatışma yönetim yolu olarak kullanılabilir (Robbins, Judge, 2013: 460).

#### **1.2.8.8. Yetki kullanma**

Bu çatışma yönetim yolunda, yönetici sahip olduğu yetki gücünü yani otoritesini kullanarak çatışmaya son verir. Yönetici çatışmaya son verdiğini de çatışan taraflara bildirir. Çatışma bu yöntemle bir sonuca varamamış sadece üstün zoruyla üstü kapatılmıştır. Çatışan tarafların itiraz etme hakkı yoktur bu da çatışmanın bir tarafın lehine olarak sonuçlanmasına neden olabilmektedir (Ataman, 2001; Kırıl, 2019: 472).

#### **1.2.8.9. İnsan değişkenini değiştirme**

Bu çatışma yönteminde amaç; çatışan tarafların tutum ve davranışlarını düzeltebilmektir. Çatışanlar bir eğitime alınarak onların; empati kurma, ben dili, etkili dinleme, kendini ifade etme, duyguları kontrol etme vb. kişisel gelişimlerini arttırma amaçlanmaktadır (Özdemir, 2019: 5). Bu eğitimin sonunda çatışan taraflar yüz yüze getirilerek, karşı taraf hakkındaki duygu ve düşüncelerini belirtmeleri istenir. Daha sonra da bu duygu ve düşüncelere göre çatışma konusu ve nedenlerine çözüm önerileri getirmeleri istenir. Getirilen çözüm önerileriyle, fikir birliğine varılarak, çatışma son bulur (Kochan, 1975: 11).

#### **1.2.8.10. Yapısal değişkeni değiştirme**

Bu çatışma yönetimin de çatışma, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını, değişimlerin olmasını engellediği için ilk başta yapısal değişken değiştirilir (Topaloğlu, 2011: 252; Teague, vd., 2015 :22). Bu yapısal değişkenlerden kasıt ise; yapılacak işlerin yeniden planlanması ve organize edilmesi, örgütteki birimlerin değiştirilmesi veya örgüte yeni birimlerin eklenmesi, çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan çalışanların birimlerinin değiştirilmesi vb. yollarla var olan çatışma çözülmeye çalışılmaktadır (Ataman, 2001).

#### **1.2.8.11. Kura çekme**

Bu yöntem de yönetici, her iki çatışan tarafın da haklı olduğunu düşünüyor ve çatışan taraflar arasında karar veremiyor ise kura çekme yöntemi kullanılabilir. Bu yöntemde çatışmanın konusu örgütün diğer üyeleri ile paylaşılır ve onlardan hangi tarafın haklı olduklarını söylemeleri ile oylama yapılır. Eğer isterlerse çatışmaya buldukları çözüm önerilerini de sunabilirler (Özdaşlı, 2009: 17).

Oylama sonucuna göre çatışmanın bir kazananı bir de kaybedeni belirlenmektedir. Kazanan taraf; örgüt için de daha motivasyonu yüksek, daha hırslı ve istekli olarak çalışabilmektedirler. Çatışmayı kaybeden tarafın ise moral ve motivasyonu düşmektedir. Bu da örgüte olan bağlılığını azaltarak, örgütte çalışan kayıplarına kadar neden olabilmektedir (Can, 2005).

#### **1.2.8.12. Hakeme başvurma**

Bir çatışma yönetim yolu olan hakeme başvurmak için; çatışan taraflar ve yönetici çatışmayı sona erdirecek bir yol ve yöntem bulamazlar ise bu yöntem kullanılabilir. Bu yöntem de herkes tarafından kabul gören tarafsız, bir üçüncü kişi belirlenir (Ertürk, 1994).

Belirlenen üçüncü kişi yani hakem, çatışan tarafları yansız bir şekilde dinler, araştırma yapar ve çatışmanın çözülebilmesi için bir karar vermeye çalışır. Hakemin verdiği karara, taraflar itiraz edemezler ve kararı uygularlar (Özdaşlı, 2009: 18).

#### **1.2.8.13. Bütünleştirme**

Bütünleştirme çatışma yönetim yollunda her iki tarafın da ihtiyaçlarına önem verilir. Bu çatışma yönetim yolunda taraflar bir araya gelerek sorun veya sorunlara çözüm yolları üretmeye çalışırlar. Bu seçilen çözüm yolu veya yollarından her iki tarafında memnun kalması



amaçlanmaktadır. Bütünleşmenin sağlanabilmesi için sorunlar görmemezlikten gelinmez aksine bir sorunun var olduğu kabul edilir ve bu sorunun en iyi şekilde nasıl çözülebileceği tartışılır (Rahim, 1985; Akt: Koçak ve Aktaş, 2019: 5).

#### **1.2.8.14. Uyma**

Uyma çatışma yönetim yolunda çatışan taraflardan birinin ihtiyaçlarının daha çok ön plana çıkması durumunda, diğer tarafın kendi ihtiyaçlarından vazgeçmesi durumudur. Bu durumda bir taraf kendinden ödün vermiş olmaktadır (Öztaş ve Akın, 2009: 15-16).

#### **1.2.8.15. Hükmetme**

Hükmetme çatışma yönetim yolunda kişiler veya örgüt içindeki yöneticiler kendi çıkarlarını ve ihtiyaçlarını ön plan da tutarken bir başkasının çıkar ve ihtiyaçlarını göz ardı ettikleri durumlarda meydana gelmektedir. Bu sebepten dolayı da çatışmayı çözmek için kendi sahip oldukları gücü ve otoriteyi kullanmaktadırlar.

Bu çatışma yönetim stilini daha çok örgüt içinde yönetici konumundaki kişiler uygulamaktadırlar. Bu durumda örgüt içinde, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin azalmasına, moral düşüklüğüne ve hatta iş gücü kaybına bile neden olabilmektedir. Genellikle hızlı karar verilmesinin gerekli olduğu durumlarda kullanılabilir (Yıldızoğlu, 2013: 35).

### **1.2.9. Çatışmanın Kuramsal Temelleri**

Çatışma, tarih boyunca insanların merak ettiği ve araştırdığı konular arasındadır. Bu kadar insanların ilgisinin çekmesinin nedenlerinden biri de meydana geldiği ortamlarda insan unsurunun olması ve insanları olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilemesidir. (Tokat, 1999). Geçmişten günümüze de çatışma, farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Bunlar; klasik (geleneksel) örgüt kuramı ve çatışma, neo-klasik örgüt kuramı ve çatışma ve modern örgüt kuramı ve çatışmadır (Özalp: 2013: 170).

#### **1.2.9.1. Klasik (geleneksel) örgüt kuramı ve çatışma**

Bu Klasik Örgüt Kuramın temsilcileri; Taylor, Fayol ve Weber'e göre en önemli şey iştir. Bu kuramın temsilcilerine göre çatışma; kötüdür, zaman ve iş kaybına neden olur, örgüte katacağı tek şeyin örgüte zarar vermek olduğuna inanmaktadırlar (Gümüseli, 1994: 32).

Çatışmanın ortaya çıkmasının nedenleri de iletişim sorunları, algılamadaki farklılıklar, örgüte duyulan inanç eksikliği, üstün asta değer vermemesi, üstün sorunlara dikkat etmemesi vb. nedenlerle ortaya çıktığını savunmaktadırlar (Robbins, Judge, 2013: 455).

### 1.2.9.2. Neo-klasik örgüt kuramı ve çatışma

Neo-Klasik kuramcılara göre; örgütün yapısı gereği, çatışmanın ortaya çıkması normal olarak görülmektedir ve çatışmanın çözülebilmesi için çözüm yolları aramışlardır. Klasik kuramcılar gibi sadece iş verimliliğine odaklanmamışlardır. Örgütün devamlılığının ve üretkenliğinin olması için insana ihtiyaç olduğuna ve insana değer verilmesi gerektiğini söylemişlerdir. Örgüt içinde paylaşmanın, saygının, sevginin, zorluklarla beraber savaşarak üstesinden gelinebileceğini savunmuşlardır (Tokat, 1999).

### 1.2.9.3. Modern örgüt kuramı ve çatışma

Modern örgüt kuramına göre; örgüt içinde çatışmanın veya çatışmaların ortaya çıkmaması imkansızdır (Altan, 2015: 4). Örgütün durağan örgüt yapısından çıkması, örgütün çağcıl, modern, yenilikçi ve yaratıcı olabilmesi için çatışmaların belirli düzeylerde olması gerektiğini savunmuşlardır. Bu kuramcılar yüksek düzeyde meydana gelen çatışmaların da örgütün işleyişini olumsuz etkileyeceğini savunmuşlardır (Koçel, 2001).

Tablo 1.7. Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşımlar (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım
<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütlerde çatışmanın olması kötüdür</li><li>• Örgütlerde çatışmanın meydana gelmesini iki ana nedeni: örgüt yapısındaki bozukluklar ve çalışanların problemlili bireylerden oluşmasıdır.</li><li>• Çatışma, örgütün işleyişine zarar verir.</li><li>• Örgütün, varlığını devam ettirebilmesi, hedeflediği gayelere ulaşabilmesi için, çatışma hemen sonlandırılmalıdır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgüt içinde çatışmanın meydana gelmesi doğaldır</li><li>• Örgütlerde meydana gelen çatışmaların ortaya çıkmasının nedenleri: algı, amaç ve kişisel farklılıklardır.</li><li>• Çatışma, örgüt içinde hem iyi hem de kötü sonuçlar doğurabilir.</li><li>• Örgütte meydana gelen çatışmalar, başarılı bir şekilde idame ettirilmelidir.</li><li>• Örgütün, varlığını devam ettirebilmesi, hedeflediği gayelerine ulaşması için çatışma olmalıdır.</li></ul>

**Kaynak:** Şimşek (1987, 13).

Tablo 1.7. incelendiğinde görüldüğü gibi geleneksel yaklaşımçılara göre (klasik ve neoklasik): çatışma kötüdür ve örgüt ortamında olmaması gereken bir durumdur. Modern yaklaşımçılar ise çatışmanın, örgüt içinde ortaya çıkmasının normal olduğunu, hatta çatışmanın örgütün gelişmesi ve varlığını devam ettirmesi için önem arz ettiğini söylemektedirler.

## 2. BÖLÜM

### 2. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan analiz hakkında bilgi verilmiştir.

#### 2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Tarama modeli, sosyal bilimlerde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu model geniş gruplar üzerinde yapılan araştırmalarda kişilerin bir olay, olgu veya tutumla ilgili görüşlerinin alınmasında kullanılmaktadır (Karakaya, 2012). Bu model geçmişte veya günümüzde var olan olay, olgu ve tutumların olduğu şekliyle belirlenmesini sağlar (Karasar, 2009). Bu araştırmada Adnan Menderes Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının mobbing ve örgütsel çatışma algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleneceği için ilişkisel tarama modelindedir. Elde edilen veriler nicel tekniklerle analiz edilmiştir.

##### 2.1.1. Çalışma Evreni

Araştırmanın çalışma evrenini Aydın Adnan Menderes Üniversitesinde görev yapan 1206 öğretim elemanı oluşturmaktadır. ([Http://www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr), 01.10.2020). Araştırmanın evrenine YÖK Akademik Arama Sistemi'nden toplanan e-postalarla ve Adnan Menderes Üniversitesi akademik bilgi sisteminden ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu nedenle de bir örneklem oluşturma çalışması yapılmamıştır.

Tablo 2.1. Adnan Menderes Üniversitesi'nde Bulunan ve Araştırmanın Evrenini Oluşturan Fakülteler

<b>Fakülte İsimleri</b>	<b>Öğretim Elemanları Sayısı</b>
1. Eğitim Fakültesi	94
2. Edebiyat Fakültesi	75
3. Fen Fakültesi	59
4. Hemşirelik Fakültesi	40
5. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	99
6. Mühendislik Fakültesi	66
7. Sağlık Bilimleri Fakültesi	26
8. Spor Fakültesi	17
9. Tıp Fakültesi	318
10. Turizm Fakültesi	31
11. Veteriner Fakültesi	87
12. Ziraat Fakültesi	100
13. Meslek Yüksek Okulu	133
14. İslami İlimler Fakültesi	8
15. Yüksek Okul	6
16. Diş Hekimliği Fakültesi	40
17. Konservatuvar Fakültesi	7
<b>Toplam</b>	<b>1206</b>

Öğretim elemanlarına demografik özelliklerine ait sayısal değerler aşağıdaki Tablo 2.2.' de verilmiştir.

Tablo 2.2. Öğretim Elemanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeleri

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<i>Cinsiyet</i>	<i>Kadın</i>	113	48,08
	<i>Erkek</i>	122	51,91
	<i>Toplam</i>	235	100,0
<i>Medeni Durum</i>	<i>Evli</i>	175	74,46
	<i>Bekar</i>	46	19,57
	<i>Boşanmış</i>	14	5,95
	<i>Toplam</i>	235	100,0
<i>Çocuk Sahibi</i>	<i>Evet</i>	161	68,51
	<i>Hayır</i>	74	31,48
	<i>Toplam</i>	235	100,0
<i>Yaş</i>	<i>20-29</i>	11	4,68
	<i>30-39</i>	80	34,04
	<i>40+</i>	144	61,27
	<i>Toplam</i>	235	100,0
<i>Unvanınız</i>	<i>Prof. Dr.</i>	57	24,25
	<i>Doç. Dr.</i>	41	17,44
	<i>Dr. Öğr. Üyesi</i>	55	23,4
	<i>Öğr. Gör.</i>	31	13,19
	<i>Araş. Gör.</i>	51	21,7
	<i>Toplam</i>	235	100,0

Tablo 2.2. Öğretim Elemanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeleri (devamı)

		Frekans	Yüzde
<i>Kıdem Yılı</i>	<i>0-5</i>	28	11,91
	<i>6-10</i>	55	23,4
	<i>11-15</i>	24	10,21
	<i>16-20</i>	45	19,14
	<i>21+</i>	83	35,31
	<i>Toplam</i>	235	100,0
<i>Fakülte</i>	<i>Eğitim Fak.</i>	32	13,61
	<i>Edebiyat Fak.</i>	16	6,8
	<i>Fen Fak.</i>	12	5,1
	<i>Hemşirelik Fak.</i>	18	7,65
	<i>İ.İ.B.F.</i>	20	8,51
	<i>Mühendislik Fak.</i>	16	6,8
	<i>Sağlık Bilimleri Fak.</i>	10	4,25
	<i>Spor Bilimler Fak.</i>	7	2,97
	<i>Tıp Fak.</i>	28	11,91
	<i>Turizm Fak.</i>	6	2,55
	<i>Veteriner Fak.</i>	16	6,8
	<i>Ziraat Fak.</i>	21	8,93
	<i>MYO</i>	21	8,93
	<i>İslami İlimler Fak.</i>	1	0,42
	<i>Yüksek Okul</i>	7	2,97
	<i>Diş Hekimliği Fak.</i>	2	0,85
	<i>Konservatuvar</i>	2	0,85
<i>Toplam</i>	235	100,0	

Tablo 2.1.2. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretim elemanlarının 113'ü (%48,08) kadın ve 122'si (%51,91) erkektir. Medeni durumlarına bakıldığında öğretim elemanlarının 175'i (%74,46) evli, 46'sı (%19,57) bekar ve 14'ü (%5,95) boşanmıştır. Öğretim elemanlarının çocuk sahibi olup olmama oranları incelendiğinde de 161'inin (%68,51) çocuk sahibi olduğu ve 74'ününün (%31,48) çocuk sahibi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim elemanlarının sahip olduğu unvanları incelendiğinde 57'sinin (%24,25) profesör, 41'inin (%17,44) doçent doktor, 55'inin (%23,4) doktora öğretim üyesi, 31'inin (%13,19) öğretim görevlisi, 51'inin (21,7) araştırma görevlisi olduğu tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarının kıdem yılları incelendiğinde 28'inin (%11,91) 0-5 yıl, 55'inin (%23,4) 6-10 yıl, 24'ününün (%10,21) 11-15 yıl, 45'inin (%19,14) 16-20 yıl ve 83'ününün (%35,31) 21+ yıl olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının fakültelerine baktığımızda 32'sinin (%13,61) eğitim fakültesi, 16'sının (%6,8) edebiyat fakültesi, 12'sinin (%5,1) fen fakültesi, 18'inin (%7,65) hemşirelik fakültesi, 20'sinin (%8,51) iktisadi idari bilimler fakültesi, 16'sının (%6,8) mühendislik fakültesi, 10'unun (%4,25) sağlık bilimleri fakültesi, 7'sinin (%2,97) spor bilimleri fakültesi, 28'inin (%11,91) tıp fakültesi, 6'sının (%2,55) turizm fakültesi, 16'sının (%6,8) veteriner fakültesi, 21'inin (%8,93) ziraat fakültesi, 21'inin (%8,93) meslek yüksek okulu, 1'inin (%0,42) islami ilimler fakültesi, 7'sinin (%2,97) yüksek

okul, 2'sinin (% 0,85) diş hekimliği fakültesi, 2'sinin (% 0,85) konservatuvar olduğu tespit edilmiştir.

## **2.2. Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada mobbbing ve örgütsel çatışma algı düzeylerinin belirlenebilmesi için iki farklı ölçek kullanılacaktır. Ölçme ve değerlendirme işlemi, bir durum veya olayla ilgili bilgi toplamak ve toplanan bilgilerle ilgili yorum yapabilmek için kullanılmaktadır. Ölçmenin yapılmasındaki amaç; gözlemi yapılacak olan durum ve olay belirlenir, ölçülür ve sayısal veya sembollerle bir sonuca varılır. Bu ölçme işleminin yapılabilmesi içinde ölçeklere ihtiyaç vardır çünkü; ölçme sonucunda elde edilen bilgilerin ölçme araçlarına göre değiştiği fark edilmiştir bu değişimleri önlemek için de ölçme araçlarının neyle yapıldığının yani ölçeklerin belirlenmesi gerekmektedir (Metin, 2015). Araştırmada veri toplama aracı olarak: “Kişisel Bilgi Formu”, Sağlam ve Ehi (2011) tarafından geliştirilen “Psikolojik şiddet (Mobbing) Ölçeği” ile A. Rahim (1983) tarafından geliştirilen, Türkçeye uyarlaması Niederauer (2005) tarafından yapılan Örgütsel Çatışma Ölçeği kullanılmıştır.

### **2.2.1. Kişisel Bilgi Formu**

Kişisel bilgi formu; araştırmamızda yer alan öğretim elemanlarının, demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla kullanılmıştır. Form öğretim elemanlarının; cinsiyeti, medeni durumu, çocuk sahibi olup olmadığı, yaşı, unvanı, kıdem yılı ve alanların saptanmasını içeren sorulardan oluşmaktadır. Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

### **2.2.2. Psikolojik şiddet (Mobbing) Ölçeği**

Yapılan araştırma da öğretim elemanlarının mobbbing düzeylerini belirlemek amacıyla “Psikolojik şiddet Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek, Ehi (2011) tarafından geliştirilmiştir. Toplamda 34 maddeden oluşan bu ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; mesleğe, sosyal yaşama ve şahsa yönelik saldırılardır. Mesleğe yönelik saldırılar ilk 16 madde de sosyal yaşama yönelik saldırılar 17.- 22. maddeler arasında ve şahsa yönelik saldırılar da 23.-34. maddeler arasında incelenmiştir.

Araştırma da kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği, Ehi (2011) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 500 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Evrende 206 kişiye ulaşılarak bu ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiştir. Araştırmacı ölçek formu için

KMO değerini .80, Bartlett testi sonucunu 3,937 (p:0.00) bulmuştur. Ölçekteki .80' lik KMO değeri önerilen KMO değerinden yüksektir. Bu yüzden ölçek faktör analizi yapılmaya uygun görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre: mesleğe yönelik saldırılar da.49 ile .74 arasında, sosyal yaşama yönelik saldırılar da.54-.75 arasında ve şahsa yönelik saldırılar da .52-.85 arasında olduğu saptanmıştır (Ehi, 2011: 58-62). Yapılan güvenirlik analizi sonucuna göre; Cronbach Alpha değeri ,970 bulunarak ölçeğin güvenilir olduğu saptanmıştır.

### **2.2.3. Örgütsel Çatışma Ölçeği**

Yapılan araştırma da öğretim elemanlarının örgütsel çatışma algı düzeylerini belirlemek amacıyla “Örgütsel Çatışma Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma da kullanılan ölçek ROCI-II olarak da adlandırılan Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Niederauer (2006) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır.

Bu ölçek toplamda 28 sorudan ve 5 boyuttan oluşmaktadır. İlk 7 soru bütünleştirme, 8.-13. Maddeler ödün verme, 14- 18. Maddeler hükmetme, 21.- 24. Maddeler kaçınma, 25.- 28. maddeler uzlaşma boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel Çatışma Ölçeğindeki sorular 5’li Likert ölçeğindeki maddeler; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıtlanmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri: 0,913’tür ve ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Özdamar, 1997: 492). Yapılan güvenirlik analizi sonucuna göre; Cronbachs Alpha değeri ,886 bulunarak ölçeğin güvenilir olduğu saptanmıştır.

### **2.3. Verilerin Toplanması**

Çalışmanın veri toplanması aşaması, Dünya genelinde meydana gelen Covid-19 süreciyle aynı döneme denk gelmiştir. Bu dönemde birçok alanda kısıtlamalara gidilmiş ve bu kısıtlamalardan üniversiteler de etkilenmiştir. Üniversitelerde eğitime ara verilmiş daha sonra online olarak eğitim devam ettirilmiştir. Kısıtlamaların meydana gelmesi birçok iznin geç alınmasına ve bunun sonucunda da ölçeklerin dağıtılmasında gecikmelere neden olmuştur. Ölçekler online olarak, Adnan Menderes Üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının maillerine gönderilmiştir. Öğretim elemanlarına ilk seferde gönderilen maillerle, istenen sayılara ulaşılamadığı için birden çok hatırlatma maili gönderilmiş ve 235 kişiye ulaşılmıştır. Ölçekler surveyey üzerinden hazırlanmıştır.

## 2.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 22.0 yazılım paketi kullanılmıştır. Kişisel bilgi formuyla örnekleme katılanların tanımlayıcı istatistiklerinin belirlenebilmesi için frekans ve yüzdeler dağılımları hesaplanmış ve bulgular kısmında bunlara yer verilmiştir. Verilerin normallik testleri yapılarak, parametrik testler veya nonparametrik testlerden hangilerinin uygulanacağına karar verilmiştir. Normal dağılım için sıklıkla kullanılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilks testleri örneklem sayısına ve yapısına fazla duyarlı olduğu için yanıltıcı sonuçlar verebilmektedir (Kalaycı, 2010). Çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılması normal dağılımı belirlemek için alan yazında uygun görülen yöntemlerden birisidir. Ölçeklerin tüm alt boyutlarının kendi içindeki çarpıklık ve basıklıklarından yola çıkarak normal olmadığı yorumlanabilir. Bu araştırmada da bu yöntem kullanılmıştır.

Verilerin çarpıklık kat sayılarının kendi standart hatalarına bölünmesiyle ortaya çıkan sonuç -1.96 ile +1,96 arasında ise veriler normal dağılım göstermiş demektir. Bundan farklı bir sonuca ulaşırsa verilerin normal dağılım göstermediği sonucuna varılır (Can, 2017: 84). Araştırmada yapılan istatistik analizlerinde anlamlılık düzeyi  $p < .05$  olarak kabul edilmiştir

Yapılan araştırma da elde edilen verilere bakılarak frekans analizleri, tanımlayıcı analizler, bağımsız örneklem Mann Whitney U testi ve tek yönlü varyans analizi Kruskal Wallis Analiz kullanılmıştır. Çıkan bulgularda gruplar arası farkın hangi gruplardan olduğunu bulmak için Post-Hoc (Tamhane's T2) istatistiği kullanılmıştır. Ölçeklerin boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının saptanması için de non parametrik testler de kullanılan Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 2.3. Korelasyon Katsayılarının Değerlendirilmesi

<i>Korelasyon Katsayısı</i>	<i>Değerlendirme</i>
0.00-0.29	Düşük Düzeyde İlişki
0.30-0.69	Orta Düzeyde İlişki
0.70-1.00	Yüksek Düzeyde İlişki

**Kaynak:** Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum (14.baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Tabloda 2.3. korelasyon katsayıları incelendiğinde 0.00 ve 0.29 değer aralığında ise aralarında düşük düzeyde ilişki olduğu, 0.30 ve 0.69 değer aralığında ise aralarında orta düzeyde ilişki olduğu, 0.70 ve 1.00 değer aralığında ise aralarında yüksek düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.



Tablo 2.4. Mobbing ve Örgütsel Çatışmaya İlişkin Temel İstatistikler

Kavramlar ve Boyutları	N	$\bar{X}$ *	Ss	Skewness İstatistik	S.h.	Kurtosis İstatistik	S.h.
<b>Mobbing</b>	235	1,4472	,64301	2,563	,159	7,468	,316
<i>Mesleğe yönelik saldırılar</i>	235	1,6255	,77541	1,911	,159	3,712	,316
<i>Sosyal yaşama yönelik saldırılar</i>	235	1,4092	,77963	2,710	,159	7,406	,316
<i>Şahsa yönelik saldırılar</i>	235	1,2284	,50833	3,796	,159	17,509	,316
<b>Örgütsel Çatışma</b>	235	3,4090	,47417	-791	,159	3,216	,316
<i>Bütünleştirme</i>	235	4,1945	,71198	-1,316	,159	3,643	,316
<i>Ödün verme</i>	235	3,3638	,68918	-,458	,159	1,123	,316
<i>Hükmetme</i>	235	2,6238	,72591	,410	,159	,052	,316
<i>Kaçınma</i>	235	3,0723	,88740	-,243	,159	-,330	,316
<i>Uzlaşma</i>	235	3,9245	,68710	-,685	,159	1,566	,316

\*1.00-1.79 = Çok Düşük; 1.80-2.59 = Düşük; 2.60-3.39 = Orta; 3.40-4.19 = Yüksek; 4.20-5.00 = Çok Yüksek

Tablo 2.4.'teki değerler incelendiğinde Örgütsel Çatışmanın ( $\bar{X}$ = 3,40, S.s= ,47), Mobbinge ( $\bar{X}$ =1,44 S.s= ,64) göre daha yüksek düzeyde algılandığı saptanmıştır. Skewness-Kurtosis değerleri kavramların normal bir dağılımda olmadığını göstermektedir. *Örgütsel Çatışmanın*, *Bütünleştirme* ( $\bar{X}$ =4,19, S.s= ,71) ve *Uzlaşma* ( $\bar{X}$ =3,92, S.s= ,687) boyutlarına ilişkin değerlerin daha yüksek düzeyde algılandığı saptanmıştır.

### 3. BÖLÜM

#### 3. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma sürecinde kullanılan nicel veri toplama araçları olarak kullanılan; Mobbing Ölçeği ve Örgütsel Çatışma Ölçeği ile elde edilen veriler, veri analizinde belirtilen yöntemlerle çözümlenerek elde edilen bulgulara ve bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir. Öğretim elemanlarının mobbing ve örgütsel çatışma algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır.

#### 3.1. Birinci ve İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın demografik değişkeni olan cinsiyet ile kavram ve boyutlar arasındaki analizlere Tablo 3.1.'de yer verilmiştir. Öğretim elemanlarından alınan cevaplar “kadın” ve “erkek” olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 3.1. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Kavram ve boyutlar	Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
Mobbing	1)Kadın	113	116,35	13147,00	6706,000	-,360	,719
	2)Erkek	122	119,53	14583,00			
Mesleğe Yönelik Saldırıları	1)Kadın	113	177,32	13257,00	6816,000	-,149	,882
	2)Erkek	122	118,63	14473,00			
Sosyal Yaşama Yönelik Saldırıları	1)Kadın	113	111,50	1260,00	6159,000	-1,538	,124
	2)Erkek	122	124,02	15130,00			
Şahsa Yönelik Saldırıları	1)Kadın	113	116,36	13148,50	6707,500	-,392	,695
	2)Erkek	122	119,52	14581,50			
Örgütsel Çatışma	1)Kadın	113	117,89	13322,00	6881,000	-,023	,982
	2)Erkek	122	118,10	14408,00			
Bütünleştirme	1)Kadın	113	113,02	12771,50	6330,500	-1,092	,275
	2)Erkek	122	122,61	14958,50			
Ödün Verme	1)Kadın	113	114,89	12983,00	6542,000	-,677	,498
	2)Erkek	122	120,88	14747,00			
Hükmetme	1)Kadın	113	113,35	12808,00	6367,000	-1,014	,310
	2)Erkek	122	122,31	14922,00			
Kaçınma	1)Kadın	113	125,12	14139,00	6088,000	-1,553	,120
	2)Erkek	122	111,40	13591,00			
Uzlaşma	1)Kadın	113	117,84	13316,00	6875,000	-,035	,972
	2)Erkek	122	118,15	14414,00			

Tablo 3.1.'e göre öğretim elemanlarının mobbing ve örgütsel çatışma algıları ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan bir fark bulunmamıştır ( $p < 0.05$ ).

Araştırmanın bir başka demografik değişkeni olan medeni durum ile kavram ve boyutlar arasındaki analizlere Tablo 3.2. 'de yer verilmiştir. Öğretim elemanlarından alınan cevaplar “evli”, “bekar” ve “boşanmış” olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 3.2. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Kavram ve boyutlar	Medeni Durum	n	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
Mobbing	1)Evli	175	117,06	2,223	2	,329	-
	2)Bekar	46	127,72				
	3)Boşanmış	14	97,82				
Mesleğe Yönelik Saldırılar	1)Evli	175	117,61	2,192	2	,334	-
	2)Bekar	46	126,22				
	3)Boşanmış	14	95,82				
Sosyal Yaşama Yönelik Saldırılar	1)Evli	175	118,16	1,027	2	,598	-
	2)Bekar	46	122,01				
	3)Boşanmış	14	102,79				
Şahsa Yönelik Saldırılar	1)Evli	175	115,38	3,751	2	,153	-
	2)Bekar	46	132,64				
	3)Boşanmış	14	102,68				
Örgütsel Çatışma	1)Evli	175	121,92	3,583	2	,167	-
	2)Bekar	46	101,04				
	3)Boşanmış	14	124,68				
Bütünleştirme	1)Evli	175	123,47	5,712	2	,058	-
	2)Bekar	46	96,84				
	3)Boşanmış	14	199,18				
Ödün Verme	1)Evli	175	124,92	7,201	2	,027*	1-2
	2)Bekar	46	96,91				
	3)Boşanmış	14	100,75				
Hükmetme	1)Evli	175	114,87	2,404	2	,301	-
	2)Bekar	46	122,43				
	3)Boşanmış	14	142,50				
Kaçınma	1)Evli	175	119,62	1,098	2	,577	-
	2)Bekar	46	109,23				
	3)Boşanmış	14	126,57				
Uzlaşma	1)Evli	175	122,09	3,378	2	,185	-
	2)Bekar	46	101,68				
	3)Boşanmış	14	123,43				

\* $p < 0.05$

Tablo3.2.'ye göre öğretim elemanlarının mobbinge ilişkin görüşlerinin mesleğe yönelik saldırılar ( $X^2_{(2)} = 2,192$ ;  $p > .05$ ), sosyal yaşama yönelik saldırılar ( $X^2_{(2)} = 1,027$ ;  $p > .05$ ), şahsa yönelik saldırılar ( $X^2_{(2)} = 3,751$ ;  $p > .05$ ) boyutlarında medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre

öğretim elemanlarının medeni durumları, onların mobbing algılarında bir değişikliğe neden olmamaktadır.

Öğretim elemanlarının örgütsel çatışmaya ilişkin görüşlerinin bütünleştirme ( $X^2_{(2)} = 5,712$ ;  $p > .05$ ), ödün verme ( $X^2_{(2)} = 7,201$ ;  $p < .05$ ), hükmetme ( $X^2_{(2)} = 2,404$ ;  $p > .05$ ), kaçınma ( $X^2_{(2)} = 1,098$ ;  $p > .05$ ), uzlaşma ( $X^2_{(2)} = 3,378$ ;  $p > .05$ ) boyutlarında medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark sadece ödün vermede olduğu saptanmıştır. Medeni durumu evli olan öğretim elemanları ( $\bar{X}=124,92$ ) ve bekar olanlar ( $\bar{X}=96,91$ ) arasında anlamlı fark tespit edilmiştir.

Araştırmanın bir başka demografik değişkeni olan çocuk sahibi olup olmama ile kavram ve boyutlar arasındaki analizlere Tablo 3.3.'te yer verilmiştir. Öğretim elemanlarından alınan cevaplar “var” ve “yok” olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 3.3. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ve Alt Boyutlarının Çocuk Sahibi Olup Olmama Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Kavram ve boyutlar	Çocuğunuz Var mı?	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P																																																																																																								
<b>Mobbing</b>	1)Evet	161	114,60	18450,50	5409,5000	-1,135	,256																																																																																																								
	2)Hayır	74	125,40	9279,50				<b>Mesleğe Yönelik Saldırı</b>	1)Evet	161	114,98	18511,00	5470,000	-1,012	,312	2)Hayır	74	124,58	9219,00	<b>Sosyal Yaşama Yönelik Saldırı</b>	1)Evet	161	116,13	18696,50	5655,500	-,680	,497	2)Hayır	74	122,07	9033,50	<b>Şahsa Yönelik Saldırı</b>	1)Evet	161	112,74	18107,50	5066,500	-2,022	,043*	2)Hayır	74	130,03	9622,50	<b>Örgütsel Çatışma</b>	1)Evet	161	121,70	19594,50	5360,500	-1,233	,218	2)Hayır	74	109,94	8135,50	<b>Bütünleştirme</b>	1)Evet	161	123,20	19834,50	5150,500	-1,746	,081	2)Hayır	74	106,70	7895,50	<b>Ödün Verme</b>	1)Evet	161	123,86	19941,50	5013,500	-1,957	,050	2)Hayır	74	105,25	7788,50	<b>Hükmetme</b>	1)Evet	161	118,13	19019,50	5935,500	-,045	,964	2)Hayır	74	117,71	8710,50	<b>Kaçınma</b>	1)Evet	161	117,59	18932,50	5891,500	-,136	,892	2)Hayır	74	118,89	8797,50	<b>Uzlaşma</b>	1)Evet	161	121,79	19607,50	5347,500	-1,247	,203
<b>Mesleğe Yönelik Saldırı</b>	1)Evet	161	114,98	18511,00	5470,000	-1,012	,312																																																																																																								
	2)Hayır	74	124,58	9219,00				<b>Sosyal Yaşama Yönelik Saldırı</b>	1)Evet	161	116,13	18696,50	5655,500	-,680	,497	2)Hayır	74	122,07	9033,50	<b>Şahsa Yönelik Saldırı</b>	1)Evet	161	112,74	18107,50	5066,500	-2,022	,043*	2)Hayır	74	130,03	9622,50	<b>Örgütsel Çatışma</b>	1)Evet	161	121,70	19594,50	5360,500	-1,233	,218	2)Hayır	74	109,94	8135,50	<b>Bütünleştirme</b>	1)Evet	161	123,20	19834,50	5150,500	-1,746	,081	2)Hayır	74	106,70	7895,50	<b>Ödün Verme</b>	1)Evet	161	123,86	19941,50	5013,500	-1,957	,050	2)Hayır	74	105,25	7788,50	<b>Hükmetme</b>	1)Evet	161	118,13	19019,50	5935,500	-,045	,964	2)Hayır	74	117,71	8710,50	<b>Kaçınma</b>	1)Evet	161	117,59	18932,50	5891,500	-,136	,892	2)Hayır	74	118,89	8797,50	<b>Uzlaşma</b>	1)Evet	161	121,79	19607,50	5347,500	-1,247	,203	2)Hayır	74	109,76	8122,50								
<b>Sosyal Yaşama Yönelik Saldırı</b>	1)Evet	161	116,13	18696,50	5655,500	-,680	,497																																																																																																								
	2)Hayır	74	122,07	9033,50				<b>Şahsa Yönelik Saldırı</b>	1)Evet	161	112,74	18107,50	5066,500	-2,022	,043*	2)Hayır	74	130,03	9622,50	<b>Örgütsel Çatışma</b>	1)Evet	161	121,70	19594,50	5360,500	-1,233	,218	2)Hayır	74	109,94	8135,50	<b>Bütünleştirme</b>	1)Evet	161	123,20	19834,50	5150,500	-1,746	,081	2)Hayır	74	106,70	7895,50	<b>Ödün Verme</b>	1)Evet	161	123,86	19941,50	5013,500	-1,957	,050	2)Hayır	74	105,25	7788,50	<b>Hükmetme</b>	1)Evet	161	118,13	19019,50	5935,500	-,045	,964	2)Hayır	74	117,71	8710,50	<b>Kaçınma</b>	1)Evet	161	117,59	18932,50	5891,500	-,136	,892	2)Hayır	74	118,89	8797,50	<b>Uzlaşma</b>	1)Evet	161	121,79	19607,50	5347,500	-1,247	,203	2)Hayır	74	109,76	8122,50																				
<b>Şahsa Yönelik Saldırı</b>	1)Evet	161	112,74	18107,50	5066,500	-2,022	,043*																																																																																																								
	2)Hayır	74	130,03	9622,50				<b>Örgütsel Çatışma</b>	1)Evet	161	121,70	19594,50	5360,500	-1,233	,218	2)Hayır	74	109,94	8135,50	<b>Bütünleştirme</b>	1)Evet	161	123,20	19834,50	5150,500	-1,746	,081	2)Hayır	74	106,70	7895,50	<b>Ödün Verme</b>	1)Evet	161	123,86	19941,50	5013,500	-1,957	,050	2)Hayır	74	105,25	7788,50	<b>Hükmetme</b>	1)Evet	161	118,13	19019,50	5935,500	-,045	,964	2)Hayır	74	117,71	8710,50	<b>Kaçınma</b>	1)Evet	161	117,59	18932,50	5891,500	-,136	,892	2)Hayır	74	118,89	8797,50	<b>Uzlaşma</b>	1)Evet	161	121,79	19607,50	5347,500	-1,247	,203	2)Hayır	74	109,76	8122,50																																
<b>Örgütsel Çatışma</b>	1)Evet	161	121,70	19594,50	5360,500	-1,233	,218																																																																																																								
	2)Hayır	74	109,94	8135,50				<b>Bütünleştirme</b>	1)Evet	161	123,20	19834,50	5150,500	-1,746	,081	2)Hayır	74	106,70	7895,50	<b>Ödün Verme</b>	1)Evet	161	123,86	19941,50	5013,500	-1,957	,050	2)Hayır	74	105,25	7788,50	<b>Hükmetme</b>	1)Evet	161	118,13	19019,50	5935,500	-,045	,964	2)Hayır	74	117,71	8710,50	<b>Kaçınma</b>	1)Evet	161	117,59	18932,50	5891,500	-,136	,892	2)Hayır	74	118,89	8797,50	<b>Uzlaşma</b>	1)Evet	161	121,79	19607,50	5347,500	-1,247	,203	2)Hayır	74	109,76	8122,50																																												
<b>Bütünleştirme</b>	1)Evet	161	123,20	19834,50	5150,500	-1,746	,081																																																																																																								
	2)Hayır	74	106,70	7895,50				<b>Ödün Verme</b>	1)Evet	161	123,86	19941,50	5013,500	-1,957	,050	2)Hayır	74	105,25	7788,50	<b>Hükmetme</b>	1)Evet	161	118,13	19019,50	5935,500	-,045	,964	2)Hayır	74	117,71	8710,50	<b>Kaçınma</b>	1)Evet	161	117,59	18932,50	5891,500	-,136	,892	2)Hayır	74	118,89	8797,50	<b>Uzlaşma</b>	1)Evet	161	121,79	19607,50	5347,500	-1,247	,203	2)Hayır	74	109,76	8122,50																																																								
<b>Ödün Verme</b>	1)Evet	161	123,86	19941,50	5013,500	-1,957	,050																																																																																																								
	2)Hayır	74	105,25	7788,50				<b>Hükmetme</b>	1)Evet	161	118,13	19019,50	5935,500	-,045	,964	2)Hayır	74	117,71	8710,50	<b>Kaçınma</b>	1)Evet	161	117,59	18932,50	5891,500	-,136	,892	2)Hayır	74	118,89	8797,50	<b>Uzlaşma</b>	1)Evet	161	121,79	19607,50	5347,500	-1,247	,203	2)Hayır	74	109,76	8122,50																																																																				
<b>Hükmetme</b>	1)Evet	161	118,13	19019,50	5935,500	-,045	,964																																																																																																								
	2)Hayır	74	117,71	8710,50				<b>Kaçınma</b>	1)Evet	161	117,59	18932,50	5891,500	-,136	,892	2)Hayır	74	118,89	8797,50	<b>Uzlaşma</b>	1)Evet	161	121,79	19607,50	5347,500	-1,247	,203	2)Hayır	74	109,76	8122,50																																																																																
<b>Kaçınma</b>	1)Evet	161	117,59	18932,50	5891,500	-,136	,892																																																																																																								
	2)Hayır	74	118,89	8797,50				<b>Uzlaşma</b>	1)Evet	161	121,79	19607,50	5347,500	-1,247	,203	2)Hayır	74	109,76	8122,50																																																																																												
<b>Uzlaşma</b>	1)Evet	161	121,79	19607,50	5347,500	-1,247	,203																																																																																																								
	2)Hayır	74	109,76	8122,50																																																																																																											

\* $p < 0.05$

Tablo 3.3.'e göre öğretim elemanlarının mobbinge ilişkin görüşlerinin mesleğe yönelik saldırı ( $U=5470,000$ ;  $p > .05$ ), sosyal yaşama yönelik saldırı ( $U=5655,500$ ;  $p > .05$ ) boyutlarında çocuk sahibi olup olmama değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamışken,

şahsa yönelik saldırı (U=5066,500; p<.05) boyutunda ise çocuk sahibi olup olunmaması arasında anlamlı bir fark olduğu saptamıştır. Öğretim elemanlarının örgütsel çatışmaya ilişkin görüşlerinin ödün verme (U=5013,500; p>.05), hükmetme (U=5935,500; p>.05), kaçınma (U=5891,500; p>.05), uzlaşma (U=5347,500; p>.05) boyutlarında, cinsiyet değişkenine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırmanın bir başka demografik değişkeni olan yaş ile kavram ve boyutlar arasındaki analizlere Tablo 3.4.'te yer verilmiştir. Öğretim elemanlarından alınan cevaplar “20-29”, “30-39” ve “40 yaş ve üstü” olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 3.4. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

Kavram ve boyutlar	Yaş	n	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
<b>Mobbing</b>	1)20-29	11	142,77	1,887	2	,389	-
	2)30-39	80	120,34				
	3)40 ve+	144	114,81				
<b>Mesleğe Yönelik Saldırı</b>	1)20-29	11	144,32	2,245	2	,297	-
	2)30-39	80	121,69				
	3)40 ve+	144	113,94				
<b>Sosyal Yaşama Yönelik Saldırı</b>	1)20-29	11	127,55	,371	2	,831	-
	2)30-39	80	115,76				
	3)40 ve+	144	118,51				
<b>Şahsa Yönelik Saldırı</b>	1)20-29	11	121,86	,087	2	,958	-
	2)30-39	80	118,94				
	3)40 ve+	144	117,18				
<b>Örgütsel Çatışma</b>	1)20-29	11	104,23	2,664	2	,264	-
	2)30-39	80	109,66				
	3)40 ve+	144	123,68				
<b>Bütünleştirme</b>	1)20-29	11	106,77	10,039	2	,007*	2-3
	2)30-39	80	99,75				
	3)40 ve+	144	129,00				
<b>Ödün Verme</b>	1)20-29	11	95,18	2,330	2	,312	-
	2)30-39	80	112,99				
	3)40 ve+	144	122,52				
<b>Hükmetme</b>	1)20-29	11	109,82	,184	2	,912	-
	2)30-39	80	119,16				
	3)40 ve+	144	117,98				
<b>Kaçınma</b>	1)20-29	11	135,86	1,336	2	,513	-
	2)30-39	80	121,54				
	3)40 ve+	144	114,67				
<b>Uzlaşma</b>	1)20-29	11	95,73	5,451	2	,066	-
	2)30-39	80	106,77				
	3)40 ve+	144	125,94				

\*p<0.05

Tablo3.4.'e göre öğretim elemanlarının mobbinge ilişkin görüşlerinin mesleğe yönelik saldırılar ( $X^2_{(2)} = 2,245$ ;  $p > .05$ ), sosyal yaşama yönelik saldırılar ( $X^2_{(2)} = 2,245$ ;  $p > .05$ ), şahsa yönelik saldırılar ( $X^2_{(2)} = .087$ ;  $p > .05$ ) boyutlarında yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretim elemanlarının yaşları, onların mobbing algılarını etkilememektedir.

Öğretim elemanlarının örgütsel çatışmaya ilişkin görüşlerinin bütünleştirme ( $X^2_{(2)} = 10,039$ ;  $p < .05$ ), ödün verme ( $X^2_{(2)} = 2,330$ ;  $p < .05$ ), hükmetme ( $X^2_{(2)} = .184$ ;  $p > .05$ ), kaçınma ( $X^2_{(2)} = 1,336$ ;  $p > .05$ ), uzlaşma ( $X^2_{(2)} = 5,451$ ;  $p > .05$ ) boyutlarında yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark sadece bütünleştirme boyutunda bulunmuştur. Yaşları, 40+ ( $\bar{X} = 129,00$ ) ve 30-39 ( $\bar{X} = 99,75$ ) arası olan öğretim elemanları arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Araştırmanın bir başka demografik değişkeni olan unvan ile kavram ve boyutlar arasındaki analizlere Tablo 3.5.'te yer verilmiştir. Öğretim elemanlarından alınan cevaplar “Prof. Dr.,” “Doç. Dr.” ve “Dr. Öğr. Üyesi”, “Öğr. Gör.” ve “Araş. Gör.” olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 3.5. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ve Alt Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

Kavram ve Boyutlar	Unvan	N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	SD	P	Anlamlı Fark
Örgütsel Çatışma	1)Prof. Dr.	57	131,97	5,068	4	,280	-
	2)Doç. Dr.	41	113,77				
	3)Dr. Öğr. Ü	55	115,53				
	4)Öğr. Gör.	31	124,97				
	5)Araş. Gör.	51	104,22				
Bütünleştirme	1)Prof. Dr.	57	140,62	15,178	4	,004*	1-5
	2)Doç. Dr.	41	125,23				
	3)Dr. Öğr. Ü	55	110,11				
	4)Öğr. Gör.	31	122,84				
	5)Araş. Gör.	51	92,47				
Ödün Verme	1)Prof. Dr.	57	127,43	6,659	4	,155	-
	2)Doç. Dr.	41	115,91				
	3)Dr. Öğr. Ü	55	125,41				
	4)Öğr. Gör.	31	123,82				
	5)Araş. Gör.	51	97,61				
Hükmetme	1)Prof. Dr.	57	122,63	4,285	4	,369	-
	2)Doç. Dr.	41	108,89				
	3)Dr. Öğr. Ü	55	106,47				
	4)Öğr. Gör.	31	131,47				
	5)Araş. Gör.	51	124,39				

Tablo 3.5. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ve Alt Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları (devamı)

Kavram ve Boyutlar	Unvan	N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	SD	P	Anlamlı Fark
<i>Kaçınma</i>	1)Prof. Dr.	57	117,64	2,320	4	,677	-
	2)Doç. Dr.	41	114,55				
	3)Dr. Öğr. Ü	55	120,96				
	4)Öğr. Gör.	31	104,08				
	5)Araş. Gör.	51	126,44				
<i>Uzlaşma</i>	1)Prof. Dr.	57	133,68	6,055	4	,195	-
	2)Doç. Dr.	41	124,06				
	3)Dr. Öğr. Ü	55	108,85				
	4)Öğr. Gör.	31	116,95				
	5)Araş. Gör.	51	106,12				

\*p<0.05

Tablo 3.5.'e göre öğretim elemanlarının mobbinge ilişkin görüşlerinin mesleğe yönelik saldırılar ( $X^2_{(4)} = 1,951$ ;  $p > .05$ ), sosyal yaşama yönelik saldırılar ( $X^2_{(4)} = 5,046$ ;  $p > .05$ ), şahsa yönelik saldırılar ( $X^2_{(4)} = 1,532$ ;  $p > .05$ ) boyutlarında unvan değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretim elemanlarının unvanları, onların mobbing algılarında bir değişikliğe neden olmamaktadır.

Öğretim elemanlarının örgütsel çatışmaya ilişkin görüşlerin de ( $X^2_{(4)} = 5,068$ ;  $p > .05$ ) anlamlı bir fark bulunmamıştır. Örgütsel çatışmanın alt boyutlarında ise bütünleştirme ( $X^2_{(4)} = 15,178$ ;  $p < .05$ ), ödün verme ( $X^2_{(4)} = 6,659$ ;  $p < .05$ ), hükmetme ( $X^2_{(4)} = 4,285$ ;  $p > .05$ ), kaçınma ( $X^2_{(4)} = 2,320$ ;  $p > .05$ ), uzlaşma ( $X^2_{(4)} = 6,055$ ;  $p > .05$ ) boyutlarında unvan değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark sadece bütünleştirme boyutunda bulunmuştur. Unvan olarak Prof. Dr. ( $\bar{X} = 140,62$ ) ve Araş. Gör. ( $\bar{X} = 92,47$ ) Olan öğretim elemanları arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Araştırmanın bir başka demografik değişkeni olan kıdem ile kavram ve boyutlar arasındaki analizlere Tablo 3.6. 'da yer verilmiştir. Öğretim elemanlarından alınan cevaplar "0-5", "6-10" ve "11-15", "16-20" ve "Araş. "21 ve üzeri" olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 3.6. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ve Alt Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları (devamı)

Kavram ve Boyutlar	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	SD	P	Anlamlı Fark
<i>Hükmetme</i>	1)0-5	28	126,79	1,160	4	,885	-
	2)6-10	55	113,29				
	3)11-15	24	111,13				
	4)16-20	45	122,21				
	5)21+	83	117,86				
<i>Kaçınma</i>	1)0-5	28	120,70	1,545	4	,819	-
	2)6-10	55	117,98				
	3)11-15	24	116,50				
	4)16-20	45	127,60				
	5)21+	83	112,33				
<i>Uzlaşma</i>	1)0-5	28	100,61	6,204	4	,184	-
	2)6-10	55	106,95				
	3)11-15	24	112,44				
	4)16-20	45	129,69				
	5)21+	83	126,46				

\*p<0.05

Tablo 3.6.'ya göre öğretim elemanlarının mobbinge ilişkin görüşlerinin mesleğe yönelik saldırılar ( $X^2_{(4)} = 9,701$ ;  $p < .05$ ), sosyal yaşama yönelik saldırılar ( $X^2_{(4)} = 13,572$ ;  $p < .05$ ), şahsa yönelik saldırılar ( $X^2_{(4)} = 12,399$ ;  $p < .05$ ) boyutlarında kıdem değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretim elemanlarının kıdemleri, onların mobbing algılarını etkilemektedir. Kıdem yıllarına göre mesleğe yönelik saldırılara maruz kalınma bulgularını bakacak olursak: “11-15” ( $\bar{X}=145,75$ ), “16-20” ( $\bar{X}=98,59$ ) ve “21+” ( $\bar{X}=113,38$ ) aralarında anlamlı ilişki bulunmuştur. Kıdem yıllarına göre sosyal yaşama yönelik saldırılara maruz kalma bulgularına bakacak olursak: “0-5” ( $\bar{X}=126,66$ ), “6-10” ( $\bar{X}=112,37$ ), “11-15” ( $\bar{X}=155,27$ ), “16-20” ( $\bar{X}=99,44$ ) ve “21+” ( $\bar{X}=118,09$ ). Kıdem yıllarına göre şahsa yönelik saldırılara maruz kalma bulgularına bakacak olursak: “0-5” ( $\bar{X}=117,91$ ), “6-10” ( $\bar{X}=117,35$ ), “11-15” ( $\bar{X}=151,63$ ), “16-20” ( $\bar{X}=96,97$ ) ve “21+” ( $\bar{X}=120,14$ ). Fakat yapılan post hoc analizlerinde aralarında anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır.

Öğretim elemanlarının örgütsel çatışmaya ilişkin görüşlerinin bütünleştirme ( $X^2_{(4)} = 12,080$ ;  $p < .05$ ), ödün verme ( $X^2_{(4)} = 5,005$ ;  $p > .05$ ), hükmetme ( $X^2_{(4)} = 1,160$ ;  $p > .05$ ), kaçınma ( $X^2_{(4)} = 1,545$ ;  $p > .05$ ), uzlaşma ( $X^2_{(4)} = 6,204$ ;  $p > .05$ ) boyutlarında kıdem değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark sadece bütünleştirme boyutunda bulunmuştur.



Araştırmanın bir başka demografik değişkeni olan öğretim elemanlarının görev yaptıkları alan ile kavram ve boyutlar arasındaki analizlere Tablo 3.7. 'de yer verilmiştir. Öğretim elemanlarından alınan cevaplar 5 alt başlıkta gruplandırılmıştır.

Tablo 3.7. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ve Alt Boyutlarının Alan Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları (devamı)

Kavram ve Boyutlar	Alan	N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	SD	P	Anlamlı Fark
<i>Hükmetme</i>	1)Eğitim Bilimleri	32	109,11	11,016	4	,026*	+
	2)Fen Bilimleri	49	102,60				
	3)Sağlık Bilimleri	74	111,30				
	4)Sosyal Bilimler	71	134,81				
	5)Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri	9	155,94				
<i>Kaçınma</i>	1)Eğitim Bilimleri	32	114,20	2,503	4	,644	-
	2)Fen Bilimleri	49	130,24				
	3)Sağlık Bilimleri	74	114,89				
	4)Sosyal Bilimler	71	113,04				
	5)Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri	9	129,50				
<i>Uzlaşma</i>	1)Eğitim Bilimleri	32	106,03	2,054	4	,726	-
	2)Fen Bilimleri	49	114,86				
	3)Sağlık Bilimleri	74	117,95				
	4)Sosyal Bilimler	71	125,70				
	5)Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri	9	117,33				

\*p<0.05

Tablo 3.7.'e göre öğretim elemanlarının mobbinge ilişkin görüşlerinin mesleğe yönelik saldırılar ( $X^2_{(4)} = ,669$ ;  $p>.05$ ), sosyal yaşama yönelik saldırılar ( $X^2_{(4)} = 4,658$ ;  $p>.05$ ), şahsa yönelik saldırılar ( $X^2_{(4)} = 1,807$ ;  $p>.05$ ) boyutlarında alan değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Öğretim elemanlarının örgütsel çatışmaya ilişkin görüşlerinin bütünleştirme ( $X^2_{(4)} = 1,148$ ;  $p>.05$ ), ödün verme ( $X^2_{(4)} = 2,228$ ;  $p>.05$ ), hükmetme ( $X^2_{(4)} = 11,016$ ;  $p<.05$ ), kaçınma ( $X^2_{(4)} = 2,503$ ;  $p>.05$ ), uzlaşma ( $X^2_{(4)} = 2,054$ ;  $p>.05$ ) boyutlarında alan değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark sadece hükmetme boyutunda bulunmuştur.

### 3.2. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının, mobbing ve örgütsel çatışma algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu dördüncü alt probleme ilişkin sonuçlara

Tablo 3.8’de yer verilmiştir.

Tablo 3.8. Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algıları ile Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar (n=235)

Kavramlar ve Boyutları	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) Mobbing	1									
2) Mesleğe yönelik saldırılar	,979**	1								
3) Sosyal yaşama yönelik saldırılar	,773**	,688**	1							
4) Şahsa yönelik saldırılar	,748**	,654**	,630**	1						
5) Örgütsel Çatışma	-,122	-,126	-,050	-,092	1					
6) Bütünleştirme	-,132*	-,122	-,058	-,118	,653**	1				
7) Ödün verme	-,062	-,062	-,017	-,052	,783**	,472**	1			
8) Hükmetme	-,027	-,053	-,012	,024	,345**	-,035	,171**	1		
9) Kaçınma	,008	,001	,055	,003	,596**	,123	,363**	,019	1	
10) Uzlaşma	-,142*	-,117	-,095	-,128	,671**	,600**	,463**	-,015	,319**	1

\* $r < .05$

\*\* $r < .01$

Tablo 3.8. incelendiğinde, araştırmanın temel kavramları ve bunların alt boyutları arasında ilişkiler görülmektedir. *Mobbing* ile *Örgütsel Çatışma* kavramları arasında anlamlı ilişki yoktur, negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki,  $r = -.122$ ,  $p > .01$ ; vardır. *Mobbing* ile *Bütünleştirme*  $r = -.132$ ,  $p < .05$  negatif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki, *Mobbing* ile *Ödün verme*  $r = -.062$ ,  $p > .01$  negatif yönde orta düzeyde ilişki, *Mobbing* ile *Hükmetme*  $r = -.027$ ,  $p > .01$  negatif yönde düşük düzeyde ilişki, *Mobbing* ile *Kaçınma*  $r = .008$ ,  $p > .01$  pozitif yönde düşük düzeyde ilişki, *Mobbing* ile *Uzlaşma*  $r = -.142$ ,  $p < .05$  negatif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır. *Örgütsel Çatışma* ile *Mesleğe Yönelik Saldırıları*  $r = -.126$ ,  $p > .01$  negatif yönde düşük düzeyde ilişki, *Örgütsel Çatışma* ile *Sosyal Yaşama Yönelik Saldırıları*  $r = -.050$ ,  $p > .01$  negatif yönde orta düzeyde ilişki, *Örgütsel Çatışma* ile *Şahsa Yönelik Saldırıları*  $r = -.092$ ,  $p > .01$  negatif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır. *Bütünleştirme* ile *Mesleğe Yönelik Saldırıları*  $r = -.122$ ,  $p > .01$  negatif yönde düşük düzeyde ilişki, *Bütünleştirme* ile *Sosyal Yaşama Saldırıları*  $r = -.058$ ,  $p > .01$  negatif yönde orta düzeyde ilişki, *Bütünleştirme* ile *Şahsa Yönelik Saldırıları*  $r = -.118$ ,  $p > .01$  negatif yönde düşük düzeyde ilişki vardır. *Ödün Verme* ile *Mesleğe Yönelik Saldırıları*  $r = -.062$ ,  $p > .01$  negatif yönde orta düzeyde ilişki, *Ödün Verme* ile *Sosyal Yaşama Yönelik Saldırıları*  $r = -.017$ ,  $p > .01$  negatif yönde düşük düzeyde ilişki, *Ödün Verme* ile *Şahsa Yönelik Saldırıları*  $r = -.052$ ,  $p > .01$  negatif yönde orta düzeyde ilişki vardır. *Hükmetme* ile *Mesleğe Yönelik Saldırıları*  $r = -.053$ ,  $p > .01$  negatif yönde orta düzeyde ilişki,

*Hükmetme ile Sosyal Yaşama Yönelik Saldırıları*  $r=-,012$ ,  $p>.01$  negatif yönde düşük düzeyde ilişki, *Hükmetme ile Şahsa Yönelik Saldırıları*  $r=0,24$ ,  $p>.01$  pozitif yönde düşük düzeyde ilişki vardır. *Kaçınma ile Mesleğe Yönelik Saldırıları*  $r=,001$ ,  $p>.01$  pozitif yönde düşük düzeyde ilişki, *Kaçınma ile Sosyal Yaşama Yönelik Saldırıları*  $r=,055$ ,  $p>.01$  pozitif yönde orta düzeyde ilişki, *Kaçınma ile Şahsa Yönelik Saldırıları*  $r=,003$ ,  $p>.01$  pozitif yönde düşük düzeyde ilişki vardır. *Uzlaşma ile Mesleğe Yönelik Saldırıları*  $r=-,117$ ,  $p<.05$  negatif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki, *Uzlaşma ile Sosyal Yaşama Yönelik Saldırıları*  $r=-,095$   $p>.01$  negatif yönde yüksek düzeyde ilişki, *Uzlaşma ile Şahsa Yönelik Saldırıları*  $r=-,128$ ,  $p>.01$  negatif yönde düşük düzeyde ilişki vardır.

Genel olarak bakıldığında mobbing ve örgütsel çatışma kavramları ve alt boyutları arasında negatif yönde ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu ilişkiler yüksek, düşük ve orta düzeydedir ve genel anlamda bir anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

## 4. BÖLÜM

### 4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu başlık altında; öğretim elemanlarının mobbing ve örgütsel çatışma algıları arasındaki ilişkiye ilişkin bulgulara dayalı sonuçlar tartışılmış ve buna bağlı olarak öneriler geliştirilmiştir.

Üniversiteler, eğitim kurumlarının önemli bir kısmını oluşturmaktadırlar. Bu kurumlarda geleceğin meslek elemanları yetiştirilerek, en iyi şekilde topluma katkı sunmaları beklenmektedir. Bu kurumlarda görev yapmakta olan öğretim elemanları bu sebeple önemli bir noktada bulunmaktadır. Öğretim elemanlarının sağlıklı bir ortamda görevlerini sürdürmeleri son derece önemlidir. Günümüzde örgüt ortamlarında sıkça görülen; mobbing ve örgütsel çatışma bu işleyişin sürdürülmesinde aksaklıkların yaşanmasına neden olabilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda mobbing ve örgütsel çatışma kavramlarının bir arada yapılmış olduğu çok az çalışma olduğu, üniversiteler de ise hiç yapılmadığı saptanmıştır. Üniversiteler de görev yapmakta olan öğretim elemanlarının mobbing ve örgütsel çatışma algı düzeylerinin hiç araştırılmadığı görülmüş ve bu eksikliğin giderilmesi amaçlanmıştır. Aşağıda bu araştırmanın sonuçları tartışılmıştır.

Çalışmada mobbing ve örgütsel çatışma algıları ile ilgili olarak cinsiyetin herhangi bir değişikliğe neden olmadığı saptanmıştır. Bulgulara göre kadın ve erkeklerin birbirleriyle yakın algı seviyelerinde oldukları saptanmıştır. Niedl (1996) yaptığı çalışmada kadınların erkeklere oranla daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını saptamıştır. Kovacic vd. (2017) yaptıkları çalışmada, mobbing ve cinsiyet değişkeni arasında bir ilişki bulamamışlardır. Kalay, vd. (2014), Karcioğlu ve Çelik (2012), yaptıkları çalışma da cinsiyetin mobbing eylemleri üzerinde bir farklılaşma yapmadığını saptamışlardır. Aşkın ve Aşkın (2018) yaptıkları çalışmada kadınların erkeklere oranla daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını saptamışlardır. Bu çalışmada yer alan öğretim elemanlarının cinsiyet durumlarıyla mobbing ve örgütsel çatışma düzeylerini etkilemediği görülmüştür. Öztaş ve Akın (2009), Çarıkçı ve Çelikkol (2009) yaptıkları çalışmalarla, cinsiyetin örgütsel çatışma üzerinde bir farklılaşmaya neden olmadığı sonucunu bulmuşlardır. Bu durumun sebebinin üniversitede görev yapmakta olan öğretim elemanları arasında cinsiyet ayrımcılığının yapılmaması, kadın veya erkek öğretim elemanlarının eşit düzeyde iş yükü dağıtılmasından kaynaklı olabileceği söylenebilir. Mobbingin ve örgütsel çatışmanın cinsiyete göre anlamlı fark bulunmaması aynı zamanda

ortamdaki kişilerin gelişmişlik düzeylerindeki ileri seviyede olduğunu göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde kadın ve erkek ayrımcılığı yapmanın, ülkelerin geri kalmışlığının bir göstergesi olarak kabul edildiği bilinmektedir.

Medeni durum değişkeni mobbing kavramı ve alt boyutları arasında herhangi bir farklılık yaratmamıştır. Örgütsel çatışmanın alt boyutu olan bütünleştirme boyutunda medeni durumu evli olan kişilerin daha çok ödün verdikleri saptanmıştır. Hacıcaferoğlu (2013) yaptığı çalışmada, medeni durum ve mobbing arasında bir ilişki olmadığını saptamıştır. Otrar ve Övün (2007) yaptıkları çalışma da medeni durumla örgütsel çatışma arasında bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Evli öğretmenlerin, bekar öğretmenlere oranla daha çok hükmetme stilini uyguladıkları saptanmıştır. Arslantaş ve Özkan (2012) yaptıkları çalışma da medeni durumla, örgütsel çatışma arasında anlamlı bir farklılık olmadığını saptamışlardır. Bu sonuçlara baktığımızda üniversitelerdeki öğretim elemanlarının medeni durum değişkeni ve mobbing algıları arasında ilişki yoktur. Bu da göstermektedir ki mobbing uygulanan kişilerin medeni durumları, mobbing uygulayan kişiler için bir önem arz etmemektedir. Fakat çıkan sonuçlara baktığımızda örgütsel çatışmanın bütünleştirme alt boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Evli olan kişilerin daha çok bütünleştirme alt boyutunu seçmektedirler. Bu durumda ebeveyn olmanın getirdiği sorumluluk bilincinden, ebeveynlerin olaylara daha farklı bakış açılarıyla bakmalarından ve biz algısının daha fazla olmasından kaynaklı olabilir.

Çocuk sahibi olup olmama değişkeni mobbing kavramı ve alt boyutları arasında anlamlı fark sadece şahsa yönelik saldırılar boyutunda bulunmuştur. Örgütsel çatışma kavramı ve alt boyutları arasında herhangi bir farklılık yaratmamıştır. Bakioğlu ve Ülker (2018) yaptıkları çalışmada çocuk sahibi olan kadın akademisyenlerin doğumdan sonra hem iş hemde ailelerinin onlardan beklentilerinden dolayı aile içinde çatışma yaşayabildiklerini saptamışlardır. Kozar ve Bilbija (2017) yaptıkları çalışmada ebeveynlerin çocuk sahibi olup olunmaması veyahut ta başka herhangi bir konu ile ilgili onlara çalıştıkları örgütlerde baskı yapılamayacağını söylemişlerdir. Bulgulara bakacak çocuk sahibi olan öğretim elemanlarının buldukları ortamlarda şahsa yönelik saldırılara daha fazla maruz kaldıklarını görmekteyiz. Bu durumda göstermektedir ki çocuk sahibi olan öğretim elemanlarının üniversite ortamlarında bir araya geldiklerinde sadece akademik sohbet değil aynı zamanda kendi aile meselelerinden de bahsetmeleri neden olabilir. Çünkü mesleğe yeni başlamış ve kendi aile düzenini daha tam oluşturamamış öğretim elemanlarının bir araya geldikleri zamanlarda daha çok akademik sohbet etmelerinden kaynaklı olarak şahsa yönelik mobbinge maruz kalmaya

bilirler. Çocuk sahibi olup olmama ve örgütsel çatışma arasında ise anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu duruma göre üniversite için de meydana gelen çatışmaların daha çok kişisel değil de örgüt içinde meydana gelen sorunlardan kaynaklı olabilir.

Yaş değişkeni mobbing kavramı ve alt boyutları arasında herhangi bir farklılık yaratmamıştır. Örgütsel çatışmanın alt boyutu olan bütünleştirme boyutunda ise farklılık tespit edilmiştir. Yaşları 40+ ve 30-39 arasında olan öğretim elemanlarının daha çok bütünleştirmeyi seçtikleri tespit edilmiştir. Koç ve Bulut (2009) yapmış oldukları çalışma da 25 yaş altı öğretmenlerin daha fazla mobbing olgusuna maruz kaldıklarını saptamışlardır. Salman ve Yalçındağ (2017) ise mobbingin en çok 29-34 yaş arasındaki kişilerde uygulandığını saptamışlardır. Aslan (2004) yaptığı çalışma da örgütsel çatışmanın, 40 yaş ve üstü kişiler arasında daha az görüldüğünü çünkü; bu kişilerin daha çok uzlaşmacı olduklarını söylemektedir. Lee ve Rogan (1991) yaptıkları çalışmada yaşları ilerledikçe kişilerin, çatışmadan daha az kaçındıklarını belirlemişlerdir. Deniz ve Çolak (2008) yaptıkları çalışma da 40 yaş ve üstü yöneticilerin, zorlayıcı gücü daha çok kullandıkları saptamışlardır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre öğretim elemanlarının, yaşı ile mobbinge maruz kalma durumları arasında ilişki bulunamamıştır. Bu durumda üniversite bünyesinde yaşı, öğretim elemanlarının birbirlerine karşı olan tavır ve tutumlarını etkilemediğini göstermektedir. Üniversitelerde mobbing uygulayan kişilerin, mağdurları seçmeden önce onların yaşlarına bakmadıklarını göstermektedir.

Öğretim elemanlarının buldukları ortamda anlayış ve refah düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir. 40+ ve 30-39 yaş arasındaki öğretim elemanlarının da örgütsel çatışma da bütünleştirmeyi seçtikleri saptanmıştır. Bu durum göstermektedir ki üniversitenin hızla gelişebilmesi, yeniliklere açık olması ve yaratıcılığın önünde engel olacak bir örgütsel çatışma durumunun olmadığı sonucuna varılabilir. Çünkü öğretim elemanları için öncelikli olan ben değil biz algısıdır.

Unvan değişkeni mobbing kavramı ve alt boyutları arasında herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Örgütsel çatışmanın alt boyutu olan bütünleştirme boyutunda ise farklılık tespit edilmiştir. Unvanı Prof. Dr. ve Arş. Gör. olan öğretim elemanlarının daha çok bütünleştirme alt boyutunu tercih ettikleri saptanmıştır. Güven, vd. (2018) yaptıkları çalışmada en çok Prof. Dr. unvan sahibi olan öğretim elemanlarının mobbingten mağdur olduklarını, bunun nedeninin de yönetsel açıdan yaşadıkları sorunların etkili olabileceğini söylemektedirler. Gordon ve Darkenwald (1971) yaptıkları çalışma da unvanın ve

profesyonelleşmenin artmasıyla birlikte örgüt içinde meydana gelen çatışmalarında azaldığını saptamışlardır. Öğretim elemanlarının unvan ve mobbing arasında bir ilişki olmaması göstermektedir ki herkes eşit şartlar altında örgüt içinde çalışmalarını sürdürmektedirler. Bu da üniversiteler de kişilerin birbirlerine gösterdikleri saygının, yüksek boyutlarda olduğunu kanıtlayabilir. Örgütsel çatışmanın alt boyutu olan bütünleştirmeyi, en çok Prof. Dr. seçmelerinin nedeni olarak da yılların verdiği tecrübeler ve yaşın kattığı olgunluk olarak görülebilir. Arş. Gör.’lerin seçimlerinin nedeni ise yeni mesleğe adım atan kişilerin, mesleki hırslarının daha az olması, daha az çıkarıcı düşünceleri veya yeni başladıkları örgütlerde göze batmak istememeleri olabilir.

Kıdem değişkeni mobbing kavramı ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Mesleğe yönelik saldırılara maruz kalan öğretim elemanlarının kıdemlerinin; 11-15, 16-20 ve 21+ olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel çatışma ve alt boyutları arasında bütünleştirme boyutunda anlamlı farklılıkların görüldüğü tespit edilmiştir. Tepe, vd. (2020) yapmış oldukları çalışmada mesleğe yeni başlayan akademisyenlerin daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını saptamışlardır. Öztürk (2019), yaptığı çalışmada kıdem yılı az olan akademisyenlerin daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını saptamıştır. Yurdunkulu ve Oktay (2020) yaptıkları çalışma da kıdem yılı 9’dan az olan öğretmenlerin daha çok uzlaşma stratejisini kullandıkları saptamışlardır. Karataş (2007), yaptığı çalışma da 16-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin daha çok bütünleştirmeyi seçtikleri, 21 yıl ve üstü yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin daha çok uzlaşma stratejisini kullandıklarını saptamışlardır. Öğretim elemanlarının kıdem yıllarının az olması, örgüt içinde kendilerini savunmaktan çekinmeleri, gelecek kaygısı, işsiz kalma, yeni bir düzene uyum sağlayamama korkusu vb. nedenler onların uygulanan mobbinge karşı sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Kıdem yılı arttıkça üniversitelerde öğretim elemanlarına idari görevlerin daha fazla verilmesi bunun sonucu olarakta öğretim elemanlarının üstlerinin, onlara istediklerini yaptırmaları veya otoritelerini daha da arttırmak için öğretim elemanlarına mobbing uygulayabilirler.

Alan değişkeni ve mobbing arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Alan değişkeni ve örgütsel çatışma hükmetme alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmüştür. Alan değişkeninin öğretim elemanlarının mobbinge maruz kalmasıyla bir ilişkisi olmadığı yorumu yapılabilir. Ayan ve Şahbudak (2012) yaptıkları çalışmada tıp fakültesinde görev yapmakta olan araştırma görevlilerinin daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını saptamışlardır. Cayvarlı ve Şahin (2015) yaptıkları çalışmada hemşirelik fakültesinde görev yapmakta olan öğretim

elemanlarının daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını saptamışlardır. Şenerkal (2014) yaptığı çalışmada en çok mühendislik fakültesinde mobbingin uygulandığını saptamıştır. Görüldüğü gibi üniversiteler arasında da en çok mobbingin tek bir fakülteye uygulandığının söylenmesi doğru olmayacaktır. Her üniversite de bu durum farklılık göstermiştir. Polat ve Arslan (2004) yaptıkları çalışmada üniversitede görev yapmakta olan akademisyenlerin görev yaptıkları alanlarla çatışma arasında bir farklılık tespit etmemişlerdir. Bu çalışmada alan ve mobbing algısı arasında bir ilişki bulunamamıştır, bu durumda göstermektedir ki mobberler mağdurların alanlarına bakmadan onları seçebilmektedirler. Örgütsel çatışmanın alt boyutu olan hükmetmede anlamlı farklılıklar görülmüştür. Güzel sanatlar ve spor bilimleri fakültelerinde ortalamaların daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin ise bu alandaki fakültelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının sayılarının diğer alanlarda görev yapmakta olan öğretim elemanlarına göre daha az olması gösterilebilir. Kişi sayılarının az olması kişilerin birbirlerini daha fazla rakip olarak görmelerine ve bunun sonucu olarak da birbirlerinin başarılarını çekemeyerek, birbirlerine mobbing uygulamalarına neden olabilir. Birçok araştırma incelenmiştir fakat öğretim elemanlarının alan değişkeni ile mobbing ve örgütsel çatışma kavramlarını kapsayan bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Mobbing ve örgütsel çatışma arasında negatif yönde düşük düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Bu durum da mobbing arttıkça, örgüt içinde yaşanan çatışmalar da bir azalma olacağı yorumunu yapabiliriz. Mobbing mağdurları, her konuda örgüt içinde bastırılacaklarından dolayı, örgüt içinde hiçbir konu da söz sahibi olmak, yorum yapmak ve katkı sunmak istemeyebilirler. Bu durumda mağdurun çatışmaya girmesine bile engel olmaktadır. Mobbing ve örgütsel çatışma alt boyutlarının ilişki analizi sonuçlarında ise ilişki düzeyinde anlamlı farklılıklar görülmemekle, birlikte negatif yönde ilişkiler görülmüştür. Örneğin mobbing ile bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, uzlaşma arasında negatif yönlü ilişki olduğu, sadece mobbing ile kaçınma arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda mobbing mağdurlarının, örgüt içinde meydana gelen çatışma ortamlarından uzak durduklarının sonucu olarak yorumlanabilir. Örgütsel çatışma ile mesleğe yönelik saldırılar, sosyal yaşama yönelik saldırılar ve şahsa yönelik saldırılar arasında negatif yönde ilişki tespit edilmiştir. Kaçınma ile mesleğe yönelik saldırılar, sosyal yaşama yönelik saldırılar ve sosyal yaşama yönelik saldırılar arasında pozitif yönde ilişki saptanmıştır. Bu durumda mobbing mağdurlarının kaçınma alt boyutunu tercih ettiklerini göstermektedir. Asunakutlu ve Safran (2006) yaptıkları çalışmada mobbing uygulamaları arttıkça, çatışan tarafların her ikisinin de olumsuz olarak etkileneceği yolları seçtiklerini saptamışlardır. Zapf



(1999) yaptığı araştırmasında mobbing mağdurlarının, örgüt içi çatışmalardan uzak durduklarını saptamıştır. Yapılan araştırmalar ve bulgular göstermektedir ki üniversitelerde örgütsel çatışmanın mobbinge oranla örgüt ortamlarında daha fazla hissedildiği, çatışmanın iyi yönetilmesiyle üniversitelerin gelişimlerinin desteklenebileceği, örgüt ortamlarında yeni yapılanmaların ortaya çıkabileceği söylenebilir. Üniversite ortamında meydana gelen mobbingin ise öğretim elemanlarında; stres, aksiyete, nevrotik bozukluklar vb. durumlara neden olarak, onların örgüt içinde meydana gelen çatışmalardan uzak durmalarına neden olabilmektedir.

#### **4.1. Öneriler**

Bu bölümde araştırmanın bulgularına göre uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

##### **4.1.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler**

- Örgütsel çatışmanın bütünleştirme boyutunu daha çok orta yaş grubunun seçtiği tespit edilmiştir. Bu göstermektedir ki belli bir yaştan sonra öğretim elemanlarının çatışmaları çözerken, her iki tarafın da memnun kalacağı çözüm yolları üretmeye çalışmaktadırlar. Buna göre 30 yaş ve altı öğretim elemanlarına mentörlük programı uygulanabilir, bu programda; ben değil de biz algısının daha önemli olduğu hizmet içi eğitimlerle de desteklenmeye çalışılabilir.

- Örgütlerde meydana gelen mobbingin çok fazla olumsuz sonuca neden olmaktadır. İleri boyutlarda mağdurun kendine bile zarar vermesine neden olabilir. Mobbingin ortaya çıkması engellenmeli, mobbing uygulanmaya başladığında ise mağdur; mobbingin ne olduğunu ve kendi yasal haklarını bilmelidir. Mobbingin önüne geçilebilmesi için üniversiteler de mobbing kavramına ilişkin farkındalıklar sağlanabilir. Bu farkındalıklar kısa eğitimler veya eğitim, yönetim, hukuk, psikoloji vb. disiplinler arası çalışmalar yoluyla verilebilir.

- Mobbingin örgüt ortamında görülmesini azaltabilmek için yöneticiler; uzlaşmacı, bütünleştirici, paylaşımcı bir örgüt iklimi ve kültürü oluşturulabilir. Araştırmanın sonucunda tecrübe ve kıdem ilerledikçe öğretim elemanlarının daha çok bütünleştirme alt boyutunu seçtikleri saptanmıştır. Bu durum göstermektedir ki mesleğin ilk başlarında kişilerin daha hırslı ve ben merkezli oldukları mesleğin ilerleyen yıllarında ise ortak bir noktada birleşmeye

çalıştıkları söylenebilir.

- Hukuksal açıdan mobbing incelendiğinde mobbing ile ilgili direkt maddelere yer verilmediği saptanmıştır. Ülkemiz de mobbingin caydırıcılığının olması için hukuksal açıdan mobbing desteklenebilir.

- Örgütler de meydana gelen çatışmaların sadece olumsuz sonuçlar meydana getirmesi beklenmemelidir. Çatışmalar bazen de örgüt için de yaratıcılığın artmasına ve birçok yeniliğin meydana gelmesine katkı sağlamaktadır. Çatışmalar örgüt içinde takip edilmelidir eğer ki sonuçları olumsuz yönde ilerler ise o zaman hızlı bir şekilde örgütsel çatışma yönetim yollarından uygun olanlar seçilmeli ve uygulanmalıdır. Bu çözüm yollarından da anlık çözüm yolları seçilerek sadece günü kurtarmak amaçlanmamalıdır, aksine kalıcı çözüm yollarıyla örgütün kalıcılığı ve devamlılığı desteklenmelidir.

- Analiz sonuçları incelendiğinde mobbing ve örgütsel çatışma arasında negatif düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Bu durum göstermektedir ki mobbing mağdurları örgüt içinde çatışma olgusuna katılmamaktadırlar. Bu örgüt ortamlarında gelişimin ve değişimin olması beklenemez. Bu durumda mobbing mağduriyeti hızlı bir şekilde, örgüt yöneticilerinde yardımıyla çözülmelidir. Mağdurlara yasal hakları konusunda bilgilendirme sağlanarak mobbing olgusunun önüne geçilmelidir.

#### **4.1.2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

- Yapılan araştırmanın evrenini, Aydın Adnan Menderes Üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Yapılacak diğer araştırmalarda, Ülkemizin farklı illeri evren olarak seçilerek karşılaştırılmalı çalışmalar yapılabilir.

- Araştırma bir devlet üniversitesini kapsayacak şekilde yapılmıştır, başka çalışmalarda özel üniversiteler de evren olarak seçilebilir.

- Yapılan araştırma üniversitede görev yapmakta olan tüm öğretim elemanlarıyla yürütülmüştür, bütünleştirme boyutunda profesörlerin ve araştırma görevlilerinin bulgularında ilgiler tespit edilmiştir. Başka çalışmada sadece profesörler ya da sadece araştırma görevlileri üzerinde de bir araştırma yapılarak çalışma desteklenebilir.

- Araştırmada iki adet hazır ölçek kullanılmıştır. Bunun yerine ölçek sorularının daha az olduğu başka ölçeklerle sağlanabilir.

- Yapılan araştırma da nicel araştırma yöntemi yapılmıştır. Bir başka araştırma da nitel araştırma yöntemleri uygulanarak çalışma farklı boyutlarda incelenerek, literatüre katkı sağlayabilir.

- Araştırma iki ana kavram üzerinde yürütülmüştür. Bir başka çalışmada sadece mobbing veya sadece örgütsel çatışma üzerinde yapılabilir; iki ölçekten veri toplamada gereken sayıya ulaşmakta zorluk çekilmiştir.

- Araştırma da mobbing ve örgütsel çatışma arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırma sonucunda ise aralarında düşük düzeyde negatif ilişki olduğu bulunmuştur. Çalışma mobbing ve örgütsel çatışma kavramları arasında sınırlandırılmıştır. Bu kavramlarla diğer örgütsel davranış (sinizm, tükenmişlik, yabancılaşma, örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, vb.) kavramları arasındaki ilişkilere de bakılarak literatüre katkı sağlayabilir.

## 5. KAYNAKLAR

- Akgeyik, T., Dellen, G. M. ve Uşen, Ş. (2013). *Çalışma Yaşamında Psikolojik Taciz* (Birinci baskı). Ankara: Özyurt Matbaacılık.
- Aksu, A., (2003). Örgütsel çatışma yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi*, 3 (2), 99-107.
- Altan, Y. (2015). Örgütsel çatışma ve etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), 4.
- Altunay, E., Oral, G. ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4 (1), 62-80.
- Altuntaş, C. (2010). Mobbing kavramı ve örnekleri üzerine uygulamalı bir çalışma. *Journal of Yaşar University*, 5 (18), 2995-3015.
- Arnejčič, B. (2016). Mobbing in company: Levels and typology. *Organizacija*, 49 (4), 240-250.
- Arpacıoğlu, G. (2008). İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz. 06 Haziran tarihi saat 14:10'da [www.hrdergi.com/tr](http://www.hrdergi.com/tr) adresinden alınmıştır.
- Artuk, E. M. (1994). Cinsel taciz ve ceza hukuku. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49 (3), 31-50.
- Aslan, Ş. (2004). Hastanelerde örgütsel çatışma: Teori ve örnek bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 599-617.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2006). Örgütlerde yıldırma uygulamaları (mobbing) ve çatışma arasındaki ilişki. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (11), 110-129.
- Aşkın, E. ve Aşkın, U. (2018). Çalışma yaşamında kadına yönelik mobbing: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 9 (24), 255-282 .
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar* (Birinci baskı). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Atman, Ü. (2012). İşyerinde psikolojik terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3, 150-172.
- Ayan, B. ve Yavuz, E. (2018). Örgütsel çatışma ve yönetim: Kamu örgütlerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (1), 745-762.
- Ayan, S., Şahbudak, E. (2012). Üniversitelerde asistanlara yönelik psikolojik taciz: Gazi, Kocaeli ve Cumhuriyet Üniversitesi Örneği. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 4 (1), 297-310.
- Bakioğlu, A., Ülker, N. (2018). Career Barriers Faced by Turkish Womwn Academics: Support for What? *Yükseköğretim Dergisi*, 8 (3), 313-321.

- Baltaş, A. (2013). Adı yeni konmuş bir olgu: İşyerinde yıldırma “mobbing”. 06 Haziran 2020 tarihi saat 11:50’de <https://www.acarbaltas.com/adi-yeni-konmus-bir-olgu-isyerinde-yildirma-mobbing/> adresinden alınmıştır.
- Baltaş, A. (2013). Adı yeni konmuş bir olgu: İşyerinde yıldırma “mobbing”. 06 Haziran 2020 tarihi saat 11:50’de <https://www.acarbaltas.com/adi-yeni-konmus-bir-olgu-isyerinde-yildirma-mobbing/> adresinden alınmıştır.
- Başaran, İ. E., (1981). Denetimde ikili çatışma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14(1), 231-243.
- Baron, A. R., Fortin, P. S., Frei, L. R., Hauver, A. L. and Shack, L. M. (1990). Reducing organizational conflict: The role of socially-induced positive affect. *The International Journal of Conflict Manageme*, 1 (2), 133-152.
- Başaran, İ. E., (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü* (Üçüncü baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Beck, M. E. And Betz, M. (1975). A comparative analysis of organizational conflict in schools. *Sociology of Education*, 48 (1), 59-75.
- Bucuklar, M. H. (2009). *Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Tükenmişlikleri ve Bazı Değişkenler ile İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (11.Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim* (Yedinci baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, A. (2016). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi* (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Carneora, A. M., Martinez, B. ve Mangas, S. R. (2010). Mobbing and its determinants: the case of Spain. *Applied Economics*, 42, 3777–3787.
- Cayvarlı, P. ve Şahin, S. (2015). Akademisyen algılarına göre üniversitelerde psikolojik yıldırma: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği. *Yükseköğretim Dergisi*, 5 (1), 9-25.
- Chomezyński P. (2020). Mobbing from the standpoint of symbolic interactionism. *Qualitative Sociology Review*, 16 (4), 52-62.
- Currie, D., Gormley, T., Roche, B. And Teague, P. (2016). The management of workplace conflict: contrasting pathways in the hrm literature. *International Journal of Management Reviews*, 19 (4), 492-509.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, 2013.
- Çarıkçı, H. İ. Ve Çelikkol, Ö. (2009). İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (9), 153-170.

- Çetin, C. ve Kurt, B. N. (2014). Mobbing ve çalışan sağlığı. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 25 (2), 111-126.
- Çinkır, Ş. Ve Kepenekçi, K. Y. (2003). Öğrenciler arası zorbalık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 34, 236-253.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri* (Birinci baskı). Ankara: Timaş Yayınları.
- Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23), 9.
- Dabu, B. And Drăghici, A. (2013). Mobbing and bullying in business organizations and consequences on human health. *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, 12 (1), 63-71.
- Davenport, N., Schwartz, D. R. ve Elliott, P. G. (1999). *Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace* (First edition). United States of America: Civil Society Publishing. Tamar Saguy, and Nurit Shna
- Davenport, N., Schwartz, D. R. and Elliott, P. G. (2005). *Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace* (Third edition). Ashland, Ohio: Civil Society Publishing.
- Deliveli, K. (2013). Üniversitelerde mobbing mağduru kadın yöneticiler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5 (1), 341-352.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23), 304-332.
- Dovidio, F. J., Saguy, T. And Shnabel, N. (2009). Cooperation and conflict within groups: Bridging intragroup and intergroup processes. *Journal Of Social Issues*, 65 (2), 429-449.
- Druzhilov, A. S. (2012). The problem of mobbing in a college department. *Russian Education & Society*, 54 (4), 69-77.
- Ehi, D. (2011). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin psikolojik şiddete (mobbing) ilişkin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Şiddete (Mobbing) İlişkin Görüşleri, Şanlıurfa.
- Eray, E. (2017). Rol çatışması, rol belirsizliği v iş tatmini ilişkiler: İletişim fakültesi dekanları üzerine bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (27), 201-213.
- Erdem, T. (2014). Mobbing ve mobbing ile mücadele yöntemleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 28 (4), 622-628.
- Erkılıç, T. A., (2014). Okul Yönetiminde İnsan İlişkileri., Sarpkaya, R., (Editör), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde* (408-414) (Dördüncü baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ertürk, A., (2013). Yıldırma davranışları nedenleri ve sonuçları. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2 (1), 147-149.

- Ertürk, M., (1994). Organizasyonlarda çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde bir anket uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (11), 121-147.
- Eskin, M., Harlak, H., Demirkıran, F. ve Dereboy,Ç. (2013). Algılanan stres ölçeğinin türkçeye uyarlanması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *Psikiyatri, Nöroloji ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 51 (3), 132-140.
- Gordon, G. and Darkenwald, J. (1971). *Administrative Science Quarterly*, 16 (4), 407-412.
- Gök, S. (2015). Mobbing sürecinde bireysel ve kurumsal mücadele. Sözlü bildiri, *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı*. Ankara: 195-202.
- Gümüşeli, İ. A. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Gür, S. (2018). Paranoid kişilik bozukluğu. 30 Ağustos 2020 tarihi saat 13:45'te <http://www.turkpdr.com/makale/ruh-sagligi/paranoid-kisilik-bozuklugu.net> adresinden alınmıştır.
- Güven, N. (2019). *Devlet Okullarındaki Eğitim Çalışanlarının Maruz Kaldıkları Mobbing Durumları ve Mobbing ile Baş Etme Yöntemleri*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Muğla.
- Güven, A., Kaplan, Ç., ve Acungil, Y. (2018). Türkiye'de özel ve kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin mobbing algısı. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 10 (18), 43-58.
- Grop, T. C. (2004). *Analyse sozialer konflikte und mobbing am arbeitsplatz – eine tagebuchstudie (ASKA-Projekt)*. Doktorarbeit, Fachbereich Psychologie und Sportwissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main.
- Haberal, D. G. (2014). *Örgütsel çatışma nedenleri, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı, Bolu.
- Hacıcaferoğlu, S. (2014). Ortaöğretimde çalışan branş öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) davranışlarına uğrama düzeyleri ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 111-128.
- Harthill, S. (2008). Bullying in the workplace: Lessons from the United Kingdom. *Minneosata Journal Of International Law*, 17 (2), 247-302.
- Hendrix, H. W., Rueb, D. J. and Steel, P.R. (1998). Sexual harassment and gender differences. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13 (2), 235-252.
- Hilal, Ö., Elif, E.D., Nazenin, İ., Müdüroğlu, A. Ve Rehat, F. (2015). Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 2 (1), 27-33.

- Horst, K. (1998). *Mobbing in Der Schula*. Lichtenau: AOL.
- İlhan, Ü. (2010). İşyerinde psikolojik tacizin (mobbing) tarihsel arka planı ve Türk hukuk sisteminde yeri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10 (4), 1175-1186.
- İş Kanunu (2003, Mayıs). 16 Eylül 2020 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857> adresinden alınmıştır.
- İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi. *Resmî Gazete* (2011, Mart). 19 Eylül 2020 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319-8.htm> adresinden alınmıştır.
- İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve çözüm önerileri komisyon raporu (2010, Nisan). *Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları*. Ankara, 7-231.
- Jacop, F. and Kehinde, A. (2011). conflict and conflict management in tertiary institutions: The case of nigerian universities. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 7 (1), 273- 288.
- Kalay, F., Oğrak, A. ve Nışancı, N. Z. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 127-143.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Kapıcı, S. ve Radmard, S. (2016). Eğitim örgütlerinde çatışma ve çatışma yönetimi üzerine bir araştırma: İzmir Balçova örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 55-79
- Karataş, M. (2010). Türkçede iletişim sorunları ve nedenleri. *Türk Dili Araştırmaları Yıllığı-Belleten*, 56 (1), 81-100.
- Karataş, S. (2007). Afyonkarahisar ili merkez ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin kurum içi çatışmaları yönetim biçimine ilişkin görüşleri. *Bilim Eğitim Düşünce Dergisi*, 7 (2), 14-24.
- Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, D. Z. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (3-4), 215-237.
- Karcıoğlu, F, Çelik, Ü . (2012). Mobbing (Yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (1), 59-75.
- Kıral, E. (2019). Çatışma ve kriz yönetimi., N. Cemaloğlu ve M. Özdemir. (Editörler), Eğitim yönetimi içinde (451-506) (birinci baskı). Ankara. Pegem Akademi.
- Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Kırel, Ç., (1997). Örgütsel çatışma ve güç ilişkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 477-492.



- Kochan, A. T., Huber, P. G. and Cummings, L.L. (1975). Determinants of intraorganizational conflict in collective bargaining in the public sector. *Administrative Science Quarterly*, 20 (10), 10-23.
- Koç, M. ve Bulut, U. H. (2009). Ortaöğretim öğretmenlerinde mobbing: cinsiyet yaş ve lise türü değişkenleri açısından incelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 1 (1), 64 – 80.
- Koçak, Z. ve Aktaş, M. (2019). Çatışma ve çatışma yönetimi kavramlarına güncel bir bakış. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Kapadokya Sosyal Bilimler Öğrenci Kongresi Özel Sayısı*, 1 (2), 130-137.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği* (Sekizinci baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konaklı, T. (2011). *Üniversitelerde yıldırma ve kültürel değerlerin yıldırma ile başa çıkma yaklaşımlarına etkisi*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kovacic, A., Podgornik, N., Zorica P. and Raspor, A. (2017). Mobbing in a non-profit organisation. *Organizacija*, 50 (2), 178-186.
- Kök, B. S. (2006). İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 433-448.
- Köz, K. (2016). *Eğitim Yöneticilerinin Çatışma Yönetimine Bakış Açılırları ve Çatışma Yönetim Stratejileri*. Yüksek Lisan Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Laçiner, V. (2006). İş yerinde psikolojik taciz (mobbing). 27 Temmuz 2020 tarihi saat 21.15'te [http:// www.tuikishweekly.net](http://www.tuikishweekly.net) adresinden alınmıştır.
- Lee, O. H. and Rogan, G. R. (1991). A cross-cultural comparison of organizational conflict management behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 2 (3), 181-199.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-187.
- Lorenz, K. (1966). *On Aggression* (First edition). United Kingdom Methuen & Co. Ltd.
- Love, M. K., Tatman, W.A. and Chapman, P. B. (2010). Role stress, interrole conflict, and job satisfaction among university employees: The creation and test of a model. *Journal Of Employment Counseling*, 47 (1), 30-37.
- Matthiesen, B. S. and Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 13 (2), 202-248.
- Meere, M. (2005). Employee engagement: Impact of leadership styles dysfunctional management practices. *Swinburne University Of Tecnology Research*, 1-13.

- 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.
- Namie, G., Lutgen, P. S. (2010). Active and passive accomplices: The communal character of workplace bullying. *International Journal of Communication*, 4, 343-373.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239-249.
- Niederauer, S. (2006). *Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışma çözme stilleri*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Orpen, C. (1982). How much role conflict is there in the job of university lecturer? An international comparison. *Research in Higher Education*, 17 (4), 321-332.
- Otrar, M. ve Övü, Y. (2013). Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasındaki ilişki (Gebze İlçesi Örneği). *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 26 (26), 95-110.
- Özer, İ. (2014). *Okullarda öğretmenlerin yaşadığı çatışma ve çatışma yönetim stilleri*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özler, E. ve Mercan, N. (2009). *Yöneltil ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde çatışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 81-114.
- Özdamar, K., (1997). *Paket Programları ile İstatiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Özdaşlı, K. ve Alparslan, M. A. (2009). Çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin tutumlar: Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları yöneticileri üzerinde mukayeseli bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 15-24.
- Özdemir, E. (2019). *Mobbingin örgütsel bağlılığa etkisi; Konya ilinde imalat sanayiinde çalışanlar üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kto Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı, Konya.
- Özgan, H., Kara, M. ve Arslan, C.M. (2013). Öğretmenlerin okul yöneticilerine uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamaları ve etkileri. *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Uyguladıkları Psikolojik Yıldırma Uygulamaları ve Etkileri*, 1 (1), 2-14.
- Özgür, G. (1993). Sözü edilmeyen bir konu "cinsel taciz". *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 9 (2), 81-85.
- Özgür, M. (2019). Toplumda kutuplaşma ve eğitimi. 01 Aralık 2020 tarihi saat 01:23' te <https://www.baslangicnoktasi.org/toplumda-kutuplasma-ve-egitimin->

onemi/adresinden alınmiştir.

- Özkalp, E. (2013). Örgüt İçinde Birey ve Kişilik. Kırel, Ç. A. ve Ağlargoç, O., (Editörler), *Örgütsel Davranış içinde* (28-54). Ankara: Saray Matbaacılık.
- Özler, D. E. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Öztaş, U. ve Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: Antalya serbest bölgesinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, **1** (1), 9-24.
- Özyer, K. ve Orhan, U. (2012). Akademisyenlere uygulanan psikolojik tacize yönelik ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, **12** (4), 511-518.
- Polat, S. ve Arslan, H. (2004). Yüksek öğretim örgütünde görev yapan yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, **10** (3), 430-457.
- Poussard, M. J., Çelik, S. T. ve Bingöl, B. H. (2018). Mobbing in higher education: descriptive and inductive case narrative analyses of mobber behavior, mobbee responses, and witness support. *Educational Sciences: Theory & Practice*, **18** (2), 471-494.
- Prevost, L. and Hunt, L. (2018). Bullying and mobbing in academe: A literature review. *European Scientific Journal*, **14** (8), 1-15.
- Rahim, A. M. (2001). *Managing Conflict in Organizations* (Third edition). United States of America: Quorum Books.
- Robbins. S. P., Judge, T. A., (2013). *Örgütsel Davranış* (Çeviri Editörü, Erdem, İ.), Ankara: Nobel Yayıncılık (Eserin orijinali 14. Baskı olarak 2013'te yayımlandı).
- Sevinçok, L. (2016). Mobbing (işyerinde psikolojik taciz). *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, **5**, 1-18.
- Sheehan, M. (2004). *Workplace Mobbing: A Proactive Response*. Paper presented at the Workplace Mobbing Conference.
- Silkü, A. H. ve Yalçınkaya, M. (2008). Öğretim elemanlarının çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi*, **3**, 339-356.
- Sönmez, D. E. Ve Cemaloğlu, N. (2018). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki. *Kastamonu Education Journal*, **26** (6), 1952-1960.
- Smith, G. C. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of intra-organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, **10** (4), 504-529.
- Şahin, M. (2013). Mobbing olgusuna anatomik bir bakış: üniversite özelinde vaka analizi. *Akademik Bakış Dergisi*, **38**, (1-20).
- Şenerkal, R. ve Çorbacıoğlu, 9S. (2015). Akademik personelin algıladığı psikolojik taciz

davranışları ile iş performansı, psikolojik ve fizyolojik sağlık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1),107-135.

Şenerkal, R. (2014). *Üniversitelerde Akademik Personele Yönelik Mobbing Süreci: Mobbing Davranışları ile Akademisyenlerin Sağlığı Ve Bireysel Performansı İlişkisi.*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

Şimşek, A. (2014). Mobbing kaderimiz midir? *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 1 (2), 36-45.

Şimsek, M. Ş. (1987). Örgütlerde çatışma ve yaratıcılığın yönetimi. *Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (1-2), 13.

Şirin, F. E. ve Yetim, A. A. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerinin yönetici ve akademisyen algılarına göre incelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (4), 186-198.

Tanrıverdi, D. (2016). *Üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının mobbing deneyimleri ve mobbingin bireyler üzerindeki psiko-sosyal etkileri.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Hizmet Anabilim Dalı, Ankara.

Teague, P., Roche, W. K., Gormley, T., and Currie, D. (2015). *How Should Workplace Conflict Be Managed? Contrasting Pathways in the Literature.* Labour Relations Commission Report.

Tepe, S., Eti, S. ve Çabuk, A. (2020). Akademisyenlerde mobbing algısının iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, COVID-19 ÖZEL SAYISI*, 483-498.

Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 81-89.

Tınaz, P. (2006). Çalışma yaşamında psikolojik bir dram: mobbing. 14 Ağustos 2020 tarihi saat 15:06'da <http://dosya.toprakisveren.org.tr/makale/2006-71-pinartinaz.pdf> adresinden alınmıştır.

Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 4 (11), 13-28.

Tınaz, P. (2008). *İş yerinde Psikolojik Taciz* (İkinci baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)* (Üçüncü baskı). İstanbul: Beta Basım.

Tokat, B., (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 23-40.

Tolay, E. Ve Baysal, S. (2019). Kadın akademisyenlerde iş-aile çatışmasına neden olan faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (2), 793-821.

- Topaloğlu, C. (2011). Yönetim kuramları ve örgüt içi çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (1), 249-265.
- Toytok, E. H., Açıköz, A., (2013). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1 (2), 24 – 36.
- Tuglu, A. (1996). *Örgütsel çatışma ve yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 1-28.
- Türk Borçlar Kanunu (2011, Ocak). 17 Eylül 2020 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6098>. adresinden alınmıştır.
- Türk Ceza Kanunu (2004, Eylül). 15 Eylül 2020 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin> adresinden alınmıştır.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2020). <http://www.tdk.gov.tr> adresinden 03.11.2020 tarihinde
- Türk Medeni Kanunu (2011, Kasım). 18 Eylül 2020 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4721>.adresinden alınmıştır.
- Türkeli, A. H. (2015). *Mobbing ve mobbingin örgütsel bağlılığa etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982, Kasım). 10 Eylül 2020 tarihinde <https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa> adresinden alınmıştır.
- Varoğlu, D. (2013). Örgütlerde çatışma., Kirel, Ç. A., ve Ağlargoş O. (Editörler), *Örgütsel Davranış içinde* (119-127) (İkinci baskı). Ankara: Saray Matbaacılık.
- Vartia, M. (2002). *Workplace bullying – a study on the environment, well-being and health; people and work research reports*. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki.
- Wall, J. Ve Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21 ,515-558.
- Williams-Jones, B. and MacDonald, C. (2008). Conflict of interest policies at Canadian Universities: Clarity and content. *Journal of Academic Ethics*, 6, 79-90.
- Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısını etkileyen faktörler: Sdii tıp fakültesi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.

- Yılmaz, B. (2018). Obsesif kompulsif bozukluk tedavisinde güncel yaklaşımlar. *Lectio Scientific Journal of Health and Natural Sciences*, 2 (1), 21-42.
- Yılmaz, S.Ü. (2019). Örgütsel çatışma yönetimi ve stratejileri. *Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Dergisi*, 6 (42), 2768-2779.
- Yurdunkulu, A. ve Oktay, A. (2020). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma durumları ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Düzce-Merkez Örneği). *Trakya Eğitim Dergisi*, 10 (1), 285-302.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1-2), 70-85.
- Zippel, K. (2008). Practices of implementation of sexual harassment policies: Individual versus collective strategies. *Review of Polic Research*, 20 (19), 175-197.

## 6. EKLER

Ek-1. Kullanılan Ölçekler

### ANKET FORMU

**Değerli Öğretim Elemanı,**

Öğretim elemanlarının mobbing ve örgütsel çatışma algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yüksek lisans tez çalışması yapmaktayım. Yapmakta olduğum çalışmada üç bölüm bulunmaktadır. **Bölüm I’ de** kişisel özellikleriniz ve eğitim durumunuzla ilgili bilgiler bulunmaktadır. **Bölüm II’ de** “Psikolojik Şiddet (Mobbing) Ölçeği” ve **Bölüm III’ te** ise “Örgütsel Çatışma Ölçeği” bulunmaktadır.

Yapılacak bu çalışmanın devam ettirilmesi ve sonuçlandırılması için siz değerli öğretim elemanlarının sunacağı katkılar büyük önem arz etmektedir. Yapılacak olan bu çalışma 2 sayfadan ve 62 maddeden oluşmaktadır. Uygulama yaklaşık 7-8 dakikanızı alacaktır. Yapacak olduğunuz işaretlemler başka bir amaçla kullanılmayacak veya paylaşılmayacaktır. Bu çalışmaya yapacak olduğunuz katkılardan dolayı şimdiden çok teşekkür eder ve siz değerli hocalarımıza saygılarımı sunarım...

**Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ULUTAŞ**

**DANIŞMAN**

**Hümeyra USTA**

**Adnan Menderes Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi**

## BÖLÜM I

### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki soruları size en uygun seçenekleri işaretleyerek yanıtlayınız.

#### 1. Cinsiyetiniz?

1.( ) Kadın      2.( ) Erkek

#### 2. Medeni Durumunuz?

1.( ) Evli      2.( ) Bekar      3.( ) Boşanmış

#### 3. Çocuğunuz var mı?

1.( ) Evet      2.( ) Hayır

#### 4. Yaşınız

1.( ) 20-29      2.( ) 30-39      3.( ) 40+

#### 5. Unvanınız?

1.( ) Prof. Dr.      2.( ) Doç. Dr.      3.( ) Dr. Öğr. Üyesi      4.( ) Öğr. Gör.

5.( ) Araş. Gör.

#### 6. Kıdem Yılıınız?

1.( ) 0-5      2.( ) 6-10      3.( ) 11-15      4.( ) 16-20      5.( ) 21+

#### 7. Fakülteniz?

1.( ) Eğitim Fak.      2.( ) Edebiyat Fak.      3.( ) Fen Fak.  
4.( ) Hemşirelik Fak.      5.( ) İ.İ.B.F      6.( ) Mühendislik Fak.  
7.( ) Sağlık Bilimleri Fak.      8.( ) Spor Bilimleri Fak.      9.( ) Tıp Fakültesi  
10.( ) Turizm Fak.      11.( ) Veteriner Fak.      12.( ) Ziraat Fak.  
13.( ) MYO      14.( ) İslami İlimler Fak.      15.( ) Yüksek Okul  
16.( ) Diş Hekimliği Fak.      17.( ) Konservatuvar



## BÖLÜM II

### MOBBİNG ÖLÇEĞİ

Bu bölümde öğretim elemanlarının Mobbing düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerden oluşan 34 maddelik bir anket bulunmaktadır. Sizden istenen bir öğretim elemanı olarak bu ifadeleri hangi sıklıkla yaşadığınızı belirtmenizdir. “Hiçbir zaman, çok az zaman, ara sıra, çoğu zaman, her zaman” seçeneklerini içeren 5 basamaklı bir ölçek verilmiştir. Hangi seçenek size en uygunsa(X) ile işaretleyiniz.

**\*Psikolojik Şiddet (Mobbing):** Günümüzde bu kavram örgütlerde çalışanlar arasında meydana gelen psikolojik şiddet yani, hakaret, alay etme, dışlama, vb. olumsuz tutum ve davranışlarla ifade edilmektedir.

Madde No	Mobbingle İlgili İfadeler	Hiçbir Zaman	Çok Az Zaman	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1.	Davranış ya da sözle, yaptığım işin önemli olmadığı ima edilir.					
2.	Diğer çalışanlar okulun olanaklarından rahatlıkla yararlanırken, bana zorluk çıkarılır.					
3.	Alanımla doğrudan ilgili olmayan gereksiz işler bana verilir.					
4.	İş yüküm her geçen gün arttırılır.					
5.	Başarılarım ve gayretlerim yıkıcı bir dille eleştirilir.					
6.	Her yaptığım işte açık bulunmaya çalışılır,					
7.	Ders sırasında bir mazeret belirtmeksizin sınıfımın kapısı açılıp kapanır.					
8.	Meslektaşlarımla eşit olmayan kitlelerle değerlendirilirim.					
9.	Görev uzatımı ile tehdit edilirim.					
10.	Grup çalışmalarında beklenen sonuç elde edilmemiş ise tüm hata bana yüklenir.					
11.	Yetersiz gibi görünmem için en zor görevler bana verilir.					
12.	Kişilik yapıma uymayan görevler verilir.					
13.	Yönetmelik hükümleri ve kurallar aleyhimde kullanılır.					
14.	En küçük bir hata durumunda yazılı olarak uyarılırım.					
15.	Diğer çalışanların veya öğrencilerin olduğu ortamda azarlanırım.					
16.	Ortaya çıkardığım güzel çalışmamalarım takdir edilmeyip, yok sayılır.					
17.	Arkadaşlarımla konuşmam engellenir.					
18.	Ortamdan dışlanıp, yokmuşum gibi davranılır.					
19.	Kurumca yapılan sosyal etkinliklerden dışlanırım.					
20.	Benimle yakınlığı nedeniyle arkadaşlarımda dışlanır.					
21.	Arkadaşların evlerinde yaptıkları toplantılara çağrılmam.					
22.	Yalancı olduğum ima edilir.					
23.	Hakkımda asılsız dedikodular çıkartılır.					
24.	Akıl hastası olduğum ima edilir.					
25.	Konuşma şeklim, ses tonum vb., taklit edilerek benimle alay edilir.					
26.	Siyasi görüşümle alay edilir.					
27.	Dini inanç ve etnik kökenimden dolayı aşağılanırım.					
28.	Yalnız kaldığımda cinsellik içeren sözlerle taciz edilirim.					
29.	Özel yaşantım ve ilişkileri yerli yersiz gündeme getirilir.					
30.	Onur kırıcı lakaplarla çağrılırım.					
31.	Özel eşyalarım (araba vb.) zarar verilir.					
32.	Okuldan sürülmekle tehdit edilirim.					
33.	Başıma kötü şeylerin geleceği ile tehdit edilirim.					
34.	Telefonla rahatsız edilirim.					

### BÖLÜM III

#### ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ

Bu bölüm öğretim elemanlarının örgütsel çatışma düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerden oluşan 28 maddelik bir anket bulunmaktadır. Sizden istenen öğretim elemanı olarak bu ifadeleri ne sıklıkla yaşadığınızı belirtmenizdir. “Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, orta düzeyde katılıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” seçeneklerini içeren 5 basamaklı bir ölçek verilmiştir. Hangi seçenek size uygunsa (X) ile işaretleyin.

**\*Örgütsel Çatışma:** Örgüt içinde; Kişilerin, farklı bakış açılarına sahip olmaları, zıtlaşmaları, ahenk içinde olmamaları vb. kelimelerle ifade edilebilir.

Madde No	Örgütsel Çatışma Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla ele almaya çalışırım.					
2.	Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.					
3.	Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.					
4.	Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.					
5.	Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.					
6.	Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için iş birliği yaparım.					
7.	Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.					
8.	Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerine karşılamaya çalışırım.					
9.	Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.					
10.	İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğerim.					
11.	İş arkadaşlarımla genellikle ayrıcalık tanırım.					
12.	Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarırım.					
13.	İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.					
14.	Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimini kullanırım.					
15.	İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.					
16.	İstedğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.					
17.	Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.					
18.	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.					
19.	Kendimi ortaya atmadan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olağan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.					
20.	İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.					
21.	İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.					
22.	İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
23.	İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.					
24.	İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.					
25.	Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.					
26.	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.					
27.	Uzlaşmaya varabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.					
28.	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödünde verebilirim.					



T.C.  
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Eğitim Araştırmaları Etik Kurulu

Sayı : 84982664-050.01.04  
Konu : 2020/17-II Sayılı Etik Kurul Kararı  
(Hümeyra USTA)

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ULUTAŞ  
Öğretim Üyesi

Danışmanlığını Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ULUTAŞ'ın yürüttüğü Hümeyra USTA'ya ait "Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı araştırma için 06.11.2020 tarih ve 2020/17 sayılı Eğitim Araştırmaları Etik Kurulu toplantımızda alınan II nolu karar aşağıya çıkarılmıştır.

Bilgilerinize rica ederim

**e-İmzalıdır**  
Doç.Dr. Sezai KOÇYİĞİT  
Kurul Başkanı

**KARAR II**

Danışmanlığını Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ULUTAŞ'ın yürüttüğü Hümeyra USTA'ya ait "Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı araştırma başvurusu görüşüldü.

Danışmanlığını Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ULUTAŞ'ın yürüttüğü Hümeyra USTA'ya ait "Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı araştırmanın etik açıdan uygun olduğuna, oy birliği ile karar verildi.

Evrakı Doğrulamak İçin: <https://ebys.adu.edu.tr/enVision/Dogrula/84K51U6>

Eğitim Fakültesi Merkez Kampüs Aytepe Mevkii 09010 Efeler/Aydın  
Telefon No: 0256 214 20 23 Faks No: 0256 214 10 61  
E-Posta: [egitimetik@adu.edu.tr](mailto:egitimetik@adu.edu.tr) İnternet Adresi: [site.adu.edu.tr/etikkurulu/eack/](http://site.adu.edu.tr/etikkurulu/eack/)

Bilgi İçin: Gönül YARDIM  
Unvan: Bilgisayar İşletmeni  
Telefon No: 3104

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

### Ek-3. Araştırma İzni

