ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÇATIŞMANIN İŞ YERİ ZORBALIĞINA ETKİSİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Fatma SAĞLAM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Esra ERENLER TEKMEN

Çankırı- 2018

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÇATIŞMANIN İŞ YERİ ZORBALIĞINA ETKİSİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Fatma SAĞLAM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Esra ERENLER TEKMEN

Çankırı- 2018

İÇİNDEKİLER

Sayfa

Bilimsel Etik Bildirimi ..... **i**
Tez Kabul ve Onay ..... **ii**
Önsöz ..... **iii**
Özet ..... **iv**
Summary ..... **v**
Tablolar Listesi ..... **vi**
Şekiller Listesi ..... **vii**

GİRİŞ **1**
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA **3**
1.1. Çatışma Kavramı 3
1.2. Çatışma Süreci 5
1.3. Çatışma İle İlgili Yaklaşımlar 6
1.3.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım 6
1.3.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Yaklaşım 7
1.3.3. Modern (Etkileşimci) Yaklaşım 8
1.4. Örgütsel Çatışma Türleri 10
1.4.1. Tarafları Bakımından Örgütsel Çatışmalar 10
1.4.1.1. Kişisel Çatışma 10
1.4.1.2. Kişiler Arası Çatışma 10
1.4.1.3. Grup İçi Çatışma 12
1.4.1.4. Gruplar Arası Çatışma 13
1.4.1.5. Örgütler Arası Çatışmalar 13
1.4.2. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırma 13
1.4.2.1. Dikey ve Yatay Çatışma 13
1.4.2.2. Emir- Komuta ve Kurmay Çatışması 14
1.4.3. Niteliğine Göre Çatışmalar 14
1.4.3.1. Fonksiyonel Çatışma 14
1.4.3.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma 14
1.5. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri 15
1.6. Örgütsel Çatışmanın Sonuçları 16
1.6.1. Çatışmanın İşlevsel Sonuçları 17
1.6.2. Çatışmanın İşlevsel Olmayan Sonuçları 17

1.7. Çatışma Yönetimi, Tarzları ve Modelleri 18
1.7.1. Çatışma Yönetimi 18
1.7.2. Çatışma Yönetimi Tarzları 19
1.7.2.1. Rekabete Dayalı Çatışma Tarzları 19
1.7.2.1.1. Kaybet-Kaybet Tarzı 20
1.7.2.1.2. Kaybet- Kazan Tarzı 20
1.7.2.1.3. Kazan- Kaybet Tarzı 20
1.7.2.1.4. Kazan- Kazan Tarzı 21
1.7.3. Çatışma Yönetimi Modelleri 21
1.7.3.1. Problem Çözme/ Bütünleştirme 24
1.7.3.2. Ödün Verme/ Yumuşatma/ Uyma 26
1.7.3.3. Hükmetme/ Zorlama/ Güç Kullanma 27
1.7.3.4. Kaçınma 28
1.7.3.5. Uzlaşma 29

BÖLÜM 2: İŞ YERİ ZORBALIĞI 30
2.1. İş Yeri Zorbalığı (Workplace Bullying) Kavramı 30
2.2. İş Yeri Zorbalığı İle İlgili Kavramlar 33
2.3. İş Yeri Zorbalığının Temel Elemanları 35
2.4. Zorbalık Türleri 37
2.4.1. Dikey Zorbalık 37
2.4.2. Yatay Zorbalık 37
2.5. İş Yerinde Zorbalığın Nedenleri 37
2.6. İş Yerinde Zorbalık Sürecinde Roller 39
2.6.1. Zorbalar 40
2.6.2. Zorbalık Mağdurları 41
2.6.3. İzleyiciler 42
2.7. İş Yerinde Zorbalığın Sonuçları 43
2.8. Değişkenler Arasındaki İlişkiler 45
2.8.1. Çatışma ve İş yeri Zorbalığı Arasındaki İlişkiler 45
2.8.2. Çatışma Yönetimi Tarzları ve Zorbalık Arasındaki İlişkiler 46

BÖLÜM 3: ÇATIŞMANIN İŞ YERİ ZORBALIĞINA ETKİSİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ 49
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 49
3.2. Araştırmanın Modeli 50

3.3. Araştırmanın Hipotezleri 51
3.4. Metodoloji 55
3.4.1. Araştırma Anket Formunun Hazırlanması 55
3.5. Örneklem ve Veri Toplama 56
3.6. Anketin Pilot Uygulaması (Ön Testi) 57
3.7. Ön Analizler 57
3.7.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular 57
3.7.2. Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular 59
3.7.3. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları 59
3.8. Çalışmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular 67

BÖLÜM 4: SONUÇ, TARTIŞMA, KISITLAR VE ÖNERİLER 76
4.1. Sonuç ve Tartışma 76
4.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler 80

KAYNAKÇA 82
EKLER 100
ÖZGEÇMİŞ 104

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım *[*Çatışmanın İş Yeri Zorbalığına Etkisinde Çatışma Yönetimi Tarzlarının Düzenleyici Rolü*]* adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

07/09/2018

Fatma SAĞLAM

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

[Fatma Sağlam] tarafından hazırlanan *[Çatışmanın İş Yeri Zorbalığına Etkisinde Çatışma Yönetimi Tarzlarının Düzenleyici Rolü]* başlıklı bu çalışma, 07/09/2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *[oybirliğiyle]* başarılı bulunarak jürimiz tarafından *[İşletme]* Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Başkan : ……. İmza: ……..

Danışman : …… İmza: ……..

Üye : …… İmza: ……..

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 16/08/2018 tarih ve 2018/28-13 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Unvanı Adı Soyadı
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

[Çatışmanın İş Yeri Zorbalığına Etkisinde Çatışma Yönetimi Tarzlarının Düzenleyici Rolü] konusu, günümüz çalışanlarının iş yerinde yaşadıkları sorunlar ve bu sorunları yönetmeye yönelik izledikleri tarzlar bağlamında üzerinde durulmaya değer bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımını esirgemeyen danışman hocam Doktor Öğretim Üyesi Esra Erenler Tekmen'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan ailem ve eşime şükranlarımı sunarım.

07/09/2018

Fatma SAĞLAM

Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Çatışmanın İş Yeri Zorbalığına Etkisinde Çatışma Yönetimi Tarzlarının Düzenleyici Rolü
Tezin Yazarı : Fatma SAĞLAM
Danışman : Esra ERENLER TEKMEN
Anabilim Dalı: İşletme
Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon
Kabul Tarihi : 07/09/2018
Sayfa Sayısı :13 (ön kısım) + 99 (tez) + 6 (ekler)

Bu çalışmanın amacı, örgütsel yaşamda sıklıkla karşılaşılan çatışmanın iş yeri zorbalığı üzerinde etkili olup olmadığını araştırmaktır. Bunun yanı sıra söz konusu ilişkide çatışma yönetimi tarzlarının düzenleyici rolünün olup olmadığı da incelenmiştir. Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler, Çankırı Emniyet Müdürlüğü çalışanlarından oluşan örneklemden toplanan verilerle test edilmiştir. Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır.

Örgütlerde yaşanan çatışmalar, görev ve ilişki çatışması olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Modelde yer alan değişkenler arasındaki doğrudan etkilerin test edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca, çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde çatışma yönetimi tarzlarının etkisini ölçmeye yönelik olarak process analizi uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, görev çatışmasının ve ilişki çatışmasının iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışı üzerinde anlamlı ve doğru yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çatışma yönetimi tarzlarından "kaçınma" tarzının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü bulunduğu belirlenirken, "problem çözme", "ödün verme", "uzlaşma" ve "hükmetme" tarzlarının ise söz konusu ilişki üzerinde düzenleyici etkilerine rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma yönetimi tarzları, İş yeri zorbalığı

Çankırı Karatekin Üniversity Graduate School of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: The Moderating Role of Conflict Management Styles on The Effect of Conflict on Workplace Bullying	
Author	**:** Fatma SAĞLAM
Supervisor	**:** Esra ERENLER TEKMEN
Department	**:** Department of Business Administration
Sub-field	**:** Management and Organization
Date	**:** 07/09/2018

The aim of this study is to examine whether conflict, which is frequently encountered in organizational life, has an impact on workplace bullying. In addition, it has been examined whether conflict management styles have a regulatory role in the aforementioned relation. The hypotheses developed within the scope of the study were tested with data collected from the sampling of Çankırı Police Department employees. The data of the study were obtained by survey.

The conflicts in organizations were discussed in two dimensions: the task and the relation conflict. Regression analysis was performed to test the direct impacts of the variables included in the model. In addition, process analysis was performed to measure the impact of conflict management styles on the relation between conflict and workplace bullying.

As a result of the conducted analyses, it was determined that the task conflict and the relation conflict had a significant and direct impact on the behaviour of exposure to workplace bullying. Also, the style of "avoidance" from conflict management styles was determined to have a regulatory role in the relation between conflict and workplace bullying. However, no regulatory effects of "problem solving", "compromising", "reconciliation" and "dominating" styles were encountered on the aforementioned relation.

Keywords: Conflict, Conflict management styles, Bullying at work

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No **Sayfa**

Tablo 1.1 : Örgütsel Çatışmaya Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Bakış Açılarının Karşılaştırılması 9

Tablo 1.2 : Blake, Shepard ve Mouton' un Çatışma Yönetimi Tarzları 22

Tablo 2.1: Değişik Araştırmacılar Tarafından İş Yeri Zorbalığı İçin Kullanılan Kavramlar ve Tanımlar 39

Tablo 2.2 : Zorbalık Sürecinde Roller 40

Tablo 3.1 : Çalışmanın Öntest Sonuçları 57

Tablo 3.2 : Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular 58

Tablo 3.3 : Soru Kağıdında Yer Alan İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri 60

Tablo 3.4: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve VIF Değerleri 64

Tablo 3.5: Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları 64

Tablo 3.6 : Temel Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi 66

Tablo 3.7 : Çatışmanın İş Yeri Zorbalığına Maruz Kalma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 67

Tablo 3.8: Görev Çatışması Kaynaklı Kişiler Arası Çatışmanın İş Yeri Zorbalığına Maruz Kalma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .. 68

Tablo 3.9 : İlişki Çatışması Kaynaklı Kişiler Arası Çatışmanın İş Yeri Zorbalığına Maruz Kalma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .. 68

Tablo 3.10: Çatışma İle İş Yeri Zorbalığı Arasındaki İlişkide Problem Çözme Tarzının Düzenleyici Etkisi 70

Tablo 3.11 : Çatışma İle İş Yeri Zorbalığı Arasındaki İlişkide Kaçınma Tarzının Düzenleyici Etkisi 71

Tablo 3.12 : Çatışma İle İş Yeri Zorbalığı Arasındaki İlişkide Ödün Verme Tarzının Düzenleyici Etkisi 73

Tablo 3.13: Çatışma İle İş Yeri Zorbalığı Arasındaki İlişkide Uzlaşma Tarzının Düzenleyici Etkisi 74

Tablo 3.14 : Çatışma İle İş Yeri Zorbalığı Arasındaki İlişkide Hükmetme Tarzının Düzenleyici Etkisi 75

Tablo 4.1 : Çalışmanın Bulguları 80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No **Sayfa**

Şekil 1.1 : Çatışma Yönetim Tarzlarının İki Boyutlu Bir Modeli..... 24
Şekil 2.1 : İş Yerinde Zorbalığın Şeması 33
Şekil 3.1 : Araştırmada Test Edilen Model..... 51
Şekil 3.2: Düzenleyicilik Modeli 1 69
Şekil 3.3: Düzenleyicilik Modeli 2 70
Şekil 3.4 : Kaçınma Tarzının, Çatışma ve İş Yeri Zorbalığı Arasındaki İlişki Üzerine Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi 72

GİRİŞ

Toplumsal yaşamın kaçınılmaz bir parçası olan çatışma, insanların birlikte çalıştığı örgüt ortamlarında son derece yaygındır. Bu nedenle, örgütsel çatışma kavramı ile çatışmaların örgütün etkinlik ve verimliliğini arttıracak şekilde yönetilmesi ve çatışmalara nasıl yaklaşılması gerektiği hususunun örgüt ve örgüt paydaşları arasında popülerliği de gittikçe artmaktadır (Gültekin vd., 2011; Oktay, 2016).

Örgütlerde çatışma biçimlerini araştırmaya karar veren Heinz Leymann (1995), çeşitli örgütlerde yaptığı deneysel çalışmalar yoluyla mobbing olgusuyla tanışmıştır. Ardından Svein Kile'nin yıkıcı liderlik davranışlarına dair bazı makaleleri ve kitapları aracılığıyla görünüşte "yeni" ancak çoğunlukla "mobbing"e atfedilen zorbalık olgusu gün yüzüne çıkmış ve giderek daha fazla sayıda araştırmacının ilgisini çekmiştir (Aktaran: Einarsen vd., 2003: 4).

Çatışmanın örgütler üzerinde birçok etkileri olduğu, çalışanları psikolojik olarak olumsuz etkileme potansiyeli ve bunun sonucunda çalışanların bir takım sorunlar yaşamasına neden olduğu (De Dreu ve Beersma, 2005) hatta iş yeri zorbalığını teşvik edebileceği bilinmektedir. Konuyla ilgili olarak Keashley ve Nowell (2011) çatışma perspektifinin son derece yıkıcı olan zorbalık olgusunu anlamak ve iyileştirmek noktasında son derece önemli olduğunu belirtmektedir.

Çatışmaların olası bir sonucu olan zorbalık (bullying) olgusu, çatışma kuramı açısından, çözülmemiş bir sosyal çatışmayı ifade etmektedir (Zapf ve Gross, 2001). Başka bir ifade ile zorbalığı nispeten, tırmanan (Baillien vd., 2010) ve çözüme kavuşturulmamış (Leon-Perez vd., 2015) bir çatışma şekli olarak görmek mümkündür.

Örgütlerde yaşanan çatışmalar çeşitli yollarla çözülebilmekte bununla birlikte zorbalık yaşanan örgütler ile yaşanmayan örgütlerde çatışmaların çözümünde farklı yollar kullanılabilmektedir. Bu bağlamda bazı araştırmacılar çatışmaya gösterilen

tepkilerin, iş yeri zorbalığına neden olabileceğinin altını çizmektedirler (Baillien vd., 2010). Anlatılanları destekler nitelikte Ayoko vd. (2003)'de zorba davranışların hedefi olmanın çatışma yönetimi tarzları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Ayoko vd., 2003).

Yukarıdaki bilgiler bağlamında tasarlanan çalışmanın amacı, çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki ile bu ilişkide çatışma yönetimi tarzlarının etkisi olduğu varsayımını test etmektir.

Bu kapsamda çalışma, giriş bölümünden sonra yer alan dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; çatışma kavramı, süreci, yaklaşımları, türleri, nedenleri, sonuçları ve çatışma yönetimi tarzları açıklanmaktadır. İkinci bölümde; zorbalık ve zorbalık ile ilgili kavramlar, zorbalığın temel elemanları, türleri, nedenleri, rolleri ve sonuçları yer almaktadır. Üçüncü bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma evreni ve örneklem, araştırma modeli, hipotezler, veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler ile araştırma hipotezlerinin test edilmesine ilişkin analizler ve bulgular yer almaktadır. Son bölümde ise, bulgulara ilişkin tartışma, araştırma sonuçları, kısıtlar ve sonuçlar bağlamında geliştirilen sonuçlar sunulmaktadır.

BÖLÜM 1
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

1.1. Çatışma Kavramı

İnsanoğlunun var oluşundan bu yana çeşitli şekillerde ortaya çıkan çatışma, bireylerin birbirleri ile anlaşmazlığa düşmesinden, silahlı müdahalelere kadar uzanan geniş bir anlam yelpazesine sahiptir. Toplumsal varlık olan insanlar bir arada yaşamanın kaçınılmaz bir sonucu olarak, yaşamın hemen her döneminde ve değişik düzeylerde çatışma olgusu ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu nedenle; çatışma toplumsal yaşamın bir gerçeği olarak kabul edilmektedir (Topaloğlu, 2005). Diğer bir ifade ile insan unsurunun bulunduğu her zaman ve her yerde çatışmadan söz edilebilir. Bu açıdan çatışma olağan bir durumdur. Platon (M.Ö. 427-347) da, çatışmanın doğal bir olgu olduğunu ve çözümün uygun bir liderlik ile sağlanabileceğini "toplumda gerilim olduğu sürece çatışma var olacaktır" sözüyle belirtmiştir. Diğer bir düşünür Aristoteles (M.Ö. 384-322)'de Platon gibi toplum hayatında çatışmayı "sinaquanon" yani olmazsa olmaz olarak değerlendirmiştir (Sökmen, 2014: 269).

Çatışma literatürü incelendiğinde bu alanda çalışan bilim adamlarının çatışma kavramına ilişkin birbirinden farklı tanımlamalar yaptıkları görülmektedir. Bunun nedeni araştırmacıların, çatışmanın farklı yönlerine ve farklı bakış açılarıyla yaklaşıyor olmalarıdır.

Bennis ve arkadaşları çatışma olgusunun, şiddet, yok etme, insanlıktan uzaklaşma, kontrolün kaybedilişi, akıl- dışı davranma, yenilik, gelişme, yaratma ve diyalektik düşünme gibi anlamlar içerdiğini ifade etmektedirler (Aktaran: Can vd., 2011: 417). Rahim (2001) çatışmayı taraflar arasındaki uyuşmazlık veya uyuşmazlık içerisinde kendini gösteren interaktif bir süreç olarak ele almaktadır (Aktaran: Chan vd., 2007). Bunun dışında çatışma, "örgüt içerisinde yer alan iki veya daha fazla kişi veya grup arasında, kıt kaynakların paylaşılması veya işlevsel yönden bağımlılığı olan işlerde birlikte çalışma gerekliliğinden doğan, yine bu kişi ve gruplar arasındaki amaç, değer, statü ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyumsuzluk"

olarak tanımlanabilir (Can vd., 2011: 417; Şimşek ve Çelik, 2016: 248). Bir başka tanıma göre çatışma, çatışma, taraflar arasında uyuşmayan gereksinimler ve farklı amaçlar sonucunda taraflardan birinin engellenmesi sebebiyle ortaya çıkan sürtüşmedir (Tanık, 2015: 170). Bu yönüyle çatışma, bir birim içerisinde faaliyet gösteren iki veya daha fazla kişinin birbirleriyle olan uyuşmazlık durumu olarak görülmektedir (Beheshtifar ve Zare, 2013). Benitez ve arkadaşları (2012) çatışmayı, bireylerin yaşadığı kişisel sorunlar, stres veya sahip olunan farklı zevkler, fikirler ya da değerlere bağlı olarak grup üyeleri arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar şeklinde ele almaktadırlar. Çatışma, taraflardan birinin değer verdiği bir şeyin diğer taraf açısından değersiz olarak algılanması ile başlayan bir süreç olarak da ele alınmaktadır (Aktaran: Robbins ve Judge, 2012: 454). Bu doğrultuda çatışma, örgüt içindeki birey veya grupların, kendi içlerinde, aralarında veya örgütle, çeşitli nedenlerden kaynaklanan, uyuşmazlık, anlaşmazlık ve/veya birbirine ters düşmeleri şeklinde ortaya çıkan değişken özellikli bir etkileşim süreci olarak değerlendirilebilir (Sökmen, 2014: 270). Kısaca çatışma, bir tarafın amaçları ve isteklerini diğer tarafın amaçlarına ve isteklerine aykırı olduğu farklı tipte muhalif ilişkileri yansıtmaktadır (Gregersen, 2017).

Çatışma, dinamik bir süreçtir (Uysal, 2004). Söz konusu süreç; bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurları içermektedir. Bilişsel boyutta, bireyler kendi isteklerinin, ihtiyaçlarının ve çıkarlarının diğer bireyler ile uyuşmadığı düşüncesine sahip olurken, duygusal boyutta, aralarında yaşanan uyumsuzluğa karşı korku, endişe, kızgınlık, üzüntü veya umudu kaybetme biçiminde tepki vermektedirler. Davranışsal boyutta ise bireyler düşüncelerini açıkça dile getirmekte, duygularını yansıtmakta veya karşı tarafın işlerine engel olup kendi isteklerine ve önceliklerine odaklanmaktadırlar (Basım vd., 2009).

Özelden genele gidildiğinde çatışmanın, insanın yapısında kalıtsal olarak var olduğu sanılan iç güdüsel saldırgan davranışların bireylerce tek tek veya gruplar halinde ortaya konmasının bir sonucu olduğu söylenebilir. Genel bir bakış açısıyla incelendiğinde ise çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan, normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak ele alınabilir (İmirlioğlu, 2017).

Çatışma olgusu ile ilgili tanımlar incelendiğinde, kavramın farklı açılardan değerlendirildiği dikkat çekse de söz konusu olgunun, "uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlaşma, karşıtlık, birbirine ters düşme" gibi durumları içermesi açısından bir ortaklık göze çarpmaktadır (Topaloğlu ve Avcı, 2008).

1.2. Çatışma Süreci

Çatışma süreci, kişinin bir başka kişi veya grup tarafından engellendiğini ve zorlandığını algıladığı an veya bu duruma karşı koymaya çalıştığı an başlamaktadır (Öztaş ve Akın, 2009). Alan yazınında çatışma beş aşamalı bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Çatışma sürecinin ilk aşamasında çatışmaya yol açabilecek çeşitli durumlar yavaş yavaş görülmeye ve kendini hissettirmeye başlamaktadır. Bu aşamada, örgütlerde ihmal edilen sorunlar gün yüzüne çıkmakta, ortaya çıkan bu durum potansiyel çatışma olarak değerlendirilmektedir. Örgüt içinde, amaç farklılıkları, kaynakların kıt olması gibi örgütlerde yaşanan sorunlar örgütteki kişileri ve grupları çatışmaya sürükleyebildiğinden potansiyel çatışma nedeni olabilmektedir (Ceylan vd.,2000; Rahim, 2001).

Çatışma sürecinin ikinci aşaması, çatışmanın potansiyel nedenlerinin farkına varıldığı, nedenlerinin anlaşıldığı biliş ve kişiselleştirme aşamadır. Bu aşamada, potansiyel çatışma gerçek düzeyine çıkmakta (Can vd., 2011: 425), bireyler ve gruplar söz konusu durumdan olumsuz etkilendiğinden endişe, öfke ve duygusal gerginlik yaşamaktadırlar (Uysal, 2004; Can vd., 2011: 425).

Çatışma sürecinin üçüncü aşamasında taraflar, birbirlerinin davranışlarına nasıl karşılık vermeleri gerektiğini belirlemek için karşı tarafın niyetinin ne olduğunu anlamaya çalışmaktadırlar (Robbins ve Judge, 2012: 454). Çünkü birçok çatışma kişilerin, karşısındaki insanların niyetlerini yanlış yorumlamaları sonucunda ortaya çıkabilmektedir.

Çatışma sürecinin dördüncü aşaması olan davranış aşaması, niyetlerin harekete geçirildiği ve çatışmanın fiziksel boyut kazandığı aşamadır. Çatışmanın fark edilir düzeye geldiği bu aşamada kişi ya da gruplar davranış biçimlerini belirlemeye başlamaktadır (Şahin, 2016). Bu tür çatışmalar genellikle kendini, rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma, uyarlama gibi tepkilerle (Can vd., 2011: 425) ya da karşılıklı tartışma, kötü söylemlerde bulunma, bilgi saklama, fiziksel şiddet uygulama gibi davranışlarla gösterebilmektedir (Tokat, 1999; Şimşek vd., 2014: 285). Bireyler davranışlarını ne kadar ayrıntılı planlamış olsalar da, karşıdakinin niyetini doğru okuyamamaktan kaynaklı hatalar ya da farklı dış faktörler nedeniyle istediklerinin ve planladıklarının dışında davranışlar sergileyebilmektedirler. Planlanamayan unsurlardan dolayı çatışmaların bu aşaması diğerlerinden daha dinamik geçmekte, çatışmalar bu aşamada şiddetlenmekte ya da yumuşamaktadır (Şahin, 2016).

Çatışma sürecinde son aşama çatışmanın sonuçları ile ilgilidir. Çatışmalar, kişilerin kabul ettiği bir şekilde çözüldüğü takdirde ortadan kalkmaktadır. Fakat çatışmanın kırıntıları çatışmanın tekrarlanabilmesine yol açabilmektedir. Bu nedenle, sonuçların işlevsel ya da işlevsel olmamasının çatışmanın yönetim şekline bağlı olduğundan söz etmek mümkündür (Ceylan vd., 2000).

1.3. Çatışma İle İlgili Yaklaşımlar

Çatışmanın örgütsel ve yönetsel açıdan süreç içerisinde nasıl algılandığı ve değerlendirildiği konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Geçmişten günümüze gelene kadar yöneticiler, örgütlerde yaşanan çatışmaları söz konusu yaklaşımlardan etkilenerek yönetmişlerdir. Bu yüzden çatışma yönetiminde, çatışmaya nasıl yaklaşıldığı son derece önemlidir (Şentürk, 2006). Örgütlerde ortaya çıkan çatışma ile ilgili yaklaşımlar; geleneksel, davranışsal ve modern yaklaşımlar olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

1.3.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

Klasik yaklaşım şeklinde de ifade edilebilen geleneksel yaklaşımın çatışmaya bakış açısı "Örgüt içinde yaşanan her türlü çatışma yıkıcıdır. Ortaya çıkan çatışmaları yok

etmek yönetimin bir görevidir" şeklindedir (Topaloğlu, 2011). Bu yaklaşım, örgütlerin daha sağlıklı işleyebilmesi için çatışmalardan uzak durulması gerektiğini savunmaktadır. Diğer bir ifade ile, çatışmalar, istenilmeyen bir durum olarak kabul edilmekte, zararlı görülmekte ve kesin bir şekilde ortadan kaldırılması gerektiği düşünülmektedir. Klasik yaklaşım, çatışmalardan kaçınılması gerektiği ya da çatışmaların sonlandırılması gerektiği üzerinde durmaktadır (Topaloğlu, 2011; Demireli ve Munzur, 2012).

Geleneksel yaklaşımın etkisinde kalmış bilim adamları, örgütün verimliliğini tehdit eden bir unsur olarak gördükleri çatışmayı baskı uygulayarak engellemeye çalışmışlardır. Ancak bu yaklaşımda, insan unsurunu dikkate alınmadığından ve göz ardı edildiğinden çatışmaların çoğu örgütte istenmeyen davranışlara neden olmuş sonrasında davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır (Şentürk, 2006).

1.3.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Yaklaşım

Klasik yaklaşımdaki eksikliklerin giderilmesi amacıyla ortaya çıkan davranışsal yaklaşım, beşeri ilişkiler üzerine geliştirilmiştir. Araştırmacılar örgüt içindeki "insan"a yönelmiş, kişilerin örgütten beklentileri, ilişkileri, çatışmaları ve tepkileri gibi konularla ilgilenmişlerdir. Bu yüzden yaklaşım Klasik Yaklaşımın tamamlayıcısı olarak görülmektedir (Asunakutlu, 2001).

Çatışmanın kişiler ve gruplar arasındaki farklılıklar nedeniyle ortaya çıktığını savunan davranışsal yaklaşımcılar, söz konusu farklılıkların ortadan kaldırılarak çatışmanın yok edilmesinin mümkün olduğunu ileri sürmüşlerdir (Demireli ve Munzur, 2012). Ancak belirtmek gerekir ki bu ekolü savunan araştırmacılara göre yok edilmek istenen çatışmalar her zaman zarar verici nitelikte değildir ancak uygun şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu sayede işlevsel sonuçlar elde etmek mümkün olabilecektir. Fakat yine de bu yaklaşımda çatışmaların ortaya çıktığı anda çözülmesi ya da ortadan kaldırılması gerektiği görüşü hakimdir (Uysal, 2004).

1.3.3. Modern (Etkileşimci) Yaklaşım

Modern yaklaşım, her türlü çatışmanın faydasız ve zararlı olmadığını, bazı çatışmaların örgütü bir bütün olarak daha etkili kılmaları dolayısıyla fonksiyonel niteliklerinin olduğunu ileri sürmektedir (Şimşek ve Çelik, 2016: 249). Bu bağlamda modern yaklaşımı savunanlar çatışmanın olumlu yönlerini vurgulamakta (Tokat, 1999), çatışmaların kişi ve örgüte özeleştiri yapabilmeleri yönünden olumlu nitelik sağladığını ifade etmektedirler (Robbins ve Judge, 2012: 455).

Modern yönetim anlayışı ile birlikte belirli bir düzeyde yaşanan çatışmanın, verimliliği artırmada bir önkoşul olduğu görüşü giderek yaygınlaşmış ve zamanla çatışmanın yıkıcı olarak kabul edilip bastırılması yerine çatışmanın yönetilmesi ve örgütün gelişimi için kullanılmasının son derece önemli olduğu anlayışı hakim olmuştur. Belirli bir düzeyde yaşanan çatışmaların yaratıcılığı geliştirebileceği görüşünden hareketle bu yaklaşımda çatışma, örgüt açısından potansiyel bir kaynak olarak görülmektedir. Bu kapsamda yöneticilere düşen görev, çatışmaları engellemek değil, çatışmaların zararlı yönlerini minimize, yararlı yönlerini maksimize edebilecek tarzlar geliştirmektir (Cihangiroğlu vd., 2015).

Çatışma konusunda bahsedilen yaklaşımlardan ilk ikisi klasik ve neo klasik yönetim anlayışına, üçüncüsü ise modern yönetim anlayışına paralellik göstermektedir. Bu doğrultuda söz konusu yaklaşımlar arasındaki farklılıklar Tablo 1.1'de gösterilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012: 270).

Tablo 1.1 : Örgütsel Çatışmaya Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Bakış Açılarının Karşılaştırılması

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo-Klasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşimci)
1- Çatışma kaçınılabilirdir. 2-Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturma ve onu yönetmedeki hatalardan ve sorun yaratanlar tarafından ortaya çıkartılır. 3- Çatışma, örgütün düzenli bir biçimde işleyişini kesintiye uğratır ve optimal iş performansını engeller 4- Yönetimin temel görevi, çatışmayı ortadan kaldırmaktır. 5- Optimal örgütsel iş performansı, çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	1- Çatışma kaçınılmazdır. 2-Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri nedenlerden kaynaklanır. 3-Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir. 4-Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel performansa hizmet edecek biçimde yönetmektir. 5-Optimal örgütsel iş performansı, makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: Şimşek ve Çelik (2012: 270).

Tabloda görülebileceği gibi, geleneksel yaklaşımlar da çatışmadan kaçınılabileceği görüşü hakimken, modern yaklaşımda çatışmadan kaçınılamayacağı görüşünü hakimdir. Yine geleneksel yaklaşım yönetimin görevinin çatışmayı ortadan kaldırmak olduğunu savunurken modern yaklaşım yönetimin çatışmayı örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde yönetmesi gerektiğini savunmaktadır (Seval, 2006).

1.4. Örgütsel Çatışma Türleri

Çatışma kavramının tanımlanmasında yaşanan farklılıklar, kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Bu konuda literatürde farklı araştırmacıların, farklı kriterleri dikkate alarak çeşitli sınıflandırmalar yaptıkları göze çarpmaktadır. İzleyen kısımda literatürde ön plana çıkan bazı çatışma türlerine değinilecektir.

1.4.1. Tarafları Bakımından Örgütsel Çatışmalar

1.4.1.1. Kişisel Çatışma

Kişisel çatışma, kişinin kendi içinde yaşadığı bir çatışma türünü ifade etmektedir. Kişiden yetkisi ve yeterliliğinin üzerinde işler beklendiğinde ya da kişinin, istenilen ve/veya beklenilen işi anlayamaması durumunda ortaya çıkabilmektedir. Örgütte yaşanan belirsizlikler de kişisel çatışmalara neden olabilmektedir. Belirsizlik durumunda kişi tecrübelerinden yararlanıp ilgili problemin üstesinden gelebilirse çatışma yaşanma olasılığı düşecektir. Ayrıca, çalışanların herhangi bir işte uzmanlaşmalarına fırsat tanımayan uygulamalar, kişinin herhangi bir işi tam olarak öğrenme ihtimalini ortadan kaldırdığından çatışmaya neden olabilecektir (Can vd., 2011: 420-421).

Kısaca, kişisel çatışma, birey uyumsuz seçenekler arasında seçim yapmak zorunda kaldığında veya birbiriyle uyumsuz rollere sahip olduğunda yaşanan bir iç çatışma türü olarak değerlendirilebilir. Bu tür çatışmalar kişinin verimliliğinin ve iş tatmininin azalmasına, stres düzeyinin artmasına neden olabilir (Ünlü vd., 2018).

1.4.1.2. Kişiler Arası Çatışma

İki ya da daha fazla kişi arasında yaşanan uyuşmazlıkları (Rahim, 2001) ifade eden kişiler arası çatışmalar örgütsel yaşamın önemli bir gerçeğidir. Kişisel, algısal ve işlevsel farklılıklar kişiler arası çatışmaların yaşanmasına neden olabilmekte (Bercovitch, 1983) ya da görev çatışmaları zamanla kişiler arası çatışmalara

dönüşebilmektedir. Diğer bir anlatımla çalışanlar arasındaki iş ile ilgili konulardaki görüş ayrılıkları zamanla kişisel olarak algılanabilmekte ve ilişki çatışması haline gelebilmektedir (Oktay, 2016).

Sosyal yaşamın her alanında yaşanan değişim ve gelişimlerle birlikte artan kişisel farklılıklar, kişiler arası çatışmaları da beraberinde getirebilmektedir (Şahin vd., 2009). Kişiler arası çatışma genellikle uyuşmayan ihtiyaçları, fikirleri, inançları ve hedefleri olan insanlar arasında ya da bir rekabet ortamı oluştuğunda görülebilmektedir. Bu nedenle birinin ihtiyaçlarını ve çıkarlarını tatmin etmek, kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek kadar önemlidir (Gültekin vd., 2011).

Kişiler arası çatışma, "olumsuz duygusal tepkilerin algılanması ile çatışma ortamını oluşturan, bilişsel, davranışsal ve duygusal unsurlardan oluşan bir durumu ifade etmektedir (Akova ve Akın, 2015). Bu tür çatışmalar, farklı ihtiyaç ve çıkarlardan, kişi veya çatışmaya ilişkin geçmişten, çatışmanın içinde yaşandığı yapıdan, kişisel değerlerden, iletişim süreçlerinden, karşılıklı engellemelerden, uyumsuzluk ve gerginliklerden, kaygılardan, düşmanlık ve olumsuz dışa vurumlardan kaynaklanabilmektedir (Şahin vd., 2009; Basım vd., 2009).

Kişiler arası çatışmalar ilk olarak, bireyin ulaşmak istediği hedeflerini, diğerlerinin engellediğini algıladığı anda ortaya çıkmaktadır (Antonioni, 1998). Beheshtifar ve Zare (2013)'ye göre, kişiler arası çatışmalar, projelerde ya da farklı gruplarda yer alan insanlar arasındaki ciddi fikir ayrılıklarına işaret etmektedir. Bu tür bir çatışmada, etkileşim içerisinde olan tarafların farklı değerlere sahip olması, bireylerin çeşitli konularda düşünce, duygu ve görüş ayrılığına düşmeleri başka bir ifadeyle, iki kişinin herhangi bir konuda uzlaşamaması durumu söz konusudur (Tengilimoğlu, 1991).

Bu tür çatışmalar yeni fikirler ve iş modelleri ortaya çıkarma potansiyeli taşısa da, algılama hataları ve rekabet arttığında ya da kişisel güvensizlik hissi yaratmaya başladığında yıkıcı ve maliyetli bir davranışa kolayca dönüşebilmektedir (Bercovitch, 1983).

Yukarıda da değinildiği gibi kişiler arası çatışmalar, kişisel faktörlerden kaynaklanabileceği gibi rol farklılıklarından, sosyal ve fiziksel çevreden, iletişim

sürecinde verilen mesajın niteliğinden ve kültürel faktörlerden de kaynaklanabilmektedir (Çam ve Akgün, 2007).

Kişiler arası çatışma ile ilgili araştırmalar genellikle bu çatışma türünü iki boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar, görev ve ilişki çatışmasıdır (De Dreu ve Weingart, 2003).

Görev çatışması; çalışanların sorumlu oldukları çalışma alanındaki görevlerine dair bakış açısı, fikir ve yaklaşım farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları ifade etmektedir. Kişisel çekişmelerden ziyade prosedürlerden kaynaklanırlar (Çetin Gürkan ve Demiralay, 2013) ve geleneksel görüş tarzına daha yakın olan araştırmacılara göre bu tür çatışmalar örgütün performansını olumsuz etkiler. Son yıllarda görev çatışması üzerinde çalışan araştırmacılara göre ise görev çatışmaları, yaratıcı ve farklı düşünceleri tetikleyerek performansı arttırabilir (Akün Palut, 2013).

İlişki çatışması; bireylerin tercihlerinin, kişisel özelliklerinin ya da fikirlerinin farklılığından doğan bir çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar sonrasında gerginlik, öfke, hayal kırıklığı ve huzursuzluk gibi duygu durumlar ortaya çıkabilmektedir. Literatürde ilişki çatışmasının görev çatışmasından daha fazla olumsuz etki yarattığına değinilmektedir. Bunun nedeni, bilişsel süreçte yük arttıkça esnek ve yaratıcı düşüncenin engellenmesi ve buna bağlı olarak da performansın düşüş gösterecek olmasıdır (Akün Palut, 2013).

Süreç içerisinde görev çatışmasının, kişisel bir anlaşmazlık olarak algılanması durumunda ilişki çatışmasına dönüşebilmesi, yine benzer şekilde çözüme kavuşturulmamış ilişki çatışmasının da zamanla işe yansıyarak görev çatışmasına dönüşebilmesi mümkündür (Williams, 2011: 152).

1.4.1.3. Grup İçi Çatışma

Grup içi çatışma, bir grup içerisinde yer alan kişilerin gruptaki diğer kişi veya kişilerle herhangi bir sebepten dolayı anlaşamamaları sonucunda ortaya çıkabilen bir çatışma türünü yansıtmaktadır. Bu çatışma türü daha çok, grup içinde yer alan kişilerin grup tarafından belirli normların ve kuralların kabulüne zorlanmaları ile ortaya çıkabilmektedir (Akat vd., 1997).

Grup içinde yaşanan çatışmalar belirli kişiler arasında oluşabileceği gibi tüm grup üyeleri arasında da gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle söz konusu çatışmaların, grubun etkinliğini ve başarısını olumsuz etkileyebilme potansiyelinden söz edilebilir. Grup içi çatışmalara çok sık rastlanan aile ve iş ilişkisinden kaynaklanan çatışmalar da dahildir (Özkalp ve Kırel, 2016: 351-352).

1.4.1.4. Gruplar Arası Çatışma

Benzerlik gösteren fiziki veya sosyal ortamlarda bulunan ve birbiri ile etkileşimde olan iki ya da daha fazla grubun yaşamış olduğu çatışmaları "gruplar arası çatışma" şeklinde ifade etmek mümkündür (Sökmen, 2014: 280). Bu tür çatışmalar genellikle, farklı örgütsel amaçlara yönelik iki ya da daha fazla grup arasında yaşanabilmektedir. Gruplar arası çatışmaların kökeninde; sınırlı kaynaklar, amaç farklılıkları, algı farklılıkları, iletişim eksiklikleri ve gruplar arasındaki rekabet duygusu yatmaktadır (Çağlayan, 2006). Bu tür çatışmalar, örgütün etkinliğine ve verimliliğine zarar verebilirken, grup dayanışmasını güçlendirebilmektedir (Sökmen, 2014: 280).

1.4.1.5. Örgütler Arası Çatışmalar

Bir örgütün, kendi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışma durumu örgütler arası çatışmalar olarak adlandırılmaktadır (Sökmen, 2014: 281). Birbirlerine rakip pozisyondaki iki işletmenin birbirleriyle çatışması, bir işletmenin işçi sendikasıyla karşı karşıya gelmesi (Sökmen, 2014: 281) veya üretici örgütle bayilerin çatışması örgütler arasındaki çatışmaya örnek gösterilebilir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012).

1.4.2. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırma

1.4.2.1. Dikey ve Yatay Çatışma

Örgüt içerisinde üstler ve astlar arasında yaşanan çatışmalara dikey çatışma denilmektedir. Diğer bir ifadeyle dikey çatışma hiyerarşinin farklı seviyelerini dolduran bireyler arasında yaşanmakta ve çoğunlukla güç çekişmelerinden

kaynaklanmaktadır (Sökmen, 2014: 281). Bu tür çatışmalar genellikle iletişim ve çalışanların performansıyla ilgili sorunlardan doğmaktadır (Uysal, 2004).

Örgüt içerisinde aynı düzeyde olan kişi veya kademeler arasında çıkan çatışma türü ise yatay çatışma olarak adlandırılmaktadır. Farklı amaçlara sahip, kıt kaynakları paylaşan ve birbirlerine rakip olan aynı hiyerarşik seviyedeki kişi, grup veya bölümlerin fonksiyonel ilişki içinde oldukları durumlarda yatay çatışmaların ortaya çıkma potansiyeli artmakta ve örgütün işleyişi olumsuz etkilenmektedir (Topaloğlu ve Boylu, 2006; Şahin vd., 2014).

1.4.2.2. Emir- Komuta ve Kurmay Çatışması

Bu çatışma türü, emir komuta konumunda çalışan yöneticiler ile kurmay çalışanları arasında ortaya çıkan bir çatışma türünü ifade etmektedir. Emir-komuta ve kurmay çalışanları arasında tavsiye ve danışma ilişkisi söz konusudur. Yetki ve sorumluluk karmaşaları komuta yöneticileri ile örgüt içerisinde sadece danışmanlık görevini üstlenen yöneticiler yani kurmay yöneticiler arasında ortaya çıkan çatışmaların temel nedenlerindendir (Özkalp ve Kırel, 1990: 330).

1.4.3. Niteliğine Göre Çatışmalar

1.4.3.1. Fonksiyonel Çatışma

Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayan çatışmalara fonksiyonel çatışma denilmektedir. Bu tür çatışmalar örgüt içindeki bazı problemlere ışık tutarken örgüt içerisinde olumsuzluklara neden olabilecek unsurlara da yöneticilerin dikkatini çekebilirler. Ayrıca örgüt faaliyetlerinin yeniden değerlendirilmesine ve yeniliklerin gerçekleşmesine imkan tanırlar (Ertürk, 1995: 207).

1.4.3.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ve örgütleri hedeflerinden uzaklaştıran bir çatışma türüdür (Gökçe ve Şahin, 2001). Örgüt içerisinde ortaya çıkan her türlü

çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak düşünüp değerlendirmek ve sonucunda da bu çatışmayı ortadan kaldırmaya yönelik tutum ve davranışlarda bulunmak hatalı olabilir. Bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması, yöneticilerin çatışmaya bakış açısıyla ilgilidir. Fonksiyonel bir çatışmanın bile etkili olmayan bir yöneticinin elinde kısa sürede fonksiyonel olmayan çatışmalara dönüşmesi mümkündür (Şimşek vd., 2014: 289).

1.5. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Her örgütte çatışma, düşük düzeyli çatışmalardan yüksek düzeyli çatışmalara kadar çeşitli düzeylerde yaşanabilmektedir (Oktay, 2016). Bu noktada çatışmaların nedenlerinin iyi bir şekilde anlaşılıp analiz edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle izleyen kısımda örgütlerde çatışmaya neden olabilecek çeşitli faktörlere değinilecektir.

Örgütsel çatışmanın nedenlerinden birisi kaynakların sınırlı olmasıdır. Bir örgütün var olabilmesi için çeşitli kaynaklara ihtiyacı vardır ve gerekli kaynaklar örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanılmak üzere örgüt içinde paylaşılmaktadır. Ancak genellikle bir süre sonra her bölüm, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için kıt kaynaklardan daha çok pay alma çabası içerisine girer (Sarpkaya, 2002). Paydaşlardan biri veya bir kaçı, istediklerinden ya da ihtiyaç duyduklarından daha az kaynakla yetinmek zorunda kaldıklarında ise durumdan hoşnutsuz olmaya başlarlar. İzleyen süreçte, kendisine verilen paydan hoşnut olmayan birimler ya da kişiler, diğer kişi veya birimlerle iş birliği yapmaktan kaçınabilir dahası kaynak dağılımını lehlerine çevirmek için kapalı ya da açık çatışmalara girebilirler (Şimşek ve Çelik; 2016: 257).

Çatışmanın bir diğer nedeni işbölümüdür. İşbölümü, bir işin, çeşitli kişiler tarafından yürütülebilecek bir biçimde, ussal olarak, parçalara ayrılması şeklinde tanımlanabilir. İş bölümü, uzmanlaşma, farklılaşma ve yeni uzmanlıklar ortaya çıkartır (Tokat, 1999). İşbölümünün doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan her birimin kendi değer yargıları, özel normları ve davranış biçimleri vardır. Bundan dolayı değişik işleri

yapan kişi ya da birimler arasında farklılaşma yaşanır. Bu farklılaşma da çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir (Balcı, 2000: 176).

İletişim sürecinde yaşanan sorunlar ve aksaklıklar bir başka çatışma nedenidir. Kişiler arasındaki düşünce ve bilgi alışverişini ifade eden iletişim (Ege, 2006), sağlıklı bir şekilde işlemediği takdirde örgütlerde bir dizi sorunu da beraberinde getirmekte ve çatışmalar için uygun zeminin oluşmasına neden olabilmektedir (Üngören vd., 2009).

Örgüt içindeki alt birimler uzmanlaştıkça amaçlar farklılaşmakta ve farklılaşan amaçlar her birimin üyelerinin farklı beklentiler içerisine girmesine neden olmakta (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012), net olmayan ve farklılaşan amaçlar ise zamanla çatışmaya dönüşebilmektedir (Ceylan vd., 2000).

Çalışanlar ya da gruplar arasında meydana gelen güç elde etme çabası bir başka potansiyel çatışma nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar çeşitli motivasyonlarla sahip oldukları güç alanını genişletmek isteyebilmekte (Şentürk, 2006), söz konusu güç mücadelesi çatışma ile sonuçlanabilmektedir (Sarpkaya, 2002).

Her olaya kendi bakış açısıyla bakmayı alışkanlık haline getirmiş olan kişilerin prensip olarak adlandırdıkları alışkanlıklar, örgüt içinde karşı tarafla uyuşmadığı takdirde ortaya anlaşmazlıklar çıkmakta ve bu da çatışmaya dönüşebilmektedir (İzgören, 2014: 147).

Ek olarak, stres, ağır iş yükü, kötü yönetim anlayışı ve uygulamaları, ayrımcılık, rol belirsizliği gibi unsurlar örgüt içerisindeki çatışmalara zemin hazırlayabilmektedir.

1.6. Örgütsel Çatışmanın Sonuçları

Çatışma, niteliğine ve yönetilme biçimine bağlı olarak, örgütler üzerinde işlevsel ve işlevsel olmayan etkilere sahip olabilmektedir (Sarpkaya, 2002). Bu yüzden çatışma olgusunu tek başına değerlendirmek oldukça zordur. Çünkü, çatışmanın işlevsel ya

da işlevsel olmayan şeklinde nitelendirilmesini sağlayan, çatışmaya gösterilen tepkiler veya çatışmayı yönetmede tercih edilen yöntemlerdir (Bozoğlan, 2014). Bununla birlikte, çatışmanın işlevsel ve işlevsel olmayan bazı yanları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

1.6.1. Çatışmanın İşlevsel Sonuçları

Örgüt içerisinde yaşanan bazı çatışmaları yeniliğe açılan bir yol olarak algılamak mümkündür. Bu bağlamda, belirli bir seviyede yaşanan çatışmalar yapıcı sonuçlar doğurarak örgüte yeni amaçlar kazandırır. Ayrıca, yaşanan çatışmalar sırasında taraflar, kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme fırsatı bulabilirler. Böylelikle gerekli revizyonlar yapılabilir ve verimliliğin artmasına katkı sağlanabilir (Şahin ve Örselli, 2010).

Türk ve Süngü (2004)'de çatışmanın pek çok işlevsel yönünün olduğuna dikkat çekmektedirler. Yazarlara göre çatışma; örgütün yeni hedefler kazanmasını sağlayabilir, çalışanları güdeleyerek, örgütteki hareketsizliği ortadan kaldırabilir, örgütte çalışanlar arasındaki iletişimin açık olmasına, bilgi akışının hızlanmasına, yaşanan sorunların fark edilmesine, tanınmasına ve daha iyi çözüm yolları bulunmasına, örgütte yaşanan problemlerin gün yüzüne çıkmasına, böylelikle bu noktaya dikkat çekilmesine yardımcı olabilir. Modern yapıya sahip örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan uzmanlık alanlarının yaygınlaşmasına imkan verebilir, kararsızlıklar ve anlaşmazlıklar yok edildiğinde örgütü birlik ve beraberliğe sevk edebilir, örgüt içinde verilen yetkilerin dengeli olmasına, örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin gelişmesine yol açabilir.

1.6.2. Çatışmanın İşlevsel Olmayan Sonuçları

Çatışmalar iyi yönetilmedikleri taktirde örgüt için istenmeyen bir takım sonuçlara neden olabilmektedirler. Bu açıdan iyi yönetilemeyen çatışmalar, örgütte, enerji, zaman, para israfına sebep olabilirken ekip çalışmasına yönelik pasif ve aktif direnişe de neden olabilmektedir (Türk ve Süngü, 2004).

Örgütsel çatışma aynı zamanda çatışan taraflarda zihinsel ya da bedensel sağlığını olumsuz etkileyen bir durum yaratabilmekte, tarafların birbirini düşman olarak görmesine ve saldırgan davranışlarda bulunmasına, morali ve tatmini olumsuz etkileyerek verimliliğin düşmesine yol açabilmektedir. Kişilerde çaresizlik duygusu oluşturarak, çalışanların örgütteki hedeflerinden uzaklaşmalarına ve güven duygusunun kaybedilmesine neden olabilmektedir (Çağlayan, 2006).

Çatışmalar uzun süre devam ettiğinde ve kişisel problemler üzerinde odaklandığında şiddeti artmakta, iş birliğine ve ekip çalışmasına zarar verebilmekte, çalışanlar ve yönetim arasındaki güven problemini arttırabilmektedir (Sarpkaya, 2002).

1.7. Çatışma Yönetimi, Tarzları ve Modelleri

1.7.1. Çatışma Yönetimi

Daha öncede değinildiği gibi, örgütler hakkındaki literatür, çatışmaların olumsuz olduğu kadar olumlu yönleri olduğunu da kabul etmektedir. Bu durum çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesini önemli hale getirmiş ve araştırmacıların çatışma yönetimi tarzları konusuyla ilgilenmesine yol açmıştır.

Çatışma yönetimi, kişi ya da gruplar arasındaki anlaşmazlığın çatışmaya taraf olanlar veya üçüncü kişilerce yönetilip çözüme ulaştırılması eylemidir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012). Başka bir ifadeyle, çatışmaya neden olan unsurların tespit edilmesi, yoğunluğunun saptanması, yoğunluğunun etkileri itibariyle değerlendirilmesi, uygun müdahale yöntemlerinin belirlenmesi ve bunun sonuçlarının izlenmesi aşamalarını içeren bir süreçtir (Eratilla ve Kethüda, 2012). Çatışma yönetiminin amacı ise, çatışmaların, örgüt yönetimi tarafından örgütün verimliliğini artırıcı ve yaratıcılığı teşvik edici bir bakış açısıyla ele alınmasını (Çağlayan, 2006), mümkünse orta yolun bulunmasını ve çatışmanın sona erdirilmesini sağlamaktır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012). Çatışmanın etkili bir şekilde yönetilmesi, çatışmanın varlığından kaynaklanan sorunları nispeten azaltmakta, tatmin edici ve kabul edilebilir bir çözüm sunmakta başarılı olmaktadır (Bercovitch, 1983).

Belirtmek gerekir ki, çatışmayı çözmek ve yönetmek farklı hususlardır. Çatışmayı çözmek, çatışma yönetiminin bir parçasıdır ve çatışmayı yönetme usullerinden birisidir. Birey içinde bulunduğu duruma göre çatışmayı çözmeyi tercih edebilir. Diğer yandan çatışmayı çözmek, çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması gerektiğini savunurken, çatışma yönetimi bazı durumlarda makul bir çatışma seviyesinin örgütsel başarı açısından gerekli olduğunu savunmaktadır (Oktay, 2016).

1.7.2. Çatışma Yönetimi Tarzları

Bireyler, çatışmalar karşısında birbirlerinden farklı davranışlar sergileme eğilimindedirler. Çatışma yönetimi alanında yapılan araştırmalar da insanların, çatışmalarda karşı tarafın yetki seviyesine bağlı olarak farklı çatışma yönetimi tarzları kullanabildiğini göstermektedir (Kim vd., 2007). Uyuşmazlıkların diğer bir ifade ile çatışmaların nasıl yönetildiği çatışmaların tırmanmasında ya da azalmasında önemli bir rol oynamaktadır (Leon- Perez vd., 2015). Diğer bir ifade ile, tercih edilen çatışma yönetimi tarzlarının çatışma sonucunda ortaya çıkabilecek olaylar ile ilişkili olduğundan bahsedilebilir. Bu kapsamda literatürde çatışmaların doğru yönetilip çözüme kavuşturulabilmesi adına çeşitli tarzlar ve farklı araştırmacılar tarafından önerilen modeller göze çarpmaktadır. İzleyen kısımda bunlardan en çok kabul görenlere kısaca değinilecektir.

1.7.2.1. Rekabete Dayalı Çatışma Tarzları

Daha öncede değinildiği gibi çatışmalar, çatışma durumunu yaşayan kişiler üzerinde duygusal, psikolojik ve fizyolojik açıdan pek çok olumsuz etki bırakabilmektedir. Bu nedenle örgüt içindeki çatışmaların çözümlenmesine yönelik girişimler hem kişilerin sağlığı açısından hem de örgüt işleyişinin verimliliği açısından son derece önemlidir (Tengilimoğlu, 1991).

Çatışmaların çözümü konusunda bir çok yöntemin geliştirildiği ve her birinin ayrı bir tekniğe sahip olduğu bilinmektedir. Kişiler arası çatışmada bireylerin karmaşık amaçlarına bağlı olarak geliştirilen 4 çözüm tarz olduğunu görmekteyiz (Tengilimoğlu, 1991). Bunlar;

1.7.2.1.1. Kaybet-Kaybet Tarzı

Bu tarzda, çatışmaya taraf olan bir kişi, kendi istek ve ihtiyaçlarının gerçekleşmeme ihtimaline karşı diğer tarafın da kaybetmesini istemektedir. Kaybet- kaybet tarzında, her iki tarafında kaybetme durumu söz konusudur bu nedenle taraflardan hiç biri sonuçtan memnun değildir. Bu tür bir tarz çoğunlukla her iki tarafında ödün vermesini ve fedakarlık yapmasını böylelikle orta noktada buluşulmasını hedeflemektedir. Kaybet-kaybet tarzı zaman zaman etkin çözümlere ulaştırsa da, rekabet tarzları arasında en az etkili tarzlardan biri olarak kabul edilmektedir (Sökmen, 2014: 293).

1.7.2.1.2. Kaybet- Kazan Tarzı

Kaybet- kazan tarzında taraflardan birinin, karşı tarafın çıkarını kabul edip çatışmaya son vermesi durumu söz konusudur. Bunun sağlanabilmesi için taraflardan birinin çatışmayı çözmek adına kendi haklarından ve isteklerinden vazgeçmesi gerekmektedir.

Bazı durumlarda özellikle yenilgide bile bir fayda algılandığı durumlarda çatışan taraflardan biri kaybetmeyi bilinçli olarak isteyebilir ve bunun karşılığının sonrasında alınacağı düşünülebilir. Bazen de bireyler daha fazla güç ve prestij kaybına uğramamak için de bu tür bir tarzı tercih edebilirler (Çağlayan, 2006).

1.7.2.1.3. Kazan- Kaybet Tarzı

Kazan- kaybet tarzında genellikle taraflar çatışmayı kazanılacak bir savaş olarak görür ve kendi görüşlerini kabul etmeleri yönünde başkalarını zorlayabilirler (Barker vd., 1988). Bu tür bir tarzda genellikle taraflar sahip oldukları tüm imkanları çatışmayı kazanmak için kullanmaktadırlar. Çatışma sonucunda taraflardan biri kazanmakta diğeri de kaybetmektedir (Türk ve Süngü, 2004).

1.7.2.1.4. Kazan- Kazan Tarzı

Kazan- kazan tarzını benimseyen bireyler işbirliği içinde ve problem çözme yoluyla her iki tarafın hedeflerini en üst düzeye çıkartmayı istemektedirler. Bu yaklaşımda çatışma, kazanılacak bir savaştan ziyade çözülmesi gereken bir sorun olarak görülmekte (Fisher, 2000) ve taraflar çatışmanın sonucunu yıkıcılıktan yapıcılığa doğru değiştirmek için çaba sarf etmektedirler. Söz konusu tarz genellikle hem çalışanlar hem de örgüt için en olumlu sonucu veren tarz olarak değerlendirilmektedir.

1.7.3. Çatışma Yönetimi Modelleri

Örgütlerde çatışma yönetimi konusunda oldukça geniş bir literatür mevcuttur. Bu kapsamda Mary Parker Follett (1940), çatışmalara cevap verebilmek için modeller olabileceğini öne süren ilk kişilerden birisidir ve bireylerin çatışmalarla "hükmetme", "uzlaşma" ve "bütünleşme" olmak üzere üç farklı tarzla başa çıkabileceğini belirtmektedir (Rahim, 2001).

Örgütlerde çatışma yönetimini sistematik ve analitik şekilde ele alan araştırmacıların başında Blake, Shepard ve Mouton gelmektedir. Araştırmacılar çatışmanın çözümlenmesini ve yönetilmesini; gösterilen çabanın aktif veya pasif olmasına; kullanılan tekniğin başarısını ise, şansa bağlılık derecesinin yüksek veya düşük bulunmasına göre değerlendirerek incelemişlerdir (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2001).

Blake, Shepard ve Mouton tarafından ortaya konulan üç varsayım söz konusudur. Bu varsayımlardan her birinde izlenecek yollar farklıdır. Birinci varsayıma göre hem çatışmadan kaçınılamıyor hem de anlaşmak mümkün değilse bu durumda izlenecek üç seçenek mevcuttur (Can, 1999: 219). Bunlardan ilki; tarafları rekabete sevk ederek çatışmayı kızıştırmak veya onları kazan-kaybet yarışına sokarak bir tarafın kazanmasına olanak sağlamak, diğer bir olasılık, üçüncü bir tarafın çözüm için devreye girmesine izin vermek ve son olarak taraflar arasında kura çekimine gitmek ve kaybeden tarafın kaderine razı olmasına zemin hazırlamaktır.

İkinci varsayıma göre çatışmanın meydana gelmesinin mutlak olmadığı, meydana geldiğinde de anlaşmanın mümkün olmadığı durumlarda üç tarz söz konusudur. Tarzlardan birincisi, taraflardan birinin, kendi isteklerinden vazgeçerek çekilmesi, ikincisi, tarafların çıkar çatışmalarına ilgisiz kalması ve görev bağlılıklarının azalması ve sonuncusu, çatışmaya taraf olanların duruma görmezden gelmeleri ve kayıtsız kalmalarıdır.

Üçüncü varsayımda ise, çatışmanın varlığını kabul etmekle birlikte anlaşmanın sağlanabileceği düşüncesi hâkimdir. Bu varsayıma göre: yönetici çatışan tarafları bir araya getirerek çatışmayı yaratıcı bir şekilde çözmeye çalışabilir, tarafların ortak bir noktada buluşmalarını sağlayabilir, tarafların ortak noktalarını vurgulayarak, farklılıkları yatıştırabilir.

Tablo 1.2 : Blake, Shepard ve Mouton' un Çatışma Yönetimi Tarzları

	Varsayım 1	**Varsayım 2**	**Varsayım 3**
Aktif ⇕ Pasif	Çatışma Kaçınılmaz ve Anlaşma Mümkün Değil	Çatışma Olmayabilir ama Olursa Anlaşma Mümkün Değil	Çatışma Çıksa Bile Anlaşma Mümkün
	Kazanma-Kaybetme Güç Mücadelesi	Çekilme (Küsme)	Sorun Çözme
	Üçüncü Tarafın Müdahalesi	Soyutlanma (Yalnız Bırakma)	Uzlaşma (Pazarlık ve Ödün Verme)
	Kadere Bırakma	Kayıtsızlık	Yatıştırma (Yumuşatma)

Kaynak: Sökmen (2014: 287).

Blake, Shepard ve Mouton' un çatışma yönetimi ile ilgili çalışmalarının ardından, Blake ve Mouton (1964), "insana ilgi" ve "işe ilgi" olmak üzere iki boyuta dayanan bir çatışma modeli geliştirmişlerdir (Rahim ve Magner, 1995). Bu modelde kişiler arası çatışmaların ele alınış tiplerinin beş türü "problem çözme", "uzlaşma", "zorlama" "kaçınma " ve "yumuşatma" şeklindedir (Aslan, 2008). Söz konusu modelde kaçınma, çatışmayı geri çekilme yoluyla yönetme girişimini ifade ederken,

uyma ve uzlaşma, çatışan tarafların bir şeylerden vazgeçerek çatışmayı yönetme girişimini ifade etmektedir. Hükmetme ve problem çözme ise, bireyler arasında sıkı iş birliği ve bütünleştirici karar vermeyi başarma çabasına işaret etmektedir.

Çatışma yönetiminde kullanılabilecek olası modellerden birisi olan Blake ve Mouton'ın modeli ilerleyen yıllarda Thomas tarafından yeniden yorumlanmış ve rafine edilmiştir (Rahim ve Magner, 1995). Çatışma yönetimi tarzlarını "iş birliği yapma" ve "otoritesini zorla kabul ettirme" olmak üzere iki boyuta dayandıran Thomas (1976), "uyum gösterme", "kaçınma", "iş birliği", "rekabet etme" ve "uzlaşma" olmak üzere beş çatışma yönetimi tarzından bahsetmektedir (Oktay, 2016).

Thomas gibi Blake ve Mouton 'ın çalışmalarından hareket eden Rahim ve Bonoma (1979)'da kişiler arası çatışma yönetimini 'kendine ilgi'- kendi çıkarını düşünme ve 'başkalarına ilgi' – başkalarının çıkarını düşünme boyutlarında ele almışlardır. Birinci boyut, bireylerin kişisel çıkarlarını, kaygılarını ne ölçüde tatmin etmeye çalıştıkları ile ilgilidir. İkinci boyut ise kişinin başkalarının çıkarlarını, kaygılarını ne ölçüde tatmin etmeye çalıştıklarının ve düşündüklerinin derecesini ifade etmektedir (Chan vd., 2007). Rahim ve Bonoma iki boyutun kombinasyonuyla "problem çözme", "uzlaşma", "kaçınma" "hükmetme" ve "ödün verme" olmak üzere beş çatışma yönetimi tarzı önermişlerdir. Şekil 1.1'de çatışma yönetiminin beş tarzını göstermektedir (Rahim, 2001).

Şekil 1.1 : Çatışma Yönetim Tarzlarının İki Boyutlu Bir Modeli



Kaynak: Rahim (2001: 28)

Problem çözme (ya da bütünleştirme), ödün verme ve uzlaşma olarak adlandırılan ve diğer tarafa orta dereceden yüksek bir seviyeye kadar ilgiyi yansıtan çatışma yönetimi tarzları "iş birliğine dayalı çatışma yönetimi tarzları olarak kabul edilirken; diğer yandan kaçınmacı ve hükmedici olarak adlandırılan ve diğer tarafa düşük ilgi gösterilen tarzlar "işbirlikçi olmayan çatışma yönetimi tarzları olarak kabul edilmektedir (Cenkci, 2013: 25). Aşağıda, söz konusu çatışma yönetimi tarzlarından ve bu tarzların her birinin hangi durumlarda kullanılmasının daha uygun bir seçim olacağından bahsedilmiştir.

1.7.3.1. Problem Çözme/ Bütünleştirme

Problem çözme diğer bir adıyla bütünleştirme tarzı, bireyin hem kendisinin hem de diğerlerinin amaç ve isteklerini gerçekleştirme konusuna önem vermesini yansıtmaktadır (De Dreu vd., 2001; Rahim, 2001; Baillien vd., 2010; Kılıçaslan, 2014).

Problem çözme tarzı her iki tarafa da istediklerini sunan bir sonuç arayışını ifade etmektedir. Bu tarzı amacı, ortaya çıkan sorunları her iki tarafında kabul edebileceği bir şekilde çözmektir. Haklı veya haksız tarafın belirlenmesinden ziyade, çatışmaya taraf olan kişi veya grupların benimsediği, memnun olduğu, kabul edilebilir çözümlerin bulunması hedeflenmektedir (Rahim vd., 2002; Sarpkaya, 2002; Rahim ve Bonoma, 1979).

Problem çözme tarzı genellikle, tarafların hem kendini hem de karşı tarafı önemseme düzeyinin yüksek olduğu durumlarda (Eryeşil, 2015), kazan- kazan çözümünü bulmak için kullanılmaktadır. Problem çözme tarzını kullanmaya eğilimli olan bireyler, sorunların üzerine gitmektedirler. Kişiler birbirine karşı açık olduklarından aralarındaki bilgi paylaşımı artmaktadır (Yürür, 2009). Ayrıca, çatışmalara alternatif yollar aramak ve tarafların kabul edilebileceği etkili çözümler üretmek için farklılıkların analiz edilmesi kolaylaşmaktadır. Buna bağlı olarak da yaratıcı çözümler ortaya çıkmaktadır (Yürür, 2009). Tarafların birbirleri ile empati kurduğu, bilgi alışverişinin yapıldığı, demokratik bir çözüm yöntemi olan problem çözme tarzı taraflar arasında aktif bir ortak çalışmayı gerekli kıldığından sinerji oluşmaktadır (Üngören, 2008).

Problem çözme, taraflar arasındaki ilişkilerin iyileşmesine katkıda bulunan aktif ve kabul edilebilir bir yönetim tarzını yansıtmaktadır (Van De Vliert ve Euwema, 1994). Çeşitli araştırmalar da (De Dreu vd., 2001; Friedman vd., 2000), problem çözme gibi daha bütünleştirici tarzlar kullanmanın uzun dönemde daha düşük görev ve ilişki çatılmasının yanında çatışma stresinin azalmasıyla bağlantılı olduğunu göstermiştir. Problem çözmeye yönelik davranışların, kişiler arası çatışmalar ile başa çıkmada ve sağlam bir çözüm üretmede etkili bir yöntem olduğu görüşü çeşitli ampirik çalışmalarda da destek bulmuştur. Örneğin, Lawrence ve Lorsch (1967) altı farklı örgütte çeşitli çatışma yönetimi tarzlarının kullanımını incelemiş ve en yüksek performans gösteren örgütlerin problem çözme tarzını diğer örgütlerden daha fazla kullandığı sonucuna ulaşmışlardır. Burke (1970), yetmiş dört yöneticiden çatışmalarla başa çıkma tarzlarını anlatmalarını istemiş ve etkili yöneticilerin problem çözme tarzını kullandığı (daha sonra yumuşatma ve uzlaşma) sonucuna ulaşmıştır (Bercovitch, 1983).

Problem çözme tarzı diğerinden daha fazla zaman ve enerji gerektirdiğinden her durumda iyi bir çatışma yönetimi tarzı olmayabilir (Collins, 2009). Bu nedenle, çatışmaların işlevsel bir şekilde yönetilmesi için, çatışma durumuna ve kökenine bağlı bir tarzın sergilenmesi gerektiğinin altını çizmek önemlidir (Rahim vd., 1992).

1.7.3.2. Ödün Verme/ Yumuşatma/ Uyma

Bireyin kendi isteklerini göz ardı edip karşı tarafın isteklerinin yerine getirilmesine önem vermesine ödün verme tarzı denilmektedir. Bireyin kendisine düşük, başkalarına karşı olan yüksek ilgisini gösteren bu tarz yumuşatma veya uyma olarak da adlandırılmaktadır (Tunç ve Kutanış, 2013). Bu tarz, farklılıkları en aza indirmeye ve diğer tarafın ilgisini tatmin edecek ortak noktaları vurgulamaya çalışmayı içerir (Rahim vd., 1992). Ödün verme tarzında kişi diğer tarafın istediğini, endişesini karşılamak için kendisininkini ihmal etmekte, bireysel ihtiyaçlarının ve ilgi alanlarının önüne taraflar arasındaki uyumu koymaktadırlar (Cenkci, 2013). Bu tür bir tarzda kişi genellikle isteklerini ifade ettiği takdirde sorunun büyüyeceğini düşünerek çözümü tamamen karşıdakine bırakmaktadır (Solmuş, 2010: 73).

Ödün verme tarzı çoğunlukla bir sorun bir taraf için çok önemli olurken diğer taraf için önem arz etmediğinde ya da kişi hatalı olduğunu fark ettiğinde yararlı olabilmektedir (Cenkci, 2013). Bu tarz çoğunlukla, çatışmanın diğer tarafıyla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine özellikle önem verildiği durumlarda tercih edilmektedir. Taraflar arasında çatışmayı sürdürmek ve çözüm için girişimde bulunmak ilişkilere zarar verecekse, ilişkinin sürdürülmesine önem verildiği sürece karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilmektedir (Akgün vd., 2009). Ayrıca, çatışmanın taraflarından biri daha güçlü olduğunda desteklemek tek alternatif olabilmektedir. Bu bağlamda, ödün vermenin, çatışmanın çözümlenebilmesi için seçilen diplomatik bir yol olduğundan bahsedilebilir (Uras Başer ve Kaya, 2010). Bu tür bir tarz genellikle güç mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında ast ve üstler arasındaki çatışmalarda alt pozisyonda çalışanların uyguladığı bir çözüm tarzı olarak da karşımıza çıkabilmektedir (Karcıoğlu ve Kahya, 2011). Yaşanan çatışmalarda, bireyin kendi isteklerinden vazgeçmeyi kabul etmesinin temel

motivasyonlarından birisi genellikle bireyin gelecekte karşı taraftan bir şeyler almayı ümit etmesidir (Rahim ve Bonoma, 1979).

1.7.3.3. Hükmetme/ Zorlama/ Güç Kullanma

Zorlama ve güç kullanma olarak da adlandırılan hükmetme tarzı, bireyin kendi amaçlarına yüksek derecede ilgi gösterirken, diğer tarafın amaçlarına ilgisinin düşük olmasını ifade etmekte ve bireyin diğerine karşı üstün gelme, kazanma ihtiyacını yansıtmaktadır (Baillien vd., 2014).

Hükmetme tarzında taraflardan biri karşı tarafın istek ve amaçlarını düşünmeksizin sorunları kendi yararına göre çözmeye çalışmaktadır. Hükmetme eğiliminde olan birey, kendi kazançlarını hesaplarken karşı tarafın istek ve beklentilerini göz ardı etmekte; daima ve ne pahasına olursa olsun çatışmayı kendi lehine sonlandırmak istemektedir (Güllüoğlu, 2013). Aslında bu tür bir tarz, kişinin kendi istediklerinin olabilmesi için uygun gördüğü her şeyi kullandığı, güç odaklı bir tarzı ifade etmektedir (Thomas ve Kilman, 1974). Bu tarzı sergilemeyi tercih eden bireyler çatışma durumunu bir kazanma- kaybetme mücadelesine çevirmekte, kendini haklı çıkarmak ve istediklerinin olması için baskı kurmakta ve diğerlerini isteklerine uymaya zorlamaktadırlar.

Hükmetme tarzı, genellikle üstler tarafından tercih edilse de, zaman zaman astlarda farklı yollarla (resmi olarak olmasa da blöf yaparak ya da başka bir üstün desteğini alarak) karşı tarafı zorlama yoluna gidebilmektedirler. Böyle bir tarzın sık sık kullanılması durumunda taraflar arasında gerilim artabilmektedir. Ayrıca, örgütte işlerin yavaşlaması, hataların artması, örgütte işbirliği azalması, üretimin düşmesi, motivasyonun azalması, moral bozukluğu gibi sorunlar yaşanabilmektedir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012; Üngören, 2008).

Hükmetme tarzı, örgütlerde çatışmaları sonlandırsa da, güç kullanılarak davranışların istenen yönde değiştirilmesi ve bastırılması söz konusu olduğu için etkisi uzun süreli olamayabilir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012; Üngören, 2008). Bununla birlikte, hızlı

karar alınması gerektiği zamanlarda ya da çatışma yaşanan konu çok önemli olmadığında uygun bir tarz olabilmektedir (Rahim vd., 1992).

1.7.3.4. Kaçınma

Çatışma durumlarında bireyler zaman zaman tutumlarını net bir şekilde ortaya koymamayı tercih edebilirler (Oktay, 2016). Kişinin hem kendisine hem de başkalarına karşı düşük ilgisini yansıtan kaçınma tarzı, insanların fiziksel veya psikolojik olarak kendilerini çatışmadan uzak tutması ve çatışmayı reddetmesi şeklinde ifade edilmektedir (Gross ve Guerrero, 2000). Kaçınma, çatışmayı görmezden gelmeyi ya da varlığını inkar etmeyi içeren pasif bir çatışma yönetimi tarzıdır. Bu tarzı sergilemeye eğilimli bireyler genellikle, çatışmayı göz ardı etmeyi, önemsememeyi, tepki göstermemeyi, düşüncelerini ifade etmemeyi, isteklerinden vazgeçmeyi ve olaylardan uzak kalarak kendilerini geri çekmeyi tercih etmektedirler (Özdemir vd., 2014: 55). Kaçınma tarzı, çekilme veya bastırma gibi çeşitli biçimler alabilmektedir. Çatışamadan geri çekilme ya da çatışmada yer almayı reddetme bireyler arasında yaygın bir davranıştır. Geri çekilme mümkün olmadığında ya da kabul edilemez olduğunda, taraflar diğer tarafı huylandırmak için farklılıkları bastırmayı da tercih edebilmektedirler (Cenkci, 2013). Ancak kaçınma tarzı tercih edildiğinde aslında çatışmalar çözülmediğinden ya da yönetilmediğinden tırmanabilmekte veya istenmeyen, yeni çatışma alanları ortaya çıkabilmektedir (Oktay, 2016). Bu tarz genellikle sorunlar önemli olmadığında bir kimsenin zorlamasıyla ilgili maliyetler faydalardan daha fazla olduğunda yararlı olabilmektedir.

Kaçınma tarzının tercih edilmesinin bir diğer nedeni çatışmayla ilgili mücadeleyi daha uygun bir zamana ertelemek veya daha iyi bir konuma gelmek için zaman kazanmaktır. Kaçınma tarzı özellikle taraflar arasında gerilimin arttığı, iletişimin zayıfladığı durumlarda geçicide olsa etkili olabilmekte böylece, çatışma, tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri ve karşılıklı olarak sorunlarını çözebilecekleri bir zamana kadar ertelenmektedir (Karip, 2003: 67).

Kaçınma tarzına başvurulduğu durumlarda genellikle çatışmaların kendiliğinden son bulacağı düşünülse de, uzun süre kullanıldığında çatışmalar süreklilik kazanabilmekte ve örgütsel faaliyetler kesintiye uğrayabilmektedir. Diğer bir deyişle bu yöntem geçici bir çözüm üretmekte, iddiasız davranışları ve anlaşmasız bir tutumu belirtmektedir (Karcıoğlu ve Kahya, 2011).

1.7.3.5. Uzlaşma

Kişinin hem kendi çıkarlarına hem de karşı tarafın çıkarlarına orta düzeyde önem verdiği uzlaşma tarzı, tarafların ortak bir noktada buluşmaları için kendi istek ve ihtiyaçlarından taviz vermesi gerektiği mantığına dayalı bir yaklaşımı ifade etmektedir (Yu vd., 2006). Uzlaşma tarzında çatışmanın tarafları çatışmayı sona erdirmek için fedakarlık yapıp bir şeylerden vazgeçerek karşılıklı olarak kabul edilebilecek bir noktaya ulaşmaya çalışırlar (Tunç ve Kutanış, 2013). Bu nedenle tarafların kendi görüşleri dışında karşı tarafın görüşlerini de dikkate almaları gerektirmektedir. Bu durumda taraflar, çatışmada orta yol bulmanın her iki tarafa da yararlı olacağının bilincinde olacakları için karşılıklı olarak beklentilerden ödün vermeye eğilimli olmaktadırlar (Polat ve Arslan, 2004). Uzlaşma tarzında, her iki tarafta kendi isteklerinden tavizler verdiğinden kesin olarak kazanan ya da kaybeden bir tarafın varlığından söz etmek mümkün değildir (Üngören vd., 2009).

Bir orta yol tarzı olan uzlaşmacı tarz, genellikle geçici çözümlere ulaşmak, yıkıcı güç mücadelelerini önlemek için ya da çatışmaların hızla çözülmesi gerektiği durumlarda tercih edilmektedir (Cenkci, 2013).

Bu tarzdan işlevsel sonuçlar alabilmek için tarafların kendi menfaatlerinin gerçekleşmesi yönünde ısrarcı olmak yerine, iki tarafa da fayda sağlayacak ve onları tatmin edecek ortak bir noktada buluşulması önemlidir (Lin ve Germain, 1998).

Herhangi bir çatışma yönetimi tarzının aşırı derecede kullanılması veya az kullanılması istenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir. Bu nedenle, duruma en uygun tarz için esnek olunması, çatışmanın kökenlerinin doğru tespit edilmesi ve uygun tarzın seçilmesi son derece önemlidir.

BÖLÜM 2
İŞ YERİ ZORBALIĞI

Bu kısımda, çalışma modelinde yer alan bir diğer değişken olan iş yeri zorbalığına ilişkin literatürün incelenmesi hedeflenmektedir.

2.1. İş Yeri Zorbalığı (Workplace Bullying) Kavramı

1990'lı yılların başlarına kadar zorbalık konusuna ilgi, önemine rağmen büyük ölçüde İskandinav ülkeleriyle sınırlı kalmıştır. O dönemde konuyla ilgili sadece birkaç İngilizce yayın bulunmaktaydı (Einarsen vd., 2003). Ancak zorbalık konusu son yıllarda önemli bir araştırma ve tartışma alanı haline gelmiş, Avrupa, Avustralya, Amerika Birleşik Devletleri başta olma üzere dünyanın bir çok ülkesinde bu araştırma alanına ilgi hızla artmıştır (Naseer vd., 2016). Gazeteci Andrea Adams'ın Bullying at Work (1992) adlı kitabının ve BBC radyosundaki programların ardından konu İngiltere'de de kamuoyunun gündemine oturmuştur. Sonrasında bir çok dinleyici deneyimlerini anlamlandırmaya ve kamuoyuyla paylaşmaya istekli olmuş böylece zorbalık konusundaki farkındalık artmıştır (Einarsen vd., 2003).

Modern çalışma hayatında yaşanan iş yeri zorbalığının, hem kişiler hem de örgütler üzerinde yıkıcı etkiler bırakan yaygın bir sorun olduğu iddia edilmektedir (Einarsen vd., 2009). İş yerinde sistemli bir şekilde sergilenen düşmanca tutumların tümünü içeren zorbalık olgusu, batı yazınında "bullying" kelimesi ile ifade edilmektedir (Günel, 2010). Zorbalığın halen genel kabul gören bir tanımı olmasa da (Kivimäki vd., 2000) bir çok yazar tarafından farklı yönleri göz önünde bulundurularak çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Konuyla ilgili ilk bilimsel çalışmaların öncüsü olan Olweus, zorbalık ile ilgili ilk tanımlardan birini "kişinin, devamlı ve düzenli bir şekilde başka kişi veya kişiler tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılması" şeklinde yapmıştır (Üstündağ Şener vd., 2015: 158).

Günümüz iş örgütlerinde giderek daha ciddi bir sorun haline gelen zorbalık olgusu (Naseer vd., 2016) "bir veya birkaç kişinin belirli bir zaman zarfında ve sürekli

olarak kendilerini üstlerinin veya iş arkadaşlarının olumsuz eylemlerine hedef olan taraf olarak algıladığı ve söz konusu hareketlere karşı kendilerini savunmayı zor buldukları bir durum" a işaret etmektedir (Einarsen, 1999). Zorba davranışlar bireyin işine yönlendirilebildiği gibi (örneğin zorba tarafından hedefin iş ile ilgili görev ve sorumluluklarını yerine getirmesini zorlaştıran herhangi bir olumsuz eylem) kişisel (alay etme, lakap takma, asılsız söylentiler yayma vb.) de olabilmektedir (Einarsen ve Mikkelsen, 2003; Naseer vd., 2016). Söz konusu durumda mağdur olan kişi ya da kişiler örgüt içerisindeki diğer kişiler tarafından agresif ve olumsuz davranışların hedefi haline getirilmektedirler (Einarsen vd., 2009). Zorbalık genellikle, taciz etme, rencide edici davranışlarda bulunma, toplu halde birini dışlama ya da birinin işini olumsuz etkileme gibi davranışlarla kendini göstermekte (Einarsen vd., 2003) bu yönüyle fiziksel ya da psikolojik eylemleri kapsamaktadır (Agervold, 2009). Leymann (1996)'a göre zorbalık "kişiyi yüksek derecede kovulma riski ile neredeyse çaresiz bir konuma getiren, mağdurun neredeyse her gün ve aylarca süren dönemlerde, bir ya da daha fazla birey tarafından saldırıya uğradığı sosyal bir etkileşim"i ifade etmektedir (Leon Perez vd., 2015). Benzer bir tanıma göre zorbalık, "mağdurun kişiliğine ve benlik saygısına tehdit oluşturan, zorbanın en az altı aylık bir süre boyunca sözlü veya sözsüz iletişim kullandığı, olumsuz ve saldırgan unsurlarla karakterize edilen sosyal etkileşim" dir (Agervold, 2009). İş yeri zorbalığı, bir çalışanın belirli bir süre ve belirli periyotlarla bir iş arkadaşı ya da işvereni tarafından olumsuz davranışlara maruz kaldığını algıladığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Özen, 2007). Hoel vd. (2010), bir veya daha fazla çalışana yönelik tekrarlanan olumsuz tutum, davranış ve uygulamaları iş yeri zorbalığı olarak adlandırırken, benzer şekilde Tutar (2004) kavramı, daha güçlü bir kişi veya grup tarafından, daha zayıf kişi ya da gruplara karşı toplum içinde uygulanan ve devamlı olarak tekrarlanan psikolojik veya fiziksel tehlike anlamında kullanmayı tercih etmiştir.

Zorbalık olgusu, genellikle olumsuz ve stresli bir çalışma ortamıyla ilişkilendirilmektedir (Einarsen vd., 2003). Salin (2003) de zorbalığı, örgütlerde güç dengesizliği ve düşmanca bir çalışma ortamı yaratan bir veya daha fazla kişiye yönelik tekrarlanan, ısrarlı olumsuz davranışlar bağlamında ele almaktadır.

Quine (2001) için de, iş yeri zorbalığı, hedef alınan kişinin hem örgüt hem de sivil hayatını olumsuz etkileyen, kişi veya kişilerce bir dizi sistematik saldırıya maruz bırakıldığı bir süreci yansıtmaktadır. Bu noktada zorbalığın, bireylerin benlik saygısına ve güven duygusuna gitgide zarar veren, kişinin gerek iş gerekse sivil hayatında kalıcı hasarlar bırakabilen, acımasız ve küçük düşürücü hareket, tutum ve sözleri kapsayan yönünden bahsedilebilir (Körükçü vd., 2014). İnsanlara hoşlanmadıkları kötü isimler takmak (lakap), toplum içinde küçük düşürmek ve sindirmek gibi sözlü davranışlar da zorba davranışlar arasında yer almaktadır (Duy ve Yıldız, 2014).

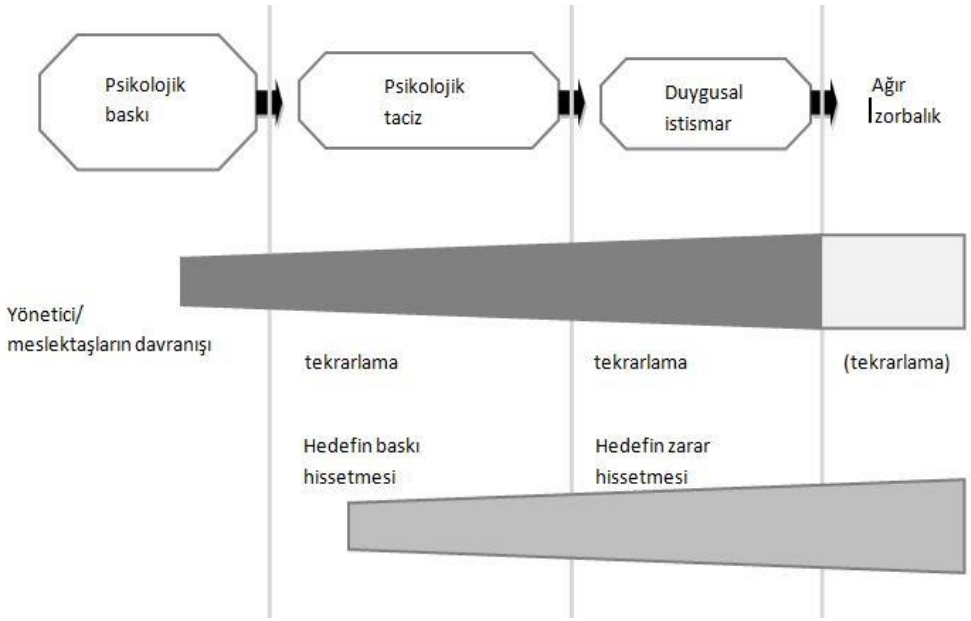
Literatürde, yapılan herhangi bir davranışın zorbalık olarak nitelendirilebilmesi için o davranışın belirli bir sıklıkla ve en az altı aylık bir süre boyunca devam etmesi gerektiğinin altı çizilmektedir (Serçeoğlu vd., 2016). Diğer bir ifade ile, iş yerinde maruz kalınan olumsuz davranışlardan hangilerinin zorba davranışlar olarak değerlendirilebileceği noktasında, ayırt edici en önemli iki unsurundan biri olumsuz tutum ve davranışların tekrarlanıyor olması, diğeri ise bu davranışların belirli bir süre devam etmesidir (Çağlar Kuşcu, 2011).

Rayner ve Hoel (1997), iş yeri zorbalığı davranışlarını aşağıdaki şekilde gruplandırmaktadır (Aktaran: Cowie vd., 2002):

- Mesleki statüye tehdit (Küçümseme, kamuoyu tarafından aşağılanma ve çaba eksikliği ile ilgili suçlama vb.).
- Kişisel duruşa tehdit (İsimle seslenme, hakaret, yıldırma ve kişinin yaşından dolayı kişiyi değersizleştirme vb.).
- Soyutlama (Fırsatlara erişimi engellemek, kişileri fiziksel veya toplumsal etkenler nedeniyle birbirlerinden ayırmak ve bilgi saklamak vb.)
- Fazla çalışma (Aşırı baskı, olanaksız son teslim tarihli işler vb.).
- İstikrarı bozma (Zamanında terfi verilmemesi, anlamsız görevler, yetkilerin alınması, hataların tekrar tekrar hatırlatılması ve başarısız olunması için çaba vb.)

İş yeri zorbalığı davranışlarına maruz kalan kişilerin yaşadıkları süreçler Şekil 2.1' de gösterilmektedir.

Şekil 2.1 : İş Yerinde Zorbalığın Şeması



Kaynak: Rayner, Hoel ve Cooper (2002:10)

Süreç, soldan sağa doğru işlemekte ve belirli bir zaman diliminde tekrarlanan olumsuz davranışlardan dolayı bireyin psikolojik sorunlarla karşı karşıya kaldığını göstermektedir. Mağdurlara yönelik kesintisiz tekrarlanan olumsuz davranışlar ve baskılar zamanla, psikolojik taciz haline gelerek kendilerini baskı altında hissetmelerine sebep olmaktadır. Aynı zamanda olumsuz davranışlar bireye duygusal olarak zarar vermektedir (Rayner vd., 2002: 10-11).

2.2. İş Yeri Zorbalığı İle İlgili Kavramlar

Örgütsel davranış ve yönetim literatüründe iş yerinde yıkıcı davranışlar ya da üretkenlik karşıtı iş yeri davranışları ile ilgili, farklı bakış açılarını yansıtan çeşitli kavramlar olduğu göze çarpmaktadır. Söz konusu bazı kavramlar birbiri ile yakından ilişkili olup zaman zaman birbirlerinin yerine kullanıldıkları da görülmektedir. Bu nedenle iş yeri zorbalığına benzer kavramlarla ilgili kısa açıklamalara değinilmesinin, iş yeri zorbalığının daha iyi anlaşılmasına ve ayırt edilmesine

yardımcı olacağı düşünülmüştür. Bu amaçla konuyla ilgili kavramlar Tablo 2.1'de özetlenmiştir.

Tablo 2.1 : Değişik Araştırmacılar Tarafından İş Yeri Zorbalığı İçin Kullanılan Kavramlar ve Tanımlar

Kaynak	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz (Harassment)	Bir kimsenin karşısındakine acı çektirmek, onu yıpratmak ve başarılı olmasını engellemek amacıyla sürekli ve ısrarlı girişimlerde bulunmasıdır. Bu girişimler; karşıdaki kişiyi sürekli olarak kışkırtmak, onun üstünde baskı kurmak, onu korkutmak ve yıldırmak şeklindedir. Söz konusu girişimler baskı gören kişinin kendini rahatsız hissetmesine neden olmaktadır.
Thylefors (1987)	Günah Keçisi (Scapegoating)	Bir ya da daha fazla kişinin başka bir kişi ya da grup tarafından belli aralıklarla, sürekli olarak olumsuz davranışlara maruz bırakılması.
Matthiesen, Rakness ve Rrökkum (1989)	Bezdiri (Mobbing)	Bir ya da daha fazla kişinin, iş yerindeki bir kişi ya da grubun tekrarlı ve sürekli biçimde olumsuz tepkilerinin hedefi olması.
Leymann (1990)	Bezdiri / Psikolojik Terör (Mobbing/ Psychological Terror)	Bir veya daha fazla kişi tarafından, hedefteki bir bireyle kurulan iletişimin düşmanca olması ve etik olmayışı.
Kile (1990)	Sağlığı Tehlikeye Sokan Liderlik (Health Endangering Leadership)	Üst konumdaki kişi tarafından açıkça veya gizlice ifade edilen, uzun süre devam eden küçük düşürücü ve rahatsız edici eylemler
Wilson (1991)	İş yeri Travması (Workplace Trauma)	Bir işverenin ya da yöneticinin kasten ve kötü niyetli davranması sonucunda bireyin kişiliğinin parçalandığını fark etmesi.
Asforth (1994)	Küçük/ Adi Zorbalık (Petty Tyranny)	Liderin, çalışanlar üzerinde baskı kurması, onları küçümsemesi, kendi itibarını yükseltmek için keyfi hareket etmesi, sorun çözmede güç kullanması, kişileri kasten cezalandırması ve ilgisiz davranması.
Vartia (1993)	Taciz (Harassment)	Bireyin bir ya da daha fazla kişi tarafından ard arda olumsuz davranışlara maruz kalması.
Björkqvist, Osterman ve Hjelt-Bäck (1994)	Taciz (Harrasment)	Savunmasız bir bireye karşı bir ya da daha fazla kişinin psikolojik ya da fiziksel acı çektirmek amacıyla doğrudan ve sürekli olarak kötü davranılması.
Adams (1992)	Zorbalık (Bullying)	Kişinin devamlı olarak eleştirilmesi, genel ya da özel bir şekilde taciz edilmesi ve aşağılanarak hakaret edilmesi.

Kaynak: Einarsen (2000: 382).

Tabloda yer alan kavramlar iş yeri zorbalığı kavramıyla benzerlik taşımakta ve söz konusu kavramlar arasında ayrım yapmak oldukça zor olduğundan genellikle

birbirinin yerine geçecek şekilde kullanılabilmektedirler (Özen, 2007). Bu konuda Rayner (2004), zorbalığın sınırlarının neresi olduğuna ilişkin genel bir anlaşma olmadığını kabul etmektedir. İş yeri zorbalığı konusundaki daha önceki çalışmalar bu kavramı "mobbing" den ayırırken, bazı araştırmacılar her iki olgununda eş anlamlı olarak kullanılabileceği konusunda hem fikirdirler (Aktaran: Baillien vd., 2014). Konuyla ilgili, Keashley ve Jagatic (2011)'de zorbalığın taciz, mobbing ve duygusal istismar gibi kavramlarla farklılaştığını ve çakıştığını belirtmektedirler (Aktaran: Gregersen, 2017). Bir takım paralelliklere rağmen araştırmacılar (Nielsen ve Einarsen, 2012; Sammani ve Singh, 2012; Tepper ve Henle, 2011) arasında iş yeri zorbalığının diğer olumsuz iş yeri yapılarından farklılaştığı konusunda bir fikir birliği olduğunun altını çizmekte önemlidir (Naseer vd., 2016). Kısaca kavramla ilgili tanımsal ikilemler ve karmaşa söz konusudur (Aktaran: Gregersen, 2017). Bu bağlamda kavramlar arasındaki küçük farklılıklara değinmek faydalı olacaktır. "Zorbalık" daha güçlü bir kişi veya grup tarafından, daha zayıf kişi ya da kişilere yapılan ve sürekliliği olan psikolojik ve fiziksel baskı iken, "mobbing" yaşamın her alanında uygulanan sindirme, caydırma, mağdur benliğini öldürme, soyutlama gibi davranışları ifade etmektedir (Tutar, 2004). Günah keçisi olma, asıl hedefe yöneltilemeyen saldırganca duyguların, başka bir kişi veya gruba yönlendirilerek tatmin edilmesi anlamında kullanılmaktadır (Şahin, 2007). Bir olayın taciz olarak değerlendirilmesi için ise "istenmeyen fiziksel dokunuşların, cinsel içerikli şakaların ve karşı tarafın istemediğini belirtmesine rağmen sürekli olarak yinelenen tekliflerin" söz konusu olması gerekmektedir (Solmuş, 2005). Pedersen (2002) zorbalığın taciz kavramını içerdiğine işaret etmektedir (Aktaran: Gregersen, 2017). İş hayatında yaşanan taciz ve zorbalık sonucunda çalışanlarda kaygı, suçluluk, stres, depresyon ve öfke gibi olumsuz duyguların görülmesi ise "iş yeri travması" olarak nitelendirilmektedir (Solmuş, 2005). Küçük zorbalık diğer bilinen ismiyle adi zorbalık, yöneticinin keyfi olarak ve itibarını yükseltmek için gücünü yanında çalışanlar üzerinde kullanmasıdır.

2.3. İş Yeri Zorbalığının Temel Elemanları

İş yeri zorbalığının, iş yerinde yaşanan diğer kötü muamelelerden ayırt edilmesini sağlayan temel unsurları şunlardır;

Tekrar: İş yerinde zorbalık kavramı, bir çalışanın öncelikle iş yerinde olumsuz, saldırgan, aşağılayıcı, göz korkutucu veya cezalandırıcı davranışlara maruz kaldıkları durumları ifade etmektedir. Davranışın olumsuz ve istenmeyen doğası zorbalık kavramı için gerekliyse de, kavramın temel özelliği, davranışların doğası değil, olayın ısrarlı (devamlı) olmasıdır (Einarsen vd., 2009).

Süre: Leymann(1990, 1996) zorbalık olarak nitelendirilen olayların en az haftada bir kez tekrarlanıyor olması ve en az altı aydan fazla bir süreyi kapsaması gerektiğini belirtmektedir (Aktaran: Einarsen vd., 2009). Sürenin uzamasında, işverenin olayı görmezden gelmesi veya mağdurun kişiliği ve tepkisi belirleyici olmaktadır (Özen, 2007).

Tırmanma: İş yerinde zorbalık, fiziksel şiddet, psikolojik şiddet veya fiziksel istismarın görülebileceği olaylarla sonuçlanacak kadar agresif bir hal alan ve yavaş yavaş ilerleyen bir süreci ifade etmektedir. Tırmanan bir çatışma sırasında kişi dezavantajlı konuma geçmekte, iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından kademeli olarak agresif davranışların odağı haline gelebilmektedir (Öztürk, 2011).

Atfedilen Niyet: Bazı araştırmacılar, kişilerin kendi amaçlarına ulaşmak için diğer kişilere kasıtlı ya da kasıtsız olarak zarar vermelerinin veya onları göz ardı etmelerinin zorbalık uygulama niyetinden kaynaklı olduğunun altını çizmektedirler (Öztürk, 2011).

Düşmanca Çalışma Ortamı: Olumsuz davranışların sergilendiği düşmanca bir çalışma alanını ifade etmektedir. Zorbalık eyleminin uygulandığı ve bu eylemlere maruz kalındığı alan şeklinde de tanımlamak mümkündür (Öcel, 2011).

Güç Eşitsizliği: Zorbalık tanımlarında değinilen önemli bir nokta da zorba ile zorbalığa uğrayan kişi arasındaki fiili ya da algısal güç eşitsizliğidir. Zorbalığa uğrayan kurban, zorbaya karşı kendisini çaresiz ve savunamayacak durumda hissetmektedir (Gökler, 2009).

İletişim Modeli: Zorbalık genellikle, zorbalığa uğrayan kişiler ve izleyiciler tarafından farkında olunan, tekrar eden, sözlü ve fiziki saldırıların birleşiminden oluşmaktadır. Mağdurlar da yaşadıkları olayların zorbalık olarak tanımlanmasını sağlayan bu bağlamsal modellemelerin dışında ifade edilemeyeceğine inanmaktadırlar (Öztürk, 2011).

Bozulmuş İletişim Ağı: Zorbalığın yaygın olarak yaşandığı örgütlerde iletişim ağları genellikle engellemekte ve bazı durumlarda kişilerin birbirleriyle iletişim kurmaları yasaklanmaktadır (Öztürk, 2011).

2.4. Zorbalık Türleri

İş yeri zorbalığı örgütlerde dikey veya yatay olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadır (Aydın ve Özkul, 2007).

2.4.1. Dikey Zorbalık: Çoğunlukla hiyerarşik yapılanmanın fazla olduğu yerlerde yaşanma olasılığı daha yüksek olan dikey zorbalık (İbicioğlu vd., 2009), değişik motivasyonlarla üst kademelerden alt kademelere yönelen zorba davranışları kapsamaktadır (Öncü, 2011). Bu tarz bir zorbalığın nedenleri arasında, sosyal imajın tehdit edilmesi, çalışanlar arasındaki yaş farkı, kişiler arası ayrım ve politik nedenler yer almaktadır (Mete, 2013).

2.4.2. Yatay Zorbalık: Yatay zorbalık kişinin çalışma arkadaşları tarafından zorba davranışlara maruz bırakıldığı durumları ifade etmektedir. Yatay zorbalık genellikle, çekememezlik, kıskançlık ve rekabet gibi nedenlerden kaynaklanmakta ve eşit statüde bulunan kişiler arasında gerçekleşen zorba davranışları kapsamaktadır (Öncü, 2011).

2.5. İş Yerinde Zorbalığın Nedenleri

İşyerleri zaman zaman, insanların saldırgan davranışlarla karşılaştıkları, istismar edildikleri veya tacize uğrayabildikleri, savunmasız kaldıkları ortamlar haline dönüşebilmektedir (Matthiesen ve Einarsen, 2004). Örgütlerde zorba davranışların

ortaya çıkmasında farklı nedenlerin varlığından söz etmek mümkündür. Bunlar arasında mağdurun özellikleri, zorbanın özellikleri, yöneticinin özellikleri, iş ortamının özellikleri, kişiler arası çatışmalar ve farklı çıkarlar temel nedenler arasında sayılabilmektedir (Işık, 2015).

Simunaniemi ve Köylü (2013)'ye göre iş yerinde zorbalığın nedenleri arasında kişilerin birbiriyle anlaşamaması ve çekişme hali, kişinin kendisinin içerisinde olmamasına rağmen mağdura yansıtılmış çekişmeli bir durum, sosyal kimlikler ve aidiyetler arası çatışmalar yer almaktadır.

Bunun yanı sıra bir kişinin yüksek performans göstermesinden kaynaklanan sorunlar da var olabilir ki, yüksek performans zorbalığa maruz kalanların tipik bir özelliğidir. İşinde yüksek performans gösteren kişinin sergilediği davranışların grubun kurallarına uygun olup olmaması ve bu davranışların grup üyeleri tarafından nasıl algılandığı zorba davranışların hedefi haline gelmeye zemin hazırlayabilmektedir. Ek olarak, yüksek performans gösteren kişinin elde ettiği başarıyı diğerlerini tahrik edercesine göstermesi de grup üyeleri tarafından tolere edilmediğinde zorba davranışlara neden olabilmektedir (Cemaloğlu, 2007).

Kişisel etmenlerin yanı sıra ekonomik değişim, hızlı sosyal değişim gibi sosyal faktörler zorbalığın ortaya çıkmasında etkili olabilmekteyken (Çağlar Kuşçu, 2011), iş yeri zorbalığına yol açabilecek bir çok örgütsel faktörden de bahsetmek mümkündür. Örneğin, Einarsen vd., (1994) yönetim anlayışı, rol çatışması, iş üzerinde kontrolün düşük olması gibi işin özellikleri ile ilgili faktörlerin iş yeri zorbalığının görülmesindeki en önemli değişkenlerden olduğunu belirtmişlerdir. Diğer taraftan yönetim tarzı, liderlik, statü-rol yapılanması, rol belirsizliği, özerk görevler, işin niteliği, işin denetimi, kişiler arası ilişkiler, ödül-ücret sistemi, çatışma, iş akışındaki düzenlemeler, yeniden yapılanma, değişim, çalışma koşulları gibi pek çok zorbalık nedeni ise yöneticilerin ve iş ortamının özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Çağlar Kuşçu, 2011). Örgütsel faktörlerin yanı sıra zayıf bir sosyal iklim de zorba davranışların ortaya çıkmasına katkıda bulunabilmektedir (Agervold, 2009). Bu konuda Hoel ve Salin (2003) de, bilgi teknolojilerinin gelişmesi sonucu iş çevresinin değişmesi ve şirket birleşmeleri, iş baskısı ve

çalışanlar üzerindeki yüksek performans beklentisi, rol belirsizliği, rol çatışmaları, zorbalığın örgüt kültürünün bir parçası olarak görüldüğü ortamlar, otokratik yönetim tarzı gibi bir dizi örgütsel faktörün zorbalık riskini arttırabileceğini belirtmektedir (Aktaran: Agervold, 2009). Zapf, Knorz ve Kulla (1996) da işin içeriğinin ve sosyal çevrenin zorbalığın önemli belirleyicilerinden olduğunu dile getirmişlerdir. Benzer şekilde diğer bazı araştırmacılar da örgütsel küçülme, kriz veya gelirde azalma gibi değişikliklerin iş yeri zorbalığını arttığını öne sürmektedirler (Zapf vd., 1996). Ayrıca, Agervold (2009), çalışanlar arasındaki kıskançlık ve çekememezliklerin, çalışanın tutum ve davranışlarının yakından izleniyor olmasının, çalışanın işle ilgili konularda söz hakkının bulunmamasının, örgüt içi zayıf iletişim ağının, çözümlenemeyen çatışmaların, iş yükünün, statü veya ödüller için aşırı derecede rekabetçiliği gerektiren örgüt ortamının, yöneticinin takdir ve onayını alma arzusunun zorbalık ile ilişkili olduğu belirtilmektedir.

Bir başka araştırmada, kurbanlara uygulanan zorba davranışların nedenleri arasında; kişilerin o kurumda istenmiyor olmaları, örgüt iklimi, çoğunluğun kararlarına uyum sağlayamamaları, beklenenden daha az performans göstermeleri, özel hayatın ve dinsel-politik tutumların yer aldığı görülmektedir (Solmuş, 2005). Bahsedilenler doğrultusunda zorbalığın çok sayıda potansiyel nedenlerinden söz etmek mümkündür.

2.6. İş Yerinde Zorbalık Sürecinde Roller

İş yeri zorbalığında zorbalar, zorbalık mağdurları ve izleyiciler olmak üzere üç taraf mevcuttur. Tarafların her birinin kendine özgü özellikleri ve davranışları bulunmaktadır.

Tablo 2.2 : Zorbalık Sürecinde Roller

Zorbalar	Zorbalık Mağdurları	İzleyiciler
Narsisist Zorbalar Hiddetli Zorbalar İki Yüzlü Davranan Zorbalar Megaloman Zorbalar Hayal Kırıklığına Uğramış Zorbalar	Yalnız Bir Kişi Farklı Bir Kişi Başarılı Bir Kişi Yeni Gelen Kişi	Diplomatik İzleyici Menfaatçi İzleyici İlgili İzleyici Bir Şeye Karışmayan İzleyici İki Yüzlü Davranan İzleyici

Kaynak: Günel (2010: 41)'den uyarlanmıştır.

2.6.1. Zorbalar

Zorba davranışı esas olarak gerçekleştiren ve kendi tercihleri doğrultusunda bu rolü üstlenen kişi veya kişilerdir (Yıldırım, 2012).

Zorbalar, zorbalık uyguladıkları kişinin üstü olabilirler, astı olabilirler ya da bu kişiler ile aynı statüde yer alabilirler. Fakat çoğunlukla zorbalık uygulayan kişinin bir üst yönetici olduğu görülmektedir. Zorba kişiler arasında eğitimli kişiler de yer almaktadır. Sözgelimi, açık olan bir pozisyona yöneticinin istediği kişi atanmayıp başka biri atandığında yönetici bu kişiyi hedef olarak görüp, ona karşı zorba davranışlarda bulunabilmektedir (Arpacıoğlu, 2005). Zorba davranışlar sergileyen kişilerde en sık rastlanan tipler şunlardır (Günel, 2010):

Narsisist Zorbalar: Bu tip zorbalar, zayıf taraflarıyla ilgili yorumlar duymak istemezler ve kabul etmekten kaçındıkları iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek denge kurmaya çalışırlar. Kendilerini diğer çalışanlardan daha zeki ve güçlü buldukları için her şeyi hak ettiklerine inanırlar.

Hiddetli Zorbalar: Bu tip kişiler genellikle içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşırlar. Ayrıca diğerlerinin duygularını hesaba katmazlar, fikirlerini beğenmezler, hedef aldıkları kişileri işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit ederler ve her şeyin kendi söyledikleri şekilde yapılmasını isterler.

İki Yüzlü Davranan Zorbalar: İki yüzlü davranan zorbaların yaptıkları her şey bilinçlidir bu yüzden saldırganlıklarını gizlemeye çalışırlar. Başkalarına son derece iyi davranan ve olumlu davranışlar sergileyen bu zorbalar kendilerini başkalarına iyi gösterirken hedeflerine karşı sürekli olumsuz davranış ve yorumlarda bulunur ve mağdurlara karşı hiçbir şekilde esnek davranmazlar.

Megaloman Zorbalar: Bu grupta yer alan kişiler kendilerini her zaman diğerlerinden üstün görme eğilimindedirler ve bu eğilimlerini nefret ve saldırganlık şeklinde yansıtmaktadırlar.

Hayal Kırıklığına Uğramış Zorbalar: Bu tip kişiler, çalışma hayatı dışında yaşanan tüm olumsuzlukları veya kötü deneyimleri iş yerinde başkalarına yansıtmamayı tercih etmektedirler.

Zorbalıkla ilgili araştırmalarda en sık rapor edilen failler yöneticiler olsa da, bu tür davranışlar iş arkadaşları astlar ve hatta müşteriler tarafından da sergilenebilmektedir (Naseer vd., 2016).

2.6.2. Zorbalık Mağdurları

"Mağdur" veya "kurban" olan kişi için kesin olarak belirlenmiş belli bir tipten söz etmek mümkün değildir. Aslında her kültürde ve iş yaşamının her alanında herkesin zorbalık mağduru olma ihtimali söz konusudur. Bununla birlikte genellikle 4 tip kişinin zorbalığa daha fazla maruz bırakıldığı tartışılmaktadır. Bunlar (Günel, 2010):

Yalnız bir kişi; genellikle yoğun olarak erkeklerin çalıştığı bir iş yerinde çalışan tek bir kadın ya da tam tersi durumda olan bir erkeğin, kurban olarak seçilme olasılığı artabilmektedir.

Farklı bir kişi; bir grup içerisinde belirli özellikleri ile diğerlerinden farklı olanların (farklı giyim, düşünce tarzı vb.) kurban olarak seçilme potansiyelleri genellikle daha yüksektir.

Başarılı bir kişi; iş yaşamında önemli başarılar elde etmiş ya da yönetimin takdirini kazanmış kişiler diğer kişiler tarafından kıskanılabilmekte ve zorba davranışların hedefi haline gelebilmektedirler.

Yeni gelen kişi; iş yerine yeni gelen birinin orada çalışanlardan belirli özellikleri bakımından farklı olması (örneğin; daha güzel olması, daha genç olması, daha başarılı olması gibi) veya yeni gelen kişinin getirildiği pozisyonda daha önce çalışan kişinin diğerleri tarafından çok seviliyor olması gibi nedenler yeni gelen kişiyi zorba davranışların hedefi haline getirebilmektedir.

2.6.3. İzleyiciler

İş yeri zorbalığında izleyiciler; diğer çalışanlar ya da yöneticiler gibi sürece doğrudan karışmayan ancak bir şekilde sürecin farkında olan ve bazen de sürece katılan kişileri ifade etmektedir. İzleyicileri beş grupta değerlendirmek mümkündür. Bunlar (Günel, 2010):

Diplomatik İzleyiciler; bir çatışma durumunda her zaman uzlaşmayı tercih eden, genelde arabulucu rolü üstlenen kişilerdir. Ancak bu tarz izleyiciler, aldıkları tepkiler sonucunda ilerleyen zamanlarda kurban konumuna düşme tehlikesi ile karşı karşıya kalma potansiyeli yüksek olan kişilerdir.

Menfaatçi İzleyiciler; zorbalar ile işbirliği yaparak onlara destek veren kişilerdir. Bu tip izleyiciler zorbalara çok sadıktırlar ve onların her dediklerini sorgulamadan yapmaktadırlar. Fakat bu özelliklerinin fark edilmesini pek istemezler.

İlgili İzleyiciler; iş yerinde zorbalık kaynaklı oluşan gergin havadan hoşlanmayan, bu nedenle de kurbana yardım etmeye çalışan veya en azından bir çözüm yolu bulma gayreti içinde olan bireylerdir.

Bir Şeye Karışmayan İzleyiciler; zorba davranışlarda bulunanların aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalan kişilerdir. Bir anlamda, zorba davranışların devam etmesine göz yumarlar. Bu tip izleyiciler, herhangi bir şeye karışmaktan hoşlanmazlar.

İki Yüzlü Davranan İzleyiciler; bu tür kişiler hiçbir şeye karışmıyor gibi görünseler de gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedirler. Bu nedenle aslında dolaylı da olsa, zorbalığa destek olmakta veya zorba davranışların hedefi olmaktan korktukları için kurbana yardım etmeyi reddetmektedirler.

2.7. İş Yerinde Zorbalığın Sonuçları

Son yıllarda zorbalık üzerine yapılan araştırmaların büyük bölümü bireyler ve örgütler için ciddi sonuçlar ortaya koymuşlardır (Gregersen, 2017). İş yeri zorbalığının hem mağdurlar hem de örgüt için bazı zararlı sonuçlara neden olduğu çeşitli çalışmalarda amprik olarak da kanıtlanmıştır. Daha spesifik olarak zorbalık mağdurlarında artan tükenmişlik, stres, refah düzeyinin azalması gibi olumsuz sonuçlar bulgulanmıştır (Naseer vd., 2016). İş yerinde zorba davranışların hedefi haline gelmek çalışma ortamında önemli bir sosyal stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Vartia, 2001). Heinz Leymann (1993) da, iş yeri zorbalığını sosyal stres kaynağının şiddetli bir formu olarak ele almaktadır. Ancak Leymann' a göre normal stres kaynaklarının aksine iş yeri zorbalığı, hedefe yönelmiş, sık sık tekrarlanan olumsuz hareketleri içeren, kalıcı çatışmaları yansıtmaktadır (Aktaran: Zapf, 1999).

İş yeri zorbalığının fiziksel ve ruhsal yapı üzerindeki olumsuz etkileri çeşitli araştırmalarda ele alınmıştır (Öcel, 2011; Körükçü vd., 2014; Tehrani, 2013). Zorbalar ve zorbalığa maruz kalan kişiler üzerinde yapılmış olan araştırmalarda, zorbalığa maruz kalan kişilerin kendilerini değersiz, şanssız hissettiği,

performanslarında düşüş olduğu, öz-saygılarının ve benlik algılarının olumsuz yönde etkilendiği saptanmıştır (Öcel, 2011). Ayrıca, zorbalık mağduru kişilerin depresyon yaşadıkları, aşırı endişeli ve stresli oldukları belirlenmiştir (Tehrani, 2013). Ortaya çıkan bu bulgular iş yerinde zorbalığa maruz kalan kişilerin post travmatik stres bozukluğu belirtileri taşıdığını da ortaya koymaktadır. Ayrıca literatürde zorbalık ile sosyal uyumsuzluk, sosyal izolasyon, konsantrasyon eksikliği, ruhsal gerilim ve iyi olamama hali gibi sorunlar arasında güçlü bir bağ olduğu belirtilmektedir (Öcel, 2011).

Mağdurun çevresinden destek bulamayıp kendini sürekli tehdit altında hissetmesi, çaresizlik duygularının pekişmesi, öz güveninin giderek azalması ve bahsedildiği üzere sağlığının ciddi derecede bozulması zorbalık sonucu ortaya çıkabilecek ağır sonuçlardandır (Torun, 2004). Yaşanan bu sorunlar, öncelikli olarak kişi üzerinde etkili olsa da, kişisel problemler zaman içerisinde örgütsel problemler haline dönüşebilmektedir. Zorba davranışların hedefi haline gelen çalışanlar zamanlarının önemli bir bölümünü bu tür davranışlarla başa çıkmak için harcamak durumunda kaldıklarından görev performansları ve iş tatminleri de azalmakta ve bu durum örgütsel verimliliğin düşmesine dolaylı yönden katkı sağlamaktadır (Serçeoğlu vd., 2016). Örgütsel problemlerin ortaya çıkma potansiyeliyle ilişkili olarak Hoel ve arkadaşları (2010) da zorba davranışlar sergileyen yöneticilerin mağdurların örgütlerine karşı düşük bir bağlılık duygusu taşımalarına neden olabileceklerini ifade etmektedir.

Zorba davranışlara maruz kalan kurbanlar, yüksek derecede korku ve endişe yaşadıklarından ve söz konusu deneyimler iş performansını ve motivasyonu olumsuz etkilediğinden fonksiyonel olmayan bir iş çevresi oluşabilmektedir (Harvey vd., 2006). Araştırmalar, zorbalığın yaygın olduğu örgütlerde düşük verimlilik, mağdurlarının gönüllü olarak işten ayrılmalarında artış, düşük örgütsel bağlılık ve sadakat gibi sorunlara işaret etmektedir (Naseer vd., 2016). Bir başka ifade ile zorba davranışlar sonucunda örgütlerde iş gücü devir hızı yükselmekte, tedirginlik giderek artmakta (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010), kişilerin, işlerine ve örgütlerine aidiyet duyguları azalmakta bunun sonucunda da mağdurlar daha iyi bir çalışma atmosferi olan örgütlere geçebilmek için fırsat kollar hale gelmektedirler. İşi ve işleyişi bilen

çalışanların işten ayrılmaları durumunda örgütte kazanılmış olan tecrübe yitirilmekte ve bunun sonucunda da yeniden eğitime yönelik maddi giderler gerekeceği için maliyetler artmaktadır. Ayrıca, iş yerinde yaşanan zorbalık sürecinden kaynaklı oluşan hastalıklar nedeniyle kullanılan izinlerde de artış olmaktadır (Tutar, 2004).

2.8. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

2.8.1. Çatışma ve İş yeri Zorbalığı Arasındaki İlişkiler

Çeşitli araştırmacılar (De Dreu vd. 2001), kavramsal olarak zorbalığa çatışmanın bir alt kümesi olarak bakmaktadırlar (Baillien vd., 2010). Bununla birlikte diğer bazı araştırmacılar (Einarsen, 2000; Keashley ve Nowell, 2003; Baillien vd., 2010) zorbalığın çatışmanın eş anlamlısı olarak kullanılamayacağının altını çizmektedirler. Onlara göre iş yerinde zorbalık ile çatışmayı eş anlamlı tutmak zorbalığın zarar verici doğasını ihmal etmektedir.

İş yeri zorbalığı, çatışmaların aksine her zaman etik olmayan ve zarar verici bir unsur olarak görülmektedir. Çatışmalar olumsuz olma potansiyeline sahip olsalar da bu durum çatışmaların belirgin bir özelliği değildir. Ayrıca, zorbalık ve çatışma, süresi ve sıklığı açısından da farklılık taşımaktadır. Çatışmalar uzun süre devam edebilecekleri gibi kısa da sürebilir. Oysaki iş yerinde zorbalık, uzun zamandır devam eden olumsuz davranışları ifade etmekte ve hedef açısından durumun zamanla daha da kötüleşmesine atıfta bulunmaktadır (Baillien vd., 2010). Zorbalık, çatışmanın esas unsuru olmayan fiili bir zarar ya da mağdur tarafından algılanan zarar verme niyetini içermekte (Baillien vd., 2014), hedef olan kişi kendisini savunmakta zorlanmakta ve olumsuz davranışların son bulmasını istemektedir. Son olarak çatışmaların çoğunun aksine zorbalık, ciddi psikolojik hatta psikiyatrik sonuçlara neden olabilmektedir. Söz konusu farklılıklardan yola çıkarak, zorbalık ve çatışma olgularının eş anlamlı olarak ele alınamayacağı düşünülebilir (Baillien vd., 2010).

İş yeri zorbalığı alanındaki öncülerden biri Heinz Leymann'dır. Leymann (1996) yönetimin baş edemediği çatışmaların zorbalığın temeli olduğunu iddia etmektedir.

Bu nedenle Leymann çatışmalar ortaya çıktığında yönetimin erken müdahalesi ve çatışmalar kontrolden çıktığında dışarıdan yardım alınması hususuyla özellikle ilgilenmiştir (Gregersen, 2017). Konuyla ilgili olarak Ege (2002) Leymann'ın varsayımını diğer bir ifade ile zorbalık sürecinde çatışmaların bir ön koşul olarak görülmesi fikrini sorgulamaktadır (Gregersen, 2017). Keashley ve Nowell (2011) ise çatışma perspektifinin son derece yıkıcı olan zorbalık olgusunu anlamak ve iyileştirmek noktasında değerlendirilmesi gerektiğinin altını çizmektedirler.

Einarsen, Glaso ve Nielson (2008) ise Leymann'a benzer şekilde zorbalığın yıkıcı bir olgu olduğunu ve çatışma ile ilişkili olabileceğini hususunda hemfikirdirler. Araştırmacılar aynı zamanda maddi ya da sosyal faydalara ulaşmak için birilerine saldırmanın, diğer bir ifade ile "proaktif" saldırganlığın zorbalığın baskın formu olduğunun, reaktif saldırganlığın ise (kişinin kızgınken olumsuz davranışlar sergileme eğilimi) daha nadir görüldüğünü belirtmektedirler.

Gerek çatışma gerekse zorbalık kavramları, taraflar arasındaki uyuşmazlık algısına odaklanmaktadır (Van De Vliert, 2010). Williams (2011) da çatışmaların temelinde uyuşmazlıkların yer aldığından bahsetmektedir. Uyuşmazlıklara bağlı olarak da zorbalık olarak ifade edilen, kişilerin aşağılayıcı ve agresif davranışlara maruz kaldıkları durumlar ortaya çıkabilmektedir (Einarsen vd., 2009).

2.8.2. Çatışma Yönetimi Tarzları ve Zorbalık Arasındaki İlişkiler

Örgütlerde yaşanan çatışmalar çeşitli yollarla çözülebilmekte bununla birlikte zorbalık yaşanan örgütler ile yaşanmayan örgütlerde çatışmaların çözümünde farklı yollar kullanılabilmektedir. Bu bağlamda bazı araştırmacılar (Baillien vd., 2009; Einarsen, 1999; Matthiesen ve Einarsen, 2007; Zapf ve Gross, 2001) çatışmaya gösterilen tepkilerin, iş yeri zorbalığına neden olabileceğinin altını çizmektedirler (Aktaran: Baillien vd., 2010). Vartia (1996), çeşitli zorbalık örnekleri yaşanan örgütlerde çatışmaların ve görüş ayrılıklarının zorlama ya da birinin hiyerarşik pozisyonunun avantajını kullanması yoluyla çözüldüğünü, zorbalığın yaşanmadığı örgütlerde ise farklılıkların genellikle açık iletişim ile yönetildiğini ifade etmektedir.

Ayoko vd. (2003) de benzer şekilde, çatışmalara verilen tepkilerin iş yeri zorbalığının tırmanması ya da ortadan kaldırılmasıyla ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Bu kapsamda Ayoko ve arkadaşları, çalışanların çatışmaya karşı reaksiyonları ile zorbalık arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışmalarında, çatışmayı çözmeye yönelik yapıcı tepkiler vermenin zorbalığın azalmasıyla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Diğer yandan çatışmadan kaçınma ya da karşı tarafı engellemeye çalışma gibi yıkıcı tepkiler, artan zorbalık olaylarıyla ilişkilendirilmiştir. Aynı çalışmada, güç için mücadele etme ya da çatışmayı çözmeye yönünde çaba sarf etmeme gibi yıkıcı tepkilerin ise zorba davranışları teşvik ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Aquino (2000), zorba davranışların hedefi olmanın çatışma yönetimi tarzları ve hiyerarşik statüyle ilişkili olduğunu bulmuştur. Yazar çalışmasında, düşük statüde bulunan kişilerin çatışmada daha pasif olan çatışma yönetimi tarzlarını tercih ettiklerini, buna bağlı olarak da daha üst statüde bulunan kişilerce zorbalık davranışının hedefi haline getirildiklerini belirtmiştir.

Leon-Perez vd. (2015), çalışmalarında çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki de çatışma yönetimi tarzlarının oynağı role odaklanmışlardır. İspanya'da farklı örgütlerden 761 çalışanla gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçları, çatışma sürecinin görev çatışmasından ilişki çatışmasına tırmanmasının zorbalık durumlarını bir ölçüde açıklayabildiğini ortaya koymuştur. Ek olarak çalışma, problem çözme yoluyla çatışmayı aktif olarak yönetme girişimlerinin özellikle ilişki çatışmasının ve zorba davranışların tırmanmasını önleyebileceğini göstermiştir. Diğer çatışma yönetimi tarzları ise çatışmaların artmasını teşvik etmektedir.

Zapf ve Gross (2001), zorbalık mağduru 20 çalışan ile gerçekleştirdikleri, yarı-yapılandırılmış mülakatlara dayanan bir çalışmada, zorbalık mağdurlarının baş etme tarzlarını, iş yerinde bu tür eylemlere maruz kalmayan kontrol grubunun baş etme tarzları ile karşılaştırmışlardır. Söz konusu çalışmanın sonuçları Glasl (1994)'ın çatışma tırmanma modelini desteklemektedir. Bu bağlamda görevler konusunda anlaşmazlıklarla başlayan çatışmanın, sonrasında uyumsuzlukların ve düşmanlıkların

arttığı, anlaşmazlıkların kişisel meselelere dönüştüğü kişiler arası çatışmalara evrildiği görülmüştür (Aktaran: Leon-Perez vd., 2015).

İş yeri zorbalığı üzerinde çalışan Baillien vd. (2009), 87 zorbalık olayını incelemiş, zorbalık için ortam yaratan örgütsel faktörlerin, örgütte yaşanan çatışmalara verilen tepkilerin, bireylerin stres ve hayal kırıklığı ile baş etme noktasındaki güçsüzlüğünün ve yetersizliğinin zorbalığın gelişimini açıklayabileceği sonucuna ulaşmışlardır (Aktaran: Leon- Perez vd., 2015).

Baillien, Notelaers, De Witte ve Matthiesen (2010), 5062 kişi ile gerçekleştirdikleri bir başka çalışmalarında çalışma birimlerinin çatışma yönetimi tarzları ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Söz konusu çalışmada araştırmacılar, iş yeri zorbalığının kaçınma, hükmetme ve ödün verme tarzları ile olumlu, problem çözme tarzı ile olumsuz ilişkili olabileceğini öngörmüşlerdir. Ayrıca bu ilişkilerin çatışmanın sıklığı ile yoğunlaşmasını beklemişlerdir. Sonuçlar, hükmetme ve kaçınma tarzlarının zorbalığı olumlu yönde, problem çözme tarzının ise olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir. Ödün verme tarzı ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki ise doğrulanmamıştır. Ayrıca söz konusu ilişkilerin, çatışma sıklığının bir fonksiyonu olarak yoğunlaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Baillien, Bollen, Euwema ve De Witte (2014), panel veri analizi kullanarak toplam 227 kişi ile iki zamanlı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar söz konusu yöntemle iş birimlerindeki çatışmalar, çalışanların çatışma yönetimi tarzları ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmada, çatışma yönetimi tarzlarından problem çözme ve zorlama tarzlarının yanı sıra, çatışmaların da zorbalığın hedefi ya da faili olmayı öngörebileceğini varsayılmıştır. Sonuçlar, T2'de fail olmakla T1'de zorlama tarzının pozitif ilişkili, problem çözme tarzının negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ek olarak çalışmada, T1'de iş birimlerindeki çatışmaların ve çatışma yönetimi tarzlarının T2'de zorbalığın hedefi olmakla ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar, problem çözme ve zorlama tarzlarının iş yeri zorbalığının tetikleyicileri olarak görülebileceğinin özellikle fail olmayı etkileyebileceğinin altını çizmektedir.

BÖLÜM 3
ÇATIŞMANIN İŞ YERİ ZORBALIĞINA ETKİSİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sözlü taciz, tehdit ya da sabotaj gibi hareketler bir çok örgütte rutin olarak ortaya çıkmakta ve çalışan raporlarına göre iş yerinde deneyimlenen psikolojik travmaların çoğunu üretmektedirler (Aquino, 2000). Bu bağlamda iş yerinde istenmeyen davranışlarla ilgili literatürün gittikçe büyüdüğü de dikkat çekmektedir. İncelemeler zararlı iş yeri davranışları üzerine yapılan araştırmaların çoğunun faillerin motivasyonları ve özellikleri üzerine odaklandığını göstermektedir. Buna karşın mağduriyet teorileri, insanların diğerlerinin saldırgan eylemlerinin hedefi haline gelmesinin nedenlerini açıklayabilmek için faillerin özellikleri dışındaki faktörlerinde dikkate alınması gerektiğinden bahsetmektedir (Aquino, 2000).

Literatürde çatışmaların ve çatışma yönetimi tarzlarının zorba davranışları teşvik etme potansiyelinden bahsedilmektedir. Bu bağlamda bireyleri zorbalığa yönlendirebilecek faktörlerle ilgilenen bazı araştırmacılar ve uygulamacılar, önceki araştırmacılardan farklı olarak bireylerin çatışmalara verdikleri tepkileri zorbalığın nedenlerinden birisi olarak görmüşler ve çatışmalara verilen tepkileri incelemişlerdir (Baillien vd., 2010; Zapf ve Gross, 2001; Ayoko vd., 2003; Hoel ve Cooper 2000). Bununla birlikte, gerek yerli, gerekse yabancı literatürde zorbalığın çözüme kavuşturulması ve yönetilmesi konusunda çatışma yönetimi tarzlarının etkisini araştıran nispeten az sayıda çalışma olduğu görülmektedir (Leon-Perez vd., 2015; Baillien vd., 2010).

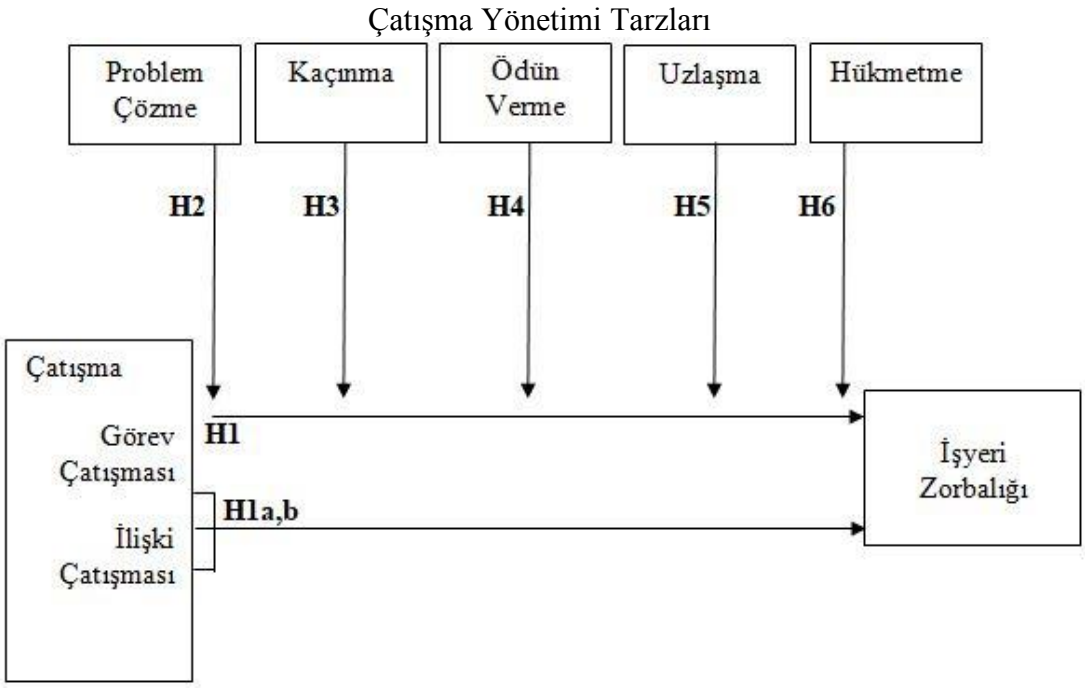
Einarsen vd. (2011)'ye göre zorbalık " zorba davranışlarla karşı karşıya kalan kişinin daha değersiz bir duruma düştüğü ve sistematik olarak olumsuz eylemlerin hedefi haline geldiği bir tırmanma süreci" dir. Leon-Perez vd. (2015)'nin de belirttiği gibi taraflar arasında tırmanan bu süreç kişilerin çatışmayı yönetme tercihleri tarafından yönlendirilebilmektedir. Anlatılanlar ışığında mevcut araştırmanın amacı, hem

çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkiyi incelemek hem de çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkide çatışma yönetimi tarzlarının oynadığı rolü değerlendirmektir. Çalışmada söz konusu ilişkilerin değerlendirilmesi yoluyla çatışma ve zorbalık literatürüne katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırmanın, mağdurların konuyla ilgili daha etkili adımlar atmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Söz konusu ilişkiler incelenirken mağdurun bakış açısını anlayabilmek için kurban/mağdur yaklaşımı benimsenmiştir. Belirtilen kapsamda geliştirilen hipotezler polis memurlarından oluşan örneklemden toplanan verilerle test edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Çeşitli araştırmalar da, iş yerinde yaşanan çatışmaların tırmanması sonucu zorbalığın ortaya çıkabildiğini ve yaşanan çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesi adına geliştirilen çatışma yönetimi tarzlarının çatışma ve zorbalık ilişkisinde de bir etkiye sahip olabileceğini belirtmektedirler (Leon-Perez vd., 2015). Bu noktadan hareketle mevcut çalışmada, hem çatışma ve iş yeri zorbalığı ilişkisini hem de çatışmanın iş yeri zorbalığına etkisinde çatışma yönetimi tarzlarının etkisini ele alan bir model önerilmiştir. Bu çalışma ile çatışma, kişiler arası çatışma kaynaklı görev çatışması ve kişiler arası çatışma kaynaklı ilişki çatışması ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkinin incelenmesi, ayrıca çatışmanın iş yeri zorbalığına etkisinde çatışma yönetimi tarzlarının düzenleyici etkisinin olup olmadığının araştırılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, çalışmada önerilen model şekil 3.1'de görsel olarak ifade edilmiştir.

Şekil 3.1 : Araştırmada Test Edilen Model



3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın bu bölümünde, daha önce teorik altyapısına değinilen kavramlar ışığında ve önerilen model çerçevesinde geliştirilen hipotezler ortaya konmaktadır.

Yönetim literatüründe, çatışma ile örgüt ortamında gerçekleşen zorbalık arasında güçlü bir ilişki potansiyeline işaret edilmektedir (Solmuş, 2005; Leon-Perez vd., 2015). Konuyla ilgili olarak, Callan ve Hartel (2003), uzun süren çatışmaların zorbalık olaylarını arttırdığını bulmuştur (Aktaran: Agervold, 2009). Bu kapsamda diğer bazı çalışmalarda (Hauge vd., 2007; Matthiesen vd., 2003; Neyens vd., 2007) zorbalığa maruz kalanların tırmanan çatışmaları zorbalığın başlıca nedenlerinden birisi olarak tanımladıkları görülmektedir (Aktaran: Baillien vd., 2010). Bununla birlikte bu iki kavram arasındaki ilişkinin ampirik olarak test edilmesi noktasında az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Leymann (1996) tarafından gerçekleştirilen ve zorbalık olarak nitelendirilebilecek davranışların, tatmin edici bir şekilde çözülemeyen çatışmaların sonucu olduğunu vurgulayan vaka inceleme sonuçları, çatışma ve zorbalık arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir (Aktaran: Leon-Perez

vd., 2015). Bahsedilenlerden yola çıkarak iş yerinde yaşanan çatışmanın iş yeri zorbalığıyla ilişkili olduğu düşünülerek aşağıda sunulan hipotez geliştirilmiştir.

H1: Çatışma, iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışını anlamlı ve doğru yönde etkilemektedir.

Görev çatışması, çalışanların sorumlu oldukları çalışma alanındaki görevlerine ilişkin bakış açısı, fikir ve yaklaşım farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları ifade etmektedir. Bu tür çatışmaları kişisel anlaşmazlıklardan ziyade prosedürlerden kaynaklanan anlaşmazlıklar şeklinde ifade etmekte mümkündür (Çetin Gürkan ve Demiralay, 2013).

İlişki çatışması ise, çalışma ortamında sadece iş ile ilgili sorunlardan kaynaklanmayan, kişisel husumet, anlaşmazlık, uyumsuzluk gibi duygu ve tavırlardan beslenen bir çatışma türünü ifade etmektedir (Çetin Gürkan ve Demiralay, 2013). Çalışma ortamındaki ahengin bozulmasına neden olan bu çatışmalar iş yerinde zorba davranışlar sergilenmesine ortam hazırlayabilmektedir. Söz konusu potansiyel ilişkiyi destekler şekilde Simunaniemi ve Köylü (2013) de, görev çatışması ve çalışanlar arasındaki ilişkinin zayıf olmasının zorbalığı arttıran etmenler arasında yer aldığını belirtmektedirler. Anlatılanlar ışığında hem görev çatışması hem de ilişki çatışması ile iş yeri zorbalığına maruz kalma arasında olumlu bir ilişki olduğu düşünülmüş ve hipotez (H1) in alt hipotezleri olan $H1_a$ ve $H1_b$ geliştirilmiştir.

$H1_a$: Görev çatışması kaynaklı kişiler arası çatışma, iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışını anlamlı ve doğru yönde etkilemektedir.

$H1_b$: İlişki çatışması kaynaklı kişiler arası çatışma, iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışını anlamlı ve doğru yönde etkilemektedir.

Çatışmalar ve iş yeri zorbalığı örgütsel yaşamın içinde var olan gerçeklerden bazılarıdır. Örgütlerde zorbalığın ilk evrelerinden biri olarak değerlendirilebilen

çatışmaların kaçınılmaz olması, bireylerin çatışma durumlarıyla başa çıkabilmek için zaman zaman çeşitli tarzlar kullanmalarına neden olmaktadır.

Zorba davranışlara neden olabilecek faktörler üzerinde çalışan bazı araştırmacılar, bireylerin, algılanan çatışma durumunda sergiledikleri davranışların ve verdikleri tepkilerin söz konusu davranış üzerinde etkili olabileceğini belirtmektedirler (Matthiesen ve Einarsen, 2004; Zapf ve Gross, 2001). Ampirik bulguların yanı sıra çeşitli teorik modellerde (örn. Leymann, 1996; Glasl 1982, 1994) iş yerinde zorbalığın ortaya çıkmasında çatışmaya verilen reaksiyonların rolünün altını çizmektedir (Baillien vd., 2010).

Çatışma yönetimi tarzlarının amacı; uyuşmayan hedeflere sahip tarafların çatışmalarına bir çözüm bulmaktır (Bercovitch, 1983). Örgütsel çatışmalarla başa çıkılması konusunda farklı araştırmacılar tarafından farklı tarzlar önerilmektedir (Akgün vd., 2009). Çatışma temelde bir sorunu ifade ettiğinden, bireylerin çatışmayı çözmeye yönelik davranışları onların sorunlara nasıl yaklaştıkları ile ilgilidir. Bu nedenle bazı insanlar çatışmayla yüzleşmek yerine çatışmadan kaçınmakta, bazıları öfkelenip saldırganca davranışlar sergileyebilmekte, bazıları problemleri çözmeye yönelik iletişim kurmakta, diğer tarafla uzlaşmaya veya onlara uymaya çalışmaktadırlar. Diğer bir ifade ile, bireylerin çatışma yönetiminde kullandıkları tarzlar kişiden kişiye değişebilmekte ve bireyleri farklı sonuçlarla karşı karşıya bırakabilmektir. Friedman vd. (2000)'ne göre de kişinin tercih ettiği çatışma yönetimi tarzı iş yerindeki sosyal çevresini şekillendirebilmekte ve yaşanan çatışmanın düzeyini etkileyebilmektedir. Anlatılanları destekler şekilde, Baillien, Notelaers, De Witte ve Matthiesen (2010) çalışmalarında, hükmetme ve kaçınma tarzlarının zorbalıkla pozitif ilişkili, problem çözme tarzının ise negatif ilişkili olduğunu ve bu ilişkilerin çatışma sıklığının bir fonksiyonu olarak yoğunlaştığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada, ödün verme tarzı ile zorbalık arasındaki potansiyel ilişki ise doğrulanmamıştır. Ayoko vd. (2003)'de, çatışmayı çözmeye yönelik tepkiler vermenin zorba davranışların azalmasına neden olabileceğinden bahsetmektedirler. Diğer yandan çatışmadan kaçınma ya da karşı tarafı engellemeye çalışma gibi yıkıcı tepkiler, artan zorba davranışlarla ilişkilendirilmiştir. Söz konusu durum, bazı davranış tarzlarının başkalarının agresif davranışlarının hedefi haline

gelmeye yol açabileceğini düşündürmektedir. Anlatılanları destekler şekilde Aquino (2000) da çalışmasında zorba davranışların hedefi olmanın çatışma yönetimi tarzları ve hiyerarşik statü ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Aquino (2000)'nun da belirttiği gibi, belirli tarzları diğerlerinden daha fazla kullanan çalışanlar farkında olmadan kendilerini olumsuz davranışların hedefi olarak bulmaktadırlar. Herhangi bir çatışma yaşanması durumunda çatışma çözümü yaklaşımlarından hangisinin benimsendiği, kişisel özelliklere bağlı olarak farklılaşabilmektedir (Şahin vd., 2009). Bahsedilenler doğrultusunda, bireysel farklılıkların da etkisiyle, çalışanların algıladığı çatışma düzeyinin farklı olması, bunun sonucunda da çatışma yönetiminde farklı tarzlar kullanmaları beklenebilir. Çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkinin gücünün kullanılan çatışma yönetimi tarzlarına bağlı olarak değişebileceği düşünülebilir. Bu doğrultuda, çatışma yönetimi tarzlarının, çatışma ve zorbalık davranışı arasındaki ilişkinin kuvvetini değiştirecek düzenleyici bir etkiye sahip olabileceği düşünülerek aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H2: Çatışma yönetimi tarzlarından problem çözme tarzının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H3: Çatışma yönetimi tarzlarından kaçınma tarzının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H4: Çatışma yönetimi tarzlarından ödün verme (uyma) tarzının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H5: Çatışma yönetimi tarzlarından uzlaşma tarzının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H6: Çatışma yönetimi tarzlarından hükmetme tarzının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi bulunmadır.

3.4. Metodoloji

Bu bölümde, çalışmada kullanılan anket formunun hazırlanması, veri toplama yöntemi, evren ve örneklem, ön uygulama, esas çalışma ve verilerin ön analizlerine yer verilmiştir.

3.4.1. Araştırma Anket Formunun Hazırlanması

Çalışma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek üzere hazırlanan ve bir örneği Ek-1'de yer alan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, branş ve kıdemlerine (çalışma süresi) ilişkin sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde, Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen, sonrasında Einarsen ve Hoel (2001) tarafından revize edilen "Negative Acts Questionnaire" (NAQ), Türkçe ismiyle "Olumsuz Davranışlar Ölçeği" ne yer verilmiştir. Ölçek, zorbalık olarak algılanabilecek çeşitli olumsuz davranışları listeleyen 22 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler kişisel zorbalığın (ör. dedikodu) yanı sıra iş ile ilgili zorbalıkla da (ör. bilgi saklamış olmak) ilgilidir ve katılımcının belirli bir harekete son 6 ay içerisinde ne sıklıkla maruz kaldığını incelemektedir. Cevap kategorileri "Hiçbir zaman", "Arasıra", "Her ay", "Her hafta", "Her gün" arasında değişmektedir. Ölçekte ters skorlu ifade bulunmamaktadır.

Üçüncü bölümde, kişilerin iş ortamında yaşadığı çatışma ya da anlaşmazlık durumlarında ne tür davranışlar sergilediğini belirlemek amacıyla Van de Vliert (1997) tarafından geliştirilen 20 maddeden oluşan Çatışma Yönetimi Ölçeği (DUTCH) yer almaktadır. Bu ölçek, yaygın olarak kullanılan Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteri II' ye (ROC II) benzemektedir ve ondan etkilenerek oluşturulmuştur (De Dreu vd., 2001). Roc-II istatistiksel ve metodolojik olarak doğru sonuçlar verse de madde sayısının fazla olması, katılımcılarının sorulara hızlı ve açık bir şekilde cevap vermesini engellediğinden Van De Vliert'in çatışma yönetimi ölçeği tercih edilmiştir. Ölçeğin cevap seçenekleri "Hiç katılmıyorum", "Çok az katılıyorum", "Orta derecede katılıyorum", "Çok katılıyorum", "Tamamen

katılıyorum" şeklindedir. Ölçekte yer alan ifadelerden; 1, 2, 3, 4 numaralı ifadeler ödün verme tarzını; 5, 6, 7, 8 numaralı ifadeler uzlaşma tarzını; 9, 10, 11, 12 numaralı ifadeler hükmetme tarzını; 13, 14, 15, 16 numaralı ifadeler problem çözme tarzını; 17, 18, 19, 20 numaralı ifadeler kaçınma tarzını ifade etmektedir.

Dördüncü bölümde ise, İş yerinde Kişiler Arası Çatışma Ölçeği (CIT) yer almaktadır. Söz konusu ölçek toplam 9 maddeden (Jehn, 1994, 1995; Cox, 1998) ve iki boyuttan oluşmaktadır. 1, 2, 3, 4 numaralı ifadeler görev çatışması; 5, 6, 7, 8, 9 numaralı ifadeler ilişki çatışması ile ilgilidir. Ölçeğin cevap seçenekleri "Hiç", "Çok az", "Kısmen", "Çoğunlukla", "Çok sık" şeklindedir (Aktaran: Benitez vd., 2014).

3.5. Örneklem ve Veri Toplama

Bu çalışmada uygulama alanı olarak Çankırı Emniyet Müdürlüğü seçilmiştir. Ana kitleyi, Çankırı Emniyet Müdürlüğü personeli oluşturmaktadır. Toplamda 400 personelin yer aldığı müdürlükte 345 erkek 55 kadın personel görev yapmaktadır. 400 personelin tamamına ulaşarak tam sayım yapmak mümkün görünse de farklı sebeplerle ana kitlenin tamamına ulaşılması mümkün olamadığından örnekleme yoluna gidilmiştir. Bu çerçevede kolayda örneklem seçim tekniği kullanılmış ve 180 kişiden cevap alınabilmiştir. Toplanan anketlerden 8 tanesi tüm sorulara aynı cevabı verme vb. gibi nedenlerle güvenilir bulunmadığından analizlere dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak, çalışmanın analizleri 172 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Anketler katılımcılara çalıştıkları kurumlarda uygulanmış, katılımcılara elde edilen bilgilerin çalışmanın amacı doğrultusunda kullanılacağı, sadece araştırmacı tarafından görüleceği konusunda bilgi verilmiştir. Anketin değerlendirilmesi sürecinde, araştırmaya katılanların soruları doğru ve gerçekçi olarak cevaplandırdıkları ve hedef alınan ana kitleyi temsil ettikleri varsayılmıştır.

3.6. Anketin Pilot Uygulaması (Ön Testi)

Ön test anketin uygulanacağı hedef kitleye uygunluğunu belirlemede önemli bir araçtır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla esas uygulamaya geçilmeden önce, çalışmanın ön testi 35 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

Aşağıda da görülebileceği gibi iş yeri zorbalığı ölçeğinin alfa değeri (0.897), çatışma yönetimi tarzı ölçeğinin alfa değeri (0.839), çatışma ölçeğinin alfa değeri (0.889) dur. Tüm ifadelerin güvenirlik düzeyi Hair vd. (2006) tarafından önerilen (> %60) olduğundan ifadelerde değişiklik yapılmamıştır. Yapılan ön-testin sonuçları Tablo 3.1'de sunulmaktadır.

Tablo 3.1 : Çalışmanın Öntest Sonuçları

Ölçekler	Cronbach Alpha
İş Yeri Zorbalığı	,897
Çatışma Yönetimi Tarzları	,839
Çatışma	,889

3.7. Ön Analizler

3.7.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırma örneklemine ilişkin demografik bulgular (cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, çalışma süresi) yer almaktadır. Bu kısımdaki veriler frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak değerlendirilmiş ve Tablo 3.2'de sunulmuştur.

Tablo 3.2 : Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Özellik	Boyutlar	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	52	30,2
	Erkek	120	69,8
	Toplam	172	100,0
Yaş	25 Yaş ve altı	10	5,8
	26-30	39	22,7
	31-35	41	23,8
	36-40	22	12,8
	41-45	37	21,5
	46dan büyük	23	13,4
	Toplam	172	100,0
Medeni Durum	Evli	134	77,9
	Bekar	38	22,1
	Toplam	172	100,0
Unvan	Polis Memuru	147	85,5
	Başpolis	12	7,0
	Komiser Yrd.	7	4,1
	Komiser	3	1,7
	Başkomiser	3	1,7
	Emniyet Amiri	0	0
	Emniyet Müdürü	0	0
	Toplam	172	100,0
Çalışma Süresi	5 yıldan az	37	21,5
	6-10	32	18,6
	11-15	35	20,3
	16-20	32	18,6
	21den fazla	36	20,9
	Toplam	172	100,0

Tablo 3.2'ye göre, araştırmaya katılanların %69,8'inin erkek, %30,2'sinin ise kadın olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde toplam 172 kişinin %5,8'inin 25 yaş ve altında, %22,7'sinin 26 ile 30 yaş aralığında, %23,8'inin 31 ile 35 yaş aralığında, %12,8'inin 36 ile 40 yaş aralığında, %21,5'inin 41 ile 45 yaş aralığında olduğu, %13,4'ünün ise 46 yaşından büyük olduğu görülmektedir.

Yine tabloda görüldüğü gibi katılımcıların %77,9'u evli, %22,1'i ise bekardır. Araştırmaya katılan evli polislerin sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcılar unvan kapsamında değerlendirildiğinde % 85,5 gibi büyük bir çoğunluğun polis memuru, %7'sinin baş polis, %4,1'inin komiser yardımcısı,

%1,7'sinin komiser yine aynı şekilde %1,7'sinin de başkomiser olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2'de görülebileceği gibi araştırmaya katılan emniyet personelinin %21,5 gibi bir çoğunluğunun çalışma süresinin 0-5 yıl arasında olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla %18,6'lık oranla 6-10 yıl arası, %20,3'lük oranla 11-15 yıl arası, %18,6'lık oranla 16-20 yıl arası çalışanlar takip ederken, 21 ve daha uzun süredir çalışanların oranı ise %20,9'dur.

3.7.2. Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde hipotezlerin test edilmesi öncesinde verilerin analize hazır hale getirilmesi amacıyla bazı işlemler ve analizler yapılmış (eksik veri analizi), verinin genel profilini görebilmek amacıyla ortalama, standart sapma, çarpıklık (skewness), basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. İlgili değerler Tablo 3.3'de sunulmuştur.

Standart sapma, çalışma grubundaki her bir verinin ortalamadan sapma durumunu göstermektedir. Standart sapmanın küçük olması ortalamadan sapmaların az, büyük olması ise ortalamadan sapmaların fazla olduğunu göstermektedir (Özbek ve Keskin, 2007). Standart sapma değeri ne kadar küçük ise o kadar "tutarlı" ve "güvenilir" şeklinde yorumlanmaktadır. Bir çok analizde verilerin normal ya da normale yakın bir dağılım göstermesi istenen bir durumdur. Bu nedenle ankette yer alan ifadelerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2001) çarpıklık katsayısının +2 ile -2 arasında olmasının normal kabul edildiğini belirtmektedirler.

Normal dağılımın diğer bir ölçüsü, normal dağılım eğrisinin ne kadar basık veya dik olduğunu gösteren "basıklık" değeridir. Basıklık değeri + sonsuz ile – sonsuz arasında değerler alabilmekte bununla birlikte, +2 ve -2 arasındaki değerler normal kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Soru kağıdında yer alan ifadelerin ortalama değerleri, standart sapmaları, basıklık ve çarpıklık katsayıları Tablo 3.3'de yer almaktadır.

Tablo 3.3 : Soru Kağıdında Yer Alan İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
1. Birinin sizin performansınızı etkileyecek bir bilgiyi saklaması	1,49	,524	,270	-1,378
2. Yeterlilik düzeyinizin altında işler verilerek küçük düşürülmek	1,35	,492	,762	-1,052
3. Yeterlilik seviyenizin altında ki işleri yapmanızın emredilmesi	1,52	,546	,367	-1,010
4. Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması yada daha önemsiz veya tatsız olmayan görevlerle değiştirilmesi	1,66	,521	-,185	-,908
5. Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	1,61	,644	,843	,883
6. Görmezden gelinmek veya dışlanmak	1,49	,597	,962	,820
7. Kişiliğiniz, tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler	1,22	,416	1,357	-,160
8. Bağırılma veya anlık öfkenin (hırsın) hedefi olunmak	1,67	,667	,885	1,095
9. Parmakla göstermek, kişisel alanlara saldırı, itme,yolunu kesme gibi sindirici davranışlarla göz korkutulması	1,23	,450	1,659	1,712
10. İşinizi bırakmanız gerektiği yönünde işaret veya imalar	1,30	,461	,868	-1,261
11. Hatalarınızın tekrar tekrar hatırlatılması	1,44	,497	,260	-1,955
12. Girişimde bulunduğunuz zaman düşmanca tepkilerle karşılaşmak veya görmezden gelinmek	1,47	,576	,787	-,369
13. İşinizin ve çabalarınızın sürekli eleştirilmesi	1,57	,613	,734	,385
14. Düşünce ve görüşlerinize aldırılmaması	1,66	,596	,292	-,651
15. İyi geçinemediğiniz insanların şakalarına maruz kalmak	1,52	,567	,516	-,734

Tablo 3.3 : Soru Kağıdında Yer Alan İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri (devam)

	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
16. Mantıksız veya imkansız hedefleri veya son teslim tarihleri olan görevler verilmesi	1,65	,655	,773	,665
17. Sizin aleyhinizde iddialarda bulunulması	1,44	,543	,677	-,685
18. İşinizin aşırı şekilde izlenmesi	1,78	,808	1,098	1,800
19. Hakkınız olan bir şeyleri istememeniz için baskı yapılması(hastalık izni, tatil hakkı, seyahat masrafları vb.)	1,79	,944	1,232	1,262
20. Aşırı derecede alay ve sataşmalara konusu olmak	1,28	,450	,994	-1,024
21. Üstesinden gelinemeyecek miktarda iş yüküne maruz bırakılmak	2,02	1,084	1,386	1,577
22. Yıldırma: "bir veya daha çok kişinin, belirli bir süreden beri sürekli olarak yaptığı, kişinin kendini olumsuz davranışa maruz kalmış olarak algıladığı ve kendini bu eylemlere karşı korumada zorlandığı durumdur" işyerinde hiç böyle bir duruma maruz kaldın	1,56	,651	,877	,283
23. Karşımdaki kişinin isteklerine boyun eğerim	1,85	,905	,783	-,092
24. Karşı tarafla hem fikir olurum	2,74	,957	,008	,053
25. Diğer tarafla uzlaşmaya çalışırım	3,42	1,043	-,376	-,326
26. Karşımdaki kişinin amaç ve çıkarlarına uyum sağlamaya çalışırım	2,19	1,165	,686	-,392
27. Çözüm için bir orta yol bulmaya çalışırım	3,78	1,100	-,576	-,584
28. Uzlaşmacı bir yol bulmaya çalışırım	3,83	1,177	-,963	,174
29. Her ikimizin de biraz taviz vermesi gerektiği konusunda ısrarcı olurum	3,24	1,237	-,288	-,810
30. Mümkün olursa yarı yarıya bir uzlaşmaya varmaya çalışırım	3,09	1,186	,010	-,847

Tablo 3.3 : Soru Kağıdında Yer Alan İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri (devam)

	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
31. Kendi fikirlerimin kabulüne zorlarım	2,07	1,052	,927	,518
32. Kendi çıkarlarımı gözetirim	2,09	1,246	,860	-,372
33. Kendi işim için iyi olan çıktılar için savaşırım	2,98	1,522	-,052	-1,485
34. Kazanmak için herşeyi yaparım	2,52	1,412	,539	-,989
35. Konuyu beni ve diğer tarafı gerçekten tatmin edecek bir çözüm bulana kadar incelerim	3,76	1,159	-,878	,018
36. Hem kendimin hem de diğer tarafın amaç ve çıkarları için çalışırım	3,23	1,373	-,266	-1,189
37. Karşılıklı ve optimal bir çözüm bulmak için her iki tarafın fikirlerini değerlendiririm	3,86	1,050	-,820	,093
38. Benim olduğu kadar diğerlerinin çıkarlarını da olabildiğince iyi hizmet edecek bir çözüm üzerinde çalışırım	3,75	1,205	-,846	-,194
39. Farklılıklarımız hakkında bir anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım	3,39	1,235	-,308	-,945
40. Olabildiğince görüş ayrılıklarını ifade etmekten kaçınırım	2,86	1,308	,230	-1,072
41. Farklılıklar ve anlaşmazlıklar konusunda her hangi bir girişimde bulunmamayı tercih ederim	2,42	1,385	,633	-,827
42. Diğerleriyle çatışmadan kaçınırım	3,15	1,347	-,076	-1,148
43. Yapılan işle ilgili, birlikte çalıştığınız kişiler ne sıklıkla farklı fikirlerini dile getirir?	3,02	,958	-,156	,069
44. Birlikte çalıştığınız insanlar arasında, işlerin yapılmasına ilişkin anlaşmazlıklar ortaya çıkar mı ?	2,60	,849	,643	,746
45. Birlikte çalıştığınız kişilerle farklı fikirler hakkında ne sıklıkta çatışma olur ?	2,33	,780	,763	1,377

Tablo 3.3 : Soru Kağıdında Yer Alan İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri (devam)

	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
46. Birlikte çalıştığınız kişilerle aranızda ne derece görüş farklılığı vardır ?	2,33	,851	,184	-,552
47. Çalışma ortamının atmosferi genellikle düşmanlıklarla doludur	1,53	,783	1,326	,914
48. Arkadan konuşmalar, kötülemeler sıklıkla olur mu?	2,08	1,034	,638	-,480
49. Bir taraf sıklıkla diğerinin kuyusunu kazar mı ?	1,95	1,008	,823	-,126
50. Bazı insanlar diğerlerinin kuyusunu kazmaya (zarar vermeye) cesaret eder mi ?	2,06	,938	,647	-,009
51. İşyerinde görüntünün arkasında bir çok "dolap döner". Gizli bir anlaşma duygusu (komplo havası) hissedilir.	2,01	1,081	,875	-,081

Tablo 3.3 incelendiğinde, ifadelerin standart sapmalarının bire yakın değerler aldığı görülmektedir. Ayrıca, basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2 ve -2 değerleri arasındadır. Sonuçlar, normal dağılımı destekler niteliktedir.

Bu aşamada ayrıca araştırma değişkenlerinden birisi olan çatışma yönetimi tarzları arasında çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) olup olmama durumu değerlendirilmiştir.

Tablo 3.4 : Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve VIF Değerleri

	Zorbalık	P.Çözme	Kaçınma	Ö.Verme	Hükmetme	Uzlaşma	VIF
Zorbalık	1	-,207	-,162	,132	-,072	-,161	
P.Çözme	-,207	1	,517	,533	,473	,763	2,552
Kaçınma	-,162	,517	1	,385	,382	,617	1,652
Ö.Verme	,132	,533	,385	1	,477	,575	1,654
Hükmetme	,072	,473	,382	,477	1	,468	1,451
Uzlaşma	-,161	763	,617	,575	,468	1	3,099

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 1'e yakın olmaması değişkenler arasında doğrusal çoklu bağlantının olmadığını göstermektedir. Ayrıca VIF değeri varyans genişlik faktörünü ifade etmektedir. Bir değişkeni yordayan iki bağımsız değişken arasındaki ortak varyans miktarına göre belirlenen bu faktör, iki yordayıcı değişken arasındaki ortak olmayan varyansın miktarını göstermektedir. VIF değerleri büyüdükçe (VIF değerleri $\geq$ 10) ilgili bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının varlığından bahsedilebilir (Sevinç, 2013). Yapılan analiz sonrasında değişkenler arasındaki ilişkinin çok düşük olduğu görülmüştür.

3.7.3. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenirlik analizleri çerçevesinde, her bir ölçeğin ve ayrı ayrı her bir ifadenin Cronbach alfa (içsel tutarlılık) değerlerine, ayrıca madde çıkarıldığında alfa değerlerine bakılmıştır. İlgili değerler Tablo 3.5'de gösterilmektedir.

Tablo 3.5 : Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

	Ölçek	Madde-Toplam İlişki	Madde Çıkartıldığında Alpha
İş Yeri Zorbalığı	,888		
İş Yeri Zorbalığı 1		,412	,881
İş Yeri Zorbalığı 2		,417	,885
İş Yeri Zorbalığı 3		,381	,886
İş Yeri Zorbalığı 4		,451	,884
İş Yeri Zorbalığı 5		,495	,883
İş Yeri Zorbalığı 6		,562	,881

Tablo 3.5 : Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları (devam)

İş Yeri Zorbalığı 7		,349	,886
İş Yeri Zorbalığı 8		,642	,878
İş Yeri Zorbalığı 9		,463	,884
İş Yeri Zorbalığı 10		,499	,883
İş Yeri Zorbalığı 11		,477	,884
İş Yeri Zorbalığı 12		,582	,881
İş Yeri Zorbalığı 13		,581	,880
İş Yeri Zorbalığı 14		,624	,879
İş Yeri Zorbalığı 15		,456	,884
İş Yeri Zorbalığı 16		,607	,880
İş Yeri Zorbalığı 17		,471	,884
İş Yeri Zorbalığı 18		,557	,881
İş Yeri Zorbalığı 19		,444	,887
İş Yeri Zorbalığı 20		,426	,885
İş Yeri Zorbalığı 21		,473	,888
İş Yeri Zorbalığı 22		,557	,881
Çatışma Yönetimi Tarzları	,909		
Çatışma Yönetimi Tarzları 1		,168	,912
Çatışma Yönetimi Tarzları 2		,520	,906
Çatışma Yönetimi Tarzları 3		,670	,903
Çatışma Yönetimi Tarzları 4		,325	,910
Çatışma Yönetimi Tarzları 5		,672	,902
Çatışma Yönetimi Tarzları 6		,757	,900
Çatışma Yönetimi Tarzları 7		,674	,902
Çatışma Yönetimi Tarzları 8		,617	,903
Çatışma Yönetimi Tarzları 9		,250	,912
Çatışma Yönetimi Tarzları 10		,306	,911
Çatışma Yönetimi Tarzları 11		,542	,906
Çatışma Yönetimi Tarzları 12		,562	,905
Çatışma Yönetimi Tarzları 13		,656	,903
Çatışma Yönetimi Tarzları 14		,711	,901
Çatışma Yönetimi Tarzları 15		,723	,901
Çatışma Yönetimi Tarzları 16		,665	,902
Çatışma Yönetimi Tarzları 17		,687	,902
Çatışma Yönetimi Tarzları 18		,571	,905
Çatışma Yönetimi Tarzları 19		,488	,907
Çatışma Yönetimi Tarzları 20		,484	,907
Çatışma	,867		

Tablo 3.5 : Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları (devam)

Çatışma 1	,249	,885
Çatışma 2	,536	,859
Çatışma 3	,513	,861
Çatışma 4	,515	,861
Çatışma 5	,655	,850
Çatışma 6	,755	,837
Çatışma 7	,745	,839
Çatışma 8	,760	,838
Çatışma 9	,709	,842

Tablodan da görülebileceği gibi, iş yeri zorbalığı ölçeğinin cronbach alfa katsayısı 0.888, çatışma yönetimi tarzları ölçeğininki 0.909, çatışma ölçeğinin ise 0.867' dir. Tüm ölçeklere ilişkin sonuçlar Hair vd. tarafından önerilen 0.60 (Hair, 2006: 137) değerinden yüksek olması dolayısıyla yüksek derecede kabul edilebilir niteliktedir. Bu nedenle, ölçeklerde yer alan ifadelerin birbirleri ile ilişkili oldukları, aynı boyutu ölçtükleri söylenebilir.

Araştırma kapsamında değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini belirlemek üzere korelasyon analizleri yapılmıştır (Tablo 3.6).

Tablo 3.6 : Temel Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
1. Çatışma	2,2132	,64514	1	,577	-,045	-,066	,039	,029	-,059
2. İş Yeri Zorbalığı	1,5322	,34121	,577	1	-,207	-,162	,132	-,072	-,161
3. Problem Çözme	3,6483	1,03087	-,045	-,207	1	,517	,533	,473	,763
4. Kaçınma	2,9564	1,06217	-,066	-,162	,517	1	,385	,382	,617
5. Ödün Verme	2,5494	,67897	,039	,132	,533	,385	1	,477	,575
6.Hükmetme	2,4142	,92929	,029	-,072	,473	,382	,477	1	,468
7. Uzlaşma	3,4869	,96475	-,059	-,161	,763	,617	,575	,468	1

**p < 0,01

3.8. Çalışmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular

Çalışmanın 1. hipotezinde (H1), çatışmanın iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışı üzerinde anlamlı ve doğru yönlü etkisi öngörülmekte idi. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla çatışma değişkeni bağımsız değişken, iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışı bağımlı değişken olarak alınmış ve doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.7'de sunulmaktadır.

Tablo 3.7 : Çatışmanın İş Yeri Zorbalığına Maruz Kalma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	R^2	F	B	P
Model	,311	76,605		
Sabit			,880	.000
Çatışma			,295	.000*

Bağımlı Değişken: İş Yeri Zorbalığı
*P<0,05

Analiz sonuçlarına göre; çatışma, iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışını doğru yönde (β= .295) ve anlamlı (P<0.05) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile, çatışmanın bir birim artması, iş yerinde zorbalığa maruz kalma davranışını 0.295 birim artıracaktır. Bununla birlikte, çatışma iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışının %31'ini açıklamaktadır. Böylece, çalışmanın **H1 hipotezi desteklenmiştir.**

Çalışmada H1 hipotezinin alt hipotezinde ($H1_a$) görev çatışması kaynaklı kişiler arası çatışmanın, iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışını anlamlı ve doğru yönde etkileyeceği öngörülmekte idi. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla görev çatışması kaynaklı kişiler arası çatışma değişkeni bağımsız değişken, iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışı bağımlı değişken olarak alınmış ve doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.8'de sunulmaktadır.

Tablo 3.8 : Görev Çatışması Kaynaklı Kişiler Arası Çatışmanın İş Yeri Zorbalığına Maruz Kalma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	R^2	F	B	P
Model	,158	31,839		
Sabit			,963	.000
Görev Çatışması			,221	.000*

Bağımlı Değişken: İş Yeri Zorbalığı
*P<0,05

Analiz sonuçlarına göre; görev çatışması kaynaklı kişiler arası çatışma, iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışını doğru yönde (β= .221) ve anlamlı (P<0.05) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile, görev çatışması kaynaklı kişiler arası çatışmanın bir birim artması, iş yerinde zorbalığa maruz kalma davranışını 0.221 birim artıracaktır. Bununla birlikte, görev çatışması kaynaklı kişiler arası çatışma iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışının %15'ini açıklamaktadır. Böylece, çalışmanın **H1a hipotezi desteklenmiştir.**

Çalışmada H1 hipotezinin alt hipotezinde ($H1_b$) ilişki çatışması kaynaklı kişiler arası çatışmanın, iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışını anlamlı ve doğru yönde etkileyeceği öngörülmekte idi. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla ilişki çatışması kaynaklı kişiler arası çatışma değişkeni bağımsız değişken, iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışı bağımlı değişken olarak alınmış ve doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.9'da sunulmaktadır.

Tablo 3.9 : İlişki Çatışması Kaynaklı Kişiler Arası Çatışmanın İş Yeri Zorbalığına Maruz Kalma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

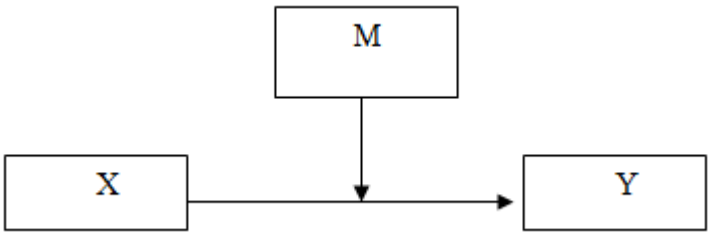
	R^2	F	B	P
Model	,296	71,344		
Sabit			1,103	.000
İlişki Çatışması			,223	.000*

Bağımlı Değişken: İş Yeri Zorbalığı *P<0,05

Analiz sonuçlarına göre; ilişki çatışması kaynaklı kişiler arası çatışma, iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışını doğru yönde (β= .223) ve anlamlı (P<0.05) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile, ilişki çatışması kaynaklı kişiler arası çatışmanın bir birim artması, iş yerinde zorbalığa maruz kalma davranışını 0.223 birim artıracaktır. Bununla birlikte, ilişki çatışması kaynaklı kişiler arası çatışma iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışının %29'unu açıklamaktadır. Böylece, çalışmanın **H1b hipotezi desteklenmiştir.**

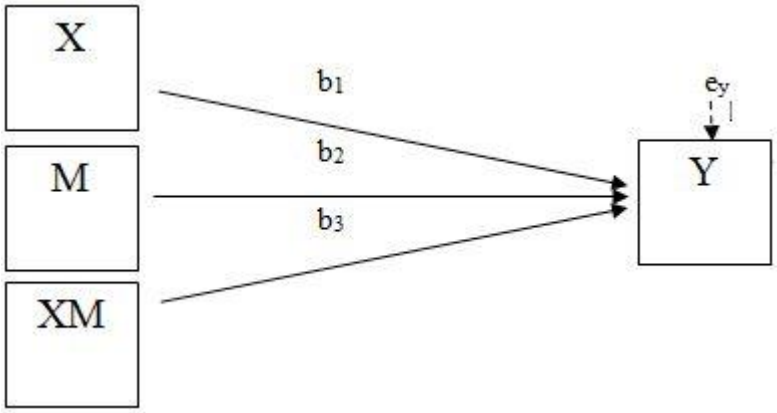
Çalışmanın ikinci hipotezi (H2), çatışma yönetimi tarzlarından problem çözme tarzının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisinin olacağını öngörmekteydi. Düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki olası ilişki üzerinde değişikliğe neden olan değişkendir (Sharma, Durand ve Gur- Arie,1981). Problem çözme tarzının düzenleyicilik etkisini ölçmek için SPSS programında process yöntemi kullanılmıştır. Düzenleyicilik etkisini gösteren model aşağıda verilmiştir.

Şekil 3.2 : Düzenleyicilik Modeli 1



Şekilde görülen, X bağımsız değişkeni çatışmayı, Y bağımlı değişkeni işyeri zorbalığını ve M düzenleyici değişkeni ise çatışma yönetimi tarzlarını ifade etmektedir. Modelde X ile Y arasındaki ilişki b_1, M ile Y arasındaki ilişki b_2 ile gösterilmektedir. Buna göre, düzenleyicilik etkisi $Y=b_1+b_3M$ hesaplanarak bulunmaktadır (Hayes, 2013: 230).

Şekil 3.3 : Düzenleyicilik Modeli 2



Çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkide problem çözme tarzının düzenleyici etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen analizler Tablo 3.10'da yer almaktadır.

Tablo 3.10 : Çatışma İle İş Yeri Zorbalığı Arasındaki İlişkide Problem Çözme Tarzının Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	*Coeff*	Standart Hata	T	P	LLCI	ULCI
Çatışma (X')	,2891	,0379	7,6240	,0000	,2143	,3640
Problem Çözme (M')	-,0562	,0224	-2,5071	,0131	-,1004	-,0119
Etkileşim Değişkeni (Çatışma*Problem Çözme)	,0389	,0397	,9815	,3278	-,0394	,1173
Modele İlişkin Değerler	R^2=,3497 F=30,1134 p=,0000					

Bağımlı değişken: İş yeri zorbalığı

Tabloda görüldüğü gibi modelin açıkladığı toplam varyans (R^2) %34,9'dur ve bir bütün olarak bu model bağımlı değişkenin tahmin edilmesinde anlamlı bir katkı sunmaktadır (F= 30,1134, p=0,000). Tek tek modeldeki değişkenlerin etkilerine bakıldığında, çatışmanın iş yeri zorbalığı üzerinde pozitif bir etkiye (β=,2891; p=0000) sahip olduğu görülmektedir. Problem çözme tarzının ise iş yeri zorbalığı üzerinde negatif etkisi (β=-,0562; p= ,0131) tespit edilmiştir. Düzenleyici etkinin

tespiti için tablodaki değerlere bakıldığında ise, etkileşim teriminin (çatışma* problem çözme) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür (p>0.05). Tabloda görülen LLCI (lower level confidence interval) ve ULCI (upper level confidence interval) değerleri, güven aralığı alt ve üst sınır değerlerini göstermektedir. Alt ve üst sınır değerlerinin aynı yönlü olmaması (sıfır değerini içermesi) söz konusu değişkenlerin etkilerinin anlamlı olmadığını ifade etmektedir. Bu sonuca göre, çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkide problem çözme tarzının düzenleyici etkisi saptanamamıştır. Buradan hareketle, H2 hipotezi desteklenmemiştir.

Çalışmanın üçüncü hipotezinde (H3), çatışma yönetimi tarzlarından kaçınma tarzının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisinin olacağı öngörülmekteydi.

Çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkide kaçınma tarzının düzenleyici etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen analizler Tablo 3.11'de yer almaktadır.

Tablo 3.11 : Çatışma İle İş Yeri Zorbalığı Arasındaki İlişkide Kaçınma Tarzının Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	*Coeff*	Standart Hata	T	P	LLCI	ULCI
Çatışma (X')	,2768	,0382	7,2480	0,0000	,2014	,3522
Kaçınma Tarzı(M')	-,0207	,0221	-,9341	,3516	-,0643	,0230
Etkileşim Değişkeni (Çatışma*Kaçınma)	,0795	,0323	2,4628	,0148	,0158	,1432
Modele İlişkin Değerler	R^2=,3487	F=34,1794	p=,0000			

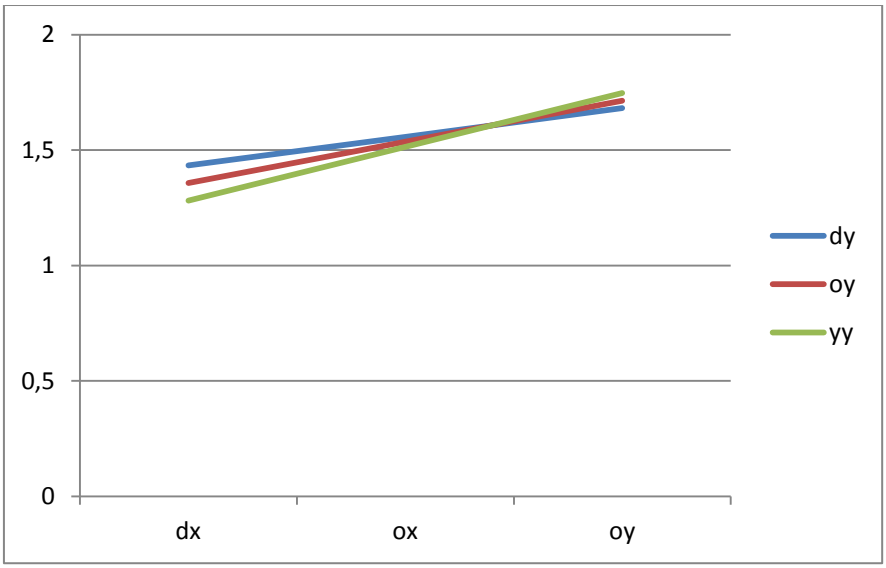
Bağımlı değişken: İş yeri zorbalığı

Tabloda görüldüğü gibi modelin açıkladığı toplam varyans (R^2) %34,8'dir ve model bir bütün olarak bağımlı değişkenin tahmin edilmesinde anlamlı bir katkı sağlamaktadır (F= 34,1794, p=0,000). Tek Tek modeldeki değişkenlerin etkilerine

bakıldığında, çatışmanın iş yeri zorbalığı üzerinde pozitif bir etkiye (β=,2768; p=0000) sahip olduğu görülmektedir. Kaçınma tarzının ise iş yeri zorbalığı üzerinde anlamlı etkisine (β=-,0207; p= ,3516) rastlanmamıştır. Düzenleyici etkinin varlığı incelendiğinde, etkileşim değişkeninin pozitif ve anlamlı bir etkiye (β=,0795; p<0,05) sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca çatışma ve etkileşim terimi için alt ve üst sınır değerlerinin işaretlerinin aynı yönlü olması (sıfır değerini içermesi) söz konusu değişkenlerin anlamlı etkilerini doğrulamaktadır. Buna göre H3 hipotezi **desteklenmiştir.** Ulaşılan bu sonuca göre, çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkide kaçınma tarzının düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Bu aşamadan sonra, söz konusu düzenleyici etkinin ve yönünün daha rahat görülebilmesi için, düzenleyici değişkenin farklı değerler alması ile, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin grafiksel olarak da ifade edilmesi gerekmektedir (Aiken ve West, 1991: 12-22). Diğer bir ifade ile kaçınma tarzının farklı düzeylerinde çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkinin nasıl gerçekleştiğinin incelenmesi gerekmektedir. Bunun için aşağıdaki grafiğin incelenmesi faydalı olacaktır.

Şekil 3.4 : Kaçınma Tarzının, Çatışma ve İş Yeri Zorbalığı Arasındaki İlişki Üzerine Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi



Grafikte de görüldüğü gibi çalışanların kaçınma tarzını yüksek veya düşük düzeyde kullanma eğilimleri, çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkinin seyrini değiştirmektedir. Çalışanlar çatışmayı büyük ölçüde "kaçınma" tarzıyla çözmek

istediklerinde, çatışmanın iş yeri zorbalığı üzerindeki etkisi artmakta tersine kaçınma tarzını kullanma düzeyi azaldıkça çatışmanın iş yeri zorbalığı üzerindeki etkisi azalmaktadır.

Çalışmanın dördüncü hipotezinde (H4), çatışma yönetimi tarzlarından ödün verme tarzının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisinin olacağı öngörülmekteydi.

Çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkide ödün verme tarzının düzenleyici etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen analizler Tablo 3.12'de yer almaktadır

Tablo 3.12 : Çatışma İle İş Yeri Zorbalığı Arasındaki İlişkide Ödün Verme Tarzının Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	*Coeff*	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Çatışma (X')	,2946	,0376	7,8444	,0000	,2204	,3687
Ödün Verme Tarzı (M')	,0600	,0325	1,8474	,0665	-,0041	,1240
Etkileşim Değişkeni (Çatışma*Ödün Verme)	,0449	,0638	,7040	,4824	-,0810	,1708
Modele İlişkin Değerler	R^2=,3256	F=22,7948	p=,0000			

Bağımlı değişken: İş yeri zorbalığı

Tablo incelendiğinde, modelin açıkladığı toplam varyansın (R^2) %32,56 olduğu ve bir bütün olarak modelin, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine anlamlı bir katkı sağladığı görülmektedir (F= 22,7948, p=0,000). Ayrıca, çatışmanın iş yeri zorbalığı üzerinde pozitif bir etkiye (β=,2946; p=0000) sahip olduğu görülmektedir. Ödün verme tarzının ise iş yeri zorbalığı üzerinde anlamlı bir etkisine (β=,0600; p= ,0665) rastlanmamıştır. Düzenleyici etkinin tespiti için tablodaki değerlere bakıldığında ise, etkileşim teriminin (çatışma*ödün verme) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür (p>0,05). Güven aralığı alt ve üst sınırları gösteren LLCI ve ULCI değerleri de aynı yönlü değildir. Bu sonuca göre, çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkide ödün

verme tarzının düzenleyici etkisi saptanamamıştır. Buradan hareketle, H4 hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmanın beşinci hipotezinde (H5), çatışma yönetimi tarzlarından uzlaşma tarzının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisinin olacağı öngörülmekteydi.

Çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkide uzlaşma tarzının düzenleyici etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen analizler Tablo 3.13'de yer almaktadır.

Tablo 3.13 : Çatışma İle İş Yeri Zorbalığı Arasındaki İlişkide Uzlaşma Tarzının Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	*Coeff*	Standart Hata	T	p	LLCI	ULCI
Çatışma (X')	,2900	,0368	7,8716	,0000	,2173	,3627
Uzlaşma Tarzı (M')	-,0345	,0232	-1,4873	,1388	-,0803	,0113
Etkileşim Değişkeni (Çatışma*Uzlaşma)	,0640	,0366	1,7509	,0818	-,0082	,1363
Modele İlişkin Değerler	R^2=3416	F=34,0301	p=,0000			

Bağımlı değişken: İş yeri zorbalığı

Tabloda görüldüğü gibi modelin açıkladığı toplam varyans (R^2) %34,16'dır ve bir bütün olarak model bağımlı değişkenin tahmin edilmesinde anlamlı bir katkı sunmaktadır (F=34,0301, p=0,000). Tek tek modeldeki değişkenlerin etkilerine bakıldığında çatışmanın iş yeri zorbalığı üzerinde pozitif bir etkiye (β=,2900; p=0000) sahip olduğu görülmektedir. Uzlaşma tarzının ise iş yeri zorbalığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı (β=-,0345; p= ,1388) tespit edilmiştir. Düzenleyici etkinin tespiti için tablodaki değerler incelendiğinde, etkileşim teriminin (çatışma*uzlaşma) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür (p>0.05). Ayrıca, güven aralığı alt ve üst sınırları gösteren LLCI ve ULCI değerleri de aynı yönlü değildir. Bu sonuca göre, çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkide uzlaşma tarzının düzenleyici etkisi saptanamamıştır. Buradan hareketle, H5 hipotezi desteklenmemiştir.

Çalışmanın altıncı hipotezinde (H6), çatışma yönetimi tarzlarından hükmetme tarzının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisinin olacağı öngörülmekteydi.

Çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkide hükmetme tarzının düzenleyici etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen analizler Tablo 3.14'de yer almaktadır.

Tablo 3.14 : Çatışma İle İş Yeri Zorbalığı Arasındaki İlişkide Hükmetme Tarzının Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	*Coeff*	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Çatışma (X')	,2977	,0397	7,4989	,0000	,2193	,3761
Hükmetme(M')	-,0336	,0261	-1,2895	,1990	-,0850	,0178
Etkileşim Değişkeni (Çatışma*Hükmetme)	-,0169	,0484	-,3488	,7276	-,1123	,0786
Modele İlişkin Değerler	R^2=,3195	F=21,4151	p=,0000			

Bağımlı değişken: İş yeri zorbalığı

Tabloda görüldüğü gibi modelin açıkladığı toplam varyans (R^2) %31,95 olarak hesaplanmıştır ve bir bütün olarak bu model bağımlı değişkenin tahmin edilmesinde anlamlı bir katkı sunmaktadır (F= 21,4151, p=0,000). Tek tek modeldeki değişkenlerin etkilerine bakıldığında çatışmanın iş yeri zorbalığı üzerinde pozitif bir etkiye (β=,2977; p=0000) sahip olduğu görülmektedir. Hükmetme tarzının ise iş yeri zorbalığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı (β=-,0336; p= ,1990) tespit edilmiştir. Düzenleyici etkinin tespiti için tablodaki değerler incelendiğinde de, etkileşim teriminin (çatışma*hükmetme) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür (p>0.05). Ayrıca, güven aralığı alt ve üst sınırları gösteren LLCI ve ULCI değerleri de aynı yönlü değildir. Bu sonuca göre, çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkide hükmetme tarzının düzenleyici etkisi saptanamamıştır. Buradan hareketle, H6 hipotezi desteklenmemiştir.

BÖLÜM 4
SONUÇ, TARTIŞMA, KISITLAR VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın bulguları tartışılacak, bulgular ışığında, literatüre yapılan katkılar anlatılarak, çalışmanın kısıtlarından bahsedilecek ve son olarak uygulayıcılar ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.

4.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, her türlü farklılığın sebep olduğu çatışma ve çalışanların iş yerinde maruz kaldığı olumsuz davranışlardan biri olan zorbalık konusu ele alınmıştır.

Araştırma literatüründe örgütsel ve bireysel faktörlerin zorbalığa maruz kalma davranışı üzerindeki potansiyel etkilerinin anlaşılması, zorbalığın öncüllerin belirlenmesi ve önlenmesi konusuna ilgi giderek artmaktadır. Bireyin aşağılanmasına, incinmesine, strese girmesine yol açan ve mağdur tarafından istenmeyen etkileşimleri kapsayan zorbalık bir çok örgütte yaygın olarak görülmektedir (Harvey vd., 2006). İş yerinde zorbalık hem mağdurlar hem de örgütler için istenmeyen sonuçlara neden olabildiğinden araştırmacıların ve uygulamacıların hangi örgütsel ve/veya bireysel faktörlerin örgütleri çalışanları arasında zorba davranışlara yatkınlaştırdığını ve nelerin zorba davranışları daha da arttırdığını anlaması önemlidir. Bu noktadan hareketle mevcut çalışmada özellikle son yıllarda yaygınlaşan ve işletmeler içinde son derece önemli hale gelen zorbalık (bullying) olgusu ve toplumsal yaşamın kaçınılmaz bir parçası olan çatışma olgusu ele alınmıştır. Bu kapsamda, hem çatışmanın iş yeri zorbalığı üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiş hem de çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkide çatışma tarzlarının rolü değerlendirilmiştir. İncelenen ilişkiler yoluyla çatışma yönetimi tarzları, çatışma ve iş yeri zorbalığı hakkındaki bilgilerin derinleştirilmesi amaçlanmıştır.

Literatürde çoğunlukla iş yeri zorbalığının oluşmasında çatışmanın önemli bir etken olduğu ifade edilmektedir (Işık, 2015; Baillien vd., 2010; Durgun, 2011). Çalışmanın ilk hipotezinde bu görüşten hareketle, çatışmanın iş yeri zorbalığına maruz kalma

davranışlarını anlamlı ve doğru yönlü etkilediği önerilmiş ve bu hipotez doğrulanmıştır. Bu sonuç, Leymann (1996)'ın "zorbalık, çatışmanın aşırı bir halidir" şeklindeki düşüncesi ile tutarlı görünmektedir. Leymann (1996) yönetimin baş edemediği çatışmaların zorbalığın temel nedeni olduğunu iddia etmektedir (Gregersen, 2017). Aynı zamanda ulaşılan sonuç, zorbalığın, tatmin edici bir çözüme kavuşturulmamış ve tırmanmış çatışmaların sonucunda ortaya çıktığını belirten Leon-Perez ve arkadaşları (2015) ile yine zorbalığı, yüksek oranda tırmanan çatışmaların bir sonucu olarak gören Ayoko ve arkadaşları (2003)'nın görüşleri ve çalışmalarıyla da paralellik göstermektedir.

Çalışmanın H1a ve H1b hipotezleri, kişiler arası çatışmanın boyutlarından olan görev çatışması ve ilişki çatışmasının zorbalık davranışı üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak geliştirilmişti. Nitekim Simunaniemi ve Köylü (2013) de, görev çatışması ve çalışanlar arasındaki ilişkinin zayıf olmasının zorbalığı arttıran etmenler arasında yer aldığını belirtmektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, görev çatışması kaynaklı kişiler arası çatışmanın iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışını ve ilişki çatışması kaynaklı kişiler arası çatışmanın iş yeri zorbalığına maruz kalma davranışını anlamlı ve doğru yönde etkilediği doğrulanmıştır. Elde edilen sonuç, işe ait sorunlardan ortaya çıkan görev çatışmasının ve kişisel uyumsuzluklardan kaynaklanan ilişki çatışmalarının tırmanmasının, iş yeri zorbalığına yol açabileceği şekilde yorumlanabilir.

Araştırmanın ikinci hipotezi, kişilerin iş yerinde olumsuz davranışlarla karşı karşıya kaldıklarında tercih ettikleri çatışma yönetimi tarzlarından "problem çözme"nin çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Ancak yapılan düzenleyici etki analizi sonrasında, anlamlı sonuçlara ulaşılamamış, problem çözme tarzının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkisinin olmadığı tespit edilmiş, böylece çalışmanın ikinci hipotezi doğrulanmamıştır.

Çalışmanın üçüncü hipotezi, çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkinin gücünün, çatışma yönetimi tarzlarından olan kaçınma tarzına bağlı olarak değişiklik gösterip göstermeyeceğinin incelenmesi amacıyla geliştirilmiştir. Buna göre,

kaçınma tarzının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi önerilmiştir.

Kaçınma tarzının düzenleyiciliğini tespit etmek için düzenleyici etki analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda hipotez doğrulanmış, kaçınma tarzının tercih edilmesinin iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyinde farklılaşmaya neden olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çatışma yaşayan bireylerin yüksek düzeyde kaçınma tarzını tercih etmeleri durumunda kaçınma tarzını daha az tercih eden bireylere nazaran daha fazla iş yeri zorbalığı davranışına maruz kaldıklarından bahsedilebilir. Diğer bir ifade ile, kaçınma tarzı tercih düzeyi düşük olduğunda, çatışmanın iş yeri zorbalığı üzerindeki etkisi de daha az olmaktadır.

Örgütlerde yaşanan çatışmaları sonlandırmak amacıyla tepkisiz kalmak ve çatışmayı göz ardı etmek, gerçek düşünceleri ifade etmemek, isteklerden vazgeçmek ve olaylardan uzak kalarak kendini geri çekmek beklenen sonuca ulaştırmayıp çatışmaları farklı bir boyuta taşıyabilir ve bireyleri zorbalık davranışlarının kurbanı haline getirebilir. Çünkü çatışmayı görmezden gelmeyi ya da varlığını inkar etmeyi içeren pasif bir çatışma yönetimi tarzının benimsenmesi durumunda aslında çatışmalar çözüme kavuşturulmak yerine sadece ertelenmektedir. Bu bulgu, çatışmadan kaçınma gibi pasif tepkiler vermenin artan zorbalık olayları ile ilişkili olduğunu belirten Ayoko vd. (2003)'nin görüşleriyle örtüşmektedir. Aynı zamanda elde edilen sonuç, pasif çatışma yönetimi tarzlarının zorba davranışları teşvik edebileceğinin altını çizen Leon-Perez vd. (2015)'nin araştırmalarının sonucuyla benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde, Baillien vd. (2011) de çalışmalarında, çatışma ve zorbalık arasındaki ilişkinin çatışma yönetimi tarzları tarafından yönlendirildiği ve tercih edilen tarzlarının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde etkili olduğunu belirtmektedirler. Bu bağlamda, yukarıda söz edilen araştırma sonuçlarının, bu araştırmada elde edilen çatışma ve zorbalık arasındaki ilişkide kaçınma tarzlarının düzenleyici etkisini destekler nitelikte olduğundan bahsedilebilir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi, çatışma ile iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkinin, ödün verme tarzının tercih edilme durumuna bağlı olarak değişiklik gösterip

göstermeyeceğinin incelenmesi amacıyla geliştirilmiştir. Buna göre, çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde ödün verme tarzının düzenleyici etkisi önerilmiştir. Ancak yapılan düzenleyici etki analizi sonrasında, anlamlı sonuçlara ulaşılamamış, ödün verme tarzının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etki göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışmanın beşinci hipotezinde, uzlaşma tarzının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etki göstereceği önerilmiş ve bu ilişkinin tespitine yönelik düzenleyici etki analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişkide uzlaşma tarzının düzenleyici rolü bulunmamıştır.

Çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde hükmetme tarzının düzenleyici bir etki göstereceği varsayımından hareketle çalışmanın son hipotezi oluşturulmuştur. Ancak yapılan düzenleyici etki analizi sonrasında, anlamlı sonuçlara ulaşılamamış, hükmetme tarzının çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etki göstermediği tespit edilmiş ve çalışmanın altıncı hipotezi doğrulanmamıştır.

Sonuç olarak, çatışma gibi, tercih edilen çatışma yönetimi tarzları da iş yeri zorbalığının öncülü olarak görülebilir. Kullanılan çatışma yönetimi tarzları iş yeri zorbalığının artmasının ya da azalmasının belirleyicisi olabilir. Çalışmanın sonuçları tablo 4.1'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1 : Çalışmanın Bulguları

H1: Çatışma işyeri zorbalığına maruz kalma davranışlarını anlamlı ve doğru yönlü etkilemektedir.	**Desteklendi**
$H1_a$: Görev çatışması kaynaklı kişilerarası çatışma, işyeri zorbalığına maruz kalma davranışını anlamlı ve doğru yönlü etkilemektedir.	**Desteklendi**
$H1_b$: İlişki çatışması kaynaklı kişilerarası çatışma, işyeri zorbalığına maruz kalma davranışını anlamlı ve doğru yönlü etkilemektedir.	**Desteklendi**
H2: Problem çözme stilinin çatışma ve işyeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır.	**Desteklenmedi**
H3: Kaçınma stilinin çatışma ve işyeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır.	**Desteklendi**
H4: Ödün verme stilinin çatışma ve işyeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır.	**Desteklenmedi**
H5: Uzlaşma stilinin çatışma ve işyeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır.	**Desteklenmedi**
H6: Hükmetme stilinin çatışma ve işyeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır.	**Desteklenmedi**

4.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışma da, değişken, örneklem ve yöntem açısından çeşitli kısıtlar altında yapılmıştır. Bu nedenle araştırmadan elde edilen sonuçlar, araştırmanın kısıtları göz önünde bulundurularak yorumlanmalıdır.

Araştırmanın en önemli kısıtı, elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi ile ilgilidir. Çalışmada elde edilen sonuçlar örneklem çerçevesinde sınırlılık arz etmektedir. Çalışma tek bir ilde gerçekleştirildiğinden örneklemin açıklama ve genelleme gücü düşüktür. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalarda sonuçların genellenebilmesi ve modelin farklı sektörlerde geçerliliğinin gösterilebilmesi için örneklem sayısının genişletilmesi ve farklı sektör çalışanlarından veri toplanması önerilmektedir.

Çalışma bulgularından hareketle uygulamacılar ve araştırmacılar için bir takım önerilerde bulunulabilir.

Çatışma örgütlerde sık karşılaşılan sorunlardan biridir. Örgütlerde çatışma, arttığı ve etkin bir şekilde yönetilmediği takdirde iş yeri zorbalığına dönüşebilmektedir. Bu durum da örgüte zarar vermektedir. Kuşkusuz ki, iş yeri zorbalığını azaltmak için bir şeyler yapmak ve çatışmaları ortadan kaldırmak kolay değildir. Ancak bireylerin diğer kişilerle arasında meydana gelen çatışmaların analiz edilmesi çatışmanın yönetimi açısından önemlidir. Bu yüzden çatışma konusunda örgüt içi eğitime önem verilmesi faydalı olabilir. Çalışanlar, çatışmaların kaçınılmaz olduğunun farkında olarak, gerek kendi gerekse örgütün amaçlarına fayda sağlayacak şekilde yönetmeye çalışmalıdırlar.

Çatışma ve iş yeri zorbalığı arasındaki ilişki üzerinde çatışma yönetimi tarzlarının düzenleyici etkisinin yanı sıra, aracı değişken olarak rolü de gelecek çalışmalarda literatüre önemli katkılar sağlayabileceği düşünülen bir konudur. Ayrıca, kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi tarzları arasındaki ilişkiler ileriki çalışmalarda ele alınabilir.

KAYNAKÇA

Agervold, M. (2009). "The Significance of Organizational Factors For The Incidence of Bullying". *Scandinavian Journal of Pyschology*, 50: 267-276.

Aiken, L.S., ve West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. California: Thousand Oaks.

Akat, I., Budak, G. ve Budak, G. (1997). *İşletme Yönetimi.* İzmir: Bilgehan Basımevi.

Akgün, N., Yıldız, K. ve Çelik, D. (2009). "Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 9(1): 89-101

Akova, O. ve Akın, G. (2015). "Çatışma Yönetimi". Özer, K.O., Hızıroğlu , M. ve Saldamlı (Ed.). *Yönetsel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri*. İstanbul: Adra Yayıncılık.

Akün Palut, F.A. (2013). *İşyerinde Algılanan Kişilerarası Çatışmaların Stres Belirtileri İle İlişkisinde Psikolojik Sermaye ve Çatışma Yönetim Tarzlarının Biçimlendirici Etkileri.* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Antonioni, D. (1998). "Relatıonshıp Between The Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles". *International Journal of Conflict Management,* 9(4): 336-339.

Aquino, (2000). "Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style". *Journal of Management*, 26(2): 171-193.

Arpacıoğlu, (2005). "Türkiye'de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi". [Elektronik Kaynak: http://arsiv.ntv.com.tr/news/313446.asp, Erişim Tarihi: 02.16.2017].

Aslan, Ş. (2008). "Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi". *KMU İİBF Dergisi*, 10(15): 304-323.

Asunakutlu, T. (2001). "Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme". *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, (5): 1-17.

Aydın, Ş. ve Özkul, E. (2007). "İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2): 169-186.

Ayoko, O., Callan, V.J. ve Hartel, C.E.J. (2003). "Workplace Conflict, Bullying, and Counterproductive Behaviors". *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4): 283-301.

Baillien, E., Notelaers G., De Witte, H. ve Matthiesen, S.B. (2010). "The Relationship Between The Work Unit's Conflict Management Styles and Bullying at Work: Moderation By Conflict Frequency". *Economic and Industrial Democracy* 32(3): 401-419.

Baillien vd. E., Bollen, K. Euwema, M. ve De Witte, H. (2014). "Conflicts and Conflict Management Styles as Precursors of Workplace Bulyying: A Two-Wave Longitudinal Study". *Europan Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4): 511-524.

Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Yayınları.

Barker, J., Tjosvold, D. ve Andrew, R. (1988). "Conflıct Approaches of Effective and Ineffectıve Project Managers: A Fıeld Study in A Matrıx Organızatıon". *Journal of Management Studies* 25(2): 167-178.

Basım, H.N., Çetin, F. ve Meydan, C.H. (2009). "Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kontrol Odağının Rolü". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21: 57-69.

Beheshtifar, Z. ve Zare, E. (2013). "Interpersonal Conflict: A Substantial Factor to Organizational Failure". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5): 400-407.

Benitez, M., Leon-Perez, J.M., Ramirez-Mariz, J.Y. Medina, F.J. ve Munduate, L. (2014). "Validación del Cuestionario de Conflicto Interpersonal en el Trabajo (CIT) en empleados españoles". *Estudios de Psicología Studies in Psychology*, 33(3): 263-275.

Bercovitch, J. (1983). "Conflict and Conflict Management in Organizations: A Framework for Analysis". *Hong Kong Journal of Public Administration*, 5(2): 104-123.

Bozoğlan, B. (2014). "Çatışmanın Yordayıcısı Olarak Sosyal Destek ve Yaşam Doyumu". *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1): 161-175.

Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2011). *Organizasyon ve Yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cemaloğlu, N. (2007). "Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma". *Bilig,* (42): 111-126.

Cenkci, T. (2013). *The Influence of Leader Power and Conflict Handling Styles on Employee Outcomes: A Study on Information Technology Professionals in Turkey.* Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000)." Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (2): 39-51.

Chan, K.W., Huang, X. ve Ng, P.M. (2007). "Managers' Conflict Management Styles and Employee Attitudinal Outcomes: The Mediating Role of Trust". *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2): 277-95.

Cihangiroğlu, N., Şahin, B., Teke, A. ve Uzuntarla, Y. (2015). "Hemşirelerin Çatışma ve Mesleki Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 29(4): 599-610.

Collins, S.D. (2009). *Managing Conflict and Workplace Relationships*. J.S. O'Rourke (Ed.), South-Western Cengage Learning, Mason, OH.

Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P.K. ve Pereira, B. (2002). "Measuring workplace bullying". *Aggression and Violent Behavior* 7: 33-51.

Çağlayan, O.A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Çağlar Kuşçu, P. (2011). "İşyeri Zorbalığı ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(19): 371-394.

Çam, O. ve Akgün, E. (2007). "Kişilerarası İlişkilerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi". *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi,* 23(2): 207-221.

Çetin Gürkan, G. ve Demiralay, T. (2013). "İlişki ve Görev Çatışması ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Araştırılması: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2): 59-79.

De Dreu, C.K.W. ve Beersma, B. (2005). "Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance". European Journal of Work and Organizational Psychology, 14(2): 105-17.

De Dreu, C.K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E.S. ve Nauta, A. (2001). "The Theory-Based Measure of Conflict Management Strategies In The Workplace". *Journal of Organizational Behavior,* 22: 645-668.

De Dreu, C.K.W. ve Weingart, L.R. (2003). "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 88(4): 741-749.

Demireli, C. ve Munzur, Ç. (2012). "Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü Örneği". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*: 295-309.

Duy, B. ve Yıldız, M.A. (2014). "Farklı Zorbalık Konumunda Olmak Empatik Eğilim ve Yaşam Doyumu Bağlamında Bir Fark Yaratır mı?". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 10(3): 31-47.

Ege, P. (2006). "Farklı Engel Gruplarının İletişim Özellikleri ve Öğretmenlere Öneriler". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 7(2): 1-23.

Einersan, S. (1999). "The Nature and Causes of Bullying At Work". *International Journal of Manpower,* 20(1/2): 16-27.

Einersan, S. (2000). "Harassment and Bullyıng at Work: A Revıew of The Scandınavıan Approach". *Aggression and Violent Behavior*, 5(4): 379-401.

Einarsen, S., Glaso, L. ve Nielson, M.B. (2008). "Mobbing Arbeidslivet: En Litteraturoversikt (Bullying at Work: A litarature review)". *Tidsskrift For Norsk Psykologforening*, 45(3): 308-317.

Einarsen, S., Hoel, H. ve Notelaers, G. (2009). "Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised". 23(1): 24-44.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C.L. (2003). The Concept of Bullying at Work: The European Tradition. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf ve C.L. Cooper (Ed.), *Bullying and Emotional abuse in the workplace: International Perspectives in research and practice.* London: Taylor and Francis.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C.L. (2011). *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* [Elektronik Sürüm]. Baco Raton, London and New York: Taylor& Francis Group.

Einarsen, S. ve Mikkelsen, E.G. (2003). Individual Effects of Exposure to Bullying at Work. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C.L. (Eds.), Bullying and Emotional Abuse in The Workplace International Perspectives in Research and Practice. London, UK: Taylor and Francis.

Einarsen, S., Raknes, B.I. ve Matthiesen, S.B. (1994). "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study". *European Work and Organızatıonal Psychologıst.* 4 (4): 381-401.

Einarsen, S. ve Raknes, B. I. (1997). "Harassment in the workplace and the victimization of men". *Violence and Victims,* 12(3): 247-263.

Eratilla, M. ve Kethüda, Ö. (2012). "Orman İşletmelerinde Çatışma Nedenleri İle Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki: Bolu Orman Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama". *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1: 71-93.

Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eryeşil, K. ve Öztürk, M. (2015). "Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Selçuklu Belediyesi Örneği". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(1): 137-154.

Fisher, R. (2000). "Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution". *International Peace and Conflict Resolution School of International Service,* 1-6.

Follett, M.P. (1940). "Constructive conflict", Metcalf, H.C. and Urwick, L. (Ed.). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper & Row.

Friedman, R., Tidd, S., Currall, S. ve Tsai, J. (2000). "What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress". *The International Journal of Conflict Management,* 11(1): 32-55.

Gökçe, O. ve Şahin, A. (2001). "Örgütte Liderlik". Gökçe, O. ve Atabey, A. (Ed.), *Davranış Bilimleri Ders Notları*. Konya: İ.İ.B.F Mezunları Derneği Yayınları.

Gökler, R. (2009). "Okullarda Akran Zorbalığı". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2): 511-537.

Gregersen, J. (2017). "Is Workplace Bullying a Conflict? Examples From Norwegian Lawsuits". Psychiatry, Psychology and Law, 24(3): 428-439.

Gross, M.A. ve Guerrero, L.K. (2000). "Managıng Conflıct Appropıately and Effectıvely: An Applıcatıon of The Competence Model to Rahım's Organızatıonal Conflıct Styles". *The International Journal of Conflict Management,* 11(3): 203-208.

Güllüoğlu, (2013). "Kayseri'de Hizmet Veren Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Faktörlerinin ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Analizi". *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi,* 36: 193-218.

Gültekin, S., Bayhan Karapınar, P., Metin Camgöz, S. ve Ergeneli, A. (2011). "Do Stages of Moral Developmant Matter in The Preference of Conflict Handling Styles with Peers?". *International Journal of Humanities and Social Science,* 1(7): 223-230.

Günel, Ö.D. (2010). "İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 12(3): 37-65.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (2006). Multivariate Data Analysis. New Jersey: Prentice Hall

Harvey, M., Treadway, D. ve Heames, J.T. (2006). "Bullying in Global Organizations: A Reference Point Perspective". *Journal of World Business*: 1-13.

Hayes, A.F. (2013). "Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analyses: A Regression-Based Approach". New York, NY: The Guilford Press."

Hoel, H., Glaso, L., Hetland, J., Cooper, C.L. ve Einersan, S. (2010). "Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying". *British Journal of Management,* 21: 453-468.

Hoel, H. ve Cooper, C. L. (2000). *Destructive confl ict and bullying at work*. Unpublished report, Manchester School of Management, University of Manchester Institue of Science and Technology, UK.

Işık, İ. (2015). "İnsan Kaynakları Yönetimi Profesyonellerinin İş Ortamındaki Zorbalık Davranışlarına Dair Perspektifleri: Zorbalığın Tanımı, Nedenleri ve Sonuçları". *Çatışma ve Toplum,* 237-274.

İbicioğlu, H., Çiftçi, M. ve Derya, S. (2009). "Örgütlerde Yıldırma (Mobbing): Kamu Sektöründe Bir İnceleme". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 25-38.

İmirlioğlu, İ. (2017). "Çatışma Kavramı ve İş Hayatına Etkileri". *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi,* 29(347):1-65.

İzgören, A.Ş. (2014). *İş Yaşamında 100 Kanguru.* Ankara*:* Elma Yayınevi.

Karcıoğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 24(3): 139-161.

Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z.D. (2012). "Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4): 215-237.

Karcıoğlu, F. ve Kahya, C. (2011). "Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 15(2): 337-352.

Karcıoğlu, F. ve Yakupoğulları, C. (2001). "Meslek Yüksekokullarının Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi:* 229-263.

Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Keashly, L., & Nowell, B. (2003). "Conflict, conflict resolution and bullying". Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C. (Ed.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International research and practice perspectives*. London: Taylor & Francis.

Keashley, L. ve Nowell, B.L. (2011). " Workplace bullying, conflict and conflict resolution" In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Ed.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice.* London: Taylor & Francis.

Kılıçaslan, S. (2014). "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisini İncelemeye Yönelik Kuramsal Bir Araştırma". *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Ağustos 2014 Bürokon Özel Sayısı: 264-274.

Kim, T.Y, Wang, C., Kondo, M. ve Kim, T.H. (2007). "Conflict Management Styles: The Differences Among The Chinese, Japanese and Koreans". *International Journal of Conflict Management,* 18(1): 23-41.

Kivimäki, M., Elovainio, M. ve Vahtera, J. (2000). "Workplace Bullying and Sickness Absence in Hospital Staff". *Occupational and Environmental Medicine*, 57: 656-660.

Körükcü, Ö., Yıldırım N. ve Kukulu, K. (2014). "Hemşirelikte Önemli Bir Sorun: Zorbalık (Bullying)". *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(2): 126-129.

Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W. (1967). "Differentiation and Integration in Complex Organizations". 12(1): 1-47.

Leon-Perez, J.M., Medina, F.J., Arenas, A. ve Munduate L. (2015). "The Relationship between Interpersonal Conflict and Workplace Bullying, Coping with conflict and bullying at work". *Journal of Managerial Psychology*, 30(3): 1-22.

Leymann, H. (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 165-184.

Lin, X. ve Germain, R. (1998). "Sustaining Satisfactory Joint Venture Relationships: The Role of Conflict Resolution Strategy". *Journal of International Business Studies*, 29(1): 179-196.

Matthiesen, S.B. ve Einearsen, S. (2004). "Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work". *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3): 335-356.

Mete, Y.A. (2013). "Yüksek Öğretim Kurumlarında Psikolojik Yıldırma (Terör) : Uygulayanlar, Mağdurlar ve Seyirciler". *International Journal of Social Science,* 6(2): 977-993.

Naseer, S., Raja, U., ve Donia, M.B.L. (2016). "Effect of Perceived Politics and Perceived Suppord on Bullying and Emotional Exhaustion: The Moderating Role of Type A Personality". *The Journal Of Psychology,* 150(5): 606-624.

Oktay, F. (2016). "Çatışma Yönetimi ile Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Gaziantep University Journal of Social Sciences,* 15(4): 1146-1155.

Öcel, H. (2011). "İşyeri Zorbalığı ve Fiziksel Rahatsızlık Belirtileri: Adil Dünya İnancının Düzenleyici Rolü". *Türk Psikoloji Dergisi,* 26(68): 76-86.

Öncü, M.A. (2011). *12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı* [Elektronik Sürüm]. Düzce: Seher Matbaacılık Ltd Şti.

Özbek, H. ve Keskin, S. (2007). "Standart Sapma mı Yoksa Standart Hata mı?". *Van Tıp Dergisi,* 14(2): 64-67.

Özdemir, A.A., Terzi, Ç., Bayrak, C., Ağaoğlu, E. ve Ceylan, M. (2014). *Çatışma ve Stres Yönetimi-I* [Elektronik Sürüm]. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.

Özen, S. (2007). "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri". *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 9(3): 1-24.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (1990). *Örgütsel Davranış.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Evi.

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.

Öztürk, D. (2011). *Workplace Bullyıng: Its Reflectıon Upon Organızatıonal Justıce and Organızatıonal Cıtızenshıp Behavıor Perceptıons Among Publıc Sector Employees.* Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Polat, S. ve Arslan, H. (2004). Conflıct Management Strategıes of Admınıstrators in Hıgher Educatıon. *Educatıonal admınıstratıon in Theory & Practıce*, 39: 430-457.

Quine, L. (2001). "Workplace Bullying in Nurses, Journal of Health Psychology Copyright". *Journal of Health Psychology*, 6(1): 73-84.

Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organizations. London: Greenwood Publishing Group* [Elektronik Sürüm]. London: Quorum Books.

Rahim, M.A. ve Bonoma, T.V. (1979). "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnois and Intervention". *Psychological Reports*, 44: 1323-1344.

Rahim, M.A, Garrett, J.E. ve Bunizman, G.F. (1992). "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations". *Journal of Business Ethics*, 11: 423-432.

Rahim, M.A. ve Magner, N.R. (1995). "Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups". *Journal of Applied Psychology*, 30(1):122-132.

Rahim, M.A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J.H., Yu, C.S., Chan, K.A., Susana, K.W.Y., Alves, M.G., Lee, C.W., Rahman, M.S., Ferdausy, S. ve Wyk, R.V. (2002). "A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries". *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4):302-326.

Rayner, C., Hoel, H. ve Cooper, C.L. (2002). *Workplace Bullying, What We Know, Who Is To Blame, and What Can We Do?*. London and New York, Taylor & Francis Group.

Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (İnci Erdem). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Salin, D. (2003). "Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment". *Human Relations*, 56(10): 1-30.

Sarpkaya, R. (2002). "Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (31): 414-429.

Serçeoğlu, N., Işık, Z. ve Çetinkaya, M.Y. (2016). "İşyeri Zorbalığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personel Üzerine Bir Araştırma". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45): 1099-1108.

Seval, H. (2006). "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi". *Sosyal Bilimler Dergisi*, (15): 245-254.

Sevinç, E. (2013). "Çoklu Regresyon Korelasyon Analizinde Varsayımdan Sapmalar ve Çimento Sektörü Üzerine Uygulama". http://serpam.org/wp-content/uploads/Sevinc2013.pdf, 1- 36.

Sharma, S., Durand, R.M., ve Gur-Arıe, O. (1981). "Identification and Analysis of Moderator Variables". *Journal of Marketing Research*, 18 (August): 291-300.

Simunaniemi, M. ve Köylü, M. (2013). Kaos GL'den İşyerinde Zorbalık ve Mobbing Bilgi Notu [Erişim: 17 Aralık 2013, http://www.kaosgl.org/sayfa.php?id=15426].

Solmuş, T. (2005). "İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbıng)". *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 7(2): 1-14.

Solmuş, T. (2010). *İşyeri Terapisi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Sökmen, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Şahin, A. ve Örselli, E. (2010). "Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri Bir Anket Uygulaması". SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(19): 43-62.

Şahin, Y. (2007). Bir "Günah Keçisi" Olarak Küresel Isınma: 6 [Erişim: 31 Temmuz 2017, www.libertedownload.com].

Şahin, N.H., Basım, H.N. ve Çetin, F. (2009). "Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı". *Türk Psikiyatri Dergisi;* 20(2): 153-163.

Şahin, H.M., Kılınç, Z., Gürer, B., Hacıoğlu, O. ve Aktaş, S. (2014). "İşitme ve Bedensel Engelli Sporcuların Yaşadıkları Çatışma Türlerinin Bazı Demografik Değişkenler Yönünden İncelenmesi". *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty,* 5(3): 28-36.

Şentürk, N. (2006). *İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2012). *Genel İşletme.* Konya: Eğitim Akademi.

Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2016). *İşletme Bilimine Giriş*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayın Evi.

Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2001) *Using Multivariate Statistics*. Ally and Bacon, Needham Heights: MA.

Tanık, B. (2015). *Rehberlik ve Özel Eğitim.* Ankara: Yedi İklim.

Tehrani, N. (2013). "Bullying: A Source of Chronic Post Traumatic Stress?". *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3): 357-366.

Tengilimoğlu, D. (1991). "Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri". *Amme İdaresi Dergisi,* 24: 123-144.

Thomas, K.W. ve Kilmann, R.H. (1974). "Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument". *Journal of Organizational Behavior*, 13(3): 265-274.

Tokat, B. (1999). "Örgütlerde Çatışma Ve Çatışmanın Yönetimi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1): 23-40.

Topaloğlu, C. (2005). "Otel İşletmelerinde Örgüt İçi Çatışmaların Oluşum Süreci ve Örgütsel Performans İlişkisi". *Akademik Fener: Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4): 1-27.

Topaloğlu, C. (2011). "Yönetim Kuramları ve Örgütiçi Çatışmalar". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1): 249-265.

Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). "Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 75-92.

Topaloğlu, C. ve Boylu, Y. (2006). "Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme". *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke),* Sayı 16.

Torun, A. (2004). "İşyerinde Zorbalık". *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 6(22): 183-190.

Tunç, T. ve Kutanış, R. (2013). "Benlik Saygısının Çatışma Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,* 16(1): 23-43.

Tutar, H. (2004). "İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2): 101-128.

Türk, Z. ve Süngü, A. (Mart/ 2004). "İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi". *Mevzuat Dergisi*, 7(75). https://www.mevzuatdergisi.com.

Uras Başer, M. ve Kaya, T. (2010). "Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları". *e-İnternational Journal of Educational Research,* 1(2): 79-94.

Uysal, İ. (2004). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*. Edebiyat Fakültesi, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

Üngören, E. (2008). "Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma". *Journal of International Social Research*, 1(5): 880-909.

Üngören, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). "İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 8(27): 36-56.

Ünlü, S., Ünügür, N.A. ve Kır, B. (2018). " Popülerleşme Sürecindeki Altkültür Temsilcilerinin Yaşadığı Çatışmalar: Joker Örneği". *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,* 11(2): 5-20.

Üstündağ Şener, N., Başar, M., Şen, B. ve Göncü, A. (2015). "Öğretmen Görüşlerine Göre Öğrencilerin Zorba Davranışlara Başvurma Düzeyleri Ve Öğrenme Ortamlarının İncelenmesi". *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 41: 157-173.

Van De Vliert, E. (2010). "Moving Bullies and Victims Up on Conflict-Researchers' Waiting Lists". *Negotiation and Conflict Management Research,* 3(2): 87-90.

Van De Vliert, E. ve Euwema, M.C. (1994). "Agreeableness and Activeness as Components of Conflict Behaviors". Journal of Personality and Social Psychology, 66(4): 674-687.

Vartia, M. (1996). "The Sources of Bullying–Psychological Work Environment and Organizational Climate". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.

Vartia, M. A. (2001). "Consequences of Workplace Bullying with Respect to The Well-Being of Its Targets and The Observers of Bullying". *Scand Journal Work Environ Health*, 27(1): 63-69.

Williams, F. (2011). "Interpersonal Conflict: The Importance of Clarifying Manifest Conflict Behavior", *International Journal of Business, Humanities and Technology"*. 1(3): 148-152.

Yıldırım, R. (2012). "Akran Zorbalığı". *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2): 39-51.

Yu, C.S., Sardessai, R.M. ve Lu, J. (2006). "Relationship of emotional intelligence with conflict management styles: an empirical study in China*"*. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 3,1(2): 19-29.

Yürür, S. (2009). "Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1): 23-42.

Zapf, D. (1999). "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work". *International Journal of Manpower* 20,1(2): 70-85.

Zapf, D., ve Gross, C. (2001). "Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension". *European Journal of Work and Organızatıonal Psychology,* 10(4): 497-522.

Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). "On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes". *European Journal of Work and Organızatıonalpsychology.* 5(2), 215-237.

EKLER

EK- 1: Anket Formu

Aşağıda sunulan anket Çankırı Karatekin Üniversitesi İşletme Bölümünde yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Çalışmanın başarılı olabilmesi için soruların eksiksiz ve doğru bir biçimde cevaplanması önemlidir. Kimliğinizin gizli tutulması temel ilkelerimizden biridir. Anketimizi doldurmak için göstereceğiniz ilgi ve işbirliğine içtenlikle teşekkür ederiz.

Fatma SAĞLAM

e-mail:fatmakaya898@gmail.com

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER:

Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )

Yaşınız : 25 Yaş ve altı ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45( )

46dan büyük ( )

Medeni Durum: Evli ( ) Bekar ( )

Ünvan: Polis memuru( ) Başpolis( ) Komiser Yrd.( ) Komiser( )

Başkomiser ( ) Emniyet Amiri( ) Emniyet Müdürü( )

Branşınız:

Çalışma süreniz: 5 yıldan az ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21den fazla ( )

Lütfen her maddede ifade edilen davranışa son altı ay içinde ne sıklıkla maruz kaldığınızı belirtiniz.	**Hiçbir zaman**	**Arasıra**	**Her ay**	**Her hafta**	**Her gün**
1-Birinin sizin performansınızı etkileyecek bir bilgiyi saklaması					
2-Yeterlilik düzeyinizin altında işler verilerek küçük düşürülmek					
3-Yeterlilik seviyenizin altında ki işleri yapmanızın emredilmesi					
4-Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması yada daha önemsiz veya tatsız olmayan görevlerle değiştirilmesi					
5-Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması					
6-Görmezden gelinmek veya dışlanmak					
7-Kişiliğiniz, tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler					
8-Bağırılma veya anlık öfkenin (hırsın) hedefi olunmak					
9-Parmakla göstermek, kişisel alanlara saldırı, itme, yolunu kesme gibi sindirici davranışlarla göz korkutulması					

10-İşinizi bırakmanız gerektiği yönünde işaret veya imalar					
11-Hatalarınızın tekrar tekrar hatırlatılması					
12-Girişimde bulunduğunuz zaman düşmanca tepkilerle karşılaşmak veya görmezden gelinmek					
13-İşinizin ve çabalarınızın sürekli eleştirilmesi					
14-Düşünce ve görüşlerinize aldırılmaması					
15-İyi geçinemediğiniz insanların şakalarına maruz kalmak					
16-Mantıksız veya imkansız hedefleri veya son teslim tarihleri olan görevler verilmesi					
17-Sizin aleyhinizde iddialarda bulunulması					
18-İşinizin aşırı şekilde izlenmesi					
19-Hakkınız olan bir şeyleri istememeniz için baskı yapılması (hastalık izni, tatil hakkı, seyahat masrafları vb.)					
20-Aşırı derecede alay ve sataşmalara konusu olmak					
21-Üstesinden gelinemeyecek miktarda iş yüküne maruz bırakılmak					
22-Yıldırma: "Bir veya daha çok kişinin, belirli bir süreden beri sürekli olarak yaptığı, kişinin kendini olumsuz davranışa maruz kalmış olarak algıladığı ve kendini bu eylemlere karşı korumada zorlandığı durumdur". ***İşyerinde hiç böyle bir duruma maruz kaldınız mı?***					

Aşağıdaki ifadeler iş ortamında yaşadığınız çatışma yada anlaşmazlık durumlarında ne tür davranışlarda bulunduğunuzu belirler yöneliktir. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak,sizin davranışlarınızı yansıtan seçen işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Çok az Katılıyorum	Orta derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Karşımdaki kişinin isteklerine boyun eğerim					
2.Karşı tarafla hem fikir olurum					
3.Diğer tarafla uzlaşmaya çalışırım					
4.Karşımdaki kişinin amaç ve çıkarlarına uyum sağlamaya çalışırım					
5. Çözüm için bir orta yol bulmaya çalışırım					
6. Uzlaşmacı bir yol bulmaya çalışırım					
7. Her ikimizin de biraz taviz vermesi gerektiği konusunda ısrarcı olurum					
8. Mümkün olursa yarı yarıya bir uzlaşmaya varmaya çalışırım					
9. Kendi fikirlerimin kabulüne zorlarım					
10. Kendi çıkarlarımı gözetirim					
11. Kendi işim için iyi olan çıktılar için savaşırım					
12. Kazanmak için her şeyi yaparım.					
13. Konuyu beni ve diğer tarafı gerçekten tatmin edecek bir çözüm bulana kadar incelerim					
14. Hem kendimin hem de diğer tarafın amaç ve çıkarları için çalışırım					
15. Karşılıklı ve optimal bir çözüm bulmak için her iki tarafın fikirlerini değerlendiririm					
16. Benim olduğu kadar diğerlerinin çıkarlarına da olabildiğince iyi hizmet edecek bir çözüm üzerinde çalışırım.					
17. Farklılıklarımız hakkında bir anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım					
18. Olabildiğince görüş ayrılıklarını ifade etmekten kaçınırım					
19. Farklılıklar ve anlaşmazlıklar konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ederim					
20. Diğerleri ile çatışmadan kaçınırım.					

	Hiç	Çok az	Kısmen	Çoğunlukla	Çok sık
1.Yapılan işle ilgili, birlikte çalıştığınız kişiler ne sıklıkta farklı fikirlerini dile getirir?					
2.Birlikte çalıştığınız insanlar arasında, işlerin yapılmasına ilişkin anlaşmazlıklar ortaya çıkar mı?					
3.Birlikte çalıştığınız kişilerle farklı fikirler hakkında ne sıklıkta çatışma olur?					
4.Birlikte çalıştığınız kişilerle aranızda ne derece görüş farklılığı vardır?					
5.Çalışma ortamının atmosferi genellikle düşmanlıklarla doludur.					
6.Arkadan konuşmalar, kötülemeler sıklıkla olur mu?					
7.Bir taraf sıklıkla diğerinin kuyusunu kazar mı?					
8.Bazı insanlar diğerlerinin kuyusunu kazmaya (zarar vermeye) cesaret eder mi?					
9.İşyerinde görüntünün arkasında bir çok "dolap döner". Gizli bir anlaşma duygusu (komplo havası) hissedilir.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	**Fatma SAĞLAM**
Doğum Yeri	**Çankırı**
Doğum Tarihi	**14.08.1989**

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	**Çankırı Karatekin Üniversitesi**
Fakülte	**İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**
Bölüm	**İşletme**

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce	**KPDS (…..) ÜDS (….) TOEFL (….) EILTS (….)**
…	

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	**Çankırı Radyo Neşe**
Görevi/Pozisyonu	**Ön Muhasebe Elemanı**
Tecrübe Süresi	**1 Yıl**

KATILDIĞI

Kurslar	**Liderlik ve Takım Yönetimi (2009)** **Satış-Pazarlama ve Tedarik Zinciri (2009)** **Kariyer Panayırı (2015)** **Milli Eğitim Bakanlığı İngilizce A1 ve A2 Kursu (2016)**

İLETİŞİM

E-mail	**fatmasaglam430@gmail.com**