

**KKTC**  
**YAKINDOĞU ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNE UYGULANAN YILDIRMA DÜZEYLERİ VE**  
**YÖNETİCİLERE OLAN ETKİLERİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Sait ÜREY**

**Lefkoşa**  
**Şubat, 2021**

**KKTC  
YAKINDOĞU ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNE UYGULANAN YILDIRMA DÜZEYLERİ VE  
YÖNETİCİLERE OLAN ETKİLERİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Sait ÜREY**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Engin BAYSEN**

**Lefkoşa  
Şubat, 2021**

**Onay**

Yakın Doğu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Sait Ürey'in Okul Yöneticilerine Uygulanan Yıldırma Düzeyleri ve Yöneticilere Olan Etkileri adlı çalışması 03/02/2021 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı'nda DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Adı - Soyadı	İmza
Başkan	Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR	.....
Üye	Prof. Dr. Gökmen DAĞLI	.....
Üye	Yrd. Doç. Dr. Meryem BAŞTAŞ	.....
Üye	Yrd. Doç. Dr. Esen SUCUOĞLU	.....
Üye (Danışman)	Doç. Dr. Engin BAYSEN	.....

**Onay**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

...../...../ 2021

Prof. Dr. Hüsnü Can Başer  
**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü**

## **Etik İlkelere Uygunluk Beyanı**

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Sait Ürey  
03/02/2021

## Teşekkür

Bu çalışma boyunca yakın desteğini her an hissettiğim fikirleri ve akademik bilgisiyle bana rehber olan tez danışmanım Doç. Dr. Engin Baysen'e tüm çalışmalarımda sınırsız destek veren değerli dostum Dr. Suphi Turhan'a, kızım İrem Sude Ürey'e, oğlum Batın Efe Ürey'e kendimi geliştirmemde benden yardımını hiç esirgemeyen eşim Devran Ürey'e katkı, ilgi ve destekleri için teşekkür ederim.

Sait Ürey

## Özet

### Okul Yöneticilerine Uygulanan Yıldırma Düzeyleri ve Yöneticilere Olan Etkileri

ÜREY, Sait

Doktora Tezi, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı

Tez Danışman: Doç. Dr. Engin BAYSEN

Şubat, 2021, 150 Sayfa

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler çağımızın vazgeçilmezi interaktif iletişim ortamlarını meydana getirmiştir. Nitekim sosyal ve beşerî ortamlarda gelişen teknolojik koşullar beraberinde adaptasyonu da zaruri kılmakta her daim değişim kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu aşamada kurum entegrasyonunu sağlamada öncül görev ise liderlere düşmektedir. Eğitim alanında bu liderler ise okul yöneticileri olarak karşımıza çıkmakta; bu bireyler kurumların kaldıracı rolüne bürünmektedirler. Şüphesiz bu yoğun etkileşim ortamlarında okul yöneticileri stres, baskı, psikolojik şiddet benzeri birçok yıldırma düzeyiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Yıldırma, bir kişiye uygulanan psikolojik tacizi ifade etmektedir. Yıldırmanın, bir kişi tarafından uygulanabileceği gibi birden fazla kişi tarafından uygulanabileceği de ifade edilmektedir. Bu kavram yalnızca psikolojik tacizi değil aynı zamanda iş yerinde maruz kalınan baskıyı, rahatsız edilmeyi ve psikolojik şiddeti de ifade etmektedir. Özellikle denetimin olmadığı ya da zayıf olduğu ve hiyerarşik bir yönetim yapısının bulunduğu işletmelerde yıldırma maruz kalma oranları daha fazladır. Yıldırma mağdurları okul yöneticileri ise bu etki/tutumlara kurum içi çalışma arkadaşları tarafından maruz kalabildiği gibi kurum harici ortam/şahıslar tarafından da uğrayabilmektedir.

Araştırma okul müdürlerinin maruz kaldığı iç ve dış yıldırma durumlarını ortaya çıkarması açısından önem arz etmektedir. Nicel ve nitel çalışmalarını birleştirerek okul yöneticilerine amir, yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli boyutlarında uygulanan yıldırma, yıldırmanın nedenlerini, sonuçlarını ve çözüm önerilerini ortaya koyması ve ilişkisel olarak değerlendirme yapması araştırmanın önemini ortaya koymak bakımından oldukça manidardır.

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerine uygulanan yıldırma ve yıldırma düzeylerini tespit ederek yöneticilere olan etkilerini araştırmaktır Tarama modelinde

olan araştırmanın örneklemini Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan 447 okul yöneticisi oluşturmuştur. Tarama modelinde olan çalışmada karma yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın Verilerinin analizi SPSS 22 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Nicel değişkenlere ait, cinsiyet, görev için mann whitney u testi kullanılırken; yaş, kıdem, medeni durum değişkenleri için ise tek Kruskal Wallis analizleri yapılmıştır. Analizlerimizde nitel (kategorik) değişkenler için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formlarından yararlanılmıştır. Görüşme formunda, yıldırma davranışları, yıldırmanın nedenleri, yıldırmanın duyuşsal boyutları ve yıldırma ile baş etme yöntemlerini ele alan sorular yer almaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticilerine uygulanan yıldırma davranışlarının tehdit etme, kişisel taleplerde bulunma olduğu, şikâyet etme ve okul yöneticisi üzerinde ve otorite kurma olduğu, okul yöneticilerine uygulanan yıldırma davranışlarının nedenlerinin, kişisel talepler, pansiyona öğrenci alımı konusunda, ders programında kolaylık, sınıf değiştirme ve ayrıcalık isteme olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerine uygulanan yıldırma davranışlarının duyuşsal etkileri olarak, yıldırmaya maruz kalan okul yöneticilerinin üzüldüğü, tedirgin olduğu ve sınırlarının bozulduğu ve motivasyonlarının düştüğü görülmektedir. Okul yöneticilerine uygulanan yıldırma davranışlarına “yöneticilerin uyguladıkları çözüm stratejilerinin, isteneni yapma, ikna etme, mevzuatı uygulama ve iletişim kurmak olduğu görülmektedir. Yöneticilerin ölçeğin sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, kendini gerçekleştirme ve iletişim kurmasına yönelik engeller, itibara yönelik saldırılar, çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar, bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırıları, tüm yaş grupları aynı şekilde algılamıştır. Psikolojik terör ölçeğinin tüm alt boyutlarını tüm yaş grupları aynı şekilde algılamıştır. Bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar boyutunda cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Kadınların bu faktöre ilişkin tercihlerinde daha hassas davrandıkları görülmüştür. Kruskal Wallis analizine göre medeni duruma göre anlamlı farklılık vardır. Psikolojik terör ölçeğinin tüm alt boyutlarını tüm yaş grupları aynı şekilde algılamamıştır. Düşük kıdemli okul yöneticilerinin itibarına ve çalışma yaşam kalitesine yönelik yapılan saldırılar yapıldığı, Mann Whitney U analizine göre görev durumu değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu, aile ile yaşama durumu değişkeninde aileden uzakta yaşayanların itibarına ve doğrudan

sağlığına yönelik yıldırma davranışları olduğu görülmektedir. Son olarak okul yöneticilerine eğitimin tüm paydaşları tarafından yıldırma davranışı yapıldığı, en fazla yapılan yıldırma davranışlarının tehdit etme ve şikâyet etme davranışı olduğu, yıldırma davranışlarının daha çok kişisel talepler nedeniyle yapıldığı, bunun karşısında okul yöneticilerinin üzüldükleri, moral ve motivasyonlarının bozulduğu, çözüm önerisi olarak da üst yöneticilerden gelen talepler karşısında bazen istenileni yaptıkları, diğer paydaşlarla da iletişime geçildiği görülmektedir. Kadınların Bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar boyutunda daha hassas davrandıkları ve düşük kıdemli okul yöneticilerinin itibarına ve çalışma yaşam kalitesine yönelik yapılan saldırılar yapıldığı görülmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; okul yöneticisinin önemli konularda tek başına karar vermesinin önüne geçilecek yasal düzenlemeler getirilmeli, yıldırmaya maruz kalan okul yöneticilerine mesleki ve psikolojik destek verilmeli ve yıldırmaya maruz kalan bayan yöneticilere pozitif ayrımcılık yapılarak sorunlarının çözülmesi öncelikli olarak ele alınmalıdır. Araştırmacılar gelecekte yapacakları çalışmalarda nitel ve nicel çalışmaları daha çok birlikte kullanarak çalışmalar yapmalı ve yeni çalışmalarında farklı yerlerde yapılan çalışmaları karşılaştırmalı bir şekilde ele alarak sonuçlarını değerlendirmeleri önerilir. Araştırmanın kapsamı genişletilip Türkiye çapında uygulanabilir. Böylece irdelenen sorunlar için çözüm önerileri geliştirilebilir. Çalışmanın okul yöneticilerine yapılan yıldırma davranışlarının çözümüne katkı vermesi umulmaktadır.



## **Abstract**

### **Levels of Intimidation Applied to School Administrators and Their Effects on Administrators**

**ÜREY, Sait**

**PhD, Department of Educational Administration and Economics and Planning  
Science**

**Thesis Advisor: Assoc. Doç. Dr. Engin BAYSEN**

**February, 2021, 150 pages**

Indispensable interactive communication environments are occurred by globalization and technological achievements. As a matter of fact, it makes adaptation necessary in the technological combination that will be washed in social and human environments and its constant change becomes inevitable. At this stage, the primary task in ensuring institutional integration falls to the leaders. In the field of education, these leaders appear to us as school administrators; These individuals assume the role of leverage of institutions. Undoubtedly, in these intense interaction environments, school administrators are adversely advertised with many levels of intimidation such as stress, pressure, psychological violence. Intimidation refers to a psychological harassment to someone. It is stated that intimidation can be applied by one person or by more than one. This concept refers not only to psychological, but also to the disturbance and psychological violence exposed during the work time. Most especially, the confrontation is bigger in businesses where control is opposed or weak and where a hierarchical management is run. School administrators who are victims of intimidation can be exposed to these effects / attitudes with their in-house colleagues as well as by outside environment / individuals.

The research is important in terms of revealing the internal and external intimidation situations that school principals are exposed to. Combining quantitative and qualitative studies, it is quite meaningful in terms of revealing the importance of the research that it reveals the reasons, consequences and solution suggestions of intimidation applied to the school administrators in the dimensions of supervisors, administrators, teachers, students and parents, and evaluates them in relation to the research.

The aim of this study is to determine the intimidation and intimidation levels applied to school administrators and to investigate their effects on the principals. The

mixed method was used in the study, which is in the scanning model. The sample of this study is occurred by 447 school administrators who work in central neighbors in Ankara. The analysis of the data of the research was made with the SPSS 22 program and it was worked with a 95% confidence level. While using Mann Whitney u test for quantitative variables, gender and task; For age, seniority and marital status variables, only Kruskal Wallis analyzes were performed. Content analysis method was used for qualitative (categorical) variables in our analysis. Semi-structured interview forms prepared by the researcher were used. The interview form includes questions dealing with intimidation behaviors, reasons for intimidation, affective dimensions of intimidation, and methods of coping with intimidation.

According to the research results; It is seen that intimidation behaviors that is applied to school administrators are threats, making personal demands, complaining and establishing authority over the school administrator, the reasons for the intimidation on school administrators are personal demands, student admission to the hostel, convenience in the curriculum, class change and require for privilege. As the affective effects of intimidation behaviors applied to school administrators, it is seen that school administrators who are exposed to intimidation are upset, anxious and annoyed and their motivation decreases. It is shown that “the solution strategies applied by administrators to intimidation behaviors applied to school administrators are doing what is desired, persuading, implementing legislation and communicating. Administrators' attacks on social relations of the scale, obstacles to self-realization and communication, attacks on reputation, attacks on working life quality, attacks on direct health of the individual, all age groups perceived the same.

All age groups perceived all sub-dimensions of the psychological terror scale in the same way. There is a statistically significant difference according to gender in the dimension of direct health attacks of the individual. It has been observed that women act more sensitively in their preferences regarding this factor. According to Kruskal Wallis analysis, there is a significant difference according to marital status. Not all age groups perceive all sub-dimensions of the psychological terror scale the same. It is seen that there are attacks on the reputation and working life quality of low-senior school administrators, there is a significant difference according to the task status variable according to the Mann Whitney U analysis, and there are intimidation behaviors towards the reputation and direct health of those living away

from the family in the variable of living with the family. Lastly, school administrators feel intimidated by all stakeholders of the education, the most frequent intimidation behaviors are threats and complaints, intimidation behaviors are mostly done due to personal demands, that the school administrators feel upset, their morale and motivation are deteriorated, and the top it is seen that they sometimes do what they want in the face of requests from managers and that other stakeholders are contacted. It is observed that women behave more sensitive in terms of the direct health attacks of the individuals and attacks are made against the reputation and working life quality of low senior school administrators.

According to the results obtained in the research; Legal regulations should be introduced to prevent the school principal from making decisions on important issues alone, professional and psychological support should be provided to school administrators who are exposed to intimidation, and positive discrimination should be given to female administrators who are exposed to intimidation and their problems should be addressed with priority. Researchers should use more qualitative and quantitative studies together in their future studies, and it is recommended to evaluate the results of their new studies by comparing the studies conducted in different places. The investigation expanded and applied throughout Turkey. Thus, solution suggestions can be developed for the problems examined. It is hoped that the study will contribute to the solution of intimidation behaviors towards to school administrators.

## İçindekiler

Onay .....	1
Etik İlkeler Uygunluk Beyanı .....	2
Teşekkür.....	3
Özet .....	4
Abstract .....	7
İçindekiler .....	10
Tablolar Listesi .....	13
Şekiller .....	15
Kısaltmalar .....	16

## BÖLÜM I

Giriş.....	17
Problem Durumu .....	18
Amaç .....	24
Problem cümlesi.....	24
Alt Problemler.....	24
Nitel Alt Problemler.....	24
Nicel Alt Problemler .....	24
Araştırmanın Önemi.....	25
Sınırlılıklar .....	25

## BÖLÜM II

Kavramsal/Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar .....	26
Yıldırma Kavramı .....	26
Yıldırma Unsurları Nelerdir? .....	27
Psikolojik Şiddet (Yıldırma) ve (Cinsel) Taciz İlişkisi.....	28
Psikolojik Şiddet (Yıldırma) ve Ayrımcılık ilişkisi .....	29
Psikolojik Şiddet (Yıldırma) ve Çatışma İlişkisi .....	32
Türkiye’de Yıldırma Kavramı.....	35
İş Yerlerinde Yıldırma Benzerlik Gösteren Durumlar .....	41
İş Yerinde Şiddet.....	42

İş Yerinde Cinsel Taciz.....	42
İş Yerinde Kabalık .....	42
Yıldırma Türleri .....	44
Hiyerarşik Yıldırma .....	48
Eşitler Arası Yıldırma .....	48
Yıldırma Tarafları .....	48
Yıldırmanın Taraflar Üzerine Yaptığı Etki .....	57
Yıldırmanın İş Yerine Etkisi .....	57
Yıldırmanın Topluma Etkisi .....	58
Yıldırmanın Ekonomiye Etkisi .....	59
Yıldırmanın Mağdura Etkisi .....	61
Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sesizlik .....	62
Örgütsel Adalet .....	62
Örgütsel Sessizlik.....	65
Okul Yöneticilerine Uygulanan Yıldırma.....	67
Yıldırma ile İlgili Yurtiçi Araştırmalar .....	68
Yıldırma İle İlgili Yurtdışı Araştırmalar .....	70

### BÖLÜM III

Yöntem.....	73
Araştırmanın Modeli .....	73
Evren ve Örneklem .....	74
Çalışma Grubu .....	76
Veri Toplama Araçları ve Süreci .....	78
Veri Toplama Araçları .....	78
Nitel Veri Toplama Aracı.....	78
Araştırma Verilerinin Analizi .....	78
Nicel Veri Analizi .....	78
Nitel Veri Analizi .....	79
Kategori Geliştirme .....	79
Kodlama .....	82
Geçerlik-Güvenirlilik .....	82
Sayım Sistemi ve Çıkarılma.....	83

## BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorumlar .....	89
Nitel Bulgular.....	89
Nicel Bulgular .....	99

## BÖLÜM VI

Tartışma .....	111
----------------	-----

## BÖLÜM V

Sonuç ve Öneriler.....	116
Sonuçlar.....	116
Nitel Sonuçlar.....	116
Nicel Sonuçlar .....	118
Öneriler .....	120
KAYNAKÇA.....	123
Ekler.....	139
EK 1: Ölçek.....	140
EK 2: Görüşme Formu.....	142
EK 3: Etik Kurulu Kararı .....	144
EK 4: Ölçek İzin Yazısı .....	145
EK 5: Ölçek Onay Yazısı.....	146
EK:6 Özgeçmiş .....	147
K 7: Orijinallik Raporu .....	148

## Tablolar Listesi

Tablo 1 Yıldırma ve taciz arasındaki farklar.....	29
Tablo 2 Yıldırma Uygulanan İşyeri ve Sağlıklı Çatısma Ortamı Arasındaki .....	35
Tablo 3 Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım.....	75
Tablo 4 Katılımcı Profili.....	77
Tablo 5 Normallik Testi .....	83
Tablo 6 Güvenirlik Analizi .....	84
Tablo 7 KMO Testi .....	85
Tablo 8 Faktör Analiz Sonuçları .....	86
Tablo 9 Normallik Testi Sonuçları.....	87
Tablo 10 Güvenirlik Testi .....	87
Tablo 11 KMO Testi .....	88
Tablo 12 Bireysel Çalışma Planı.....	89
Tablo 13 Üst Düzey Yöneticilerin Uyguladığı Yıldırmaya İlişkin Verilerin Sıklık Dağılımı .....	91
Tablo 14 Öğretmenlerin Uyguladığı Yıldırmaya İlişkin Verilerin Sıklık Dağılımı ..	91
Tablo 15 Velilerin Uyguladığı Yıldırmaya İlişkin Verilerin Sıklık Dağılımı.....	93
Tablo 16 Başka Okul Yöneticilerinin Uyguladığı Yıldırmaya İlişkin Verilerin Sıklık Dağılımı .....	95
Tablo 17 Öğrencilerin Uyguladığı Yıldırmaya İlişkin Verilerin Sıklık Dağılımı.....	97
Tablo 18 Soru Maddelerinin Frekans ve Yüzde dağılımı .....	101
Tablo 19 Faktör Ortalamaları.....	101
Tablo 20 T-Testi (Yaş).....	102
Tablo 21 Yaş Değişkeninin Faktör Rank ve Ortalamaları .....	103
Tablo 22 Cinsiyet Değişkeninin Faktörlere Göre Analizi.....	104
Tablo 23 Cinsiyet Değişkeninin Rank ve Ortalamaları .....	104
Tablo 24 Medeni Durum Değişkeninin Faktörlere Göre Analizi .....	105
Tablo 25 Medeni Durum Değişkeninin Rank ve Ortalamaları .....	105
Tablo 26 KıdemDeğişkeninin Faktörlere Göre Analizi .....	106
Tablo 27 Kıdem Değişkeninin Rank ve Ortalamaları.....	107
Tablo 28 Görev Durumu Değişkeninin Faktörlere Göre Analizi.....	108

Tablo 29 Görev Durumu Değişkeninin Rank ve Ortalamaları .....	109
Tablo 30 Aile Yaşam Durumu Değişkeninin Faktörlere Göre Analizi.....	109
Tablo 31 Aile Yaşam Durumu Değişkeninin Rank ve Ortalamaları .....	110



## Şekiller

Şekil 1 Yıldırmaya İlişkin Kategoriler .....	80
Şekil 2 Yıldırma Davranışları .....	80
Şekil 3 Yıldırma Nedenleri .....	80
Şekil 4 Yıldırmanın Duyuşsal Boyutları .....	81
Şekil 5 Yıldırmaya İlişkin Kategoriler .....	82
Şekil 6 Normallik Testi .....	83
Şekil 7 Normallik Testi Grafiği .....	87

### **Kısaltmalar**

MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu
PISA	: Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı
OECD	: Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü
BM	: Birleşmiş Milletler
WB	: Dünya Bankası

## BÖLÜM I

### Giriş

Yıldırma, işyerinde çalışanlarda veya işgörenlerde duygusal istismara yol açan farklı davranış biçimlerini tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Bu terim, tek bir işçiden ziyade bir grup işçi bu düşmanca davranışa girdiğinde, işyerindeki birileri için uyumlu bir şekilde toplu olarak hayatını zorlaştırdığı zaman kullanılır. Yıldırma aktörleri meslektaşlar, üstler veya astlar olabilir ve bu davranış küçük işletmeler de dâhil olmak üzere her ölçekteki işleri etkileyebilir.

“Psikolojik Yıldırma” olaylarının engellenmesi, toplumun bilinçlendirilmesi için tüm işgörenleri kapsayıcı nitelikte “İşyerlerinde Psikolojik Yıldırmanın Önlenmesi” konulu 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi 19 Mart 2011 tarihli ve 27879 sayılı Resmi Gazete ’de yayımlanmıştır. Yıldırma kurbanlarından sonra bu olgudan olumsuz yönde etkilenen bir diğer taraf ise; örgütlerdir. İşletme içinde herhangi bir olaydan kaynaklanan stresin; hem çalışanların ruhsal durumlarına, hem takım ruhuna ve genel olarak söylersek, örgüt kültürüne olumsuz yönde etki edeceğini göz önünde bulundurursak, yıldırma gibi daha büyük zararlara neden olan bir olgunun örgütlere büyük ölçüde zarar vereceğini söyleyebiliriz. Örgütsel adalet kavramı çalışanlar ve işverenler için önem arz eden ve çalışan bireylerin örgütsel bağlılıklarına etki eden önemli bir faktör olarak düşünülmektedir (Tan, 2006). Örgütsel adalet kavramının tanımı ise çalışma ortamında, çalışanların kendilerine karşı ne derece adil davranılıyor fikrine ilişkin sahip oldukları algılarıdır.

Örgüt içinde yer alan çalışanların sahip oldukları paradokslardan birisi de, çalışanların, örgüt içinde karşılaşılan birtakım sorunlar ile ilgili gerçekleri bilmelerine rağmen, bu gerçekleri yöneticilerine karşı dile getirme konusunda cesaretsiz davranmamalarıdır. 1970 ve 1980’li yıllarda araştırma konusu olmaya başlayan bu konu günümüzde de araştırma konusu olmaya devam etmektedir.

Yıldırma (psikolojik taciz), Örgüt içinde ki çalışanların, sindirilmesi ve yıldırılması amacı ile işgörelere karşı uygulanan psikolojik ve fiziksel bağlamdaki her türlü olumsuz davranış şeklidir. Farklı bir ifadeyle, Örgüt içinde bulunan yönetici pozisyonundaki bireylerin, istemedikleri işgören üzerinde sözlü veya fiziksel anlamda taciz eyleminde bulunması, bezdirme politikası gütmesi ve yıldırmasıdır (Yüksel, 2015).

Bu çalışmada ilk olarak yıldırma ve özellikleri, türleri ve tarafları açıklanmakta sonrasında ise örgütsel adaletsizlik ve sessizlik kavramlarına ve bunların oluşum süreçlerine yer verilmektedir. Yıldırma ve bu değişkenler arasındaki bağlantı incelenmekte ve önlemek için nasıl yöntemlerin uygulanması gerektiğine yer verilmektedir.

### **Problem Durumu**

Yıldırma kelimesi günümüzdeki anlamıyla ilk olarak 1980 yılında Heinz Leymann tarafından kullanılmıştır. Leyman'ın dikkatini çeken, iş yerinde tanık olduğu dışlama davranışları olmuştur. Leymann, bu dışlama davranışına maruz kalan bireylerin, sosyal izolasyona varacak sonuçlar ile karşılaştıklarını belirtmektedir. Yıldırma, bir kişiye uygulanan psikolojik tacizi ifade etmektedir. Yıldırmanın, bir kişi tarafından uygulanabileceği gibi birden fazla kişi tarafından uygulanabileceği de ifade edilmektedir. Ayrıca bu davranışın düşmanca gerçekleştirildiği ve etik olarak kabul edilmediği belirtilmektedir (Leymann, 1996, s. 165). Bu kavram yalnızca psikolojik tacizi değil aynı zamanda iş yerinde maruz kalınan baskıyı, rahatsız edilmeyi ve psikolojik şiddeti de ifade etmektedir. Özellikle denetimin olmadığı ya da zayıf olduğu ve hiyerarşik bir yönetim yapısının bulunduğu işletmelerde yıldırma maruz kalma oranları daha fazladır (Bilka, 2009, s. 1).

Yıldırma kelimesinin terminolojideki Türkçe karşılığına bakıldığında; yıldırma, psikolojik şiddet, psikolojik taciz, psikolojik terör, iş yeri terörü, işyeri travması, duygusal yıldırma, duygusal taciz, duygusal zorbalık, duygusal saldırı, duygusal linç, zorbalık, taciz, kötü muamele, kurban etme, gözdağı verme gibi anlamları olduğu görülmektedir (WHO, 2003, s. 11; Çobanoğlu, 2005, s. 21; Aydın, ve diğ. , 2007, s. 62).

Yıldırma maruz kalan bireylerin yalnızca iş verimliliği düşmez; bununla birlikte mikro çerçevede aile yaşamları, psikolojileri, sosyal ilişkileri de olumsuz anlamda etkilenir. Makro boyutta ise ülkenin ekonomik durumu ve toplumsal yapısı olumsuz anlamda etkilenmektedir (Namie ve Namie, 2009, s. 65).

Literatürde konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda daha çok yukarıdan aşağıya doğru uygulanan yıldırma davranışları incelenmektedir. Fakat aşağıdan yukarıya doğru uygulanan yıldırma davranışları da bulunmaktadır (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2013, s. 646). Bu çalışmanın diğer çalışmalardan farkı okul yöneticilerine

karşı hem aşağıdan yukarıya doğru hem de yukarıdan aşağıya doğru uygulanan yıldırma davranışlarının incelenmesidir.

İzmir ve Fazlıoğlu, 2010 yılında yayınlanan ‘‘İş Yerinde Psikolojik Taciz ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu’’ Türkiye’deki yıldırma durumunu ortaya koymaktadır. Türkiye’de yıldırmanın aslında her zaman karşılaşılan bir sorun olduğu, ancak son yıllarda bu konuda yapılan çalışmaların artmasıyla sorunun daha görünür hale geldiği belirtilmektedir. Yıldırmanın çalışma alanlarında yaygın bir şekilde görülmesinin nedeni olarak hazırlanan rapor, kapalı kapı politikaları ve yönetimde hiyerarşik yapılanmayı göstermektedir. Raporla, yıldırmanın azaltılabilmesi adına eğitim, hukuk ve sağlık alanlarında düzenlemelerin yapılması önerilmektedir (İzmir ve Fazlıoğlu, 2010, s. 77). Einarsen ve Skogstad’in 1996 yılında gerçekleştirdiği çalışmada, psikolojik yıldırma davranışını uygulayan bireylerde ortak özelliklerin bulunduğu tespit edilmiştir. Psikolojik yıldırma davranışına maruz kalan bireylerde de aynı şekilde ortak özelliklerin bulunduğu ifade edilmektedir. Kişilik özelliklerinin yıldırma davranışı üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Einarsen ve Skogstad 1996, s. 195). Şimşek, 2013 yılında yıldırmanın insan hayatı üzerinde nasıl etkileri oluşturduğunu incelemektedir. Yıldırmanın bireylerde huzursuzluk oluşturduğuna, bireylerin çalışma yerlerinden soğumalarına, çalışanların hem fiziksel sağlıklarının hem de ruhsal sağlıklarının bozulmasına, bireylerin hem çalışma ortamlarının hem aile yaşamlarının hem de genel olarak toplumun olumsuz yönde etkilenmesine sebep olduğu belirtilmektedir (Şimşek, 2013, s. 40). Mercanlıoğlu; yaptığı çalışmada yıldırmanın sebeplerini, sonuçlarını ve Türkiye’deki hukuksal gelişimini incelemektedir. 2010 yılında gerçekleştirilen çalışmada, gelişmiş ülkelerde iş yerinde maruz kalınan psikolojik taciz cezalarının sağlam bir hukuksal temele dayandığı ifade edilmektedir. Türkiye’de ise bu konuda gelişmeler olmakla birlikte hâlâ hukuksal düzenlemelerde eksiklikler mevcuttur. Özellikle yıldırma konusunda duyarlılığın ve bilinçlenmenin artması gerektiği vurgulanmaktadır (Mercanlıoğlu, 2010, s. 42- 43). Çiçeklioğlu ise, 2016 yılında gerçekleştirdiği çalışmada, sağlık kurumlarında yıldırmanın personele etkisini araştırmıştır. Bu çalışma sonucunda sağlık personelleri; yıldırma ile en çok maruz kaldıkları noktaların, başarılarının görmezden gelinmesi ve yaptıkları hatalara abartılı tepkiler verilmesi olduğunu belirtmişlerdir. Personel; yıldırma ve eleştiriye maruz kalmamak için daha planlı ve dikkatli çalıştığını, sorunların ise yüz yüze konuşarak

çözölmeye çalışıldığını belirtmektedir. İşten ayrılma veya intihar girişimi ise yıldırımaya karşı en az verilen tepkiler arasında kategorize edilmektedir (Çiçeklioğlu, 2016, s. 151).

Davenport, Schwartz ve Elliot'a (2003) göre, psikolojik yıldırma davranışı bir bireyi iş yaşamının dışında bırakmak için uygulanmaktadır. Davranış hem pasif bir şekilde hem de aktif bir şekilde gösterilebilmektedir. Aktif saldırganlık tanımlanırken, açık bir şekilde yapılan saldırıdan bahsedilmektedir. Bu saldırı örgüt içerisinde hemen fark edilmektedir. Buna kıyasla pasif saldırganlığın ise fark edilmesinin güç olduğu belirtilmektedir (Devenport, Schwartz, ve Elliot, 2003, s. 15). Buna benzer bir çalışmayı 2002 yılında Westhues gerçekleştirmiştir. Westhues'e göre, pasif saldırganlık kibarca gerçekleştirilir ve şiddet içermemektedir. Pasif saldırganlıkta birey, bir grup tarafından dışlanmaktadır. Grup içerisinde hoş zaman geçirilirken, dışlanan birey grup içerisine dahil edilmez. Yıldırma davranışına maruz kalan bireye "mağdur" ismi verilmektedir. Birey, yıldırma davranışı ile başa çıkamazsa o zaman bu bireye "kurban" ismi verilmektedir (Westhues, 2002, s. 32-48). Yıldırımaya maruz kalan bireyler üzerine 2009 yılında yapılan araştırmada, çalışanların hem psikolojik hem de fiziksel sağlık sorunları yaşadıkları ve özel hayatlarında mutsuz oldukları tespit edilmiştir. Yıldırımaya maruz kalan bireylerin hem aileleri hem de çalışma yerleri olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca bu durumun ülke ekonomisine de olumsuz yansıdığı ifade edilmektedir (Namie ve Namie, 2009, s. 122).

Özgan, Kara ve Arslan; 2013 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada, okul yöneticilerine uygulanan yıldırmanın etkileri üzerinde durmaktadırlar. 2012-2013 yıllarında 15 okul yöneticisi ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda, öğretmenler tarafından okul yöneticilerine özellikle itibarı konusunda, ayrıca birbirleriyle iletişimleri, görevleri ve sosyal ilişkileri konusunda yıldırma uygulandığı tespit edilmiştir. Çalışmada, psikolojik yıldırma davranışı sonucunda yöneticiler üzerinde olumsuz etkilerin ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu davranış sonucunda yöneticilerin huzurunun kaçtığı, morallerinin bozulduğu; ayrıca soğukluk, çatışma, stres ve uzaklaşma durumlarının ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bunun haricinde yöneticilerin öğretmenlere karşı davranışlarında güven duyamama, motivasyon düşüklüğü, tükenmişlik hissi; ayrıca okula bağlılık durumlarında ve performanslarında da azalma olduğu belirtilmektedir. Bütün bunların sonucunda da

okul yöneticilerinin kendilerini değersiz hissettikleri tespit edilmiştir (Özgan, Kara, ve Arslan, 2013, s. 10).

Aynı şekilde Akan, Yıldırım ve Yalçın; 2013 yılında gerçekleştirdiği çalışmada okul yöneticilerine karşı uygulanan psikolojik yıldırma davranışını incelemiştir. Çalışanlar tarafından yöneticilere karşı yüksek miktarda yıldırma davranışının uygulandığı ve bu davranışın stresin bir sonucu olarak ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Çalışmanın sonucunda; okul yöneticilerinin % 1,74'ünün her zaman, % 1,96'sının çoğu zaman, % 5,83'ünün ara sıra, % 21,4'ünün nadiren okul içi personel tarafından yıldırma davranışı ile karşı karşıya kaldıkları belirtilmiştir. Uygulanan yıldırma davranışında okul yöneticilerinin demografik özelliklerinin etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Akan, Yıldırım, ve Yalçın, 2013, s. 647).

2017'de yapılan 12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde Küçükçayır ve Cemaloğlu çalışmalarında kurum işleyişinden ötürü çalışanların maruz kaldıkları yıldırımları tanımlamışlardır. Bu çalışma ile kurumsal stratejilerin de yıldırma üzerinde etkisinin olduğunu göstermişlerdir (Küçükçayır ve Cemaloğlu, 2017, s. 1).

Hafner ve Zajc (2020), Slovenya'da çalışan kadın ve erkeklerin sağlığı üzerindeki iş yoğunluğu, örgütsel bağlılık ve yıldırmanın etkisindeki farklılıkları incelemişler; erkeklerin sağlığının daha iyi olduğunu ve işe daha az katıldıklarını bununla birlikte, kadın sağlığı ile iş yoğunluğu ve erkek sağlığı yıldırma ile negatif ilişki olduğunu saptamışlardır. Duygusal örgütsel bağlılık, her iki cinsiyetin sağlığı ile pozitif olarak bağlantılıyken, normatif olan sadece kadın sağlığı ile negatif ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir. Nihayetinde sağlığın yalnızca biyolojik değil, aynı zamanda genelleştirilemeyen, belirli bir zaman ve sosyal bağlamda yorumlanması gereken sosyal bir fenomen olduğuna dair kanıtlarla toplumsal cinsiyet ve sağlık teorisine işaret etmişlerdir.

Jin vd. (2020), çalışmalarında, organizasyon çevresinin bir yöneticiden çalışana kötü niyetli denetime tanık olduktan sonra, çalışanın sapkın davranışlarının örgüt çevresinin hizmet organizasyonuna ve çalışana karşı karşılıklılığını nasıl etkileyeceğini incelemişlerdir. Nihayetinde yöneticilerinin çalışanlara kötü muamelesine tanık olmak, örgüt çevresinin failin yönlendirdiği karşılıklılık yeniden ziyaret niyetini çağrıştırırken; çalışanlar örgüt çevresine karşı sapkın davranışlar sergilediğinde failin yönlendirdiği cezanın derecesinin zayıflayabildiğini belirtmişlerdir.

Blase, Blase ve Du (2008), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki araştırmaların, yöneticilerin kötü muamelesinin veya astlara kötü muamelesinin birçok ülkedeki oranları aşabileceğini ifade etmişlerdir. Çalışmalarında bu tutumu, eşit olmayan bir güç ilişkisi içinde, tipik olarak uzun bir süre boyunca ortaya çıkan ve psikolojik-duygusal, fiziksel-fizyolojik ve profesyonel yaşam ve kişisel yaşam ile sonuçlanan sözlü, sözlü olmayan ve / veya fiziksel davranış (fiziksel şiddet hariç) model olarak açıklamışlardır.

Keashly (2002), ABD'de yöneticilerin kötü muamelelerinin önemli güç eşitsizlikleri ve idari gücün mutlak ve idari kültürlerin istismara izin verdiği veya ödüllendirdiği olarak görülme derecesiyle ilgili olabileceğini öne sürmektedir (Leymann, 1990).

Nakhie (2004), çalışmasında, 1987'den 2001'e kadar Kanada üniversitelerinde çalışan başkanların, başkan yardımcılarının ve dekanların temsilini takip etmiş ve üniversite profesörlerinin idarenin (yanlış) muameleye ilişkin algılarını değerlendirmiştir. Nihayetinde üniversite yöneticilerinin, üniversitelerin uyumlu ve etkin bir şekilde çalışmasından sorumlu olduğunu; Kanada yüksek öğretim kurumlarının uygun, destekleyici kültürel ortamlar ve etnorasiyal azınlıklar için teşvikler sağlamanın yanı sıra akademiye ve buradaki idari pozisyonlara temsilini, başarısını ve hareketliliğini teşvik eden yapılar oluşturması gerektiğini ifade etmiştir.

Bazı çalışmalarda okul müdürlerinin ve okulun yeniden yapılanma çabalarının, bir zamanlar okulun etkililiği ve iyileştirilmesi için verilen sözü tutmadaki başarısızlığının, aynı zamanda okul güvenliği ve şiddeti, uyuşturucu, çeşitlilik, yetersiz tesisler ve öğretim materyalleri ve hayal kırıklığına uğrattığını (Olson, 1999; Rusch, 1999; Steinberg, 1999) vurgulamaktadır.

Öğretmenler, müdürler ve okul yönetim kurulu üyeleri, bu tür zorluklara rağmen, okullardaki aşındırıcı kötü muamele sorunuyla yüzleşmeli; aksi halde en kesin şekilde, bu durumun eğitimcilerin ve gençliğin potansiyelini kötü etkilediği ifade edilmektedir. Bu tür kötü muamele, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin okulları yeniden icat etmek için birlikte işbirliği içinde çalışma fırsatlarını baltalamaktadır. Elbette, işbirliği yalnızca okul müdürleri öğretmenlerle ve öğretmenler arasında korku ve öfke değil güven inşa ettiğinde mümkündür; güven ise açık, dürüst ve derinlemesine düşünen profesyonel diyalog için bir temel görevi görür (Blase ve Blase, 2007).



Duygularını düzenleyemeyen sorumsuz liderlerin, beklentilerini veya narsisistik ihtiyaçlarını karşılamıyor gibi görünen öğretmenlere, öğrencilere veya paydaşlara karşı muhtemelen çok çeşitli olumsuz, istenmeyen duygular sergilemeleri beklenmektedir (Oplatka, 2016).

Empati kurma, enerji verme, yaratıcılığı geliştirme ve çatışma veya sıkıntıya uygun şekilde yanıt verme duygusal yeteneklerinden yoksunluğun yaratıcı personelinin çoğunu caydırmaları muhtemeldir. Bu, okulları, öğrencileri ve personeli geliştirme ve yetiştirme veya öğretmenleri işyerinde destekleme eğiliminden yoksun, duygusal veya bilişsel hiçbir desteği olmayan bir yer haline getirir. Öğretmenlerin kendilerini gerçekleştirmelerine ve özerk olmalarına yardım edilmez ve bunun karşılığında öğrencilerine ve onların refahına duygusal olarak bağlılık hissetmeleri olası değildir (Kets de Vries, 1993).

Çalışma ortamları, liderlerin meslektaşlarını yeni fikirler üzerinde harekete geçmeleri ve geleneksel düşünceye meydan okumaları için meşgul etmelerini ve harekete geçirmelerini gerektirir (Jones vd., 2000).

Yansıtıcı süreçler, öğretmenleri ve geleceğin liderlerini karmaşık ve belirsiz ortamlarda başarılı olmaya zorlayan çoklu bakış açılarının oluşturulmasını teşvik eder. Sonuç olarak, liderlik gelişimi ve iyi öğretim uygulamaları, uygulamada yansımaya bağlıdır (Densten ve Gray, 2001).

Yöneticilerin fikirleri reformun ilkelerine uygun olmadığında, reformu destekleme çabaları ne kadar iyi niyetli olursa olsun ihtiyaç duyulandan yetersiz kalabilir. Bu gerçekleştiğinde, öğretmen öğrenimi için önemli fırsatlar kaçırılacaktır. Okulların sorunsuz bilgi aktarımını desteklemesi gerektiğini düşünen yöneticiler, karmaşık ve belirsiz de olsa reform temelli bir sorgulama sürecini desteklemek için ince, ancak önemli fırsatları gözden kaçıracaklardır (Scott, 1993).

Bu çalışmada okul yöneticilerine hem aşağıdan hem yukarıdan yıldırma davranışlarının gelmesi karşısında, okul yöneticilerinin aynı anda buna karşı nasıl strateji geliştirecekleri konusunda yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olup olmadıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışma ile okul müdürlerinin görüşlerinden yararlanarak aşağıdan ve yukarıdan gelen yıldırma davranışlarına karşı çeşitli çözüm önerileri getirmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın diğer çalışmalardan farkı okul yöneticilerine karşı hem aşağıdan yukarıya doğru hem de yukarıdan aşağıya doğru uygulanan yıldırma davranışlarının incelenmesidir.

## **Amaç**

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerine yukarıdan ve aşağıdan uygulanan yıldırımaları ve yıldırma düzeylerini tespit ederek, yıldırmanın yöneticilere olan etkilerini araştırmak ve çözüm önerileri ortaya koymaktır.

## **Problem cümlesi**

Bu çalışmanın problem cümlesi; Okul yöneticilerine hem aşağıdan hem yukarıdan yapılan yıldırma davranışlarının neler olduğu, yıldırma karşısında okul yöneticilerinin geliştirdiği stratejiler ve çözüm önerileri nelerdir?

## **Alt Problemler**

### **Nitel Alt Problemler**

Aşağıda belirtilen alt araştırma sorularına cevap aranmıştır:

Okul yöneticilerine amir, yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli boyutlarında uygulanan;

- 1.Yıldırma davranışları nelerdir?
2. Yıldırma davranış nedenleri nelerdir?
3. Yıldırma davranışlarının duyuşsal etkileri nelerdir?
4. Yıldırma davranışlarına yöneticilerin uyguladıkları çözüm stratejileri nelerdir?

### **Nicel Alt Problemler**

Yöneticilerin ölçeğin sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, kendini gerçekteşirme ve iletişim kurmasına yönelik engeller, itibara yönelik saldırılar, çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar, bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar boyutlarına verdikleri cevaplar,

5. Ortalamaları,
6. Yaş,
7. Cinsiyet,
8. Medeni Durum,
- 9 Görev Durumu,
- 10.Mesleki Kıdem ve

11. Aile ile Yaşama Durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

### **Araştırmanın Önemi**

Öncelikle, yıldırma Türkiye'de çok az araştırılan bir konudur, bu çalışmanın en büyük önemi literatüre olan katkısıdır. Dahası, bu çalışma yıldırma konusunun çok önemli ve el değmemiş kısımlarını kapsamaktadır.

Bu araştırmanın başlangıç noktası, yıldırma hakkındaki merak ve Türkiye'deki yıldırma uygulamalarının araştırılmasıdır. Kanunlar ve politikalarla dolaşım konusunda Türkiye'nin konumu konusunda bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu konuda yeni girişimler olduğu öğrenilmiş ve bu sadece bir geliştirme sürecinin bir parçası olarak düşünülmüştür. Yıldırmanın hâlâ az temsil edilen bir mesele olduğu düşünülerek ve yıldırma konusunda araştırma yapılmıştır.

Ardından yapılan araştırmalar sonucunda, yıldırma konusunu sosyal politika perspektifinden ele alan bir çalışma olmadığı tespit edilmiştir. Yıldırma çalışmaları çoğunlukla dünyanın geri kalanında olduğu gibi Türkiye'de psikoloji perspektifinden yürütülmektedir. Psikolojik bakış açısı hafife alınmamalıdır; ancak, bu konunun yalnızca bir tarafıdır. Yıldırmanın önemli sosyal, ekonomik ve yasal yönleri vardır. Bu çalışmada tüm bu hususları ele almayı ve bu konuda bir sosyal politika önermek amaçlanmaktadır.

Bu araştırma yıldırmaya uğrayan bireylerin psikolojik, sosyal ve fiziksel problemlerinin çözülmesi, ülke ekonomisinin geliştirilmesi, açısından önemlidir. Bu değişkenlerin araştırılması yıldırmanın önlenmesi ve bilinçlenme oluşması bakımından önem arz etmektedir.

Bu araştırma okul yöneticilerinin aşağıdan ve yukarıdan gelen yıldırma davranışlarına karşı doğru hareket etme beceri ve strateji geliştirebilmelerine yardımcı olmak bakımından önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetlerini daha rahat ve daha iyi bir şekilde yürütme konusunda özgür bir hareket alanı kazanmalarını sağlaması açısından da önemlidir.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma örneklem, uygulanacak ölçek ve görüşme soruları ile sınırlandırılmıştır.

## BÖLÜM II

### Kavramsal/Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

#### Yıldırma Kavramı

Yıldırma kelimesi günümüzdeki anlamıyla ilk olarak 1980 yılında Heinz Leyman tarafından kullanılmıştır. Leyman'ın dikkatini çeken, iş yerinde tanık olduğu dışlanma davranışları olmuştur. Bu dışlama davranışına maruz kalan bireylerin sosyal izolasyona varacak sonuçlar ile karşılaştıklarını belirtmektedir. Yıldırma, bir kişiye uygulanan psikolojik tacizi ifade etmektedir. Yıldırmanın bir kişi tarafından uygulanabileceği gibi birden fazla kişi tarafından uygulanabileceği de ifade edilmektedir. Ayrıca bu davranışın düşmanca gerçekleştirildiği ve etik olarak kabul edilmediği belirtilmektedir (Leymann, 1996, s.168). Bu kavram yalnızca psikolojik tacizi değil aynı zamanda iş yerinde maruz kalınan baskı ve rahatsız etmeyi, psikolojik şiddeti de ifade etmektedir. Özellikle denetimin olmadığı ya da zayıf olduğu ve hiyerarşik bir yönetim yapısının bulunduğu işletmelerde mobbinge maruz kalma oranları daha fazladır (Bilka, 2009, s.1).

Yıldırmaya dair farklı tanımlamalar yapılsa bile tanımların hepsi aynı noktada buluşmaktadır. Tetik (2010), Yıldırmaya'yı, işyerinde belirli kişileri hedef alan sistematik bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketi'' olarak tanımlamaktadır (s. 81). Yıldırma davranışları arasında bir çalışanın haksız yere suçlanması, imalarda bulunması ve itibarını sarsma amacı ile dedikodusunun yapılması bulunmaktadır. Bunlardan ziyade ayrıca, çalışmanı küçük düşürmeye yönelik davranışlar, taciz ve şiddet davranışları da psikolojik yıldırma davranışları arasında yer almaktadır. Bu davranışların kaynağı üç farklı nokta üzerinden belirtilmektedir. Bu noktalardan birincisi, yıldırma davranışını uygulayanın ya da uygulayanların psikolojisi ve içinde buldukları durumdur. İkinci nokta, davranışa maruz kalan bireyin kişisel özellikleri ve içinde bulunduğu durumdur. Üçüncü nokta ise, örgüt kültüründen ve yapısından kaynaklanabilen durumlar olarak tanımlanmaktadır (Tetik, 2010).

Çalışma hayatında kavramsal olarak yeni hayatımıza giren yıldırma kelimesinin tam anlamı ile tanımında, gürültü kalabalığı, çetecilik, gruplar halinde saldırganlık eyleminin gerçekleşmesi vs gibi kelimeler geçmektedir. Yıldırma kelimesi, psikolojik tacizin ve şiddetin gerçekleşmesi ve karşı tarafın rahatsız edilmesi anlamlarını içermektedir (Tınaz, 2006:7).

Leymann'a göre psikolojik taciz; çalışma hayatında aynı ortamda çalışan bireylerin üzerinde belli bir sisteme oturtularak sürekli bir şekilde baskının yaratılması, bireyin veya bireylerin bunaltılması, korkutulması, tehdit edilmeleri vb davranışlara maruz bırakılması ve mağdurun istifa sürecine kadar gelişen bir zamanı ifade etmektedir (Leymann, 1996: 65). Yıldırma eylemine maruz kalan birey, kendini savunmasız ve yardım alamaz durumuna itilir. Söz konusu davranışlar uzun vadede ve sürekli olarak uygulanır. Yıldırma sendromuna maruz kalan birey veya bireylerin, bu süreç sonunda istifa etmeye zorlandıkları, işten çıkarıldıkları veya erken emeklilik konusunda baskıya boyun eğdikleri görülmektedir (Davenport vd., 2003).

### **Yıldırma Unsurları Nelerdir?**

Çalışma ortamında yaşanan bütün olumsuz eylemlerin psikolojik taciz şeklinde algılanmaması gerekir. Çalışma ortamında yıldırma eyleminden bahsedebilmek için karşılaşılan olumsuz eylemlerin bir takım unsuru içermesi gerekir. Çalışma ortamında görülen bir hareketin, psikolojik taciz olarak algılanabilmesi için aşağıdaki birtakım unsurları taşıması gerekir. Bu unsurlar;

- Yıldırma iş ortamında gerçekleşmeli. Yıldırma davranışı üstlerince astlarına uygulanabildiği gibi, astların üstlerine karşı da gerçekleşebilir bunun yanı sıra eşitlerin arasında gerçekleşebilir.
- Sistemlice yapılmalı.
- Tekrarlanma sıklığı nedeniyle süreklilik kazanmalı.
- Kasten yapılmalıdır.
- Yıldırma, bireyin pasif edilmesi ve işten uzaklaştırılması amacını gütmelidir.
- Mağdurun kişiliğine, mesleki durumuna veya sağlığına zarar vermelidir.
- Bireye yönelik olumsuz tutumlar ve eylemler açıkça veya gizlice olmalıdır. (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014).

### **Psikolojik Şiddet (Yıldırma) ve (Cinsel) Taciz İlişkisi**

Cinsel taciz, bir tür cinsel ayrımcılıktır. Cinsel ayrımcılığın farklı bir boyutu şeklinde kabul gören ve etik ilkelere aykırı davranışlardır. Cinsel taciz davranışı konusunda işyerlerinden genel bir tanımın yapılması ile ilgili olarak bir fikir birliği bulunmamaktadır. İş yerlerinde karşılaşılan hangi davranışların cinsel taciz kategorisinde değerlendirilip değerlendirilemeyeceği, sınırlarının olup olmadığı konusu tartışma konusudur (Şimsek, 2013). Bunun sebebi ise, cinsel taciz kelimesini tam olarak tanımlayabilmenin ve kapsamının belirlenmesinin zor olması ve cinsel taciz mağdurunun yorumuna göre değişkenlik gösterebilmesidir (Savaş, 2007:35).

Cinsel Tacizin tanımı konusunda ortak bir tanımı yapılamamış olsa dahi, Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ICFTU) Kadın Komitesi'nce yapılan tanıma göre, "işyerindeki bireyler tarafından, sürekli tekrarlanan ve istenmeyen, bazen söz ile bazen vücut hareketleri ile veya jestler ile gerçekleştirilen yaklaşımlar, cinsel anlamda küçümseyici her beyan ve cinsel ayırım içeren her söz", cinsel taciz olarak değerlendirilmektedir (Şimşek, 2013:79).

İş yerinde karşılaşılan cinsel tacizin belirgin örnekleri arasında, istenmeyene fiziksel dokunuşlar, cinsellik içeren sözler veya imalar, cinsellik içeren nahoş şakalar, karşı tarafın reddetmesine karşın sürekli olarak tekrarlanan flört teklifleri, cinsel içerikli resim veya fıkraların yer aldığı mailler, fiziksel baskı ve zorlamalar vs gösterilebilir. İş yerinde karşılaşılan cinsel taciz olayları, kişinin çalışma sürecini, çalışma sürecindeki kollarını, işindeki devamlılığını veya işe alınıp alınmayacağı konusundaki birçok kararına etki eden davranışlardır. Ayrıca çalışanı sindirmeye, yıldırma yönelik, saldırgan bir tutum içerisinde düşmanca bir iş ortamının yaratılması, karşılıklı olmayan cinsel anlamda beklenti içine girilmesine yönelik belirgin bir şekilde ortaya çıkan cinsiyet ayrımcılığıdır (Barling, Rogers ve Kelloway, 2001'den aktaran Solmuş, 2005:3).

Namie ve Naime (1999) işyerlerinde psikolojik tacize erkeklerin mi yoksa kadınların mi daha çok maruz kaldığı veya psikolojik tacizin kadınlar tarafından mı yoksa erkekler tarafından mı daha çok yapıldığı ile ilgili olarak ulusal anlamda belirli özel bilgilerin hala oluşmadığını belirtmektedirler. Ancak bu konudaki bazı çalışmaların, yıldırma eylemlerine kadınların daha çok maruz kaldıklarını göstermektedir (Namie and Naime, 2009:271).

İşyerlerinde sıklıkla karşılaşılan yıldırma eylemlerinden, duygusal tacizden cinsel tacize geçişler veya tam tersi yönde geçişlerdir. Karşılaşılan bu iki durumda da ortak olan mağdurun aşağılanması ve üzerinde sefa sürülecek bir obje olarak görülmesidir. Bu anlamda cinsel taciz ile yıldırma kavramları çok büyük benzerliğe sahiptir (Kutlu, 2006:19). Ancak Spratlen (1995) bu görüşün aksine yıldırma, cinsel tacizden ayrı olarak düşünmüştür.

Yıldırma kavramını Spratlen, “Muhatapı tarafından hoş karşılanmayan, istenilmediği, akılsız olduğu biçiminde algılanan, cinsel ve ırksal anlamda olmayan tutum veya eylemler” olarak tanımlamaktadır (Spratlen, 1995:285-297).

Taciz ve yıldırma kavramları çoğu zaman birlikte kullanıldığı gibi aralarında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar aşağıda belirtilen tablodaki gibi özetlenebilir (<http://bullyonline.org>);

Tablo 1

*Yıldırma ve taciz arasındaki farklar*

<b>TACİZ</b>	<b>YILDIRMA</b>
Çoğunlukla fiziksel gücün kullanılması.	Bilhassa psikolojiktir, sonraları
Yıldırma mağdurun özel alanının ve sahip olduğu şeylere yöneliktir. Net ve yıkıcı bir eylemdir.	Fiziksel yıldırmaya dönüşebilir.
Ekseriyetle kişisel özellikler kaynaklıdır	Kişinin karşısındakine yönelik gerçekleşir, Mağdurları ise normalden daha fazla kırılganlık özelliğine sahiptir.

### **Psikolojik Siddet (Yıldırma) ve Ayrımcılık ilişkisi**

Topluluk ilişkilerinin var olduğu toplumsal alanlar öncelikli olmak üzere hukuksal alanların tümünde genel geçerliliği olan eşit davranma ilkesi, “Eşitlik ilkesinin” iş hukukundaki biçimsel şeklidir. Aynı yerde birlikte çalışan, niteliği ve şartları bakımından aynı özelliklere sahip bireyler arasında, objektif olmayan, ayırım

yapılmasını desteklemeyen Eşit davranma ilkesinin geniş ve dar anlamı bulunmaktadır. Bireysel anlamda gerçekleşen iş ilişkilerinde geçerli olan ilke dar anlamda kullanımıdır. Geniş anlamda kullanımı ise, Sosyal Güvenlik Hukuku ile İş Hukuku'nun hemen hemen bütün alanlarında geçerli olmasıdır (Savaş, 2007:25).

Ataerkil bir anlayışa sahip toplumlarda ve daha çok erkek egemenliğinin görüldüğü iş dünyasında, erkek meslektaşlarına göre kadınlar daha çok geri planda kalmakta, daha çok gerilim ve baskı altında kalmaktadır. Kadınların yoğun bir şekilde baskı altında kalmalarında, ev ortamlarından ve ailesel kaynaklı stres faktörleri, yetkilerini kullanmada serbest bırakılmayan kadın rolünün getirmiş olduğu gerilimli ortam, kadına karşı cinsel ön yargılar, tecrit edilme duygusu ve genel anlamda iş ortamının elverişsizliği gibi nedenler eklenince kadınların yoğun bir şekilde baskı altına alındıkları görülmektedir (Tutar, 2004:77-78). İfade edilen bu görüşler her ne kadar cinsel nitelikli olmasa da, erkek veya kadına cinsiyetleri nedeniyle yöneltilen davranış biçimlerinin cinsel taciz bağlamında değerlendirilebileceği görüşünü destekleyici türdendir. Burada acı ama gerçek olan şudur ki, bu düşünce tarzı nedeni ile kadınların çok fazlak zarar görmesidir.

Geleneksel toplumlara bakıldığında, toplumun çoğunluğunda kadının cinsiyetine dair önyargıların ve cinsiyet ayrımcılığının söz konusu olduğu görülmektedir. Yeni bir kavram olan kadın eşitliğinin, modern kurumlarda ve ileri örgütleniş tarzlarında idrak edilmesi konusunda hala bir takım kararsızlıklar görülmektedir. Dolayısı ile bu kararsızlık halleri, iş hayatında kadınların üzerinde önemlik bir gerilim kaynağı halini almaktadır (Tutar, 2004:78).

1789 tarihli İnsan ve Vatandaş Hakları Bildirgesi'nin 1. Maddesinde insanların eşit ve özgür doğduklarını belirtmekte olup, ancak kamu yararı gereği sosyal ayrımcılığın söz konusu olabileceğini eklemektedir. Aynı şekilde 1948 tarihli İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nin 2. maddesinde; insanlar arasında dil, din, ırk, cinsiyet, siyasi düşünceler veya diğer düşünceler nedeniyle ve ulusal ve sosyal köken olarak, doğum veya farklılık sebepleri ile ayırım yapılamayacağı belirtilmektedir (Savaş, 2007:26).

1994 yılında Einarsen ve çalışma arkadaşlarının yayımladıkları çalışmada, iş yerinde karşılaşılan psikolojik şiddetin, işyerindeki ırksal ve cinsiyet ayrımcılığı sonucu ortaya çıkan sorunların değişik bir yönünü temsil ettiği görüşü savunulmuştur (Lee, 2002:208-209). Fakat Devenport ve arkadaşları (2003), psikolojik şiddet ile



ayrımcılık kavramlarının birbirinden farklı olduğunu savunmuşlardır. Dolayısıyla ayrımcılık kavramının yıldırma kavramı kapsamında değerlendirilemeyeceğini belirtmektedirler (Devenport, Schwartz and Elliott, 2003:16). Ayrımcılık ve yıldırma kavramları, iş ortamında kişiye zarar verici etkiye sahip olan, toplumda hoş karşılanmayan ve saldırgan bir etkiye neden olan davranışları içermesi bağlamında benzerlik göstermektedir. Farklı noktası ise ayrımcılık davranışı tek bir olay sonucu gerçekleşebilir iken, yıldırma davranışı tekrarlanan davranışlar sonucu ortaya çıkmaktadır (Bingöl, 2007:17).

Bu bilgiler ışığında görülüyor ki cinsiyet kaynaklı yıldırma ve ayrımcılık konusunda yapılan çalışmalarda benzer sonuçların yanı sıra farklı sonuçlar da ortaya çıkmaktadır. Fakat bu farklılıkların ortaya çıkış nedenleri olarak, kültürel yapı, demografik etkenler, bölgeler, sektörler veya ülkeler bazında değişiklikler gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

İngiltere’de part time çalışan öğrenciler üzerinde, 1994 yılında yapılan bir araştırma sonucuna göre, işyerleride yıldırma davranışına maruz kalan erkekler ile kadınlar arasında bariz farklılıklar görülmezken, saldırgan ve madur (kurban) arasındaki ilişkide cinsiyetin ne kadar önemli olduğu, kadınların erkekler tarafından ve yine erkeklerin de erkekler tarafından yıldırma maruz bırakıldığı görülmektedir (Rayner, 1997:199-207). Aynı şekilde Hoel ve Cooper (2000)’in 70 farklı sektörde faaliyet gösteren 200 ayrı işletmede yaklaşık 12.350 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda da, kadınların ve erkeklerin daha çok erkekler tarafından yıldırma maruz bırakıldığı gerçeği ortaya çıkmaktadır. Ancak söz konusu çalışmada Rayner (1997)’in elde ettiği sonuçlardan farklılığı, kadınların erkekler tarafından yıldırma maruz kalmalarının yanı sıra kendi hem cinsleri tarafından da yıldırma maruz kaldıkları gerçeği ortaya konmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak bir diğer bulgu ise, erkeklerin statülerini kaybetmeleri, kadınların ise statülerini artırmaları, yıldırma maruz kalmalarında artış görülmesinde önemli bir etken olduğudur (Hoel and Cooper, 2000:2-10).

Einarsen ve Skogstad (1996) ise çalışmalarında, iş ortamında yıldırma uygulayıcısı olarak erkeklerin kadınlardan daha etkin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Söz konusu çalışmada yıldırma davranışı ile ilgili olarak grup halinde yapılan yıldırmalarda erkeklerin sayılarının kadınların sayılarından daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca aynı araştırma daha çok, kadınların kadınlar tarafından,

erkeklerin ise erkekler tarafından yıldırımaya maruz bırakıldığı düşüncesini ortaya koymaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında araştırmacılar, cinsiyet ayrımcılığının Norveç'te daha fazla rastlanılmasından kaynaklandığını belirlemektedirler (Einarsen ve Skogstad, 1996:196).

Vartia ve Hyyti (2002)'nin hapisane çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, kadınların baskın bir şekilde (%74) kendi meslektaşlarıncı yıldırımaya maruz kaldıkları, erkeklerde ise durumun biraz daha farklı olarak hem kendi meslektaşlarıncı (%49) hem de denetmenlerince yıldırma eylemine maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır (Vartia ve Hyyti, 2002:116).

1994 yılında Finlandiya da, üniversitede çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, yıldırımaya maruz kalan kurban konumunda ki kişilerin erkeklere oranla kadınlardan oluşu ortaya çıkmaktadır (Björkqvist, Osterman ve Back; 1994:173-184). Bu çalışma sonucunda, bu konudaki diğer çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

### **Psikolojik Siddet (Yıldırma) ve Çatışma İlişkisi**

Yıldırma kavramı ile anılan diğer bir kavram da çatışmadır. Çatışma kavramı bazı durumlarda istenilen bir durum olabilir. Şöyle ki çalışanlar arasında verimliliğin artırılmasında ve yapılan işin amacına ulaşması noktasında, çalışanlar arasında günlük faaliyetler sırasında oluşabilen fonksiyonel bağlamdaki çatışmaların yaratıcılığı teşvik ettiği düşüncesi eli çatışma istendik bir davranış olabilir. Fakat yıldırma davranışı söz konusu ise, çatışma davranışının meydana gelme sebebi detaylı bir şekilde sorgulanmalıdır. İş yerinde çalışanlar arasında rekabet sürecinde çatışmaların yanı sıra şiddetvari durumlar dahi ortaya çıkabilmektedir. Fakat bu şiddet ve çatışma davranışları, eğer örgüt içinde yer alan olaylar ve konulara yönelik bir şekilde gerçekleşiyor ise istenilir bir nitelik kazanır. Aksi durumda eğer çatışma ve şiddet durumu örgüt içindeki bireyler arasında kişisel inanç ve değerlere yönelik olursa, istenilir olmaktan çıkar. Bu durumda yıldırma söz konusu olur. Yıldırma söz konusu olduğu zaman ise, işyerinde çalışanlar arasında oluşan gergin ortam, iletişimin bozulmasına ve etkileşimin düşmanca bir şekilde gerçekleşmesine neden olur (Cassito, 2003:11-12). Yıldırma ile çatışma arasındaki bu döngüsel ilişki nedeniyle, örgüt içinde yıldırma davranışı, çatışma ve örgütün mikro politika konuları ile içi içe geçmektedir. Bu durumdan dolayı da yıldırma davranışı, literatürde çatışma

kavramına oluşturan kaynak oluşturmaya başlamıştır (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 217-218).

Çatışma, neo-klasik ve klasik kuramlara göre, örgüt içindeki ahengi ve etkinliği olumsuz yönde etkileyen bir davranış şekli olarak, örgütlerde karşılaşılması gereken bir kavramdır. Ancak çatışma kavramı çağdaş kuramlara göre örgütlerde kaçınılmaz bir durumdur (Budak ve Budak, 2004:562). İşletmelere olan bakış açısı, işletmeler, bir takım hedefleri doğrultusunda bu hedeflere ulaşmak için bir araya gelen küçük topluluklar şeklinde düşünüldüğünde, söz konusu hedeflere ulaşma yolunda farklı farklı düşünce sistemlerinin ortaya çıkması da kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle de işletmeler içinde çatışma durumlarının yaşanmasının kaçınılmaz olduğu fikrini savunmak daha mantıklıdır. Burada unutulmaması gereken şudur ki, kontrol edilebilen küçük çaplı çatışmaların, büyük çaplı çatışmalara dönüşmemesi halinde, verimlilik bağlamında küçük çaplı çatışmalar yarar sağlayabilmektedir.

Çatışmanın farklı bir tanımı ise, aynı anda iki veya daha fazla bireyin aynı yeri veya aynı kaynağı kullanmaya teşebbüs etmesidir. Çatışmanın kaynağı olarak, kişilerin amaçlarının ve algılarının farklılaşması gösterilebilir (Budak ve Budak, 2004:562). Kişilerin yada grubun ihtiyaçlarının, çıkarlarının ya da isteklerinin birbirine karşı ters düşmesi halinde bireyler, kendi aralarında zıtlasmalar yaşayabilir ve bu durumda grup üyeleri grubun dışında kalan bireylerin fikirlerinin tümüne zihinlerini kapatırlar (Barutçugil, 2002:115).

Çatışma ortamının oluşmasında, rekabetin bir yarış olmaktan çıkıp kutuplaşmaya dönüşmesi de önemli bir etkidir. Çatışma ortamında bulunan bireyler, rakiplerinin aksine hile, tehdit ve baskı unsurlarının yasakladığı birtakım kurallar ile sınırlandırılmış değildirler. Çatışma, kişinin karşısındakini yenilgiye uğratarak hedefine ulaşmasını içermektedir. Tıpkı savaş ortamlarında, ihtilal ve kavga ortamlarında olduğu gibi, fiziksel şiddet veya sözlü olarak karşı bireye ve gruba saldırı şeklinde olabilir (Sezal, 2002:107). Bu çerçeveden bakıldığında çatışmanın, çalışma ortamının uygun olmayışı ve istismar kaynaklı olduğu söylenebilir. Örgüt içerisinde var olan çatışma davranışının oranı arttığı süre zarfında istismar temelli çatışma oranı da aynı derece artacaktır. Bu nedenle örgüt içindeki sorunların ve belirsizliklerin psikolojik bağlamda istismarı yükselten, köklü çatışma ortamlarının uzun dönemli izlerini yansıttığı söylenebilir (Zapf, 1999:82).

1982 yılından günümüze kadar İsveçli araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda, yıldırmanın, çatışmanın abartılı bir şekilde gerçekleşmesi şeklinde incelenebileceğidir. Yıldırmanın belirli karakteristik özelliklerinin olduğu, bu özelliklerin bazen çok çabuk bir şekilde ortaya çıkabileceği gibi bazen haftalar yara aylar sonra ortaya çıkabildiğidir. Çatışma konuları ve saldırı kavramı sosyal psikolojide çok büyük bir boyutta ele alınmaktadır. Fakat sosyal içeriklerin sürekli bir şekilde değişim göstermesi, yıldırma ve çatışma arasında tam anlamıyla bir ilişkinin bulunamamasına neden olmuştur (Leymann, 1996:171).

Çalışma ortamında artan oranda bir çatışmanın içinde kalan birey, dezavantajlı bir durumda ise eğer bu durum bireyi, çalışma arkadaşları arasında yavaş yavaş günah keçisi haline getirebilmektedir. Bu manada karşılaşılan saldırgan tavırlar, kurbanı tehdit etmek, cezalandırmak ve kurbanı korkutmak amacıyla yapılabilir. Bu tür davranışların frekans derecesi ve yoğunluğu arttığı süre içerisinde, kurban daha savunmasız bir hedef haline gelebilmektedir (Einarsen, 1999:20-21).

Aquino (2000), yıldırma ile çatışma davranışları arasındaki ilişkiyi ele almış ve yaklaşık 200 kişi üzerinde gerçekleştirmiş olduğu bu araştırmasında, insanların çatışmanın çözülme şeklinde, kendilerini yıldırma davranışlarında hedef haline getirebileceğini belirtmektedir. Bu araştırma da, kişilerin kendi isteklerinden çok karşısındaki bireylerin istek ve arzularına önem vermelerini ve düşük statüye sahip bireylerin yüksek statülü kişilere oranla daha çok kurban durumuna düştükleri ifade edilmektedir (Aquino, 2000:183).

İş örgütlerin karşılaşılan psikolojik taciz, normal bir çatışmadan temelde iki noktada farklılık göstermektedir. Bunlardan birincisi, yıldırma davranışının ahlak dışı davranışları içermesi konusudur. İkincisi ise, yıldırma davranışının, çatışmanın yararları dışında çok daha ciddi boyutlarda zararlara yol açan türden etkisinin olması durumudur (World Health Organization, 2003:15).

Bütün bunlara ek olarak, yıldırma ile çatışma arasında “Güç” kavramına ilişkin bir ayrımında söz konusu olduğu söylenilebilir. Güçler arasında ciddi anlamda farklılıkların bulunmaması durumunda taraflar arasında çatışma davranışı gerçekleşebiliren, yıldırma davranışında yıldırmaya maruz kalan kurban kendini savunma konusunda yetersiz kalabilmektedir (Roland ve Idsoe, 2001:447). Fakat unutulmaması gereken şey, yıldırma davranışının doğası gereği güç bağlamında dengesizliğin var olduğu ortamlarda gerçekleşmesi ve kurbanın olayın başından

itibaren baskın bir şekilde çatışmayı çözebilme tekniği konusunda eksik olmasıdır (Zapf ve Gross, 2001:504). Bu bağlamda yıldırmanın gerçekleştiği ve sağlıklı bir çatışma ortamının olduğu bir işyerinin karşılaştırılması Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

*Yıldırma Uygulanan İşyeri ve Sağlıklı Çatışma Ortamı Arasındaki Farklar*

<b>YILDIRMA ORTAMI</b>	<b>SAĞLIKLI ÇALIŞMA ORTAMI</b>
Rollerin belirsiz oluşu	Rollerin ve iş tanımlarının açık oluşu
İlişkilerde işbirlikçi davranılmayışı	İlişkilerde işbirlikçi davranılması.
İleriye görmenin imkansız oluşu	Hedeflerin, paylaşılr olması
İlişkilerin belirsizliği	İlişkilerin açık ve net oluşu
Örgüt içindeki aksaklıkların varlığı	Örgüt yapısının sağlıklı olması
Uzun vadede etik dışı davranışlar	Ara sıra çatışmaların sürtüşmelerin yaşanması
Stratejilerin manasızlığı.	Stratejilerin açıklığı ve netliği.
Çatışmanın kaynağının gizlenerek inkar edilmesi	Çatışma ve tartışmaların açık oluşu.
İletişimin dolaylı bir şekilde gerçekleşmesi	İletişimin doğrudan gerçekleşmesi

### **Türkiye’de Yıldırma Kavramı**

Günümüzde çalışan insanların, günlerinin büyük bir bölümü işyerinde geçmektedir. Bu nedenle insanlar aileleri ile, arkadaşları ile geçirdikleri zamandan daha fazlasını iş arkadaşları ile geçirmektedirler. İş hayatına baktığımız zaman, kendi içinde rekabet ortamının olduğu, kar baskısının, stresin, kişisel hırsların vs gibi bir takım olguları içinde barındırmaktadır.

Psikolojik Taciz (Yıldırma), işyerlerinde sıklıkla karşılaşılan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İş yerinde karşılaşılan bu durumun engellenmesi, çalışanların ve toplumun bu konuda bilinçlendirilmesi amacıyla, çalışma ortamında ki tüm kişileri kapsayan “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Yıldırma) Önlenmesi” konulu 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi 19 Mart 2011 tarihli ve 27879 sayılı Resmi Gazete ’de yayımlanmıştır.

Söz konusu genelgenin 5 inci maddesi gereği; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının bünyesinde, sivil toplum kuruluşlarının ve ilgili tarafların katılımları ile “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulmuştur. Kurulun görevi çalışan bireylerin maruz kaldıkları psikolojik taciz olaylarını izleyerek değerlendirmek ve bu bağlamda önleyici politikalar üretmektir.

Kurulun görevleri arasında, çalışanların işyerlerinde maruz kaldıkları psikolojik tacizin önlenmesi amacıyla, yurt genelinde bir takım politikaların belirlenmesi sürecine yardımcı olmak, bu konuda yapılacak eğitim ve bilgilendirme amaçlı faaliyetlerin koordine edilmesinde, ihtiyaç duyulan konular üzerinde inceleme ve araştırmalar yapmak veya yaptırmak, yapılan araştırmalar sonucu rehber niteliğinde bilgilendirme dökümanları hazırlamak ve kamu oyunu bu konuda bilinçlendirme adına çalışmaları yürütmektir.

Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu tarafından hazırlanmış olan ve Türkiye’de bu konudaki farkındalığın artırılması ve bireylerin bu alana yönelik olarak bilgilendirilmelerinin amaçlandığı bu kılavuzda; iş ortamında karşılaşılan yıldırma eyleminin tanımına, yıldırma ile benzerlik gösteren kavramlara ve olaylara, yıldırmanın türlerine, sürecine, taraflarına, kişilere, işyerlerine ve toplum yapısına olası etkilerine yer verilmiştir. Konu hakkındaki yargı kararlarına, mevzuat ve ALO 170 verilerine rehber ekinden ulaşılmaktadır. (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014).

Yıldırma, tartışmalı bir konu olmasının yanı sıra önemli bir konudur. Bu sorunun kanıtlanması, ele alınması, çözülmesi ve anlaşılması kolaydır. Açık bir tanımlama ve belirli bir kapsama alanı olmaksızın, bu sorun çözümlenemeyebilir. Bu nedenle Türkiye’de yıldırma yaygın bir sorundur. Bununla birlikte, büyük ölçekli sosyal anketler o kadar yaygın değildir. Konuyla ilgili en güvenilir bilgilere, kamu kurumları tarafından hazırlanan raporlardan ulaşılabilir (ÇSGB, 2014; Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2011). Bu araştırmada, acil hat ALO 170 (İş ve Sosyal

Güvenlik İletişim Merkezi) 'nden alınan istatistiksel bilgilere de başvurulmuştur. 2011 yılında, Başbakanlık tarafından İşyerlerinde Psikolojik Rahatsızlığın Önlenmesine Dair Tebliğ yayımlanmıştır.

Genelgenin 4. maddesinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi kurulacak ve destek hattını, ALO 170 hattı üzerinden temin edecektir. ALO 170 faaliyete geçtiğinde, 19.03.2011 tarihinden itibaren Türkiye genelindeki Yıldırma kurbanları 11.393 başvuru yapmışlardır. 2014/06/04. Bu periyot sonucunda ALO 170 hattı da bu başvurular hakkında istatistiki bilgiler vermiştir yayınlanmıştır (ÇSGB, 2014). Bu bilgilere göre, başvuranların% 70'i özel sektörden,% 30'u kamu sektöründen alındı. Özel sektörde, başvuruların çoğunda herhangi bir sektör bulunmamaktadır (% 42,90). Bunların geri kalan kısmı sanayide (% 15.42), mağaza restoran pazarında (% 9.84), özel sağlık kurumlarında (% 4), turizm sektöründe (% 3.86), hizmet sektöründe (% 2.97), bankacılıkta (% 2.76) (% 2.71), iletişim hizmetleri (% 2.61), inşaat (% 2.03) ve özel güvenlik hizmetleri (% 1.72) (ÇSGB, 2014). Kamu sektöründe çalışanların % 37.19'u herhangi bir sektör belirtilmemiştir.

Bunların geri kalanı hastanelerden (% 16.64), Eğitim Bakanlığında (% 11.53), üniversitelerde (% 6.85), Türk Silahlı Kuvvetlerinde (% 4.41), Polis'te (% 2.5), Deniz Ulaştırma ve Haberleşme Bakanlığı'nda (% 1.94) Adalet Bakanlığı (% 1,56), Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı (% 1,47), Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı (% 1,47) ve Maliye Bakanlığı (% 1,38). Özel Sektörde başvuranların% 42'si kadın iken, Kamu Sektöründe bu oran% 50'dir (ÇSGB, 2014). Yaş grupları göz önüne alındığında, 29-33 yaş grubu hem erkek (% 29.07) hem de kadın (% 27.98) için en yüksek seviyededir. Sektör / yaş oranı dikkate alındığında, yine 29-33 yaş grubu en yüksek seviyededir.

Başvuranın eğitim durumu hakkında kamu sektöründe% 41.23'ü mezun olup,% 26.10'i lise mezunu,% 16.06'sı da mezunudur. Özel sektörde başvuranların% 38,93'ü lise mezunu olup,% 27,82'si ilköğretim,% 19,44'ü mezunudur. Başvuruların illere göre dağılımına baktığımızda, başvuruların çoğunluğunun İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya ve Bursa gibi büyük şehirlerden yapıldığı görülebilir (ÇSGB, 2014). Yıldırma'in yasal yönleri konusunda en önemlisi, bu tezin büyük bölümünün yazıldığı Türkiye'de yıldırma ile doğrudan ilgili bir kanunun bulunmadığı belirtilmelidir. "Türk İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu (No.6701)" başlıklı yeni kanun Resmi Gazetede yayımlanarak Nisan 2020'de yürürlüğe girmiştir

(Türkiye İşyerinde Yıldırma ve Ayrımcılığa Karşı Yeni Kanun, 2016). Bu nedenle, çalışmanın bu kısmı, yıldırma hakkında dolaylı yasa ve yönetmelikleri kapsayacak ve sonra yeni yasanın içeriği analiz edilecek. Daha önce belirtildiği gibi, birkaç ay öncesine kadar hiçbir İş Kanunu'nda veya Türk Ceza Hukukunda doğrudan dolaşma kanunu bulunmamaktadır. Türk hukuk sisteminde, yıldırma ile bir şekilde ilişkili olan dolaylı yasa ve yönetmelikler vardı (Erdem & Parlak, 2010).

"Çalışanın kişiliğini korumak" şu şekildedir: İşveren, çalışanların kişiliklerini korumak ve hizmet ilişkisi süresince saygıyla davranmak ve işyerinde dürüstlük ilkelerine dayalı bir organizasyon sağlamak, işçiler için psikolojik ve cinsel iştishmar etmemek için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür ve böyle iştishmar edenler daha fazla zarar görmemelidir. Bu kanunda, öncelikle Türk hukuk sisteminde "psikolojik taciz" kavramı kullanılmaktadır. Bu, psikolojik taciz durumunda işçi haklarının korunmasıyla ilgili önemli bir adımdır (ÇSGB, 2014). 4857 sayılı İş Kanunu'nda Yıldırma ile dolaylı olarak ilişkili olan bazı makaleler de bulunmaktadır. Bu makalelerden hiçbiri bir dönem olarak yıldırma içermez, ancak yıldırma vakaları için bir şekilde uygulanabilirler. "23 eşit muamele ilkesi" başlıklı 2. maddesine göre, istihdam ilişkisinde herhangi bir ayrımcılık yapılmasına izin verilmemektedir. Saldırganlık ve ayrımcılığın aynı anlamı olmamasına rağmen, bunlar ilgili kavramlardır. Yıldırma ve ayrımcılıkla ilgili uygulamalar, benzerlikleri uygulamalarına göre paylaşabilir.

"Çalışma koşullarındaki değişim ve sözleşmenin feshi" başlıklı 22. maddesinde, değişen çalışma koşullarının gerekleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir: İşveren tarafından, iş sözleşmesine dayanan çalışma koşullarında, çalışma kurallarına göre yapılan değişiklikler sözleşmeye ekli ve benzer kaynaklar veya işyeri uygulamaları için yazılı bildirim çalışana gönderildikten sonra yapılabilir. Bu prosedüre uygun olmayan ve çalışan tarafından altı iş günü içinde yazılı olarak kabul edilmeyen değişiklikler çalışan için bağlayıcı nitelikte değildir.

Çatışmanın birçok biçiminde, çalışma koşullarındaki radikal değişim, yıldırma gerçekleştirilenin bir yolu olarak kullanıldığından, bu yazı yıldırma ile ilgili çatışmaları değerlendirirken önem taşır. Dahası, "Çalışanların adil yargılanma hakkını ihlal etme hakkı" başlıklı 24. maddesi ve "işverenin inisiyatifiyle iş sözleşmesinin bozulması" başlıklı 25. maddesi, yıldırma olaylarının muhtemel sonuçları bakımından da önemli (ÇSGB, 2014) . Her ne kadar yasalar yıldırma ile



ilgili çatışmaları değerlendirirken önemli olmakla birlikte, yalnızca özel sektörde yaşanan olaylarda yıldırma olaylarında uygulanabilir. Kamu ve özel sektörün işle ilgili yasaları ve mevzuatı farklı olduğundan, sektörler açısından uygulama farklılıkları bulunmaktadır.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre, memurlar, görevlerinde olup olmadıklarına ilişkin olarak saygılı bir şekilde davranmakla yükümlüdürler. Üstelik, 10. Madde, üst kademe konumundaki memurların adalet ve eşitlik temelinde astları olma yükümlülüğünü getirmektedir. Bu makale, 6098 Sayılı Mükellef Kanunu'nun 417. Maddesi ile benzerlik göstermektedir. Türkiye'de yıldırma ile ilgili bir genelge de bulunmaktadır ve doğrudan bu olguyu ifade eder. Bu genelge 2011'de Başbakan tarafından yayınlanmıştır. 2011/2 İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Hakkında Tebliğ, genel olarak 24 psikolojik tacizi tanımlamakta ve bu fenomenin önemini öncelikle önermektedir. Sonra, çalışanların psikolojik tacizden korunması için yaklaşık sekiz tedbir alınabileceğini belirtiyor (<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319-8.htm>).

Bu genelge, Türk İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Hakkında Kanun (No.6701) yürürlüğe girmeden önce, yıldırma önlemenin ve bu konuda farkındalık yaratmanın en önemli düzenlemesiydi. Dahası, bazı araştırmalar ve raporlar, Yıldırmanın 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu (Erdem & Parlak, 2010; Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2011) kapsamında yapılabileceği savunulmaktadır.

Bu yasalar ve mevzuatlar yıldırma ile mücadelede yol açmasına rağmen bu sorunun doğrudan çözümü değildi. Yine de, yıldırma konusunda hukuk sisteminde birçok önemli eksiklik vardı. Hatta, fenomenin tanımı ve kapsamı açıkça gösterilmedi. Bu eksiklikler uygulamada sorun yarattı. Örneğin, büyük sorunlardan biri doğrulama problemidir. Doğrudan bir yıldırma yasası olmadığından, ispat yükü ile ilgili bir düzenleme bulunmamaktadır (Erdem & Parlak, 2010).

Haberciyi hukuk sisteminde tanımlamadan ve olgunun kapsamını belirlemeden, bu tür sorunların üstesinden gelmek imkansızdı. Son yıllarda yıldırma ile Türk kanunları arasında tanımlamaya ve bunlardan bazı yaptırımlar getirmeye çalışan bazı girişimler vardı (ÇSGB, 2014). Bu girişimlerin sonucunda, 2016 yılında Türkiye'de bir kanun çıkarılmıştır. Bu yasanın adı, Türk İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu'dur (No.6701). Bu yasa için eşit muamele ilkesi esas

alınır. Kanuna göre, her kişi yasal hak ve özgürlüklerinden eşit olarak yararlanabilir (Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu, 2016).

Yaşa, cinsiyet, etnisite, uyrukluk, deri rengi, dil, din, felsefi veya politik görüş, servet, doğum, medeni hal, tıbbi durum, özürlülük veya yaş temelinde her türlü ayrımcılığı yasaklar. Kanun ayrımcılığın tanımlanmasından çıkarılmış 25 özel durumu da ortaya koymaktadır (Türkiye İş yerinde Yıldırma ve ayrımcılığa karşı yeni kanun, 2016).

Yasada dokuz çeşit ayrımcılık tanımlanmıştır ve yıldırma da bunlardan biridir. Kanun, yıldırma, "Madde 2 'de Kanunda yer alan ayrımcılık türlerine dayanılarak, iş yerinde bir kişinin dikkatini çekmeye, ayırmaya ve ayırmaya yönelik kasıtlı eylemler" olarak tanımlıyor. (Türkiye iş yerinde yıldırma ve ayrımcılık, 2016). Bu tanımlama, yıldırma tanımı konusundaki kısıtlamaları nedeniyle sorunlu kabul edilebilir. Her ne kadar bazı yıldırma türleri ayrımcılığa dayansa da, tanımlama gereği yıldırmanın herhangi bir nedene veya zemine dayalı olması gerekmez. Bu tanım, herhangi bir ayrımcı tutum veya davranışa dayalı yıldırma vakalarını kapsamaz.

Yeni yasa yalnızca ayrımcılık ve yıldırma değil, aynı zamanda bu sorunlara çözüm önermektedir. Bu kanunla Türk İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu kurulmuştur. Kurumun görev, yetki, organizasyon, usul kuralları ve sorumlulukları kanunda yer almaktadır (Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu, 2016). Dahası, kanun, yasanın ihlali halinde yasal yaptırımlar da önermektedir. Aşağıda belirtilen durumlarda, 500 ila 2.000 TL arasında bir idari para cezası verilebilir: Şiddet uygulayan kişi: Kurumun bir soruşturma yürütmesini engeller,

- Kurumun ihlalin gerçekleştiği yerleri ziyaret etmesini önler,
- Kurumun ilgili belgelerin bir kopyasını veya örneğini almasını önler,
- Kurumun sorularını bilgi istendiğinde cevaplanması
- İş yerinde yıldırma ve ayrımcılıkla ilgili yeni kanun

## İş Yerlerinde Yıldırımaya Benzerlik Gösteren Durumlar

Genel olarak;

- 1) İşyerlerinde karşılaşılan psikolojik taciz, zaman zaman farklı amaçlar için kullanılsa da zaman zaman farklı kavramlar ile benzerlikler gösterebilmektedir. Bu nedenle işyerlerinde bazen işveren, bazen ise çalışanlarca kötü niyetle kullanılabilen psikolojik tacizin konusunun, çok yönlü bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.
- 2) Çalışma ortamlarında karşılaşılan psikolojik tacizin oluşmasında, her bir davranışın, aslında günlük hayatta sergilenen davranışlar, sorunlar veya çatışmaların sonucu ortaya çıktığı dikkate alındığında, işyerlerinde karşılaşılan psikolojik taciz eylemlerinin, günlük hayattaki iletişim sorunları veya benzer olumsuz ilişkilerin birbiri ile benzerlikler göze çarpmaktadır.
- 3) Psikolojik taciz konusunda kişilerin bazı olaylar karşısında, bireysel özelliklerinin yanı sıra ailesel ve sosyal yaşamının, iş hayatına etkisi baskın halde ise, özellikle de hassasiyeti yüksek bireylerde işyerinde karşılaşılan her türlü olumsuz davranışın kendisine yöneltildiği düşüncesi bireyde psikolojik tacize uğradığı iddiasını gündeme getirmektedir.
- 4) İş yaşamında olabildiği gibi sosyal ortamlarda da birey kendine ait hata ve kusurların gündeme gelmesinden rahatsızlık duyduğu için bu tür durumlar karşısında "savunma aracı" olarak psikolojik taciz iddiasını kullanabilmektedir.
- 5) Psikolojik taciz olayları karşımıza zaman zaman işyeri/işveren politikaları şeklinde de çıkabilmektedir. Örneğin iş akdinin işveren tarafından feshedilmesi durumunda, ortaya çıkabilecek maddi maliyetlerden kurtulmak isteyen işveren, çalışanını psikolojik anlamda yıpratma politikası güdüp, çalışanının kendi isteği ile işten ayrılmasını sağlaması şeklindeki psikolojik tacizdir.
- 6) Bu bağlamda, işyerlerinde sıklıkla karşılaşılan psikolojik tacizin, çatışmanın, şiddetin, cinsel tacizin ve olumsuz çalışma ortamları gibi bir takım olguların açıklanması gerekmektedir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014).

### ***İş Yerinde Şiddet***

1) İşyerindeki şiddetin belirtileri, saldırganlık, fiili tacizde bulunmak, tehdit etmek, eşyaya zarar vermek vb. suç unsuru oluşturabilecek davranışlardır ( ÇSGB,2014).

2) İşyerinde psikolojik yıldırma davranışları ise fiziksel olmayıp çoğunlukla psikolojik olarak gerçekleşmektedir. (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014)

### ***İş Yerinde Cinsel Taciz***

İşyerindeki cinsel taciz olayları ise;

1) İşyerinde yaşanan cinsel taciz, sınır ve kapsamı tam olarak belirlenememiş olsa da sonuçlar bakımından somut bir kavramı ifade etmektedir. Çoğu zaman ceza bağlamında soruşturmalara ve yargılamalara konu olmaktadır.

2) İşyerindeki cinsel taciz eyleminin, çalışma ortamında psikolojik taciz ile birlikte gerçekleşmesi, ancak ağır vakalarda söz konusudur ( ÇSGB, 2014).

### ***İş Yerinde Kabalık***

1) İş yerinde psikolojik taciz kavramı ile karıştırılan kavramlardan bir tanesi de işyerinde kabalık ifadesidir. İşyerinde karşılaşılan kabalık kavramı, çalışanların kendi aralarındaki iletişimlerinden ve birbirlerine karşı davranış şekillerinde saygı kurallarını asgari ölçüde dikkat etmeleridir.

2) İş yerinde psikolojik taciz kavramı, işyerinde karşılaşılan kabalık kavramına göre daha dar bir anlam ifade etmektedir. İşyerinde kabalık daha genel bir ifade biçimidir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014).

### ***Yıldırma Süreçleri***

“Leymann’ın tipolojisi” diye literatürde kendine yer bulan bu gruplandırma aşağıdaki gibidir (Leymann, 1996, s. 170; Davenport vd., 2003, s. 18-19):

a. İletişim Oluşumunu Etkileyebilmek ve Kendini Göstermek:

1. Kendinizi gösterebilmeniz, üstünüz tarafından kısıtlanır.
2. Konuşma esnasında sözünüz sürekli olarak kesilir.
3. Kendinizi gösterebilmeniz, meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız iş

arkadaşlarınız tarafından kısıtlanabilir.

4. Çalışma ortamında yüzünüze bağırlabilir ve yüksek sesle azarlanırsınız.
5. İyi de olsa yaptığınız iş sürekli olarak eleştirilir.
6. Sosyal hayatınız, iş hayatınız, özel yaşamınız sürekli eleştirilir.

b. Sosyal İlişkilere Saldırıları:

1. Çevrenizdeki insanların sizinle konuşmaktan kaçınmaları.
2. Başkaları ile konuşamamanız, başkalarına ulaşmanızın engellenmesi.
3. Çalışma ortamından diğer çalışanlardan ayrı bir yerde çalıştırılmanız.
4. Birlikte çalıştığınız arkadaşlarınızın sizinle konuşmasının yasaklanması.
5. Çalışma ortamında yokmuşsunuz gibi davranılması.

c. İtibarınıza Saldırıları

1. İnsanların gıyabınızda olumsuz şeyler söylemeleri
2. Arkanızdan yalan yanlış söylentilerin dolaşması.
3. Komik ve gülünç durumlara maruz bırakılma.
4. Psikolojik hasta gibi davranılması.
5. Psikolojik değerlendirme / inceleme geçirmeniz konusunda baskıya maruz Kalınması.
6. Özrünüz ile alay edilmesi.

Yıldırma ile ilgili önemli çalışmalara imza atmış Knorz ve Zapf da, yıldırma davranışının varlığından söz etmektedir (akt. Tınaz, 2006a, s. 59). Yazarlar tarafından belirtilen bu davranışlar yukarıda sıraladığımız davranışlar arasında yer aldığı için onları burada tekrar belirtmeyi gerekli görmedik. Litzck vd.'e göre işe; en sık rastlanan yıldırma davranışları “söylentileri ve gerçek olmayan şeyleri yapma, performansı yanlış değerlendirme, iğneleme, takılıp alay etme, bilgilendirmekten

kaçınma, sınırlandırma ve izole etme” olarak sıralanabilir (akt. Yılmaz vd., 2008: 354).

Tınaz yukarıda sıralanan yıldırma davranışlarını yapıldığı ortamlara göre ikiye ayırmaktadır: a) Özel yıldırma ; b) Nesnel yıldırma. Özel yıldırma yalnızca yıldırma kurbanının ayrıldığı anda olduğu davranışları kapsamaktadır. Bu tür davranışlar genelde mağdur yalnız olduğu ortamlarda yapılır ve üçüncü bir kişi yıldırma uygulanmasından habersizdir. Nesnel yıldırma ise; ortalıkta diğer çalışanların gözü önünde yapılmaktadır ki; hukuksal açıdan bu durum büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü en azından yıldırma davranışları ile ilgili bir tanık vardır. Yukarıda anlatılan bu davranış biçimleri ile en az birkaç veya çalışma ortamındaki herkes karşı karşıya kalabilmektedir. Fakat bu tür davranış biçimlerinin yıldırma şeklinde algınması konusunda bir takım parametreler söz konusudur. Herald Ege’ye göre bu parametreler şu şekilde açıklanmıştır (akt. Tutar, 2015, s. 116-117):

- Çalışma ortamında olmalı – yıldırma eylemi işyerinde olmalı veya çalışma örgütleri ile bağlantılı faaliyetler kapsamında olmalıdır. Herald yıldırma kelimesinin yerine yıldırma kelimesini kullanmıştır.
- Süre – yıldırma olayı minimum altı aylık bir süreci kapsamalıdır. Bu süreyi kapsadığı sürece sistematik bir yıldırma eyleminden söz edilebilir. Altı aydan az bir süreyi kapsayan yıldırma eylemi akut, altı aydan daha fazla süreyi kapsayan yıldırma eylemi ise; kronik yıldırma sayılmaktadır.
- Frekans – Çatışmaların gerçekleşme sıklığı en az ayda bir kaç kez olmalıdır.
- Eşitsizlik – Burada örgütsel bağlamda, hiyerarşik eşitsizlikten ziyade güç eşitsizliği, cinsiyet eşitsizliği, statü vb gibi diğer eşitsizliklerin varlığından söz edilmektedir.

### **Yıldırma Türleri**

Yıldırma vakalarını incelediğimiz zaman yıldırma kurbanlarının çeşitli şekillerde yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları görülmektedir. İşyeri Zorbalığı Enstitüsü’nün (Workplace Bullying Institution) 2003 yılında yayınladığı “Kötü

Muamele Eden İşyerleri 2003 Raporu”nda ABD genelinde yapılan araştırmalar sonucunda 25 Yıldırma davranışının varlığından söz edilmektedir ki, Amerika işyerlerinde bu davranışlar ve onların görölme sıklığı yüzde olarak aşağıdaki şekilde verilmektedir (Namie, 2003, s. 6): 92

1. Birini yapmadığı bir şey yüzünden itham etmek, suçlamak (71%)
2. Gözdađı vermek, dūřmanca bakıřlar atarak korkutmak, açık řekilde dūřmanca tavırlar sergilemek (68%)
3. Toplantılarda kiřilerin dūřüncelerini ve hiřlerini ařađılamak, küçük dūřürmek (“bu çok aptalca” gibi) (64%)
4. Tepkisiz kalarak karşıdakini protesto etmek (61%)
5. Grup içindeyken aniden kontrol dışı davranışlar sergilemek, ani duygu değişimleri geçirmek (61%)
6. Planlanmamış bir şekilde, başkalarına takip etme fırsatı tanımayan yeni kurallar uygulamak (61%)
7. Göz ardı edilmiş memnuniyet veya bazı kanıtlara rağmen örnek kalitede tamamlanmış işler (58%)
8. Hedefteki kişiyi kendi standartları üzerinden acımasız bir şekilde sürekli eleştirmek (57%)
9. Çalışana yönelik başlatılan ve devam eden dedikodular, söylentiler (56%)
10. İnsanları zorbalığa maruz kalmış bireye karşı kışkırtmak (56%)
11. Kişiyi diğer iş arkadaşlarından sosyal ve fiziksel olarak izole etmek, dışlamak, yalnız bırakmak (54%)
12. Açıkça sergilenen “iğrenç”, haysiyetsiz ama yasadışı olmayan davranışlar (53%)
13. Başkalarının çalışmalarından aşırmak, akademik hırsızlık (53%)
14. Başkaları tarafından tamamlanmış bir iş için yapılan övgüyü çalmak (47%)

15. Değerlendirme sürecini bireyin performansı ile ilgili yalanlar söyleyerek kötüye kullanma (46%)
16. Keyfi emirlere karşılık işyankar tutum (Declared target "insubordinate" for failing to follow arbitrary commands). (46%)
17. Kişiyi özel bilgileri kullanarak onu herkesin gözü önünde veya bireysel olarak küçük düşürmek (45%)
18. Şikayet dosyalandıktan sonra yapılmış şikayetin intikamını almak (45%)
19. Engellilik, ırkçılık, cinsiyet, dil veya aksanla ilgili küçük düşürücü sözler, hakaretler kullanmak (44%)
20. Ceza yöntemi olarak iştenilmeyen bir işe atamak (44%)
21. Bireyin dışlanmış hissetmesi için işyoğunluğu, diğer görevleri, işin bitiş tarihi ile ilgili olarak başarılması, yapılması mümkün olmayan taleplerde bulunmak (44%)
22. Birini işinden zorla çıkarmak için asılsız kampanyalara başlamak (43%)
23. Bireyin daha fazla kötü davranış görmesi nedeniyle onu başka işe transfer olması veya işten ayrılması için cesaretlendirmek (43%)
24. Bireyin takım hedefleri ve ödülleri bulduğu katkıları sabote etmek (41%)
25. Bireyin projesinin başarısız olmasını garantilemek için yapılması gereken görevleri yerine getirmemek: imzalamamak, çağrılarını kabul etmemek, suç ortaklarıyla birlikte çalışmak (40%)

Raporda yukarıda verilmiş olan 25 davranıştan başka erkeklerin ve kadınların yüzde olarak bir birlerinden daha fazla maruz kaldıkları davranışlar da yer almaktadır ki, bu davranışları da şöyle sıralayabiliriz:

1. Tıbbi ve fiziksel zaafiyetlerle ilgili kötü davranışlar uygulamak (erkekler; 53 %, kadınlar; 39 %)
2. Başarı için gerekli olan kaynakları kısıtlamak, sonrasında hedefi başarısızlık için suçlamak (erkekler; 52 %, kadınlar; 40 %)



3. İsimle hitap etmek (erkekler; 48 %, kadınlar; 35 %)
4. İşini kaybetme, cezalarla tehdit etmek (erkekler; 45 %, kadınlar; 32%)
5. Bireyin maaşı, kazandığı ödüllerle ilgili müdahalelerde bulunmak (erkekler; 37 %, kadınlar; 28%)
6. İş için gerekli olan ekipmanlara, kaynaklara erişimi yasaklamak (erkekler; 34 %, kadınlar; 26%)
7. Yasadışı, potansiyel dava konusuna dönüşecek kadar ayrımcılık yapmak (erkekler; 22 %, kadınlar; 10%)
8. Bireyi sağlıksız iş ortamına atamak (erkekler; 19 %, kadınlar; 12%)
9. Fiziksel saldırılarla tehdit etmek (erkekler; 22 %, kadınlar; 9%)
10. Fiziksel olarak cinsel tecavüze kalkışmak (erkekler; 14 %, kadınlar; 8%)
11. Sahip olduklarıyla (örn. silah) övünmek, böbürlenmek (erkekler; 10 %, kadınlar; 4%)
12. Bireyin yeni işte başarılı olması için gereken eğitimden yoksun bırakmak veya zaman vermemek (erkekler; 34 %, kadınlar; 43%)
13. Ofise davetsiz olarak sık sık baskın yapmış gibi teşrifte bulunma & e-mailleri dikkatli şekilde inceleme (erkekler; 14 %, kadınlar; 22%).

Görüldüğü üzere İşyeri Zorbalığı Enstitüsü'nün (Workplace Bullying Institution) yayınladığı bu rapora göre Amerika işyerlerinde toplamda 38 farklı yıldırma davranışları kendini göstermektedir. Tabii bu davranışlar ülkelerin sosyo – kültürel, politik yapılarına, dini inançlarına göre de farklılık göstermektedir. Örneğin, Dr. Heinz Leymann'ın, Avrupadaki bazı ülkelerde yapmış olduğu araştırmaların sonucuna göre 45 farklı yıldırma davranışının varlığından söz ettiği ve bu davranışları 5 grup altında ayrı ayrı ele alarak değerlendirdiği görülmektedir.

### ***Hiyerarşik Yıldırma***

1)Üstten alta veya astlardan üstlere doğru iki yönlüde gerçekleşebilen psikolojik taciz türüne Dikey Psikolojik Taciz denilmektedir. 2) Dikey psikolojik tacizin iki türü bulunmaktadır. Bunlar aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya şekilde gerçekleşen taciz türleridir. 2.1) Bu taciz türlerinden yukarıdan aşağıya doğru olan psikolojik taciz, amirinin, astlarına yönelik uygulamış olduğu davranış biçimidir. 2.2) Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan psikolojik taciz türü ise, amirlerine karşı astların bazen bireysel bazen ise birlikte hareket ederek sergilemiş oldukları davranışların bütünüdür (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014).

### ***Eşitler Arası Yıldırma***

Yatay psikolojik taciz, çalışma ortamında aynı düzeyde veya aynı hiyerarşik yapı içinde yer alan bireylerin birbirlerine karşı uygulamış oldukları davranışların bütününden oluşan psikolojik taciz türüne denilmektedir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014).

### ***Yıldırma Tarafları***

İşyerinde yıldırma tek bir faktörle ortaya çıkmadığı gibi yıldırma kültür farkı, gözetmeden büyük küçük tüm işyerlerinde ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle çalışma hayatında hemen hemen herkes psikolojik şiddet davranışı içerisinde kendini bulabilir. Ayrıca saldırganlık eğiliminin ve psikolojik şiddetin kaynaklı olumsuz davranışların, toplumdaki kabul görmürlük derecesine göre değişiklikler gösterebildiğini söylemek de mümkündür (Harvey, Fletcher ve French, 2001).

Yıldırma tarafları 3 gruba ayrılır. Çalışma hayatında her çalışan bu gruplarda yer almaya adaydır. Bu gruplar;

- 1- Yıldırmaı gerçekleştirenler,
- 2- Yıldırmaı maruz kalıp fiziksel, sosyal veya psikolojik olarak etkilenen mağdurlar ve
- 3- İzleyiciler (Tınaz, 2006).

Çalışan herkes potansiyel bir mağdurdur. Mağdur olan kişilerin her zaman güçsüz, içine kapanık veya korkak kişiler olmadığı çalışmalar ile gösterilmiştir. Arpacıoğlu'nun yaptığı bir çalışmada yıldırmanın yol açtığı problemlerle ilgili çalışmalar yapılırken mağdurların beklenenin dışında iş yetkinliği ve kişisel anlamda oldukça güçlü kişilerdir. Her yıldırma tarafları, her olayın içinde kendine özgü olarak değerlendirilmesi gerekir (Arpacıoğlu, 2003).

### *Uygulayan Taraf*

İşyerinde yıldırma uygulayan kişilerin yıldırma davranışını, neye göre sergiledikleri tam olarak bilinmese de (Çobanoğlu, 2005); (Zapf, 1999), yıldırma uygulayanların davranış tarzlarını üç grupta toplamıştır. Bu gruplar;

- Mikropolitik Koşullu Psikolojik Şiddet
- Kişisel Nedenlerden Kaynaklanan Psikolojik Şiddet
- Bilinçli Olmayan Psikolojik Şiddet

Mikropolitik koşullu psikolojik şiddet grubunda yer alan uygulayıcılar kendi alanlarını korumak, kendi alanlarına hakim olmak için diğer çalışanlara yıldırma uygulamaktadır. Yıldırma uygulayıcılarının yıldırma uygulamalarının temelinde, yıldırma davranışını içinde buldukları konumları gereği potansiyel bir tehlike olarak görmeleri ve o kişilerden rahatsız olmaları yer almaktadır (Tınaz, 2006). Bu sebeple mikropolitik koşullu yıldırma, işyerlerinde en çok görülen yıldırma türüdür ve yıldırma uygulamanın temel amacı mağduru baskı ile sindirilmesi ya da işinden uzaklaştırılmasıdır.

Kişisel nedenlerden kaynaklanan yıldırma davranışlarına bakıldığında uygulayan kişilerin genellikle intikam alma duygusuyla ortaya çıktığı görülmektedir. Kişi, kendinde olmayan bir özelliğin başkasında olmasını hazmedemez ve o kişiye yıldırma uygular. Buradan yola çıkılırsa, kişinin kendine olan sevgi-saygısının düşük olması saldırgan davranış göstermesinin artmasında sebep olmaktadır. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde psikolojik şiddetin yüksek derecede, risk grubunda yönetsel ve teknik yeterliliğe sahip olmayan fakat yetenekli çalışanlara sahip yönetim kademesi bulunmaktadır (Zapf, 1999).

Yıldırma uygulayıcılarının yer aldığı bir diğer grup ise bilinçli olmadan yıldırma uygulayanların yer aldığı gruptur. Bazı durumlarda yıldırma, sadece hedef kişiyi etkilemez, hedef alınan kişilerin dışında kalan insanları da etkilemektedir. Başka bir deyişle yıldırma uygulayan kişi, fark etmeden yıldırma uygulamak istediği kişi haricindeki insanlara da yıldırma uygulamaktadır. Bu durum, yıldırma uygulayan kişinin yaptıklarının etkileri konusunda dönüt alamamasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca yıldırma yapanlar, eylemlerinin hedefini tam belirleyememektedirler. Hedef dışı kişilerin, psikolojik şiddet uygulayıcıları ile aralarında iletişimsel eksiklik söz konusu olduğunda, bu durumun daha da belirgin bir hal alacak olmasıdır. Mağdur durumundaki kişiler, ancak yıldırmanın zamanla sürekli hal alması ve sıklık derecesinin artmasından rahatsızlık hissedildiğini göstermesi sonucu bu davranışa tepki verebilmektedir. Bu durumda yıldırma davranışı sergileyenlerin, mağdurların, anlayışsızca ve abartılı bir şekilde gereksiz davranışlar sergiledikleri düşünülmekte ve eylemlerini buna göre yönlendirmektedir. (Zapf, 1999; Çobanoğlu, 2005).

Leymann'a göre, kendi eksiklerini kapatmak için yıldırma uygulayan kişilerin gösterdiği davranış sebepleri 5 grupta toplanmaktadır (Leymann, 1993).

- Ortama yeni giren bir bireyin, çoğunluğun verdiği kararlara uymaları konusunda baskı uygulanması,
- Zayıf olan çalışanlarla dalga geçilerek, öfkenin onlardan çıkarılması,
- Kişinin başka çalışanlara nazaran farklılıklarının (fiziksel ve biyolojik) oluşu,
- Bireysel düşmanlıkların var oluşu
- Bir çalışma örgütünün oyalanmak için veya zaman geçirmek için bir çalışanla alay etmesi.

Walter'a göre işe, yıldırma uygulayanlar (Tınaz 2006);

- Davranışlar arasında en saldırgan olanını seçerler,
- Bir yıldırma ortamı yakaladıkları zaman bunun sürmesi için çaba sarf ederler,
- Yıldırma uygulamasından karşı tarafın ne derece etkileneceğinin farkındadır ama sonuçları umursamazlar,
- Herhangi bir konuda suçluluk duygusu duymazlar,

- Suçsuz oldukları inancının yanı sıra yaptıkları işin iyi olduğuna inanırlar,
- Genel anlamda hatayı başkalarında ararlar ve maruz kaldıkları davranışlar karşısında savunma mekanizması olarak bu davranışları gösterdiklerini düşünürler.

Bazı araştırmalar, yıldırma uygulayıcılarının çevreyi farklı yorumladıkları, belirsizlik anında kendilerini garanti altına alıp davranışlarında saldırganlığa yönelmektedirler. Çünkü kişiler kendi kontrolünde olmayan tehlikelerle karşılaştıklarında, farklı bireyleri hedef seçerler ve davranışlarını o kişi üzerinde gerçekleştirirler (Lochman ve Dodge, 1994; Dunn, Lochman ve Colder; 1997).

Özdeşleşme, yıldırma uygulayanların kullandıkları bir olgudur. Özdeşleşme olgusunu genelde aile içinde yıldırmaya uğrayan kişiler iş ortamına taşıyarak oluşturmaktadırlar. Yapılan araştırmalar, ailede yeterli ilgiyi ve sıcaklığı görmeyen kişilerin eğitim ve iş hayatında diğer yıldırma uygulamaya yatkın olduklarını ortaya koymuştur (Connoly ve Q'Moore, 2003). Ayrıca toplumsal değer yargıları; gücü ve zenginliği desteklediği durumlarda, yıldırma davranışını yapanlar güçlü ve cesur olarak görülebilmektedir bu da grubun diğer üyeleri için özdeşleşme modelini oluşturmaktadır (Baldry, 2004:585).

Yıldırma uygulayanlarla ilgili yapılan araştırmalarda belirtilen bir diğer konu da özsaygı (self-esteem) konusudur. Özsaygı, özsaygı, kişinin kendi ile barışık olması, karşılaştığı sorunları alt etme yeteneği ve kendisine olan bireysel saygısıdır (Griffin ve Gross, 2004). Diğer bir ifadeye göre, özsaygı, kişinin kendi ile ilgili memnuniyet duygusu ve kendine olan güven düzeyidir (Börü ve İslamoğlu, 2006). Yıldırma davranışları ile özsaygı arasındaki ilişkiye bakıldığında çelişkili bulgular görülmektedir. Bu yüzden özsaygı ile yıldırma arasında kesin bir ilişkinin olup olmadığı tartışma konusudur.

Yıldırma uygulayanlar kişilik özelliklerine göre;

- Narsışt yıldırmacı,
- Paranoid yıldırmacı,
- Obsesif yıldırmacı,

- Borderline yıldırıcı
- Antisosyal kişiliğe sahip yıldırıcı olmak üzere beş gruba ayrılır (Çobanoğlu, 2005).

Narsisizm kelimesi Yunanca “duyarsızlık” anlamına gelen “narke” kelimesinden türemiştir (Geçtan, 2003:254). Narsist kişilik bozukluğu ise, klinik olarak asosyal olan ve tehlikeli gördüğü kişileri kontrol altında tutmak için, elindeki gücü kullanmayı kendine hak gören, yaşadığı hayattan daha farklı bir hayal dünyasında yaşayan, kendini diğerlerinden üstün gören ve bunun kabul edilmesini isteyen kişilerde görülen zihinsel bir bozukluktur (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003).

Narsist yıldırıcılarda, ileri derecede kendini beğenmişlik varken karşısındaki kişileri de küçük görme durumu vardır. narsist kişiliğin üç temel soruna sebep olduğu söylenebilir. Bunlar; (Geçtan, 2003).

- Çalışma sonucunda bir haz alınmadığı için üretkenliğin azalması,
- Çaba göstermeden dünyadan çok şey beklemek,
- İnsanlarla iletişim sorunu ve kendini üstün görme sonucunda insan ilişkilerinin giderek bozulması.

Narsist yıldırıcıların nasıl kişilik özelliklerine sahip olduğuna bakılırsa (Tarhan, 2003);

- Kendini özel ve önemli görmek,
- Empati kuramamak,
- Kin/öfke ve kıskançlık duyguları,
- Özgüven/özsaygı duygusu ve sürekli olarak başkalarından övgü beklentisi
- Eleştirilere katlanamamak
- Menfaatçilik
- Aşırı tutku
- Başkalarına bağımlı olma

Paranoya bir ruh hastalığı iken paranoid kişisel bozukluğu; güvensizlik, kuşkuçuluk, haksızlığa dayanamama, diğer insanları kötü niyetli olarak görme, kıskançlık ve kavgacı yapıya sahip değildir. Tanı koymak zordur, çünkü normal

hayatta iyi görünmeye çalışırlar. Yansıtmayı savunma mekanizması olarak kullanırlar (Evlice, 2005; Tarhan, 2003).

Paranoid Yıldırımcıların kişisel özellikleri (Tarhan, 2003; Lelord ve Andre 2007);

- Kuşkuculuk,
- Güvensizlik,
- Alınganlık,
- Kin duygusu ve inatçılık,
- Sır tutmak,
- Öfkeli olmak,
- Kıskançlık duygusu,
- Sorgulayıcı olmak

Sonuç olarak, sürekli paranoya sosyal ilişkileri oldukça zorlar ve bireyin yalnız kalmasına sebep olur. Öte yandan fazla yumuşak başlı olmak da başkaları tarafından yönetilmeye sebep olur. İşte bu ikisi arasında denge sağlamak hem sosyal hayatta hem de çalışma hayatında oldukça önemlidir (Lelord ve Andre, 2007).

Borderline terimi; “Teşhişinde zorlanılan ve duygularında sürekli gel git yasayan kişiler” için kullanılmaktadır. Borderline yıldırımcılar, sürekli bir dengesizlik ve sürekli duygusal bir karmaşa yaşamaktadırlar. Bu yüzden sosyal hayatta ilişki kurmakta oldukça zorlanmaktadır (Türkçapar ve Işık, 2000). Öte yandan yakın oldukları kişiye ise aşırı bağlılık gösterebilirler. Ayrımları çok keskindir ya iyi ya kötü şeklinde ayırım yaparlar (Evlice, 2005).

Borderline göre yıldırımcıların, kişilik özellikleri (Türkçapar ve Işık, 2000);

- Gerçek ya da hayali bir terk edilmeden kaçınmak için aşırı çaba sarfetmeleri,
- Kişiler arası ilişkilerinde gergin ve tutarsız davranışlar sergilemeleri,
- Kimlik karmaşası; belirgin bir şekilde sürekli tutarsız benlik duygusu,
- Kendine zarar verme olasılığı yüksek ve en az iki alanda dürtüsellik,
- Öfke kontrolü sorunu,
- Stresle ilişkili, gelip geçici paranoid düşünceler.

Son olarak anti-sosyal yıldırımcılara bakıldığında sözel iletişimde çok başarılı oldukları ancak, sosyal koşullara uyum sağlamada zorluk çektikleri görülmektedir. Sosyal uyum sorunu yaşadıkları için yalan söyleme ve saldırgan davranışlar görülmektedir (Evlice, 2005).

Anti-sosyal kişilik özellikleri (Türkçapar vd, 2004; Erdem vd 2010; Sardoğan ve Kaygusuz 2006);

- Hırsızlık, saldırganlık, yalan söyleme, taciz etme, tecavüz etme, vb gibi davranışlar
- Aralıksız sinirli olma hali, gerginlik hissi ve huzursuzluk durumu
- Başkalarının haklarını hiçe sayma,
- Suçlamaları kabul etmez, haksızlığa uğradığını ifade eder.
- Kendisinin veya başkalarının güvenliğini umursamaz; riski göze alır ve heyecan arar.
- Empati yetenekleri yoktur, yakınlığı zayıflık olarak görürler.
- Kendisine gösterilen yakınlığa ise kuşku ile yaklaşır.
- İnsanları küçük düşürür.

### ***Yıldırma Mağduru***

İşyerinde herhangi bir kişi, herhangi bir özelliğinden ötürü yıldırma mağduru olarak seçilebilir. Araştırmalar çalışma ortamında diğer çalışanlardan, fiziki görünüm, cinsiyet, ırk, aksan, çalışma arkadaşlarından farklı sosyal statüde yer alması vb özelliklerinden ötürü bireyin psikolojik şiddet konusunda hedefe konulabileceğini ortaya koymaktadır (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003). Yıldırma davranışları kişiler arası güç farklılığından da kaynaklanabilir. Yıldırma davranışına maruz kalmanın bir diğer sebebi olarak da kişilik faktörleri gösterilmektedir.

Çalışma ortamında yıldırma uygulamalarına Huber'e göre dört farklı tipteki kişilerin, diğerlerine göre yıldırma kurbanı olma olasılığı daha yüksektir (Tınaz, 2006);

- *Yalnız olan kişi*; Bu kişi, cinsiyet açısından ortamda tek kalan kadın/erkek olabilir.



- *Diğerlerinden farklı olan kişi*; Çalışma ortamında diğerleri kaynaşamayan, dışarıda kalan kişi vardır. Bu kişi bazen giyim tarzı ile bazen medeni durum ile bazen de bedensel olarak diğerlerinden farklı olabilir. Azınlık bir gruba dahil olan kişilerin yıldırımaya uğrama ihtimalleri daha yüksektir (Juvonen, Graham ve Schuster, 2003).
- *Başarılı bir kişi*; Çalışma ortamında diğerlerinden daha başarılı olan ve amiri/yöneticişi tarafından takdir edilen kişilerin yıldırımaya uğrama ihtimalleri yüksektir. 278 mağdur üzerinde yapılan bir araştırmada mağdurlar, kıskançlık/haset duygularının kendilerine yapılan psikolojik yıldırmanın en önemli sebebinin kıskançlık duygusu olduğunu ifade etmişlerdir (Solmuş, 2008).
- *Yeni katılan birey*; o pozisyonundan ayrılan kişinin çalışma arkadaşları tarafından çok seviliyor olması veya yeni gelen kişinin mevcut çalışanlardan daha donanımlı olması yıldırımaya uğrama riskini arttırmaktadır. Kişinin fiziki özellikleri bile yıldırımaya uğramasına sebep olur.

Niedl'e göre yıldırımaya uğrayan kişilerin 3 farklı özellikler vardır (Tınaz 2006);

- *Yaş*; arttıkça yıldırımaya maruz kalma oranı artmaktadır.
- *Cinsiyet*; Niedl'a göre yıldırımaya maruz kalmada cinsiyet faktörünün önemi yoktur. Ancak başka çalışmalarda ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte kadınların erkeklere oranla yıldırımaya daha çok maruz kaldıkları belirtilmiştir
- *Sektör*; Niedl'a göre yıldırmanın daha fazla görüldüğü bir sektör yoktur. Ancak Leyman'a göre yıldırma olayları en çok eğitim, sağlık ve hizmet sektöründe görüldüğünü savunmuş ve çalışmalarıyla bunları desteklemiştir (Leymann, 1990).

Aquino ve Lamertz, yıldırımaya maruz kalan kişilerin, iki temel rolden ötürü mağdur durumuna düştüklerini belirtmişlerdir (Aquino ve Lamertz 2004).

- *Kışkırtıcı kurban rolü*: Olumsuz durumlarda saldırgan davranan kişilerin başkalarının kurbanı olma durumuna düştükleri belirtilmektedir.

- *Uysal kurban rolü*: İçe dönük, özgüveni düşük kişilerin yıldırımaya daha sık maruz kaldıkları savunulmaktadır. Aynı zamanda bu tür kişilerin yıldırımaya uğradıkları zaman kendini savunma kapasiteleri de oldukça düşüktür. (Vartia, 2002).

### ***Yıldırımaya Seyirci Kalanlar***

Yıldırma konusu incelenirken yıldırmaı uygulayan ve yıldırmaı maruz kalan kişilerin yanı sıra yıldırmaı seyirci kalan kişilerin de dikkate alınarak incelenmesi gerekmektedir. Çalışma ortamındaki yıldırma olaylarını çeşitli sebeplerle görmezden gelen kişiler yıldırmaı seyirci kalanlar grubunu oluşturmaktadır. Aynı zamanda bu kişilere dolaylı yıldırmaı adı verilmektedir (Walter, 1993; Aktaran: Davenport ve diğ., 2003).

Yıldırma izleyicilerinin davranışları değerlendirilecek olunursa (Tınaz 2006);

- Yıldırma süreci ile hiçbir ilgisi yokmuş gibi gözükken çalışma arkadaşları gerçekten yıldırma uygulayanlarla birlikte oldukları, fakat ikiyüzlü kişilerdir.
- Yıldırmaı ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmezler, fakat yıldırma süreci içinde kendilerini arabulucu gibi görürler,
- Kendilerine olan güvenleri yüksektir. Kimi zaman hangi tarafı tuttıkları bellidir, kimi zaman ise her iki taraftan da uzak dururlar.
- Bazı yıldırma olaylarında anahtar kişi konumunda yer almaktadırlar.

Yıldırma seyircileri, sergiledikleri davranış tarzlarına göre 5 grup altında sınıflandırılabilirler. Bunlar (Tınaz 2006);

- Diplomatik izleyici
- Menfaatçi izleyici
- İlgili izleyici
- Bir şeye karışmayan izleyici
- İkiyüzlü davranan izleyici

Diplomatik izleyici grubunda, bir çatışma olgusu karşısında olan kişiler yer almaktadırlar. Genelde arabulucu rolünde oldukları için herkes tarafında sevilen kişilerdir, fakat herhangi bir olayda fikirlerinin alınması diğeri çalışanlar tarafından

kişkançlığa hatta nefrete yol açabilir. Bu yüzden yıldırma mağduru konuma düşebilirler.

Menfaatçi izleyiciler, yıldırma uygulayıcıları ile işbirliği yaparak yıldırma uygulayanlara destek veren kişilerdir. Yıldırma uygulayanların emir eri gibi davranırlar, ancak böyle davrandıklarının bilinmesini istemezler. Kendilerini güvenli bir kişiymiş gibi göstermeye çalışırlar. Özellikle üst kademe çalışanların uyguladıkları yıldırma üstlerine destek verirler. Yıldırmanın maruz kalan açısından ne kadar etkili olduğunu bilmezler.

### **Yıldırmanın Taraflar Üzerine Yaptığı Etki**

#### **Yıldırmanın İş Yerine Etkisi**

Literatürde yıldırmanın örgütsel sonuçları ile ilgili yapılmış birçok araştırma da bizim bu görüşümüzü desteklemektedir. Bryant ve Buttigieg de yıldırmanın düşük iş memnuniyeti, yüksek personel değişim oranı, artan devamsızlık, örgüt bağlılığının zayıflaması gibi faktörlerle doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir (akt. Appelbaum vd., 2012, s. 205).

Hoel vd. (2001, s. 317-319) işe devamsızlık ve yıldırma arasında zayıf bir ilişkinin bulunmasına rağmen, yıldırma olgusunun personel değişim oranı, motivasyon, örgüt bağlılığı, verimlilik, takım ruhu gibi birçok örgütsel faktörler üzerinde olumsuz etkisi olduğunu belirtmektedir. Şöyle ki; Birleşik Krallıkta yapılmış araştırmaya göre çalışanların % 8'inin işe gelmemesi yıldırmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte yazarlar tarafından yine de yıldırmanın devamsızlığa etki ettiği düşünülmekte, bu olguyla mücadele eden çalışanlara oranla yıldırma başa çıkamayanların daha fazla devamsızlık gösterdiklerinin gözlemlendiği belirtilmektedir (Hoel vd., 2001, s. 317-318).

Almanya'da yapılmış bir araştırmaya göre işe; Yıldırma mağdurlarının % 50'si yılda en az 6 haftalık hastalık sebebiyle rapor almaktadır ki, bu durum da yıldırma ve devamsızlık arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (akt. Tınar vd., 2008, s. 71). Einarsen vd. tarafından Norveç'te yapılmış geniş çaplı bir çalışmada ise; çalışanların % 27'si yıldırmanın iş verimliliğini düşürdüğünü söylemektedir ki, Birleşik Krallıkta yapılmış bir diğer çalışmada sorulan aynı soruya katılımcıların % 33'ü aynı cevabı vermişlerdir. Bundan başka yıldırma görgü tanıklarının da olumsuz yönde etkilemektedir ki, bu da takım ruhunun bozulmasına,

örgüte bağlılığın zayıflamasına yol açmaktadır. Şöyle ki, Rayner'in yaptığı bir araştırmada yıldırma şahitlerinin % 20'si sırf yıldırma yüzünden örgütü terk ettiklerini belirtmektedirler. (akt. Hoel vd., 2003, s. 318-319).

Harvey vd., yıldırmanın örgüt performansını dört farklı yönde olumsuz olarak etkilediğini belirtmektedir. Bunlardan birincisi motivasyon, görevlerini öğrenme, takım dayanışması gibi bireyin işle ilgili becerilerinin bozulmasıdır. İkincisi, yıldırmanın “değişim ajanı” olarak adlandırılan çalışanların kurbanların iyimser ve yaratıcı davranışlarının elimine edebilmesidir. Üçüncüsü, bundan önceki etkinin bir sonucu olarak katılık ve uyumsuzluğun artmasıyla örgütün başarı kazanmasının engellenmesidir. Son olarak yıldırma bir kanser gibi hareket ederek en nihayetinde bütün örgütün mahvolmasına neden olabilmektedir (akt. Appelbaum vd., 2012, s. 206).

### **Yıldırmanın Topluma Etkisi**

Yıldırma kurbanlarının buldukları, faaliyet gösterdikleri bütün ortamlarda yıldırma kendi olumsuz etkisini göstermektedir. Yukarıda sıraladığımız bireysel ve örgütsel sonuçlar, yıldırmanın doğrudan sonuçları olarak bilinirken, toplum açısından ortaya çıkan diğer sonuçlar ise; dolaylı sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Tınaz, 2006b, s. 19).

Kurbanların ruh halinin bozulması bu bireyleri yukarıda da söylediğimiz gibi intihara ve üçüncü şahıslara karşı cinayete kadar sürükleyebilmektedir. Bu da toplumda cinayet suçlarının artmasına ve insanların huzurunun bozulmasına neden olur. Özellikle örgütlerde herkesi kendi karşısında gören, kendini aşağılanmış hisseden kurbanlarda gelişen intikam hissi, onları bu türlü cinayetlere sürükleyebilir ve belki bu intikam hissi, topluma karşı kine dönüşerek onları bir terör gruplaşmasının katılımcısı haline getirebilir. Leymann (1996, s. 173), yıldırmanın toplumsal etkilerinden söz ederken, özellikle sağlık masraflarının artması, erken emekliğe ayrılma gibi sorunlara dikkat çekmektedir. Yazara göre, erken emekliliğe ayrılan çalışanların beşte üçü yıldırma olgusundan büyük ölçüde eziyet çekmiş insanlardır.

Tınaz (2006b, s. 20) da bu konulara dikkat çekmekte ve yıldırma olayından dolayı sağlık harcamalarının, sigorta masraflarının, erken emeklilik oranının ve en nihayetinde devlet tarafından sağlanan yardım programlarına yönelik talebin

artmasının topluma ek ekonomik maliyet olarak yansıdığını belirtmektedir. Yıldırmanın toplumsal ekonomiye olan zararı gözardı edilmeyecek kadar büyük rakamlara ulaşmaktadır. Şöyle ki; Amerikan Stres Enstitüsü tarafından yayınlanmış bir araştırmaya göre sadece stresden dolayı Amerika’da yıllık 550 000 işgünü kaybı oluşmaktadır ki, bu kaybın parasal karşılığı yine yıllık olarak 300 milyar dolardır (akt. Tutar, 2015, s. 158-159).

Tınaz (2006b, s. 20) ise; National Safe Workplace Institute’nin uzman raporuna istinaden ABD’de yıldırmanın çalışanların ekonomik durumlarına olan zararının 4 milyar dolardan fazla olduğunu belirtmektedir. 4 milyar dolarlık bu zarar ve aynı zamanda yıldırmanın örgütsel sonuçlarını incelediğimiz zaman görmüş olduğumuz örgütlerin mali zararları adına dolaylı da olsa toplumun ekonomik dengesini bozmaktadır. Sonuç olarak söyleyebiliriz ki, yıldırma bu olayın kurbanı olan bireylerin yanı sıra örgütlere ve toplumlara büyük ölçüde zarar vermektedir. Bu yüzden de yıldırmayla mücadele konusunda sorumluluk yalnız bireylerin veya örgütlerin üzerinde olmamalıdır. Devlet yetkilileri de yıldırmanın önlenmesi için ciddi adımlar atmalı, hukuki yollarla yıldırmaı engellemeye çalışmalıdırlar.

Davenport vd. (2003, s. 147), yıldırmanın örgütsel sonuçlarını özetleyerek tabloştürmüştür. Harvey vd.’lerinin yıldırmanın bir kanser gibi faaliyet gösterdiği ve sonunda şirketi mahvettiği düşüncesini desteklemekteyiz. Çünkü eğer yıldırma zamanında önlenemezse, belirtilen bütün bu sonuçlar zamanla örgütün çöküşüne neden olacaktır ki, bu durumda da ister yıldırma uygulayan kişiler olsun, ister kurbanlar olsun isterse de örgütler olsun, hepsi yıldırma olgusundan aynı derecede etkilenecek hepsi işinden olacaktır. Bu yüzden de özellikle örgütlerin yıldırmaı engellemek için büyük bir çaba harcamaları gerekmektedir.

### **Yıldırmanın Ekonomiye Etkisi**

Yıldırmanın ekonomiye etkisi doğrudan ve dolaylı etki olmak üzere iki kısımda ele alınır. Yıldırmanın doğrudan etkisi; işe gelmeme ve yüksek iş gören devri ve iş kaybıdır. Aynı zamanda yıldırma sonucu ortaya çıkan fiziksel ve ruhsal bozuklukların açtığı maddi zarardır. Yıldırmanın ortaya çıkardığı dolaylı maliyetleri; düşük verim ve üretim, ürün kalitesinin bozulması, firmanın saygınlığını yitirmesi ve müşteri sayısında azalma gibi sonuçlardır (Tınaz, 2006:175).

Sürekli işgücü devri örgütlere maddi kayba sebep olmaktadır. Yeni personelin aranması, çeşitli testlerden geçirilmesi ve seçilmesi süreci, işletmeler için maddi manevi kayıplara yol açmaktadır. Tüm bu süreçler işyerinde vakit kaybına neden olmaktadır (Hoel, Sparks ve Cooper, 2003). Çalışanlar iş yerini benimsedikleri zaman işe düzenli devam ederek, bunu sürekli hale getirmek isterler. Çalışanların kaliteli ve verimli çalışabilmeleri için sistemin içinde bulunması gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanın etkili çalışması örgütsel etkililiği de artırabilecek bir unsurdur. Tüm bunlara bakıldığında işgücü devri ve çalışanların işe devam devam durumu örgütsel etkililiğin ölçüsü olarak değerlendirilebilir (Katz ve Kahn, 1966). Yıldırma mağduru olan kişiler işe devamsızlık yapmaktadırlar. Çünkü yıldırma maruz kalan kişi çalışma ortamından uzaklaşmak isteyecektir (Rayner, 1997; Randall, 2001). Yapılan araştırmalar sonucunda fazla iş yükünün mağdurlarda tükenmişlik (burnout) sendromu ortaya çıkmıştır (Leymann ve Gustafsson, 1996). Yıldırma farklı meslek dalları üzerinde farklı etki göstermektedir. Eğitimciler üzerine yapılan bir araştırmada yıldırma mağduru öğretmenlerde yalnızca stres değil fiziksel olarak birtakım semptomlar ortaya çıkmıştır (Dick ve Wagner, 2001).

Yıldırmanın, örgüt yapısında oluşturduğu birtakım ekonomik maliyetler bulunmaktadır. Bu maliyetlerden bazıları şunlardır (Tınaz, 2006).

- Hastalık izinlerinde artış,
- Uzman çalışanların işten ayrılmasında artış,
- Yeni işe alınan kişilerin eğitim maliyetleri,
- Toplam performanslarda düşüklük,
- İş kalitesindeki azalma ,
- İşverenlerin çalışanlarına ödediği tazminat tutarları,
- İşsizlik maliyeti,
- Erken emeklilik prim ödemesi.

Yıldırma maruz kalanların, iatıfaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek için yasal yollara başvurması hem çalışanlara hem de işverenlere ek giderler oluşturmaktadır (Tınaz, 2006). İşyerinde yıldırmanın ekonomik ve sosyal maliyeti konusunda tam bir fikir birliği yoktur (Hartig and Frosch, 2006). Stresle ilişkin hastalıkların yarısının işyerinde yıldırma maruz kalma nedeni ile ortaya çıktığı tahmin edilmektedir. İsveç'te yapılan

araştırmalara göre işyerinde yıldırma sonrası erken emeklilik oranlarında artış olduğu tespit edilmiştir. İsveç'te 1991'den bu yana 55 yaş üzeri çalışanların yaklaşık % 25'i erken emekli olmuşlardır. Bu kişilerin ise %20-40'ının psikososyal sorunların olduğu çalışma ortamları nedeniyle emeklilik isteğinde buldukları ifade edilmiştir. Buna ek olarak, İsveç Sosyal Sigorta Ofişi tarafından yapılan tahminlere göre, erken emekliye ayrılan her 5 kişiden 3'ü işyerinde sürekli yıldırmaya maruz kalan kişilerdir (Leymann, 1996). İsveç'te yıldırma kaynaklı maliyetleri azaltmak için Mesleki Rehabilitasyon Yasası çıkarılmıştır. Bu kanunun uygulanması ile birlikte çalışanın bir ay süreyle ya da 12 aylık süreçte 6 kez sağlık iznine çıkması halinde, işverenin Sosyal Sigorta Ofişine bir mesleki rehabilitasyon planı sunması zorunlu hale getirilmiştir. Böylece yıldırma kaynaklı zararların önüne geçilmesi planlanmıştır (Leymann, 1996).

### **Yıldırmanın Mağdura Etkisi**

Yıldırma olgusundan en çok eziyet çeken, olumsuz yönde en çok etkilenen yıldırmaya maruz kalan bireylerdir. Literatürde yıldırmanın bireysel etkileri ile ilgili çok sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Özgüveni kaybetme, depresyon, stres, alınganlık, odaklanma sorunu, zayıflama veya tam tersi aşırı kilo alma, uyuma zorlukları, post travmatik stres ve bu gibi diğer fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkları bireysel etkiler üzerine yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan yıldırma olgusundan kaynaklanan ortak rahatsızlar olarak sıralanabilir. Leymann (1996), yıldırmanın bireyler açısından yüksek düzeyde yıpratıcı etki göstermesinden söz etmekte ve yıldırma sonucunda bireylerde post travmatik stres gibi psikolojik rahatsızlığın da gelişeceğini vurgulamaktadır. Yazar aynı zamanda yıldırmanın bireysel etkilerini üç ana başlık altında sınıflandırmaktadır (Leymann, 1990):

- Sosyal etkiler: Sosyal izolasyon, damgalanma, ihtiyari işsizlik, sosyal uyumsuzluk.
- Sosyo – psikolojik: Sorunların altından kalkma becerisini kaybetme, bu becerilerin çoğu doğrudan sosyal durumlarla ilişkilidir ve insanların sosyal durumlarında olumsuz yönde olan değişimler sonucunda başa çıkma yetisi bozulmaktadır.

- Psikolojik: Çaresizlik ve ümitsizlik kaygısı, büyük endişe, çaresizlik ve yasal yolların kullanılması zorunluluğu yüzünden ortaya çıkan büyük öfke.

Mikkelsen ve Einarsen (2002), yıldırma kurbanlarında ortaya çıkan post travmatik stres bozukluğu semptomları ile ilgili yaptıkları çalışmalar sonucunda bireylerin 130 % 76'sı (% 21,7'sinin daha hafif, % 16,5'nin orta dereceli, % 37,4'nün şiddetli şekilde) tarafından beyan edilmiş raporlarda bu rahatsızlıklara maruz kaldıklarını bildirmelerine rağmen kurbanların yalnızca % 29'nun tam şekilde bu stres bozukluğu semptomlarını geçirdiklerini ortaya koymaktadırlar.

Kurbanların % 47'sinde post travmatik stres bozukluğunun bütün semptomlarına rastlanmasa da, bireylerin kendileriyle ilgili bu türlü varsayımları onların kendilerini ne kadar ümitsiz, çaresiz bir ruh halinde hissettiklerini göstermektedir. Bundan başka kurbanların % 80,5'i maruz kaldıkları davranışlar sonucunda gördükleri fiziksel ve psikolojik zararların karşılaştıkları kaza, boşanma, ciddi hastalık gibi olumsuz olaylara kıyasla daha fazla can acıttığını belirtmektedirler (Mikkelsen & Einarsen, 2002).

Görüldüğü üzere yıldırma olgusu kurbanları, onların iç dünyasından başlayarak aile ve arkadaşlık ilişkileri, çalışma hayatları ve genel olarak söylersek, bütün toplumsal faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuz etkilenmeler, bireylerin fizyolojik ve psikolojik durumlarından başka, maddi durumlarında da kendini yansıtmaktadır (Davenport vd. 2003).

## **Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sesizlik**

### **Örgütsel Adalet**

Günümüzde büyük bir değişim yaşayan iş dünyasında önemi artmaya başlayan kavramlardan bir tanesi de Örgütsel adalet kavramıdır. İş dünyasında çalışanlar ve işverenler için önemli bir yere sahip olan örgütsel adalet, örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına etki eden önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir (Tan, 2006). Örgütsel adalet kavramının tanımı için, örgüt üyelerinin kendilerine ne ölçüde adil davranıldığı konusunda sahip oldukları düşünce biçimidir. Bunun yanı sıra örgütsel adalet kavramının bir diğer özelliği ise, örgütsel yapının içinde bulunan diğer bileşenler ile etkileşim içinde olabilen öznel bir algı olma özelliği taşımasıdır. İş ortamında çalışanların adalet olgusuna bağlı olarak



şekillenen bir takım unsurların oluşmasında iş tatmininin yeterlik düzeyi, işe olan bağlılık ve işi bırakma eğilimi derecesi ele alınmaktadır. İş ortamında örgütsel adalet kavramının yapısını, çalışan bireylerin çalışma ortamlarına dair algıları sonucu şekillenen düşünceleri oluşturmaktadır (Tan, 2006).

Kurum içinde örgütsel adalet kavramı, çalışanlara ödenen ücretler konusunda adil olunması, çalışma ortamındaki imkanlardan eşit bir şekilde yararlanma olanaklarının sağlanması ve çalışanlara eşit davranılması gibi karşılaştırmaları içermektedir. Bunların yanı sıra örgütsel adalet kavramı, çalışma ortamında çalışanlar için kuralların uygulanması ve bu kuralların çalışanlar üzerindeki etkilerinin neler olduğu konusunu kapsayan bir süreçtir.

Örgütsel adalet kavramı temelde üç ana boyutta incelenmektedir. Bunlar

- Örgütsel manada elde edilen sonuçların adil olmasını kapsayan adaleti,
- Elde edilen sonuçlar için prosedür adaleti,
- Sonuçlar ile etkileşimi sağlayan ve örgüt içerisinde çalışanların birbirleri ile olan etkileşimini barındıran etkileşim adaleti şeklindedir (Söyük, 2007).

Örgütsel adalet kavramı yaklaşımına göre, çalışan bireylerin almış oldukları dönütlerin olumlu olup olmadığı ve alınan ödüllerin adilce hak edilerek alınıp alınmadığına “Eşitlik Kuralı” çerçevesinde karar verilir. Çalışma ortamında çalışan bireylerin, sorumlulukları ve üstlendikleri görevleri kapsamındaki girdilerinin sonrasında almış oldukları dönütlerin eşitliği esas alınmaktadır. Bu noktada çalışanlar bir eşitsizliğin söz konusu olduğunu düşünürseler eğer, dağıtımın adil olmadığı düşüncesine kapılabilirler. Dağıtımsal adalete göre yöneticilerin, çalışanlarını karşı eşitlik ve adalet kavramları doğrultusunda ödüllendirmeli veya cezalandırmalıdır. Bu durumda ancak ödüllendirme ve cezalandırma işlemi performansa dayalı bir şekilde gerçekleşebilir. Eşitsizliğin söz konusu olduğu durumlarda ise işverenin veya yöneticinin bu durumu çalışanlarına sebepleri ile açıklaması gerekecektir. Eşitlik teorisine göre iş yaşamındaki çalışan bireylerin almış oldukları ödüller ve girdiler farklı bir çalışanın aldığı ödüller ve girdileri ile karşılaştırılabilmektedir. Karşılaştırma sonucu ortaya çıkan oranlar kabul edilebilir bir eşitlikte ise eğer, dağıtımın adil olduğu kanısına varılabilir. Eşitlik teorisine göre çalışan bireylerin yatırımı olarak, edindikleri tecrübe, buldukları mevki, psikolojik

ve fiziksel yeterlikleri, yaş ve cinsiyet gibi değişkenler sıralanabilir. Eşitlik Teorisi yaklaşımı, Yatırım kaynaklı ödül olarak tanımlanan unsurları ve çalışanın kazandığı haklar, ödüller, yetkiler ve ilerleyebilme gibi birçok unsuru barındırmaktadır (Çakmak, 2005).

Prosedür adaleti, iş hayatında çalışan bireylerin sergilemiş oldukları performansları sonucu alınan karşılığın, örgütsel manada neye göre belirlendiği konusundaki adalet algısı olarak nitelendirilebilir. Bu adalet türü aynı zamanda uygulamaya yönelik olan bir adalet kavramı şeklinde de karşımıza çıkmaktadır. Çalışma ortamındaki işleyişin uygun olarak alınan kararlar ve bu kararlar neticesinde uygulanabilen stratejilerin bireyler bağlamında adil olup olmadığının, çalışanlara uygulamalar konusunda söz hakkı verilmesinin ve çalışanların fikirlerine önem verilmesi ile şekillenmektedir.

İş ortamında alınan kararlar ile ilgili olarak yöneticiler tarafından çalışanların düşüncelerine yer veriliyorsa, bu durum çalışanların prosedürüdür. Bu durum adalet algısını artıran bir süreç olarak görülebilir. Çalışanların prosedür adaletinin oluşması sürecinde gerek duyulan aşamaları Greenberg (1990) üç temel adım ile özetlemiştir. Bu adımlardan ilki, alınan kararlarda tarafsızlık ilkesine riayet edilmesidir. İkinci adım ise, çalışanların karar alan birimler veya yetkililere karşı duymuş oldukları güven duysudur. Üçüncü adım ise, örgüt ikliminde olması gereken saygı, İşbirliği ve güven duygusunun varlığıdır. Çalışanlarda iş tatmininin yeterli düzeyde değil ise ve örgütsel bağlılık söz konusu değilse, çalışanların işten ayrılma meylinde olmamaları, çalışma ortamında prosedür adaletinin yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir.

Örgütsel adalet boyutlarından bir diğeri ise etkileşim adaleti olarak belirtilen üçüncü örgütsel adalet boyutudur. Örgütsel adalet boyutu, genel anlamda çalışanlar ile diğer çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim sürecinin tümünü kapsayan niteliktedir. Prosedür adaleti ile örgütsel adalet kavramı karşılaştırıldığında, prosedür adaletinin, prosedür adaleti örgütsel adalet kavramını tanımlamada yetersiz kaldığı gibi çalışanların hem yöneticiler ile olan hem de diğer çalışanlar ile olan etkileşimlerinin adil düzeyde olup olmadığını niteleyen bir etmendir. Yöneticilerin çalışanları ile aralarında etkin bir iletişim kurmaları, saygı ve güven ortamını sağlayabilmeleri, ve gerektiğinde çalışanlarına karşı her türlü bilgi ve kaynağın sağlanması noktasında göstermiş oldukları olumlu davranışlar, algılanan etkileşim adaletinin olumlu yönde etki ettiğini göstermektedir.

Crosby'nin "görelî yoksunluk modeli" bu modele göre, çalışan bireyler, kendi üstlerinde olan yöneticilerin kazanımlarını karşılaştırarak adalet algılarını şekillendirmekte. Söz konusu modelin hayata geçirilmesinde bir takım eksikliklerin olduğu belirtilmektedir. Özellikle de çalışan bireylerin, stütü bağlamında kendilerinden üst düzeyde bulunanların kazanımlarını karşılaştırmaya çalışmaları, adalet algısında tatmin edicilik konusunda olumsuz bir durum olarak görülmektedir. Çünkü bu model, adalet kavramı ile ilişkilendirilerek, hiyerarşik anlamda bir düzene odaklanma özelliği taşımaktadır (Taşkırın, 2011).

Araçsal ve ilişkisel model, çalışan bireylerin kendileri konusunda oluşabilecek süreçlerin tümünü denetleyebilme isteğini ve örgütsel adalet kavramına etkileşimsel anlamda odaklanılması ve meydana gelebilecek sonuçların kendi istekleri doğrultusunda şekillenmesi düşüncesini temel almaktadır (Zapata ve ark, 2013;akt: Ercan, 2016.). Bu modele göre, çalışanların, yönetim sürecinde fikirleri alınıyorsa ve yönetime dahil edilebiliyorsa ve almış oldukları kararlar dikkate alınıyorsa eğer sonuçların da adil olacağı yönünde beklentileri de yüksek olmaktadır. Bu modelde çalışanlar, istedikleri sonuçların elde edilmesi sürecinde yönetsel işlemlerin araç olduğu görüşünü benimsemektedirler.

### **Örgütsel Sessizlik**

Örgütsel sessizlik, örgütlerin içinde oldukları paradokslardan bir tanesidir. Örgütsel sessizlik çalışanların, örgüt içinde yer alan bazı konulara ve sorunlara karşı, doğruyu bilmelerine rağmen, bu doğruları yöneticilerine karşı dile getirme cesaretini gösterememe eylemidir.

Örgütsel sessizlik durumunun meydana gelme sebepleri 1970 ve 1980'li yıllardan bugüne kadar araştırma konusu olmuştur. Argyriş (1977), çalışanların örgüte ait politikalar, sorunlar ve teknik konulara dair bilgilerinin olmasına rağmen bu bilgilerini ifade etmekte engellenmelerinde bir takım normların ve oyunların olduğu düşüncesini tartışmıştır.

Hirschman (1970), sessizlik kavramını pasif ama bağlılık (loyalty) ile aynı anlamda kullanmıştır. Örneğin, işgörenlerin örgüt içinde pek iyi davranış görmeyişleri ve bu konudaki şikayetlerini dile getirmekte çekimser davranışları yaygın şekilde "sessiz ama razı" olarak düşünülmüştür. Ayrıca buna benzer bir şekilde, işgörenlerin örgüt içindeki sessizlikleri, örgütlerine olan bağlılıklarının bir

göstergesi olduğu yönünde bir takım araştırmalar söz konusudur (Zhou & George, 2001; Bryant & Cox, 2004, s.588).

Örgütsel düzeyde sessizlik kavramını ilk olarak Johannesen (1974), tanımlamış ve sessizlik kavramını “işgörenlerin diğer kişilerden bilgi saklaması” şeklinde tanımlamıştır (Tangirala & Ramanujam, 2008). Johannesen (1974), örgüt yapıları içinde varlığını kabul ettiren ve sıklıkla karşılaşılan sessizlik kavramının, çalışanların davranışlarında görünmeyen yönleri ile ilgili olduğunu dolayısıyla da bu kavram üzerinde çalışılmasının zor olduğu belirtmektedir (Fletcher & Watson, 2007, s.157).

Çalışanların çalışma ortamında karşılaştıkları sorunlar ve hissettikleri kaygılar karşısında sessiz kalmaya zorlandıklarını gösteren bir takım ampirik veriler mevcuttur. Bu verilere akademik çalışmalardan ziyade popüler kaynaklardan ulaşılmaktadır.

Ryan ve Oestreich’e göre (1991), ABD’de, 22 örgütte 260 işgören ile yapılan görüşmelerin sonucuna göre, bu çalışanların % 70’inin iş ortamında karşılaştıkları sıkıntılar konusunda konuşmaktan kaçındıklarını ve korku duyduklarını ifade etmektedir. Söz konusu araştırma sonucu, bu durumun altında yatan nedenler arasında yönetsel yetersizliklerin, ücret dağılımındaki adaletsizliğin, karar verme mekanizmalarının yetersizliğinin, örgüt içindeki performans düşüklüğü ve örgütsel verimsizlik vb durumların önemli oranda etkisinin olduğu belirlenmektedir. İş görenlerin, çalışma ortamlarında karşılaştıkları sorunları dile getirmekte korku yaşamaları ve kaygılanmalarında 2 önemli unsurun varlığından söz etmektedirler. Bu unsurlardan birincisi, konuşarak bir şeyleri değiştiremeyecekleri düşüncesinin varlığı, ikincisi ise konuştukları taktirde olumsuz dönütler alabilecekleri kaygısını yaşamalarıdır.

Moskal’ın (1991) farklı örgüt türlerinden 845 hat yöneticisi ile yapmış olduğu çalışmasında, örgütlerdeki birinci derece yönetim kademesinde görev alan yöneticilerin, yalnızca % 29’unun çalışanlarında duygu ve düşünce yapılarını açıkça ifade ettiği belirtilmiştir. Örgütsel sessizlik kavramı, iki temel kavramsal araştırma ile yönetim bilimi alanyazına girmiştir (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). Yönetim alanındaki örgütsel sessizlik teriminin diğer bir tanımı Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre örgütsel sessizlik, “işgörenlerin örgütsel sorunlar hakkındaki fikir, görüş ve kaygılarını bilerek

esirgemesidir. Örgütsel sessizlik konusunda Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan araştırmalarda sessizlik kavramının, karşılaşılan haksızlıklara karşı bir tepki olduğu düşüncesini ve “işgören sessizliği” kavramını yönetim alanyazına kazandırılmıştır.

Pinder ve Harlos’a göre (2001) işgören sessizliği, bireysel boyuttaki bir davranış şeklidir. Brinsfield, Edwards ve Greenberg’e göre (2009) ise, çalışanların sessizliği bireysel boyutta olabileceği gibi, takım ve örgütsel boyutta da olabilir. Bu sessizlik örgüt içerisinde yayılarak, örgüt üyelerinin sessiz kalmalarına sebep olmaktadır (s.19). Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, “örgütsel sessizlik” ile “işgören sessizliği” kavramları, genel anlamda birbirleri ile yakın anlamda kullanıldığından, bu iki kavram birbirlerinin yerine de kullanılabilir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda “örgütsel sessizlik” ve “işgören sessizliği” ayırımına gidilmeyerek ve birbirlerinin yerine kullanımı konusunda ortak hareket edilerek bu kavramlar aynı anlamda incelenmiştir.

Çalışma ortamlarında çalışanların sahip oldukları değer yargıları, inançları, tecrübeleri, duygu ve düşünceleri birtakım farklılıklar göstermektedir. Fakat çalışma ortamlarının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri çalışanların sessiz kalmalarına yol açtığından bu farklılıklardan faydalanmaları söz konusu değildir. Örgütteki işgörenlerin duygu ve düşüncelerinin örgüt içinde değer görmemesi, çalışanların kendilerini örgüt içerisinde değersiz hissetmelerine neden olmakta bu da işgörenlerin çekimser ve sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Morrison & Milliken, 2000).

Çalışma ortamında çalışanların, çalışma süreçleriyle ilgili konularad bireysel fikirlerini, duygu ve düşüncelerini ifade etmekte sessiz kalmaları, ilk zamanlarda bir sorun gibi algılanmamakta aksine örgüt çalışanları arasında uyumlu çalışmanın bir göstergesi olarak olumlu algılanmaktayken günümüzde çalışanların bu tür davranışları sergilemelerinde kasıt ve bilinçli yaklaşım gösterdikleri kabul edilmektedir (Taşkiran, 2011, s.3).

### **Okul Yöneticilerine Uygulanan Yıldırma**

Psikolojik yıldırmanın, hem birey üzerinde hem de örgüt üzerinde tahrip edici sonuçları olmaktadır. Psikolojik yıldırma örgütler bağlamında düşünüldüğünde güvensiz bir ortam, olumsuz bir örgüt iklimi, örgüt üyeleri arasında iletişim ve saygının azalması, örgütün değerler yapısında çöküşe neden olmaktadır (Tınaz,

2006). Örgüt yapısında psikolojik yıldırmanın üstleri tarafından astlarına daha fazla uygulandığı görülmektedir. Ayrıca bu durum hiyerarşik yapı olarak aynı düzeydeki işgörenler arasında da sıkça karşılaşılan bir durumdur. Fakat böyle durumlarda psikolojik yıldırma mağduru, kendini savunamaz ve statü olarak daha düşük bir pozisyona geçirilir (Gökçe, 2012). Çivilidağ'a (2003) göre, okullardaki öğretmenler, diğer alanlarda çalışan personeller gibi birçok konuda gerginlik ve stres yaşamaktadır.

Yücel (2004), psikolojik yıldırmanın yalnızca üstler tarafından astlarına uygulanmadığını dile getirmiştir. İşgörenlerin çoğunlukla çalışanlar da kendi üstelerine, diğer yöneticilere veya mesai arkadaşlarına baskı uyguladıklarını ifade etmiştir (Mammadov, 2012). Alan yazında az da olsa bu konuda yapılmış araştırmalar da vardır.

Ertürk (2005), ilk ve orta okullarda yapmış olduğu çalışmada okul müdürleri, dört boyutta psikolojik yıldırma maruz kaldığını ifade eder. İlk ve orta okullarda yaptığı bir diğer çalışmada ise, okul yöneticilerinin maruz kaldığı yıldırma davranışlarının yarısının ve müdür yardımcılarının karşılaştıkları yıldırma davranışlarının dörtte birinin (% 26,3) astları durumundaki öğretmenler tarafından yapıldığı görülmektedir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 79).

### **Yıldırma ile İlgili Yurtiçi Araştırmalar**

Yüçetürk (2002), yaptığı teorik çalışmalarda; yıldırmanın sürecini, boyutlarını ve aşamalarını tespit ederek yıldırma sebepleri olan yönetsel ve örgütsel faktörlerin neler olduğunu ve yıldırma sürecinin engellenmesi için neler yapılması gerektiği ile ilgili bilgiler vermiştir (Yüçetürk, 2002a; Yüçetürk, 2002b).

Tutar (2004) çalışmasında yıldırma, yıldırma yatkın kişilik özellikleri, yıldırmanın türleri ve yıldırma ile başa çıkma yolları hakkında teorik bilgiler vermektedir. Baykal (2005), Türkiye'de Kanuni devrinden günümüze yıldırma kavramını araştırmıştır. Çobanoğlu (2005), yıldırmanın sebepleri ve önlenmesi için neler yapılması gerektiğini anlatmıştır. Tınaz (2006) ise, yıldırma sürecini, yıldırma etkileyen kişilik özelliklerini ve yıldırma sonuçlarını irdelemektedir.

Ertürk (2005), ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada psikolojik yıldırma ile ilişkili okul müdürlerinin dört boyutta, müdür yardımcıları ve öğretmenlere göre daha

çok yıldırma maruz kaldığını belirtmiştir. İlköğretim okullarında yapılan bir başka araştırma sonucuna göre, okul müdürlerinin yapılan yıldırımların % 50'si ve müdür yardımcılarının karşılaştıkları yıldırma davranışlarının dörtte biri (% 26,3) astları pozisyonunda olan öğretmenlerden tarafından yapılmıştır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 79).

Kılıç (2006), sanayi sektöründe yaşanan yıldırımları örnek olaylarla açıklamış ve yıldırmanın kişisel etkileri ile toplumsal ve örgütsel maliyetlerinin neler olduğunu araştırmıştır.

Tınaz (2006), 'İşyerinde Psikolojik Taciz (Yıldırma)' adlı çalışmasında, yıldırma sürecini, en sık rastlanan yıldırma tiplerini, yıldırma mağdurlarının özelliklerini, yıldırma izleyicilerinin özelliklerini, yıldırma sonuçlarını ve başa çıkma stratejilerini detaylı olarak anlatmıştır. Ayrıca yıldırma türlerini de kategorize ederek vermiştir. Rigby (2004) işe 'Addressing Bullying in Schools' adlı çalışmasında yıldırma sürecinin oldukça kompleks ve ispatlanması zor bir süreç olduğunu, okul örgütlerinin de yıldırmanın tanımı ve önlenmesi ile ilgili yapılan çalışmalar ve bunların istendiği gibi yıldırma önlemeye yeterli olmadığını ifade eder.

Tanoğlu (2006), bir akademik kurumda gerçekleştirdiği araştırmasında yıldırmanın uygulanma düzeyini %15,8 olarak saptamıştır. Cinsiyete göre istatistiki açıdan bir farklılık bulunmamıştır. Yıldırmanın diğer sebepleri olarak özgüven eksikliği ve yıldırma uygulayıcılarının kişilik bozukluğu olduğu saptanmıştır. Yıldırma sonrasında mağdurlarda, stres, depresyon gibi psikolojik rahatsızlıklar başağrısı ve mide problemleri gibi fiziksel rahatsızlıkların oluşmuştur.

Bulut (2007)' un yaptığı araştırmada müdür yardımcısı olarak görev yapan erkek öğretmenlerin,, 25 yaş altı çalışanlarla kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin daha çok yıldırma maruz kaldığı saptanmıştır.

Gökçe (2006)' ye göre, kadın öğretmenler sosyal ilişkilere ve mesleki konulara yönelik, erkek öğretmenler ise daha çok kişisel ve şiddete yönelik yıldırımlarla, yaş faktörüne göre de öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin yıldırma uğrama düzeylerinde farklılık yoktur.

Yavuz (2007), "İş görenlerde Yıldırma Algısını Etkileyen Faktörler" adlı araştırmasını SDÜ Tıp Fakültesi çalışanları ile yapmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; çalışanların, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları, meslekleri, haftalık çalışma süreleri ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya

konmuştur. Einarsan (1999), da çalışmasında yıldırma kavramının tanımlaması, sebepleri, yıldırma mağdurlarının süreçteki izlediği basamaklar, yıldırma çeşitleri (verbal behaviours, social isolation, physical violence, insulting, gossip etc.) gibi konular ile ilgili detaylı bilgiler sunmaktadır (Göktürk ve Bulut 2012).

Gökçe (2012) de yıldırma ile ilgili yaptığı çalışmasına göre; öğretmenlerin ve okul idarecilerinin belirli zamanlarda yıldırma davranışına maruz kaldıkları; yıldırma yolu açan ve en sık karşılaşılan saldırgan davranışların her iki okul türünde de aynı olduğu ortaya konmuştur.

Yıldırma ile ilgili yapılan araştırmalar Korkmaz (2015), 'Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Taciz (Yıldırma)'e İlişkin Algıları' adlı çalışmasında yıldırmanın eğitim örgütlerinde (ortaokul) hangi boyutta olduğunu belirlemek istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin işyerinde duygusal tacize yönelik algıları tüm boyutlarda ve genel olarak düşük düzeydedir.

Keskin (2015), 'Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık ve Kişi-İş Uyumu Üzerindeki Etkisi' başlıklı yüksek lisans tezinde, herhangi bir örgütte çalışan kişilerin iş yerinde yıldırma uygulamalarına maruz kaldıklarını, işgörenlerin çalıştığı kuruma olan aidiyet duygularını düşürmekte ve kişi-iş uyumluluklarını olumsuz yönde etkilemektedir sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarında dikkat çekici husus, örgüte olan bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki farktır. Ancak her iki örgütsel bağlılık türünün de yıldırmanın varlığı ile negatif ilişki içerisinde olması, yıldırmanın varlığının örgütsel bağlılığı azalttığı yada yıldırma olmayan yerlerde örgütsel bağlılığın arttığı görülmektedir.

### **Yıldırma İle İlgili Yurtdışı Araştırmalar**

Heinemann (1972), çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen, genelde zorbalık-kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırmıştır. Heinemann yaptığı araştırmalar sonucu elde ettiği sonuçları, 1972'de İsveç'te, Yıldırma: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti adlı yayınladığı kitapla kamuoyuna duyurmuştur (Akt. Ocak, 2008,s.57).

Leymann (1996) yaptığı çalışma ise yıldırma ile ilgili temel çalışmalar arasındadır. Leymann çalışmasında detaylı olarak yıldırma kavramı üzerinde durmuş, yıldırma sayılabilecek davranışların tanımlaması yapılmaya çalışılmış, yıldırma ve stres arasındaki ilişkiye bakılmış, yıldırma kurbanlarının özelliği, yıldırmanın örgüt



ve birey için doğurduğu sonuçlar ve son olarak ilgili kanuni düzenlemeler ile ilgili detaylı bilgi verilmiştir.

Niedl (1996), yaptığı araştırması sonucuna göre, yıldırmanın çalışanlar üzerinde; depresyon, anksiyete, saldırganlık, post-travmatik stres bozukluğu, irritasyon ve psikosomatik şikayetlere sebep olduğu tespit edilmiştir. Örgütler üzerinde ise; işten ayrılma niyeti, motivasyon azalması, işgören devir hızının artması, verimliliğinin azalması, iş tatmininin azalması gibi etkiler yarattığını tespit edilmiştir (Niedl, 1996: 239-240).

Neumann (2000), yıldırma ve stres arasındaki ilişkiyi inceleyerek, yıldırma nedeniyle oluşan stresin çalışanların performanslarını düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır (Neumann, 2000)

Wornhamm (2003), yıldırma mağdurları ile araştırmasında yıldırma mağdurlarının, genellikle aşırı hassas, şüpheli, sinirli, ileri görüşlü ve düşük özgüven özellikleri taşıdıklarını tespit etmiştir (Wornhamm, 2003: 30).

Vartia (2003), mobbingin nedenlerine yönelik araştırmalarında; örgüt yapısı, işin özellikleri, liderlik tarzı, örgüt kültürü ve grup süreçleri gibi faktörlerin mobbing ile ilişkisi olduğuna dair bulgular elde etmiş ve mobbinge uğrayan mağdurlarda iş tatminsizliği, stres belirtileri, psikosomatik şikayetler, depresyon, kardiyovasküler bozukluklar, post travmatik stres bozukluğu, işe gelmeme, uyku ilacı ve sedatif kullanımının artması gibi rahatsızlıkların oluştuğunu tespit etmiştir (Vartia, 2003:28).

Davenport, Schwartz ve Elliott (2003), ise yıldırma uygulayıcılarının genelde, dominant, ürkek, yönetme özelliği olan, özgüveni olmayan, kıskanç ve arabozucu kişiler olduğunu vurgular. Yine Çobanoğlu (2005) de yaptığı çalışmada yıldırma mağdurlarının özelliklerini detaylı anlatırken onların, başarılı, zeki, özgüveni olan, donanımlı, çalışkan ve dürüst kişiler olduğunu ifade eder. Zapf (1999) da çalışmada yıldırma kurbanlarının psikolojik ve fiziksel yoksunluk belirtilerini basamak basamak açıklar. Yıldırmanın birey için olumsuz sonuçlarını ortaya koyar.

Agervold & Mikkelsen (2004), 'Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions' adlı çalışmada, olumsuz örgüt iklimi, yönetim tarzı ya da yönetici tipleri, olumsuz çalışma koşullarının da yıldırmaı çoğaltacağını ifade etmiştir.

Namie (2000; Akt. Tutar, 2004)' nin ABD'de internet üzerinden 1335 kişiyle yaptığı araştırmaya göre, çalışanların yüzde 16'sına yıldırma yapılmıştır. Araştırma

sonuçlarına göre, yıldırma davranışı yapanların %'de 8'inin patron ve üst düzey yöneticilerden oluştuğu, yıldırma mağduru çalışanların %'de 30.8'inin işlerini veya işyerlerini değiştirdiği, %'de 25'inin istifa ettiği, %'de 14.8'inin ise işten atıldığı görülmüştür. Araştırmada, katılanların %'de 41'inin yıldırmaya uğramaları nedeniyle depresyon yaşadıkları ve katılanlarda kaygı, gerilim, düşük motivasyon ve konsantrasyon bozukluğu nedeniyle işlerinde verimli olamadıklarını belirtmişlerdir.

Malinauskiene ve ark. (2005) çalışmalarında işyerinde psikolojik şiddetin ne kadar yaygın olduğunu, şiddet uygulamalarının stres kaynaklı rahatsızlıklara sebep olduğunu araştırmışlardır. 738 öğretmenle görüşmeleri sonucunda % 2,6'sı düzenli, % 23'ü ise ara sıra psikolojik şiddete maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. İşyerindeki psikolojik şiddet deneyimleri ile strese dayalı rahatsızlıklar arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır (Akt.Abay,2009,s.54).

## BÖLÜM III

### Yöntem

#### Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerine uygulanan uygulanan yıldırma düzeyleri ve yöneticilere olan etkilerinin incelendiği bu çalışmada nitel ve nicel veri toplama kullanılmıştır. Buna bağlı olarak iki boyutlu bir araştırma modeli kullanılmıştır. Nitel ve nicel araştırmanın kendi içlerinde olumlu yönleri ve kısıtlamaları vardır.

Çalışmada karma yöntem izlenmiştir. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni nitel veya nicel yöntemlerin tek başlarında kullanıldıklarında ortaya çıkabilecek sınırlılıkların ortadan kalkmasını sağlamaktır (Creswell, 2013, s.15).

Tarama modelleri, geçmişte ya da günümüzde varolan tanımlar yoluyla kendi koşulları altında oluşan bir durumu (olay, kişi, nesne) ifade etme yeterliliğine sahiptir (Eroğlu, 2006). Bu bağlamda, genel tarama modelleri, genel bir karar sürecine ulaşılmasına dayanarak, çok sayıda var olan bir karakterin evreni hakkındaki genel kararların belirlenmesini belirli bir aşamada çerçevelemektedir. Bu, genel indirimleri örneklerle yapmaya yardımcı olur (Karasar, 2011).

Çalışmanın nitel bölümünde “olgubilim” deseni benimsenmiştir. Olgubilimde farkında olduğumuz ancak ayrıntılı bir fikre sahip olmadığımız bir olgu derinlemesine araştırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 72).

Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizine dayalı veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, durumların doğal ortamda gerçekçi ve olayın her aşamasını kapsayacak bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 19).

Yıldırım ve Şimşek’ e göre (2013) nitel yöntemin yanı sıra nicel yöntemin kullanılmasının nedeni nicel yöntemin daha genellenebilir olması, standardize edilmiş veri toplama araçlarının kullanılmasıyla araştırma konusunun başkaları tarafından da kullanılmasını mümkün kılabilmesidir. Nicel araştırma, “ne” sorusuna cevap verirken, nitel araştırmanın “nasıl” sorusuna cevap vermesi birbirini tamamlayıcılık açısından oldukça önemlidir. İki yöntemin birbirlerinin eksiklerini tamamlamaları sayesinde sorulara cevap arayan ve derinlemesine açıklayan bir araştırma yürütülmüş olmaktadır.

Çalışmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri tek başlarına kullanılmamış, karma yöntem izlenmiştir. Karma yöntemin ortaya çıkışı 1980'lerin sonu olarak kabul edilir. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni nitel veya nicel yöntemlerin tek başlarında kullanıldıklarında ortaya çıkabilecek sınırlılıkların ortadan kalkmasını sağlamaktır (Creswell, 2013, s.15).

Karma desen her iki yöntemi birleştiren ve birinin eksikliğini bir diğerrinin tamamladığı bir desen olsa da, hem nitel hem nicel verilerin toplanması ve analiz edilmesi zaman gerektirdiğinden dezavantaj olmaktadır (Creswell, 2013, s.21).

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Ankara ili ve ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada amaç, evren ile ilgili bilgi toplamaktır. Evren birimlerinin tümüne ulaşılabilirdiği durumlarda örnekleme ihtiyacı duyulmamaktadır. Evrenin tüm birimlerine ulaşarak bilgilerin toplanmasına sayım denir. Sayımın yapılabilmesi için öncelikle evren birimlerinin tanımlandığı bir çerçevenin olması gerekir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014, s. 79). Nicel araştırmanın örnekleme, Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan 1200 okul yöneticisi arasından kolay ulaşılabilir örneklemlerden yararlanılarak ölçek maddeleri için evren içerisinde bulunan 447 kişidir.

## Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 3:

*Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım*

<b>Özellikler</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	342	77,6
	Erkek	105	32,4
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	52	11,6
	Evli	368	82,3
	Boşanmış	23	5,1
	Eşi Vefat Etmiş	4	1,0
<b>Yaş</b>	21-30	133	29,8
	31-40	127	28,4
	41-50	86	19,2
	50+	101	22,6
<b>Kıdem</b>	1-5 Yıl	55	12,3
	6-10 Yıl	56	12,5
	11-15 Yıl	77	17,2
	20+	131	30,0
<b>Görev Durumu</b>	Okul müdürü	296	66,2
	Müdür yardımcısı	151	33,8
<b>Aile Yaşam Durumu</b>	Ailesi ile yaşıyor	392	87,7
	Ailesinden ayrı yaşıyor	55	12,3

Çalışma grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde toplam 447 okul yöneticisinin 342'sinin (% 77,6) kadın, 105'inin (% 22,4) erkek olduğu görülmüştür. Bu durumda araştırma gurubu içerisinde Kadınların sayısının erkeklerin sayısına göre daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışma grubunun medeni duruma göre dağılımı incelendiğinde toplam 447 okul yöneticisinin 368'inin evli ,52'sinin bekar olduğu,23'ünün boşanmış ve 4'ünün eşinin vefat ettiği görülmüştür. Bu durumda araştırma gurubu içerisinde evli sayısının bekar sayısına göre daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışma grubunun yaş durumuna göre dağılımı incelendiğinde toplam 447 okul yöneticisinin 133'ünün 21-30 yaş ,127'sinin 31-40 yaş, 101'inin 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür.

Çalışma grubunun kıdem durumuna göre dağılımı incelendiğinde toplam 447 okul yöneticisinin 55 'inin 1-5 yıl, 56'sının 6-10 yıl, 77'sinin 11-15 yıl ve 131'inin 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları görülmüştür. Yine bu değişkene göre ortaya çıkan dağılımlarda, 20 yı lve üzeri kıdeme sahip olanların sayıca en büyük çoğunluğu oluşturduğu, bunu sırasıyla 11- 15 yılları, 6-10 ve 1-5 yılları arasındaki kıdemlilerin izlediği tespit edilmiştir.

Çalışma grubunun görev durumuna göre dağılımı incelendiğinde toplam 447 okul yöneticisinin, 296'sının okul müdürü ve 151'inin de müdürü yardımcısı olduğu görülmüştür. Bu durumda araştırma gurubu içerisinde okul müdürlerinin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Çalışma grubunun aile yaşam durumuna göre dağılımı incelendiğinde toplam 447 okul yöneticisinin, 392'sinin ailesi ile birlikte yaşadığı ve 55'inin ailesinden uzakta yaşadığı görülmüştür. Bu değişkene göre ortaya çıkan dağılımlarda, okul yöneticilerinin çoğunlukla aileleriyle birlikte yaşadıkları tespit edilmiştir.

### **Çalışma Grubu**

Nitel araştırmanın çalışma grubu, araştırmada kolay ulaşılabilir örneklemelerden yararlanılarak amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Amaçlı örneklemenin amacı, araştırmada çalışılan problemleri aydınlığa kavuşturacak zengin bilgi içeren durumları seçmektir. Bu anlamda, amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olmaktadır (Tarhan, 2015).Kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile araştırma daha hızlı ve daha pratik olarak yapılabilir. Çünkü araştırma konusu araştırmacıya yakın ve erişilmesi kolay bir konudur. Araştırmacının diğer örnekleme yöntemlerine ulaşması zor ise bu yöntem yaygın olarak kullanılır. Diğer örnekleme yöntemlerinin kullanıldığı araştırmaların sonuçlarına göre, bu tür örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırmaların sonuçlarının güvenilirliği, genellenebilirliği ve kullanılabilirliği daha

azdır (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Çalışmanın araştırma grubu, Ankara ili Kalecik ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde yönetici olarak görev yapan 3 bayan ve 16 erkek olmak üzere 19 yöneticiden oluşmaktadır.

Tablo 4:

*Katılımcı Profili*

<b>Katılımcı</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Yaş</b>	<b>Kıdem</b>
K1	Erkek	23	1
K2	Bayan	27	4
K3	Erkek	28	4
K4	Erkek	30	7
K5	Erkek	36	14
K6	Bayan	31	7
K7	Bayan	22	1
K8	Erkek	26	4
K9	Erkek	29	7
K10	Erkek	35	14
K11	Erkek	27	4
K12	Erkek	31	7
K13	Erkek	28	4
K14	Erkek	35	14
K15	Erkek	25	4
K16	Erkek	46	21
K17	Erkek	28	4
K18	Erkek	44	21
K19	Erkek	30	7

Katılımcılar, 3 bayan ve 16 erkek olmak üzere 19 yöneticiden oluşmaktadır. Katılımcıların, 2 tanesi 1 yıllık, 7 tanesi 4 yıllık, 5 tanesi 7 yıllık, 3 tanesi 14 yıllık, 2 tanesi de 21 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir.

## **Veri Toplama Araçları ve Süreci**

### **Veri Toplama Araçları**

#### **Nitel Veri Toplama Aracı**

Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formlarından yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırma soruları ve araştırma alanları ile elde edilen bilgiler doğrultusunda yıldırma mağdurları için karşılaştırmalı sonuçları saptamada kullanılmaktadır. Görüşme formunda, yıldırma davranışları, yıldırmanın nedenleri, yıldırmanın duyuşsal boyutları ve yıldırma ile baş etme yöntemlerini ele alan sorular yer almaktadır. Soruların hazırlanması araştırmacı tarafından yapılmıştır. Görüşme sorularının hazırlanmasında; soruların kolaylıkla anlaşılması, çok boyutlu olmaması ve yanıltıcıyı yönlendirici olmamasına dikkat edilmiştir (Bogdan ve Biklen, 1992; Yılmaz ve Altinkurt, 2011, s. 639). Görüşme formları 20 sorudan oluşturulmuştur. Görüşmeler ortalama 21 dakika sürmüştür. Görüşme formları hazırlanırken uzman görüşlerine başvurulmuştur. Katılımcıların yöneticilik deneyimleri, daha önce benzer bir çalışmaya katılmaları, öğrenim durumlarının ve yaş gruplarının yüksek olması nedeniyle ön uygulamaya gerek duyulmamıştır. Sorular Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenlerince incelenmiştir.

#### **Nicel Veri Toplama Aracı**

*“Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda, yıldırma davranışlarını ölçmeye yönelik 45 ifade yer almaktadır. Çalışmada yıldırma algısını ölçmek için Leymann (1996) tarafından geliştirilen Psikolojik Terör Ölçeği kullanılmıştır. Psikolojik Terör Ölçeği beş kısımdan oluşmaktadır.*

## **Araştırma Verilerinin Analizi**

### **Nicel Veri Analizi**

Anket katılımcılarının demografik bilgileri ve meslekleri araştırılırken betimsel istatistikler kullanılmıştır. Güvenilirliği analiz edildiğinde Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Psikolojik Terör Ölçeği bulguları, her ifade için frekansları ve yüzdeleri belirleyerek yapılmıştır. Çalışanın kendini göstermesine ve iletişim



kurmasına yönelik engelleri kapsayan; sosyal ilişkilere yönelik saldırıları; itibara yönelik saldırılar; iş ve yaşam kalitesine; bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırıların cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum ve göreve göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılmıştır. Veriler normal dağılmadığından dolayı non-parametrik testlerden yararlanılmıştır. Cinsiyet, görev için mann whitney u testi kullanılırken; yaş, kıdem, medeni durum değişkenleri için ise tek Kruskal Wallis analizleri yapılmıştır. Anketin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Anketin faktör analizi yapılmıştır.

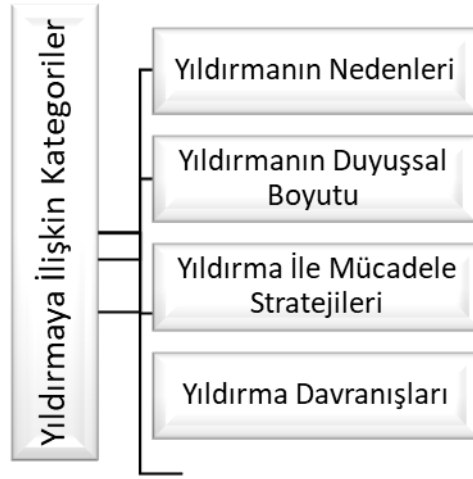
### **Nitel Veri Analizi**

Yarı yapılandırılmış görüşme formlarının veri analizinde ise, içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucu ulaşılan nitel verilerin detaylı ve derinlemesine bir şekilde yorumlanabilmesi için, ikinci dereceden bir okuma olarak ele alınabilecek içerik analizi tercih edilmiştir. İçerik analizi, yazılı materyallerden yola çıkarak gizil içeriklerden derinlemesine çıkarım yapmayı amaçlayan bir veri analiz tekniğidir (Arıkan, 2011 , s. 56). Bu kapsamda içerik analizinin alt boyutlarına uygun olarak aşağıda belirtilen adımlar uygulanmıştır.

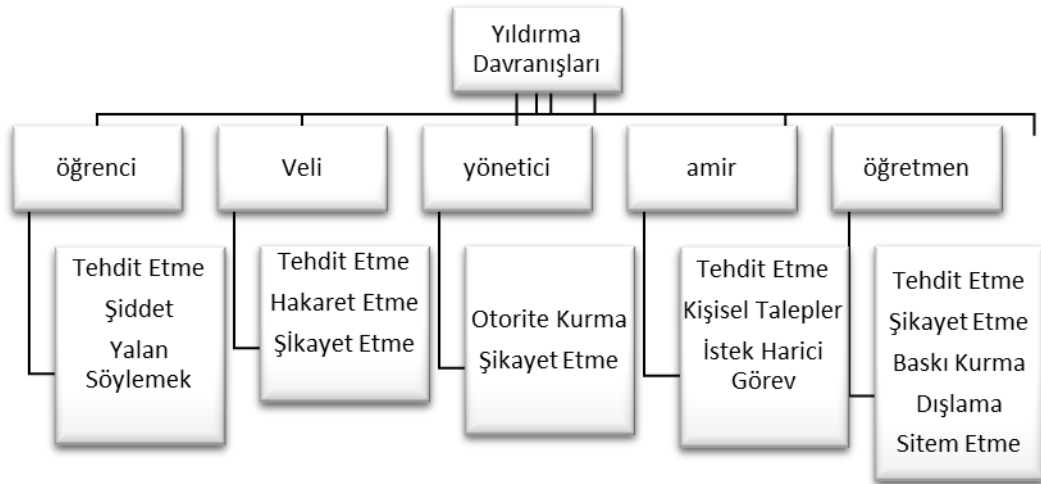
### **Kategori Geliştirme**

Okul yöneticilerine uygulanan etkileri dört ana temada ortaya çıkmıştır. Bu temalar yıldırma davranışları, yıldırma nedenleri, yıldırmanın duyuşsal boyutu ve yıldırma ile mücadele stratejileridir. Her bir tema kendi içerisinde kategoriler olarak ortaya çıkmıştır.

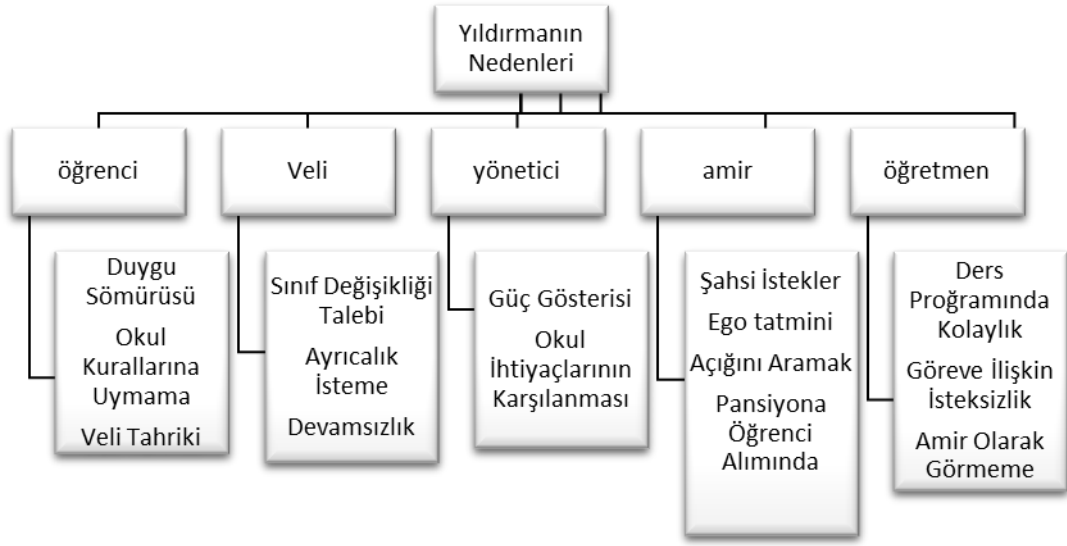
Bu çalışmada okul yöneticilerine uygulanan yıldırma etkisi, beş eğitim paydaşı ele alınarak beş boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar amir, yönetici, öğretmen, öğrenci ve velidir. Bütün boyutlar bulgular kısmında verilmiştir.



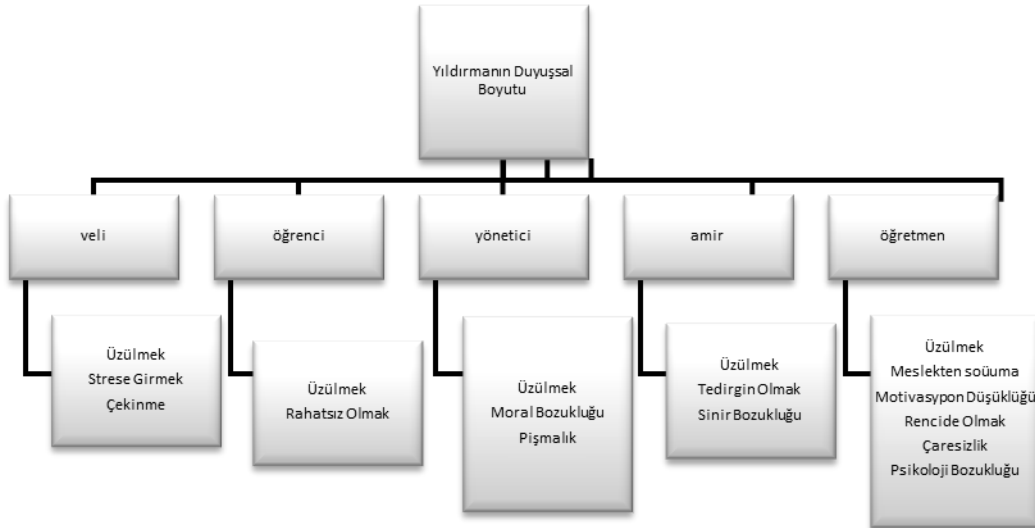
Şekil 1: Yıldırma İlişkin Kategoriler



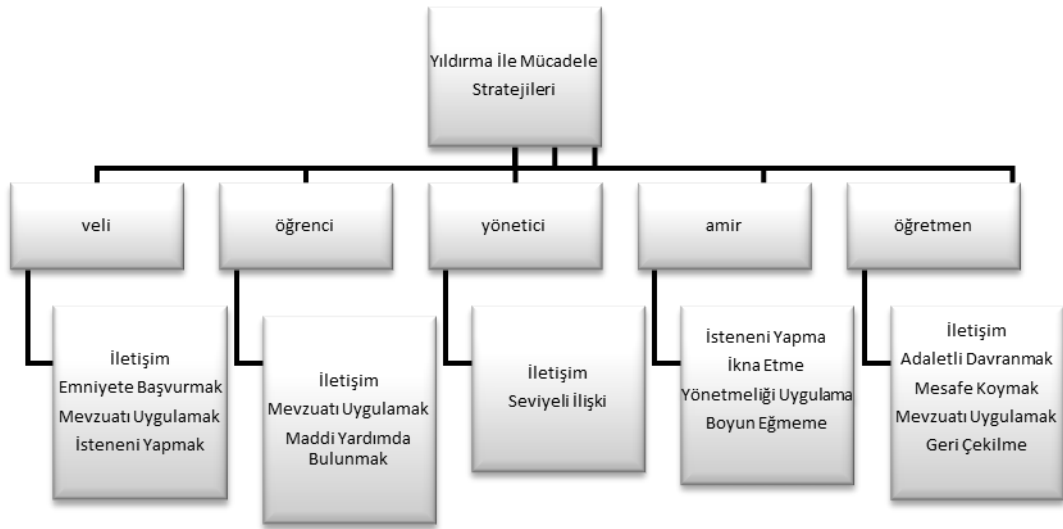
Şekil 2: Yıldırma Davranışları



Şekil 3: Yıldırma Nedenleri



Şekil 4: Yıldırmanın Duyuşsal Boyutları



Şekil 5: Yıldırma İlişkin Kategoriler

Şekil 7’de de görüldüğü üzere çalışma kapsamında dört ana kategori dokuz alt kategori tespit edilmiştir.

### Kodlama

Kodlama aşamasında araştırmanın hedefi doğrultusunda çözümleme birimleri oluşturulmaktadır. Kayıt birimi ve bağlam birimi olmak üzere iki çeşit çözümleme birimi vardır. Genellikle kayıt birimi bir kelime, konu, iddia, madde, karakter vb. kullanılarak içeriğin yerleştirileceği en küçük çözümleme birimi iken; bağlam birimi ise kayıt biriminin değerlendirildiği en küçük birim olarak tanımlanmaktadır. (Öğülmüş, 1991). Katılımcıların görüşlerinden yararlanılarak oluşturulan kodlar, ana ve alt kategoriler içerisine yerleştirilmiştir.

### Geçerlik-Güvenirlik

Geçerlik kapsamında katılımcıların görüşleri detaylandırılmıştır. Araştırmamın güvenilirlik hesaplaması Miles ve Huberman’ın (2015) güvenilirlik ölçütleri kullanılmıştır. Kullanılan bu formül;  $Güvenlik = \frac{Görüş\ birliği}{(Görüş\ birliği + Görüş\ ayrılığı)}$  şeklindedir. Hesaplama sonucunda çalışmanın güvenilirliği

%81 olarak bulunmuştur. Aktif katılımcıların cümleleri doğrudan atıf şeklinde verilmiştir.

### Sayım Sistemi ve Çıkarılma

İçerik analizinde çok çeşitli sayım sistemleri vardır. Bu çalışma kapsamında sıklık analizi yapılarak frekans ve yüzdeleri ile tespit edilmiştir. Bu analiz yönteminde davranışlar direkt olarak gözlenmez, bireylerin sembolik davranışları ya da iletişim materyalleri (bir yazarın eserleri, medya içerikleri, okuyucu, izleyici ya da dinleyicilerin bu içeriklere karşı olan tutumları vb) derinlemesine incelenir (Öğütölmüş, 1991).

Normallik testi elde edilen verilere yapıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

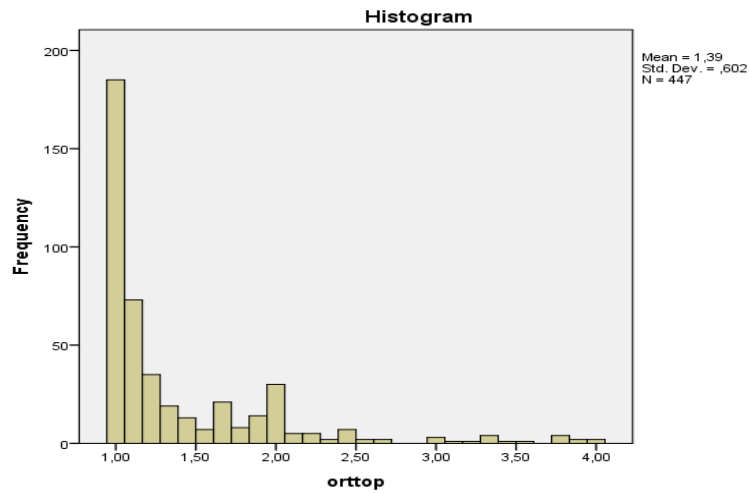
Tablo 5

#### Normallik Testi

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
orttop	,260	447	,000	,684	447	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Elde edilen sonuca göre p değeri  $0,000 < 0,05$  olduğundan dolayı elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olmadığı söylenebilmektedir.



Şekil 6: Normallik Testi

Anketin geçerlilik ve güvenilirliğine ait sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Cronbach alpha değeri 0,986 olduğundan dolayı anketin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 6

*Güvenirlilik Analizi*

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,986	45

Tablo 7

*KMO Testi*

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,945
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	34311,532
	df	990
	Sig.	,000

Uygulanan anket verileri 5 maddeden oluşmaktadır. P değeri  $0,000 < 0,05$  olduğundan dolayı ve bunun için yapılan faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir. Maddelere ait faktör yükleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 8

*Faktör Analiz Sonuçları*

	<b>Communalities</b>	
	Initial	Extraction
k1	1,000	,697
k2	1,000	,720
k3	1,000	,870
k4	1,000	,701
k5	1,000	,798
k6	1,000	,730
k7	1,000	,684
k8	1,000	,648
k9	1,000	,816
k10	1,000	,901
k11	1,000	,858
s12	1,000	,615
s13	1,000	,910
s14	1,000	,605
s15	1,000	,869
s16	1,000	,861
i17	1,000	,611
i18	1,000	,769
i19	1,000	,890
i20	1,000	,887
i21	1,000	,895
i22	1,000	,886
i23	1,000	,867
i24	1,000	,853
i25	1,000	,809
i26	1,000	,719
i27	1,000	,734
i28	1,000	,736
i29	1,000	,704
i30	1,000	,884
i31	1,000	,871
iy32	1,000	,744
iy33	1,000	,915
iy34	1,000	,733
iy35	1,000	,756
iy36	1,000	,858
iy37	1,000	,873

iy38	1,000	,906
iy39	1,000	,825
iy40	1,000	,897
b41	1,000	,834
b42	1,000	,872
b43	1,000	,879
b44	1,000	,909
b45	1,000	,842

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Normallik testi elde edilen verilere yapıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 9

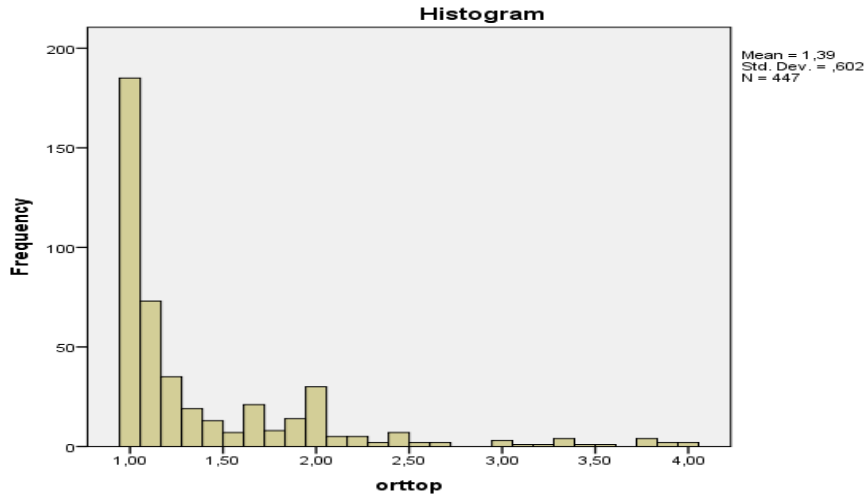
*Normallik Testi Sonuçları*

<b>Tests of Normality</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ortto p	,260	447	,000	,684	447	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Elde edilen sonuca göre p değeri  $0,000 < 0,05$  olduğundan dolayı elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olmadığı söylenebilmektedir.





Şekil 7: Normallik Testi Grafiği

Anketin geçerlilik ve güvenilirliğine ait sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir. cronbach alpha değeri 0,986 olduğundan dolayı anketin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 10

*Güvenirlilik Testi*

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,986	45

Tablo 11

*KMO Testi*

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,945
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	34311,532
	df	990
	Sig.	,000

Tablo 1

*Bireysel Çalışma Planı*

Tezin 48 ayda tamamlanması planlanmaktadır.

<b>S. NO</b>	<b>YAPILACAK ÇALIŞMALAR</b>	<b>TARİH</b>
<b>1</b>	Tez Makalesi ve Yayımlanması (1. Makale)	20/07/2016 – 30/09/2020
<b>2</b>	Tez Hazırlama Çalışmaları	20/07/2016 – 01/12/2016
<b>3</b>	a) Tez Literatür Taraması	01/01/2017 – 30/11/2017
	b) Anket Hazırlık Çalışmaları	20/07/2016 – 30/10/2016
	c) Anket Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması	01/11/2016 – 01/04/2017
	d) Anketlerin Uygulanması	01/02/2016– 28/08/2017
	e) Veri Transferi ve Veri sonuçlarının Değerlendirilmesi	01/07/2017 – 01/10/2017
	f) Tez Yazımı	20/06/2016 – 30/06/2020
<b>5</b>	Tezin Bitimi	30/06/2020

## BÖLÜM IV

### Bulgular ve Yorumlar

#### Nitel Bulgular

1-Okul yöneticilerine uygulanan Yıldırma nedenlerine ilişkin nitel bulgular Tablo 12’de belirtildiği gibidir.

Tablo 2

*Üst Düzey Yöneticilerin Uyguladığı Yıldırma İlişkin Verilerin Sıklık Dağılımı*

Alt kavramsal kategoriler	Davranış		Neden		Duyuşsal		Strateji	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Tehdit etme	8	36,82	-	-	-	-	-	-
Kişisel talepler	6	31,56	9	47,34	-	-	-	-
İstek Harici Görev	5	26,30	-	-	-	-	-	-
Ego Tatmini	-	-	3	15,78	-	-	-	-
Pansiyona Öğrenci Alımı	-	-	4	21,04	-	-	-	-
Açığını Aramak	-	-	3	15,78	-	-	-	-
Üzölmek	-	-	-	-	10	52,63	-	-
Tedirgin Olmak	-	-	-	-	5	26,30	-	-
Siniri Bozulmak	-	-	-	-	3	15,78	-	-
İsteneni Yapma	-	-	-	-	-	-	7	36,82
İkna Etme	-	-	-	-	-	-	5	26,30
Mevzuatı Uygulama	-	-	-	-	-	-	5	26,30
Boyun Eğmeme	-	-	-	-	-	-	3	15,78

Tablo 13’de belirtildiği üzere üst düzey yöneticilerin uyguladığı yıldırmaya ilişkine verilerin dağılımında davranış alt kategorisinde en çok tekrarlanan davranış tehdit etme davranışı, (36,82), neden alt boyutunda ise en çok kişisel taleplerin (47,34) olduğu, duygusal alt boyut kapsamında ise yıldırmaya maruz kalanların üzülme kavramı (52,63), strateji alt boyutunda ise okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun isteneni yaptığı (36,82) gözlemlenmektedir.

Bu kapsamda katılımcılardan elde edilen doğrudan alıntılar aşağıda belirtildiği gibidir;

Davranış alt kategorisindeki “Tehdit etme “davranışıyla ilgili,

*K1 :”Hakkımda soruşturma açarak beni görevden aldıracağını, yanımda bulunan diğer sözleşmeli öğretmenlerin sözleşmelerini feshedeceğini söyleyerek bizlere bağırıp çağırıp aracına binerek gitti.”*

Neden alt kategorisindeki “Kişisel talep” davranışıyla ilgili,

*K2 :”Dönemin valisi beni aradı ve ihale evrakımı imzalamamı istedi”.*

Strateji alt kategorisindeki” İsteneni Yapma” davranışıyla ilgili,

*K2 :”Bu durumla ilgili hiçbir şekilde uğraşmadım. Sonuçta arayan en üst düzey mülki amir olduğu için hiçbir şey yapmadan belgeyi imzaladık, adam da parasını aldı.”* Şeklinde görüş belirttiler.

Buna göre üst düzey yöneticilerin uyguladığı yıldırma’ya ilişkine verilerin dağılımında davranış alt kategorisinde en çok tekrarlanan davranışın tehdit etme davranışı olduğu, bunu kişisel talepler ve istek harici görev verilmesi izlemektedir. Neden alt boyutunda ise en çok kişisel taleplerin olduğu bunu pansiyona öğrenci alımı ve ego tatmini izlemektedir. Duygusal alt boyut kapsamında ise yıldırmaya maruz kalanların üzüldüğü, tedirgin olduğu ve sınırlarının bozulduğu görülmektedir. Strateji alt boyutunda ise okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun isteneni yaptığı , bazılarının karşı tarafı ikna etme yoluna gittiği ve bazılarının da mevzuatı uyguladığı görülmektedir. gözlemlenmektedir.

Tablo 3

*Öğretmenlerin Uyguladığı Yıldırma İlişkin Verilerin Sıklık Dağılımı*

Kodlar	Davranış		Neden		Duyuşsal		Strateji	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Tehdit etme	1	5,26	-	-	-	-	-	-
Şikayet Etme	6	31,56	-	-	-	-	-	-
Dışlama	4	21,04	-	-	-	-	-	-
Sitem Etme	3	15,78	-	-	-	-	-	-
Baskı Kurma	-	-	3	15,78	-	-	-	-
Ders Programında Kolaylık	-	-	6	31,56	-	-	-	-
Göreve İlişkin İsteksizlik	-	-	3	15,78	-	-	-	-
Amir Olarak Görmeme	-	-	1	5,26	-	-	-	-
Üzülme	-	-	-	-	12	63,15	-	-
Meslekten Soğuma	-	-	-	-	1	5,26	-	-
Motivasyon Düşüklüğü	-	-	-	-	2	10,52	-	-
Çaresizlik	-	-	-	-	1	5,26	-	-
Psikoloji Bozukluğu	-	-	-	-	1	5,26	-	-
İletişim	-	-	-	-	-	-	8	42,08
Adaletli Davranmak	-	-	-	-	-	-	3	15,78
Mesafe Koymak	-	-	-	-	-	-	3	15,78
Mevzuatı Uygulama	-	-	-	-	-	-	3	15,78
Geri Çekilme	-	-	-	-	-	-	1	5,26

Tablo 14’de belirtildiği üzere öğretmenlerin uygulandığı yıldırımaya ilişkin verilerin sıklık dağılımında davranış alt kategorisinde en çok öğretmenlerin şikâyet etme eylemini (31,56) gerçekleştirdikleri, neden alt boyutunda en çok tekrarlanan ders programına kolaylık istedikleri (31,56), Duyusal alt boyutunda ise öğretmenlerin yaptığı Yıldırma karşısında yöneticilerin en çok gösterdiği tepkinin, üzülme olduğu (63,15) ve okul yöneticilerinin uyguladıkları strateji önermek. En çok iletişim yöntemini(42,08) kullandıkları görülmektedir.

Davranış alt kategorisindeki “şikâyet etme “davranışıyla ilgili,

K3:”*Adaletli davranılmadınız, Böyle olursa yukarlarda tanıdıklarının olduğunu söyledi*”.

K4: “*Öğretmen öğrencilerin performans notunu girmeyi unutmuştu. Ben bunları bir günde giremem diyerek beni Bakanlığa şikâyet etti*”.

Neden alt kategorisindeki “Ders Programında Kolaylık” davranışıyla ilgili,

K5:” *İlçemize gelip gitmek zor oluyor aynı zamanda duygu sömürüsü yapıyorlar çocuğum var nasıl gidip geleceğim şeklinde*“.

K6:” *Kendi nöbetlerini kendileri yazacaklar nöbetleri sırasında yoklama defterini imzalamayacaklar vs*”.

Strateji alt kategorisindeki “İletişim kurma” davranışıyla ilgili,

K7:” *Öncelikle insanız ve insanlar konuşa konuşa anlaşır onun için öncelikle konuşarak kazanma yoluna gidiyorum keza en son yapılacak işlem onun için öncelikle hep kazanmaya çalışırım.* Duyuşsal Alt kategorisindeki “Üzülme” davranışıyla ilgili,

K8:”*Üzuldüm psikolojim altüst oldu tabii ki zor durumda kaldım sonuçta siz bir şey yapıyorsunuz part değişiyor bir bakıyorsunuz haberiniz olmadan program değişmiş bir de programı değiştirmesinin hiçbir sebebi yok*”.

K9:”*Üzülüyorsunuz tabii ki Yıldırımaya maruz kalmak hiçbir zaman hoş bir durum değildir*” şeklinde görüş belirttiler.

Buna göre öğretmenlerin uygulandığı yıldırımaya ilişkin verilerin sıklık dağılımında davranış alt kategorisinde en çok öğretmenlerin şikâyet ettiği, okul yöneticilerini dışladıkları, sitem ettikleri ve bazılarının okul yöneticilerinin tehdit

ettikleri görülmektedir. Neden alt boyutunda en çok tekrarlanan ders programına kolaylık istedikleri, baskı kurma amacıyla yaptıkları ve göreve ilişkin isteksizlik nedenleriyle yıldırma davranışları yapıldığı görülmektedir. Duyusal alt boyutunda ise öğretmenlerin yaptığı yıldırma karşısında yöneticilerin büyük kısmının üzüldüğü, bazılarının motivasyonunun düştüğü görülmektedir. Okul yöneticilerinin yıldırma karşı uyguladıkları uyguladıkları stratejiler ise, büyük çoğunluğun iletişim kurduğu, bazılarının adaletli davrandığı, araya mesafe koyulduğu ve mevzuatı uyguladığı görülmektedir.

Tablo 4

*Velilerin Uyguladığı Yıldırma İlişkin Verilerin Sıklık Dağılımı*

Alt kavramsal kategoriler	Davranış		Neden		Duyuşsal		Strateji	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Tehdit Etme	7	36,82	-	-	-	-	-	-
Hakaret Etme	1	5,26	-	-	-	-	-	-
Şikayet Etme	5	26,30	-	-	-	-	-	-
Sınıf Değişirme	-	-	8	42,08	-	-	-	-
Ayrıcalık İsteme	-	-	6	31,56	-	-	-	-
Devamsızlık ve İzin Talebi	-	-	5	26,30	-	-	-	-
Üzölmek	-	-	-	-	9	42,08	-	-
Strese Girmek	-	-	-	-	2	10,52	-	-
Çekinme	-	-	-	-	2	10,52	-	-
İletişim	-	-	-	-	7	36,82	-	-
Emniyete Başvurma	-	-	-	-	-	-	1	5,26
Mevzuatı Uygulama	-	-	-	-	-	-	7	36,82
İsteneni Yapma	-	-	-	-	-	-	1	5,26

Tablo 15’de belirtildiği üzere velilerin okul yöneticilerine uyguladığı yıldırma ilişkin verilerin sıklık dağılımında davranış kategorisinde en çok şikayet etme(36,82) eyleminin gerçekleştiği ,neden boyutunda ise en çok tekrarlanan davranışların sınıf değişikliği talebi (42,08) ve ayrıcalık isteme (31,56) olduğu görülmektedir. Duyusal boyut kapsamında ise üst yöneticilerin velilere yaptığı yıldırma karşısında üzülmeye davranışını (42,08) sergiledikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin uyguladığı strateji olarak da en çok tekrarlanan mevzuatı uygulama (36,82) yöntemi olmuştur.

Davranış alt kategorisindeki“ şikayet etme “davranışıyla ilgili,

K3:”Çocuğunun sağlık durumuyla beni tehdit etti çocuğun da kanama hastalığı vardı, çocuğunu farklı görüp bütün çocuklar bir tarafa kendi çocuğu bir tarafa gibi davranmamızı istedi. her seferinde memleketinden dolayı kendi akrabaları olduğunu bırakın beni, ilçeyi dağıtacağını söyledi”.

Neden alt kategorisindeki “sınıf değişikliği talebi ve ayrıcalık istemiyle ilgili,

K10: “Geçen yıl beşinci sınıflar oldukça kalabalıktı ben de bu yılki eğitim öğretim yılı içerisinde boş bir dersimiz vardı sınıfları üçe bölmeye karar verdim listeleri ve beşinci sınıf not çizelgelerini aldım tüm öğrencileri ona puanı dilimleri ayırıp hepsini üç sınıfa dağıttım başarı seviyesi üstünü ortada işitti ciddi ve mantıklı bir şekilde dağıtım da inanıyorum bu dağıtımı gerçekleştirdikten sonra bir veli öğrencisinin sınıfının değiştirilmesini ve öğrencisini “A” şubesine verilmesini istediğini söyledi sebebini sordum zaman ise çocuğunu sürekli “A” şubesinde olmak istediğini “A” ya takıntılı olduğunu, çocuğunun sabahlara kadar ağladığını söyledi.

Strateji alt kategorisindeki “mevzuatı uygulamayla ilgili”

K11: “Devletin mevzuatı çok açık ben kamu görevlisiyim mevzuata uymak zorundayım çokta yapabileceğim bir şey yok”.

Duyuşal alt kategorisindeki “Üzülmeye davranışıyla ilgili,

K7:”Üzülüyorum tabii ki ama bir süre sonra bu geçiyor toparlanıyorum” şeklinde görüş belirttiler.



Buna göre velilerin okul yöneticilerine uyguladığı yıldırma ilişkin verilerin sıklık dağılımında davranış kategorisinde velilerin, okul yöneticilerini, tehdit ettikleri, şikayet ettikleri ve hakaret ettikleri görülmektedir. Neden boyutunda ise en çok tekrarlanan davranışların sınıf değişikliği talebi ayrıcalık isteme ve devamsızlık izin talebi olduğu görülmektedir. Duyusal boyut kapsamında ise üst yöneticilerin velilere yaptığı yıldırma karşısında üzüldüğü, strese girdikleri ve çekindikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin uyguladığı strateji olarak da büyük kısmının mevzuatı uyguladıkları ve iletişim yoluyla olayları çözmeye çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 5

*Başka Okul Yöneticilerinin Uyguladığı Yıldırmaya İlişkin Verilerin Sıklık Dağılımı*

Alt kavramsal kategoriler	Davranış		Neden		Duyusal		Strateji	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Otorite Kurma	2	10,52	-	-	-	-	-	-
Şikayet Etme	1	5,26	-	-	-	-	-	-
Güç Gösterisi	-	-	2	10,52	-	-	-	-
Okul İhtiyaçlarının Karşılanması	3	15,78	-	-	-	-	-	-
Üzülmek	-	-	-	-	5	26,30	-	-
Morali Bozulmak	-	-	-	-	2	10,52	-	-
Pişmanlık	-	-	-	-	-	-	-	-
İletişim	-	-	-	-	-	-	2	10,52

Başka okul yöneticilerinin uyguladığı yıldırma ile ilgili verilerin sıklık tanımında davranış alt kategorisinde en çok tekrarlanan davranış, okul ihtiyaçlarının karşılanması(15,78) , neden alt boyutunda ise en çok tekrarlanan davranış güç gösterisi (10,52) seçeneğidir, duyuşsal alt boyutunda ise en çok tekrar tekrarlanan davranışın üzölmek (26,30) olduğu ve strateji boyutunda ise en çok tekrarlanan davranışın iletişim (10,52) olduğu görölmektedir.

Davranış alt kategorisindeki “okul ihtiyaçlarının karşılanması davranışıyla “ilgili,

*K5: “Bizim elimizdeki derslik ve eşyaları almak için bizi farklı kurumlara şikâyet ettiler.*

Neden alt kategorisindeki “güç gösterisi “davranışıyla ilgili,

*K3:”Çok karşılaştığım bir durum değil ama nadiren oluyor. Mesela birkaç okul müdürü içindeki gücünü bana hatırlatıyordu. Burada her istediğini yaptıracak gücü kudreti sahip olduğunu söylüyordu. Kendince ayar vermeye çalışıyordu, bizi çömez olarak görüyordu”.*

Duyuşsal alt kategorisindeki “üzölmek “davranışıyla ilgili,

*K3:” Meslektaşlarımın böyle davranışın beni çok üzüyordu”.*

Strateji alt kategorisindeki “iletişim “davranışıyla ilgili,

*K3:” Bununla başa çıkmak için 0’nun bu tür tavırlarına ne boyu neymiş görünüyordum ne de onunla inatlaşıyordum. Normal seviyeli bir şekilde muhabbetimizi devam ettiriyordum. Zaten belli bir şeyden sonra böyle davranan kişiler beni yanlış tanıdıklarını ve kendi pişmanlıklarını bana söylediler”.*

Buna göre başka okul yöneticilerinin uyguladıkları yıldırma davranışları , okul ihtiyaçlarının karşılanması ve otorite kurma isteğidir. Okul yöneticilerine uygulanan yıldırma davranışlarının nedeninin güç gösterisi olduğu, bunun sonucunda okul yöneticilerinin üzöldüğü, morallerinin bozulduğu ve okul yöneticilerinin yıldırma davranışları karşısında geliştirdikleri stratejinin ise en onlarla iletişim kurarak sorunu çözmeye çalıştığı görölmektedir.

Tablo 6

*Öğrencilerin Uyguladığı Yıldırma İlişkin Verilerin Sıklık Dağılımı*

Alt kavramsal kategoriler	Davranış		Neden		Duyuşsal		Strateji	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Tehdit Etme	2	10,52	-	-	-	-	-	-
Şiddet Göstermek	5	26,30	-	-	-	-	-	-
Yalan Söylemek	2	10,52	-	-	-	-	-	-
Duygu Sömürüsü	-	-	2	10,52	-	-	-	-
Okul Kurallarına Uymama	-	-	7	36,82	-	-	-	-
Veli Tahriki	-	-	1	5,26	-	-	-	-
Üzölmek	-	-	-	-	4	21,04	-	-
Rahatsız Olmak	-	-	-	-	2	10,52	-	-
Maddi Yardımında Bulunma	-	-	-	-	-	-	2	10,52
İletişim	-	-	-	-	-	-	7	36,82
Mevzuatı Uygulama	-	-	-	-	-	-	2	10,52

Tablo 16’da belirtildiği üzere öğrencilerin uyguladığı yıldırma ile ilişkin verilerin sıklık dağılımında davranış alt boyutunda en çok tekrarlanan davranışın şiddet göstermek (26,30) olduğu, neden alt boyutunda en çok tekrarlanan davranışın, okul kurallarına uymamak (36,82) olduğu, duyuşsal alt boyutunda en çok tekrarlanan davranışın üzölmek (21,04) olduğu ve okul yöneticilerinin yıldırma ile başa çıkmada uyguladığı strateji olarak da en çok tekrarlanan davranışın iletişim (36,82) olduğu görölmektedir.

Davranış alt kategorisindeki “şiddet göstermek” davranışıyla “ilgili,

*K2:” Derslerde özellikle ders işlenişini, ders atmosferini bozuyorlar. Bu durumda da öğretmenler öğrencileri bazen benim yanıma getiriyorlar. Ben de doğal olarak müdahale etmek zorunda kalıyorum. Ancak bazı öğrencileri karşı sözü olarak biraz sert davranmam gerekiyor. Çünkü öğrencinin yaptığı bazı şeyler başkalarından zarar veren hareketler. Bu şekilde sözlü olarak öfkeli davrandığım zamanlarda öğrenci sert tepki verebiliyor. Hatta zaman zaman bunların içerisinde bir keresinde fiziksel yeltenme bile oldu bazen de ses yükseltme sert bir şekilde kendilerini savunmaya geçme şeklinde hareketleri oluyor”.*

Neden alt alt kategorisindeki “okul kurallarına uymamak” davranışıyla” ilgili,

*K8:” Öğrenciler okul kurallarına uymak istemiyor. Özgür bir ülkede yaşadığımız için kılık kıyafete, saç, sakala karışılmaması gerektiğini söylüyorlar.*

Duyusal alt kategorisindeki “üzölmek “davranışıyla “ilgili,

*K2:” Mesleğimizde işin en acı taraflarından biri belki de bu. Emek verdiğiniz, hayata hazırlamaya çalıştığınız öğrencilerin size bu şekilde tepki vermesi insanı oldukça üzüyor. Rencide demiyorum ama gerçekten üzüyor”.*

Strateji alt kategorisindeki “iletişim “davranışıyla “ilgili,

*K2:” Çocuğun amcasını aradım. Çocuğun velisi amcasıydı. Çocuğun evde olup olmadığını sordum. Çocuğun evde olduğunu söyledi. Ben de kendilerine geleceğimi, konuşmak istediğimi söyledim. Kalktım evlerine gittim. Gidince öğrencileri çok sıkıştırmak istemedim. Yaptığı, vurmaya kalkma hareketiyle ne yapmaya çalıştığını, gerçekten vurup vuramayacağını düşünüp düşünmediğini sordum. Bu hareketi*

*gerçekleştirdiğinde sonuçlarına katlanıp katlanamayacağını sordum. Bu şekilde öğrenciyi biraz konuşturup, biraz daha sakinleştirdikten sonra da yanına alıp okula getirdim. Eğer bunu yapmasaydın o çocukla bir daha iletişimim olmayacaktı.*

Buna göre öğrencilerin okul yöneticilerine en çok uyguladığı yıldırma davranışı şiddet göstermektir bunu tehdit etmek ve yalan söylemek takip etmektedir. Öğrencilerin okul yöneticilerine uyguladığı yıldırma davranışlarının nedenleri olarak okul kurallarına uymamak olduğu, duygu sömürüsü ve veli tahrikidir. Bunun sonucunda okul yöneticilerinin üzüldüğü ve rahatsız olduğu görülmekte olup, okul yöneticilerinin yıldırma ile başa çıkmada uyguladığı strateji olarak da en çok tekrarlanan davranışın iletişim kurmak ve mevzuatı uygulamak olduğu görülmektedir.

### Nicel Bulgular

Tablo 7

*Soru Maddelerinin Frekans ve Yüzde dağılımı*

Ölçeğin maddelerine ait her bir sorunun frekans ve yüzdeleri aşağıda verilmiştir.

Madde	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1	222	49,70	139	31,10	24	5,40	54	12,10	8	1,80
2	261	58,40	137	30,60	24	5,40	15	3,40	10	2,20
3	276	61,70	126	28,20	15	3,40	24	5,40	6	1,30
4	318	71,10	90	20,10	15	3,40	15	3,40	9	2,00
5	270	60,40	138	30,90	15	3,40	12	2,70	12	2,70
6	324	72,50	81	18,10	29	6,50	9	2,00	4	0,90
7	309	69,10	99	22,10	12	2,70	22	4,90	5	1,10
8	342	76,50	66	14,80	24	5,40	14	3,10	1	0,20
9	366	81,90	75	16,80	6	1,30	0	0,00	0	0,00
10	314	70,20	96	21,50	15	3,40	18	4,00	4	0,90
11	297	66,40	102	22,80	27	6,00	17	3,80	4	0,90
12	353	79,00	66	14,80	14	3,10	8	1,80	6	1,30
13	345	77,20	69	15,40	12	2,70	21	4,70	0	0,00
14	296	66,20	84	18,80	16	3,60	30	6,70	21	4,70
15	349	78,10	60	13,40	14	3,10	21	4,70	3	0,70
16	337	75,40	72	16,10	12	2,70	21	4,70	5	1,10
17	298	66,70	99	22,10	32	7,20	12	2,70	6	1,30

18	304	68,00	94	21,00	12	2,70	31	6,90	6	1,30
19	356	79,60	63	14,10	12	2,70	14	3,10	2	0,40
20	367	82,10	58	13,00	9	2,00	13	2,90	0	0,00
21	363	81,20	57	12,80	12	2,70	15	3,40	0	0,00
22	352	78,70	76	17,00	6	1,30	13	2,90	0	0,00
23	342	76,50	81	18,10	11	2,50	13	2,90	0	0,00
24	333	74,50	85	19,00	15	3,40	14	3,10	0	0,00
25	358	80,10	64	14,30	12	2,70	13	2,90	0	0,00
26	352	78,70	70	15,70	12	2,70	13	2,90	0	0,00
27	331	74,00	84	18,80	12	2,70	20	4,50	0	0,00
28	327	73,20	87	19,50	19	4,30	14	3,10	0	0,00
29	307	68,70	109	24,40	10	2,20	17	3,80	4	0,90
30	367	82,10	66	14,80	6	1,30	8	1,80	0	0,00
31	371	83,00	63	14,10	6	1,30	7	1,60	0	0,00
32	312	69,80	100	22,40	21	4,70	11	2,50	3	0,70
33	341	76,30	87	19,50	9	2,00	10	2,20	0	0,00
34	307	68,70	107	23,90	6	1,30	18	4,00	9	2,00
35	297	66,40	109	24,40	14	3,10	18	4,00	9	2,00
36	318	71,10	91	20,40	15	3,40	20	4,50	3	0,70
37	316	70,70	102	22,80	12	2,70	14	3,10	3	0,70
38	349	78,10	75	16,80	8	1,80	12	2,70	3	0,70
39	319	71,40	87	19,50	21	4,70	20	4,50	0	0,00
40	344	77,00	81	18,10	16	3,60	6	1,30	0	0,00
41	338	75,60	78	17,40	18	4,00	13	2,90	0	0,00
42	350	78,30	81	18,10	6	1,30	10	2,20	0	0,00
43	339	75,80	88	19,70	9	2,00	11	2,50	0	0,00
44	354	79,20	74	16,60	9	2,00	10	2,20	0	0,00
45	371	83,00	65	14,50	5	1,10	6	1,30	0	0,00

Ölçek maddelerinden 45. Maddenin (371, %83), 31 maddenin (371, %83) ve 20. Maddenin (367, %82,10) en yüksek frekansa sahip olduğu ve 1. Maddenin (222, %49,70), 2. Maddenin (261, %58,40) ve 5. Maddenin (270, %60,40) en düşük frekansa sahip olduğu, kesinlikle katılmıyorum seviyesinde cevap verildiği görülmektedir.

Ölçeğin boyutlarına ait ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 8

*Faktör Ortalamaları*

	Ortalama	Standart Sapma
Faktör 1: Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	1,3885	0,60242
Faktör 2: Çalışanın Kendini Göstermesine ve İlişki Kurmasına Yönelik Engeller	1,4907	0,66154
Faktör 3: İtibara Yönelik Saldırıları	1,4161	0,70457
Faktör 4: Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları	1,3357	0,58346
Faktör 5: Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları	1,3952	0,67394
Toplam Ölçek	1,2819	0,57606

Yöneticilerin ölçeğin sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, kendini gerçekleştirme ve iletişim kurmasına yönelik engeller, itibara yönelik saldırılar, çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar, bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar boyutlarına verdikleri cevapların değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Tablo 9

*T-Testi (Yaş)*

	Test Statistics (Yaş)				
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Chi-Square	5,138	6,714	6,123	5,621	7,159
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,162	,082	,106	,132	,067

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: yasy

Boyutların yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılması için Kruskal Wallis analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Yöneticilerin ölçeğin sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ( $p=0,162>0,05$ ), kendini gerçekleştirme ve iletişim kurmasına yönelik engeller ( $p=0,082>0,05$ ), itibara yönelik saldırılar ( $p=0,106>0,05$ ), çalışma yaşam kalitesine

yönelik saldırılar ( $p=0,132>0,05$ ) ve bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar boyutları ( $p=0,067>0,005$ ) yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre tüm yaş değişkenleri ölçek maddelerini aynı şekilde algılamıştır. Psikolojik terör ölçeğinin tüm alt boyutlarını tüm yaş grupları aynı şekilde algılamıştır. Bazı maddelerin ortalaması 50 yaş ve üzeri okul yöneticilerinde daha fazla çıkmıştır. Ama bu farklılık, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 10

*Yaş Değişkeninin Faktör Rank ve Ortalamaları*

		<b>Ranks</b>	
Yas		N	Mean Rank
Faktör 1	35 yaş altı	133	222,48
	35-40	127	206,65
	41-45	86	245,64
	50 yaş üstü	101	229,39
	Total	447	
Faktör 2	35 yaş altı	133	223,49
	35-40	127	204,20
	41-45	86	233,41
	50 yaş üstü	101	241,55
	Total	447	
Faktör 3	35 yaş altı	133	241,20
	35-40	127	204,53
	41-45	86	222,67
	50 yaş üstü	101	226,97
	Total	447	
Faktör 4	35 yaş altı	133	234,57
	35-40	127	203,70
	41-45	86	233,46
	50 yaş üstü	101	227,55
	Total	447	
Faktör 5	35 yaş altı	133	218,67
	35-40	127	209,97
	41-45	86	228,51
	50 yaş üstü	101	244,82
	Total	447	



Tablo 11

*Cinsiyet Değişkeninin Faktörlere Göre Analizi*

	Test istatistiği (Cinsiyet)				
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Mann-Whitney U	17131,50	16206,00	15951,00	16017,50	14790,50
	0	0	0	0	0
Wilcoxon W	75784,50	74859,00	74604,00	74670,50	73443,50
	0	0	0	0	0
Z	-,728	-1,700	-1,859	-1,857	-3,466
Asymp. Sig. (2-tailed)	,466	,089	,063	,063	<b>,001</b>
a. Grouping Variable: cinsiyet					

Boyutların cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılması için Kruskal Wallis analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Yöneticilerin ölçeğin sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ( $p=0,466>0,05$ ), kendini gerçekleştirme ve iletişim kurmasına yönelik engeller ( $p=0,089>0,05$ ), itibara yönelik saldırılar ( $p=0,063>0,05$ ), çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar ( $p=0,063>0,05$ ) boyutları için cinsiyet değişkeni anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Buna karşılık bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar boyutu ( $p=0,001<0,05$ ) cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre kadınların bu faktöre ilişkin tercihlerinde daha hassas davrandıkları görülmüştür.

Tablo 12

*Cinsiyet Değişkeninin Rank ve Ortalamaları*

<b>Ranks</b>				
	cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Faktör 1	erkek	342	221,59	75784,50
	kadın	105	231,84	24343,50
	Total	447		
Faktör 2	erkek	342	218,89	74859,00
	kadın	105	240,66	25269,00
	Total	447		
Faktör 3	erkek	342	218,14	74604,00
	kadın	105	243,09	25524,00
	Total	447		
Faktör 4	erkek	342	218,33	74670,50
	kadın	105	242,45	25457,50
	Total	447		
Faktör 5	erkek	342	214,75	73443,50
	kadın	105	<b>254,14</b>	26684,50
	Total	447		

Tablo 13

*Medeni Durum Değişkeninin Faktörlere Göre Analizi*

<b>Test İstatistiği (Medeni Durum)</b>					
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Chi-Square	11,027	10,143	9,978	16,635	18,863
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	<b>,012</b>	<b>,017</b>	<b>,019</b>	<b>,001</b>	<b>,000</b>

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: medenidurum

Boyutların medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılması için Kruskal Wallis analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre Yöneticilerin ölçeğin sosyal ilişkilere yönelik saldırılar

( $p=0,012<0,05$ ), kendini gerçekleştirme ve iletişim kurmasına yönelik engeller ( $p=0,017<0,05$ ), itibara yönelik saldırılar ( $p=0,019<0,05$ ), çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar ( $p=0,001<0,05$ ) ve bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar boyutları ( $p=0,000<0,05$ ) medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre boşanmış olanlar yıldırma eylemlerinden daha fazla etkilenmiştir.

Tablo 14

*Medeni Durum Değişkeninin Rank ve Ortalamaları*

<b>Ranks</b>			
	medeni durum	N	Mean Rank
Faktör 1	evli	368	221,03
	bekar	52	205,73
	boşanmış	23	299,98
	eşi vefat etmiş	4	298,25
	Total	447	
Faktör 2	evli	368	219,31
	bekar	52	221,9
	boşanmış	23	294,15
	eşi vefat etmiş	4	279,25
	Total	447	
Faktör 3	evli	368	218,68
	bekar	52	228,04
	boşanmış	23	300,04
	eşi vefat etmiş	4	223,75
	Total	447	
Faktör 4	evli	368	220,41
	bekar	52	207,9
	boşanmış	23	318,87
	eşi vefat etmiş	4	218,25
	Total	447	
Faktör 5	evli	368	217,7
	bekar	52	227,67
	boşanmış	23	311,83
	eşi vefat etmiş	4	251,25
	Total	447	

Tablo 15

*Kıdem Değişkeninin Faktörlere Göre Analizi*

<b>Test İstatistiği (Kıdem)</b>					
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Chi-Square	5,145	6,904	17,493	9,627	4,060
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,161	,075	,001	,022	,255

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: kıdem

Boyutların kıdem yılı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılması için Kruskal Wallis analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Yöneticilerin ölçeğin sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ( $p=0,161>0,05$ ), kendini gerçekleştirme ve iletişim kurmasına yönelik engeller ( $p=0,075>0,05$ ) ve bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar boyutları ( $p=0,255>0,05$ ) için kıdem yılı değişkeni farklılığa neden olmamaktadır. Buna karşılık itibara yönelik saldırılar ( $p=0,001<0,05$ ) ve çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar ( $p=0,022<0,05$ ) boyutlarında kıdem yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre kıdemi düşük olan 1-5 yıldan fazla kıdem yılına sahip olanlar faktör 3 ve 4'ü daha anlamlı bulmaktadır. Buna göre, düşük kıdemli okul yöneticilerinin itibarına ve çalışma yaşam kalitesine yönelik yapılan saldırıların yapıldığı görülmektedir.

Tablo 16

*Kıdem Değişkeninin Rank ve Ortalamaları*

		<b>Ranks</b>	
kidem		N	Mean Rank
Faktör 1	1-5 yıl	55	172,45
	6-10 yıl	56	161,70
	11-15 yıl	77	171,90
	20 yıldan fazla	131	147,05
	Total	319	
Faktör 2	1-5 yıl	55	183,42
	6-10 yıl	56	152,16
	11-15 yıl	77	163,65
	20 yıldan fazla	131	151,37
	Total	319	
Faktör 3	1-5 yıl	55	<b>197,00</b>
	6-10 yıl	56	165,50
	11-15 yıl	77	162,83
	20 yıldan fazla	131	140,45
	Total	319	
Faktör 4	1-5 yıl	55	<b>186,01</b>
	6-10 yıl	56	148,70
	11-15 yıl	77	168,06
	20 yıldan fazla	131	149,17
	Total	319	
Faktör 5	1-5 yıl	55	173,03
	6-10 yıl	56	147,12
	11-15 yıl	77	160,60
	20 yıldan fazla	131	159,68
	Total	319	

Tablo 17

*Görev Durumu Değişkeninin Faktörlere Göre Analizi*

<b>Test İstatistiği (Görev Durumu)</b>					
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Mann-Whitney U	22317,5	20116,0	21473,5	22047,0	21181,5
	00	00	00	00	00
Wilcoxon W	33793,5	64072,0	65429,5	33523,0	65137,5
	00	00	00	00	00
Z	-,024	-1,944	-,727	-,259	-1,145
Asymp. Sig. (2-tailed)	,981	,052	,467	,796	,252
a. Grouping Variable: görev					

Boyutların görev durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılması için Mann Whitney U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Yöneticilerin ölçeğin sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ( $p=0,981>0,05$ ), kendini gerçekleştirme ve iletişim kurmasına yönelik engeller ( $p=0,052>0,05$ ), itibara yönelik saldırılar ( $p=0,467>0,05$ ), çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar ( $p=0,796>0,05$ ) ve bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar boyutları ( $p=0,252>0,05$ ) görev durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre tüm görev durumu değişkenleri ölçeğin tüm alt boyutlarını aynı şekilde algılamıştır. Bazı maddelerin ortalaması müdür yardımcılara daha fazla çıkmıştır. Ama bu farklılık, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 18

*Görev Durumu Değişkeninin Rank ve Ortalamaları*

		<b>Ranks</b>		
Görev durumu		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Faktör 1	Okul müdürü	296	224,10	66334,50
	Müdür yardımcısı	151	223,80	33793,50
	Total	447		
Faktör 2	Okul müdürü	296	216,46	64072,00
	Müdür yardımcısı	151	238,78	36056,00
	Total	447		
Faktör 3	Okul müdürü	296	221,05	65429,50
	Müdür yardımcısı	151	229,79	34698,50
	Total	447		
Faktör 4	Okul müdürü	296	225,02	66605,00
	Müdür yardımcısı	151	222,01	33523,00
	Total	447		
Faktör 5	Okul müdürü	296	220,06	65137,50
	Müdür yardımcısı	151	231,73	34990,50
	Total	447		

Tablo 19

*Aile Yaşam Durumu Değişkeninin Faktörlere Göre Analizi*

<b>Test İstatistiği (Aile Yaşam Durumu )</b>					
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Mann-Whitney U	9466,50	10436,0	9128,50	10140,0	9093,00
	0	00	0	00	0
Wilcoxon W	86494,5	87464,0	86156,5	87168,0	86121,0
	00	00	00	00	00
Z	-1,499	-,431	-1,978	-,792	-2,385
Asymp. Sig. (2-tailed)	,134	,666	,048	,429	,017

a. Grouping Variable: aile

Boyutların aile ile yaşama durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılması için Mann Whitney U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Yöneticilerin ölçeğin sosyal ilişkilere yönelik

saldırılar ( $p=0,134>0,05$ ), kendini gerçekleştirme ve iletişim kurmasına yönelik engeller ( $p=0,666>0,05$ ), çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar ( $p=0,429>0,05$ ) aile ile yaşama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna karşılık itibara yönelik saldırılar ( $p=0,048<0,05$ ) ve bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar boyutları ( $p=0,017>0,05$ ) aile ile yaşama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre ailesi ile yaşayanlar ve ailesi ile beraber yaşamayanlar 1.,2. Ve 4. faktörü aynı şekilde algılamıştır. Ancak 3. ve 5. faktörde, aileden uzakta yaşayanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Bu farklılık uzakta yaşayanlar için daha anlamlıdır.

Tablo 20

*Aile Yaşam Durumu Değişkeninin Rank ve Ortalamaları*

		<b>Ranks</b>		
Aile ile yaşama durumu		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Faktör 1	Aile ile yaşıyor	392	220,65	86494,50
	Aileden uzakta yaşıyor	55	247,88	13633,50
	Total	447		
Faktör 2	Aile ile yaşıyor	392	223,12	87464,00
	Aileden uzakta yaşıyor	55	230,25	12664,00
	Total	447		
Faktör 3	Aile ile yaşıyor	392	219,79	86156,50
	Aileden uzakta yaşıyor	55	<b>254,03</b>	13971,50
	Total	447		
Faktör 4	Aile ile yaşıyor	392	222,37	87168,00
	Aileden uzakta yaşıyor	55	235,64	12960,00
	Total	447		
Faktör 5	Aile ile yaşıyor	392	219,70	86121,00
	Aileden uzakta yaşıyor	55	<b>254,67</b>	14007,00
	Total	447		



## BÖLÜM VI

### Tartışma

Bu araştırma okul yöneticilerine uygulanan yıldırma davranışlarını ve nedenlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmada okul yöneticilerine uygulanan farklı kademedeki yıldırma davranışları değerlendirilmiştir. Araştırmada okul yöneticilerine uygulanan yıldırmanın duyuşsal boyutları ve başa çıkma stratejileri de değerlendirilmiştir. Ertürk (2005)'ün “Öğretmen ve okul yöneticilerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma eylemleri” adlı çalışmada okullarda en fazla okul yöneticilerinin yıldırma maruz kaldıkları belirtilmiştir (Ertürk 2005).

Çalışmamıza göre okul yöneticilerine üst düzey yöneticiler tarafından uygulanan yıldırmanın başında, tehdit etme gelmektedir. Tehdit etme davranışının sebepleri okul yöneticilerin alt ve üst birimlerle iletişimsizliği ve yönetim becerilerinin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Çalışmamızda okul yöneticilerine uygulanan yıldırma davranışlarında önemli yer tutan bir başka faktör de kendi işlerini yaptırmadır. Üst birimlerin alt birimlere işlerini yaptırmayı hemen hemen her meslek grubunda görmektedir. Akan ve arkadaşlarının (2013)'ün yaptığı bir çalışmada okul yöneticilerini tehdit etme davranışı yıldırma davranışları içinde önemli yer tutmaktadır (Akan ve ark. 2013). Karyağdı'nın “Örgütlerde yıldırma (Yıldırma) davranışları ve bir araştırma” adlı çalışmaya göre bu tür yıldırmanın sebebi yöneticiyi yıldırma ve yalnız bırakmaktır (Karyağdı 2007).

Çalışmamıza göre üst düzey yöneticilerin okul yöneticilerine yıldırma uygulamasının sebeplerine baktığımızda ise en yüksek oranın kişisel sebepler olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra pansiyona kişi alımı da diğer yaygın sebeptir. Çalışmamızla benzer bir sonuç, duyguların dışarıya yansımaları, kendi üstünlüklerini ve sarsılmaz “değerlerini” ispatlama çabası ile kişisel çıkar odaklı hedeflere kilitlenme olarak davranışlara yansıtılabilirler (Geçtan, 2002; Leymann, 1996; Mete, 2013; Namie, 2003; Özler ve Mercan, 2009; Weber ve Cummings, 2003)

Uygulanan yıldırma yöneticilerde duyuşsal olarak en fazla üzülmeye sebep olmaktadır. Aynı zamanda kişide tedirginlik ve sinirlilik hali ortaya çıkmaktadır. Yıldırma koruma stratejisi olarak isteneni yapma gerçekleşmektedir. Yıldırma karşısında boyun eğmeme çok düşük oranda görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde de psikolojik yıldırmanın birçok olumsuz sonuç doğurduğu görülmektedir. Yüctürk (2005) yaptığı çalışmada, psikolojik yıldırma olgusunu kavramsal olarak

incelemiş ve psikolojik yıldırmanın iş yaşam kalitesine ve örgütsel verimliliğe etkisi üzerine bir örnek olay çalışması yapmıştır. Araştırmada, psikolojik yıldırmanın iş yaşam kalitesini ve verimliliği olumsuz etkilediği görülmektedir (Yılmaz ve diğ. 2008). Demir ve Çavuş (2009), finans sektöründe yaptıkları çalışmada psikolojik yıldırma ile stres ve performans arasında olumlu bir ilişkiyi tespit etmişlerdir. Tınaz (2006), psikolojik yıldırmaya uğrayan kişinin iş doyumunda azalma, işe karşı bıkkınlık, isteksizlik, performans düşüklüğü yaşayacağını belirtmiştir. Dunham eğitim kurumlarında yaşanan stresin daha çok bireyler arasındaki olumsuz iletişim ve etkileşimden kaynaklandığını ifade etmiştir (Çomak, 2011). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin azlığı, yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Aşkın ve Aşkın (2018) yaptığı çalışmada yıldırmanın mağdurları üzerinde birçok olumsuz etkiye neden olduğu, araştırmaya katılan kadınların çoğunluğunun sağlık sorunu, psikolojik sorunlar ve fizyolojik sorunlar yaşadığını tespit etmiştir.

Okul yöneticileri üst düzey yöneticilerin yanı sıra öğretmenler tarafından da yıldırmaya uğramaktadır. Öğretmenlerin en çok uyguladığı yıldırma davranışı şikâyet etme iken yıldırma uygulamanın en büyük nedeni ders programlarında kolaylıktır. Okul yöneticilerin bu yıldırma karşısında en yaygın gösterdiği tepki ise üzülmektir. Tınaz (2006)'a göre aşağıdan yukarı doğru yapılan yıldırmada, çalışanlar örgütte bir işin yapılması için gereken bilgiye sahip oldukları halde yöneticiye yardımcı olmamaktadırlar. Öğretmenlerin, benimsemedikleri okul yöneticilerine karşı en masum direnişi gösterebilecekleri bir yol olarak bu davranışı sergiledikleri düşünülmektedir. Özgan ve arkadaşlarının yaptığı “Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Uyguladıkları Psikolojik Yıldırma Uygulamaları ve Etkileri” adlı çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerine uyguladıkları yıldırmanın ortalamanın üstünde olduğu belirtilmiştir (Özgan 2013). Bu davranışlarla ilgili de en yaygın çözüm stratejisi iletişim kurmaktır. İletişimin yıldırmayla başa çıkma yöntemi olarak kullanılması Çomak (2011)'ın yaptığı “İlköğretim öğretmenlerinin ilköğretimde yaşadığı yıldırma durumları” adlı çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Bu çalışmaya göre yıldırmanın ortaya çıkma sebebi de iletişimsizliktir ve doğru iletişimle sorun ortadan kaldırılabilir (Çomak 2011).

Velilerin okul yöneticilerine uyguladığı yıldırma davranışlarına bakıldığında ise yine tehdit etme ilk sırada yer almaktadır. Atmaca ve Öntaş'ın yaptığı “Velilerin

Öğretmenlere Uyguladığı Şiddete Yönelik Nitel bir Araştırma” adlı çalışmada velilerin öğretmen ve okul yöneticilerine uyguladıkları Yıldırmanın sebeplerine bakıldığında kendi çocuklarına haksızlık yapıldığı, kendilerine yeterli itibarın ve değer sunulmadığını düşündükleri tespit edilmiştir (Atmaca ve Öntaş 2014). Bu sonuçlar bizim bulgularımızla kısmen uyuşmaktadır. Yıldırma uygulama nedenlerine bakıldığında baskın bir neden olmamakla beraber hepsi birbirine yakındır. Bu nedenler; sınıf değiştirme, ayrıcalık isteme ve devamsızlık/izin gibi nedenlerdir. Bu yıldırma karşısında okul yöneticilerin uyguladığı strateji mevzuatı uygulamaktır.

Okul ihtiyaçlarının karşılanması ise okul yöneticilerinin birbirlerine uyguladıkları yıldırma çeşididir. Bu yıldırmanın nedeni de otorite kurmaktır. Çözüm yolu olarak da iletişim kullanılmaktadır. İş hayatında üstlerin astlara yaptığı yıldırma sonrası en çok görülen yıldırma türü aynı pozisyonda çalışan kişilerin birbirlerine yönelik yaptıkları yıldırma türüdür. Tutar (2004)’ın yaptığı “İş Yerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları” adlı çalışmada eşit düzey çalışanların birbirine yaptığı Yıldırma dikkat çekmiştir ve yatay şiddet olarak tanımlanmıştır. Yatay şiddet sebepleri de çalışmamızla uyumludur (Tutar 2004).

Okul yöneticileri kendilerine karşı yapılan yıldırma davranışları karşısında, kendilerini koruma amaçlı olarak istenilen davranışı yerine getirme, mevzuata göre hareket etme ve geri çekilme eylemlerinde bulunmaktadırlar. Taşpınar ve Saylı (2008), okul yöneticilerinin yıldırma davranışına maruz kalmamaları yada maruz kaldıktan sonraki süreçte ne tür stratejiler uygulamaları gerektiği konusunda bir takım stratejiler önermişlerdir. Bunlar; yıldırma maruz kaldıklarını güvendikleri kişiler ile paylaşımları, resmi yazışmalar ile yaşantılarını ispatı mümkün bir şekilde kaydetmeleri, gerektiğinde psikolojik anlamda destek alınması, maruz kalınan yıldırma davranışlarının yasal yollar ile ilgili mercileri duyurulması, iş ortamında profesyonel sorumlulukları odaklanması gibi stratejilerdir. Çalışma sonuçları çalışmamızla kısmen örtüşmektedir (Ak Küçükçayır ve Altun 2016). Altunay, Oral ve Yalçınkaya (2014), yöneticilerin karşılıklı oldukları yıldırma eylemleri karşısında almaları gereken bireysel önlemlerin yanı sıra hukuksal mücadelenin ve farkındalık yaratmanın da mobing ile mücadele de önemine işaret etmektedirler.

Okul yöneticilerine karşı yapılan yıldırma eylemlerine maruz kalma sıklıkları incelendiğinde, görev alanlarının ve yaş değişkenlerinin önemli bir farklılık arz etmediği görülmektedir. Sağlık çalışması üzerinde Çarıkçı ve Yavuz’un (2009), yaptığı

araştırmaya göre, çalışanlar arasındaki mobing algısının, cinsiyet ile arasında anlamlı bir bağlantının olmadığı saptanmıştır (Çarıkçı ve Yavuz, 2009). Palaz, Özkan, Sarı, Göze, Şahin, Akkurt'un (2008), eğitim ve sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise, yıldırma davranışına maruz kalanların, öğrenim durumları, yaşları, kıdemleri ve cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ifade edilmektedir.

Okul ortamında, öğrenciler tarafından okul yöneticilerine karşı gösterilen yıldırma davranışlarından sıklıkla karşılaşılan şiddet gösterme eylemidir. Bu yıldırma davranışlarının kaynağında ise, öğrencilerin okulda uygulanması gereken bir takım kurallara uymamaları yatmaktadır. Öğrencilerin şiddet eğiliminde bulunmalarının önüne geçilmesi ise iletişim kurulması ile gerçekleşecektir. İletişimin yanı sıra öğrenciye ihtiyaç duyduğu nokta da yardımda bulunabilmek ve gerektiğinde mevzuatı uygulamakta yıldırma eyleminin önlenmesinde etkili olabilmektedir. Karyağdı (2007)'ya göre bu türden yıldırma davranışları, yöneticilerin bezdirilmesi ve yalnızlaştırılmaları için, üstü kapalı bir şekilde amirlere de uygulanabilmektedir.

Öğretmenler tarafından üst yöneticilere uygulanan psikolojik yıldırma eylemlerinin, şikayetlerde bulunma ve yapılan etkinliklerden soyutlanmaları şeklinde gerçekleştiği sonucuna ulaşılmaktadır. Ertürk'ün de (2005) yaptığı araştırmaya göre, kurumlarda, kurum çalışanları tarafından yapılan etkinliklerde veya verilen davetlerde yöneticilerin davet edilmeyişleri, görmezden gelinmeleri şeklindeki davranışlar da kendini göstermektedir. Ayrıca Gökçe de (2006) araştırmasında, kurum içinde kurum çalışanları tarafından yöneticilerin yokmuş gibi görüldüğü ve dışlandıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla yapılan bu araştırma sonuçlarından elde edilen bulguların mevcut araştırma bulguları ile örtüştüğü söylenebilir.

İstatistiksel sonuçlara bakıldığında, bireylerin dolaylı bir şekilde değil de direkt olarak sağlığına yönelik saldırıların boyutunda, cinsiyete göre önemli ölçüde farklılıkların olduğu görülmektedir. Tercihlerinde kadınların hassasiyetlerinin fazla olduğu görülmektedir. Yapılan literatür taramalarında da, çalışanlar arasında kadınların, mobinge erkeklere oranla daha fazla maruz kaldıkları söylenmektedir (Salin, 2003a: 40; 2005: 5; Kelly, 2006: 7; Scutt, 2005: 2). Cemaloğlu ve Ertürk(2008) çalışmasında ise tam tersi bir sonuçtan bahsedilmektedir. Bu sonuca göre ise, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha fazla mobinge maruz kaldıklarıdır. Mikkelsen ve Einarsen (2002a:401), İsveç'te yaptıkları araştırma

sonuçlarına göre ise çalışma hayatında mobinge maruz kalma boyutunda, cinsiyet farklılığının önemli bir değişken olmadığı gerçeğidir.

Sonuç olarak, çalışmamızda elde ettiğimiz veriler daha önceki çalışmalarla genel olarak örtüşmüş olup çalışmamız okul öneticilerine uygulanan yıldırma ile ilgili yeni bir bakış açısı kazandırmaya çalışmıştır. Çalışmamız yıldırmanın farklı kanallar aracılığıyla uygulanabileceği ve kişilerin bunlarla nasıl başa çıkmaya çalıştığını açıklamaktadır.

## BÖLÜM V

### Sonuç ve Öneriler

#### Sonuçlar

##### Nitel Sonuçlar

#### *Araştırmanın 1. Alt problemine İlişkin yıldırma davranışlarının neler olduğu Sonuçlar*

Araştırmanın 1. alt problemi olan yıldırma davranışlarının neler olduğu sorusuna üst düzey yöneticilerin uyguladığı yıldırma davranışlarının “tehdit etme, kişisel taleplerde bulunma ve istek harici görev verme” olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin uyguladığı yıldırma davranışlarının “şikayet etme, dışlama ve sitem etme” olduğu görülmektedir. Velilerin uyguladığı yıldırma davranışlarının “tehdit etme ve şikayete etme” olduğu görülmektedir. Başka okul yöneticilerinin uyguladığı yıldırma davranışlarının “okul ihtiyaçlarının karşılanması ve otorite kurma” olduğu görülmektedir. Öğrencilerin uyguladığı yıldırma davranışlarının “şiddet göstermek, yalan söylemek ve tehdit etmek” olduğu görülmektedir. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer okul yöneticileri kendilerine imtiyaz tanınma veya üstünlük için yapıyor olabilirler.

#### *Araştırmanın 2. Alt problemine İlişkin Sonuçlar*

Araştırmanın 2. alt problemi olan yıldırma davranışlarının nedenlerinin neler olduğu sorusuna üst düzey yöneticilerin uyguladığı yıldırma davranışlarının nedenlerinin “kişisel talepler, pansiyona öğrenci alımı, ego tatmini ve açığı aramak” olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin uyguladığı yıldırma davranışlarının nedenlerinin “ders programında kolaylık, baskı kurma, göreve ilişkin isteksizlik ve amir olarak görmeme” olduğu görülmektedir. Velilerin uyguladığı yıldırma davranışlarının nedenlerinin “sınıf değiştirme, ayrıcalık isteme, devamsızlık ve izin talebi” olduğu görülmektedir. Başka okul yöneticilerinin uyguladığı yıldırma davranışlarının nedenlerinin “güç gösterisi” olduğu görülmektedir. Öğrencilerin uyguladığı yıldırma davranışlarının nedenlerinin “okul kurallarına uymama, duygu sömürsü ve veli tahriki” olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerine

yapılan yıldırımların sebepleri olarak, yıldırımları uygulayanların kendilerine daha fazla imtiyaz verilmesi ve kendisine ayrıcalık tanınarak hatalarına göz yumulması gösterilebilir.

### ***Araştırmanın 3. Alt problemine İlişkin Sonuçlar***

Araştırmanın 3. alt problemi olan yıldırma davranışlarının duyuşsal etkilerinin neler olduğu sorusuna üst düzey yöneticilerin uyguladığı yıldırma davranışlarının duyuşsal etkilerinin “Yıldırmaya maruz kalanların üzüldüğü, tedirgin olduğu ve sinirlerinin bozulduğu” görülmektedir. Öğretmenlerin uyguladığı yıldırma davranışlarının duyuşsal etkilerinin “Yıldırmaya maruz kalanların üzüldüğü, motivasyonlarının düştüğü, meslektek soğudukları, psikolojilerinin bozulduğu ve kendilerini çaresiz hissettikleri” görülmektedir. Velilerin uyguladığı yıldırma davranışlarının duyuşsal etkilerinin “Yıldırmaya maruz kalanların üzüldüğü, iletişimlerinin bozulduğu, strese girdikleri ve Yıldırmaya maruz kalanların çekindikleri görülmektedir. Başka okul yöneticilerinin uyguladığı yıldırma davranışlarının duyuşsal etkilerinin “Yıldırmaya maruz kalanların üzüldüğü ve morallerinin bozulduğu” görülmektedir. Öğrencilerin uyguladığı yıldırma davranışlarının duyuşsal etkilerinin “Yıldırmaya maruz kalanların üzüldüğü ve rahatsız oldukları” görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerine yapılan yıldırımlar sonucunda okul yöneticilerinin çok üzüldüğü, moral ve motivasyonlarının düştüğü ve haliyle verimsizliğe neden olabilmektedir.

### ***Araştırmanın 4. Alt problemine İlişkin Sonuçlar***

Araştırmanın 4. alt problemi olan yıldırma davranışlarına “yöneticilerin uyguladıkları çözüm stratejilerinin neler olduğu” sorusuna üst düzey yöneticilerin uyguladığı yıldırma davranışlarına çözüm stratejilerinin “isteneni yapma, ikna etme, mevzuatı uygulama ve boyun eğmeme” olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin uyguladığı yıldırma davranışlarına çözüm stratejilerinin “iletişim kurma, adaletli, davranma, araya mesafe koyma, mevzuatı uygulama ve geri çekilme” olduğu görülmektedir. Velilerin uyguladığı yıldırma davranışlarına çözüm stratejilerinin “mevzuatı uygulama, isteneni yapma ve emniyete başvurma” olduğu görülmektedir. Başka okul yöneticilerinin uyguladığı yıldırma davranışlarına çözüm stratejilerinin “iletişim kurma” olduğu görülmektedir. Öğrencilerin uyguladığı yıldırma

davranışlarına çözüm stratejilerinin “iletişim kurma, mevzuatı uygulama ve öğrenciye maddi yardımda bulunma” olduğu görülmektedir. Bu durumda okul yöneticilerinin durumsal yaklaşıma göre davrandıkları ya da sahip oldukları güce davrandıkları söylenebilir.

### **Nicel Sonuçlar**

Yöneticilerin ölçeğin sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, kendini gerçekleştirme ve iletişim kurmasına yönelik engeller, itibara yönelik saldırılar, çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar, bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar konusunda;

#### ***Araştırmanın 5. Alt problemine İlişkin Sonuçlar***

Kruskal Wallis analizine göre yaş değişkenleri arasında anlamlı farklılık yoktur. Tüm yaş değişkenleri ölçek maddelerini aynı şekilde algılamıştır. Ancak analiz ortalamalarına göre 50 ve üzeri yaş grupların yıldırma eylemlerinden biraz daha fazla etkilendikleri görülmüştür. Bu etkilenme anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Yaş ilerledikçe yöneticilerin daha duygusal oldukları söylenebilir.

#### ***Araştırmanın 6. Alt problemine İlişkin Sonuçlar***

Kruskal Wallis analizine göre cinsiyet değişkenleri arasında ilk 4 faktörde anlamlı farklılık yoktur. Tüm cinsiyet değişkenleri ilk 4 faktörü aynı şekilde algılamıştır. Ancak bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar boyutunda cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Kadınların bu faktöre ilişkin tercihlerinde daha hassas davrandıkları görülmüştür. Kadınlar sağlık konusunda daha hassas oldukları için bu yönde tercih yaptıkları söylenebilir.

#### ***Araştırmanın 7. Alt problemine İlişkin Sonuçlar***

Kruskal Wallis analizine göre medeni durum anlamlı farklılık vardır. Tüm medeni durum değişkenleri ölçeğin tüm alt boyutlarını aynı şekilde algılamamıştır. Psikolojik terör ölçeğinin tüm alt boyutlarını tüm yaş grupları aynı şekilde algılamamıştır. Boşanmış olanlar yıldırma eylemlerinden daha fazla etkilenmiştir. Boşanmış olanların daha önce yaşadıkları yıldırma deneyimleri onların bu yönde cevap vermelerine sebep olmuş olabilir.



### ***Araştırmanın 8. Alt problemine İlişkin Sonuçlar***

Mann Whitney U analizine göre görev durumu değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur. Psikolojik terör ölçeğinin tüm alt boyutlarını tüm görev grupları aynı şekilde algılamıştır. Ancak ortalamalarda müdür yardımcılarının müdürlere göre yıldırmandan dah fazla etkilendikleri görülmektedir. Bu da müdür yardımcılarının bir alt görevde bulunmalarından kaynaklanıyor olabilir.

### ***Araştırmanın 9. Alt problemine İlişkin Sonuçlar***

Kruskal Wallis analizine göre kıdem yılı değişkenleri arasında faktör 1,2 ve 5 arasında anlamlı farklılık yoktur. Tüm kıdem yılı değişkenleri 1,2 ve 5. Faktörü aynı şekilde algılamıştır. Ancak 3. ve 4. faktörde kıdem yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Kıdemi düşük olan 1-5 fazla kıdem yılına sahip olanlar faktör 3 ve 4'ü daha anlamlı bulmaktadır. İtibara ve çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar boyutunda düşük kıdemdeki yöneticilerin daha fazla etkilendikleri görülmektedir. Bu durum iş ve yaşam tecrübelerinin eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir.

### ***Araştırmanın 10. Alt problemine İlişkin Sonuçlar***

Boyutların aile ile yaşama durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılması için Mann Whitney U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Yöneticilerin ölçeğin sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ( $p=0,134>0,05$ ), kendini gerçekleştirme ve iletişim kurmasına yönelik engeller ( $p=0,666>0,05$ ), çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar ( $p=0,429>0,05$ ) aile ile yaşama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna karşılık itibara yönelik saldırılar ( $p=0,048<0,05$ ) ve bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar boyutları ( $p=0,017<0,05$ ) aile ile yaşama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Mann Whitney U analizine göre aile ile yaşama durumu değişkenine faktör 1,2 ve 5 arasında anlamlı farklılık yoktur. Buna göre ailesi ile yaşayanlar ve ailesi ile beraber yaşamayanlar 1.,2. ve 4. faktörü aynı şekilde algılamıştır. Ancak 3. ve 5. Faktörde, aileden uzakta yaşayanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Bu farklılık aileden uzakta yaşamlarının kendilerinde bir güvensizlik yattığından

kaynaklanıyor olabilir. Ailesinden uzakta yaşayanlar aile desteği olmadığı için güvensizlik yaşıyor olabilirler.

## **Öneriler**

### ***Araştırmanın 1. Alt problemine İlişkin Öneriler***

Bu çalışmada elde edilen bulgulara dayanarak aşağıdaki öneriler verilebilir; okul yöneticilerine, üst yöneticilerin, öğretmenlerin, velilerin, başka okul yöneticilerinin ve öğrencilerin uyguladıkları yıldırma davranışlarının önüne geçilmelidir. Okul yöneticilerine uygulanan yıldırma davranışlarına karşı, okul yöneticilerinin talebi olursa yasal yaptırımlar uygulanarak, okul yöneticilerine destek verilmelidir.

### ***Araştırmanın 2. Alt problemine İlişkin Öneriler***

Okul yöneticilerine, üst yöneticilerin, öğretmenlerin, velilerin, başka okul yöneticilerinin ve öğrencilerin uyguladıkları yıldırma davranışlarının nedenlerine bakıldığında aşağıdaki öneriler verilebilir; okul yöneticileri, kendilerinden kişisel talepte bulunanlara, pansiyona öğrenci alımlarında kolaylık isteyenlere, ders programlarında kolaylık isteyen öğretmenlere, sınıf değiştirme talebinde bulunanlara, vs. çeşitli hukuksuz taleplerde bulunanlara olumsuz cevap vermelidir. Tersine bir cevap olması ihtimaline karşı okul yöneticisinin önemli konularda tek başına karar vermesinin önüne geçilecek yasal düzenlemeler getirilmelidir.

### ***Araştırmanın 3. Alt problemine İlişkin Öneriler***

Okul yöneticilerine, üst yöneticilerin, öğretmenlerin, velilerin, başka okul yöneticilerinin ve öğrencilerin uyguladıkları yıldırma davranışlarının duyuşsal etkilerine bakıldığında aşağıdaki öneriler verilebilir;

Okul yöneticilerine, üst yöneticilerin, öğretmenlerin, velilerin, başka okul yöneticilerinin ve öğrencilerin uyguladıkları yıldırma davranışları sonucunda okul yöneticilerinin üzüldükleri, çaresiz kaldıkları ve strese girdikleri görülmüştür. Bu durumda olan okul yöneticilerine psikolojik destek verilmelidir.

#### ***Araştırmanın 4. Alt problemine İlişkin Öneriler***

Okul yöneticilerinin, yıldırma davranışlarına karşı uyguladıkları çözüm stratejilerine bakıldığında aşağıdaki öneriler verilebilir;

Milli Eğitim Bakanlığı yıldırma davranışları karşısında okul yöneticilerinin yanında yer almalıdır. Kanunda ve yönetmeliklerde yıldırma eyleminde bulunanlar için daha caydırıcı yaptırımlar olmalıdır. Yıldırma eylemi karşısında okul yöneticisinin hukuksuz karar almasının önüne geçilmelidir. Yıldırma eylemi yapılan okul yöneticilerine yıldırma davranışı karşısında nasıl davranması gerektiğiyle ilgili hizmet içi eğitimler verilmelidir. Okul yöneticilerine uygulanan Yıldırmanın önüne geçmek için mevzuat tam uygulanabilir. Yıldırmaya maruz kalan yöneticilere mesleki ve psikolojik destek sağlanabilir.

#### ***Araştırmanın 5. Alt problemine İlişkin Öneriler***

Buna göre 50 yaş ve üzeri okul yöneticileri yıldırma davranışlarından daha fazla etkilendikleri için yöneticileri koruyucu yasal düzenlemeler yapılmalı ve bu durumlardan etkilenmiş yöneticilere psikolojik destek verilmelidir.

#### ***Araştırmanın 6. Alt problemine İlişkin Öneriler***

Buna göre okul yöneticileri cinsiyet değişkenlerinde doğrudan sağlığına yönelik saldırılar boyutunda daha hassas davranmışlardır. Bunun önüne geçmek için kadın okul yöneticilerine pozitif ayrımcılık yapılarak onların yıldırma konusundaki şikayetleri ivedilikle incelenmelidir. Konuya yasal düzenlemelerde yer verilmesi bir caydırıcılık yaratabilir.

#### ***Araştırmanın 7. Alt problemine İlişkin Öneriler***

Buna göre medeni durum değişkenlerinde anlamlı farklılık görülmekte olup, boşanmış olanlar yıldırma eylemlerinden daha fazla etkilenmiştir. Bunun için yöneticileri koruyucu yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

#### ***Araştırmanın 8. Alt problemine İlişkin Öneriler***

Buna göre görev durumu değişkenlerinde anlamlı farklılık görülmemekte olup ölçek maddelerini herkes aynı şekilde algılamıştır. Bazı maddelere göre müdür

yardımcılarına daha fazla yıldırma eylemi yapılmıştır. Bu konuda müdür yardımcılarına koruyucu yasal düzenlemeler yapılmalı ve bu durumlardan etkilenmiş yöneticilere psikolojik destek verilmelidir.

#### ***Araştırmanın 9. Alt problemine İlişkin Öneriler***

Buna göre, düşük kıdemli okul yöneticilerinin itibarına ve çalışma yaşam kalitesine yönelik yapılan saldırıların önüne geçilmelidir. Düşük kıdemli yöneticilerin deneyimlerini geliştirecek hizmetiçi eğitimler yapılarak bu konuda daha dikkatli olmaları sağlanabilir.

#### ***Araştırmanın 10. Alt problemine İlişkin Öneriler***

Buna göre aile ile yaşama durumu değişkeninde aileden uzakta yaşayanların itibarına ve doğrudan sağlığına yönelik yıldırma davranışlarının önüne geçilmelidir.

#### ***İleride Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler***

Araştırmanın kapsamı genişletilip Türkiye çapında uygulanabilir. Böylece irdelenen sorunlar için çözüm önerileri geliştirilebilir.

Araştırmada belirtilen sorunların çözümüne ilişkin odak grup çalışmaları yapılabilir. Bu konu ile ilgili Türkiye'deki yasal düzenlemelerle gelişmiş ülkelerdeki yasal düzenlemelerin karşılaştırılması için çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abay, A.,(2009). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Psikolojik Şiddet algıları İle Sosyal Destek Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Agervold, M., & Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 18(4), 336-351. doi:10.1080/02678370412331319794
- Ak Küçükçayır, Akbaba Altun, S. (2016). Öğretmen ve yöneticilerin yıldırma yaşantılarının karşılaştırılması. Eyuder Yayınları. Erişim adresi: [https://www.researchgate.net/publication/316981774\\_ogretmen\\_ve\\_yoneticilerin\\_yildirma\\_yasantilarinin\\_karsilastirilmesi\\_comparing\\_mobbing\\_experiences\\_of\\_principals\\_and\\_teachers](https://www.researchgate.net/publication/316981774_ogretmen_ve_yoneticilerin_yildirma_yasantilarinin_karsilastirilmesi_comparing_mobbing_experiences_of_principals_and_teachers)
- Akan D., İ. Yıldırım ve S. Yalçın (2013), “Yıldırma Behaviors That Applied Upward From Below To Principals”, *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(3):646-659.
- Altunay, E., Oral, G., ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80
- Aquino, Karl (2000); Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style, *Journal of Management*, 26, 171-193
- Aquino, Karl ve Lamertz, Kai (2004); “A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationship”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:89, No:6

- Applebaum, S. H., Semerjian, G., & Mohan, K. (2012). Workplace bullying: Consequences, causes and controls (part two). *Industrial and Commercial Training*, 44(6), 337–344.
- Arıkan, R. (2011). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. 1.Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Arpacıoğlu, Gülcan (2003) “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz-2”, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*,
- Aşkın, E.Ö., Aşkın, U. (2018). Çalışma yaşamında kadına yönelik mobbing: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 9, (24), 255-282
- Atmaca, T. Ve Öntaş, T. (2014). Velilerin öğretmenlere uyguladığı şiddeteyönelik nitel bir araştırma. *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 2 (1), 47-62
- Aydın, Ş., Şahin N. ve Uzun D. (2007). Örgütlerde Yaşanan Psikolojik giddet Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), s. 61-74.
- Baldry, Anna C (2003), “Bullying in Schools and Exposure to Domestic Violence”, *Child Abus&Neglect*, Vol:27, 713-732.
- Barutçuğil, İsmet (2002); *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul*.
- Bjorkqvist, Kaj, Karin Osterman and Monika Hjelt-Back (1994). ”Aggression among university employees”. *Aggressive Behaviour* 20: 173-184
- BİLKA (Bilge Kadın Araştırma Merkezi), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Raporu*, 2009, proje koordinatörü: Dilşat Özer.

- Bingöl, B. (2007). İşyerinde Yıldıırma (Mobbing) ve Yıldıırma Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Blase, J. ve Blase J. (2007). Principals' instructional leadership and teacher development: teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378.
- Blase, J., Blase, J., & Du, F. (2008). The mistreated teacher: A national study. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 263-301.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. E., ve Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical re-view and current conceptualizations. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Bryant, M. & Cox, J. W. (2004). Conversion stories as shifting narratives of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 17(6), 578-592.
- Börü, D. ve İslamoğlu, G. (2007). Politik davranışı etkileyen bireysel ve kuramsal faktörler. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25, 101-127.
- Budak, Gülay ve Gönül Budak (2004); İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, 5. Baskı, İzmir.
- Bulut H. U., (2007)., Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Şiddet Düzeyi (Mobbing),Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Niğde.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). Bilimsel araştırma yöntemleri (17. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları
- Cassito, Maria Grazia (2003); "Raising Awareness of Psychological Harassment at Work. Albany", NY, USA: World Health Organization.

- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (Bahar 2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyet yönünden incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 345-362. [http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2007\\_cilt5/sayi\\_2/345-365.pdf](http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2007_cilt5/sayi_2/345-365.pdf). 08.04.2013.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A.(2008). Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırmanın Yönü. *Biligyaz Dergisi*. Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı, 46, 67-86
- Connoly, Irene ve Mona Q'Moore (2003), "Personalty and Family Reations of Children Who Bully", *Personality and Individual Differences*, Vol:35, 559-567.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Mayıs 2014, 2.baskı [www.cgm.gov.tr](http://www.cgm.gov.tr)
- Çakmak, K. (2005). Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çarıkçı, İ. H. ve Yavuz, H. (2009). "Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısı: sağlık sektörü üzerinde bir araştırma". Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 10, 47-62
- Çiçeklioğlu,H. (2016). Mobbing ve fiziksel şiddetin çalışanlar üzerine etkileri: sağlık kurumlarında bir alan araştirmasi. Yüksek lisans tezi kahramanmaraş sütün imam üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme ana bilim dali
- Çivilidağ, A. (2003). *Anadolu lisesi ve özel lise öğretmenlerinin iş tatmini, iş stresi ve algılanan sosyal destek düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik bir analiz*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çobanoğlu, Ş. (2005); *Psikolojik Şiddet: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.



- Çomak, E. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin ilköğretimde yaşadığı yıldırma durumları*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Davenport, N., Shcwarz, R.D., Eliot, G.P. “ *Yıldırma : İşyerinde Duygusal Taciz* ” (Çeviri: O.C. ÖnerToy), Sistem Yayınları, İstanbul, 2003.
- Demir, Y. & Çavuş, M. F. (2009). Mobbing’in kişisel ve örgütsel etkileri üzerine bir araştırma. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2 (1): 13-23.
- Densten, I. L., and Gray, J. H. (2001). Leadership Development and Reflection: What is the Connection?. *International Journal of Educational Management*, 15(3), 119-124.
- Dick, R., Wagner, U. (2001). Stres and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*. (71), 243- 259.
- Dunn, Susanne E., John E. Lochman ve Craig R. Colder, (1997), “Social Problem Solving Skills in Boys with Conduct and Oppositional Defiant Disorder”, *Aggressive Behavior*, Vol:23, 457-469.
- Einarsen, Stale. ve Skodstad, Anders. (1996). “Bullying at work: Epidemiological Findings in Public and Private Organisations”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:5, No:2., 185-202
- Einarsen, Stale (1999); “The Nature and Causes of Bullying at Work”, *International Journal of Manpower*, Vol:20, No:1/2, 16-27.
- Ercan, V. (2016). Örgütsel adalet algısının banka çalışanlarında iş bırakma niyeti üzerinde etkisinin incelenmesi. Yüksek lisans tezi. Maltepe üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Erdem, M. R. ve parlak, B. (2010). Ceza Hukuku Boyutuyla Mobbing. *TBB Dergisi*. Sayı: 88, s. 261-288.

- Erdem, M., Özdemir, B., Çelik, C., Balıkçı, A., Türker, T., & Nahit, K. (2010). Antisosyal kişilik bozukluğu olgularının şiddet suçu niteliğine göre mizaç ve karakter özellikleri. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 13(3), 113-118.
- Ertürk, A. (2005). *Öğretmen ve okul yöneticilerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma eylemleri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Evlice, Y. E. (2005) *Kisilik Bozuklukları*, Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı Ders Notları, Adana.
- Fazlıoğlu, A. ve İzmir, G. (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, Ankara: TBMM Basımevi.
- Fletcher, D. & Watson, T. (2007). Voice, silence and the business of construction: Loud and quiet voices in the construction of personal organizational and social realities. *Organization*, 14(2), 155-174.
- Geçtan, E. (2002). İnsan olmak. İstanbul: Metis Yayınları
- Geçtan E. *Psikodinamik Psikiyatri ve Normaldışı Davranışlar*. Metis Yayınları 2003.
- Griffin, Rebeka S ve Alan M. Gross, (2004), "Childhood Bullying: Current Empirical Findings and Future Directions for Research", *Aggression and Violent Behavior*, Vol:9, Issue:4, 380-385.
- Gökçe, A., (2006). İş Yerinde Yıldırma: Özel Ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen Ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Doktora Tezi, Ankara Üniv. Eğitim Bilimleri Enst. Ankara.
- Gökçe, A. T. (2012). Yıldırma: İş yerinde yıldırma. Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18: 272-286.
- Göktürk, G. Y., & Bulut, S. (2012). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hafner, A., Zajc, J.C. (2020). Gender differences in employee health in slovenia: the role of work intensity, organisational commitment and mobbing. *Družboslovne razprave*, XXXVI (2020), 93: 87–107
- Harvey R, Fletcher J ve French, D.J, (2001), “Social Reasoning: A Sorource of Influence on Aggression”, *Clinica Psychology Review*, Vol: 21, No:3, 447-469.
- Hartig, Kate ve Jeannene Frosch (2006), “Workplace Yıldırma Syndrome: The ‘Silent and Unseen’ Occupational Hazard. Our Work ... Our Lives,” *National Conference on Women and Industrial Relations, Queensland Working Women’s Service and Griffith Business School Griffith University Brisbane*, 12-14 July.
- Hoel Helge ve Cary L. Cooper (2000), *Destructive Conflict and Bullying at Work*, British Occupational Healt Research Foundation (BOHRF), Manchester.
- Hoel Helge, Cary L. Cooper ve Brian Faragher (2001); “The Experience of Bullying In Great Britian: The Impact of Organizations Status”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:10, No:4, 443-465.
- Hoel, Helge; Kate Sparks ve Cary L. Cooper (2003), “*The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Environment*” ILO Report, 43-44.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (2015). *Nitel Veri Analizi* (A. Ersoy ve S. Akbaba Altun, Çev.) Ankara: Pegem Akademi. (2. baskıdan tercüme edilmiştir.)
- <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319-8.htm>. 2011/2 sayılı İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi
- Jin, D., Kim, K. Di Pietro, R.B. (2020). Workplace incivility in restaurants: Who’s the real victim? Employee deviance and customer reciprocity. <https://www.sciencedirect.com/science/journal/02784319>

- Jones, Edward E. (2000); *Social Stigma-The Psychology of Marked Relationships*, W. H. Freeman Press, New York.
- Juvonen, Jaana; Sandra Graham ve Mark A. Schuster (2003); *Bullying Among Young Adolescents:The Strong, The Weak and the Troubled, Pediatrics*, Vol:112, Issue:6, 1231-1237.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları
- Karyağdı, A. (2007). Örgütlerde yıldırma (Yıldırma) davranışları ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Malatya
- Katz, D. Kahn, R.L. (1966); *The Social Psychology of Organizations*. USA: Wiley International Edition.
- Kelly, D., J. (2006). “Workplace Bullying, Women and Workchoices, in Proceedings of Our Worklives”, National Conference on Women and Industrial Relations, 12-14 July, Brisbane, <http://ro.uow.edu.au/artpapers/24>.
- Keskin, Ö. (2015). Yıldırmanın (Mobbing) Örgütsel Bağlılık ve Kişi-İş Uyumu Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Kets de Vries, MF (1993). Aile kontrollü firmaların dinamikleri: İyi ve kötü haber. *Örgütsel Dinamikler*, 21 (3), 59–71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
- Kiliç, T. S. (2006). “Mobbing (İşyerlerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri”, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Korkmaz, B. (2015). Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Taciz (Mobbing)'E İlişkin Algıları (Bolu İli Örneği) Yüksek Lisans Tezi Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

- Kutlu, F. E. (2006). “İşyerinde Duygusal Tacizin (Mobbing) Çalışanın Tükenmişliği Üzerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Küçükçayır, G. ve Cemaloğlu. N. (2017). Türkiye’de Geçmişten Günümüze Özel Okullar ve Eğitim Politikaları Üzerine Bir Araştırma. K. Beycioğlu (Ed.) Eğitim Yönetimi Araştırmaları (s. 87-99). Pegem Akademi.
- Lee,D. (2002); “Gendered Workplace Bullying in The Restructured UK” Civil Service, Personel Review, Vol:31, No:2, 206-227
- Lelord François ve Christophe Andre (2007); *Zor Kişiliklerle Yaşamak*, Çev: Rıfat Madenci, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Leymann, H., “The Content and Development of Mobbing at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, 5 (2), 165 – 184.
- Leymann Heinz ve Gustafsson, Annelie (1996). “Yıldırma at Work and The Development of Post-Traumatic Stress Disorders”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:5 No:2, 251-275.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing*. Hamburg. Rowohlt
- Lochman, John E, ve Kenneth A. Dodge (1994), “Social Cognitive Process of Severely Violent, Moderately Aggressive and Nonaggressive Boys”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol:62, Issue:2, 366-374.
- Mammadov, E. (2012). Türkiye ve Azerbaycan’daki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) davranışlarının karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Mercanlıoğlu, . (2010). Çalışma hayatında psikolojik tacizin (mobbing) nedenleri, sonuçları ve Türkiye'deki hukuksal gelişimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 37-46.
- Mete, Y. A. (2013). Yükseköğretim kurumlarında psikolojik yıldıрма (terör): Uygulayanlar, mağdurlar ve seyirciler. *International Journal of Social Science* 6(2), 977-993.
- Mikkelsen. E. G. & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of posttraumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of work and Organisational Psychology*, 11(1), 87-111.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nakhie,M.R.(2004). Universalism, Ascription and Academic Rank: Canadian Professors, 1987–2000.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1755-618X.2007.tb01190.x>
- Namie, G., (2003), Workplace Bullying: Escalated Incivility, *Ivey Bussiness Journal*, London, November/December.
- Namie, G. ve Namie, R., (2009a), *The Bully at Work*, Sourcebooks Inc.,Naperville/Illinois
- Onbaş, N. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin eğitim rgtlerinde duygusal şiddete ilişkin grşleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, şanlıurfa.
- Neumann, J., H. (2000). "Injustice Stress and Bullying can be Expensive", 28 June, Workplace Bullying Conference Paper, Oakland, California.  
<http://www.worktrauma.org/research02.htm>
- Niedl, K. (1996). "Mobbing and Wellbeing: Economic and Personnel Development Implications", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5

(2), pp. 239- 249. Ocak, S. ,(2008). Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'e İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Ün., Edirne.

Oplatka, I. (2016), "Sorumlu Liderlik" ve Okullarda Etik Olmayan Uygulamalar: Eğitim Liderliğinin "Karanlık Tarafının" Kavramsal Çerçevesi ", Liderliğin Karanlık Yüzü: Örgütlerde Etik Olmayan Uygulamaları Belirleme ve Üstesinden Gelme ( Eğitimde Gelişmeler Administration, Cilt 26 ), Emerald Group Publishing Limited, sayfa 1-18. <https://doi.org/10.1108/S1479-366020160000026001>

Öğülmüş, S. (1991). İçerik çözümlemesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(1), 213-228.

Özgan, H., Kara, M., & Arslan, M. C. (2013). Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Uyguladıkları Psikolojik Yıldıma Uygulamaları ve Etkileri (Mobbing Behaviors That Teachers Impose On School Administrators And The Impacts Of These Behaviors). *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 1(1).

Özler, D.E. ve Mercan, N. (2009). Yönetimsel açıdan psikolojik terör. Ankara: Detay Yayıncılık.

Palaz, S; Özkan, S; Sarı, N; Göze, F; Şahin, N.ve Akkurt, Ö. (2008). İş yerinde psikolojik taciz (mobbing) davranışları üzerine bir araştırma; bandırma örneği. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 10/4, 41-58

Pinder C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

Randall, P. (2001); *Bullying in Adulthood: Assessing the Bullies and Their Victims*. USA: Brunner

Rayner, C. (1997), "The Incidence of Workplace Bullying", *Journal of Community and Applied Social Psychology*, Vol:7, Issue:3, s:199-207

- Rigby, K. (2004). Addressing bullying in schools: Theoretical perspectives and their implications. *School Psychology International*, 25(3), 287-300.  
doi:10.1177/014303430404046902
- Roland, E. ve Thormad I. (2001), *Aggression and Bullying, Agressive Behavior*, Vol:27:446-462.
- Ryan, K. D. & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Salin, D. (2005). "Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics", *Pistes*, Vol. 7, No. 3, November. <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a2en.htm>, (28.11.2005).
- Scutt, J. (2005). "Women and Workplace Mobbing", *Women in the Workplace Seminar Series*, Department for Community Development Government of Western Australia.
- Sardoğan ME. ve Kaygusuz C. 2006 Antisosyal Kişilik Bozukluğu Tanısı Almış ve Almamış Olan Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri Açısından İncelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi* 1: 85 102.
- Savaş, F., B. (2007); *İşyerinde Manevi Taciz*, Beta Yayınları, İstanbul
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.
- Sezal, İ. (2002); *Sosyolojiye Giriş*, Martı Kitap ve Yayınevi, Ankara
- Solmuş T. (2005), *İşyerinde Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Psikolojik şiddet)", İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2.
- Solmuş, T. (2008). *Bağlanma ve Aşkın İki Yüzü*. İstanbul; Sistem Yayıncılık. 58



- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spratlen, L.P.(1995), Interpersonal conflict which includes mistreatment in a university workplace, *Violence and Victims*, 10 (4): 285–297.
- Şimşek, A.S. (2013), Mobbing Kaderimiz midir?, Barış araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi, Sayı:2, Cilt:1, 36-45.
- Tan, Ç. (2006). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37- 68
- Tanoğlu, Ş., Ç.(2006), İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Tarhan, N. (2003). Psikolojik Savaş-Gri Propaganda. Timaş Yayınlar. İstanbul
- Tarhan, Ö. (2015). Sosyal bilgiler öğretmeni adaylarının politik okuryazarlığa ilişkin görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9, 649-669.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Taşpınar, F. ve Saylı, H. (2008). Mobbing and bullying in the workplace and how you survive if you are mobbed. Afyon Kocatepe University. <http://ces.epoka.edu.al/icme/10.pdf>. 11.04.2013.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Yıldırma)*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Tınaz, P. (2006). Yıldırma: İşyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3: 11-22
- Tutar, H. İş Yerinde Psikolojik Şiddet sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi* (2: 2) 2004 101-128.
- Tutar, H. (2004). İşyerlerinde Psikolojik Şiddet, 3.Baskı, Platin Yayıncılık: Ankara.
- Tutar, H. (2015). Mobbing. Nedenleri ve başa çıkma stratejileri: Kuramsal yaklaşım. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Türkçapar M.,H, Işık B. (2000). Borderline kişilik bozukluğu. *Psikiyatri Dünyası*;4:44-9.
- Türkçapar, H. Güriz, O. Özel, A. Işık, B. Dönbak Örsel S. (2004). Antisosyal Kişilik Bozukluğu Olan Hastalarda Öfke ve Depresyonun İlişkisi. *Türk Psikiyatri Dergisi* ;15(2):119-124.
- Türkiye insan hakları ve eşitlik kurumu kanunu.(2016).  
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6701.pdf>
- Vartia, M. and Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 113–126.
- Vartia, M. V. (2003). “Workplace Bullying- A Study on the Work Environment, Wellbeing and Health”, Unpublished PhD Thesis, Helsingfors,  
<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/psyko/vk/vartia-vaanen/workplace.pdf>, (28.11.2005).
- Weber, L. J., & Cummings, A. L. (2003). Research and theory: Relationships among spirituality, social support and childhood maltreatment in university students. *Counseling and Values*, 47(2), 82- 95.
- Westhues, K. (2002). “At the Mercy of the MOB”, OH&S Canada, December; Vol. 18, 8; pp. 30-36.

- World Health Organization (WHO). (2003). Raising Awareness of Psychological Harassment at Work, WHO: Occupational and Environmental Health Programme, Protecting Workers" Health Series, No:4, Geneva, p.12.  
[http://www.cepis.ops-oms.org/foro\\_hispano/BVS/bvsacd/cd49/038924.pdf](http://www.cepis.ops-oms.org/foro_hispano/BVS/bvsacd/cd49/038924.pdf) .  
 (Erişim tarihi: 10.07.2009). Issue:2, 148-156.
- Wornhamm, D. (2003). "Descriptive Investigation of Morality and Victimization at Work", Journal of Business Ethics, Netherlands, Vol. 45, pp. 29-40
- Yavuz, H. (2007). Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin, 9. Baskı.
- Yılmaz A. - Özler E. D., Mercan N. (2008), Mobbing Ve Örgüt İklimi İle İlişkinine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", Electronic Journal of Social Sciences, 2008, C.7 S.26 (334-357)
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2011). Göreve Yeni Başlayan Özel Dershane Öğretmenlerinin Kurumların- daki Çalışma Koşullarına İlişkin Görüşleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 11 (2), 635-650
- Yüçetürk, E. (2002a). "Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları Düş mü? Gerçek mi?", <http://www.bilgiyönetimorg/cm/paper/yaz.ark.php>, (28.11.2005).
- Yüçetürk, E. (2002b). "Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing", <http://www.bilgiyönetimi.org/cm/paper/yaz.ark.php>, (28.11.2005)
- Yüksel, R. F. (2015). Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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 Organizational Psychology*, 5(2), pp. 215-237.

Zapf, Dieter (1999), "Organizational, Work Group Related and Personel Causes of Psikolojik siddet Bllying at Work", *International Journal of Manpower*, 20, No:1/2, 75-80

Zapf, D. ve Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10 (4), 497- 522. [www.http://bullyonline.org](http://bullyonline.org)

**Ekler**

Ek 1: Ölçek

Ek 2: Görüşme Formu

Ek 3: Etik Kurulu Kararı

Ek 4: Ölçek İzin Yazısı

Ek 5: Ölçek Onay Yazısı

Ek 6: Özgeçmiş

EK 7: Orijinallik Raporu

### EK 1: Ölçek

Size uygun seçeneğin içine (X) işareti koyarak cevaplamanız beklenmektedir.						
	Cinsiyetiniz	( ) Kadın ( ) Erkek				
	Medeni Durumunuz	( ) Evli ( ) Bekâr ( ) Boşanmış ( ) Eşi Vefat Etmiş				
	Yaşınız	( ) 35 yaş altı ( ) 35-40 ( ) 41-45 ( ) 50 yaş üstü				
	Kıdeminiz	( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 20 yıldan fazla				
	Görev Durumu	( ) Okul Müdürü ( ) Müdür Yardımcısı				
	Aile Yaşam Durumu	( ) Aile İle Yaşıyor ( ) Aileden Uzakta				
			<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b> <b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1	Üstlerim tarafından kendimi gösterme imkânım kısıtlanıyor					
2	İş ortamında sürekli sözüm kesiliyor					
3	Çalışma arkadaşlarım tarafından kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor					
4	Yüzüme karşı bağırlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorum					
5	Yaptığım iş sürekli eleştiriliyor					
6	Özel yaşamım sürekli eleştiriliyor					
7	Telefonla rahatsız ediliyorum					
8	Sözlü tehditler alıyorum					
9	Yazılı tehditler alıyorum					
10	Jestler ve bakışlar gönderilerek ilişki kurmam reddediliyor					
11	İmalarda bulunularak ilişki kurmam reddediliyor					
12	Çevremdeki insanlar benimle konuşmak istemiyorlar					
13	Kimseyle konuşamıyorum ve başkalarına ulaşmam engelleniyor					
14	Bana diğerlerinden ayrılmış bir iş veya çalışma mekânı veriliyor					
15	Çalışma arkadaşlarımla benimle konuşması yasaklanıyor					
16	Sanki o ortamda yokmuşum gibi davranılıyor					
17	İnsanlar arkamdan kötü konuşuyor					
18	Ortalıkta benimle ilgili asılsız söylentiler dolaşıyor					
19	Gülünç durumlara düşürülüyorum					
20	Akıl hastasıymışım gibi davranılıyor					
21	Psikolojik tedaviye ihtiyacım olduğu şeklinde baskı yapılıyor					
22	Bir özürle/Kusurumla veya dış görünüşümle alay ediliyor					
23	Gülünç duruma düşmem için yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit ediliyor					
24	Dini veya siyasi görüşümle alay ediliyor					

25	Özel yaşamımla alay ediliyor					
26	Etnik kökenim veya milliyetimle alay ediliyor					
27	Özgüvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanıyorum					
28	Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor					
29	Kararlarım sürekli sorgulanıyor					
30	Müstehcen veya alçaltıcı isimlerle anılıyorum					
31	Cinsel imalara maruz kalıyorum					
32	Bana yönelik özel bir görev verilmiyor					
33	Bana verilen işler geri alınıyor, yeni bir iş yaratmam engelleniyor					
34	Yapmam için anlamsız işler veriliyor					
35	Sahip olduğum nitelik ve yeteneğin altında işler veriliyor					
36	Yaptığım işlerde sürekli değişiklik yapılıyor					
37	Özgüvenimi etkileyecek işler veriliyor					
38	İtibarımı düşürecek şekilde, bilinçli olarak yapamayacağım işler veriliyor					
39	Bana mali yük getirecek genel zararlara maruz kalıyorum					
40	İşyerime veya evime zarar vermek için kazalara neden olunuyor					
41	Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorum					
42	Fiziksel şiddet içerikli tehditler alıyorum					
43	Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor					
44	Sağlığım için ciddi sonuçlar doğuracak fiziksel saldırılar uygulanıyor					
45	Doğrudan cinsel saldırılara (taciz v.b) maruz kalıyorum					

## EK 2: Görüşme Formu

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN YILDIRMAYA UĞRAMA DÜZEYLERİ YÜZYÜZE GÖRÜŞME FORMU

1. Üstleriniz size yıldırma davranışı yapıyor mu?

1. ( ) Evet 2. ( ) Hayır 3. ( ) Kısmen

Eğer cevabınız “evet” ya da “kısmen” ise, üstlerinizin size yaptığı yıldırma davranışlarını yazınız.

2. Üstlerinizin size yaptığı yıldırma davranışlarının nedenleri nelerdir?

3. Üstleriniz size yıldırma davranışı yaptığında nasıl etkileniyorsunuz?

4. Üstlerinizin yaptığı yıldırma ile başa çıkmada nasıl bir strateji takip ediyorsunuz?

2. Öğretmenleriniz size yıldırma davranışı yapıyor mu?

5. ( ) Evet 2. ( ) Hayır 3. ( ) Kısmen

Eğer cevabınız “evet” ya da “kısmen” ise, Öğretmenlerinizin size yaptığı yıldırma davranışlarını yazınız.

6. Öğretmenlerinizin size yaptığı yıldırma davranışlarının nedenleri nelerdir?

7. Öğretmenleriniz size yıldırma davranışı yaptığında nasıl etkileniyorsunuz?

8. Öğretmenlerinizin yaptığı yıldırma ile başa çıkmada nasıl bir strateji takip ediyorsunuz?

3. Velileriniz size yıldırma davranışı yapıyor mu?

9. ( ) Evet 2. ( ) Hayır 3. ( ) Kısmen

Eğer cevabınız “evet” ya da “kısmen” ise, üstlerinizin size yaptığı yıldırma davranışlarını yazınız.

10. Velilerinizin size yaptığı yıldırma davranışlarının nedenleri nelerdir?

11. Velilerinizin size yıldırma davranışları yaptığında nasıl etkileniyorsunuz?

12. Velilerinizin yaptığı yıldırma davranışları ile başa çıkmada nasıl bir strateji takip ediyorsunuz?



4. Başka okul yöneticileri size yıldırma davranışı yapıyor mu?

13. ( ) Evet 2. ( ) Hayır 3. ( ) Kısmen

Eğer cevabınız “evet” ya da “kısmen” ise, üstlerinizin size yaptığı yıldırma davranışlarını yazınız.

14. Başka okul yöneticilerinin size yaptığı yıldırma davranışlarının nedenleri nelerdir?

15. Başka okul yöneticileri size yıldırma davranışı yaptığında nasıl etkileniyorsunuz?

16. Başka okul yöneticileri yaptığı yıldırma ile başa çıkmada nasıl bir strateji takip ediyorsunuz?

5. Öğrencileriniz size yıldırma davranışı yapıyor mu?

17. ( ) Evet 2. ( ) Hayır 3. ( ) Kısmen

Eğer cevabınız “evet” ya da “kısmen” ise, üstlerinizin size yaptığı yıldırma davranışlarını yazınız.

18. Öğrencilerinizin size yaptığı yıldırma davranışlarının nedenleri nelerdir?

19. Öğrencileriniz size yıldırma davranışı yaptığında nasıl etkileniyorsunuz?

20. Öğrencilerinizin yaptığı yıldırma ile başa çıkmada nasıl bir strateji takip ediyorsunuz?

### EK 3: Etik Kurulu Kararı



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

04.03.2019

Sayın Sait Ürey

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2019/289 proje numaralı ve "Okul Yöneticilerine Uygulanan Yıldırma Düzeyleri ve Yöneticilere olan Etkileri" başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

*Direnç Kanol*

**Not:** Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.

## EK 4: Ölçek İzin Yazısı

İlt: Sait Anket İzni Gelen Kutusu x



**Sait Ürey**  
Alıcı: ben

---

Gönderen: Umut AVCI <umut@mu.edu.tr>  
Gönderildi: 14 Şubat 2018 Çarşamba 10:51  
Kime: sait ürey <saiturey@hotmail.com>  
Konu: YNT: Anket İzni

Sait hocam,

Öncelikle çalışmalarınızda kolaylıklar ve başarılar dilerim. Çalışmada kullandığım anketi atıf yapmak koşuluyla çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Muğla'dan selamlar...

**Prof. Dr. Umut AVCI**  
Muğla Sıtkı Kocman Üniversitesi

---

Kimden: sait ürey [saiturey@hotmail.com]  
Gönderildi: 07 Şubat 2018 Çarşamba 13:34  
Kime: Umut AVCI; ufka@gazi.edu.tr  
Konu: Anket İzni


Değerli Hocam, "Yıldırma (Mobbing) ve Kişilik İlişkisi:Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir araştırma" çalışmasında kullanmış olduğunuz anketinizi;  
"Örgütsel Adalet Bağlamında Okul Yöneticilerine Uygulanan Mobbing Üzerine Bir araştırma "adlı doktora tezimde ve tezimden türeteceğim makalemde kullanmak istiyorum.

Bu konuda sizlerden anket izni konusunda yardımcı olmanızı istiyorum.

Teşekkür ederim.

Sait Ürey  
Kalecik İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Şube Müdürü  
05054015583

## EK 5: Ölçek Onay Yazısı



**T.C**  
**KALECİK KAYMAKAMLIĞI**  
**İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü**  
**(İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü)**

**Sayı : 15479041-903.99-E.4697857** 06/03/2018  
**Konu : Sait ÜREY- Araştırma İzni**

**KAYMAKAMLIK MAKAMINA**  
**KALECİK**

İlgi : 02.03.2018 tarihli dilekçe.

İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü Sait ÜREY Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde Doktora yapmaktadır. Doktora Tez Çalışmasındaki "Örgütsel Adalet Bağlamında Okul Yöneticilerine Uygulanan Mobbing Üzerine Bir Araştırma" adlı tezinde ve tezinden türeteceği makalesinde ekteki anketi ve mülakat sorularını Kalecik İlçesindeki okul/kurum yöneticilerine uygulamak istemektedir. İlgilinin anketi ve mülakat soruları Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınıza arz ederim.

Durali SOMUNCU  
İlçe Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
06/03/2018

Dr.Abdullah Abid ÖZTOPRAK  
Kaymakam

EK:  
1-Dilekçe  
2- Anket ve Mülakat Soruları

Adres:  
Elektronik Ağ:  
e-mevta

Bilgi için:  
Tel:  
Faks:

www.oztoprak.org.tr adresinden 1a9a-16ac-3893-8566-6f04 koda ticareti edilebilir.

## EK:6 Özgeçmiş

**Adınız- Soyadı** : Sait ÜREY  
**Halen Görev Yaptığı İl/İlçe** : Ankara / Kalecik  
**Branşınız** : Sınıf Öğretmenliği  
**Telefon numarası:** : 0 5054015583  
**e-mail adresi:** : saiturey@hotmail.com

### Mezun Olduğu Okullar (Yüksek Öğrenim Düzeyinde):

1. Atatürk Üniversitesi Erzincan Eğitim Yüksek Okulu Sınıf Öğretmenliği 1999
2. Anadolu Üniversitesi AÖF Halkla ilişkiler bölümü 2013
3. Ahmet Yesevi Ün. Tarih ve Eğitim Fakültesi “Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü” Yüksek Lisans. 2013

### İş Deneyimi:

1. 1999 – 2010 Adıyaman Sınıf Öğretmenliği
2. 2010-2013 Adıyaman Müdür Yardımcılığı
3. 2013-2016 Ankara Okul Müdürlüğü
4. 2016 – 2020 Ankara /Kalecik Milli Eğitim Şube Müdürlüğü

### Yayımlanmış Makale

1. Eğitimde Denetimde İkelere Uygunluğun Değerlendirilmesi Evaluation Of Compliance With principles Of Oversight In Education . Sait ÜREY -- Mehmet YILMAZ. The Journal of Academic Social Science Yıl: 3, Sayı: 20, Aralık 2015, s. 144-155
2. Ürey,S. & Baysen,E,(2020). The Effect of Negative Emotions Appeared as a Result of Psychological Intimidation Applied to School Administrators. *Revista Argentina de Clínica Psicológica 2020, Vol. XXIX, N°5, 863-877*  
DOI: 10.24205/03276716.2020.1083

## K 7: Orijinallik Raporu

sait tez

ORIJINALLIK RAPORU

% <b>8</b>	%	% <b>8</b>	%
BENZERLIK ENDEKSI	INTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

- 1** AVCI, Umut and KAYA, Ufuk. "Yıldırma algısı ve etkileri: Hizmet sektöründe bir araştırma", Ankara Üniversitesi, 2013. %3

Yayın
- 2** Doğan, Mehmet Ali(Tengilimoğlu, Dilaver ). "İlköğretim okullarında öğretmenlere uygulanan psikolojik şiddetin (Mobbing) iş doyumuna etkisi : Ankara ili Sincan ilçesi örneği", Atılım Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, . <%1

Yayın
- 3** SAĞLAM ÇİÇEK, Aycan. "Teachers' Views About Mobbing (Psychological Violence) at Elementary Schools", Anı Yayıncılık, 2008. <%1

Yayın
- 4** AYDIN, Şule, ŞAHİN, Nilüfer and UZUN, Dilek. "Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Şiddet Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", Çukurova Üniversitesi, 2007. <%1

Yayın