

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YILDIRMA DAVRANIŞLARININ BELEDİYE  
ÇALIŞANLARI TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ:  
BİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNDE ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Ramazan TİYEK**

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adem UĞUR**

**MAYIS – 2011**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YILDIRMA DAVRANIŞLARININ BELEDİYE  
ÇALIŞANLARI TARAFINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR BÜYÜKŞEHİR  
BELEDİYESİNDE ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Ramazan TİYEK

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi

Bu tez 25/05/2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

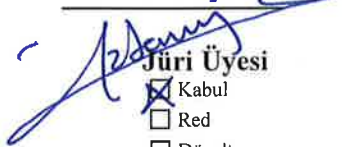
Prof. Dr. Ali SEYYAR

  
Jüri Başkanı  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme


Prof. Dr. Adem UĞUR

  
Jüri Üyesi  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR

  
Jüri Üyesi  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

  
Jüri Üyesi  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Doç. Dr. Tuncay GÜLEĞLU

  
Jüri Üyesi  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Ramazan TİYEK**

**25.05.2011**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını ve desteğini esirgemeyen öncelikle danışman hocam Prof. Dr. Adem UĞUR'a, Prof. Dr. Ali SEYYAR'a ve Doç. Dr. Rana Özen KUTANIS'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Araştırma anketimi hazırlamamda yardımcı olan Öğretim Üyesi Dr. Sibel Gök'e de teşekkürlerimi sunuyorum. Anlayış ve sabırla beni sürekli destekleyen eşime ve aileme şükranlarımı sunuyorum. Bugünlere gelmemdeki katkılarını hiçbir zaman inkar edemeyeceğim İlkokul öğretmenim başta olmak üzere tüm hocalarıma teşekkür ediyorum. Ayrıca bu çalışmanın araştırma bölümünde bana yardımcı olan Büyükşehir Belediyesi Yöneticilerine ve araştırmaya görüşleri ile katılan tüm katılımcılara teşekkür ediyorum.

**Ramazan TİYEK**

**25 Mayıs 2011**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ.....</b>	<b>vi</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ.....</b>	<b>xi</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>xii</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: YILDIRMA’NIN KURAMSAL VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....</b>	<b>7</b>
1.1.Yıldırma Kavramının Kökeni ve Tarihçesi.....	7
1.2.Yıldırma Kavramının Tanımı, Kapsamı ve Ayırt Edici Özellikleri.....	10
1.3.Yıldırma’nın Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	13
1.3.1. Zorbalık (Bullying).....	13
1.3.2. Çatışma (Conflict).....	17
1.3.3. Stres (Stress).....	20
1.3.4. Şiddet (Violence).....	23
1.3.5. Cinsel Taciz (Sexual Harassment).....	25
1.3.6. Önisizm / Sinisizm.....	28
1.4. Yıldırma Sürecinin Aşamaları.....	30
1.4.1. Yıldırma Sürecinde Propaganda.....	30
1.4.2. Yıldırma Oluşum Süreci.....	31
1.4.3. Yıldırma Süreci Aşamaları.....	32
1.5. Yıldırma Davranışları Tipolojisi.....	34

1.6. Yıldırma ile ilgili Yapılmış Çalışmalar .....	38
1.6.1. Yıldırma ile ilgili Dünya’da Yapılmış Çalışmalar .....	38
1.6.2. Yıldırma ile ilgili Türkiye’de Yapılmış Çalışmalar .....	40
1.7. Yıldırma Sürecinin Aktörleri .....	44
1.7.1. Yıldırma Uygulayıcılarının Kişilik Özellikleri .....	44
1.7.2. Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özellikleri .....	47
1.7.3. İzleyici veya İzleyicilerin Özellikleri .....	53
<b>BÖLÜM 2: ÇALIŞMA HAYATINDA YILDIRMA.....</b>	<b>56</b>
2.1. Yıldırma’ya Yol Açan Toplumsal Değişimler.....	56
2.2. Yıldırma’ya Yol Açan Yönetimsel ve İşletmeye Özgü Faktörler.....	58
2.2.1. Kurumsallaşma.....	58
2.2.2. Değişim Yönetimi .....	60
2.2.3. Organizasyon Yapıları.....	62
2.2.4. Yönetim .....	63
2.2.5. Liderlik Tarzları .....	69
2.2.6. Sektörel Farklılıklar.....	71
2.2.7. Zayıf İşletme Kültürü ve İklimi.....	73
2.2.8. Etik Bozulma ve İlkesizlik .....	74
2.2.9. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği .....	77
2.2.10. Zayıf İletişim ve Dedikodu.....	78
2.3. İşletmelerde Görülen Yıldırma Türleri .....	80
2.3.1. Dikey Yıldırma .....	80
2.3.2. Yatay Yıldırma .....	82
2.4. Yıldırma’nın İşletmeye Etkileri .....	83
2.5. Yıldırma’nın Birey Üzerindeki Etkileri.....	85

2.6. Yıldırma'nın Aile Üzerindeki Etkileri .....	88
2.7. Yıldırma'nın Topluma ve Ülke Ekonomisine Etkileri .....	89
2.8. Yıldırma ile Mücadele Yöntemleri .....	90
2.8.1. Yıldırma ile Bireysel Olarak Mücadele.....	90
2.8.2. Yıldırma ile Kurumsal Olarak Mücadele .....	93
2.8.3. Yıldırma ile Toplumsal Olarak Mücadele Etme .....	101
2.8.4. Sivil Toplum Kuruluşlarının Mücadelesi .....	104
2.8.5. Hükümet yada Devletin Mücadelesi .....	105
2.8.6. Yasal Açıdan Mücadele.....	107
2.9. Belediyelerde Yıldırma Davranışı .....	122
2.9.1. Kamu Yönetimi .....	122
2.9.2. Kamu Yönetimi ile Özel Yönetim.....	122
2.9.3. Yerel Yönetimler .....	126
2.9.4. Belediyelerin Yapısı Açısından Yıldırma Davranışlarının İncelenmesi ....	131

**BÖLÜM 3: YILDIRMA DAVRANIŞLARININ BELEDİYE ÇALIŞANLARI  
TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA .....** 136

3.1. Araştırmanın Çerçevesi.....	136
3.1.1. Araştırmanın Amacı .....	136
3.1.2. Araştırmanın Önemi .....	138
3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem .....	139
3.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi .....	140
3.1.5. Araştırmanın Kısıtları.....	145
3.1.6. Araştırmanın Varsayımları .....	145
3.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu .....	146

3.2.1. Demografik Veriler .....	146
3.2.2. Araştırma Sonuçları.....	154
3.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	178
3.4. Yıldırma Davranışlarının Değerlendirilmesi ile İlgili Görüşme Sonuçları .....	242
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>249</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>262</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>300</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>314</b>



## KISALTMALAR LİSTESİ

- ILO** : International Labour Organization (Uluslar arası Çalışma Örgütü)
- KİT** : Kamu İktisadi Teşekkülleri
- MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı
- TBMM** : Türkiye Büyük Millet Meclisi
- WHO** : World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)
- YÖK** : Yüksek Öğretim Kurumu
- İPTÖ** : İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Yıldırma Parametreleri.....	12
<b>Tablo 2.</b> Yıldırma ile Çatışma Arasındaki İlişki .....	20
<b>Tablo 3.</b> Yıldırma Konusunda Ülkemizdeki Doktora Tezleri.....	42
<b>Tablo 4.</b> Amerika Toplumun Tipik Özellikleri ve Yıldırma Davranışları ile İlişkisi ....	57
<b>Tablo 5.</b> Yıldırma Davranışları ile Örnek Olayların Oluşturulması.....	142
<b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti .....	146
<b>Tablo 7.</b> Araştırmaya Katılanların Yaşları Dağılımları.....	146
<b>Tablo 8.</b> Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu .....	147
<b>Tablo 9.</b> Araştırmaya Katılanların Kardeş Sayıları .....	148
<b>Tablo 10.</b> Araştırmaya Katılanların Ailelerinin Toplam Gelirleri .....	149
<b>Tablo 11.</b> Araştırmaya Katılanların Statüleri .....	149
<b>Tablo 12.</b> Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu.....	150
<b>Tablo 13.</b> Araştırmaya Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri.....	151
<b>Tablo 14.</b> Araştırmaya Katılanların Kadro Hizmet Sınıfları.....	152
<b>Tablo 15.</b> Çalışanların Yöneticilerinin Yönetim Becerilerini Değerlendirmeleri.....	153
<b>Tablo 16.</b> Yöneticilerin Kendi Yönetim Becerilerini Değerlendirmeleri.....	154
<b>Tablo 17.</b> Araştırmaya Katılanların Kariyer Hedefleri.....	155
<b>Tablo 18.</b> Araştırmaya Katılanların Yıldırma'ya Uğrama Durumları .....	156
<b>Tablo 19.</b> Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Uğrama Sıklıkları.....	158
<b>Tablo 20.</b> Yöneticilere Göre Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Uğrama Sıklıkları .....	160
<b>Tablo 21.</b> Araştırmaya Katılanların Kurumdan Ayrılma Düşünceleri .....	161
<b>Tablo 22.</b> Araştırmaya Katılanların Kurumdan Ayrılma Nedenleri.....	162
<b>Tablo 23.</b> Araştırmaya Katılanların Yıldırma Davranışlarına Uğrama Zamanları.....	163

<b>Tablo 24.</b> Araştırmaya Katılanların Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Süreleri .	164
<b>Tablo 25.</b> Araştırmaya Katılanların Yıldırma Davranışlarını ‘Rutin’ Olarak Değerlendirmeleri.....	165
<b>Tablo 26.</b> Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirenler.....	166
<b>Tablo 27.</b> Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Şahit Olma Durumları.....	166
<b>Tablo 28.</b> Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Hangi Sıklıkta Şahit Oldukları.....	167
<b>Tablo 29.</b> İşyerinde Yaşanan Yıldırma Davranışlarını Önleyebilmede Prosedürler ....	167
<b>Tablo 30.</b> Çalışanların Yıldırma Davranışlarının Çözümü Konusundaki Görüşleri ....	169
<b>Tablo 31.</b> Yöneticilerin Yıldırma Davranışlarının Çözümü Konusundaki Görüşleri ..	172
<b>Tablo 32.</b> Çalışanların Örnek Olaylar Hakkındaki Değerlendirmeleri .....	174
<b>Tablo 33.</b> Yöneticilerin Örnek Olay Davranışlarını Değerlendirmeleri.....	176
<b>Tablo 34.</b> Katılımcıların Pozisyonları ile Psikolojik Baskı'ya Uğramaları Arasındaki İlişki .....	179
<b>Tablo 35.</b> Katılımcıların Pozisyonları ile Yıldırma Davranışlarını Değerlendirmeleri	180
<b>Tablo 36.</b> Katılımcıların Pozisyonları ile Örnek Olayları Değerlendirmeleri.....	181
<b>Tablo 37.</b> Katılımcıların Pozisyonları ile İşten Ayrılma Düşünceleri Arasındaki İlişki .....	182
<b>Tablo 38.</b> Katılımcıların Pozisyonları ile İşten Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki..	182
<b>Tablo 39.</b> Katılımcıların Pozisyonları ile Yıldırma'yı Rutin Olarak Değerlendirmeleri .....	183
<b>Tablo 40.</b> Çalışanların Yıldırma'ya Uğrama Durumu .....	184
<b>Tablo 41.</b> Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Uğrama Sıklıkları.....	185
<b>Tablo 42.</b> Çalışanların Yıldırma'ya Uğramaları ile Örnek Olayları Değerlendirmeleri .....	186
<b>Tablo 43.</b> Çalışanların Yıldırma'ya Uğramaları ile Kurumdan Ayrılma Düşünceleri .	187
<b>Tablo 44.</b> Çalışanların Yıldırma'ya Uğramaları ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki .....	188
<b>Tablo 45.</b> Yıldırma'ya Uğrama ile Yıldırma Davranışlarını Rutin Olarak Değerlendirme .....	189

<b>Tablo 46.</b> Yıldırma'ya Uğrama ile Yöneticilerin Yönetim Becerileri Arasındaki İlişki .....	190
<b>Tablo 47.</b> Kurumdan Ayrılma Düşüncesi ile Yöneticilerin Yönetim Becerileri Arasındaki İlişki.....	192
<b>Tablo 48.</b> Yöneticilerin Yönetim Becerileri ile Yıldırma Davranışlarının “Rutin” Olarak Değerlendirilmeleri .....	194
<b>Tablo 49.</b> Çalışanların Kariyer Hedefleri ile Yıldırma'ya Uğramaları Arasındaki İlişki .....	195
<b>Tablo 50.</b> Yıldırma'ya Uğrama ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki ..	196
<b>Tablo 51.</b> Yıldırma'ya Uğrama ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki ...	197
<b>Tablo 52.</b> Yıldırma'ya Uğrama ile Yıldırma Davranışlarının Çözümü Arasındaki İlişki .....	198
<b>Tablo 53.</b> Çalışanların Statüleri ile Kurumdan Ayrılma Düşünceleri Arasındaki İlişki .....	199
<b>Tablo 54.</b> Kurumdan Ayrılma Düşüncesinin Çalışanların Kendi Statülerindeki Oranları .....	200
<b>Tablo 55.</b> Çalışanların Yıldırma'ya Uğramaları ile Yıldırma'yı Rutin Olarak Değerlendirmeleri.....	200
<b>Tablo 56.</b> Çalışanların Yıldırma'ya Uğramaları ile Yıldırma'nın Çözümünde Prosedürlerin Rolü .....	201
<b>Tablo 57.</b> Yıldırma'ya Uğrama Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki.....	203
<b>Tablo 58.</b> Kurumdan Ayrılma Düşüncesi ile Yıldırma Davranışlarının Çözümü ile İlgili Prosedürlerin Varlığı .....	204
<b>Tablo 59.</b> Cinsiyet Yıldırma'ya Uğrama Arasındaki İlişki.....	205
<b>Tablo 60.</b> Cinsiyet ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki .....	206
<b>Tablo 61.</b> Cinsiyet ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki .....	206
<b>Tablo 62.</b> Cinsiyet ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki .....	207
<b>Tablo 63.</b> Yaş Aralıkları ile Yıldırma'ya Uğrama Durumları Arasındaki İlişki.....	208
<b>Tablo 64.</b> Yaş Aralıkları ile Kurumdan Ayrılma Düşünceleri Arasındaki İlişki .....	209
<b>Tablo 65.</b> Yaş Aralıkları ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki .....	209

<b>Tablo 66.</b> Medeni Durumu ile Yıldırma'ya Uğrama Arasındaki İlişki .....	210
<b>Tablo 67.</b> Medeni Durum ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki .....	211
<b>Tablo 68.</b> Medeni Durum ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki .....	211
<b>Tablo 69.</b> Ailedeki Kardeş Sayıları ile Yıldırma'ya Uğrama Arasındaki İlişki .....	213
<b>Tablo 70.</b> Ailedeki Kardeş Sayısı ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki .....	214
<b>Tablo 71.</b> Ailedeki Kardeş Sayısı ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki .....	215
<b>Tablo 72.</b> Ailedeki Kardeş Sayısı ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki .....	215
<b>Tablo 73.</b> Statü ile Yıldırma'ya Uğrama Arasındaki İlişki .....	217
<b>Tablo 74.</b> Statü ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki .....	217
<b>Tablo 75.</b> Statü ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki.....	218
<b>Tablo 76.</b> Statü ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki.....	218
<b>Tablo 77.</b> Eğitim Durumu ile Yıldırma'ya Uğrama Arasındaki İlişki.....	220
<b>Tablo 78.</b> Eğitim Durumu ile Yıldırma Davranışlarına Uğrama Arasındaki İlişki.....	220
<b>Tablo 79.</b> Eğitim Durumu ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki.....	221
<b>Tablo 80.</b> Eğitim Durumu ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki .....	221
<b>Tablo 81.</b> Çalışma Süreleri ile Yıldırma'ya Uğrama Durumları Arasındaki İlişki.....	222
<b>Tablo 82.</b> Çalışma Süresi ile Yıldırma Davranışlarına Uğrama Arasındaki İlişki .....	223
<b>Tablo 83.</b> Çalışma Süresi ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki.....	223
<b>Tablo 84.</b> Çalışma Süresi ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki.....	224
<b>Tablo 85.</b> Hizmet Sınıfları ile Yıldırma'ya Uğrama Arasındaki İlişki .....	225
<b>Tablo 86.</b> Hizmet Sınıfları ile Yıldırma Davranışlarına Uğrama Arasındaki İlişki .....	226
<b>Tablo 87.</b> Hizmet Sınıfları ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki.....	227
<b>Tablo 88.</b> Hizmet Sınıfları ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki.....	227
<b>Tablo 89.</b> Toplam Gelir ile Yıldırma'ya Uğrama Arasındaki İlişki .....	228
<b>Tablo 90.</b> Toplam Gelir ile Yıldırma Davranışlarına Uğrama Arasındaki İlişki .....	229

<b>Tablo 91.</b> Toplam Gelir ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki .....	229
<b>Tablo 92.</b> Toplam Gelir ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki .....	230
<b>Tablo 93.</b> Cinsiyet ile İşe Yönelik Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki .....	231
<b>Tablo 94.</b> Demografik Özellikler ile İşe Yönelik Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki.....	232
<b>Tablo 95.</b> Cinsiyet ile İtibarı Zedeleyen Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki...	233
<b>Tablo 96.</b> Demografik Özellikler ile İtibarı Zedeleyen Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki .....	234
<b>Tablo 97.</b> Cinsiyet ile Dışlayan Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki.....	235
<b>Tablo 98.</b> Demografik Özellikler ile Dışlayan Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki.....	236
<b>Tablo 99.</b> Cinsiyet ile Yazılı-Sözlü-Görsel Saldırıları Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki.....	237
<b>Tablo 100.</b> Demografik Özellikler ile Yazılı-Sözlü-Görsel Saldırıları Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki .....	238
<b>Tablo 101.</b> Demografik Özellikler ile Yıldırma Davranışlarının "Rutin" Olarak Değerlendirilmeleri .....	240
<b>Tablo 102.</b> Yıldırma Davranışları Parametreleri .....	242

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Yıldırma Oluşum Süreci .....	31
Şekil 2. Yıldırma Sürecinin Aşamaları .....	34
Şekil 3. Yıldırma Gelişim Evreleri .....	102

<b>Tezin Başlığı:</b> Yıldırma Davranışlarının Belediye Çalışanları Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma
<b>Tezin Yazarı:</b> Ramazan Tiyek <b>Danışman:</b> Prof. Dr. Adem UĞUR
<b>Kabul Tarihi:</b> 25 Mayıs 2011 <b>Sayfa Sayısı:</b> xiii (ön kısım) + 299 (tez) + 14 (ekler)
<b>Anabilimdalı:</b> Çalışma Ekonomisi
<p>Bu çalışmanın amacını, bir büyükşehir belediyesi çalışanları tarafından yıldırma'nın, yıldırma davranışlarının nasıl algılandığını ve çalışanlar tarafından değerlendirilen yıldırma davranışlarının yöneticileri tarafından nasıl değerlendirildiğini tespit etmek oluşturmaktadır. Dikey olarak gerçekleşen yıldırma davranışlarında, çalışanlar tarafından yıldırma olarak algılanan olumsuz işyeri davranışlarının, yıldırma parametreleri de göz önünde bulundurularak analiz edilmesi ve çalışanların yıldırma şeklinde değerlendirdikleri davranışların yöneticileri tarafından da benzer şekilde algılanıp algılanmadığını tespit etmek bu araştırma ile ulaşılmak istenen hedefler arasındadır. Araştırmada çalışanların yıldırma davranışlarını yorumlamalarının daha doğru ve tutarlı bir şekilde değerlendirilebilmesi için yıldırma ile ilgili aynı anlama gelen benzer ifadelerin değerlendirilmesine de yer verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti, yaşları, medeni durumu, ailelerindeki kardeş sayıları, ailelerin toplam gelirleri, statüleri, eğitim durumu, işyerinde çalışma süreleri ve çalıştıkları kadroların bulunduğu hizmet süreleri ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişki de tespit edilmeye çalışılmıştır.</p> <p>Araştırma genel olarak dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yıldırma kavramının tanımı, kapsamı, kuramsal ve tarihsel gelişimi, yıldırmanın benzer kavramlarla ilişkisi, yıldırma sürecinin aşamaları, yıldırma davranışları tipolojisi, yıldırma uygulayan saldırganlar ve bu davranışlara maruz kalan mağdurların kişisel özellikleri ile yıldırma ile ilgili ülkemizde ve Dünya'da yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde yıldırmaya yol açan toplumsal değişimler, işletmelerde yıldırma davranışlarına neden olabilecek bazı uygulamalar, işletmelerde görülen yıldırma davranışları, yıldırma davranışlarının işletmelere, bireylere, ailelere ve kurumlara etkileri ve yıldırma ile mücadele yöntemleri ile araştırma yapılan büyükşehir belediyesi hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde ise yıldırma davranışlarının belediye çalışanları tarafından değerlendirmelerine yönelik araştırma sonuçları yer almaktadır. Son bölümde ise yıldırma davranışları ile ilgili literatüre katkı yapması düşünülen sonuç ve önerilerden oluşan bir değerlendirmeye yer verilmiştir.</p>
<b>Anahtar kelimeler:</b> Yıldırma, Zorbalık, Çatışma, Şiddet, Büyükşehir Belediyesi



<b>Title of the Thesis:</b> Evaluation Of Mobbing Behaviour By Municipal Employees: A Research On Metropolitan Municipality Employees	
<b>Author:</b> Ramazan Tiyek	<b>Supervisor:</b> Prof. Dr. Adem UĞUR
<b>Date:</b> 25 May 2011	<b>Nu. of pages:</b> xiii (pre text) + 299 (main body) + 14(app.)
<b>Department:</b> Labour Economics	
<p>Aim of this study is to detect how the mobbing has been perceived by a metropolitan municipality staff and how the attitudes identified as mobbing by the staff has been evaluated by their superiors. One of the main purposes of this study is to analyse the negative workplace behaviors that are perceived as mobbing by the staff on the mobbing behaviors that committed hierarchically downwards, considering mobbing parameters, and to detect whether the superiors perceive some behaviors as mobbing like their staff perceive. Similar expressions that have similar meaning with mobbing have been used on this study in order the staff to interpret mobbing behaviors more accurately and more consistently. It has been pursued that correlation of gender, age, marital status, number of brothers and sisters, total income of the family, job status, education level, term of employment and term of the current position information of survey participants with evaluation of their mobbing behaviors.</p> <p>The study has been composed of four chapters. Definition, scope, theoretical and historical progression and relation with similar terms of the mobbing term, and stages of mobbing process, typology of mobbing behaviors, personal characteristics of the violators committing mobbing and the victims subjected to mobbing and domestic and international studies have included in the first chapter. The social changes causing mobbing, some practises resulting to mobbing on corporations, impacts of mobbing on individuals, families and organizations, and methods of fight against mobbing and general information on the municipalities at which survey has been carried out has been given at the second chapter. Results of the survey on the mobbing perception of the municipality staff is explained at third chapter. Finally, conclusions and recommendations that could distribute to the literature was discussed at last chapter.</p>	
<b>Keywords:</b> Mobbing, Bullying, Conflict, Violence, Metropolitan Municipality	

## GİRİŞ

Yıldırma, çalışanların işyerlerinde karşılaştıkları, onları rahatsız eden ve işyerinde negatif bir çalışma ortamının oluşmasına neden olabilen olumsuz işyeri davranışı olarak tanımlanabilir. Yıldırma davranışları iş ortamında, belirli bir zaman aralığında ve belirli sıklık derecelerinde meydana gelir. Yıldırma davranışlarını gerçekleştiren saldırganın belirli bir amacının olduğu bu süreçte taraflar arasında bir güç dengesizliği sözkonusu olup, kurban pozisyonundaki kişileri rahatsız eden ve şiddet derecesi zamanla büyüyen süreç genel olarak yıldırma mağdurlarını doğru tanımlamak için kullanılan kriterlerden oluşmaktadır. Yıldırma davranışlarının doğru bir şekilde değerlendirilerek yorumlanabilmesi için onu tanımlayıcı parametrelerin doğru tespit edilmesi gerekmektedir.

Yıldırma davranışları bazen işyerlerinde karşılaşılan çatışma, stres, zorbalık, işyeri şiddeti ve benzeri kavramlarla karıştırılmaktadır. Bundan dolayı yıldırma kavramının doğru analiz edilerek tanımlanması gerekmektedir. Yıldırma kavramının doğru analiz edilebilmesi içinse yıldırma davranışlarının oluşum süreci ve yıldırma davranışları tipolojilerinin doğru aktarılması gerekmektedir.

Yıldırma davranışlarının gerçekleşmesinde özellikle küreselleşme olgusu ile birlikte artan rekabet ortamının kurumların ayakta kalmalarında onları zor durumda bırakmaları ile kurum yöneticilerinin stresli bir iş ortamında çalışmak zorunda kalmaları ve bu durumun diğer çalışanlara da yansıtılması önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Kurumsallaşamama ve bunun sonucu olarak yetki ve görevleri belli olan çalışan ve yöneticiler yerine bireylere bağlı bir yönetim anlayışının oluşturduğu bir çalışma iklimi ve organizasyonların yapılarının verimli olabilecek şekilde dizayn edilememesi de kurumlarda bu tür davranışların meydana gelmesine davetiye çıkaran unsurların başında gelmektedir. En önemlisi de bireylerin gündelik yaşamlarında önemli bir yer tutan ahlak olgusunun işyerlerindeki bir yansıması olan iş ahlakının yeteri kadar benimsenmemesi ve bu durumun çalışanlar arasında rahatsızlığa neden olmasıdır. Yönetim becerileri yetersiz olan yöneticiler de çalışanlarına karşı yıldırma davranışlarını gerçekleştirebilmektedirler. Yönetici olarak neler yapmasının farkında olamayanlar işlerin eşit dağılımı, bireylere kapasitelerinin altında yada üstünde iş verme gibi nedenlerle çalışanlarına zarar vererek yıldırma davranışlarına neden

olabilmektedirler. Yıldırma davranışları sadece işyerlerinde gerçekleşiyor olmalarına rağmen yıldırma davranışlarına maruz kalan bireyleri sadece işyerinde çalıştıkları zaman dilimlerinde etkilememektedir. Bu süreç bireylerin gündelik yaşamlarını hatta gelecek yıllardaki dönemlerini dahi etkileyebilmektedir. Yıldırma davranışlarına maruz kalan bireyler ruhsal ve fiziksel olarak zarar görmektedirler. Bu durum bireylerin gelecek yıllardaki psikolojilerini, aile yaşantılarını ve toplumla olan ilişkilerini etkilemektedir. Bundan dolayıdır ki yıldırma olgusunun işyerinde gerçekleşen birer rutin davranış olarak değerlendirilmemeleri ve bireyler üzerindeki etkilerinin en aza indirebilecek tedbirlerin alınması gerekmektedir. Özellikle yasal yollara başvuruyla yıldırma davranışlarının meydana gelmesini önleyici, caydırıcı tedbirlerin alınması, bireylerin sağlıklı yaşamalarını, dolayısıyla da kurumda iş barışının oluşmasını ve kurumsal verimliliğin artmasını sağlayıcı olumlu katkıları olacaktır. Nihayetinde kurumsal faydanın artması bireylerin topluma ve devlet yaşamına olumlu anlamda katkı yapacaktır. Bu da toplumsal ilerlemenin çok önemli bir koşulu olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yıldırma vb. davranışların işyerlerinde gerçekleştiği zaman verilecek cezalar yerine bu tür davranışların gerçekleşmelerinin nasıl önüne geçilebilir şeklinde yapılacak çalışmaların daha pozitif katkısının olacağı unutulmamalıdır.

İşyerlerinde çalışma barışını sağlayıcı uygulamaların başında yıldırma davranışlarının gerçekleşmelerinin önüne geçilmesi gelmektedir. Bu kapsamda yıldırma davranışlarının doğru tanımlanması ve bu tanım çerçevesinde de önleyici tedbirlerin alınması gerekmektedir. Yıldırma davranışlarının doğru tanımlanması çok yönlü bir araştırmayı gerektirmektedir. Sadece yıldırma mağdurları ile yapılabilecek bazı araştırmalar nasıl yetersiz kalabilirlerse, aynı şekilde sadece yıldırmanın kendisini tanımlayıcı birkaç parametrenin de göz önünde bulundurulması yine yeterli olmayacaktır. Bundan dolayı bu araştırmada yıldırma davranışlarının gerçekleşme durumları hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından değerlendirilmiştir. Ayrıca yıldırma davranışları ile ilgili seçeneklerin tutarlılıklarını ölçebilmek amacıyla yıldırma davranışlarında meydana gelen bazı süreçlerin araştırmaya katılan katılımcılar tarafından değerlendirilmeleri bu araştırmayı benzer araştırmalardan farklı kılan bir faktördür. Bu araştırmada yatay yıldırma süreci göz ardı edilmiş olup, işyerlerinde en çok karşılaşılan dikey yıldırma türlerinden yukarıdan aşağıya doğru (Yıldırım ve Yıldırım, 2007: 1449; Cemaloğlu ve

Ertürk, 2008: 79; Namie ve Namie, 2009: 25; Can, 2007; 205) gerçekleşen yıldırma türü dikkate alınmıştır.

Dikey olarak gerçekleşen yıldırma davranışlarında, çalışanlar tarafından yıldırma olarak algılanan olumsuz işyeri davranışlarının, yıldırma parametreleri de göz önünde bulundurularak analiz edilmesi ve çalışanların yıldırma şeklinde değerlendirdikleri davranışların yöneticileri tarafından da benzer şekilde algılanıp algılanmadığını tespit etmek bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Bazı araştırmalarda yöneticilerin, çalışanları rahatsız edebilecek olumsuz işyeri davranışlarını kasıtlı olarak yapmadıkları sonucuna varılmıştır. Yıldırma davranışlarının gerçekleşme durumları ile ilgili yapılan bir araştırmada saldırganların yaptıkları davranışlarının hangi sonuçları doğuracağı noktasında herhangi bir düşünce içerisinde olmadıklarını göstermektedir (Matthiesen, Einarsen, 2007: 737). Oysa işyerinde meydana gelen bir olumsuz davranışın yıldırma olarak değerlendirilebilmesi için o davranışı gerçekleştiren kişinin, davranışın muhatabı olan birey hakkında belli bir amacı gerçekleştirme niyetinin olması gerekmektedir.

Tüm Dünya’da ve özellikle de Türkiye’de yapılan araştırmalar genel anlamda çalışanlar tarafından yıldırma olarak adlandırılan davranışların tespitine yönelik araştırmalardır. Yapılan bir araştırma sonucuna göre araştırmaya katılanların üçte biri yıldırma’ya uğradığını söylese de kendisini yıldırma kurbanı olarak görenlerin oranı beşte bir şeklinde çıkmıştır (Jennifer, Cowie, Ananiadou, 2003: 494-495; Heugten, 2009: 16). Bu sonuçlar çalışanların yıldırma olaylarını yorumlarken objektiflikten uzak öznel yorumlar yaptıkları düşüncesini desteklemektedir. Araştırma sonuçlarının bu şekilde çıkması, o işyerinde yaşanan bazı olumsuz davranışların çalışanlar tarafından işyerinin bir kültürü olarak algılanmasında etkisi olduğunu düşünmelerindedir (Jennifer, Cowie, Ananiadou, 2003: 494-495). Çalışanlar tarafından subjektif olarak değerlendirilen olumsuz işyeri davranışlarının, o işyerindeki davranışların uygulayıcıları konumunda yer alan yöneticileri tarafından kasıtlı bir şekilde mi; yoksa bilinçsiz bir şekilde mi gerçekleştiğini ölçebilmek, işyerinde yaşanan olumsuz işyeri davranışlarını azaltabilmek için önemli veriler sunacaktır.

Araştırmanın amacını ifade eden cümleleri başlıklar halinde aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Ülkemizde yıldırma konusunda yapılmış araştırmaların nicel ve nitel olarak zenginleştirilmesine katkı sağlamak.
2. Araştırmaya dayalı bulguların ortaya konmasını sağlamak.
3. Kurumlardaki işyeri koşullarını olumsuz olarak etkileyen yıldırma konusunda çalışanları ve yöneticilerini bilinçlendirmek.
4. Yıldırma mağdurlarına yıldırma ile mücadele yöntemlerini öğretme konusunda katkı sağlamak.
5. Bilinçsiz bir şekilde yıldırma davranışlarını uygulayan saldırganları bilinçlendirerek onların bu davranışları terk edebilmelerine katkı sağlamak.
6. Dünya’da ve Türkiye’de yapılmış çalışmaları da göz önünde bulundurarak, yıldırma kavramını teorik açıdan kapsamlı bir şekilde tanımlayarak yanlış değerlendirmelerin önüne geçilmesini sağlamak.
7. Çalışanların yıldırma olarak adlandırdıkları olayların gerçekte yıldırma davranışları olup olmadıklarını belirlemek.
8. Yıldırma davranışlarının bir yerel yönetim birimi olan belediye çalışanları ve yöneticileri tarafından değerlendirilmesini sağlamak.
9. Yıldırma davranışlarını uygulayan saldırgan ile yıldırma davranışlarına maruz kalan mağdurların işyerinde yaşanan bu tür davranışları nasıl değerlendirdiklerini tespit edebilmek.
10. Araştırma yapılan büyükşehir belediyesindeki çalışanların yıldırma mağduru olmalarında;
  - 10.1. Cinsiyet,
  - 10.2. Yaş,
  - 10.3. Medeni durum,
  - 10.4. Ailelerindeki kardeş sayısı,
  - 10.5. Toplam gelir,
  - 10.6. Eğitim durumu,
  - 10.7. Kıdem,
  - 10.8. Statü,
  - 10.9. Kadro sınıfı gibi özelliklerin etkisini ölçmek.

## **Araştırmanın Önemi**

Yıldırma uygulamaları hakkında literatürde bazı araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda çalışma hayatının güncel konularından birisi olması nedeniyle genel olarak çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalıp kalmadıkları ve bu davranışların neticesinde çalışanlarda oluşan etkileri hakkında sonuçlar yer almakta ve değerlendirilmektedir. Bu araştırmalardaki veriler genel olarak araştırma kapsamındaki çalışanların görüşlerinden ibarettir. Bu araştırmanın bundan önceki araştırmalardan en önemli farkı yıldırma davranışlarının doğru değerlendirilmesini sağlayacak olumsuz işyeri davranışlarının tespitinde yıldırma davranışlarını belirleyen parametrelerin de dikkatli bir şekilde değerlendirilmesidir. Ayrıca, literatürde yıldırma olarak adlandırılan bir davranışın mağdur ve yıldırma uygulayıcıları tarafından o davranış değerlendirilmelerindeki farklılıklarının ya da benzerliklerinin tespitine yönelik bir amacı benimsemesi de araştırmanın önemini artırmaktadır. Daha özet bir ifade ile çalışanlar ve yöneticiler tarafından farklı algılanması muhtemel bir davranışın yıldırma çerçevesinde gerçekten farklı algılanıp algılanmadığının tespit edilmesi bu araştırmayı diğer araştırmalardan farklı yapan en önemli temadır. Yıldırma davranışlarının uygulayıcı konumundaki yöneticiler tarafından belli bir kasıt çerçevesinde yapılıp yapılmadığını öğrenmek, yıldırma kavramının daha iyi tanımlanabilmesine hizmet etmesi açısından da önem arz etmektedir.

Ayrıca araştırmada katılımcıların bir yerel yönetim birimi olan belediye çalışanları olması yıldırma davranışlarının farklı statüde bir kurumda çalışanlar tarafından değerlendirilmesi açısından da önemlidir. Çünkü belediyeler, yöneticileri siyasi seçimlerle işbaşına geldiğinden dolayı siyasi özelliği olan bir kamu kurumudur. Türkiye’de yapılan diğer araştırmaların çoğunluğunun özel sektörde uygulanmış olması ve uluslar arası literatürde yapılan araştırmalarda yıldırma davranışlarının kamu kurumlarında özel sektör kurumlarına göre biraz daha yaygın olduğu (Özarallı ve Torun, 2007: 943-944 Yıldırım ve Yıldırım, 2010: 561; Aksoy, 2008: 76) bilgisine ulaşılması araştırmayı uygulama alanı açısından da önemli kılmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda daha önce buna benzer bir araştırmanın (yıldırma başlığı altında var ama içerik ve uygulama anlamında ilk çalışma olacak) olmaması araştırmanın önemini artıran bir diğer faktördür. Bu alandaki çalışmaların son günlerde artması ve çalışma

hayatını düzenleyen İş Kanunu'nda kendine yer arıyor olması çalışma hayatının kaçınılmaz konuları arasına girmesini sağlamış ve konunun önemini artıran diğer faktörlerden olmuştur. Bu kapsamda son olarak TBMM Komisyonunda yıldırma (mobbing) uzmanlarının bilgilerine başvurulmuştur (<http://www.hurriyet.com.tr/gundem/16576063.asp?gid=373>, 20.12.2010). TBMM Komisyonu çalışmaları kapsamında Türk Dil Kurumu tarafından bu araştırmada 'yıldırma' olarak değerlendirilen 'mobbing' kavramı yerine Türkçe olarak 'Bezdiri' kavramının kullanılmasına karar verilmiştir (Türk Dil Kurumu, 22.02.2011).

Araştırma verileri ülkemizde faaliyette bulunan bir yerel yönetim birimi olan belediye yöneticileri ve çalışanları tarafından değerlendirilmiştir. Araştırma sürecinde dikey yıldırma davranışları araştırılmıştır. Dikey gerçekleşen yıldırma davranışlarında ise üstlerden astlara doğru gerçekleşen yıldırma davranışlarının incelenmesinde hem astların hem de üstlerin görüşlerini yansıtabilecek bir araştırma tasarımı yapılmıştır. Dikey yıldırma davranışlarının diğer boyutu olan astlardan üstlere doğru yapılan yıldırma davranışları araştırma kapsamında incelenmemiştir. Ayrıca yatay yıldırma şeklinde tanımlanabilecek aynı statüde olan çalışanlar arasında gerçekleşen yıldırma davranışları da göz ardı edilmiştir.

Araştırma verilerinin sadece bir belediye birimi ile sınırlı olması da bir başka kısıtı oluşturmaktadır. Bu da araştırma sonuçlarının genellenebilmesini engellemektedir. Ayrıca araştırma yapılan belediye hakkında detaylı bilgi verilmemesi de araştırmanın sınırlılıkları arasında sayılabilir.

# BÖLÜM 1: YILDIRMA' NIN KURAMSAL VE TARİHSEL GELİŞİMİ

## 1.1. Yıldırma Kavramının Kökeni ve Tarihçesi

“Yıldırma” kavramı İngilizce bir kelime olan “mobbing” kavramından gelmektedir. “Mobbing” ise köken olarak “Mob” sözcüğünden gelmektedir. Mob sözcüğü, “kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık” anlamındadır. Latince’de “kararsız kalabalık” anlamına gelen *mobile vulgus* sözcüklerinden gelmektedir. Fiil olarak Mob kavramı ise “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamlarındadır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 3; Seyyar ve Öz, 2007: 265-266). Türkçe’de “mobbing” kavramı yerine birçok Türkçe kavram (yıldırma, psikolojik taciz, psikolojik şiddet, manevi taciz, duygusal taciz vb.) kullanılmaktadır. Türkçe’de birden fazla kavramın kullanılmasını önlemek amacıyla Türk Dil Kurumu “bezdiri” kavramının kullanılmasını önermiştir (Türk Dil Kurumu, 22.02.2011). Bu araştırmada konunun daha iyi anlaşılabilmesi için daha önce Türkçemizde benzer araştırmalarda kullanılan ve tek kelimedenden oluşan “yıldırma” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

**Mobbing (Yıldırma)** kavramı kelime olarak, “güruh halinde saldırmak, kitle halinde hücum etmek; merakla etrafını sarmak; yığılmak anlamları ile birlikte insan kalabalığı, izdiham; ayaktakımı, avam ve konuşma dilinde de gansterler çetesi” olarak tanımlanmaktadır (Avery, Bezmez, Edmonds ve Yaylalı, 1999: 629).

Mobbing kavramını (Yıldırma) ilk olarak 1960’lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz kullanmıştır. Sürüdeki küçük hayvan gruplarının (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana (örneğin tilki) toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması yada aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanılmıştır (Tınaz, 2008: 10-11). İsveç’li bir doktor olan Peter Heinemann, çocuklar arasında gözlemlendiği ve çocuklardan bir gurubun bir kişiye karşı gösterdikleri saldırgan davranışları, hayvanlar ve kuşların davranışları ile de ilişkilendirerek, Konrad Lorenz’in hayvanlar için kullanmış olduğu mobbing kavramını ilk defa 1973 yılında çocuklar arasındaki saldırgan davranışları tanımlamak için



kullanmıştır (Thompson, Arora, Sharp, 2002: 51). İş hayatında da karşılaştığımız bu davranışa Heinz Leymann 1990'da "yıldırma", Andrea Adams ise 1992'de "bullying" adını vermiştir. İngilizce konuşulan ülkeler ile Avusturyalı araştırmacılar tarafından genel olarak "bullying" kavramı kullanılmaktadır (Zapf ve Einarsen, 2002: 238; Hecker, 2007: 441). İskandinavya, Almanya ve diğer Avrupa kıtası ülkeleri ise genel olarak mobbing kavramını kullanmaktadırlar (Hecker, 2007: 441). İsveçli araştırmacılar mağduriyet, haksızlığa uğrama kavramlarını açıklamak için kullandıkları 'victimisation' kavramını kullanırken; birçok Avrupalı araştırmacı 'psikolojik terör' ve 'taciz' kavramlarını da kullanmaktadırlar (Yüçetürk ve Öke, 2005: 62). Bu tanımların hepsinin ortak noktası davranışların muhatapları olan bireyleri "olumsuz bir biçimde rahatsız etmesi ve tekrarlı bir şekilde belli bir süre devam etmesidir" (Einarsen, 2000: 381). Türkçe'de de mobbing kavramı yerine; yıldırma, manevi taciz, duygusal taciz, psikolojik şiddet, psikoşiddet, psikolojik terör vb. gibi kavramlar kullanılmaktadır (Tınaz, 2008; Gün, 2009; Tarhan, 2009; Tutar, 2004; Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009; Güngör, 2008; Çobanoğlu, 2005; Baykal, 2005; Yaman, 2009a; Çabuk, 2010). Günümüzde çalışanları rahatsız eden bu tür davranışları tanımlamak için "yıldırma" kavramı kullanılsa da, işyerinde rahatsızlık oluşturan negatif davranışların tarihi bireylerin çalışma ortamlarının tarihi kadar eski olduğu göz ardı edilmemelidir (Tınaz, 2008: 7; Baykal, 2005: 7; Güngör, 2008: 5-6).

İşyerinde yaşanan saldırgan davranışlar hakkında geniş araştırmaları bulunan ve literatürde çok önemli bir tanınırlığı bulunan Dr. Leymann 1980'li yıllarda, işyerinde yaşanan grup şiddetini tanımlamada cinsel taciz dışındaki olaylar için mobbing (yıldırma) kavramını kullanmıştır. Bu davranışları ilk olarak İsveç'te araştırmış, sonraları Almanya'da araştırmalarına devam etmiştir. Araştırmalarının ana temasını kendisine işyerinde "zor kişiler" olarak bildirilen çalışanları incelemek oluşturmaktadır. Bu tür kişilerin aslında "zor kişiler" olmadıklarını belirlemiştir. Zor kişilik olarak bilinen çalışan davranışlarının kalıtsal bir kişilik bozukluğu sonucunda oluşmadığını ortaya çıkarmıştır. İşyeri yapısı ve kültürünün, bu insanları "zor" sıfatıyla damgaladıkları ortamı yarattığını belirlemiştir. 'Zor kişiler' olarak tanımlanan bu kişilere daha sonraki süreçlerde kurumdan kendi rızaları ile ayrılmaları için hoş karşılanmayan her türlü davranışın uygulandığını tespit etmiştir. Bu durum Leymann tarafından mobbing (yıldırma) olarak adlandırılmaktadır (Davenport, Schwartz ve

Elliott, 2003: 3; Yaman, 2009a: 3). Leymann'ın araştırmaları sonucundan hareketle yıldırma; çalışan yada çalışanların bir kişiye yada gruba karşı istenmeyen, onur kırıcı, kk düşürücü ve hedef alınan kişiye zarar verici saldırgan davranışlar sergilemesi (Vega, Comer, 2005: 103) şeklinde özetlenebilir.

Yıldırma davranışları bazen kendiliğinden gelişir. Örneğın uygun olmayan bir şakanın yapılması ve sonrasında çalışanlar tarafından bu durumun yıldırma davranışı olarak algılanması ya da çalışanların yöneticilerin sadece kendilerine selam vermediklerini düşünmeleri vb. gibi. (Zapf ve Einarsen, 2002: 240-241). Bu tür davranışların yıldırma davranışı olarak değerlendirilebilmesi için davranışların gerekleşmelerinden sonraki süreçlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bu ve buna benzer davranışlar kasıtlı bir şekilde gerçekleştirildiği zaman, belli bir kişinin hedef alındığı sonucuna ulaşılır ve çalışanlar tarafından yıldırma olarak algılanabilir.

“Yöneticim bugün ne çıkaracak diye hep tedirginlik içindeyim”, “Neden bunu hep bana yapıyor?”, “Neden bu kadar üstüme geliyor?”, “Benden ne istiyor artık?”, “Sabahları işe giderken ayaklarım geri gidiyor”, “ok bunaldım”, “Böyle giderse hastalanacağım” vb. ifadeler yukarıda teorik olarak açıklanmaya çalışılan yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanların duygusal durumlarını özetleyen ifadelerdir (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2007: 325). Bu ifadelerin yanında; işyerinde çalışanlardan birinin diğerine, yöneticinin yanında “işe neden geç geldiğini, kendisini merak ettiğini belirterek sorması” inceden yapılmış, sinsi bir yıldırma davranışına örnektir. Meslektaşını merak ettiğini söyleyerek iyi niyetli olduğunu vurgulayan saldırgan, aslında yöneticiye meslektaşının işe geç geldiğini bildirmek istemektedir. Bu tür yıldırma davranışlarında saldırgan niyetini açıkça belli etmeden (mağdura yardım ediyormuş gözükerek vb.) sinsi bir şekilde saldırmaktadır (Toker Gökçe, 2008a: 36-37).

Son yıllarda özellikle çalışanları koruyan yasal düzenlemeler olmasına rağmen işyerinde yaşanan olumsuz davranış örneklerinin yaygınlaşmasının en önemli nedenleri aşağıdakiler olabilir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 2):

- ❖ Yıldırma davranışları görmezden gelinmekte, hoş görülmekte, yanlış yorumlanmakta, hatta bazı zamanlar kasıtlı bir strateji olarak kurum yönetimince teşvik edilmektedir.

- ❖ Yıldırma davranışları henüz cinsel taciz ve ayrımcılıktan farklı, başlı başına bir işyeri davranışı olarak açıkça tanımlanmamıştır.
- ❖ Çoğunlukla kurbanlar kendilerini yıpranmış, bitmiş tükenmiş ve yıkılmış hissetmektedir. Kendilerini savunmaya ve yasal işlem yapmaya yeteri kadar enerjileri bulunmamaktadır.

Yıldırma davranışları ile ilgili şuna kadar fazla bir yasal düzenlemenin olmaması ve iş hayatında profesyonellik yerine aile hayatındaki gibi davranılması, kurumun başındaki kişilerin baba figüründe algılanması gibi kültürel nedenler ülkemizde bu tür davranışların dile getirilmesinde yada getirilmemesinde önemli bir etken olarak düşünülmektedir (Aktop, 2006: 19).

## **1.2. Yıldırma Kavramının Tanımı, Kapsamı ve Ayırt Edici Özellikleri**

Bir çatışma şekli olan yıldırma davranışlarında mağdur, işyerinde bir yada birkaç kişi tarafından sistematik ve sürekli tekrar eden bir şekilde (en az haftada bir ve en az altı aylık bir süreci kapsamı), onu savunmasız ve yardıma muhtaç bir hale getirici; tehdit edici, onun sağlığına zarar verici boyutta küçük düşürme ve kişisel haklarına el koyma sürecini yaşamasıdır. Çaresiz ve savunmasız bireye karşı etik dışı ve düşmanca uygulamalar söz konusudur. Bu tanıma göre yıldırmanın oldukça sık (en az haftada bir) yada uzun zamanda (en az altı ay) ortaya çıkması beklenmektedir (Fineman, 2003: 154-155; Namie ve Namie, 2009: 3). Saldırgan tarafından uygulanan bu davranışların uygulanma nedeni ise, kurbanın bu davranışları hak ettiğinin düşünülmesidir (Elliott, 2003: 5). Kurbanın uyumsuz bir kişiliğe sahip olduğu düşünülmektedir (Yaman, Vidinlioğlu ve Çitemel, 2010a: 1138). Başka bir kaynakta duygusal şiddet olarak ifadelendirilen yıldırma, “duyguların ve duygusal gereksinimlerin; zorlamak, aşağılamak, cezalandırmak, öfke, gerginlik boşaltmak amacıyla karşı tarafa baskı uygulayabilmek için tutarlı bir şekilde istismar edilmesi, bir yaptırım ve tehdit aracı olarak kullanılması” (Yetim, Şahin, 2008: 49) şeklinde tanımlanmaktadır. Anlaşıldığı üzere “Yıldırma”, insanın sergilemiş olduğu saldırgan davranışlarının bir çeşiti olarak değerlendirilebilir (Randall, 2001: 32). Yıldırma davranışlarının temel amacı saldırgan davranışlarla kurbanı rahatsız etmek, ona zarar vermektir (Hickling, 2006: 8). Zarar verme sürecinde birilerine karşı avantaj elde edebilmek amacıyla birlikte hareket etmek ve hedef alınan kişiye, kurbanı zarar verme niyeti beslemek yıldırma’yı diğer

davranışlardan ayıran en önemli unsurlardan biridir (Fox ve Spector, 2002: 22; Randall, 2001: 34). Yıldırma davranışları saldırgan tarafından hedef alınan kişilere psikolojik olarak zarar vermek amacıyla yapılan tutumsal, davranışsal ve duygusal saldırılardır (Yaman, 2009b: 969)

Yıldırma davranışları, çalışma hayatında ve genellikle iş ile ilgili konularda meydana gelir. Bunun yanında çalışanlara karşı uygulanan yıldırma şahsi (kurbanın özel hayatına saldırı vb) de olabilir (Beswick, 2006: 12). Hakaret etme ve onur kırıcı davranışlar sergileme gibi iş ile ilgili olmayan zamanlarda da yıldırma uygulanabilir (Baillien, Neyens, Witte ve Cuyper, 2009: 2). Örneğin günümüzde gelişen teknoloji ürünleri sayesinde sanal ortamlarda da insanlar birbirini tehdit etme fırsatı bulabilmektedir ki, bu durum sanal yıldırma olarak değerlendirilmektedir. Cep telefonu ile çekilen görüntü ve fotoğrafların internet üzerinden yayımlanması sanal yıldırmaya örnek olarak verilebilir (Özer, 2009: 6).

Yıldırma bir ayrımcılık gibi görünse de tam olarak ayrımcılık değildir. Çünkü ayrımcılık amacı güdülen davranışlarda genellikle insanların cinsiyet ve ırkları üzerinden bir dışlanma sözkonusu iken (ayrı cinsiyet ve ırklardan olanların birbirlerine karşı); yıldırma davranışlarında genellikle hemcinsler birbirlerine zarar vermektedirler. Hemcinslerin birbirlerine karşı yapmış oldukları yıldırma davranışları (Erkekler erkeklere-%32- kadınlar kadınlara-%29-) bu duruma örnek olarak verilebilir (Namie ve Namie, 2009: 9).

Yıldırma kavramı ile ilgili birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen ‘doğru’ bir tanımlama yapmak kolay olmamaktadır. Yıldırma davranışlarının doğru tanımlanabilmesine yardımcı olabilmesi amacıyla bu alanda daha önce yapılmış olunan tanımlardan hareketle yıldırma davranışlarını belirleyen temel olarak 7 (Yedi) parametre belirlenmiştir (Tınaz, 2009; Ege, 2010: 234; Ryan, 2006: 288; Görür, 2009; Toker Gökçe, 2008a: 32; Einarsen, Zapf, Hoel ve Cooper, 2010: 18; Akt: Kırel, 2008; 3; Hutchinson, Vickers, Jackson ve Wilkes, 2010: 28; Caponecchia ve Wyatt, 2009: 440; Hirigoyen, 2000: 51; Magnuson ve Norem, 2009: 36):

**Tablo 1. Yıldırma Parametreleri**

Parametre 1	İş Ortamı	<b>İş ortamında</b> gerçekleşiyor olması gerekmektedir. Çalışma hayatında uygulanan ve diğer parametrelerin özelliklerini taşıyan saldırgan davranışlar yıldırma olarak adlandırılmaktadır. Yıldırma yerine de kullanılan Zorbalık (Bullying) kavramı ise daha çok okullarda meydana gelen saldırgan davranışları ifade etmek için kullanılmaktadır. İş bitirme konusunda baskı yapma, gerçekleştirme olasılığı olmayan bitirme tarihi verme, engeller koyma vb.
Parametre 2	Sıklık	<b>Haftada bir yada ayda birkaç defa</b> olacak şekilde sık sık meydana gelmesi. Burada yıldırmanın iki özelliği vurgulanır; saldırgan davranışların sürekli ve ısrarlı bir şekilde olması ve kurbanı zarar verecek şekilde gerçekleşmesidir. Yıldırma davranışlarına maruz kalsalar bile bu davranışlar belli bir sıklıkta uygulanmıyorsa bu kişiler yıldırma kurbanı olarak değerlendirilmemektedir.
Parametre 3	Süre	Sürekli bir şekilde <b>en az altı ay</b> süresince devam etmesi. Hızlı yıldırma olarak adlandırılan yıldırma süresi ise <b>minimum 3 ay</b> olarak değerlendirilmektedir. Yani işyerinde yaşanan olumsuz bir davranışın yıldırma olarak adlandırılabilmesi için en az 3 ay boyunca kurban olan kişi yada kişilere uygulanması gerekmektedir.
Parametre 4	Davranış Tarzları	Hedefteki kişiyi <b>kurban olarak değerlendiren</b> ve <b>onun işyerinden uzaklaşmasını sağlayacak</b> davranış tarzlarının benimsenmesi. Görüşlere değer vermeme, kişiyi toplum önünde mesleki açıdan aşağılama, kişiyi çaba göstermediği için suçlama, kişiye isim takma, onu tedirgin etme, onurunu kırma, alay etme vb. davranış örnekleri sergileme durumu.
Parametre 5	Taraflar Arası Eşitsizlik	Sadece hiyerarşiden kaynaklanan bir <b>güç dengesizliği</b> sözkonusu olmayıp, fiziksel ve ekonomik kaynaklı da bir <b>eşitsizlik</b> olabilir. Uzmanlık, tecrübe, bilgiyi kontrol etme ve sosyal pozisyonlardan kaynaklanan bir eşitsizlik de yıldırma davranışlarının oluşmasına neden olabilir. Böyle bir durum olmasa bile, mağdur kendini savunmada sınırlı kaynakları olacağı daha düşük bir pozisyona itilir. Gücün kaynağı ne olursa olsun güçlü olan zayıf olana yıldırma uygular. “Yıldırma güç ve kötülüğün çarpışmasından meydana gelmektedir”
Parametre 6	Birbiri Ardına Evreler	Yıldırma uygulayan kişinin niyeti yıldırma mağduru olan kurban kişileri işyerinden uzaklaştırmaktır. Böyle olunca da onun işyerinden uzaklaşması için değişik davranışlar sergilenmektedir. Bu davranış çeşitleri <b>kolaydan zora doğru sürekli değişerek</b> devam etmektedir. Sürekli tek bir davranış kalıbı sergilenmeyebilir.
Parametre 7	Zalimce Niyet	Yıldırma davranışı sergileyen kişilerin <b>belli bir amacı</b> vardır. O da <b>kurbana zarar vermektir</b> . Yıldırma mağduru olan bireylerin karşılaştıkları zararlar bireyden bireye değişmekle birlikte genel olarak kurbanın işyerinden uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Yapılan tüm davranışlar bu niyet çerçevesinde şekillenir. Nihai amaç kurbanı işyerinden uzaklaştırarak yada uzaklaştırmadan pasifize etmektir.

İşyerinde yaşanan her olumsuz davranış yıldırma olarak değerlendirilmemektedir. Bu davranışlar işyerindeki stresten, çatışma ortamlarından kazara kaynaklanabileceği gibi

yıldırma uyguladığı varsayılan yada yıldırma mağduru olarak değerlendirilen bireylerin empati kuramamasından vb. nedenlerden de kaynaklanabilir ve sadece bir defaya mahsus davranışlar da olabilir (Kelly, 2007: 113). Olumsuz bir davranışın yıldırma olarak değerlendirilebilmesi için yukarıdaki tabloda yer alan parametleri taşıması gerekmektedir. Bu parametrelerin sadece bir kısmının gerçekleştiği olaylarda davranışlara maruz kalan kişi “yıldırma kurbanı” olarak değerlendirilebilirken; “yıldırma mağduru” olarak değerlendirilmemektedir. Yıldırma davranışlarından herhangi biri, bir birey için problem oluştururken, bir başka birey için hiçbir sorun oluşturmayabilir. Eğer bir kişi bu davranışlardan rahatsız olduğunu ve zarar gördüğünü düşünürse davranış, problem niteliğini alır ve yıldırma davranışı haline gelir (Tınaz, 2006b: 18). Bireyin davranışlardan rahatsız olup olmadığı ile ilgili en belirgin işaretler bireyin kendine olan güvenini kaybetmesi yada kaybetmemesiyle de açıklanabilir (Liefoghe ve Davey, 2010: 84). Güveni kaybolan yıldırma mağduru birey kendisini güçsüz hissetmektedir (Rosigno, Lopez ve Hodson, 2009: 1563).

### **1.3. Yıldırma'nın Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Yukarıdaki başlıklar altında yıldırma kavramı detaylı bir şekilde anlatılmaya çalışılmıştır. Yıldırma kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için yıldırma ile ilişkili ve bazen yıldırma ile karıştırılan kavramların açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

#### **1.3.1. Zorbalık (Bullying)**

Bullying, genellikle okulda öğrenciler arasında uygulanan şiddet içeren olumsuz davranışları tanımlamak için kullanılmaktadır ve ‘zorbalık’ olarak Türkçe’ye çevrilmektedir. Bazı araştırmalarda “yıldırma” yerine “bullying” kavramı kullanılsa da genel olarak sadece İngilizce konuşulan ülkelerde “yıldırma” yerine “bullying” kavramı tercih edilmektedir. (Zapf ve Einarsen, 2002: 238; Hecker, 2007: 441). “Zarar verme niyetinin olması”, “dengesiz bir güç durumu” ve “genellikle organizeli ve sistemli olma” gibi üç temel öğenin tekrarlı bir şekilde varlığı, zorbalığı diğer şiddet içeren saldırgan davranışlardan ayırmaktadır (Sullivan, 2002: 9; Smith, Cowie, Olafsson, Liefoghe, 2002: 1120).

Zorbalık, bir öğrencinin bir yada daha fazla öğrencinin saldırgan davranışlarına maruz kalmasıdır. Bu tür davranışlar fiziksel olan (vurma, itme, çarpma, ısırma, saçını çekme, odaya kilitleme, yumruk atma vb. kişinin fiziksel durumuna zarar verme) ve fiziksel olmayan/sözlü saldırı (provoke etme, lakap takma, ırkçı söylemler, tehdit etme, iftira atma vb.) olabileceği gibi kurbanı karşı cephe alma (doğrudan sözsüz davranma) veya onu sosyal ortamdaki uzaklaştırma, umursamama (dolaylı sözsüz davranma) şeklinde de olabilmektedir (Sullivan, 2002: 11; Cornelius, 2002: 169; Orpinas ve Horne, 2006: 148-149; İlhan Alper, 2008: 12; Byrne, 1994: 29). Kavga eden, okul eşyalarına zarar veren öğrencilerin bu davranışları da zorbalık olarak tanımlanmaktadır (Byrne, 1994: 24; Bridge, 2003: 42). Türkiye’de yapılan bir araştırmada öğrencilerin en fazla sözel ve fiziksel, en az ise cinsel zorbalığa maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Fiziksel ve sözel zorbalığın fazla olmasında oyun ve şaka’ların etkili oldukları değerlendirilmektedir (Yaman, Eroğlu, Bayraktar ve Çolak, 2010b: 8). Bu tanımlar çerçevesinde, zorbalık, bir kişinin yada grubun yukarıda geçen olumsuz davranışları, kasıtlı olarak belli bir zaman periyodu içerisinde fiziksel, psikolojik ve sosyal yönden güçsüz olan kişiye karşı sistematik ve istikrarlı bir şekilde sürdürmesi olarak özetlenebilir (Breakstone, Dreiblatt ve Dreiblatt, 2009: 8-9; Coşkun, 2008: 21-22). Yapılan araştırmalarda genellikle mutsuz olan bireylerin zorbalık davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir (Johnston, 1996: 5).

Sözel olarak yapılan rahatsız edici davranışları kullanan bireylerin kelimeleri seçme ve kullanma konusunda kurban olarak seçtikleri bireylerden daha becerikli (Hoover ve Oliver 1996: 4) olmaları saldırgan ve kurban arasındaki farklılıkları açıklar niteliktedir. Öğrenme güçlüğü çeken yada başka bir dezavantajı olan, sınıfa adaptasyonu diğer öğrencilere göre zor olan ve bir şekilde davranışlarında saldırganlık görünen 3 tip öğrencinin saldırgan olmaları yada saldırganların kurbanı olmaları diğer öğrencilere göre daha kolay olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Sullivan, 2002: 12).

Zorbalığın meydana geliş türleri ile ilgili yapılan bir araştırmada öğrencilerin % 30,9’u isim takma, % 24,8’i dedikodu yapılması, % 17,2’si kasıtlı bir şekilde olayların gerisinde bırakılmaları, izole edilmeleri ve katılıma izin verilmemeleri ve % 14,7’si de vurma, itme gibi fiziksel şiddete maruz kalmaları şeklinde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Bunlardan dedikoduların yayılması ve önemsenmeme gibi duygusal olanlar

daha çok bayan öğrenciler tarafından, fiziksel şiddete uğrama da daha çok erkek öğrenciler tarafından uygulanan davranışlardır (Fekkes, Pijpers ve Verloove-Vanhorick, 2005: 84). Erkek öğrenciler zorbalığın, fiziksel, sözel ve eğlence amaçlı boyutlarında kız öğrencilere oranla ciddi boyutta zorbalık eğiliminde olup sadece duygu zorbalığı boyutunda cinsiyet değişkeni etkili olmamaktadır (Coşkun, 2008: 261). Görüldüğü üzere, öğrencilerin cinsiyeti okulda sergiledikleri zorbalık davranışı türlerinde etkili olmaktadır. Davranışların sergilenmesinde genel olarak cinsiyete göre değişiklik olmadığı anlaşılmaktadır (Gruber ve Fineran, 2008: 7).

Zorbalık davranışları genel olarak okulun oyun alanlarında, sınıfta, okul ile ev yolunda ve okul yolunda olmak üzere 4 farklı yerde gerçekleşmektedir (Koç, 2006: 215). Lösel ve Bliesener tarafından yapılan bir araştırmada, zorbalığın % 60,1'inin oyun alanlarında; % 17,3'ünün okul ile ev yolunda; % 10,4'ünün okul koridorlarında ve % 9,2'sinin de sınıfta meydana geldiği sonucuna ulaşılmaktadır (Akt: Sullivan, 1994: 19). Ülkemizde yapılan bir araştırmada ise bu tür davranışların en çok okulun koridorlarında görüldüğü anlaşılmaktadır (Koç, 2006: 215). Zorbalık davranışlarının gerçekleşmesi ile eğitim durumu arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Ortaokullarda görülen zorbalık davranışları oranı lise öğrencilerinde karşılaşılandan daha fazla ve lise öğrencilerinde görülen zorbalık davranışı ise üniversite öğrencilerinden daha fazla olmaktadır (Chapell ve diğ., 2006: 637-638).

**Her okulda zorbalık (bullying) uygulanır mı?:** Zorbalık ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre, zorbalık (bullying) davranışlarının çok olduğu okulların genel olarak aşağıdaki üç özelliğe sahip oldukları vurgulanmaktadır:

- ❖ Zorbalık daha çok yoksul insanların buldukları bölgelerdeki okullarda meydana gelmektedir. Ekonomik olarak alt seviyede bulunan insanlar depresyon içerisinde olmalarından dolayı bu durum neticesinde işsizlik, alkol yada ilaç kullanımı, hırsızlık ve şiddet yanlısı olma gibi nedenler zorbalığın buralarda görülmesinin en büyük etkenleridir (Sullivan, 2002: 18). Yoksulluk, suç üzerinde dolaylı ve doğrudan etkili olmaktadır. Bu ekonomik sistem bazen büyük bunalımlara neden olmakta ve bunun sonucunda en büyük suç nedenlerinden biri olan işsizlik ortaya çıkmaktadır (Yavuzer, 1996: 210). Bu durum sonrasında oluşan stresin ailedeki şiddeti artırıcı bir etmen olduğu



düşünülmektedir ki bu da ailede olumsuz davranışların görülmesine neden olmaktadır (Kulaksızoğlu, 2005: 193). Ailesinde olumsuz davranış örneklerine maruz kalan çocuklar bu davranışları okullarda uygulama eğiliminde olmaktadır.

- ❖ Eğitim seviyesinin düşük olması da zorbalığın görülme olasılığını artırır. Eğitim seviyesi yüksek olan okullardaki öğrenciler başarıya odaklı çalıştıkları için sorumluluklarının farkında ve toplumsal değerlere saygı göstermektedirler. Bundan dolayı da bu tür yerlerde zorbalık davranışına diğer okullara göre daha az rastlanmaktadır (Sullivan, 2002: 18).
- ❖ Ahlaki değerlere bağlı olan okullarda zorbalık davranışı daha az görülmektedir. Kurum olarak belli ahlaki değerleri benimsemiş okullarda anti-bullying uygulamalarına da yer verildiği için bireylerin zorbalık davranışlarını sergilemelerinin önüne geçilebilmektedir (Sullivan, 2002: 18).

Ülkemizde lise öğretmenlerinin zorbalık davranışlarını algılamaları ile ilgili yapılan bir araştırmada öğrenciler arasında görülen bu tür şiddet içeren davranışların en önemli nedenleri; internet, görsel medya, aile, sosyo ekonomik seviye, çevre ve kültürel dejenerasyon olarak belirlenmiştir (Şahin, 2010: 133). Okul yöneticilerinin yetersiz olması, öğretmenler arasındaki iletişimin zayıf olması, çatışmaların çözümlenememesi ve akademik olarak beklentilerin olmaması yada düşük olması gibi faktörler zorbalık davranışlarının görülme sıklıklarını artıran diğer etkenlerdir (Cemaloğlu, 2007b: 8).

Zorbalığın önlenmesi için okul yönetimi, öğrenci ve öğrenci velilerinin gerektiği zamanlarda psikolojik danışmanlarla birlikte hareket etmeleri gerekmektedir (Fekkes, Pijpers ve Verloove-Vanhorick, 2005: 89; Koç, 2006: 219). Okullarda zorbalığı önlemek veya azaltabilmek için öğrenci, öğretmen, araştırmacılar, ebeveynler ve akran gruplarının hep birlikte bir araştırma sürecinde olmaları (Beran, 2006: 243) ve aşağıdaki stratejileri takip etmeleri gerekmektedir (Orpinas ve Horne, 2006: 155; Garbarino ve deLara; 2002: 13-15):

- ❖ Zorbalığın kabulü ve bilinçlenmenin sağlanması,
- ❖ Zorbalık konusunda öğrenci ve velilerin eğitilmesi, veliler ve diğer yetişkinlerden oluşan bir kurul oluşturulması ve okul yönetimi ile birlikte hareket edilmesi,

- ❖ Zorbaliğa uğrayan öğrencinin arkadaşlarından bilgi toplanması,
- ❖ Öğretmen ve okul personelinin desteklenmesi,
- ❖ Olumlu bir okul iklimi oluşturulması ve zorbalığa karşı okul politikalarının geliştirilmesi,
- ❖ Öğrencilerin buldukları yerlerde kontrol ve gözetimi sağlayıcı yönetim anlayışının yerleştirilmesi,

Zorbalık kavramı ile yıldırma kavramı her ne kadar bazı durumlarda birbirlerinin yerine kullanılsalar da “zorbalık” okul öğrencileri arasında meydana gelirken; yıldırma iş ortamında meydana gelmektedir. Zorbalık ile yıldırma arasındaki en önemli fark davranışların gerçekleştiği ortamlardır. Yıldırma davranışları belirli bir sürede gerçekleşirken, zorbalık herhangi bir anlaşmazlık durumu olarak da değerlendirilebilir (WHO, 2003: 12). Başka bir kaynakta ise yıldırma kavramı, zorbalığın grup olarak uygulanması olarak değerlendirilmektedir (Elliott, 2003: 5). Buna karşın “Yıldırma” davranışları kolektif ve şiddet içermeyen olaylarda da meydana gelmektedir. Zorbalık bireysel, fiziksel tehdit içeren ve bazı zamanlar da saldırgan yardım eden dalkavukların yaptıkları saldırgan davranışlardan oluşmaktadır (Chappell ve Di Martino, 2006: 22; Çobanoğlu, 2005: 22; Hoover ve Oliver, 1996: 5). Yıldırma, sıradan insanların bazı insanlarla birleşerek birlikte yaptıkları zarar verici davranışları anlatan özel durumlar için kullanılırken; zorbalık, psikolojik olarak sağlıklı olmayan bir yada daha fazla bireyin yapmış oldukları bir karakteri vurgulamaktadır (Hecker, 2007: 441). Ayrıca zorbalık uygulanan kurban, yıldırma uygulanan kurbanı göre daha güçsüz konumdadır. Yıldırma sürecinde kurban olan kişi bazen gerçekten güçsüz olabilirken bazen de kendini güçsüz hissettiği için güçsüz olmaktadır (Zapf ve Einarsen, 2002: 243).

### **1.3.2. Çatışma (Conflict)**

Çatışmanın sözlük anlamı; anlaşmazlık, bağdaşmazlık, fikir ayrılığı, uyumsuzluk, tartışma, kavga ve mücadele gibi kavramlardan oluşmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 377; Ataman, 2001: 471). Çatışma bir grup amaç, ihtiyaç ve isteklerin başka bir gruba karşı yönde olduğu zaman ortaya çıkmaktadır (Berry, 1998: 399-400; Fincham ve Rhodes, 2005: 402). Çatışmayı kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlamak mümkündür

(Erdoğan, 1996: 146). Öfke, haset, gereksinim ve arzu çatışmanın temel sebepleridir (Simmel, 1999: 29). Herhangi bir işyerinde tüm çalışanların ilgileri ve davranışları aynı olmadığından çatışma olması doğaldır ve bir grupta çatışma çıkması kaçınılmazdır (Robbins, 1996: 506; Gürüz ve Gürel, 2006: 377). Eğer çatışma olması istenmiyorsa, yöneticiler tarafından benzer özellikteki çalışanların benzer yerlerde çalıştırılması gerekmektedir (Herriot, 2001: 94).

Klasik ve neoklasik yönetim kuramı, çatışmayı organizasyonların uyumlu ve etkin işleyişini bozan ve etkileyen durum olarak kabul etmektedir. Çağdaş kuram ise, organizasyonlarda çatışmanın kaçınılmazlığına dikkat çekmekte ve grup performansının artırılması ve organizasyonel etkinliğin sağlanması için belli düzeyde çatışma olmasının faydalı olacağını belirtmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 378; Ataman, 2001: 472).

Kıt kaynakların paylaşılması, örgüt içi iletişimde meydana gelen aksaklıklar, statü farklılıkları, rollerdeki, yetki ve sorumluluklardaki belirsizlik ve karışıklıklar, ödüllendirme ve teşvik sistemleri, organizasyonun büyüklüğü, görevler arası karşılıklı bağımlılıklar, kararlara katılım eksikliği, yönetim biçimlerinin farklı olması ve bireyin davranışından kaynaklanan etkenler çatışmaya neden olabilecek unsurların çoğunluğunu oluşturmaktadır (Sütlü, 2007: 97; Çağlayan, 2006: 155; Demir Kaymaz, 2007: 118).

Çatışmalar iyi bir şekilde yönetildiği zaman yıkıcı olmaktan çok organizasyonlarda yenilik, değişim ve yaratıcılık gibi durumlar için çalışanları motive eden, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan, çalışanlar arasındaki ilişkileri ve iletişimi geliştiren ve çalışanlara yardımlaşma duygusu kazandırarak organizasyonun performansının olumlu yönde geliştirilmesine katkı sağlar (Gordon, 1993: 448-449; Can, 2007: 20; Yıldırım, 2008: 25-26). Çatışmanın iyi bir şekilde yönetilemediği durumlarda üretkenlik azalır, çalışanların moral seviyesi düşer, iş tatminsizliğine neden olur, tansiyonu artırır ve işyerinde strese neden olur ki, bu durum organizasyona olumsuz olarak yansıtılabilecek davranışların oluşmasına neden olur (Gordon, 1993: 448; De Janasz, Dowd ve Schneider, 2006: 203-204 ). Organizasyonlarda negatif bir ortam oluşur ve kurumun yapısına zarar verebilecek yıkıcı davranışlar meydana gelebilir (Baillien, Neyens, Witte ve Cuyper, 2009: 4).

Organizasyonlarda çatışmayı önleyebilmek için; amaçların açık bir şekilde oluşturulması, paylaşılan amaçların geliştirilmesi, takım normlarının belirlenmesi,

takımların çalışma süreçlerinin safhalarını anlama, beklentilerin açık ve net olması, proje ve toplantıların planlanması, çalışanların boş bırakılmaması, çatışmanın taraflarına yönelik eşitlikçi uygulamaların sürdürülmesi vb. uygulamalar yapılabilir (De Janasz, Dsowd ve Schneider, 2006: 208; Şamdan, 2008: 84).

Çalışma yaşamında kaçınılmaz olan çatışmanın çalışan üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi çatışmanın yoğunluğuna ve nasıl yönetildiğine bağlıdır. Çatışma kaçınılması gereken bir olgu olarak değil, iyi yönetilmesi gereken, çalışan ve organizasyon açısından olumlu yönleriyle ele alınabilecek bir durum olarak değerlendirilmelidir. Doğru anlaşılıp, iyi yönetildiği takdirde çalışanların beklentileri karşılanır ve motivasyonları sağlanarak organizasyon ve çalışan açısından yararlı sonuçlar elde edilebilir (Sütü, 2007: 100; Çağlayan, 2006: 157).

Yıldırma, çatışmanın büyütülmüş hali olarak değerlendirilebilir. Genel olarak bir çatışmadan ya hemen sonra yada haftalar, aylar sonra ortaya çıkar. İşyerinde yaşanan çatışma sonrasında çalışma ortamı ve yönetici ile ilgili ciddi oranda stres yaşanır ve daha sonra asabiyet duygusu oluşur. Yönetimin liderlik biçimi veya örgütsel sorunu sürekli çatışmalara yol açıyorsa, çatışmalar çözümlenmeden artarak devam eder. Bu da sonunda yıldırma davranışlarına yol açar (Leymann, 1996: 169; Toker Gökçe, 2008a: 65; Hecker, 2007: 440).

Yıldırma bireylerarası aşırı bir çatışmadır. Normal çatışma değildir. Normal çatışmada travma gibi bir sonuç ile karşılaşılmazken yıldırma sonuçlarında bireylerin travmaya girmesi söz konusu olabilmektedir (Zapf ve Einarsen, 2002: 239). Eşit güçlü iki birey yada grup arasında yaşanan ciddi çatışmalar yıldırma olarak adlandırılmaz. Yıldırma için önemli bir parametre olan güç dengesizliği söz konusu değildir. Yıldırma davranışlarında kurban kendini savunma açısından saldırgana göre daha az güce sahip olabilmektedir (Einarsen, 2000: 381-382). Bunlara ek olarak işyerinde karşılaşılan etik olmayan davranışlara çatışma olaylarından daha çok yıldırma davranışlarında karşılaşılmaktadır (Acar ve Dündar, 2008: 113). Yıldırma davranışlarının belli bir süre tekrar ediyor olması da onu çatışma'dan ayırmaktadır. Çatışma, problemlerin çözümü konusunda da yıldırma davranışlarından ayrılır. Genellikle çatışmaya neden olan bilgilerin detaylı bir şekilde açıklanması çatışma oluşmasını veya büyümesini engeller

(Caponecchia ve Wyatt, 2009: 444). Yıldırma davranışları ise belirli bir zaman diliminde, belirli sıklıkta bir süre daha devam eder (Leymann, 1996: 168)

Kurumlarda yaşanan sağlıklı bir çatışma ile yıldırma arasındaki farklılıkları aşağıdaki tablo açık bir şekilde göstermektedir (WHO, 2003: 15):

**Tablo 2. Yıldırma ile Çatışma Arasındaki İlişki**

<b>Sağlıklı Çatışma</b>	<b>Yıldırma</b>
Belirlenmiş örgütsel rol ve görevler	Rol belirsizliği
Ekip ilişkisi	İşbirlikçi olmayan davranış biçimi / Boykot
Ortak ve paylaşılan hedefler	İleriyi görmek zordur
Kişilerarası açık ilişkiler	Kişilerarası ilişkilerde belirsizlik
Sağlıklı örgütsel yapı	Örgütsel kusurlar, aksaklıklar
Ara sıra uyuşmazlık	Uzun süreli ve etik olmayan davranışlar
Açık ve samimi stratejiler	Çift taraflı stratejiler
Açık çatışma ve tartışma	Gizli eylemler ve çatışmanın inkârı
Doğrudan iletişim	Dolaylı ve baştan savma iletişim

**Kaynak: WHO, 2003: 15.**

### **1.3.3. Stres (Stress)**

Stres; organizmanın bedensel ve zihinsel sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanmasıyla ortaya çıkan ve belirli bazı çevresel tehditlere karşı insan bünyesinde oluşan tepki olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2004: 226). Açlık ve susuzluk gibi hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır (Norfolk, 1989: 11). Stresin, hem pozitif hem de negatif sonuçları bulunmaktadır. Stresin pozitif yönü, birey ve organizasyon için olumlu ve yapıcı etkiler oluşturmasıdır (Şendur, 2006: 4). Negatif etki oluşturabilecek aşırı derecedeki stres ise, bireyin bedensel ve zihinsel sistemine yüklenmekte ve bireyi işleyemez hale getirmektedir (Akgündüz, 2006: 53).

Aile hayatındaki özel yaşam ve aile ilgili problemler, aile-iş yaşamı arasındaki dengenin iyi bir şekilde oluşturulamaması, bireyin içinde bulunduğu ekonomik durum, yaşam koşullarının iyi yada kötü olması, yöneticilerin çalışanlarına karşı geliştirdikleri liderlik becerileri ve kurum kültürü, rol belirsizliği ve rol çatışması ve buna bağlı olarak

oluşabilecek aşırı işyükü, çalışma hayatında rekabetin olması, çalışanların kendilerini kanıtlama çabası, beklentilerin üst seviyelerde oluşu, çalışma koşullarının durumu vb. nedenler günümüz çalışma hayatında strese neden olabilecek en önemli faktörlerdir (Mondy ve Noe, 1996: 446-448; Rossi, Perrew ve Sauter, 2006: 55-59; Laabs, 1990: 85; Tarhan, 2002: 98-99; Cemaloğlu, 2007: 77; Çetin, 2004: 96). Görüldüğü üzere çalışma hayatında stresi oluşturan faktörleri, bireyden kaynaklanan bireysel faktörler ve bireyin çalıştığı işyerinden kaynaklanan örgütsel faktörler olmak üzere genel olarak iki başlık altında değerlendirilebilir (De Cenzo, Robbins, 1996: 431-432; Ataman, 2001: 484-485).

İş stresi, işin insan üzerinde oluşturduğu baskıdır ve kişiler için de kurumlar için de sorunlara yol açabilmektedir. Toplumun sağlığını etkileme ihtimali de olan iş stresinin önemi, bireyi olumsuz etkileyerek iş performansının düşmesine, işe yabancılaşmasına, kalitenin azalmasına ve iş kazalarına sebep olabilecek olmasından dolayıdır (Işık, 2007: 69). Zayıf bir şekilde tasarlandığı için yönetilen fazla işyükü, çalışma programı, çalışma sistemi, sağduyu eksikliği, karar verme becerisinin olmaması, gerekli ve yeterli desteğin olmaması, çatışmaları çözecek prosedürlerin olmaması yada iyi yönetilememesi vb. unsurlar işyeri stresi olarak belirtilen stres türlerindedir (Fincham ve Rhodes, 2005: 62-63; Furnham, 2005: 366).

Stres de çatışma gibi kurumlar için gerekli olan faktörlerden bir tanesi olup iyi yönetilmesi halinde çalışanları motive eden ve harekete geçiren önemli bir unsurdur. Çalışan kişilerin birlikte iş çıkarabilmeleri için bir miktar stresin gerekli olduğu düşünülmektedir (Albrecht, 1994: 144). Stresin hiç olmaması çalışanların kayıtsız kalmalarına neden olabilmektedir. Stres erken uyarı sağlayan bir sistem olarak değerlendirilmektedir (Goleman, 2000: 141-142; Fincham ve Rhodes, 2005: 57; Norfolk, 1989: 12).

Stresli durumlar, genellikle insanlar arası ilişki sorunlarından kaynaklanmaktadır ve böyle durumlarda en önemli çözüm etkili bir iletişim olarak değerlendirilmektedir. İletişim sürecinde ise kaygı durumunun iyi yönetilmesi gerekir (Canpolat, 2006: 31).

İşyerlerinde yaşanan stres faktörlerini önlemek yada zararlarını azaltabilmek için iki yöntem takip edilebilir. Bunlardan bir tanesi bireysel mücadele teknikleridir ki, bu aşamada bireyin rahatlamasını sağlayabilecek egzersiz, gevşeme teknikleri, meditasyon,

kendini kontrol, biyolojik geri besleme ve dinleme gibi aktiviteler yapılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 314-319; Şahin, 1994: 127-134). Stres ile mücadelede diğer önemli yöntem ise kurum düzeyinde yapılan mücadele teknikleridir: çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve insancillaştırılması, stres danışmanlığının verilmesi, stres konusunda eğitimler düzenlenmesi, meslek danışmanlığı ve işin yeniden yapılandırılması gibi çalışanları strese karşı koruyucu tedbirler alınabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 314-319). İnsanlararası ilişki sorunlarından kaynaklanan stresin çözümü için etkili bir iletişim süreci göz ardı edilmemelidir.

**Stres-Performans İlişkisi:** Stresin çalışan performansını olumlu yönde etkileyebilmesi için ne çok düşük ne de çok yüksek düzeyde olmaması gerekmektedir. Yapılan araştırmalar stresin düşük veya aşırı derecede yüksek olduğu durumlarda verimliliğin de düşük olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede stresin tamamen ortadan kaldırılmasından ziyade optimum seviyede tutulmasına yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir (Ataman, 2001: 490).

Başka bir anlayışa göre özellikle belirli bir düzeyde stresin çalışan üzerinde bir uyarılma yaratacağı; bu uyarılmanın çalışanın işine gösterdiği özenin ve dikkatinin artmasına ve buna paralel olarak da performansının artmasına yol açacağı, ancak, stres düzeyinin daha da artmasıyla birlikte performansının yeniden düşme eğilimi göstereceğine dair bir inanış yerine düşük düzeyde stresin bile çalışanın performansını ve üretkenliğini düşürdüğüne inanılmaktadır. Yapılan işin özellikleri, uzmanlaşma ve kişilik özelliklerine bağlı olarak her bir çalışan stresli ortamlardan farklı şekillerde etkilenmektedir (Solmuş, 2004: 89-90; Erdoğan, 1996: 295; Lewis, 1995: 34). Stresin fazla olduğu bir çalışma ortamında ise çalışanlar çalıştıkları projeler üzerinde konsantre olabilmeye zorlanmaktadırlar. Bu da verimliliğin zarar görmesine ve çalışan performansının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Potter, 2005: 20).

Stresin oluşturduğu ve gözle görülür olan çalışma koşullarını suyun yüzeyinde olanlar (hastalık nedeniyle işe gelmeme, iş kazaları, işçi devir oranlarının yüksek olması, sigorta hasarları, yasal diğer hasarlar) ve gözle görülemeyen ama çalışma koşullarını etkileyen suyun altında olanlar (düşük hizmet, düşük moral, zor çalışma ilişkileri, düşük kalite, yenilik yapamama, yetersiz verimlilik ve karar verme becerisinin yetersiz olması) şeklinde olmak üzere iki ayrı başlık şeklinde de incelenebilir (Williams ve Cooper,

2002: 35; Tiritoglu, 2006: 192). Bu da stresin her zaman için optimum seviyede tutulmasını, çalışanın verimliliğini etkileyebilecek düzeye düşürülmemesini yada yükseltilmemesini gerektirmektedir.

İşyerinde strese neden olan etmenlerden birisi de yıldırma'dır. Yıldırma stres yapıcı bir özelliğe neden olduğundan dolayı stres, yıldırma sürecinin sonuçlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Solakoğlu, 2007: 83-84). Aynı zamanda stres, yıldırma'ya neden olan en önemli faktörlerden de bir tanesidir (Hadikin ve O'driscoll, 2000: 10).

Yıldırma sürecinde mağdurların sistematik bir şekilde bazı davranışlara sürekli maruz kalmaları kişilik bozukluklarının oluşmasına neden olabilmektedir. Çalışanın kişiliğinin bozulması, kendine güven duygusunun zedelenmesi onda büyük bir strese neden olabilecek ve veriminin düşmesine ortam hazırlayacaktır (Solakoğlu, 2007: 88).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere yıldırma ve stres arasında genel anlamda çift yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Yıldırma sürecinin bir yandan işyeri stresinin daha da artmasına neden olduğu (Spiers, 2003: 161; Burnes ve Pope, 2007: 295) gibi diğer bir yandan da işyeri stresinin, yıldırmanın bir nedeni olarak görüldüğü anlaşılmaktadır (Hadikin ve O'driscoll, 2000: 10).

Çalışma ortamında sürekli ve üst düzeyde bir stresin olması, kurum çalışanlarının yıldırma davranışları göstermelerine neden olabilmektedir. Üst yönetim tarafından kendilerine gösterilen yıldırma davranışlarına karşın orta kademe yöneticileri kendi çalışanlarına bu durumu yansıtabilecekleri gibi, alt düzeyde çalışanlar da hep birlikte hareket ederek yöneticilerine karşı yıldırma davranışlarını gerçekleştirebilirler (Solakoğlu, 2007: 134; Tayyar, 2008: 51).

#### **1.3.4. Şiddet (Violence)**

Şiddet, bir kişiye güç veya baskı uygulayarak, onu iradesinin dışında bir davranışta bulunmaya zorlamaktır. Şiddet uygulama eylemleri, zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel yada psikolojik acı çektirme yada işkence şeklinde olabilir. Kısaca bireyin fiziksel ve psikolojik olarak acı çekmesine neden olabilecek fiziksel ve ruhsal yönden ona zarar veren her davranış şiddet olarak değerlendirilmektedir (Akt. Kirel, 2008: 8; Baron ve Neuman, 1998; Akt.: Özdevcioğlu, Can ve Akın; 2007: 930; Işık, 2007: 68). Şiddet, bireyi özgürlüğünden mahrum bırakmaktadır (Rhodes ve diğ., 2010: 102).



Şiddet, saldırganlığın bir alt boyutu olarak değerlendirilmektedir (Baron ve Richardson, 2004: 7). Saldırganlık, şiddet içeren yollardan yapılabileceği gibi şiddet içermeyen yollardan da (jestler, mimikler, eleştiriler, ironi, fantazmlar, vb.) yapılabilir. Şiddet daha çok fiziksel saldırganlık anlamlarında kullanılmaktadır. Fiziksel şiddet, bir kişiye ya da bir gruba karşı yapılan; fiziksel, cinsel veya psikolojik zararlar sonucunda fiziksel güç kullanımınıdır (İlhan Alper, 2008: 17-18; Özen Çöl, 2008: 108; Turgut, 2007: 228). Fiziksel güç kullanmada sınır belirlenmemiş olup zarar verme sürecinde silahlar dahi kullanılabilir (AbuAlRub, Khalifa ve Habbib, 2010: 284).

İşyerinde çalışanlar arasındaki rekabetin aşırı biçimde vurgulanması organizasyon verimliliğini etkileyebilecek sonuçlar doğurabilecek şiddete neden olabilmektedir (Akyön, 2008: 57). Aşırı rekabet ortamında iş barışını sağlayan en önemli unsurlardan biri olan iş ahlakı vb. uygulamalar göz ardı edilerek şiddet davranışları görülebilmektedir (Yakupoglu, 1997: 12). Şiddet, motivasyon düşüklüğü, hastalıklar vb. nedenlerle örgütsel performansın etkinliğine zarar vermektedir (Dursun ve Aytaç, 2011: 11).

Şiddet davranışlarının oluşmasında stres faktörü çok önemli bir etkidir. Örneğin kendisinden büyük bir projeyi kısa zamanda yapılmasını isteyen yöneticiye karşı çalışan hata yapacak ve yanlış sonuçlara ulaşacaktır ve bunun sonucunda da iş tatminsizliği, gerginlik ve hayal kırıklığı yaşamasıyla birlikte saldırgan davranışlar sergileyebilecektir (Stewart, 2007: 229).

Şiddet davranışları hem kadınlara hem de erkeklere karşı uygulanmakla birlikte genel olarak kadın çalışanlara karşı daha fazla uygulanmaktadır. Erkek egemen kültür olması, kadına yönelik şiddetin daha kolay kullanılabilmesi, toplumda fiziksel olarak kadınların direnme ve karşı koyma güçlerinin daha az olduğuna inanılması ve otoritenin temsilcisi olarak görülen erkek görevlilere aynı kolaylıkta şiddet kullanılmaması şiddetin kadınlara yönelik daha fazla uygulanmasının nedenleri arasında gösterilebilir (Ayrancı, Yenilmez, Günay ve Kaptanoğlu, 2002: 151). Şiddet davranışlarını gösterme eğilimleri açısından yapılan araştırmalarda ise erkeklerin daha çok fiziksel saldırıyı kullandıkları, kadınların ise psikososyal saldırıyı tercih ettikleri tespit edilmiştir (Sullivan, 2002: 20-21). Başka bir araştırmada da fiziksel şiddete erkeklerin, duygusal şiddete ise kadınların daha çok maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmaktadır (Dursun ve Aytaç, 2011: 18-19).

İşyerinde şiddet ile çatışma yönetimi birbiriyle yakından ilişkilidir. Şiddet, çeşitli anlaşmazlıklardan meydana gelmekte ve çözülemeyen sorunlar şiddete neden olabilmektedir (Akyön, 2008: 174).

Şiddet denilince akla ilk olarak fiziksel şiddet gelmektedir. Ancak açıklamalardan da anlaşılacağı üzere şiddet sadece fiziksel bir olgu değildir. Kurbanın; iletişimine, sosyal ilişkilerine, itibarına, yaşam ve iş kalitesine yönelik bir saldırı şeklinde gelişen yıldırma da bir şiddet türüdür. Öyle ki bazı kaynaklarda “yıldırma”nın Türkçe karşılığı olarak “psikolojik şiddet” (Tutar, 2004) tanımı kullanılmaktadır. Yıldırma, şiddetin soyut biçimi olarak ele alınabilir ve fiziki şiddetten daha tehlikeli olarak değerlendirilebilir (Paksoy, 2007: 10). Başka bir kaynakta ise yıldırma şiddetin öncüsü olarak değerlendirilmekte olup hedefteki kişi ya da kişilerin sosyal saygınlığına zarar verme amacını içermektedir. Ayrıca yıldırma davranışlarında bireyler her türlü şiddete uğramış kişiler olarak kabul edilmektedirler (Hoover ve Oliver 1996: 7). İşyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şekli olan yıldırma davranışlarının gerçekleştirilmesinde amaç hedef alınan kişiyi etkisiz hale getirmek, içine korku salmak ve geleceğe dair umutlarını ortadan kaldırmaktır. Bunun için de hedefteki kişiyi psikolojik ve fiziksel olarak rahatsız edebilecek değişik türde şiddet içeren davranışlar kullanılır. Örneğin; dalga geçme, alay etme, kızdırma, isim takma, kötü söz söyleme, arkadaş grubuna almama, izole etme, iftira atma, söylenti çıkarma vb. gibi davranışlar gösterme (Karyağdı, 2007: 16; İlhan Alper, 2008: 20; Kocaoğlu, 2007: 33; Işık, 2007: 69).

### **1.3.5. Cinsel Taciz (Sexual Harassment)**

Taciz terimi, “başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimler; sürekli diğer kişiyi kışkırtan, ona baskı yapan, korkutan, yıldırma ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak” anlamlarına gelmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 4). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlükte Cinsel Taciz; “ahlaksızca, ulu orta veya gizlice söz ve davranışlarla karşı cinse eziyet etme, tedirginlik ve sıkıntı verme” ve “çalışma hayatında ekonomik güç, üst makam veya başka etkili bir göreve sahip olanların, genellikle karşı cinsi ahlak dışı birtakım tutum ve davranışlarla cinsel yönden sıkıntıya sokup rahatsız etmesi” şeklinde tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

“Çalışma hayatında Cinsel Taciz; bir işyerinde bir kişinin bir başka kişiyi cinsel amaçlı olarak tehdit etmesi, hakaret etmesi veya hor görmesi, taciz edildiği hissini verebilecek veya onun iş performansını olumsuz olarak etkileyebilecek, iş güvenliğini ortadan kaldıracak, tehlikeli, yıldırıcı bir çalışma ortamına yol açacak, tekrar edilen ve istenmeyen sözlü, fiziki veya el-kol ile yapılan cinsel yaklaşımlar, aşağılayıcı cinsel konuşmalar ve cinsel ayırım güden sözler olarak tanımlanabilir” (Arslan, 2005: 121-122; Chappell ve Di Martino, 2006: 17).

Göz teması ve sözle gerçekleşen tacizler (cinsel içerikli fıkralar anlatma, cinsel içerikli sorular sorma vb.), ödül ve ceza tehdidi ile gerçekleşen tacizler, güç kullanılması ile gerçekleşen tacizler, müstehcen el kol hareketleri veya iletişim, cinsel talepte bulunma veya ısrarlı bir şekilde flört tekliflerinde bulunma, imalı açıklamalarda bulunma, istenmeyen yada arzu edilmeyen bir şekilde fiziksel temasta bulunma ve alay etme, işyerinde gerçekleşen cinsel tacizin örneklerindedir (Sullivan, 2002: 12; Markham, 1993: 120; Aydemir, 2007: 9-20; Can ve Kavuncubaşı, 2005: 47).

Cinsel taciz, cinsel yönden, ahlak’a aykırı biçimde kurban olarak seçilen kişinin rahatsız edilmesinden ibarettir (Artuk, 2006: 35). Sadece kadınlar değil, erkek çalışanlar da bu tür ahlaka uygun olmayan cinsel taciz davranışlarına maruz kalabilmektedirler. Kişiler, fiziksel durumları, yaşları, evlilik durumları, geçmişleri, meslek konumları ne olursa olsun tacize uğrayabilmektedirler (Karayel, 2006: 3). Avrupa Dördüncü Çalışma Koşulları anketi sonuçlarına göre, kadınlar bu tür eylemlerle erkeklerden üç kat fazla karşılaşmaktadır (Çakır, 2008: 35). Cinsel taciz genel olarak karşı cinse yapılan uygun olmayan davranışlar için kullanılırken son zamanlarda aynı cinsler arasında da bu tür davranışlara rastlanabilmektedir (Gruber ve Fineran, 2008: 2).

Cinsel taciz davranışlarını tespit edebilmek kolay olmamaktadır. Ataerkil bir kültürün sonucu olarak “Kol kırılır, yen içinde kalır” anlayışı çerçevesinde bazı sorunlar bireysel düzeyde çözülmeye yada örtülmeye, hatta inkar edilmeye ve bastırılmaya çalışılmaktadır (Bebekoğlu ve Wasti, 2002: 22; Baltaş, 2009: 94). Yapılan bir araştırmanın sonuçları ortalama her beş kadın çalışandan birinin işyerinde cinsiyet temelli düşmanca davranışlara maruz kaldığını ortaya çıkarmıştır (Bebekoğlu ve Wasti, 2002: 22).

Cinsel tacizin etkileri ile ilgili yapılan bir araştırmaya katılan bayanların % 34,8'i bu tür davranışların iş performanslarını düşüdüklerini ifade etmişlerdir. Çalışanların yaşadıkları olumsuz davranışlar onların performanslarını etkilemektedir. Bu da iş kalitesinin gözetilmemesi hatta işlerin yavaşlatılması ile kendini göstermektedir (Tengilimoğlu ve Tahtasakal, 2004: Arslan, 2005: 122).

Çalışma hayatında bireylerin iş performanslarını etkileyen cinsel taciz olaylarının önlenbilmesi için kurum yöneticilerinin aşağıdaki tedbirleri almaları gerekmektedir (Tengilimoğlu ve Tahtasakal, 2004: Akt: Özgener, 2004: 104-105; Aydemir, 2007: 136-138; Mimaroglu ve Özen, 2008: 329-331):

- ❖ Katılımcılık anlayışı çerçevesinde kurumlarda etik değerleri oluşturacak, yapılacak araştırma ve çalışmaların etiksel yönünü değerlendirecek ve izleyecek etik kurul oluşturulması,
- ❖ Cinsel taciz olayının varlığının kabul edilmesi ve “cinsel tacize sıfır tolerans” ilkesinin cinsel taciz politikası olarak benimsenmesi,
- ❖ Kurum üst yönetimin ilgili politikalara uyum konusunda örnek davranışlar sergilemesi,
- ❖ Şikayetlerin hızlı bir şekilde değerlendirilmesi ve çalışanlara gerekli bilgilerin verilmesi,
- ❖ Tüm yönetici ve çalışanlar için etik ve cinsel taciz sorunlarına yer veren örnek olaylarla zenginleştirilmiş hizmetiçi eğitim programlarının yürütülmesi,
- ❖ Cinsel taciz davranışlarının gerçekleşmesine izin vermeyecek şekilde çalışma ortamlarının şeffaılaştırılması,
- ❖ Etik kurallara uygun davranış ve eylemlerin takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, buna karşın etik ilkelere uymayan davranışlar kınanmalı ve cezalandırılmalıdır.

Çalışma hayatını düzenleyen 4857 sayılı İş Kanunu'nun 24. Maddesinin II. Bendinin (d) fıkrasına göre, “işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemlerin alınmaması”, işçi bakımından haklı fesih nedeni oluşurmaktadır. Ayrıca, Kanuna göre;

işveren, başka bir işçiye cinsel tacizde bulunan işçinin iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebilmektedir ( Özdemir, 2006: 86).

Yıldırma davranışlarında daha çok çalışanlar hemcinslerine bu tür davranışları uygulamaktadır. Bunun bir nedeni de yıldırma davranışlarının cinsel taciz davranışlarından farklı olmasıdır (Kaya, 2009: 86). Cinsel taciz, bir yıldırma davranışı olarak da değerlendirilebilir. Özellikle karşı cinse yıldırma uygulanacağı zaman son olarak tercih edilebilecek yöntemlerden bir tanesi de cinsel taciz olarak değerlendirilmektedir (Karyağdı, 2007: 17).

### **1.3.6. Önisizm / Sinisizm**

“Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimseye “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye “sinizm” denmektedir” (Özler, Atalay ve Şahin, 2010: 48).

Örgütsel sinisizm ise, bir kişinin çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği aşağıdaki üç boyutu içeren negatif tutumlardan oluşmaktadır (Akt: Tokgöz ve Yılmaz; 2008: 289; Kalağan ve Güzeller, 2010: 84):

1. Kurumda bütünlüğün eksik olduğuna ilişkin inanç,
2. Kuruma yönelik olumsuz duygu,
3. Bu inanç ve duyguyla tutarlı olarak kuruma yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi

“Türkiye’de yapılan bir araştırmada örgütlerin destek bölümlerinde çalışanların üretim bölümüne ve yönetici olmayanların da yönetici olanlara göre daha sinik bir ortalamaya sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, üretimde çalışanların genellikle mühendis; yönetici olanların da daha saygınlığı olan işlerde çalışmalarından kaynaklanabilir. Araştırmada eğitim düzeyi meslek yüksek okulu olanların lisans düzeylilerden daha sinik davranış gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni, üniversiteye gitmek isteyenlerin öncelikle hedefinin lisans eğitimi almak olduğu göz önünde bulundurulursa, lisans programlarını kazanamayıp meslek yüksek okullarında okumak zorunda kalanların hayata daha olumsuz bir bakış açısına sahip olmaları ile ilgili olabilir” (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007: 522).

Çalışanların kuruma kattıklarına inandıkları katkıya karşılık olmak üzere kurumdan sağladıkları çıkarları kıyaslamalarına temel oluşturacak karar ve uygulamaların “adalet” algıları ile ne kadar örtüştüğü önemli olmaktadır. Bu karar ve uygulamalar maddi çıkarlarla ilgili olduğu kadar örgüt çalışanlarının sivil ihtiyaçlarına yönelik beklentilerin karşılanması şeklinde de olabilir. Kararlara katılma, terfi, ödül ve cezalara ilişkin ilkelere nesnellik gibi sivil ihtiyaçlara ilişkin beklentilere karşılık üretilmesi çalışanların kurumla özdeşleşmesinde etkili olmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009; 95-96). Çalışanların yöneticilerin davranışlarına karşılık “adaletli” hissini taşıyorlarsa o kuruma karşı olumsuz bir duygu haline gireceklerdir. Adalet algısını etkileyen en önemli unsur ise eşit muamele görme gereksinimidir. Eşitlik; bedeni, ruhi özellikleri ne olursa olsun, insanlar arasında sosyal ve siyasi haklar yönünden ayırım bulunmaması durumudur (Seyyar, 2002; 165). Sinizm algısı yüksek olan çalışanlarda örgüt kaynaklarını boşa harcamak, örgüt yapısı ve imajına zarar vermek, örgüt çalışanlarına negatif tutumlar geliştirmek gibi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olumsuz davranışlar gözlenecektir (Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2010: 395). Bundan dolayı sinizmi engelleyici unsurlardan en önemlilerinden bir tanesi olan “adalet” algısının tüm kurum çalışanları tarafından olumlu şekilde algılanabilmesi için çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Sinik davranışları sergileyenler, kurumlarına karşı negatif tutum geliştirdikleri için örgütsel bağlılıkları düşük düzeydedir. Yıldırma davranışları sergileyen bireylere bakıldığında bazılarının çalıştıkları kuruma çok bağlı oldukları, bazılarının ise kurumlarına bağlı olmadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Yıldırma davranışlarının gerçekleşmesi istenmiyorsa çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını etkileyen sinik davranışların engellenmesi gerekmektedir.

## 1.4. Yıldırma Sürecinin Aşamaları

### 1.4.1. Yıldırma Sürecinde Propaganda

Yıldırma sürecinde çalışanları rahatsız edebilecek davranışları gerçekleştirmede en önemli iletişim araçlarından bir tanesi ‘Propaganda’dır. Propagandanın temel amacı; hedef seçilene hizaya çekmek, kontrol etmek, “terbiye” etmek ve derin bir itaat duygusuyla, saldırganın iradesine tabi kılmak ve kişiliğini kabul etmeye zorlamaktır (Akt: Tutar, 2004: 21). Kendi içerisindeki etkinlik dereceleri ile orantılı bir şekilde; Beyaz, Gri ve Kara olmak üzere 3 tür propaganda bulunmaktadır.

**Beyaz Propaganda:** Beyaz propagandanın temel amacı, hedef seçilen kişiyi, düşüncesi ve inançları hakkında şüphe uyandırmak ve onu şaibeli biri haline getirerek zayıf düşürmek, saldırganın kendine güven duyulmasını sağlamak ve tek güvenilecek ve dayanılacak gücün kendisi olduğu kanaatini hakim kılmaktır (Tutar, 2004: 21). Yalan kullanılırsa güveni sarsacağından, doğruluğa önem verilir ve açık biçimde yapılır (Tarhan, 2009: 37). Beyaz propagandanın zayıf yönünü mağdurun kendisine saldırgan davranışları uygulayan düşmanını bilmesi oluşturmaktadır. Düşmanını tanıyan mağdur onun olumsuz eylemlerine karşı propaganda yada başka bir davranış geliştirerek kendini korumayı başarabilir (Bingöl, 2007: 69).

**Gri Propaganda:** Beyaz propagandanın kaynağı bellidir ve kaynak bu belirginliğin olmasını arzu ederken, gri propagandanın kaynağı belirsizdir. Beyaz propaganda ile elde edilemeyen saldırılar, şiddetlenir ve kapsamı genişletilir. Gri propagandanın ana malzemesini “rivayetler” oluşturur. Güçlü yönü, muhatap tarafından iyi kabul görmesidir. Kurban üzerinde propaganda hissi doğurmaz. Propagandayı çıkaranlar belirsiz olduğu için, gri propagandada en heyecanlı konular kullanılabilir. Gri propaganda türünde saldırgan daha kontrollü ve perde arkasındadır, kendini çok fazla öne çıkarmaz; ancak etrafında oluşturduğu zayıf karakterli insanlarla, yıldırma eylemlerini sürdürür (Tutar, 2004: 22-23; Tarhan, 2009: 38).

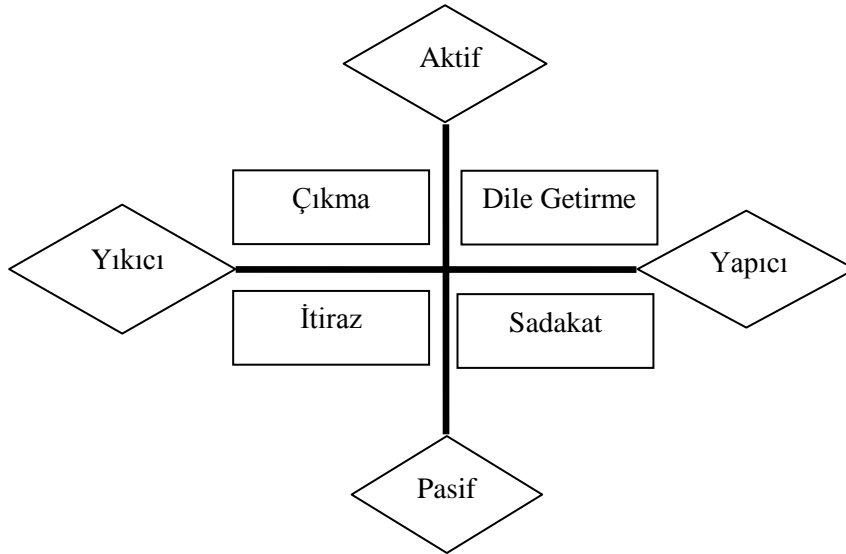
**Kara Propaganda:** Kara propaganda diğer propaganda türlerine göre daha sinsice ve kurnazca uygulanan bir propaganda biçimidir. Kara propaganda yönteminde gizlilik esastır ve kaynak hiçbir zaman için açıklanmaz. Hile, entrika, yalan, iftira, fitne, sinsilik ve sahte delil kara propaganda yönteminde en çok başvurulan iletişim yöntemleridir

(Tarhan, 2009: 41). Saldırgan, kara propagandada her yolu ve her aracı kullanılacak bir malzeme olarak görür. Korku duygusu uyandırarak mağdurun etrafındaki insanların ondan uzaklaşmaları sağlanır (Tutar, 2004: 26).

#### 1.4.2. Yıldırma Oluşum Süreci

İş ahlakının önemsenmemesi, takım ruhunun olmaması yada kaybolması, genel olarak nazik olmayan davranışlar sergilenmesi, yöneticilerin liderlik davranışlarında değişiklikler olması, bencillik, çalışanların birim yada kurum değiştirmelerinin sıklaşması, geçmiş dönemle ilgili konuşmaların yayılmaya başlaması, personelin kapasitesinin altında iş yapmaya başlaması vb. durumlar yıldırma davranışları için uygun ortamların varlığını göstermektedir (Douglas, 2001: 44). Yıldırma davranışları kurbanların tepki türlerine göre başlar yada başlamadan biter. Ortalama bir yıldırma süreci aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere mağdurun “aktif-pasif” ; “yapıcı-yıkıcı” tepkileri neticesinde şekillenmeye başlar ve devam eder.

**Şekil 1. Yıldırma Oluşum Süreci**



**Kaynak: Baillien ve diğ., 2009: 13.**

Yukarıdaki şekilde yer alan 4 önemli tanımları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Baillien, Neyens, Witte, Cuyper, 2009: 13):

**Dile Getirme:** Çalışma şartlarından memnun olmayan bireylerin aktif ve yapıcı bir şekilde bu durumu yöneticileri ve arkadaşlarıyla paylaşmaları, problemleri tartışmaları.



**Çıkma / Ayrılma:** Çalışma şartlarından memnun olmayan bireylerin bu durum hakkında aktif ve yıkıcı bir şekilde mücadele etmeleri ve sonunda işinden ayrılmak durumunda kalmaları.

**İtiraz:** Çalışma şartlarından memnun olmayan bireyler dikkatini işdışı konulara yoğunlaştırır ve pasif bir şekilde işlerin daha kötüye gitmelerine neden olurlar.

**Sadakat:** Çalışma şartlarından memnun olmayan bireylerin pasif olması ancak optimist bir şekilde süreçlerin iyileşmesini beklemesi durumunu ifade eder.

### **1.4.3. Yıldırma Süreci Aşamaları**

Yıldırma, rahatsız edici davranışlarla sinsi bir şekilde başlayan, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı; çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç içinde yıldırma davranışları olarak bilinen davranışların erken zamanlarda tanınması büyük önem taşımaktadır. İşyerinde yıldırma davranışlarını tespit eden ve literatüre önemli katkıda bulunan Leymann, yıldırma sürecinde, beş aşama belirlemiştir. Bu aşamalar aşağıda açıklanmaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 20; Tınaz, 2006b: 16):

**I. Aşama: Anlaşmazlık:** Kritik bir olayla, bir anlaşmazlıkla başlar. Bu durum henüz yıldırma değildir fakat yıldırma davranışına dönüşebilir. Çözülmemiş bireylerarası anlaşmazlıklardan ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte güçlü olan çalışan saldırgan; güçsüz olan ise kurban pozisyonunda olmaktadır. Bu tür çatışmaların “uzlaşma” ile sonuçlanmaması halinde taraflar arasında bir “iktidar mücadelesi” başlamaktadır (Bozbel ve Palaz, 2007: 70).

**II. Aşama: Saldırgan Eylemler ve Psikolojik Saldırıları:** Bireyler arasında oluşan hayal kırıklığının ardından yaşanan çatışmaların çözülememesi sonucunda, kurbanaya yönelik saldırgan eylemlerin başlaması yıldırma dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir (Baillien, Neyens, Witte ve Cuyper, 2009: 11).

**III. Aşama: Yönetimin Katılımı:** Yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış yargılayarak bu negatif döngüde işin içine girerler. Olayları yanlış yorumlayıp suçu, yalnız bırakılan yıldırma mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimini benimseyebilirler (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 20).

**IV. Aşama: Kurbanları Olumsuz Sıfatlarla Karalama:** Mağdurun performansı, yeteneği ve becerisi yüksek olmasına rağmen, yetersizmiş gibi gösterilir veya daha önce şikayet konusu olmayan bazı hataları, sorun olarak görülebilir (Can, 2007: 17). Bu süreçte kurbanlar zor veya akıl hastası olarak damgalanmaktadırlar. Yıldırma taktiklerinde kullanılan sıfatlar kültürden kültüre farklılık göstermekle birlikte ülkemizde mağdur pozisyonundaki bireyler genel olarak dini ve siyasi yönden, bedeni eksikliklerinden, kişilik ve karakteri açısından, sahip olduğu kötü alışkanlıklarından ve belki de en önemli karalama yöntemi olarak saldırgan özelliklerinden dolayı damgalanmaktadırlar (Gün, 2009: 235-236).

**V. Aşama: İşine Son Verilme:** Bu olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Kovulmadan sonra, duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta yoğunlaşır (Baillien, Neyens, Witte ve Cuyper, 2009: 13).

Yıldırma sürecinde saldırganın kurbanına yapmış olduğu saldırgan davranışlar neticesinde ortaya çıkan süreci kısaca özetleyen aşağıdaki tablo yukarıda anlatılanların şekil yoluyla anlatılması ve akılda kalıcı olmasına katkı sağlayabilmesi açısından önemlidir:

**Şekil 2. Yıldırma Sürecinin Aşamaları**



**Kaynak: Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu: 2009, 19.**

### 1.5. Yıldırma Davranışları Tipolojisi

Tipoloji kavramı sözlükte, “İnsan tiplerini belirleme ve ayırt etme yöntemi” olarak açıklanmaktadır. Yıldırma Davranışları Tipolojisi ise yıldırma davranışlarını tanımlamak için kullanılmaktadır. Dr. Heinz Leymann tarafından geliştirilen yıldırma davranışları tipolojisi genel olarak 5 ana başlıktan ve 45 maddeden meydana gelmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 18-19):

### **Birinci Grup: Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek**

1. Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarını kısıtlar.
2. Sözüünüz sürekli kesilir.
3. Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
4. Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
5. Yaptığımız iş sürekli eleştirilir.
6. Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
7. Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
8. Sözlü tehditler alırsınız.
9. Yazılı tehditler gönderilir.
10. Jestler ve bakışlar yolu ile ilişki reddedilir.
11. İmalar yolu ile ilişki reddedilir.

### **İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırılar**

1. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
2. Kimseyle konuşamazsınız başkalarına ulaşmanız engellenir.
3. Size diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri verilir.
4. Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
5. Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

### **Üçüncü Grup: İtibarınıza Saldırılar**

1. İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
2. Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
3. Gülünç durumlara düşürülürsünüz.
4. Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
5. Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılır.
6. Bir özrünüzle alay edilir.
7. Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.

8. Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir.
9. Özel yaşamınızla alay edilir.
10. Milliyetinizle alay edilir.
11. Öz güveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
12. Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
13. Kararlarınız sürekli sorgulanır.
14. Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
15. Cinsel imalar.

#### **Dördüncü Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları**

1. Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
2. Size verilen işler geri alınır kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
3. Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir.
4. Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
5. İşiniz sürekli değiştirilir.
6. Öz güveninizi etkileyecek işler verilir.
7. İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
8. Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
9. Eviniz ya da iş yerinize zarar verilir.

#### **Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları**

1. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
2. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
3. Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
4. Fiziksel zarar.
5. Doğrudan cinsel taciz.

Yıldırma davranışlarının tanımlanmasında önemli bir yeri olan Dr. Heinz Leymann'ın yapmış olduğu davranış tiyolojilerine ek olarak İki Alman araştırmacı Knorz ve Zapf, Leymann'ın belirlemiş olduğu yıldıırma tiyolojilerine ek olarak 39 davranış örneği daha

belirlemişlerdir. Bu 39 davranış örneğinin yukarıdaki davranış örneklerinden farklı olanları aşağıdaki listede sıralanmıştır (Tınaz, 2008; 57-60):

1. Mağdurların kendilerini ilgilendiren özel herhangi bir konu hakkında çalışma arkadaşlarıyla konuşmaları yasaklanır.
2. Çalışma arkadaşları kurban bireye karşı kışkırtılır.
3. İşyerinde kurban bireye karşı imza toplanır.
4. Kurbanın çevresinde gizli dūřmanca bir ortam yaratılır.
5. Arkadaşları, kendisiyle çalışmayı reddeder.
6. Kendisiyle kibar olmayan tarzda ve dūřmanca konuřulur.
7. Kurbanın, davranışından ötürü suçlu konumuna dūřrlebilmesi amacıyla, kontrol dışı tepki göstermesine çalışılır.
8. Amirleri veya iş arkadaşları, kurban bireyi özel günlerinde veya gösterdiği başarılarından ötürü kutlamazlar.
9. Sosyal imajına zarar vermek amacıyla kurban birey, yalancılıkla ve hata yapmakla suçlanır.
10. Kurban birey hakkında devamlı olumsuz ve kötü yorumlar yapılır.
11. İřletmenin tutumu, kurban bireye karřı dūřmanca belirlenir.
12. Kurban birey amir konumunda ise, astları emirlerine uymazlar.
13. Kurban birey, amirinin önünde küçük dūřrlr.
14. Kurban bireyin ileri sürdüğü tüm öneriler, ilke olarak reddedilir.
15. Kurbanın her türlü faaliyet ve etki alanının n kesilir.
16. Kurban birey kendi toplumuna getirilmesi planlanan bir başka kişiyle çalışmak zorunda bırakılır.
17. Yeni işlere başlanması durumunda hiç kimse kendisine yardım etmez.
18. Başkalarının yaptığı hatalar veya işletmedeki problemlerden sorumlu tutulur.
19. İşin gidiş şekliyle ilgili önemli bilgiler kendisine ulaştırılmaz; böylece ona problem yaşatmaya çalışılır.
20. Kendisini ilgilendiren konularda hiçbir fikir yada görüşü alınmadan birden bire yeni durumla karşı karşıya bırakılır.
21. Kendisiyle aynı düzeyde veya daha dūřk düzeydeki çalıřanlara göre daha geç terfi eder veya hiç terfi almaz.
22. Eğitim alma hakkı reddedilir.

23. Devamlı birine bağımlı olarak çalışmak zorunda bırakılır.
24. Tüm mutsuzluklar, huzursuzluklar ve geçimsizlikler mağdur bireye yöneltilir.
25. Mağdurun iş ortamı, kendisine önceden bildirilmeksizin boşaltılır.
26. Devamlı olarak bir ofisten diğerine gönderilir.
27. Hoşuna gitmeyen bir bölüme gönderilir.
28. Kurban bireyin işinde ulaştığı sonuçların üzerinde, ona zarar vermek amacıyla değişiklikler, oynamalar yapılır.
29. Kurban bireyin davranışları, işyeri dışında da kontrol edilir ve gözlenir.
30. Kurban bireye hükmetmek, üzerinde baskı uygulamak amacıyla en basit işler için dahi çok kesin kurallar belirlenir.
31. Kendisinin izni olmadan özel postaları açılır.
32. İzin veya tatil isteğini bildirdiğinde kendisine her türlü zorluk çıkartılır.

Her yıldırma olgusunda davranışsal belirtilerin hepsinin bulunması şart değildir. Ancak bu davranışların kasıtlı ve sürekli olarak tekrarlanması, yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasına ve sonuç olarak bireyin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olur. Bu listede bulunan davranışlardan herhangi biri, bir birey için problem oluştururken, bir başka birey için hiçbir problem oluşturmayabilir. Eğer bir kişi bu davranışlardan rahatsız olduğunu ve zarar gördüğünü düşünürse davranış, problem niteliğini alır ve yıldırma davranışı haline gelir (Tınaz, 2006b: 18).

## **1.6. Yıldırma ile ilgili Yapılmış Çalışmalar**

### **1.6.1. Yıldırma ile ilgili Dünya’da Yapılmış Çalışmalar**

1960’lı yıllarda Avusturyalı araştırmacı Konrad Lorenz, “On Aggression” (orj adı: Das Sogeannte Böse) adlı eserinde ilk olarak hayvanlar arasında meydana gelen saldırgan davranışların insanlar tarafından da benzer şekilde gösterildiğine dair bazı önermelerde bulunmuştur (Lorenz, 1966). O dönemde eleştiri ve tartışmalara neden olan bu önermelerden bir tanesi de, sürüdeki bazı hayvanların bir araya gelerek, içlerinden birini kuşatıp, onu sürüden kovmaları için yıldırma (mobbing) kavramını kullanması olmuştur. Yıldırma davranışlarının adlandırılmasında ve daha sonraları detaylı çalışmalar yapılmasında temel kaynak olarak kabul edilen bu eser son olarak 2002 yılında aynı isimle tekrar yayınlanmıştır. Daha sonra İsveç’li bir doktor olan Dr. Peter Heinemann, çocuklar arasında gözlemlendiği ve çocuklardan bir grubun bir kişiye karşı

gösterdikleri davranışları hayvanlar ve kuşların davranışları ile de ilişkilendirerek 1973 yılında ‘yıldırma (mobbing)’ kavramını kullanmıştır (Thompson, Arora, Sharp, 2002: 51). Sonraları 1977 yılında Olweus 13 ile 15 yaşlarındaki yaklaşık 1000 kişilik erkek çocuğa yıldırma anketi uygulamıştır. Bu anketteki katılımcılara “geçen hafta, geçen ay ve geçen dönem (sömestir)” yıldırma olarak adlandırılan saldırgan davranışlara maruz kalıp kalmadıkları sorulmuştur. Araştırmaya katılanların % 5’i ciddi şekilde yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını, % 5’i ise yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ama ciddi oranda olmadığını ifade etmişlerdir (Thompson, Arora, Sharp, 2002: 60).

1980’li yıllarda Dr. Heinz Leymann’ın yıldırma kavramını iş hayatındaki baskı, şiddet ve yıldırma hareketlerini tanımlamak maksadıyla kullandığı anlaşılmaktadır. Günümüzün çalışma hayatı konuları arasında kendisinden sıkça söz ettirmeye başlayan “Yıldırma” kavramı Leymann ile tanınmaya başlamıştır. Leymann, İsveç ve Almanya’da yaptığı araştırmalar sonucu taciz ve yıldırma olaylarının iş dünyasında da geniş boyutta yer aldığını ortaya koymuştur. Leymann’ın araştırmalarında aldığı kriterler; “çalışanın bir veya birkaç eş düzey yada üst ile çözülmez bir çatışma içinde olması, bir çıkmaz içine sürüklenmesi ve psikosomatik rahatsızlıklara varacak yoğun stres belirtileri göstermesidir” (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu; 2009: 201). Leymann ayrıca; organizasyonlarda bazı insanların zor insanlar olarak değerlendirildiğini, aslında bu insanların zor insan olmadıklarını, fakat organizasyonun yapısal özellikleri ve kültürü tarafından oluşturulan şartların bu kişileri zor insanlar haline getirdiğini ve bir kere bu niteliğin yakıştırıldığı kişileri yok etmek için gerekli olan diğer nedenleri de organizasyondaki diğer çalışanların oluşturduğunu belirlemiştir (Akt. Kirel, 2008: 4-5).

İngiltere’de 1997 yılında yıldırma mağdurlarına yardım için Andrea Adams’ın adıyla bir vakıf kurulmuştur. (Vega ve Comer, 2005: 103). Vakıf, işyerindeki yıldırmanın boyutu ve tacizci e-postaların araştırmalarını yürütmüştür. Vakıf “patlama” olarak adlandırdıkları bir elektronik yıldırma ve sesli mailleri de içeren cinsel ve ırksal tacizleri ortaya çıkarmıştır.

İngiliz yazar Tim Field ise, Görünürdeki Zorba (Bully in Sight) adlı kitabını (Field, 1996) yazmıştır. İşyerinde zorbaların ve zorbalığın nasıl tanımlanacağı ve ele alınacağı ile birlikte bunun maliyeti ve önleme yöntemlerinin ayrıntılı bir şekilde anlatıldığı bir



kitap olan çalışma 1996’da yayımlanmıştır. 2001 yılında Douglas tarafından “Bullying in the Workplace: An Organizational Toolkit” adlı kitap (Douglas, 2001) yayımlanmıştır. İşyerinde çalışanları rahatsız eden yıldırma davranışlarına dikkat çeken ve önlenmesi konusunda öneriler sıralayan bir başka eser ise Pauline Rennie Peyton tarafından “Dignity at Work: Eliminate Bullying and Create a Positive Working Environment” adıyla (Peyton, 2003) 2003 yılında yayımlanmıştır.

Yıldırma davranışlarını inceleyen araştırmalar çoğalmaya ve kamuoyunu fazlasıyla ilgilendirmeye başlayınca, Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO) de yıldırmanın önemine değinme gereği duymuş ve 1998’de “İşyerinde Şiddet” başlıklı bir rapor yayımlamıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 5).

### **1.6.2. Yıldırma ile ilgili Türkiye’de Yapılmış Çalışmalar**

İşyerinde yaşanan yıldırma davranışlarının adlandırılması konusunda Dünya’da kullanılan çok çeşitli kavramlara ülkemizde de rastlanmaktadır. Ülkemizde de aynı durumu anlatmak için birden fazla kavram kullanılmasının nedenleri arasında literatüre kazandırılan ilk eserlerin çeviri eserler olması ve yurtdışındaki mevcut eserlerden çok etkilenilmesi gösterilebilir. Konu üzerine araştırma yapanlar genel olarak “yıldırma”, “duygusal taciz”, “psikolojik terör”, “psikolojik şiddet”, “psikoşiddet”, “duygusal linç”, “işyeri travması”, “işyerinde zorbalık” kavramlarını kullanmaktalar ve işyerinde yıldırma yönelik her tür psikolojik saldırıyı bu kapsam içinde incelemektedirler (Bingöl, 2007: 182; Tınaz, 2008; Gün, 2009; Tarhan, 2009; Tutar, 2004; Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009; Güngör, 2008; Çobanoğlu, 2005; Baykal, 2005; Yaman, 2009a; Çabuk, 2010).

Yıldırma ile ilgili ülkemizde yapılan ilk çalışmalardan bir tanesi Davenport ve arkadaşlarının “Mobbing, Emotional Abuse in the American Workplace” isimli kitabının Osman Cem Öner toy tarafından çevirisinin yapılması oluşturmaktadır. Bunun yanında 2003 yılından günümüze (Aralık-2010) kadar yayımlanmış olan eserler, yazarları ve yayımlanma tarihleri aşağıda yer almaktadır:

- ❖ Hasan Tutar (2003) “İşyerinde Psikolojik Şiddet”
- ❖ Adnan Nur Baykal (2005) “Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing’ten Günümüze”

- ❖ Şaban Çobanoğlu (2005) “Yıldırma: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri”
- ❖ Pınar Tınaz (2006) “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”
- ❖ Fatma Burcu Savaş (2007) “İşyerinde Manevi Taciz” (Ulusal ve Uluslar Arası Hukuk’ta manevi taciz konusu kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır)
- ❖ Meltem Güngör (2008) “Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz”
- ❖ Pınar Tınaz, Fuat Bayram ve Hediye Ergin (2008) “Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz” (Psikolojik taciz ulusal ve uluslar arası hukukta kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve yıldırma ile ilgili dava kararlarına yer verilmiştir)
- ❖ Asiye Toker Gökçe (2008) “Yıldırma: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği”
- ❖ Hüseyin Gün (2009) “Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz” (Yıldırma konusu örnek olaylarla kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve buna ek olarak din eksenli araştırma yapılarak, İslam’da Yıldırma konusu hakkında da bilgiler verilmiştir)
- ❖ Jale Minibaş-Poussard, Meltem İdiğ-Çamuroğlu (2009) “Psikolojik Taciz: İşyerindeki Kâbus”
- ❖ Erkan Yaman (2009) “İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing”
- ❖ Çağlar Çabuk (2010) “Sıfıra Sıfır, Elde Kaldı Mobbing: İş Yaşamının Çağdaş Hastalığında İlk Yardım”

Yukarıdaki eserler konusu doğrudan yıldırma olan kitaplardan oluşmaktadır. Dolaylı olarak yıldırma konusunun işlendiği eserler de özellikle çalışma psikolojisi alanında yer almaktadır. Türkiye’de ayrıca 01.10.2010 tarihi itibarıyla 80’e yakın Yüksek Lisans tezi ve 6 adet de Doktora Tezi hazırlanmıştır. Doktora tezleri ile ilgili açıklayıcı detaylı bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

**Tablo 3. Yıldırma Konusunda Ülkemizdeki Doktora Tezleri**

No	Araştırmacı Adı Soyadı	Araştırmanın Yapıldığı Okul	Yıl	Tez adı	Araştırmanın Örneklemi	Araştırma Sonuçları Hakkında Açıklama	Sektör
1	Asiye TOKER GÖKÇE	Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı	2006	İşyerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma	1842 Resmî ve Özel Okul yöneticisi ve öğretmeni	Araştırmaya katılanların % 26'sı (229) kendilerini mağdur; % 61'i hem mağdur hem de gözlemci olarak değerlendirmektedir	Kamu / Özel
2	Hülya AKSAKAL KAYMAKÇI	Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı	2008	Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)	Toplam 687 çalışan araştırmaya katılmıştır.	Araştırmaya katılanların % 38,86'sı kendilerini mobbing mağduru olarak değerlendirmektedirler	Şirketlerde n sadece bir tanesi Kamu Şirketi
3	Fikret AKSOY	Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yöneticiliği Anabilim Dalı	2008	Psikolojik Şiddet (Mobbing)'in Sağlık Çalışanlarına Etkisi	210'u kamu (Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi) ve 180'i özel (Fatih Sultan Mehmet Eğitim ve Araştırma Hastanesi) hastane personeli	Genel bir değerlendirme olarak çalışanların % 12 ile % 60 oranları arasında mobbing davranışlarına uğradıkları tespit edilmiştir.	Kamu / Özel
4	Recep CENGİZ	Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı	2008	Profesyonel Futbol Klübü Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Stilleri ile Kulüplerinin Örgüt Sağlığı ve Futbolcuların Yıldırma (Mobbing) Yaşamaları Arasındaki İlişki	65 profesyonel takımın 1014 futbolcusu tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak tespit edilmiştir.	Araştırmaya katılanların % 16,3'ü mobbing davranışlarına uğradıklarını ifade etmişlerdir.	Özel
5	Ö. Okan FETTAHLIOĞLU	Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı	2008	Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama	197 kişi DEÜ İİBF; 40 kişi KSÜ İİBF olmak üzere toplam 237 kişi	DEÜ İİBF'de görev yapan 156 akademik personelden % 54 (84)'ü; KSÜ İİBF'de görev yapan 34 akademik personelden % 59 (20)'ü psikolojik şiddete maruz kaldıklarını veya hem maruz kalıp hem şahit olduklarını belirtmişlerdir.	Kamu
6	Gülşah KARAVARDA R	İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı	2009	İş Yaşamında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırma Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri ile İlişkisi	İstanbul'da faaliyette bulunan şirketlerde çalışan 310 personel görüşü	Araştırmaya katılan % 46,1 (143)'i psikolojik yıldırma mağduru olduğu sonucuna ulaşmıştır	Özel

Yukarıdaki eserlerden de anlaşılacağı üzere literatürde yeni olan bu çalışmaların yanında ülkemizdeki birçok ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makalelere ek olarak uluslar arası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler de yer almaktadır. Bu makalelerden bazıları şunlardır:

- ❖ Dilek Yıldırım, Aytolan Yıldırım ve Arzu Timuçin yıldırma davranışlarının Türkiye'deki 11 üniversitenin hemşirelik okulu öğretmenleri tarafından nasıl algılandığına dair bir araştırma yapmışlar ve bu makale çalışması Nursing Ethics dergisinde 2007 yılında yayınlanmıştır. Bu çalışmada katılımcıların % 17'si yıldırma davranışlarına sık sık maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir (Yıldırım, Yıldırım ve Timuçin, 2007).

- ❖ Erkan Yaman, yıldırma davranışlarına maruz kalmış öğretim üyeleri ile mülakat yapmış ve bu çalışması Educational Sciences: Theory&Practice Dergisi'nde 2010 yılında yayınlanmıştır.
- ❖ Neacti Cemaloğlu'nun örgüt sağlığı ve ilkökul öğretmenlerinin karşılaştıkları yıldırma davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen makalesi 2007 yılında Educational Search Quarterly Dergisi'nde yayınlanmıştır (Cemaloğlu, 2007 b).
- ❖ Nursing Ethics'te 2010 yılında yayınlanan makalede, sağlık çalışanı olan hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada yatay yıldırma davranışı uygulamalarının muhtemel nedenleri araştırılmıştır (Katrinli, Atabay, Günay ve Güneri Çangarlı, 2010).

Özellikle tez ve makaleler hazırlanırken yıldırma davranışlarını ölçen anketler de geliştirilmiştir. Tınaz, Gök ve Karatuna, “Türkiye’de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması” adlı eserinde 4 temel faktör (İşe Yönelik Davranışlar, İtibarı Zedeleyen Davranışlar, Dışlayan Davranışlar ve Sözlü-Yazılı-Göresel Saldırı) ve toplam 28 sorudan oluşan ülkemiz çalışma kültürüne uygun kapsamlı bir ölçek geliştirmişlerdir (Tınaz, Gök ve Karatuna, 2010).

Akademik çalışmaların yanında yazılı ve görsel basında da çalışanları bilgilendirmek amacıyla yıldırma konusunu gündeme getiren programlar yapılmaktadır. Reyting oranları yüksek bazı ulusal kanallarda çalışanları rahatsız eden bu tür davranışlara yer verilmesi, konunun gündeme getirilmesi ve çözüm yollarının üretilmesi açısından önemli çalışmalar olarak değerlendirilmektedir.

Mobbing Mücadele Koçu gibi kavramsal ifadeler de öncelikle mobbing mağdurları olmak üzere mobbing konusunda çalışanları bilgilendirmek amacıyla onlara yapılan rehberlik hizmetlerinden bazılarını oluşturmaktadır (<http://www.caglarcabuk.com.tr/>)

## **1.7. Yıldırma Sürecinin Aktörleri**

Bir işyerinde meydana gelen yıldırma'da bir tarafta yıldırma davranışlarını uygulayan saldırganlar yer alırken diğer tarafta bu davranışlara maruz kalan kurbanlar bulunmaktadır. Saldırgan ve kurbanların haricinde bir de yıldırma sürecine pasif bir şekilde destek veren izleyiciler yer almaktadır.

### **1.7.1. Yıldırma Uygulayıcılarının Kişilik Özellikleri**

Yıldırma uygulayıcıları için genel olarak aşağıdaki gibi olumsuz sıfatlar kullanılsa da bunların hepsini tüm yıldırma uygulayıcılarında vardır demek zor gözükmemektedir. Yıldırma davranışlarını uygulayanlara cinsiyetleri açısından bakıldığı zaman erkek saldırganların bu davranışlarını genel olarak izleyicilerin önünde (% 57,8) yaptıklarını, kadın saldırganların ise bu tür saldırgan davranışlarını genel olarak kapalı kapılar ardında (% 47,2) yaptıkları ortaya çıkmaktadır (Namie ve Namie, 2009: 5).

Saldırgan davranışların yaklaşık üçte biri bir kişi tarafından diğer bir kişiye uygulanırken, % 40'ı oranındaki saldırganların sayısı ise 2 ile 4 arasında değişmektedir. Grup halinde bir kişiye saldıranlar ise çok azdır (Leymann, 1996: 175).

Yıldırma davranışları gösterenlerin yıldırma davranışları göstermeleri ile akıl hastalıkları (psikopatolojik) arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir araştırmada bu tür rahatsızlığın yıldırma'dan dolayı mı olduğu yoksa yıldırma'nın neden olduğu konusunda net bir bilgiye ulaşılmamakla birlikte akıl hastası problemi olanların kendi içinde buldukları durumu başkalarına yansıtarak yıldırma uygulamalarının daha kuvvetli bir durum olduğu düşünülmektedir (Girardi ve diğ., 2007: 186).

Yıldırma davranışları her tür kişilik tarafından uygulanmamaktadır. Yıldırma davranışları uygulayan kişilik özelliklerini belirleyebilmek çok kolay olmamakla birlikte bu alanda yapılmış olan çalışmalardan hareketle genel olarak yıldırma davranışlarını uygulayan kişiler aşağıdaki gibi nitelendirilebilirler:

#### **1.7. 1.1. Antipatik Kişilerdir**

Yıldırma davranışı gösteren bireyler genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği

içindedirler. Korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yada onları izole ederek, yok saymaya çalışarak yenmeye çalışırlar (Tutar, 2004: 43; Alparslan ve Tunç, 2009: 154; Barling, Dupre ve Kelloway, 2009: 676; Pranjić ve diğ., 2006: 757). Bu tür davranışları sergileyen her birey antipatik olarak değerlendirilmektedir. Başarılarını bireysel çaba göstererek değil, başkalarını rahatsız ederek elde etmeye çalışırlar.

Kendi başarıları ile değil de, onları başarısız göstererek başkalarının başarısızlıkları için mücadele eden saldırganlar yalancıdır, hafızası seçmecidir, her şeyi inkar eder, sapkın tertipçi ve kötü niyetlidir, kulak vermez, yetişkinler arası bir tartışmayı sürdürmez, vicdansızdır, pişmanlık duymaz, güce eğilimlidir, şükran duymaz, yıkıcıdır, duyarsızdır, gayri ciddidir ve olgunlaşmamıştır, çoğu kez mantık ölçülerinin ve her tür ahlaki düzlemin dışındadırlar (Işık, 2007: 62-63). Ayrıca duygusal olarak soğuk insanlar olup, kendileri ile diğer insanlar arasına mesafe koyarlar (Fineman, 2003: 157).

#### **1.7.1.2. Narsist Kişiliğe Sahiptirler / Büyüklük Hastalığı**

Narsist kişiler klinik olarak sosyal özürü olan ve korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için, elindeki gücü kullanmaya kendini yetkili gören bir rahatsızlık biçimidir (Tarhan, 2009: 154; Tutar, 2004: 43). Bu durumda olanlar için başka bir kaynakta “kendini başkalarından büyük görme anlamına gelen ‘megaloman’ kişilik” olarak tanımlanmaktadır (Tınaz, 2006b: 20). Organizasyon şemasında buldukları makamın gücünü kendi arzu ettikleri şekilde kullanmayı isterler. Bu tür insanların yöneticilik vasıfları olmadığı gibi liderlik vasıfları da bulunmamaktadır ki, böyle olduğu için diğer insanlara karşı saldırgan davranışlar sergilemektedirler (Tutar, 2004: 43). Yıldırma uygulayan saldırgan kişiler etrafındaki insanları sürekli eleştirdikleri için kendilerini yalnız hissederler, çünkü etrafında kendisi ile iletişim kurabilen pek fazla kimse bulunmamaktadır (Markham, 1993: 22-23). Etrafındaki herkesin kendisine hizmet etmelerini ister, onların kendi aralarındaki ilişkilerinin zarar görmesi için çalışır ve karşısındakini anlamak için çaba sarfetmezler (Hirigoyen, 2000: 125). Sahip oldukları makama zarar veren insanlardır. Makamın gücünü kendi ihtiraslarını gerçekleştirmek için kullandıklarından başarılı olmaları, özellikle de uzun vadeli bir başarı yakalamaları çok zor gözükmektedir.

### **1.7.1.3. Paranoid'tirler**

Paranoid olan bireyler çevresiyle olan ilişkilerinde etkisizdirler ve suçluluk duyguları içinde yaşarlar (Geçtan, 1998: 150). Bu ruh halindeki insanlar genel olarak baskıcı ve ısrarcıdırlar. Kişiliklerini işleten arka plan düşünce, hata yapma korkusudur. Yanlış yaptıklarında kendilerini savunmasız hissederler. Varolmak için savaşmak zorundadırlar (Tarhan, 2009: 141; Mallinger ve Dewyze: 1992; 3).

Rekabetçilik, çok büyük bir kaygı yaratır ve sonuçta rekabetten kaçınmaya yol açar. Bu yapıda olan insanlar hem kendilerini başkalarını rahatsız edecek şekilde ön plana çıkarmaya çalışırlar hem de başkaları tarafından sevilme ve saygı görmek istemektedirler (Horney, 1999: 165-166).

Yıldırma davranışı sergileyen saldırganlar başkalarının niyetlerinden aşırı derecede kuşku oldukları için sürekli insanların kendi aleyhlerinde komplo hazırlığı içinde oldukları yönünde kuşku duyarlar (Tutar, 2004: 46). Kuşkucu, güvensiz, alıngan, kinci, sırcı, öfkeli, titiz, mükemmeliyetçi, kusursuzluk meraklısı, esnek olmayan, hep kızgın gözükten, gergin, sinirli, duygularını bastıran, işkolik olma bu tür insanları tanımlamak için kullanılabilir en önemli sıfatlardandır (Tarhan, 2009: 130-131).

### **1.7.1.4. Sadist Kişiliğe Sahiptirler**

“Saldırganların geneli sadist kişiliktir. Özel ve toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için, kurumsal kimliklerini (bunların kurumsal kimliklerinin dışında başka kimlikleri olmadığı için, kurumsal kimliklerini kaybedince derin bir yalnızlığa sürüklenirler) kullanarak, astlarına bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar. Hoşlarına gitmeyen herhangi bir tutum ve davranış karşısında aşırı tepki gösterirler. Düşmanlık yapmaktan kendilerini alamazlar” (Tutar, 2004: 47-49).

Çocukluk döneminde yıldırma benzeri uygulamalar ile karşılaşan ailelerin çocukları yetişkinlikte genellikle pasif veya agresif olmaktadır. Yani otoritenin istediğinin zıddını yaparak onu sinirlendirip zevk almayı benimserler (Tarhan, 2009: 188).

### **1.7.1.5. Esnek Değildirler**

Yıldırma ve silikleştirmeyi bir politika olarak benimseyen saldırganların, başkalarını baskı altına almak gibi temel bir amaçları olduğu için, inisiyatiften değil itaatten, özerk

davranışlardan değil disiplinden, motivasyondan değil korkudan yanadırlar. Saldırgan davranışları gerçekleştirirken kendilerinin kurumsal kimliği temsil ettiklerini düşünürler (Tutar, 2004: 47-48). Kendileri haricindeki diğer insanların duygularını ve ihtiyaçlarını anlamada yetersiz kalmaktadırlar (Fineman, 2003: 157). Karakterlerini tamamlamamış bireyler olarak değerlendirilmektedir (Cemaloğlu, 2007b: 7).

#### **1.7.1.6. Önyargılı ve Duygusalırlar**

Mağdurun şiddete maruz kalması; dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül, saldırganları harekete geçirebilir. Saldırganlar kendi yanlışları üzerinde düşünmezler. Kendileri dışında herkesi suçlarlar. Kendi konumlarını destekleyenlere karşı aşırı yaranmacı ve övücü davranırlar (Tınaz, 2008: 90).

#### **1.7.1.7. Genellikle Çalışkandırılar**

Saldırgan hem işe yaramaz, hem de örgütsel gerilimin kaynağı olmak gibi iki olumsuz tutum ve davranışın bir arada olamayacağını bildiği için, genellikle çalışkandır; ancak yaptığı her işi abartır, başkalarının işini ise küçümser (Tutar, 2004: 49).

Saldırgan davranış gösterenlerin kurumiçinde üst pozisyonlara terfi etmesi kurumda negatif bir çalışma iklimi ve kurban olan bireylerde de endişenin hakim olmasına neden olduğu (Baillien, Neyens, Witte ve Cuyper, 2009: 3) için terfi ettirileceklerin sadece çalışkanlarına göre değil yönetim becerilerine, beşeri ilişkilerine de bakılmalıdır.

#### **1.7.2. Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özellikleri**

Yıldırma davranışlarına maruz kalan herkes yıldırma mağduru olarak değerlendirilmemektedir. Kurbanların mağdur olarak değerlendirilebilmesi için işyerinde kendisine yönelik olarak yaşamış olduğu olumsuz durumu tersine çevirebilecek bir gücü kendisinde hissetmemesi halinin olması ve bunun ailesi ve diğer yakınındaki bireylerle olan ilişkisini etkilemesi; yani mağdurun kendisini güçsüz, yardıma muhtaç ve işleri daha iyiye götürebilme gücünü kaybetmiş olarak görmesi halinde bulunması gerekir. Aksi takdirde kurban kendisine uygulanan yıldırma davranışlarının hedeflerinin yönünü değiştirebilir ve yıldırma kurbanı olmaktan kurtulabilir (Namie ve Namie, 2009: 7; Ortega, Hogh, Pejtersen ve Olsen, 2009: 418).



Yaşanılan şeyleri ve olayları kontrol edemediklerini düşünen bireyler depresyon içine girerler ve gelecek için karamsar olmaya ve çaresizlik içinde olmalarına neden olurlar (Steensma ve Van Dijke, 2006: 383).

Yıldırma mağdurlarının tespiti ile ilgili yapılan bir araştırmada mağdurların özellikle yaratıcılık tarafı gelişmiş olan kişiler, getirdikleri yeni fikirler sebebiyle, işyerinde taşların yerinden fazla oynamasını istemeyen geleneksel politikalar benimsemiş tutucu çalışanların saldırılarına maruz kalmadıkları sonucuna ulaşılmaktadır (Özdemir ve Açıköz, 2007: 914).

Yıldırma deneyimi yaşayan kişiler üzerinde yapılan araştırmalara göre, mağdurların yıldırma davranışlarından derin bir şekilde etkilenmelerinin nedeni bireylerin işlerini çok sevmeleri, aşırı bir şekilde çalıştıkları organizasyona bağlı olmalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Yıldırma davranışları, çalışanın mesleki bütünlüğünü ve benlik duygusunu zedeleyerek kişinin kendine yönelik kuşkusunu artırmaktadır (Demirgil, 2008: 64). Yapılan bir araştırmada yıldırma davranışlarına maruz kalanların (% 78) çoğu tekrar bu tür olumsuz davranışlarla karşılaşmamak için daha çok çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu da ilk etapta bireylerin kurumdan ayrılmak yerine kurum için daha çok çaba sarfettiklerini göstermektedir (Yıldırım, Yıldırım ve Timuçin, 2007: 454).

#### **1.7.2.1. Yaş Açısından Yıldırma Mağdurları**

Yıldırma mağdurları genel olarak otuzlu yaşlarda, iyi eğitilmiş, hatta yüksek lisans, doktora gibi derecelere sahip kişilerden oluşmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 22; Özen Çöl, 2008: 130).

Bu kişilerin duygusal zekalarının çok yüksek olduğu, dürüstlük, merhamet, adalet gibi duygularının çevrelerine göre gelişmiş olduğu belirtilmektedir (Toker Gökçe, 2008a: 52). Kamu kurumlarında yapılan bir araştırma sonucuna göre genç çalışanlar yaşlı çalışanlara göre daha çok yıldırma davranışlarına maruz kalmaktadırlar (Yılmaz, 2008: 65). Finlandiya'da yapılan bir araştırmada ise yaşlı çalışanların gençlerden daha fazla işyerinde yıldırma mağduru olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Yaşı ilerlemiş bir çalışan, yeni bir iş bulma kaygısını genç bir çalışandan daha fazla taşıdığı için, yıldırıcı davranışlara karşı koyamamaktadır (Toker Gökçe, 2008a: 51; Ertürk, 2005: 121).

Yukarıdaki araştırma sonuçları birlikte değerlendirildiği zaman yıldırma mağduru olma durumunda yaş faktörünün önemli bir etken olmadığı sonucuna varılmaktadır (Belikırık, 2009: 107; Abay, 2009: 92; Bonafons, Jehel ve Coroller-Bequet, 2009: 666). Yaş faktörünün kendisinden ziyade yıldırma davranışının gerçekleştiği kurum kültürü, ülke kültürü gibi etkenler de bireylerin yıldırma mağduru olmalarında yada olmamalarında önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir.

#### **1.7.2.2. Cinsiyet Açısından Yıldırma Mağdurları**

Yıldırma mağduru olmada cinsiyetin rolünün olup olmadığı ile ilgili yapılan bir araştırmada erkek bireylerin özellikle sorunları konuşmaktan çok susup izleyerek çözmek istediklerinden, saldırgan tavırlarından dolayı yıldırma'ya daha çok maruz kaldıkları sonucuna varılmaktadır (Koç ve Urasoğlu Bulut, 2009: 77; Ertürk, 2005: 117; Karakaş, 2010: 122). Eğitim sektöründe erkeklerin kadın çalışanlara göre daha çok yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır (Ege, 2010: 236). Bir hizmet sektörü olan konaklama işletmelerinde yapılan araştırma sonucuna göre bekar kadın çalışanlar yıldırma davranışlarına daha çok maruz kalmaktadırlar (Çelik, 2009: 93). Bir başka araştırmada ise kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha çok yıldırma davranışına maruz kaldıkları ortaya çıkmaktadır (Toker Gökçe, 2006: 182; Özen, 2009: 328). Doktorlar arasında yapılan bir araştırmada ise bayan doktorların erkek doktorlara göre daha çok yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları tespit edilmiştir (Quine, 2002: 878). Akademisyenlerin yıldırmaya uğrama durumları ile ilgili yapılan araştırmada kadın ve erkek akademisyenlerin yıldırma davranışlarına uğrama durumları arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tanoğlu, 2006: 87; Orhan, 2009: 80-83). Yıldırma davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan araştırmada da yıldırma mağdurlarının cinsiyet açısından herhangi bir farklılık göstermedikleri sonucuna varılmıştır (Balducci, Alfano ve Fraccaroli, 2009: 63). Yine başka bir araştırma sonucunda da yıldırmaya maruz kalma durumunda kadın ve erkekler arasında istatistiksel olarak herhangi bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Yıldırım ve Yıldırım, 2010: 565; Abay, 2009: 91). Görüldüğü üzere yıldırma davranışlarına maruz kalmanın cinsiyet açısından incelendiği araştırmalarda araştırma yapılan sektöre göre değişik sonuçlara ulaşılabileceği ortaya çıkmaktadır.

İşyerinde erkeklerin özellikle erkeklere, kadınların da özellikle kadınlara karşı yıldırma davranışlarını sergilemelerinin nedeni olarak iş hayatının erkeklerin çoğunlukla erkeklerle, kadınların da çoğunlukla kadınlarla çalışması şeklindeki yapılanması gösterilmektedir (Akt: Savaş 2007: 16).

#### **1.7.2.3. Eğitim Durumu Açısından Yıldırma Mağdurları**

Yıldırma davranışlarına uğrayanların eğitim durumları açısından değerlendirilmesinin yapıldığı araştırma sonuçlarına göre genelleme yapabilmek kolay olmamaktadır. Yapılan bir araştırmada, orta öğretim kurumlarında çalışan yüksek lisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla yıldırma davranışı kurbanı oldukları görülmüştür (Urasoğlu Bulut, 2007: 86). Başka bir araştırmada, eğitim durumu açısından mağdurların o anda kurumda çalışanlara göre daha iyi eğitilmiş, parlak bir kariyeri olan kişiler olduğu da anlaşılmaktadır (Toker Gökçe, 2008a: 52). Mağdurların kiskanılacak herhangi bir özelliğinin olması (Arslan, 2007: 65; Toker Gökçe, 2008a: 48-49), onların mağdur olabilmeleri için yeterli bir neden olarak değerlendirilmektedir. Eğitim durumu da çalışanlar arasında kıskançlığa neden olabilecek bir konu olarak değerlendirilebilir.

Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin daha çok yıldırma davranışlarına maruz kalmalarının altında yatan neden kalite olarak daha iyi, daha kalifiye pozisyon anlamlarına geldiğinden bu durum muhtemel rakipler tarafından kiskanılmakta ve hedef olarak seçilmelerine neden olmaktadır (Urasoğlu Bulut, 2007: 86).

#### **1.7.2.4. Tepki Verme Türleri Açısından Yıldırma Mağdurları**

Yıldırma sürecinin en önemli iki aktöründen bir tanesi olan mağdurlar yaşadıkları yıldırma süreci içerisinde verdikleri tepkiler nedeniyle bazı isimlerle isimlendirilmektedirler (Toker Gökçe, 2008a: 79-83; Markham, 1993: 25-27; İyem, 2007: 926):

- ❖ **Dişli mağdur:** Yıldırma'ya uğradığını herkese anlatarak kendilerine yandaş edinmeye çalışan mağdurlar,
- ❖ **Boynu bükük mağdur:** “Daha kötüsü de olabilirdi” diyerek mevcut durumu kabullenmeye çalışan mağdurlar,

- ❖ **Teflon mağdur:** Yaşadıkları sorunları görmezden gelmeye çalışan mağdurlar,
- ❖ **Kralın soytarısı:** Saldırganlara hoş görünmeye çalışan mağdurlar,
- ❖ **Umutsuz savaşı:** Kendilerine verilen görevleri eksiksiz yerine getirerek, eleştirileri yok edeceklerini düşünen mağdurlar,
- ❖ **Ruhu kaçmış mağdur:** Saldırgan davranışlar karşısında sessiz kalarak, duymamış veya görmemiş gibi davranan mağdurlar,
- ❖ **Kurnaz mağdur** Potansiyel saldırganlara karşı saf rolünü oynamaya çalışan mağdurlar.

Bir başka araştırmada ise Harald Ege tarafından oluşturulan mağdur profilini yansıtan sıfatların bazıları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008: 43-47):

- |                      |                                    |
|----------------------|------------------------------------|
| ❖ Dalgın             | ❖ Tutsak                           |
| ❖ Neşeli             | ❖ Uşak                             |
| ❖ Gerçek dost        | ❖ Katı                             |
| ❖ Günah keçisi       | ❖ Kendine güvenen                  |
| ❖ Bağımlı ve edilgen | ❖ Acı çeken                        |
| ❖ Korkak             | ❖ Dürüst iş arkadaşı               |
| ❖ Alıngan            | ❖ İçeride dönük                    |
| ❖ Kendini beğenmiş   | ❖ Hırslı                           |
| ❖ Paranoyak          | ❖ Hipokondriyak (hastalık hastası) |

Bir başka kaynakta “hakkını savunmaktan ileri derecede çekinen kişiler” genellikle çatışmadan kaçınmaktadırlar ki, çatışmadan kaçındıkları için kendilerine yapılan her şeye razı olan bu tiplerin yıldırma mağduru olmalarında bu özelliklerinin önemli bir etken olduğu düşünülmektedir (Vega ve Comer, 2005: 106; Zapf, 1999: 81). Bu durumda olan bireylerde genel olarak depresyon durumu hakimdir. Depresyonlarda ortak olan ve genellikle sıklıkla görülen temel bozukluk kederli duygu durumudur (Köknel, 1989: 59). Bu ve benzeri durumlarda mağdurun kendinden şüphe etmesi yıldırma davranışını sergileyen saldırganı başarılı kılan güçlü faktörlerden bir tanesidir. Genellikle idealleri yüksek insanlar bu şekilde düşünmektedirler (Çakır, 2006: 60).

Duygusal olarak dengeli olan insanların duygusal dengelerini sağlamakta zorlananlara göre daha dayanıklı oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca kendine güveni olan insanlar da kendilerini daha iyi savunabilecek pozisyonda olmalarından dolayı kendine güveni az olan bireylere göre daha az mağdur pozisyonunda olmaktadır (Aquino ve Thau, 2009: 723-724). Motivasyon eksikliği, tükenmişlik, kendine güvenin olmaması, insanlara güvenememe ve depresyon halinde olan çalışanlar işyerinde yaşanan olumsuz davranışlarda birbirlerine yardımcı olamamaktadırlar. Bu durum çalışanların işyerinden ayrılmaya niyetlenmelerine neden olmaktadır (Pranjic ve diğ., 2006: 750).

“Brigitte Huber konuya farklı bir bakış açısı ile yaklaşarak yıldırma maruz kalanları genel olarak dört grupta toplamaktadır. Bu gruplar **yalnız olanlar** (sadece erkeklerin çalıştığı işyerlerinde çalışan kadınlar veya tam tersi), **farklı olanlar** (özürlüler veya yabancılar), **başarılı olanlar** (düşmanca davranışların temel sebebi işyerinde başarılı çalışanlara karşı duyulan kıskançlık veya çekememezliktir) ve işyerinde **işe yeni başlayanlardır** (işyerinde halihazırda belli gruplaşmalar mevcut ise, kişilerin bu gruplara kendini kabul ettirmesi en çok karşılaşılan sorunlardan biridir)” (Akt.: Akgeyik, Omay, Uşen ve Güngör, 2009: 121). Çalışmaya yeni başlayanlar genellikle işlerini kaybetme korkusuyla kendilerine uygulanan yıldırma davranışlarına karşı koyamamaktadırlar (Peyton, 2003: 57). İngiltere’de doktorlar üzerinde yapılan bir araştırmada siyah ve Asyalı doktorların diğerlerine göre daha çok yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları tespit edilmiştir (Quine, 2002: 878)

Yıldırma davranışları kurum içerisinde her yerde yaş, cinsiyet ve hiyerarşi ayrımı gözetmeden herkese uygulanabilir (Spiers, 2003: 182). Yıldırma davranışları mağdurları her kültürde farklılık gösterebilmektedir. Her işletmede de yıldırma davranışları kendi içinde farklılık arz etmektedir. Yani yıldırma mağdurlarını tanımlamak için yapılan yukarıdaki açıklamaların her birini tüm kurumlar için genellemek yanlış bir anlayış olmasa da çok doğru bir yaklaşım olarak da değerlendirilmemelidir.

### 1.7.3. İzleyici veya İzleyicilerin Özellikleri

Yıldırma uygulanan ortam içerisinde var olduğu halde süreçte etkin olarak yer almayan kişiler, izleyici veya **dolaylı saldırgan** olarak adlandırılmaktadırlar. Yıldırma davranışlarında tanımlanan eylemleri gerçekleştirmeseler de, izleyiciler suskun kaldıkları sürece ya saldırganın sessiz yandaşları, ya da sıradaki kurbanı olurlar

(Karyağdı, 2007: 32). İşyerlerinde gerçekleştirilen yıldırma davranışlarının yarısının izleyicilerin önünde gerçekleştiği, geri kalanının ise kapalı kapılar ardında olduğu (Namie ve Namie, 2009: 5) sonucu göz önünde bulundurulursa izleyicilerin süreç içerisindeki rolü daha iyi anlaşılabilir.

Yıldırma sürecinde izleyici konumunda bulunan kişileri soruna çözüm bulmayıp sadece izlemekle yetinmelerinden, bu davranışlara yasallık kazandırmalarından dolayı yıldırma süreci (pasif saldırgan) içinde ele almak ve saldırgan kişi ile aynı oranda değerlendirmek çok fazla yanlış olmayacaktır. Sessiz kalmaları aynı zamanda onaylamaları şeklinde de değerlendirilebilir (Tınaz, 2006b: 21; Çobanoğlu, 2005: 24). Ayrıca izleyici olarak değerlendirilen bazı kişiler aslında kendi güçlerinin yetersiz olmasından dolayı kendilerini izleyici gibi konumlandıran saldırganlar olarak da değerlendirilmektedir (Ocak, 2008: 38). İzleyiciler, saldırganın davranışlarına maruz kalmamak yada işlerini kaybetmek korkusuyla saldırganı karşı çıkmamaktadırlar (Dawood, 2010: 241; Bahçe, 2007: 33; Gücenmez, 2007: 213). Çünkü, kurbanı uygulanan davranışların kendilerine de uygulanmasından korkmaktadırlar (Magnuson ve Norem, 2009: 36).

Yıldırma sürecinde yer alan izleyicileri, süreç içerisindeki rollerine göre değişik isimler altında sınıflandırmak mümkündür: (Tınaz, 2006b: 21-22)

- ❖ **Diplomatik izleyici:** Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Bu tarz bir izleyici örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.
- ❖ **Birşeye karışmayan izleyici:** Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez. Saldırganı yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan yıldırma davranışına karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.
- ❖ **Fazla ilgili izleyici:** Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyici tipidir. Bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır, ısrarcıdır. Yardım arayışı içinde olan kurban dahi, zamanla rahatsız olur, kaçış yolu arar.

- ❖ **Yardakçı izleyici:** Bu izleyici, saldırgana çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez.
- ❖ **İki Yüzlü Yılan İzleyici:** Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda saldırgana destek çıkar veya kendine de saldırgan davranışların uygulanmasından korktuğu için kurbana yardım etmeyi reddeder.

## BÖLÜM 2: ÇALIŞMA HAYATINDA YILDIRMA

### 2.1. Yıldırma'ya Yol Açan Toplumsal Değişimler

“Geleneksel toplumlarda bireyler arasında yakın ve bağımlı bir ilişki vardır. Modern toplumlarda ise bireyler özgürdür ve kendilerini özgür bir şekilde ifade etmektedir. Kitle toplumu kuramı sosyal farklılıkların yaygınlaşması, bireyin toplumdaki kopması, toplumsal değişimin hızlı olması sonucunda insanların tutarlı kimlikler edinmesini zorlaştırmaktadır” (Akt: Bahar, 2009: 87).

Bireyin varlığını sürdürmeye çalıştığı toplumdaki meydana gelen değişimler, toplum için çalışmalar yapan işletme ve diğer kurum ve organizasyonları da etkilemektedir. Yaşam tarzındaki değişimler, teknolojik değişim, şirketlerin güçlerinin artması, değerlere bağlılığın zayıflaması (Akt: Kök, 2006: 439) vb. bu değişiklikler arasında sayılmaktadır. Bu etkiler işyerlerindeki sosyal iklimle ilişkilendirildiğinde, artan sosyal bozulma, endişe, belirsizlik ve bilinçsizliğin varlığı (Akt: Kök, 2006: 439-440) anlaşılabilir. Başka bir deyişle, örgüt-çevre etkileşimi içerisinde değişen sosyal sistemin ve yeni yaşam değerlerinin yıldırma davranışlarını besleyen bir zemini oluşturduğu görülmektedir (Tutar ve diğ., [www.mskongre.org/doc/isiltutar.doc](http://www.mskongre.org/doc/isiltutar.doc); 23.08.2009).

Özellikle suç işleme eğilimini destekleyen olumsuz koşulların (sözgelimi çok hızlı bir kentleşme süreci, ikili (formel ve enformel) piyasa yapısı ve kuralsız rekabet olgusunun) yoğunlaştığı toplumlarda yıldırma, bu çatışmacı toplumsal yapının işyeri düzeyindeki yansıması olarak göze çarpmaktadır (Akt. Akgeyik, Omay, Uşen ve Güngör, 2009: 110). Toplumsal değişimlerin bireylerin yaşamlarını etkilemesi ile ilgili en somut örneği yakın geçmişimizde Irak'ta yaşanan savaş olaylarının orada yaşayanlar üzerindeki etkilerinin araştırıldığı araştırmayı verebiliriz. Şiddet ile ilgili Irak'ta sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada katılımcıların maruz kaldıkları şiddet davranışlarında ülke halkının savaş sonrası içinde buldukları durumun etkili olduğu anlaşılmaktadır. Toplumsal değişimlerin hızlı bir şekilde değişmesi bu açıdan bakıldığında da bireylerin sağlıklı karar verebilmelerine engel olabilmektedir (AbuAlRub, Khalifa ve Habbib, 2010: 286).



Kapitalist kültürün egemen kıldığı (Akt. Kök, 2006: 440; Bayrak, 2001: 18-25; Vanderkerckhove ve Commers, 2003: 43-44; Akgeyik, Omay, Uşen ve Güngör, 2009: 111);

- ❖ Değişimin kaçınılmazlığını kullanarak sık ve anlamsız değişiklikler yapmak, özellikle değişim ve yenilikleri, mevcut hak, statü ve avantajların kaybında bir araç olarak kullanmak olan **Devamlı Değişim ve Yenilik**,
- ❖ “Ar yılı değil, kar yılı” anlayışıyla ahlaki değer ve standartların düşmesine neden olan **Ahlaki İlke ve Değer Kaybı**,
- ❖ Sadece kendisini merkeze alan bir anlayışla hayata yaklaşma ve kendi çıkarlarını garantileme ve başkalarını yok sayma arzusunu taşıyan **Bencilik ve Egoizm**,
- ❖ Başkalarının davranışlarından sorumlu olma anlayışının yok olması ve “her koyun kendi bacağından asılır” veya “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” anlayışıyla ortak duyarlılık alanlarının yok olmasını sağlayan **Bireysellik**,
- ❖ Sınırsız bir kazanma hırslarının ortaya çıkması ve bu anlayışla “sosyal dinamizm” in gerçekleşmesi. Dolayısıyla, “güçlü olan zayıf olanı ezer” hatta yok edebilir görüşünün yaygınlık kazanmasından hareketle ortaya çıkan **Aşırı Rekabet**

gibi toplumsal hayatta egemen olmaya başlayan bazı anlayışların bireylerin toplumsal hayatta geçirdikleri vakitten daha fazla vakit harcadıkları kurumlarına da yansımakta ve işyerlerinde çalışanları rahatsız eden yıldırma davranışlarına zemin hazırlamaktadır.

Aşağıdaki tablo kapitalist kültürün egemen olduğu Amerikan toplumunun tipik özellikleri ve bu özelliklerinin sınırlarının iyi belirlenemediği zaman, aşırıya gidildiğinde yol açabileceği yıldırma davranışları yer almaktadır. Tablodaki bilgiler toplumsal hayattaki gelişmelerin paralelinde yaşanan gelişmelerle ilgilidir.

**Tablo 4. Amerika Toplumun Tipik Özellikleri ve Yıldırma Davranışları ile İlişkisi**

<b>AMERİKAN TOPLUMUNUN TİPİK ÖZELLİKLERİ</b>	<b>ABARTILMIŞ DURUMLARI YILDIRMAYA YOL AÇABİLİR</b>
Rekabetçilik	Rekabetçilik acımasızlığa dönüşebilir. Bu durumda yıldırma yaygınlaşabilir.
Başarı merkezilik. Genelde para ile ölçülür.	Yıldırma ile “basamakların tırmanılması” yolunu açabilir.
Bireycilik. Kişisel hedefler diğerlerinininkine ağır basar. Bu, kişilerin nasıl yaşayacaklarını kendilerinin seçmesi ve başarılı olup olmamalarının kendilerine bağlı olması anlamına gelir.	Bireycilik şu anlama da gelebilir; Davranışlarınızdan siz sorumlusunuz. Burayı sevmiyorsanız gitmek de sizin seçiminizdir.
Dolaysız ve pratik olmak	Sorunlara sadece sonuçları düşünerek yaklaşmak, bireylerin feda edilmesine neden olabilir.
Verimlilik	Çok verimli yöntemler her zaman katılımcı yapılar ve açık iletişimle birlikte yürümebilirler.
Çok çalışmak	Kendini işe fazla adanmak diğerleri tarafından tehdit olarak algılanabilir.
Özgürlüğe düşkünlük. Kontrol edilmeye karşı oluş	Kontrol edilmeyi istememek şu anlama da gelebilir: Bildiğimi okurum. Seçme özgürlüğü de şu anlama gelebilir: "Burayı sevmiyorsan başka bir yere git"
Yenilikçilik	Çok sık değişiklik yapmak veya önermek rahatsızlık yaratır
Doğrudan etkileşim	Kişisel saldırı haline gelebilir
İlişkilerin genelde sığ olması ve uzun süreli olmaması	İşgücü bir son verme aracıdır.

**Kaynak: Davenport ve diğ., 2003: 58.**

## **2.2. Yıldırma’ya Yol Açan Yönetmel ve İşletmeye Özgü Faktörler**

### **2.2.1. Kurumsallaşma**

Kurum; organize olmuş bir grup, yerleşmiş bir birim veya bir prosedür olarak tanımlanabilir. Buradaki manası ile prosedürler toplumun oluşumu için gerekli olan kurallar bütünüdür (Gürol, 2005: 18).

Organizasyonel anlamda kurumsallaşma bir işletmenin faaliyetlerini, kişilerin varlığına bağımlı olmadan kurallara, standartlara, prosedürlere göre sürdürebilmesini ve

geliştirebilmesini sağlayan bir yapı olarak tanımlanabilir (Develioğlu, 2010: 7; Özuysal, 2006: 27). Bu yapıda davranışlar ortak standartlar ve değerlere göre oluşmaktadır (Gürol, 2005: 41).

“Çoğu şirkette kurumsal yönetim sisteminin işlevi, doğru yöneticileri işbaşına getirmek, onların yaptıklarına nezaret etmek ve başarısız olduklarında yerlerine başkalarını getirmekten ibarettir. Oysa kurumsal şirket yönetiminin özünü oluşturan şey iktidar meselesi değil, etkili karar almayı garanti altına alma meselesidir” (Pound, 2002: 89) ve kurumların profesyonelce yönetilmesi ve kontrol edilmesidir (Gülen, 2005: 22). Kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri adil olma, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur. (Ayalp, 2003: 1).

Çalışanların yalnızca kendi işlerine odaklanmaları, karar alma sürecinin uzaması, koordinasyon eksikliğinin oluşması, çalışanların ve dolayısıyla kurumun hantallaşması, monoton bir iş ortamının oluşması, kurumsallaşmamış organizasyonların sık olarak karşılaştıkları durumları anlatmak için kullanılmaktadır (Ulukan, 2005: 35).

Kurumun daha düzenli ve sistemli çalışması, işbölümünün daha sağlıklı işlemesi, kararların daha kolay alınması, yetki ve sorumlulukların belirli olması ile iş ve işlemlerin hızlanması ve devamlılığı, iş planlarının çıkarılması, hata yapma oranının düşmesi gibi faktörler kurumsallaşmanın organizasyonlara olan faydalarından birkaç tanesidir (Ulukan, 2005: 34).

Bireylere bağlı bir yönetim geçici süreliğine başarılı olsa dahi daimi bir başarı için kurumsal bir yapıya önem verilmesi gerekmektedir. Kurumsal yapıya geçilmeyen kurumlarda kararların tek bir kişi tarafından alınması kurumun tüm vizyonunu oluşturmaktadır (Gülen, 2005: 63). Oysa kurumsal kurumlarda kararlar tek bir kişiye bağlı olarak alınmayacağı gibi gündelik olarak da alınmaz, kurumun vizyon ve misyonuna bağlı olarak önceden oluşturulmuş olunan belli bir plan ve program kapsamında alınır ve yürürlüğe konulması sağlanır (Atıla, 2007: 145-146).

Kurbanın korunmasız sosyal ortamının bulunması (Einarsen, 2000: 388) yani kurban olabilecek pozisyonda olan çalışanların, kendilerinin kurban olmasını önleyebilecek mekanizmaların bulunması ve bunun çalışanlar tarafından bilinebilmesi için tüm kurumlarda bireylere bağlı olmayan kurumsal bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurumsal yapısı bulunmayan, üstünkörü bir yönetim anlayışının hâkim olduğu, profesyonel yöneticilerin olmadığı (Aksakal Kaymakçı, 2008: 238-239) kurumlarda yöneticilerin bireysel inisiyatiflerine bağlı bir yönetim anlayışı egemen olur ki bu durumda ayrımcılık ve kayırma başta olmak üzere yönetim süreçlerinde çalışanların iş performanslarının göz önünde bulundurulmasını engelleyecek subjektif değerlendirmeler sözkonusu olmaya başlayacaktır (Develioğlu, 2010: 7). Kurumsal yapısı sağlam organizasyonlar yıldırma vb. davranışların oluşmasını engelleyecekleri gibi olması durumunda da çalışanlarının nasıl bir çözüm geliştirebilecekleri ile ilgili çalışmaları objektif bir şekilde değerlendirebileceklerdir.

### **2.2.2. Değişim Yönetimi**

Günümüzde yaşanan hızlı değişim, hem teknolojik hem de insan boyutuyla organizasyonları etkileyen önemli bir çevresel faktördür. Teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ve küreselleşme yönetim ve organizasyon alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yeni yaklaşımlar yönetim tarzlarını ve örgütsel yapıları derinden etkilemektedir (Erdoğan, 2003: 141; Gök, 2006: 62). Organizasyonların bu etkileri olumlu bir duruma çevirebilmeleri için doğru bir değişim yönetimine ihtiyaçları bulunmaktadır. Değişim sürecini başarılı bir şekilde yöneterek kurumun varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler hareketli parçalardan oluşan karmaşık bir yapının hassas dengelerini sağlamak zorundadırlar. Bir süreci gerektiren değişim yönetimi, bir makineyi çalıştırmak yada her seferinde insan bedenindeki bir tek hastalığı iyileştirmek gibi değildir (Duck, 1999: 63). Değişim sürecinde açık bir sistem olarak her türlü değişime karşı duyarlı olması gereken organizasyonlar, sözkonusu değişim sürecine ya kendilerini kısa süre içinde uydururlar yada değişimin bizzat öncüsü olmaları gerektiği bilinciyle hareket ederler (Tutar, 2000: 95). Değişimin öncüsü olmak yada değişimden olumlu bir şekilde faydalanmak isteyen işletmeler bu süreçte çalışanların değişikliğe karşı direnmelerinin önüne geçilmesi ve değişiklik sürecinde yaşanabilecek olası bir tatminsizlik yada belirsizliğin yaşanmaması için kurumlarda çalışan insan kaynaklarına önem verirler (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 10). İşletmeler teknolojik olarak sürekli gelişime ayak uydurmak zorunda oldukları gibi, bu değişimdeki yüksek hızın çalışanlar üzerinde yaptığı etkileri anlamak, gerekli önlemleri almak ve hem örgütün hem de bireylerin beklentilerine cevap vermek durumundadırlar (Gök, 2006: 62).

Organizasyonun yapısı ve kültürü üzerindeki değişiklikler yöneticiler üzerinde baskı yapabilmektedir. Son yıllarda bu tür değişikliklerin daha çok olması yöneticilerin de eskiye göre daha çok baskı altında kalmalarına neden olabilmektedir. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde kullanılamaması, çalışanların organizasyon hakkında eleştiri ve önerilerini söyleyemeyecek kadar sağlıklı iletişimin oluşmaması işyerinde yıldırma'ya neden olabilecek davranışların oluşmasında kaynaklık teşkil edebilir (Vanderkerckhove ve Commers, 2003: 43-44). Ayrıca yenilikçi olmayan, geleneklere bağlı organizasyonlarda, büyük değişimler yaşanması da yıldırma'yı tetikleyebilmektedir. (Aquino ve Thau, 2009: 726).

Artan işsizlik oranları, sık görünmeye başlayan ekonomik krizlere karşın organizasyonlarda bir çıkış yolu olarak benimsenen küçülme eğilimi (endowment) ve yeni kariyer teorilerinin oluşturduğu kurum içi rekabet ortamı yıldırma davranışlarının olması ihtimalini ciddi oranda artırmaktadır (Alparslan ve Tunç, 2009: 157; Demirçivi, 2008: 110). İşini kaybetme korkusu, personelin işine ve kuruma bağlılığını olumsuz yönde etkilemekte ve bu süreçte işten çıkanın kendisi olmaması için başkalarına karşı yıldırma davranışlarını uygulayarak onları zayıf düşürme eğiliminde olabilmektedir. İşletmede meydana gelen değişimin oluşturduğu belirsizlik dönemlerine çalışanları hazırlamak ve onları motive etmek gerekmektedir (Bahçe, 2007: 46; Can ve Kavuncubaşı, 2005: 43). İşletmelerde değişim dönemlerinde yıldırma davranışlarının olması ihtimallerinin artması değişim dönemlerinde meydana gelen belirsizliklerin oluşturduğu atmosferden kaynaklanmaktadır. Belirsizlik ortamında bireylerin meslekleri ile ilgili bir değişiklik olduğu zaman yada iş güvenceleri belirsizlik taşıdığı zaman birbirlerine nasıl davranacaklarını tam olarak anlayamadıklarında yıldırma davranışlarına başvurabilirler (Randle, Stevenson, Grayling ve Walker, 2007: 52). Yönetim her zaman için iyi uygulanması gereken bir süreçtir. Ancak değişim dönemlerinde tüm çalışanların psikolojileri de dikkate alınarak daha dikkatli bir şekilde yürütülmelidir. Aksi takdirde bireylerin motivasyonlarının düşmesi ile birlikte yıldırma gibi kurumun performansını olumsuz olarak etkileyebilecek uygulamalar içerisne girilebilir.

### 2.2.3. Organizasyon Yapıları

Organizasyon, belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür (Onal, 1993: 112). Bu süreçlerin maksimum verim alınabilecek şekilde dizayn edilmeleri gerekmektedir. Normal bir organizasyon yapısının kesin bir tanımı yapılamadığı için kurumların aşırı ve eksik örgütlenebildikleri olabilmektedir. İşletmenin amaçlarına ters düşen ve maliyet artırıcı bölümlerin açılması, gereksiz ilke ve kuralların uygulanmak istenmesi aşırı örgütlenmeye yol açabilmektedir. İşletme amaçlarına göre örgüt kural ve ilkelerinin yetersiz kalması, gerekli bölümlerin açılmaması yada ilişkilerin yetersiz oluşu ise eksik örgütlenmeyi doğurabilmektedir (Onal, 1993: 120). Organizasyon yapılarının her kurumda farklı olmasının altında yatan neden ise, kararları kısa sürede almak ve uygulamalardaki zaman kayıplarını önlemek amacından dolayıdır.

Genelde katı hiyerarşik bir yapıya sahip organizasyonlarda zayıf bir kontrol olmasından dolayı yıldırma davranışlarını ortaya çıkaracak kültürel bir yapı mevcuttur (Felblinger, 2009: 18; Özdemir, Açıkgöz, 2007: 914). Organizasyonların geleneklere katı olarak bağlı kalmaları çalışan psikolojisi açısından çok sağlıklı bir durum olarak değerlendirilmemektedir (Aquino ve Thau, 2009: 726). Çünkü bu tip örgütlerde yönetim gücünü, insani duyguları göz ardı ederek kullanmaktadır. Geniş örgütlerde de küçük olanlara oranla daha sık yıldırma yaşanır. Sadece çok küçük organizasyonlarda görülmez, çünkü herkes emeğinin karşılığını alabilmek için üretmek, çalışmak zorundadır. Organizasyonlar büyüdükçe, daha iyi görevlerin, daha çekici mevkilerin ve daha yüksek maaşların çekiciliğinin yıldırma davranışlarına yol açtığı değerlendirilmektedir. Bunun nedeni büyük örgütlerde olumsuz ve saldırgan davranışların küçük olanlara göre daha kolay gizlenebilmesidir (Baykal, 2005: 199).

Organizasyon yapılarına bağlı olarak iş tasarımının eksikliğinin yada yetersizliğinin (Einarsen, 2000: 388) yıldırma davranışlarına neden olabileceği ile ilgili verilebilecek en somut örneklerden bir tanesi ülkemizde YÖK (Yüksek Öğretim Kurumu) tarafından 2000 yılından beri uygulanan “Akademik Yükseltme Kriterleri” ne göre doktora eğitimi sonrasında Doçentlik ve Profesörlük kadrolarına atanma süreçlerinde yaşananlardır. İlgili kriterler kapsamında birçok akademik personel belli kriterleri karşılamak ve statüsünü yükseltmekte güçlükler yaşamaktadır. İş yükü ile birlikte kariyerde yükselme

amaçlı yaşanan iş stresi ve statü kazanma hırsları kişilerin etrafındakilere karşı haksız davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir (Yıldırım ve Yıldırım, 2010: 561).

Ayrıca kurumlarda organizasyon yapılarına bağlı oluşan yetki ve sorumluluk dengesi de iyi bir şekilde gözetilmelidir. Hiyerarşinin olduğu bir kurumda personele verilen sorumluluklara karşılık yeterli yetki de verilmelidir. Aksi takdirde kendisine görev verilen personel sorumluluğunu yerine getirirken kendinden daha kıdemli olanların altında ezilebilmektedir (Sızan, 2006: 188). Bu durum çalışanın işleri yaparken stresli bir ortamda çalışmasına ortam hazırlar ki bundan hem kurum hem de çalışan olumsuz bir şekilde etkilenir.

İşyeri organizasyon yapılarının, kurbanların karşılaştıkları problemleri aktaracakları uygulama ve prosedürlerden yoksun olması da yıldırma davranışlarının görülmesine neden olabilmektedir. Kurbanların problemleri ile ilgilenmeyen bir organizasyon yapısı kötü bir örgütlenmedir ve yıldırma davranışlarının oluşması için uygun bir zemin oluşturur (Einarsen, Zapf, Hoel ve Cooper, 2010: 20). Ayrıca organizasyon yapıları içerisinde yıldırma davranışlarını tetikleyici informal müttefiklerin, gruplaşmaların oluşmasına fırsat verilmemelidir (Hutchinson, Vickers, Jackson ve Wilkes, 2010: 31).

#### **2.2.4. Yönetim**

Yönetim genel olarak başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmadır (Mucuk, 1989: 124). Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, bireyler tek başlarına her zaman ve her yerde belirli amaçlarına ulaşmakta zorluk çektiklerinde çoğu kez birlikte çalışmaya yönelirler (Onal, 1993: 100).

Başarılı bir yöneticide aranması gereken en önemli nitelikler şunlardır (Onal, 1993: 101-102):

- ❖ Başarılı yöneticiler sorumluluk yüklediği işi ve yöneteceği kişileri yakından tanır,
- ❖ Etkin, akılcı, tutarlı ve yerinde kararlar alır,
- ❖ Çalışanlara karşı yansız, objektif ve insancıl davranır,

- ❖ Kişiliği ve davranışlarıyla çalışanlara örnek olur,
- ❖ Sorumluluk duygusuna sahiptir,
- ❖ Çalışan hatalarını hoş görür,
- ❖ Çalışanları grup çalışmasına özendirir ve onları güdüler,
- ❖ Gerektiğinde ve yapılan hata ile orantılı olmak koşuluyla çalışanlara ceza verir,
- ❖ Kendisine bağlı astların yetişmesine ve yönetim boşluklarının doğmamasına çalışır,
- ❖ Çalışan sorunlarını dinler, astların görüş ve önerilerini alır,
- ❖ Kendisine güvenen, iradeli, sağduyulu, soğukkanlı, sabırlı, cesaretli, ve giyimine özenlidir.

#### **2.2.4.1. Yönetim Becerileri**

Başarılı yöneticilerin kazanması gereken yönetim becerileri ‘Yönetsel İşlevler’ ve ‘Bağlantı Süreçleri’ olmak üzere genel olarak iki başlık altında açıklanabilir:

**Yönetsel İşlevler:** Örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayan tüm yönetsel eylemleri tanımlamaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 109).

**Planlama:** Plan, bugünden gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin ve nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır. Planlama ise, planı ortaya çıkarmak için izlenen bir süreçtir (Geylan, 2004b: 87). Yöneticilerin ilk olarak yapması gerekenlerden bir tanesi yapılacak işlerin planlamasının yapılmasıdır. Hemen hemen tüm projeler gerçekleştirme aşamasına geçmeden önce, dikkatli ve ayrıntılı bir planlama gerektirir. Ortaya konulan plan zaman, maliyet, kalite ve işin tamamlanması için öngörülen kaynak cinsinden tanımlı olmalıdır (Ece ve Kovancı, 2004: 77).

**Örgütlenme/Organize Etme:** Fayol tarafından örgütlenme, “Bir işletmeyi organize etmek, işleyişinde onu gerekli olan her şeyle donatmaktır” (Şengül, 2007: 264) şeklinde tanımlanmıştır. Örgütlenme, amaçlara ulaşmak için gerekli teknik ve beşeri unsurların sistemli bir şekilde bir araya getirilmesi ile ilgili çalışmaların bütünüdür (Berberoğlu, 2004: 105).



**İnsan Kaynakları Yönetimi:** İnsan Kaynakları Yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir (Kaynak ve diğ., 2000: 16).

**Yönelme:** Yönelme belirlenen amaçlara ulaşmak için diğerlerinin davranışlarını etkilemektir. Yönelmenin temel amacı verimliliği artırmaktır. İnsana yönelik iş ortamı verimliliği artırır, buna karşı işe yönelik iş ortamı ise yönelmenin başarısını artırır (Özalp, 2004: 8).

**Eşgüdümleme:** Fayol'a göre eşgüdümleme, "Koordine etmek, bütün çabaları ve bütün işlemleri uyumlaştırmak, birleştirmek ve birbirine bağlamaktır" (Şengül, 2007: 267). İşletmenin bölümleri arasında, bu bölümlerin kendi içinde ve işletmenin içinde yaşadığı çevreyle uyumun sağlanmasına yönelik çalışmalar yapmayı gerektirir (Ataman, 2001: 12).

**Denetleme:** Kontrol, işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin ve ulaşılan performansın daha önceden belirlenen kural ve prosedürlere uygunluğunun ölçülmesi olarak değerlendirilebilir. Kontrolün çalışanların sosyal ihtiyaçlarını ve yaratıcılıklarını ortadan kaldıracak katılıkta gerçekleşmemesi, düzeltici kontrolün yanı sıra önleyici kontrol mekanizmalarının da oluşturulması, standartların gerçekçi ve doğru biçimde belirlenmesi, sapmaların nedenlerinin belirlenerek düzeltici önlemlerin alınması vb. gibi. (Ataman, 2001: 553) Kontrol ortamının iyi bir şekilde değerlendirilebilmesi için planlama fonksiyonunun iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

**Bağlantı Süreçleri:** Bağlantı süreçleri, yönetsel fonksiyonların işleyişinde etkili rol oynayan ve sağlıklı akışı sağlamak için gerekli bağları kuran süreçler olarak tanımlanabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 321).

**Karar Verme:** Yönetim sürecinin özünde, karar verme ve verilen kararların uygulanması yatmaktadır. Karar, örgütsel ve çevresel koşullardan bağımsız işleyen steril bir olgu değildir. Bir karar geçmiş bir davranış, mevcut bir eylemi ve gelecekteki sonuçları içeren bir niteliğe sahiptir (Gürüz ve Gürel, 2006: 326).

**İletişim:** Örgütsel iletişimin etkinliği, örgütün stratejik amaçlarına ulaşmasında büyük bir önem kazanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 129). Temel yönetim

fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, liderlik, eşgüdüm ve kontrol fonksiyonlarının başarısı iletişimin başarısına bağlıdır (Şahin, 2007: 84). Yöneticiler, yönetim işlevlerini gerçekleştirirken örgüt çalışanlarını hedefe ulaşmak için motive etmek ve paylaşılması gereken vizyonu anlatabilmek amacıyla personel ile iletişim kurmak zorundadır (Daft, 2000: 567).

**Yaratıcılık:** “Yaratıcılık; sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp ögelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma yada eksikliklere ilişkin denenceleri değiştirme yada yeniden sınama, daha sonra da sonucu başkalarına iletmektir”(Akt. Gündüz ve Gürel, 2006: 363). İnsanı yaratıcılık konusunda heyecanlandıran ona esin veren, onun bu konudaki yeteneğini uyaran her şey motivasyon faktörüdür (Ürper, 2004: 23).

**Zaman Yönetimi:** Zamanı kontrol etmeyi öngören zaman yönetimi kavramı; yeri doldurulamayacak eşsiz bir kaynak olan zamanın denetim altına alınması ve öncelikler esasına göre planlanarak yönetilmesi anlamına gelmektedir. Zaman yönetimi iyi bir şekilde gerçekleştirilebildiği takdirde; örgütsel faaliyetler gereği gibi yürütülebilir, örgütsel verimlilik ve etkinliğe ulaşılabilir, örgütsel yaşam döngüsünün sürekliliği ve rekabette üstünlük sağlanabilir (Gürüz ve Gürel, 2006: 367).

**Stres Yönetimi:** Stres, organizmanın bedensel ve zihinsel sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanmasıyla ortaya çıkan ve belirli bazı çevresel tehditlere karşı insan bünyesinde oluşan tepkidir (Güney, 2004: 226). Stresin çalışan performansını olumlu yönde etkileyebilmesi için ne çok düşük ne de çok yüksek düzeyde olmaması gerekmektedir. Yapılan araştırmalar stresin düşük veya aşırı derecede yüksek olduğu durumlarda verimliliğin de düşük olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede stresin tümüyle ortadan kaldırılmasından çok optimum seviyede tutulmasına yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir (Ataman, 2001: 490). İşyerinde olumsuz bir davranış gibi görülen stres iyi yönetilmesi halinde çalışanları motive eden ve harekete geçiren önemli bir unsurdur. (Albrecht, 1994: 144). Stresin hiç olmaması çalışanların kayıtsız kalmalarına neden olabilmektedir. Stres erken uyarı sağlayan bir sistemdir (Goleman, 2000: 141-142; Fincham ve Rhodes, 2005: 57; Norfolk, 1989: 12).

**Çatışma Yönetimi:** Çatışmayı kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde

gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1996: 146).

Çalışma yaşamında kaçınılmaz olan çatışmanın çalışan üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi çatışmanın yoğunluğuna ve nasıl yönetildiğine bağlıdır. Çatışma kaçınılması gereken bir olgu olarak değil iyi yönetilmesi gereken, çalışan ve organizasyon açısından olumlu yönleriyle ele alınabilecek bir durum olarak değerlendirilmelidir (Sütlü, 2007: 100; Çağlayan, 2006: 157).

#### **2.2.4.1. Kötü Yönetim**

Yönetici otoriteyi kullanırken, otorite gücünün kendisine değil, organizasyondaki rolüne verildiğini unutmamalıdır (Toker Gökçe, 2008a: 42-44). Bazı yöneticilerin keyfi davranması, süreç ve prosedürleri yanlış kullanması, çatışmaların çözümünde otoriter bir tavır takınması, çalışanlarını küçümsemesi ve kendine güveninin olmaması özellikle de kurbanların provokatif birşey yapmadığı halde yıldırma davranışlarının gerçekleşmesinde önemli bir etkidir (Zapf ve Einarsen, 2002: 251; Hutchinson, Vickers, Jackson ve Wilkes, 2010: 31). Yöneticiler tarafından yanlış olarak uygulanan bu tür davranışlar önlenemediği takdirde zamanla kurumsallaşmanın bir parçası gibi algılanır ve alışkanlıklar şeklinde kurum bünyesindeki yerini alabilir (Hutchinson, Vickers, Jackson ve Wilkes, 2009: 226). İngiltere’de yapılan bir araştırmada yıldırma davranışı gösteren yöneticilerin % 70 gibi çok büyük bir oranının bu davranışları kendi güç ve pozisyonlarını suistimal ederek sergiledikleri anlaşılmaktadır (La Van ve Martin, 2007: 150).

Çalışanlara yapamayacakları kadar fazla iş vermek de yönetici tarafından görev paylaşımının iyi bir şekilde yapılamadığını gösterir ve ‘yapısal yıldırma’ olarak değerlendirilmektedir (Simons ve Mawn, 2010: 307). Çalışanlar arasında iş yükünün paylaşılmasında adil davranılmalıdır. İşlerin belirli kişilerde yoğunlaşması önlenmelidir (Sızan, 2006: 190). Çalışanlara statülerinin ve becerilerinin altında iş verilmesi de kötü yönetime örnek olarak gösterilebilecek ve yıldırma davranışlarının oluşmasına zemin oluşturabilecek başka bir davranış örneğidir (Sızan, 2006: 191).

Yöneticilerin özellikle teknik konularda işi yapan personelin görüşlerine değer vermeleri gerekmektedir. Merkeziyetçi yönetim tarzı yerine, demokratik ve katılımcı

yönetim tarzı benimsenmelidir. Personelin insiyatif kullanabilmesinin önü açılmalıdır (Sızan, 2006: 188). Problemleri çözerken kendisine yetki ve sorumluluk verilen personelin daha fazla gayret sarfettiği sonucuna ulaşılmaktadır (Zapf, 1999: 83).

Yöneticilerin başarılarını ve başarısızlıklarını iyi değerlendirebilmeleri gerekir. Başarısız olduğunda dersler çıkarılabilmelidir. Hataları gizlemek veya hataları statü olarak daha düşük pozisyonda olanlarda aramak da kötü yönetim uygulamalarına örnektir ve bu davranışları yapan yöneticilerin kurumları kendi varlığını sürdürmede zorlanacaktır (Aksakal Kaymakçı, 2008: 91-92).

Ödül sistemleri de bazı durumlarda yıldırma davranışlarının oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir. Örneğin performansa dayalı ödüllendirme sisteminin uygulandığı kurumlarda değerlendirme sistemlerinin iyi kurgulanması ve değerlendirmelerin çalışanların sadece işlerini yaparkenki davranışlarına bakılarak objektif bir şekilde yapılması yıldırma davranışlarının oluşmasının önüne geçecektir (Aksakal Kaymakçı, 2008: 98; Hutchinson, Vickers, Jackson ve Wilkes, 2010: 31). Aksi takdirde ödüllendirme gibi çalışanları ön plana çıkaracak uygulamaların belirli bir kişi yada gruba avantaj sağlayacak şekilde yapılması çalışanlar arasında çatışma davranışlarının görülmesine zemin hazırlayabilmektedir (Çağlayan, 2006: 155).

Yönetim zaafı olan ya da kârlılığı, verimliliği ve disiplini en öncelikli değer olarak gören, ekip çalışmasının yapılamadığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu, çatışmaların örtbas edildiği, günah keçisi bulma anlayışının bulunduğu kurumlarda yıldırma davranışlarının oluşması kaçınılmazdır (Bahçe, 2007: 43). Yöneticilerin yönetim şekilleri tüm organizasyonu etkilemektedir. Organizasyonlarda arzu edilmeyen davranışların gerçekleşmesi, yönetimin kendi kendini değerlendirebilmesi açısından iyi bir imkan sunmaktadır. Yapılan bir araştırmada çalışanların % 54'ü (136 kişi) idarecilerin kötü yönetiminden dolayı yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir (Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009: 78).

Hiyerarşik yapının sertliği/esnekliği, yönetimin demokrat olup olmaması, şikayetlerin adilce değerlendirilip değerlendirilmemesi gibi faktörler yıldırma davranışlarının ortaya çıkması ve varlığını sürdürebilmesi açısından önem teşkil etmektedir (Tayyar, 2008: 16). Aslında tüm bu uygulamalar yönetimin iyileştirilmesi ile çözümlenebilecek

konulardır. Çünkü tüm kurumlarda çalışanlar ve organizasyon yapısı yöneticinin davranışlarına göre şekillenmektedir.

Bütün olumsuz özelliklerine karşın yıldırma bazı organizasyonlarda istenilen sonuçları elde etmede “etkili yönetim” sistemi olarak kabul edilmektedir (Spiers, 2003: 161). Sindirme, yıldırma, yalıtma ve aşağılama yoluyla kişiyi işten çıkarmaya zorlamak bazı yöneticiler tarafından bir yönetim biçimi olarak benimsenmektedir (Özarallı ve Torun, 2007: 940). Bu sistemi kabul eden yöneticiler genel olarak kapasitesi düşük yöneticiler olduklarından, çalışanlarının psikolojik durumlarına zarar vererek yönetmeyi amaçlamaktadırlar.

### **2.2.5. Liderlik Tarzları**

Liderlik, liderliğin yapıldığı grup üyelerinin görevleriyle ilgili aktiviteleri etkileme ve yönetme sürecidir (Stoner, Freeman ve Gilbert J.R., 1995: 470). Buradaki süreç kavramı liderin kendisini takip edenleri etkilemesi ve onlardan etkilenmesi anlamlarında kullanılmaktadır. Lider durağan değildir (Northouse, 2004: 3). Aslında liderlik, lider ile onu izleyenlerin birbirlerini daha yüksek bir motivasyon ve ahlak düzeyine çıkardıklarında gerçekleşmektedir (Gerzon, 2006: 71).

Yöneticiler atanmış kişilerdir. Liderler, atanabildikleri gibi grup içerisinde kendiliğinden de kabul görebilirler. Yöneticiler zorunlu kural ve yönetmelikleri yaptırımla uygularken, liderler bir yapılacak iş ve işlemlerin en içten davranışlarla gerçekleştirilmesini sağlarlar (Gül ve Gökçe, 2008: 387). Yönetici, başka insanları yönetme hakkının kendi başına onları yönlendirebilme yeteneği anlamına gelmediğini kabul etmek zorundadır. Bunu yapmanın psikolojik ve sosyolojik hakkını da kazanabilmesi gerekir. Etkileme yeteneği hak edilir ve kazanılır, hiçbir zaman talep edilemez ve dayatılmaz (Werner, 1993: 26-27).

Daha önceden belirlenmiş belirli ilke ve kurallara göre yapılan yönetim sürecinde etkin ikna zor ve zaman alıcı bir iştir, ama yerini aldığı emret-ve-kontrol et modelinden daha güçlü olabilir. Bu konuda Lawrence Bossidy şöyle demektedir:

“İyi performans göstermeleri için insanlara bağırıp çağırabildiğiniz ve onları hırpalayabildiğiniz günler sona erdi. Günümüzde onlara şuradan şuraya nasıl gideceklerini görmelerine yardım ederek, bir parça inanılırlık tesis ederek ve onlara bir

gerekçe vererek ve oraya ulaşmalarına yardım ederek hitap edebilirsiniz. Tüm bunları yapın, tüm engelleri yıkacaklarını göreceksiniz”(Conger, 2008: 13).

Kurumsal olarak en iyi uygulama sergileyenlerin liderleri, elde edilen değerleri iyi tanıyıp iyi paylaşırlar, birlikte çalıştıkları insanların yeteneklerini bilirler, zamanlarının çoğunu dinleyerek geçirirler, geleneksel olarak meslektaşlarından farklı bir dil kullanırlar. Kısaca, onlar kendilerini performans-kaynaklı kültürün şekil vericisi ve koruyucusu olarak görmektedirler (Heskett ve Schlesinger, 2000: 158).

“Çok başarılı olan olağandışı liderlerin bir vasfı da zayıf yanlarını (vahim kusurlarını değil, zayıf yanlarını) seçici bir şekilde açığa vurmalarıdır. Bunu yapmaları yaklaşılabilecek kişiler olduklarının çalışanlarca görülmesini sağlamaktadır. Bu da bir güven ortamı yaratır ve işe bağlılık yaratmaya katkıda bulunur” (Goffee ve Jones, 2002: 163). Güven ortamı ve bağlılık hislerinin oluşması çalışanların işlerini isteyerek ve kaliteli bir şekilde yapmalarını sağlar.

Liderlik tarzının yetersizliği yıldırma davranışlarına neden olabilecek uygulamalardan bir tanesidir (Einarsen, 2000: 388). Liderliğin önemi çalışanları harekete geçirmede kullandıkları iletişim becerilerinden kaynaklanmaktadır. Organizasyonların başında bulunan liderlerin çalışanlarına karşı davranışlarının, çalışanların doğru performans gösterebilmelerine imkan tanınması açısından çok önemlidir (Duck, 1999: 76).

Yönetici idari işlerde, kişilerarası ilişkileri insani yaklaşımla ele almalıdır. Yıldırma yaşanan örgütlerde daha çok otoriter liderlik biçimi tercih edilmektedir. Kurum içerisindeki anlaşmazlık ve çatışmaların çözülmesi sürecinde yöneticilerin otoriter bir tavır takınmaları genel olarak çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Kurumların yönetiminde yapısalcı liderlik özelliğinin bulunmayışı da yıldırma davranışlarına neden olabilmektedir (Spiers, 2003: 164; Toker Gökçe, 2008a: 42-44; Beswick, 2006: 25).

Liderlik davranışlarının hangisinin daha iyi olacağı duruma göre değişebilmelidir. Bazı zamanlar otoriter liderlik tarzı arzu edilen bir durum olurken bazı zamanlar tam tersi olabilmektedir. Önemli olan liderlerin personelini makinanın bir parçası olarak değil kurumun en önemli varlığı olarak değerlendirebilmesidir. Ayrıca kurumiçindeki ilerleme, terfi etme ve statü elde etme süreçlerinde, çalışanlarını tatmin etmede zayıf kalan yöneticiler yıldırma'ya neden olabilirler (Zapf ve Einarsen, 2002: 250-251; Özer,

2007: 31). Yöneticilerin zayıf olmaları alınan kararların suistimal edilmelerine de neden olabilmektedir.

Yöneticilerin liderlik tarzları ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada işten ayrılmayı düşünenler yöneticilerinin görev odaklı olduklarını; işten ayrılmayı düşünmeyenler ise yöneticilerinin çalışan odaklı olduklarını ifade etmişlerdir (Özer, 2007: 153). Organizasyonlar açısından en iyi yönetim çalışanların merkezde olduğu bir yönetimdir. Çalışanların dahil edilmediği bir sistemin başarılı olması zor gözükmetedir (Stoner, Freeman ve Gilbert J.R., 1995: 477). Çalışanları merkeze alan yönetim biçimi ise onlara yön gösteren, rehberlik eden bir yönetim tarzının benimsenmesini gerektirmektedir.

#### **2.2.6. Sektörel Farklılıklar**

Yıldırma davranışlarının gerçekleşme durumları ile sektörel farklılıklar arasındaki ilişkiler incelendiğinde yıldırma davranışlarının her birinin kendi içinde değerlendirilmesi, bireysel olarak yorumlanması sonucu elde edilmektedir. Bir kurumda yıldırma olarak değerlendirilen davranışın, aynı sektörde faaliyette bulunan benzer bir başka kurumda yıldırma olarak değerlendirilmemesi bu durumun en somut açıklamasıdır. Örneğin tekstil, makine ve otomotiv endüstrisi çalışanlarının son altı aylık süreçteki yıldırma davranışlarına maruz kalıp kalmadıklarının araştırıldığı çalışma sonucunda bu üç sektör arasında yıldırma'ya maruz kalma durumları arasında çok ayırıcı farklılıkların olmadıkları sonucuna varılmıştır (Ünal ve Karaahmet, 2008: 141-157; Beswick, 2006: 24).

Bir başka araştırma sonucuna göre ise; sağlık hizmetleri, eğitim ve bankacılık hizmetleri yıldırma konusunda başı çeken sektörler olarak değerlendirilmektedir. Bu sektörlerin ortak özelliği hizmet sunumu ağırlıklı olmalarıdır (Belikırık, 2009: 107). Yıldırma, yapılan işin özelliği ile de ilişkilidir. Hizmet sektörlerinde üretim kalitesinin ve niceliğinin belirsizliğinin yıldırma'ya neden olabileceği düşünülmektedir (Toker Gökçe, 2008a: 41). Sağlık sektörü ile ilgili hastanelerde yapılan bir araştırmada yıldırma davranışları görülmesinin yaygınlık oranı % 34,9 olarak bulunmuştur (Özen Çöl, 2008: 130). Özellikle sağlık sektöründe son yıllarda yıldırma davranışlarında bir artış olduğu görülmektedir. Bunun nedeni organizasyon yapısı ve personel eksikliğinin çalışanlarda hayal kırıklığı yaratması ve hizmet sunanlar ile hizmet alanlarda strese neden olması

sonucu oluşan gerginliktir. Buna ek olarak akşamları çalışma ve gece saatlerinde yalnız çalışmak da olumsuz işyeri davranışlarının görülmesinde bir risk olarak değerlendirilmektedir (Merecz, Drabek ve Moscicka, 2009: 244-245).

Yıldırma davranışlarının kamu ve özel sektördeki varlığı ile ilgili yapılan araştırmalarda sektörel olarak herhangi bir farklılığın olmadığı sonucuna varılmıştır (Can, 2007: 207; Dangaç, 2007: 121). Kamu ve özel sektör ile ilgili yapılan başka bir araştırmada MEB'e bağlı özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kamu kurumunda çalışanlara göre daha fazla yıldırma'ya maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Özel okullarda rekabetin kamu okullarına göre fazla olmasının bu sonuçta etkisi olabileceği düşünülmektedir (Urasoğlu ve Bulut, 2007: 86).

Kamu kurumlarında daha merkeziyetçi yönetim tarzlarının uygulanması ve eğitimleri yüksek kişilerde diğerlerinde kıskançlığa yol açabilecek niteliklerin bulunması olasılığının yıldırma'ya neden olabileceğini ifade eden bir başka araştırmacıya göre kamu kurumlarında özel sektöre göre daha çok yıldırma davranışları gözlenmektedir (Özarallı ve Torun, 2007: 943-944). Kamu çalışanlarının mesleki koşulları, yükselme olanakları, maddi ve manevi tatminleri ve yaptıkları işin çekiciliği bakımından genel bir memnuniyetsizlik hali içinde olmaları dolayısıyla düşük verimle çalışmaları ve kurumda yaptıkları işleri anlamsız bulmaları yada kurumda kendilerine özel bir görevin olmadığını düşünmeleri bu durumun nedenleri arasında gösterilebilir (Aydın, 2008: 147).

Çalışanlara sorumluluk verilmemesi ve iş dışında tutulmaları, yapılan işi özel amaçlar için kullanma baskısı, çok fazla çalıştığı için diğerleri tarafından tepki görme ve hakaretle sataşma vb. davranışlar özellikle yasal düzenleme nedeniyle kamu kurumlarında özel sektöre göre daha fazla meydana gelmektedir. Buna karşın cinsel taciz ve özel hayatla ilgili söylentiler özel sektörde daha yüksek oranlarda görülmektedir (Yıldırım ve Yıldırım, 2010: 561; Aksoy, 2008: 76). Özel sektörde yıldırma davranışları görülmesinin en önemli nedenleri arasında rekabetin çok açık olması, hata kabul etmeyen, rakamlar ve dijital değerlerin peşinden koşulmaları gösterilebilir (Özdemir ve Açıkgöz, 2007: 914; Kök, 2006: 444).

Özel sektörde meydana gelen yıldırma davranışları daha çok çalışanın bir üstü tarafından hedefte bulunan kişiden en kısa zamanda kurtulabilmek amacıyla yoğun ve



daha hızlı bir şekilde gerçekleşirken; kamu sektöründe ise eş düzeydekiler arasında ve dolaylı şekilde gerçekleşmekte ve daha uzun süreli olarak gerçekleşmektedir (Savaş, 2007: 12-13).

### **2.2.7. Zayıf İşletme Kültürü ve İklimi**

Organizasyonu kuran kişi veya kişilerin örgüt kültürünün oluşumundaki rolü, bu kişilerin sahip olduğu temel değer, inanç ve normların örgütün diğer bireylerini etkilemesiyle açıklanabilir. Girişimcinin sahip olduğu temel değerler, inançlar ve normlar kuşkusuz oluşturacağı organizasyon üzerinde de etkili olacaktır (Ataman, 2001: 520). Bundan dolayı her bir girişimcinin başarılı olabilmesi için çalışanlar arasında paylaşıldığı zaman, onların verimliliklerini artıracı kültürel unsurları oluşturması gerekmektedir (Baykal, 2005: 199). Morgan'ın tanımlamasında Kültür; paylaşılan anlamlandırma, anlama ve duygu oluşturma üzerinde durularak bu örüntülerin kişilerin kendi duygu, davranışlarının temelini oluşturarak olayları anlamlı kılmasını sağlayan kavram olarak yer almıştır (Cole, 2000; 237). Kurum kültürünün en önemli özelliği bireyler tarafından güçlü bir şekilde benimsenebilmesidir. Bir kurumun kültürü ne kadar güçlüyse, yani kurum çalışanları tarafından ne kadar çok benimsenmişse kurum çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek için o kadar az resmi kural ve yönetmeliklere ihtiyaç duyulacaktır (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008; 64). Örgüt kültürü, rekabet, politize olmuş davranışlar, otoriter ve otoriter liderlik vb. uygulamalarla olumsuz davranışların beslenebilmesine ve büyümelerine neden olabilmektedir (Keashly ve Neuman, 2010: 59). Organizasyonların hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için bir takım ortak değerlerin varlığı ve bu değerlere bağlı olarak çalışılması çok önemlidir (Tunçel, 2009: 65).

Organizasyonların yönetim biçimi, sosyal sistem olarak, örgütsel iklimi doğrudan etkilemektedir. Örgütsel iklim yönetim biçimine göre şekillenmektedir. Örgütsel iklim, yönetici-çalışan, çalışan-çalışan ve yönetici-yönetici arasındaki sosyal ilişkilerin sağlıklı bir şekilde devam etmesini engelliyorsa ve yönetim biçimi de bunu destekliyorsa yıldırma davranışlarının görülmesi de kaçınılmaz olacaktır (Demirel ve Yoldaş, 2008: 21).

Yapılan bir araştırmanın sonucuna göre sağlıksız çalışma ortamı yıldırma'nın en önemli nedeni olarak gözükmektedir (Cengiz, 2007: 6). Başka bir araştırma sonucunda ise, araştırmaya katılanların % 68'inin stresli iş ortamının yıldırma davranışlarına neden olduğunu ifade ettikleri anlaşılmaktadır (Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009: 78). Araştırmaya katılanların % 16'sının yıldırma mağduru olarak belirlendiği bir araştırmada örgüt iklimi ile yıldırma davranışları arasındaki ilişki incelenmiş ve örgüt iklimi unsurlarının (takım çalışması, görev tanımları, yenilik, liderlik, dinamizm) yıldırma davranışlarına neden olabildikleri sonucu ortaya çıkmıştır (Georgi, 2009: 40). Örgüt iklimini oluşturan öğeler ile işyerinde yıldırma davranışlarının görülmesi arasında doğrusal bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Mercan, 2007: 151).

İşyerinde karşılaşılan şaka ve esprilerin yoğunlaşması bazı durumlarda çalışanları küçük düşürebileceği, onların kendilerini rahatsız edebileceği ve onlarla alay edilmesine neden olabileceği vb. nedenlerle kurum kültürü içerisinde değerlendirilmesi gereken önemli bir yıldırma nedeni olarak görülebilir (Aksakal Kaymakçı, 2008: 93).

İnsanların birbirleriyle daha yakın fiziksel temas sağlayamadığı ortamlar, zayıf bir iletişim, çalışanlar arasında kaynaşmayı artıracak sosyal aktivitelerin yetersizliği vb. unsurlar da, kurumların sahip oldukları örgüt kültürü kapsamında değerlendirilebilecek yıldırma'ya neden olabilecek öğelerdir (Tayyar, 2008: 16-17).

#### **2.2.8. Etik Bozulma ve İlkesizlik**

Ahlak, varoluşunun anlamını bulma pratiğidir. Davranışlarımızı belirli bir yükseliş yönüne doğru yöneltme hareketidir. Ahlak, davranışları bir merkezden yönlendirme ve düzenleme eylemidir (Yakupoğlu, 1997: 16). Ahlak, neyin iyi olması ve neden kaçınılması gerektiğini öngören bir değerler kümesi olarak değerlendirilmektedir. Toplum tarafından kabul edilen iyi davranışlar ile toplum tarafından kabul edilmeyen kötü davranış standartlarına uymak ise ahlaki sorumluluğun bir gereğidir (Ünlüönen ve Olcay, 2003; 94; Bikun, 2004; 12).

İş ahlâkı, ahlâki düşünce ve ilkelerin işletmecilik faaliyetlerine uygulanmasıyla ortaya çıkan bir olgu olup iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları incelemektedir. Bu sorunlar, çalışanlar arasında, çalışanlarla yöneticiler arasında, işletme ve işletmeyle alışverişte bulunanlar yada işletmeyle çevresel faktörler arasında olabilir (Özgener,

2004: 11; Tunçay, 2009: 79). İş ahlakı, iş dünyasında hüküm süren doğru ve yanlış davranışları ele almaktadır. İş ahlakı kavramı çerçevesinde geliştirilen görüşlerin önemli bir bölümünün hareket noktasını işletmelerin günümüz toplumlarında, özel bir ahlaki sorumluluğunun olduğunun kabul edilmesi oluşturmaktadır (Kırel, 2004: 273). Çalışma hayatının gittikçe karmaşık, dinamik ve yoğun rekabetin yaşandığı bir duruma geldiği günümüzde iş ahlakına olan ihtiyacın önemi daha da artmaktadır (Yıldız, 2007: 34).

“İş ahlâkının kurumsallaştırılması için, örgütsel kültürü, yöneticinin ve çalışanların ahlâki eğilimi, tepe yönetiminin desteği ve belirgin ahlâk politikası özellikle önem taşımaktadır. Bunların yanı sıra işletme yönetim kuralları, ahlâk komiteleri, şikayet büroları, yasal kurullar, ahlâk eğitimi programları ve yazılı ahlâk yasalarının geliştirilmesi de sayılabilir” (Tunçay, 2009: 80).

Kurumlar için ahlaki kural ve ilkelerin yazılı hale getirilmesi yeterli olmamakta bunların bilgi sağlama, etkileme, öğretme, birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevleri ile bu değerleri çalışanlara ileticek ve benimsetecek olan örgüt içi iletişim çalışmalarının da etkili bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir (İnal Zorel, 2009: 111). Kurumlarda oluşturulan etik iklimin belirsizlikleri ortadan kaldırmasından dolayı çalışanların iş tatminlerini artırdığı belirlenmiştir (Ay, Kılıç ve Biçer, 2009; 69). Çalışanlar ve yöneticileri tarafından paylaşılan ortak tarih, değerler ve kurallar kurumun iş ahlakı konusundaki hassasiyetini göstermektedir (Kınran, 2006; 35). Çünkü işletmelerin etik ve sosyal sorumluluk yaklaşımları örgüt iklimi ve beklentilere göre şekillenmektedir (Akt: Gök, 2006: 81).

Kurum içinde ortaya çıkan problemler bireyler ön plana alınmadan kurumda varolan etik standartlara göre çözülmeye çalışıldığı zaman etik dışı davranışların görülme olasılığı çok zayıf görünmektedir (Dündar, 2010: 230). Organizasyondaki zaman baskısı, görevin karmaşıklığı gibi hususlar yerine yalanların söylenmesi olayların gerçek nedenlerine ulaşılmasını engellediği gibi yalan söylemenin sıradanlaşmasına, ahlaki açıdan uygun olmayan bir durumun kurum kültürünün bir ögesi haline gelmesine neden olmaktadır (Zapf, 1999: 82).

Ahlaki değerler, çalışanların diğer çalışma arkadaşlarına karşı kıskançlıklarını, ihtiraslarını, onları sindirme dürtüsünü yok etmekte bilinçli, sistemli bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Çalışanlar birbirine saygılı, sevecen, iyi niyetli, işlerine ve işletmeye

karşı son derece bağı bireyler olmasını sağlamaktadır (Arslan, 2007: 45; Bulutlar ve Öz, 2009: 276). Yapılan bir araştırmada, işyerindeki iyi bir çalışma performansı, başarılı bir kariyer, güzellik vb. nedenlerle oluşan kıskançlık yıldırma'nın nedeni olarak görülmektedir (Bilgel, Aytaç ve Bayram, 2006: 230; Zapf ve Einarsen, 2002: 250-251; Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009: 78).

Çalışanların hırslarını acımasızca gerçekleştirmek istemeleri onların ahlaki ilkeleri göz ardı etmelerine neden olabilmektedir. Örneğin bir çalışanın ileride gerçekleştirmek istediği amacı bir başka çalışanın amacı ile çakıştığı zaman bu iki çalışan birbirine rakip olmakta ve bunlardan bir tanesinin işyerinde kendisine yardımcı olabilecek koalisyonlar oluşturması ahlaki ilkelerin umursanmamasını ve dolayısıyla yıldırma davranışlarının başlamasına neden olabilmektedir (Zapf ve Einarsen, 2002: 251). Çalışanların ahlaki ilkeleri zedeleyici davranışlar içerisine girmesini engelleyici katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesine (Yaman, 2008: 93) ve bunun neticesinde sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yıldırma mağdurları ile yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılanların görüşlerine göre örgüt kültürünün yıldırma davranışlarının gerçekleşmesinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Yaman, 2010c: 564)nu ifade etmişlerdir.

Ahlaki değerlere önem verilen işletmelerde yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bir ortam bulunmamaktadır. Düşük ahlak standartları yıldırmanın bir nedeni olarak görülmektedir (Einarsen, 2000: 388). Etik iklimin olduğu, ahlaki ilkelerin geçerli olduğu organizasyonlarda yıldırma davranışlarına rastlanmamaktadır (Harvey, Treadway, Heames ve Duke, 2008: 36; Rhodes ve diğ., 2010: 103; Yaman, 2010c: 562).

Çalışanlar arasında iş ahlakına önem verilmemesinden kaynaklanan çatışmalardan sonra ortaya çıkan yıldırma davranışlarına ek olarak yöneticilerin çalışanlarından ahlak dışı eylemler yapmalarını istemeleri karşısında çalışanlar tarafından bunun yerine getirilmemesi, onların günah keçisi ilan edilmelerine ve yıldırmaya maruz kalmalarına neden olabilmektedir (Bahçe, 2007: 45). Buna karşın kuruma bağlılık derecesi yüksek olan bireylerde bireysel ahlaki değerlerle organizasyonel ihtiyaçlar çatıştığı takdirde kurum ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Örneğin, rüşvetin ahlaki olmadığına inanmasına rağmen birey, örgütün başarısı için rüşvet teklif edebilmektedir (Yüksel, 2000: 178).

Örgütsel bağlılığın ahlaki ilkeleri zedeleyebilecek bu boyutları da olduğu unutulmamalıdır.

Ahlakın önündeki en büyük engel, pratik yaşamın gereksinimlerinin artırılması sonucu oluşan ikiyüzlü, şekilci sözde ahlaktır (Yakupoğlu, 1997:16). İyi ahlak iyi işletme demektir. Ahlaki saygınlığa sahip şirketler çalışanların en iyilerini, dürüst ve saygın insanları kendilerine çekerler. Dürüst ve saygın insanlarla iş yapmak isteyen müşterileri, tüketicileri çeker ve onlarla kalıcı ilişki kurarlar. Şirketler dürüstlükten kaynaklanan saygınlıklarını, ahlakı her çalışan için birinci öncelik haline getirerek kazanırlar (Beyster, 1998: 318). Böylece etik standartların yüksek olduğu, güven ve dürüstlüğü bulunan bir örgütün hem başarısı yükselecek hem de toplumdaki prestiji artacaktır. Bu da kurumun uzun süre varlığını sürdürebilmesi açısından önemli bir kazanım olacaktır (Dündar, 2010: 48; Uçar, 2007; 12).

### **2.2.9. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği**

Rol çatışması, iki yada daha fazla birbiriyle tutarsız, ancak bireyden yapması beklenen rol davranışının aynı anda ortaya çıkmasıdır. Rol belirsizliği ise, görevler, hak ve sorumluluklar ile bunların nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin açık ve tutarlı bilgilerin olmamasıdır. Araştırmalar rol belirsizliği ve rol çatışması ile stres ve tükenmişlik arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Çokluk, 2003: 119; Aquino ve Thau, 2009: 726; Şendur, 2006: 34). Bu da bireylerin toplumsal değişmelere uyum zorluğu yaşamalarına, iş başarıya ve çalışma gücünde azalma ve düşüş olmasına, çevreden gelen etkilere karşı olumsuz tepki vermesine, engellerin, zararlı ve zor durumların kolayca etkisi altında kalmasına, depresyonlara ve strese yatkınlığına neden olmaktadır (Köknel, 1989: 50-51).

Rol belirsizliğini giderebilmek için iş analizlerinin yapılması ve buna bağlı olarak da iş tanımlarının çıkarılması gerekmektedir. İş tanımı, işin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli olan bilgi ve eğitim düzeyi, deneyim ve becerileri belirlemektedir. Bu durumda gerçekçi olmayan iş tanımı, gerekli bilgi düzeyi, yetenek, eğitim ve diğer özelliklere sahip olmayan çalışanların doğru olmayan işe yerleştirilmelerine neden olmaktadır. Bu durum çalışanın, işe ve işletmeye karşı kendini rahat hissetmemesi sonucunu doğurmakta, onun işten duyduğu tatmini azaltmakta ve strese yol açmaktadır (Akgündüz, 2006: 42; Ünsalan ve Şimşeker, 2005: 222; Paksoy,

2007: 49). Bireylerin çalışmalarını değerlendirebilecek performans değerlendirme gibi uygulamaların yapılmasından önce görev tanımlarının açık bir şekilde belirlenmesi ve çalışanların kendilerinden beklenen başarı göstergelerinin belirlenerek çalışana bildirilmesi gerekir (Randle, Stevenson, Grayling ve Walker, 2007: 54). Böylece çalışanların görev tanımları da çıkarılmış olur ve bireylerin stres yaşamaları, dolayısıyla buna bağlı oluşabilecek olumsuz davranışlar da engellenmiş olur.

Rol belirsizliği yada stresi politik davranışların yapılmasına yol açabilir ki bu durum işyerinde yıldırma davranışlarının oluşmasına zemin hazırlar (Matthiesen ve Einarsen, 2007: 738). İşyerinde belirsiz koşullarda çalışan ve örgütsel sorunlar yaşayan bir çalışana yıldırma yapmak oldukça kolaydır (Toker Gökçe, 2008a: 46). Yetersiz iş tanımları, işler ve çalışmalarla ilgili politika ve prosedürlerin, işle ilgili konular başta olmak üzere eğitim ve danışmanlığın olmayışı yıldırma'nın oluşmasını ve yayılmasını etkiler (Spiers, 2003: 164; Demirçivi, 2008: 110). Yıldırma mağdurları ile yapılan bir araştırmada mağdurların genel olarak şikayetçi oldukları konuların başında görev tanımlarının belli olmaması ve benzer mesleklere sahip bireylerin farklı işler yapabilmeleri olmuştur (Yaman, 2010d: 570).

#### **2.2.10. Zayıf İletişim ve Dedikodu**

İletişim kavramı, daha önceden anlamlandırılmış sembollerin, kavramların kaynaktan alıcıya gönderilmesi sürecini tanımlamak için kullanılmaktadır (Hunt, James ve Richard N., 1997: 339). Gönderici, alıcıya ne göndermek istiyorsa onu kodlayarak bir mesaj haline getirir ve bunu iletişim kanallarını kullanarak sözlü veya sözsüz bir şekilde gönderir. Alıcı da kendisine gönderilen bu mesajı çözümleyerek iletişim sürecine girer ve bu durum alıcının göndericiye yeni mesaj göndermesi ile devam eder (Kolb, Osland ve Rubin, 1995).

Örgütsel İletişim örgütün etkililiğini ve verimliliğini gerçekleştirmek amacıyla bilgilerin örgüt üyeleri arasındaki transferinden oluşmaktadır (Gibson ve Hodgets, 1991: 12). Örgütsel iletişimin başarısı, iletişimin örgütün amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içerisinde, etkili bir politika ile oluşturulmasına bağlıdır (Okay, 2005: 8). İşyerindeki iletişim ile ilgili olarak Ken Blanchard; “İletişimi önemsememek, çalışanların işyerleriyle yabancılaşmasına ve işlerinde kendilerini yalnız hissetmelerine

yol açar” diyerek yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin çok önemli olduğunu vurgulamaktadır (Doğan, 2005: 61).

İyi bir yönetici, kendine ve çalışanlarına değer vererek onların kendilerinden bekleneni yerine getirecek kapasitede olduğuna inanmalıdır. İnsanların genellikle çalışmaya istekli olduklarını, yeteneklerini sonuna kadar kullanmalarını gerektiren bir işte çalışmaktan zevk aldıklarını, bunun onlara yaratıcı olmaları için, zihinlerini ve kapasitelerini kullanmaları için fırsat sağladığını düşünmelidir (Taşkın, 1997: 94). Bu süreçte çalışanlarını harekete geçirecek olan iyi yöneticilerin çalışanlarını iyi dinlemeleri ve gerektiği zaman gerekli olduğu şekilde iletişime geçmeleri gerekmektedir (Şahin, 2007: 42).

Bilgileri sadece kendilerine saklayan yöneticiler işlerin yapılması sürecinde ciddi problemler yaşayacaklardır. Çalışanları ilgilendiren kurumsal bilgilerin herkes tarafından paylaşılması kurum başarısı açısından önemlidir (Murata ve Harrison, 1995: 37). Kurum vizyon ve misyonunun tüm çalışanlara aktarılması ve çalışanların benimsemeleri ve dolayısıyla kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinin başarı oranı kurumiçindeki iletişimin kalitesi ile doğru orantılıdır (Aslan, 2003: 224). Örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında örgütsel iletişimin tüm boyutlarının iş tatmini ile anlamlı ve aynı doğrultuda bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009; 73).

Çalışanlar kurumların en önemli gruplarından birisidir. Çünkü çalışanlar kurumun performansı ile ilgili değerlendirmelerini diğer hedef kitlelerle paylaşacaklardır. Bu paylaşımın sonucunda da kurumun performansı etkilenecektir. İşte bu nedenlerle kurumlar çalışanlarına gereken önemi vermek zorundadırlar. Kuruluşlar çalışanlarını kurumiçi iletişim aracılığıyla hem bilgilendirir, hem motive eder hem de yönetir (Bayçu, 2006: 206). Kurumiçi iletişimin temel amacı, kurum ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmaktır (Geylan, 2004a: 69). Kulaktan dolma, yalan, yanlış, eksik veya abartılı bilgi kurumu ve çalışanları olumsuz etkileyip, kötü sonuçlara neden olabilir (Geylan, 2004a: 73).

Bilgi eksikliğinin olduğu yerde genel olarak dedikodu kanalı kullanılarak eksiklik giderilmeye çalışılır. Dedikodu, yarım yamalak bilgiyi kategorileştirerek hayali nesnelere dönüştürür ve bildik kavramlarla ilişkilendirerek olup biten hakkında

konusulur hale getirir (Solmaz, 2006: 567). Dedikodu ve söylentilerin de önemsenerek iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bugünün dedikodusu yarının geçerli bilgisi olabilir (Mintzberg, 1999: 18). Çalışanların birbirleri hakkında konuşması organizasyonun verimliliği açısından çok da faydalı olmayan bir süreci ifade etmektedir (Coleman ve Barrie, 1994: 26). Bilgi gizleyen, söylenti yayan veya insanları birbirine karşı kıskırtan kişiler ekip çalışmasını engeller. Bu durum, kuruluşun iç harcamalarını da artırır (Beyster, 1998: 321). İletişim eksikliği, yıldırma stratejisi olarak düşünülen bilinçli bir şekilde yanlış iletişim kullanılması yada değişik çatışma türleri kurumu ve bilgi akışını etkilemektedir (Zapf, 1999: 82).

Şakayı yada muzipliği tolere eden işyerleri gibi zayıf çalışma ilişkileri ve zayıf iletişim, yıldırma davranışlarının oluşmasına ortam hazırlayabilir. (Demirçivi, 2008: 110).

Personelin birbirlerine destek olabilmesi için personel arasındaki iletişim artırılmalıdır. Çalışanlar birbirlerinin iyi ve kötü her türlü durumlarından haberdar olabilmelidirler. Kurum içinde sosyal yardımlaşmayı ve iletişimi artıracak etkinlikler yapılmalı (dergi çıkarılması vb.), böylece personelin birbirine daha yakın olması sağlanmalıdır. Çalışanların birbirleri ile kolay iletişim kurabilecekleri ortamlar oluşturulmalı, çalışanlara kurum içinde değer verilmeli ve değerli oldukları hissettirilmelidir (Sızan, 2006: 191).

### **2.3. İşletmelerde Görülen Yıldırma Türleri**

#### **2.3.1. Dikey Yıldırma**

Yıldırma davranışlarının dikey ya da yatay olarak hüküm sürmesi örgüt kültürü ve hiyerarşik yapıyla ilgilidir. Hiyerarşi fazla ise yıldırma çoğunlukla dikey, daha az ise çoğunlukla yatay olarak gerçekleşir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 30). Dikey olarak gerçekleşen yıldırma davranışları genel olarak iki şekilde meydana gelmektedir.

##### **2.3.1.1. Üstlerden Astlara Yapılan Yıldırma**

Yıldırma uygulama biçimleri arasında en yaygın olanıdır. Yukarıdan aşağıya gerçekleşen yıldırma genel olarak otoritenin zayıf olmasından kaynaklanmaktadır. Yasal bir güç olan otoritenin etik bir şekilde kullanılmaması yıldırma davranışlarının görülmesine neden olabilmektedir (Vanderkerckhove ve Commers, 2003: 42). Aşırı



rekabet ortamında yöneticilerin kısa sürede daha çok iş yapabilmeleri için çalışanlarına keyfi davranarak yıldırma davranışlarını uyguladıkları da görülmektedir (Vanderkerckhove ve Commers, 2003: 43-44). Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde kullanılamaması, çalışanların organizasyon hakkında eleştiri ve önerilerini söyleyemeyecek kadar iletişimin oluşmaması da yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen yıldırma davranışlarının nedenleri arasındadır (Vanderkerckhove ve Commers, 2003: 43-44).

Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada meydana gelen yıldırma davranışlarının % 75,8'inin (Yıldırım ve Yıldırım, 2007: 1449); eğitim sektörü olan okullarda öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırma sonuçlarında ise okul müdürlerinin maruz kaldıklarını ifade ettikleri yıldırma davranışlarının % 50'sinin bir üstleri tarafından gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmaktadır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 79). ABD'de yapılan bir araştırmada da yıldırma'ya uğrayan çalışanların % 72'si bu davranışları işverenleri tarafından gördüklerini ifade etmişlerdir (Namie ve Namie, 2009: 25). Sağlık sektöründe yapılan bir başka araştırma sonuçlarında ise yıldırma davranışlarının gerçekleştiğini ifade edenlerin % 71'i bu davranışları yöneticilerinin uyguladığını (Can, 2007; 205) yani işyerinde yöneticilerin daha çok yıldırma uyguladıklarını açıklamışlardır. Hastane çalışanlarının % 39,2'si üstleri tarafından yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir (Dündar, 2010: 232). Kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yapılan başka bir araştırmada kendilerine yıldırma davranışlarının uygulandığını söyleyenlerin % 67,7'si bu davranışları yöneticilerinden gördüklerini ifade etmişlerdir (Dangaç, 2007: 90). Yıldırma davranışlarının çoğunlukla üstler tarafından astlara doğru gerçekleştirilmesinin en önemli nedeni yönetici konumunda olan bireylerin buldukları makamı profesyonel yöneticilik anlayışından ziyade keyfi olarak kullanmasından kaynaklanmaktadır. İyi yöneticiler buldukları makama güç katarlarken, kötü yöneticiler buldukları makamın gücünü şahsi çıkarları için kullanmaktadırlar.

### **2.3.1.2. Astlardan Üstlere Yapılan Yıldırma**

Bir üst düzey yöneticinin alt kademesinde bulunan tarafından yıldırma davranışlarına uğraması, Türkiye gibi işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda işçilerin en büyük

korkularından birinin işlerini yitirmek olduğu için pek sık karşılaşmamaktadır (Savaş, 2007: 13).

Yapılan bir araştırmada eğitim sektöründe okul müdürlerinin karşılaşmış oldukları yıldırma davranışlarının % 50'sinin astları pozisyonunda olan öğretmenlerden gördükleri sonucuna ulaşılmaktadır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 79). Okul müdürlerinin tek bir yönetici olmaları ve öğretmenlerin ise hepsinin birbirini tanıyabilecek kadar küçük bir organizasyonda çalışmaları böyle bir sonucun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. ABD'de yapılan bir araştırmada da yıldırma'ya uğrayan çalışanların % 10'u bu davranışları astlarından gördüklerini ifade etmişlerdir (Namie ve Namie, 2009: 25). Başka bir araştırmada ise yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade edenlerin sadece % 2,5'i astlarından bu davranışlara maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir (Dangaç, 2007: 90). Genellikle bu kategori içinde "grup yıldırma" daha yaygın olmaktadır. Bunun nedeni, bu tür yıldırma'nın örgütsel güç dengesini yeniden kurmak amaçlı olması ve tek bir çalışanın bir üst kademe yöneticisine yıldırma uygulama şansının daha az olmasıyla açıklanmaktadır (Sezerel, 2007: 19). Grup yıldırma davranışının etkili olabilmesi için organizasyonun fazla büyük olmaması yada büyük olsa bile grup bireylerinin çok iyi örgütlenebilmesi gerekmektedir. Görüldüğü üzere astlardan üstlere yapılan yıldırma davranışlarının etkili olabilmesi birçok faktöre bağlı olduğundan dolayı işyerlerinde çok fazla karşılaşmamaktadır.

### **2.3.2. Yatay Yıldırma**

Yıldırma davranışları saldırgan ve kurbanın aynı pozisyonda olduğu durumlarda da gerçekleşebilir. Bu tür davranışlar genel olarak işe yeni başlayan, atanan yada terfi ederek yeni bir pozisyona geçen bireylere uygulanmaktadır. Yeni bir pozisyonda çalışmaya başlayan bu tür çalışanların, o pozisyonlara gelmelerinde etkili olan üstün özellikleri diğer çalışanları rahatsız edebilmekte ve onlara yıldırma uygulanmasına neden olabilmektedir. Bu tür davranışlar genel olarak yetki ve işlerin belli bir düzende dağıtılmış olduğu geleneksel işletmelerde görülür (Aksakal Kaymakçı, 2008: 107). Daha iyi bir performans göstermek ve terfi etmek amacıyla çalışanlar kendileri ile aynı pozisyonda olan bir diğer çalışana yıldırma davranışları uygulamakta ve onun performansının düşmesine, kendi performansının yükselmesine neden olabilmektedir

(Katrinli, Atabay, Günay ve Güneri Çangarlı, 2010: 622). Kendi başarısını, başkasının başarısızlığına endekslemektedirler.

Sektörel olarak yatay yıldırma uygulamalarının belki de en yaygın olanı futbol takımlarındaki oyuncuların birbirlerine yaptıkları davranışlar olabilir. Bir futbol takımı oyuncuları üzerinde yapılan araştırmada oyuncuların % 68,4'ü takım arkadaşlarından yıldırma'ya uğradıklarını ifade etmişlerdir. Futbolculuk döneminin çok uzun bir süre olmaması ve sözleşme süreleri sonunda yenilenmeme ihtimali gibi stres faktörlerinin bu tür sonuçlar doğurabileceği değerlendirilmektedir (İyem, 2007: 925).

İngiltere'de yapılan bir araştırmada yüksek öğretim kurumlarında çalışan kadınların %40.8'i meslektaşlarının yani kendileriyle aynı pozisyonda olan çalışanların saldırgan davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bunun sebebi ilerleme ve terfi için oluşturulmuş olan rekabet ortamının sonucu olabileceği gibi çalışanın kendi hırsı, korkusu ve kurumda kalabilmesi için meslektaşını kurum dışına itme gibi zihinsel bir anlayışın ürünü de olabilir (Vega ve Comer, 2005: 106-107). ABD'de yapılan bir araştırmada da yıldırma'ya uğrayan çalışanların % 18'si bu davranışları çalışma arkadaşlarından gördüklerini ifade etmişlerdir (Namie ve Namie, 2009: 25).

Kamu ve özel sektörde yapılan bir araştırmada yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade edenlerin % 25,3'ü bu davranışları çalışma arkadaşlarından gördüklerini ifade etmişlerdir (Dangaç, 2007: 90). Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada ise yıldırma davranışlarına maruz kalanların % 32,5'i bu davranışların arkadaşları tarafından kendilerine uygulandığını belirtmişlerdir. Arkadaşları tarafından bu tür davranışlara uğrayanlar genel olarak pasif kişiliğe sahip olan bireyler olarak değerlendirilmektedir (Dündar, 2010: 232-233). Yatay yıldırma davranışlarının gerçekleşmesinde aşırı rekabet ortamının çalışanlar üzerinde oluşturduğu stresin kontrol altında tutulamaması yatmaktadır.

#### **2.4. Yıldırma'nın İşletmeye Etkileri**

Yıldırma davranışlarının yaşandığı organizasyonlarda kazanan taraf bulunmamaktadır; ancak ilk kaybeden organizasyonun kendisi, son kaybeden ise yıldırma davranışlarında bulunan kişiler olmaktadır. Sadece sonuç odaklı düşünen yöneticiler, çalışanın içinde bulunduğu durumdan ziyade yaptıkları çalışmalarına odaklanmakta ve çalışanın verimi

düşmeye başladığı andan itibaren onu işten çıkarmaya (Magnuson ve Norem, 2009: 42) başlamaktadır ki, yıldırma nedeniyle organizasyondan önce yıldırma davranışlarından ilk rahatsızlık duyan nitelikli insanlar ayrılmaktadırlar (Aktop, 2006: 53).

“Nasıl ki malzemesinden çalınmış bir binanın, küçük bir sarsıntıda çökmesi beklenirse, benzer biçimde çalışanlarıyla ilişkilerini sağlam bir temele dayandıramamış olan kurumlar da küçük bir kriz ortamında bile hayati zararlar görebilmektedirler” (Gücenmez, 2007: 211-212).

Yıldırma davranışları olan organizasyonların insan kaynaklarının motivasyon düzeylerinin düşük oldukları tahmin edilmektedir. Motivasyon düzeyleri düşük çalışanların bulunduğu bir kurumun verimlilik düzeyleri de düşük olacaktır. Yani işyerinde meydana gelen olumsuz davranış hem çalışanlar hem yöneticiler tarafından bir kazanç olarak değerlendirilmemektedir. Aksine kurumun verimliliğini olumsuz olarak etkileyen bir durum olarak değerlendirilmektedir (Kirel, 2007: 323).

Çalışanları ile sağlam bir ilişki kuramayan kurumlar çalışanlarının işleri bırakmaları sonucunda; ayrılma maliyetleri, işin boş kalma maliyeti, işe alma maliyeti, eğitim maliyetleri, performans farklılıkları maliyeti, faaliyetlerin kesilmesi, örgüt üyelerinin morallerinin bozulması ve verimliliğin ve hizmet kalitesinin düşmesi gibi birtakım maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadırlar (Tiritoğlu, 2006: 129-140). Ayrıca, çalışanlara ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları ve erken emeklilik ödemeleri gibi maliyetler de yıldırma davranışlarının kurumlara ekonomik açıdan etkileridir (Tınaz, 2008: 162; Tınaz, 2006b: 25-26).

Yıldırma kurbanı olan bireylerin kurum yararına olan birbirleri ile yardımlaşmaları yapmadıkları tespit edilmiştir (Desrumaux ve Dechacus, 2007: 365). Buna göre çalışanın yıldırma davranışına maruz kalma sıklığı arttıkça; çalışanların organizasyonel tutumları, iş tatminleri, duygusal bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri özgecilik boyutu hariç azalmakta; verimlilik karşıtı davranışlar sergileme düzeyleri, devamsızlık yapma sıklıkları, maliyetlerin artması, karlılığın azalması, yönetici istifalarının çoğalması, işyerinden uzaklaşmaya çalışılması, işyeri ile ilgili konuların konuşulmak istenmemesi, hatta sonunda bireylerin işini terk etmesi örgütün etkililiğini azaltır (Hirigoyen, 2000: 52; Şahin, 2006: 84; Demirgil, 2008: 87; Toker Gökçe, 2008a: 63; Vega ve Comer, 2005: 106; Kılıç, 2006: 65; Bahçe, 2007: 48-49;

Spiers, 2003: 162-163; Ergun Özler, Giderler Atalay, Dil Şahin, 2008: 56). Genel saygı duygularında azalma ve çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması gibi etkenler yıldırma'nın organizasyonlara olan diğer psikolojik etkilerindedir (Tınaz, 2008; 162; Tınaz, 2006b: 25-26).

Yıldırma'nın maliyetlerini ölçebilmek kolay olmamaktadır. ABD'de yapılan bir araştırmada kendilerine yıldırma uygulayanların % 40'ı işyerlerinden ayrıldıklarını, % 24'ü kovulduklarını, % 13'ü başka yerlere transfer olduklarını ve % 23'ü de yıldırma olayı sonrası cezalandırıldıklarını ifade etmişlerdir. Yıldırma mağdurlarının davranışları izlenerek de bu sürecin işletmeye ne kadar maliyeti olduğu hesap edilebilir (Namie ve Namie, 2009: 8).

İşyerinde yaşanan yıldırma davranışları sonucunda oluşan yukarıdaki etkenlerin kurumlara maliyeti yıllık ortalama 30.000\$ ile 100.000\$ arasında değişmektedir (Einarsen, 2000: 388). Sağlık çalışanları için yapılan bir araştırmada ise işyerinde çalışanları rahatsız eden davranışların maliyeti yıllık 1,2 \$ milyon olarak öngörülmektedir (Hutton ve Gates, 2008: 174). Finlandiya'da iki hastanede yapılan araştırma sonuçlarına göre yıldırma nedeniyle işten ayrılmanın kurumlara maliyeti yıllık yaklaşık 125.000 pound'tur. Aynı araştırmada kurumlar için tahmini maliyet ise 1 milyon pound olarak değerlendirilmiştir (Einarsen, Sheehan, Hoel, Cooper, 2010; 139).

Yurtdışındaki kaynaklardan yararlanılarak ifade edilen her bir yıldırma olayının ilgili kurumdaki maliyeti bu rakamlardan çok da aşağı düzeylerde olmayacaktır. Bütün bu maliyetlere ek olarak yıldırma davranışlarına maruz kalarak işten ayrılan bireylerin toplumsal hayatta bu durumu dile getirmeleri, kurumun paha biçilemeyen imajına çok büyük zararlar verebilmektedir (Karakaş, 2010: 120).

## **2.5. Yıldırma'nın Birey Üzerindeki Etkileri**

Yıldırma iki farklı kategori içerisinde değerlendirilmektedir. Bunlardan bir tanesi yıldırma'nın homojen olduğu yani her bir yıldırma olarak adlandırılan süreçte birbirine benzer neden ve sonuçların olduğu diğeri ise yıldırma'nın homojen olmadığı herkesin maruz kaldığı yıldırma davranışlarının herkeste farklı etki ve tepkilere neden olduğudur (Zapf ve Einarsen, 2002: 245-246) Bu iki tartışma ile ilgili olarak henüz net bir sonuç olmamakla birlikte bireysel farklılıkları da göz önünde bulundurulduğunda herkesin

yıldırma davranışından farklı şekillerde etkilendiği ve herkeste farklı sonuçları doğurduğu sonucu daha kabul edilebilir görünmektedir.

Yıldırma sürekli ve sistemli bir şekilde gerçekleştiği için mağdur savunmasız, yalnız ve psikolojik yardıma muhtaç hale gelebilir. Yüksek stres ve sinir kişinin hem sosyal hem de kişisel bozukluklar göstermesine yol açar. Mağdurların iş ve yaşam kalitesi gözle görülür bir şekilde etkilenir, sosyal ilişkileri ve son olarak fiziksel sağlığı zarar görür (Alparslan ve Tunç, 2009: 149). Ruhsal ve fiziksel olarak zarar gören mağdur, kendine ve dünyaya karşı negatif bir tutum geliştirir (Giacalone ve Promislo, 2009: 277).

Yapılan araştırmalarda, yıldırma sonucu birçok kurbanın derinden sarsıcı psikolojik rahatsızlıklar yaşadığı belirlenmiştir. Yıldırma kurbanı olan biri düzenli yiyememe, yüksek oranda alkol ve ilaç alımı, zihinsel ve bedensel hastalıklar yaşama, depresyon, saldırganlık, yüksek oranda sigara kullanımı, cinsel düzensizlik, uykuya dalmada zorluk, başağrısı, mide ve bağırsak hastalıkları, aşırı terleme veya çarpıntı durumu, karabasan görme, sabah rahat uyanamama, rahatsız uyuma, gece aniden uyanıp bir daha uyuyamama gibi sorunlar yaşamaktadır. Kurban uyku sorunları sonucunda kendini günboyu bedensel ve zihinsel yönden yorgun hissetmektedir. Kurbanda çeşitli sinir belirtileri, melankoli, apati, yoğunlaşma eksikliği, olayları hatırlamada güçlük çekme davranışları da görülebilir. Kendinde sosyal fobi oluşan kurban çevresine karşı saldırganlaşır ve kendini sosyal yönden yalıtır (De Pedro, Sanchez, Navarro ve Izquierdo, 2008: 222; Toker Gökçe, 2008a: 60 ve Toker Gökçe, 2009: 3; Vega, Comer, 2005: 106; Yıldırım ve Yıldırım, 2007: 1450; Bilgel, Aytaç ve Bayram, 2006: 229; Köknel, 1989: 59-71; Hadikin, O'driscoll, 2000: 21). Yıldırma davranışlarının kendisine yönelmesine izin verdiği için kendisini hayal kırıklığına uğramış olarak değerlendirir (Lamontagne, 2010: 61). Ayrıca yıldırma mağdurları iletişim kurmaktan, toplantılardan ve kendisine davranışları yöneltten saldırgan kişilerle konuşmaktan çekinmektedirler (Burnes ve Pope, 2007: 295). Mağdurlar kendilerini saldırganların kölesi, tutuklu esirleri, çocukları ve kalbi kırık aşıkları olarak nitelendirmektedir (Tracy, Lutgen-Sandurk ve Alberts, 2006: 167-171; Bentley ve diğ., 2009: 367).

Yapılan bir araştırmada yıldırma kurbanlarının %33'ünün orta düzeyde depresyon yaşadığı, % 39'unun ise tıbbi müdahale gerektirecek düzeyde ciddi rahatsızlıklar yaşadığı belirlenmiştir (Toker Gökçe, 2008a: 62).

Yukarıda yıldırma'nın çalışanlar üzerindeki etkilerinden bahsedilmiştir. Bu etkilere ters bir çerçeveden bakmak gerekirse çalışanın işyerindeki beklentilerinin daha iyi anlaşılabilceği düşünölmektedir. Genellikle çalışanları işyerine bağlayan etmenlerin ücret olduğu söylenmektedir. Oysa ABD'de faaliyette bulunan Aile ve İş Enstitüsü'nün (Families and Work Institute) yaptığı bir araştırmada ücret vb. ek yararların çalışanların iş tatminlerindeki etkisinin sadece % 2 olduğunu tespit etmiştir. Çalışanın iş tatmininde % 70 oranında etkili olan faktör ise iş kalitesi ve işyeri desteğidir. Bunların yanında bir şeye bağlı olma ve uyum gösterebilme duygusu da bireylerin beklentileri arasında yer almaktadır (Tahiroğlu, 2002: 243; Rosen, 1998: 111). İş tatmini olmayan yıldırma mağduru bireyler gönüllü olarak işyerinden ayrılmak zorunda kalmaktadırlar (Hecker, 2007: 443). Yıldırma'nın hedefinde olan bireylerde arzulanan amaç da bireyin kendine güvenini kaybetmesi, moralinin düşmesi ve kendi isteğiyle işinden ayrılmaya zorlamaktır (Giacalone ve Promislo, 2009: 277). Yapılan başka bir araştırma sonucuna göre çalışanların büyük bir çoğunluğu (% 70'i) yıldırma olaylarıyla işyerlerinde yaşanan istifalar arasında bir ilişki olduğunu belirtmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2006: 125). Bedensel olarak zorlayıcı işler yapmaya mecbur edilme, yine bedensel şiddet kullanılarak tehdit edilme, korkutulma, bedensel ve cinsel taciz davranışlarına maruz kalma da yıldırma'nın fiziksel etkilerini oluşturmaktadır (Baltaş, 2009; 90). Yıldırma davranışlarının bireyler üzerindeki bir diğer etkisi "başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu" olarak ifadelendirilen tükenmişliğe neden olmasıdır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 69-72). Bu da bireyin önce kendisine daha sonra da çevresine karşı yabancılaşmasına neden olur (Bozbel ve Palaz, 2007: 70). Bu durum aynı zamanda bireylerin işgücünün azalmasına, haksızlığa uğradığı olgusunun gelişmesine ve hayata küsmelerine de neden olabilmektedir (Hasanoğlu, 2008: 95). Personelin iş performansı, motivasyonu ve konsantrasyonunun azalması, her fırsatta izin istiharat kullanılması, uyku ve hafıza problemlerinin yaşanıyor olması, stresli ve yorgun hissetme ile sinirli olma, görme problemlerinin yaşanması ve cesaretin kaybedilmesi gibi durumlar da yıldırma mağdurlarının verimlilik kayıplarını örnekler niteliktedir (Demirçivi, 2008: 103).

Özgüven ve özsaygısını yitiren yıldırma mağdurlarının büyük bir bölümünde sosyal imaj zedelenebilmekte ve mesleki kimlik yitirilmektedir. Bu durum bazı çalışanlarda

depresyona ve daha ağır durumlarda travma sonrası stres bozukluğuna yol açabilmektedir (Kocaoğlu, 2007: 103). Yapılan bir araştırmada katılımcıların meslektaşlarının yıldırma konusunda “kendi gençliklerini yiyip bitirdikleri”ni anlatmak için kullandıkları “nurses eat their young” kavramı yıldırma’nın bireyler üzerindeki etkilerini bir başka açıdan göstermektedir (Simons ve Mawn, 2010: 308). Yıldırma davranışının olumsuz sonuçları sadece yıldırma kurbanı olan bireylerde değil, işyerinde yıldırma davranışlarının olduğunu gören diğer bireylerde de posttravmatik stres davranışları şeklinde görülebilir (Bond, Tuckey ve Dollar, 2010: 40). Bu durumda olan bireyler örgütsel adalet hakkında negatif bir tutum geliştirirler. Kuruma maddi açıdan zararı olabilecek davranışları yapmaya başlarlar (Keashly ve Neuman, 2010: 58). Görüldüğü üzere yıldırma davranışlarının birey ve dolayısıyla kurum için zararlarının boyutunu belirleyebilmek çok da kolay olmamaktadır.

## **2.6. Yıldırma’nın Aile Üzerindeki Etkileri**

Yıldırma davranışların yaşanması arttıka mutsuzlaşan ve içine kapanan çalışanın sadece kendisi değil bir müddet sonra ailesi, arkadaşları, yakın çevresindekiler de bu durumdan etkilenmeye başlayacaktır. Yıldırma bireysel bir durum değildir. Bireyle birlikte iş yaşamını, aile hayatını da içine alan sosyal bir durumdur (Can, 2007: 204). Yıldırma mağduru bireyler özellikle de kurum içerisinde kendi problemlerini paylaşacak kimseyi bulamadıkları zaman bu durumu aileleriyle paylaşırlar ve aileler de bu durumdan etkilenmeye başlarlar (Bryant, Buttigieg ve Hanley, 2009: 56).

Yıldırma süreci içinde bulunan bireylerin aileleri ile olan ilişkilerinde olumsuzluklar, tartışmalar ve hatta boşanmaya kadar gidebilen etkiler görülebilir. Bu gibi olumsuzlukları yaşamak istemeyen yıldırma mağdurları ise yaşadıkları problemleri ailelerine anlatmadıkları zaman hem içine kapanık hale gelerek hem de başkalarının desteğini alamayarak çözümler bulmakta zorlanmaktadırlar (Dangaç, 2007: 72-73). Yıldırma’ya uğramış kurbanların ailelerinden destek alamamaları ve ailelerinin de kendilerini çaresizlik, ümitsizlik ve tükenmişlik içinde hissetmeleri ‘çifte yıldırma’ olarak adlandırılmaktadır (Aydın, 2008: 62). Bu durumda olan ailelerde ebeveynlik ve eşlik rollerin gereği yerine getirilemediği için problemler daha da çoğalarak toplumsal hayatı daha derinden etkilemektedir (Aydın, 2009: 65).



Sorumluluk almaktan kaçınma, aile bağlarının kopmaya başlaması, baba, eş ve çocuklar tarafından ilişkinin kesilmesi, ailevi problemlere karşı toleransın azalması veya ortadan kalkması, gelirin kaybedilmesi, evlilikle ilgili problemler ve boşanma, ilaç harcamaları, aniden heyecanlanma yada öfkelenme, şiddet (WHO, 2003: 20) vb. durumlar yıldırma'nın bireyin ailesi üzerindeki etkilerinden bazılarıdır.

Ülkemizdeki kültürel yapıda aile bağlarının güçlü olması bireyselciğiliği ön plana çıkaran Batı toplumuna göre daha az zarar görme ihtimalini doğurmaktadır (Özarallı ve Torun, 2007: 941). Bu da ülkemiz adına sevindirici bir durum olsa da yıldırma ve benzeri olumsuz davranışların hiç yaşanmaması en çok arzu edilen bir durumdur.

## **2.7. Yıldırma'nın Toplum ve Ülke Ekonomisine Etkileri**

Yıldırma davranışlarının maliyetini hesaplayabilmek kolay olmamaktadır. Yıldırma davranışlarının birey, aile ve işletme üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulduğu zaman toplum ve ülke ekonomisi açısından ciddi boyutlara varan rakamlara ulaşılabilir. Yıldırma'nın insanların duygularına vermiş olduğu zararları hesap edilememektedir. Çünkü bu durum görülmemekte, maddi bir zarar olarak düşünülmemektedir (Fineman, 2003:159). Ancak bunlar dolaylı yollardan hesap edilebilmektedir. Kurumsal maliyeti çok yüksektir. ABD'de 9.000 kamu çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada, kadın çalışanların % 42'sinin, erkek çalışanların ise % 15'inin son iki yılda yıldırma davranışlarına maruz kaldığını, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara malolduğunun hesaplandığı belirtilmektedir (Akt:Tutar, 2004: 117).

Yıldırma davranışlarının her biri kendi içinde değerlendirilmektedir. Buna karşın genel olarak yıldırma davranışlarının ülke ve toplumda meydana getirdiği maliyeti oluşturan harcamalar aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır (Tınaz, 2006b: 26; Vega ve Comer, 2005: 106; WHO, 2003: 20; Demir Kaymaz, 2007: 85; Demirgil, 2008: 87; Kocaoğlu, 2007: 50; Tanoğlu, 2006: 86):

- ❖ Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması,
- ❖ Sigorta masraflarındaki artış,
- ❖ İşsizlik ve bunun ülke ekonomisi ile ve topluma maliyeti,
- ❖ Nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları,
- ❖ Devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması,

- ❖ Erken emeklilik oranının artması,
- ❖ Düşük verim ve üretim, ürün kalitesinin bozulması,
- ❖ Kurum imajının zarar görmesi ve müşteri kayıplarının yaşanması,
- ❖ Yıldırma sonucu mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşa gezdiği bir toplum ve bunun maliyeti,
- ❖ Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş ortamı,
- ❖ Toplumla yabancılaşmanın doğurduğu maliyetler, yıldırma davranışlarının çok farklı kategorilerde etkileri olduğunu gösteren uygulamalardır.

## **2.8. Yıldırma ile Mücadele Yöntemleri**

### **2.8.1. Yıldırma ile Bireysel Olarak Mücadele**

Yıldırma davranışına maruz kalan bireylerin bu durumdan kendilerini kurtarabilmeleri için öncelikle bunun farkına varmaları gerekmektedir. Kendisine uygulanan ve uygulanmaya devam edilen bu davranışların önlenmesi için bireysel olarak aşağıdaki uygulamalar yapılabilir (Arslan, 2007: 65):

**Dert Ortağı:** Yıldırma mağduru kurbanların ilk olarak kendilerini suçlamamaları ve ortamdaki soyutlamamaları gerekmektedir. Tam aksine daha fazla bireyle iletişim kurmalıdırlar (Öztürk, Sökmen, Yılmaz ve Çilingir, 2008: 441). Yıldırma mağduru ilk olarak çalıştığı kurum dışından ancak kendi çalıştığı sektörü tanıyan yakın arkadaşına durumu anlatabilir ve onun tavsiyelerine göre davranışlarını şekillendirebilir. Daha sonra kurum içinden birisinin bulunması mağduru daha da rahatlatacaktır. Kurum içinden güvenilecek kişinin bulunması noktasında dikkatli olunmalıdır (Keim ve McDermott, 2010: 171; WHO, 2003: 27). Yıldırma kurbanı olan bireylerin çalışanlar ile bu durumu paylaşmaları ve onlardan yardım almaları, yıldırma ile mücadele etmede kendilerini ifade etmelerine yardımcı olabilecek bir fayda sağlayacaktır. (Öztürk, Sökmen, Yılmaz ve Çilingir, 2008: 441). Mağdurun güvenebileceği kişilerden olayları gizlemesi, kendisini yalnız hissetmesine neden olacağından saldırganın işini kolaylaştıracaktır (Bridge, 2003: 64-65).

Yıldırma mağdurlarının yıldırma davranışlarından sonra depresyon vb. kötü psikolojik bir durum içerisine girmemeleri için sosyal olarak daha fazla bireyle arkadaşlık etmeleri gerekmektedir (Matthiesen ve Einarsen, 2007: 738). Çalışanların işyerinde sadece birkaç kişiyle değil, diğer çalışanlarla da iyi bir iletişim halinde olmaları, bu tür davranışlara maruz kalma ihtimalini de zayıflatacaktır.

**Kesin Sınırları Çizme:** Yıldırma davranışı mağdurunun bu durumdan kurtulabilmek için kesin kararlı olması gerekir. Kararlı bir tutum izleyebilmesi için mağdurun yakınındaki bireylerden destek alması gerekir. Bu destek ailesinden, iş arkadaşlarından veya dahil olduğu çeşitli gruplardan (sendika, dernek vb.) sağlanabilir (Toker Gökçe, 2008a: 72). Ayrıca kurbanın kendisine olan güveni ve özsaygısını yükseltmesi de onun her türlü hatalardan arınması açısından önemlidir. Bu durum hata yapma riskini azaltacaktır (Tutar, 2004: 133). İçinde buldukları durumlara yön verme yeteneklerine güvenen (öz yeterlilik) ve kendilerine yönelik olumlu tutumları bulunan (özsaygı) bireyler arasında yıldırma mağdurlarına daha az rastlanacağı varsayılmaktadır. Bu durum yapılan bir araştırma ile desteklenmiştir. Becerilerine güvenen ve kendilerine saygı duyan çalışanlar yıldırma davranışlarıyla karşılaşmamakta, yada öyle algılamaktadırlar (Özarallı ve Torun, 2007: 944). Yıldırma davranışlarına uğrayan kişinin bilinçli bir şekilde hareket etmesi gerekir. Panik halinde davranan bireyler, kendileri için oluşturulmuş sarmalın dışına çıkmakta zorlanacaklardır.

**Denge bölgeleri oluşturmak / Kişisel dengeyi sağlama:** Psikolojik stresin varlığı, insanı rahatsız eder. Kurbanın istikrarını ve yaşam düzenini bozar. Sözkonusu istikrarsızlığa karşı “denge bölgeleri” yıldırma davranışları ile mücadeleye yardımcı olur. Denge bölgesi, her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı, kurbanın kendini güvenli ve esenlik içinde hissettiği bir ortamdır (Tutar, 2004: 133). Bu dönemde mağdur, kendini iyileştirme adına profesyonel destek alabilir. Çünkü mağdur, yıldırma sürecinden dolayı, zihinsel olarak kötü durumdadır. Bu nedenle, uzun süreli hastalık izni veya psikolojik yardım aldığı anda kendini yenilenmiş hissedecektir (Toker Gökçe, 2008a: 73). Bireylerin olumsuz davranışlar karşısında hemen pes etmemeleri ve empati yeteneklerini de kullanarak olayları anlamaya ve bu tür olayların üstesinden gelebilmek için iddialı bir konumda olmaları yani kendilerine güvenmeleri gerekmektedir (Randle, Stevenson, Grayling ve Walker, 2007: 55).

Mağdurun yıldırma ile mücadele edebilmesi için ruhsal olarak kendini iyi hissetmesi gerekmektedir.

**Ortamı değiştirme:** Genellikle üst yönetimin, yıldırma sürecine müdahale ederek, iş koşullarında objektif değişiklikler yapmasıdır. İş ortamında yapılan bu tür değişikliklerle mağdur ve saldırganların aynı ortamda bulunmasının önüne geçilebilir (Toker Gökçe, 2008a: 73). Yıldırma davranışları belirli bir süre sistematik bir şekilde devam ettiği için, saldırgan ve kurbanın aynı ortamlarda çalışması, yıldırma davranışlarının şiddetlenerek devam etmesine zemin hazırlayacaktır.

**Kayıt tutmak:** Yaşananları kayıt altına almak ve bu kayıtları yıldırma davranışlarının gerçekleştiği kurum dışında tutmak çok önemlidir (Keim ve McDermott, 2010: 172). Yıldırma davranışlarının ispatı konusunda tutulan günlükler büyük bir önem taşımaktadır. Bu günlükte ayrıntılı olarak gün, tarih, saat, isimler ve yapılan davranışlar yer almalıdır (Bozbel ve Palaz, 2007: 78; Randle, Stevenson, Grayling ve Walker, 2007: 55). Yıldırma davranışlarının gerçekleşme zamanlarının kayıt altına alınmaları hem kurbanın yazarak kendisinin kısmen rahatlamasına hem de yaşananların inkar edilmemesine neden olacağından faydalı olacaktır.

**Sağlık Üzerindeki Etkisinin Teşhis edilmesi:** Yıldırma davranışlarının bireysel olarak, aile ortamında yada sosyal hayattaki muhtemel kötü olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya yardımcı olabilecek bir diğer mücadele yöntemi ise sağlık üzerindeki etkilerin araştırılması oluşturmaktadır. Bireyin sağlığı üzerindeki etkileri tespit edildikten sonra yasal yollara başvurularak hak arama mücadelesine girilebilir (Dilman, 2007: 168). Bu süreçte yardımcı olacaklar belirlenerek (meslektaş, sendika, kurum doktoru) deliller toplanmaya çalışılmalıdır. Ayrıca İnsan Kaynakları Yöneticilerinin de durumdan haberdar olmaları sağlanmalıdır (WHO, 2003: 33).

Başka bir araştırmacıya göre ise yıldırma olayları karşısında temel olarak 4 tür davranış geliştirilebilir. Uygun olmayan davranışları dile getirme, itiraz etme ve kuruma sadakat göstererek olayların düzelmesini bekleme yada kurumdan ayrılma şeklinde kendini göstermektedir (Zapf ve Einarsen, 2002: 256).

### 2.8.2. Yıldırma ile Kurumsal Olarak Mücadele

Yıldırma davranışlarını uygulamaya dolayısıyla saldırganlığa eğilimli olan kişilerin sadece iş hayatlarına bakarak üretilecek çözümler (işini/görevini değiştirme, başka bölüme atama vb.) kalıcı olmayacaktır. Bu noktada, sorunun çözümü için atılacak ilk adımın, çalışana güven duyarak ve bunu ona hissettirerek kendine güven duymasını sağlamak olacağı düşünülebilir. Yıldırmanın en önemli tetikleyicilerinden olan özgüven eksikliği, yönetim tarafından dikkatle ele alınması gereken önemli bir konudur (Gücenmez, 2007: 147; Şişman, 2005: 4).

Yıldırmaya karşı önlem alınması, yıldırma davranışlarının organizasyon üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılması hatta hiç olmaması için çok önemlidir. Öncelikle kurumun yıldırma ve benzeri davranışların kurum kültürü tarafından benimsenmediğini herkese duyuracak şekilde açıklamaları gerekmektedir. Ayrıca işe yeni başlayanlara bu tür davranışlarla karşılaştıklarında yapması gerekenleri açık bir şekilde aktarmaları gerekmektedir (Bryant, Buttigieg ve Hanley, 2009: 51). Bunun için kurumların yıldırma davranışları gerçekleşmeden onu haber verebilecek sistemleri oluşturmaları ve kurumun içinde bulunduğu durumu iyi analiz ederek çalışmalarda bulunmaları gerekir. Açık kapı politikaları (Bryant, Buttigieg ve Hanley, 2009: 58), çatışma yönetim becerisi gelişmiş yöneticilerle çalışma ve çalışanların iş hayatında etik değerler ve davranışlar, iletişim, çatışma yönetimi, kurumun misyon ve vizyonu gibi konularda eğitilmesi de bu konuda atılabilecek adımlardandır (Şahin, 2006: 87). Organizasyonda gerçekleşen yıldırma ve benzeri davranışları yokmuş gibi saymak, onları maskeleyerek, bu tür davranışların uzun süre orada devam etmesine neden olur ki bu durum kurum verimliliği açısından istenmeyen bir durumu ifade etmektedir (Vickers, 2006: 278; Felblinger, 2009: 16).

Kurum içerisindeki rol belirsizliklerinin ortadan kaldırılması, çalışanların haklarını korumaya yönelik çalışmalar yapılması, onlara değer verilmesi gibi politikaların benimsenmesi ve yıldırma davranışlarına karşı ciddi cezaların uygulanması da kurum tarafından yerine getirilebilecek uygulamalardan bazılarıdır (Arslan, 2007: 109).

Ayrıca sorunların çözümünde sistematik bir yol olan DAADİ Modeli (Dinleme, Araştırma, Amaç Saptama, Destekleme, İzleme) olarak da bilinen süreçlerin

uygulanması organizasyonlar açısından faydalı sonuçlar doğuracaktır (Bedoyere, 1995: 23).

Aşağıdaki paragrafta yer alan yıldırma davranışlarının oluşmasını engelleyecek örnek uygulamaların tüm kurumlar tarafından benimsenmesi, kurumun kendi faaliyet alanındaki sürekliliği açısından önemli bir ipucudur.

“1993 yılında İsveç Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kurulu *İşyerinde Zulmedilme ile ilgili Yönetmeliği* benimsemiştir. Yönetmelik özetle “Zulme konu olan çalışana derhal yardım ve destek verilecektir. İşveren bununla ilgili prosedürler bulunduracaktır” ifadesini içermektedir. Bir diğer önemli çalışma ise, Hamburg Üniversitesi Hastanesi Yönetim Kurulu ile hastane personel kurulu arasında 1997 Temmuz ayında yapılan bir anlaşmadır. Bu anlaşmada yıldırma durumlarında, bilgi vermek, danışılmak, yardım etmek ve arabuluculuk yapmak amaçlı dahili ve gizli bir merkezden söz edilmektedir. İsviçre, Avusturya, Almanya ve İngiltere’de 24 saat açık telefon hatları yıldırma mağdurlarına hizmet vermek amacıyla kurulmuştur. Günlük basında, öneri ve danışmanlık sunan adresler de yayınlanmaktadır” (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 10).

#### **2.8.2.1. Kurumsal Ahlaki İlke ve Standartların Belirlenmesi**

Organizasyonlar önce insan felsefesi ile bir yönetim felsefesi oluşturmalı, insan merkezli bir yaklaşım benimsemelidirler. Örgüt kültürünün tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesi ve paylaşılması sağlanmalıdır (Dilman, 2007: 168). Yöneticiler, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını etkilemek için sadece iş yeri sınırlarını kapsayan iyileştirmelerle yetinmemeli, çalışanların aile yaşamlarının iyileştirilmesine yönelik olarak da uygulamalar geliştirmelidirler (Efeoğlu, 2006: 132).

Herhangi bir sınır tanımayan yıldırma tamamen iş ahlakına aykırı davranışlardan oluşmaktadır. Bunun için kurumlarda, iş ahlakı bilincinin yerleştirilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanlara eşit davranmaması, kayırma ve ayrımcılık yapılması, görev ve yetkilerin kötüye kullanılması yıldırma’ya ortam hazırlayan sebeplerden sadece birkaç tanesidir. (Arslan, 2007: 109). Bu da çalışanların ayrımcılık vb. kötü uygulamalara maruz kalmayan çalışanlara göre daha düşük verimlilikte çalışmasına neden olur (Özgener, 2010: 621).

“Etik değerleri benimsememiş bir yöneticinin olduğu kurumda etik dışı davranışlar yani yıldırmaya neden olan davranışlarla karşılasılacaktır ki, bunlar; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldıрма-korkutma, sömürü, istismar, bencilik, yolsuzluk, şiddet ve baskı, yaranma-dalkavukluk, hakaret- küfür, bedensel-cinsel taciz, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, kötü alışkanlıklar, dedikodu gibi davranışlardır” (Demir Kaymaz, 2007: 117).

Çalışanların hal ve hareketlerini düzenleyen işletme yönergeleri yıldırmaya karşı kuralları da içermelidir. Personel politikalarının mantıklı olması personel tarafından pozitif bir bakış açısıyla algılanması ve personelin kendisine verilen otoriteyi daha uygun ve doğru kullanması sağlanabilir. (Hançer, 2004: 148).

Çalışanlarla yöneticiler arasında karşılık güven duygusunu oluşturacak olan psikolojik sözleşme’lerin oluşması için uygun ortamların oluşturulması gerekmektedir. Psikolojik sözleşmeye dayanan, karşılıklı güven ortamının hâkim olduğu organizasyonlarda yıldıрма davranışları ile karşılaşılmayacağı düşünülmektedir (Gücenmez, 2007: 173).

#### **2.8.2.2. İnsan Kaynakları Destek Programları**

“İnsan Kaynakları Destek Programları alışanların performanslarını geliştirmek ve kişisel problemlerini çözmede yardımcı olabilmek amacıyla işletmeler tarafından uygulanan programlardır. Maliyetli bir program olmasına rağmen, özellikle gelişmiş ülkelerde bu programlar çok gelişmiş bir şekilde uygulanmaktadır. Bunun en önemli nedeni bu tip problemleri nleme yada azaltma maliyetlerinin bunlar ortaya çıktığı zaman karşılaşılabilecek maliyetlerden düşük olmasıdır” (Kağnıcioğlu, 2004: 234).

Yıldıрма davranışlarının oluşumu ile ilgili dikkat çeken ipuçları olduğu zaman yöneticilerin bu durumu dikkate almaları ve olayı objektif bir şekilde araştırmaları gerekmektedir. Bu süreçte olaya tepki verilmeli ve önleyici tedbirler alınmalıdır (Douglas, 2001: 43). Bu durumda İnsan Kaynakları Yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. İnsan Kaynakları yöneticileri çalışanların şikayetlerini gerekirse yazılı olarak almalı ve olayın tarafları ile görüşerek olumsuz davranışın ortadan kalkması için çalışmalar yapmalıdır (D’Cruz ve Noronha, 2010: 521). Olumsuz davranışların nedenlerinin çalışanlara açıklandığı ve haksız yere çalışanların cezalandırılmadığı durumlarda, kurumda tekrar yıldıрма davranışları yaşansa bile çalışanların bu davranışları geçici olarak düşündükleri ve yakında değişeceğini düşünerek çalışmalarına

devam ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. İnsan Kaynakları Yöneticilerin cesur davranarak yıldırma karşıtı politikaların yöneticiler tarafından benimsenmesi noktasında öncülük etmesi gerekmektedir (D’Cruz ve Noronha, 2010: 521; Çakır, 2006: 61; Tayyar, 2008: 53; Arslan, 2007: 65). Çalışan şikayetlerinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi ve etik dışı davranışların üzerine gidilmesi gerekir (Demir Kaymaz, 2007: 118).

**Durumla yüzleşme ve farkındalık yaratma:** İşyerinde yıldırma yeni bir olgu değildir. Ancak olgunun “adını koymak” ve bununla yüzleşmek, önlem alınmasını kolaylaştırır. Yöneticilerin yıldırma davranışlarını kabul etmeleri ve önleyici bir sistem kurmaları ve çalışanlarının desteğinde oldukları hissini vermeleri gerekmektedir (Öztürk, Sökmen, Yılmaz ve Çilingir, 2008: 441; Aquino ve Thau, 2009: 729).

**Eğitim düzenleme:** Çalışanlar duyarlılık kazanmak ve belirtileri fark edebilmek için eğitilmelidir (Baltaş, 2009: 93-94; WHO, 2003: 26). Danton’a göre eğitim insanların ekmek’ten sonra ihtiyaç duydukları en önemli ihtiyaç olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 1997: 124). Eğitimin genel amacı organizasyonel etkililiği artırmaktır (Sikula, McKenna, 1990: 208). Performansın iyileştirilmesi bilgi, yetenek, tutum ve sosyal davranışlarda ölçülebilir değişikliklerin olmasını sağlar (Cascio, 1992: 232). İnsanın önemli bir ihtiyacı olan eğitimler sadece yıldırma davranışları üzerine odaklanmamalı, yıldırma davranışlarına neden olan yada olabilecek (yönetim becerileri vb.) davranışların iyileştirilmeleri için de düzenlenmelidir (Douglas, 2001: 44-45).

Kurum açısından faydalı olabilecek şekilde çözülmesi gereken olumsuz davranışlarla ilgili İnsan Kaynakları birimi gerekli gördüğü hallerde yaşanan olayın niteliğine göre yıldırma uygulayıcılarını yada yıldırma mağdurlarını başka birimlere transfer edebilmelidir (Salin, 2007: 35).

Kurumlarda çalışanları rahatsız edecek yıldırma davranışları meydana geldiğinde bu davranışlara müdahale edebilecek etik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Yamada, 2009: 36). İnsan Kaynakları Yöneticileri kurumda yönetici olarak terfi ettirilen yada atanan bireylerin bu yönlerine dikkat etmelidir. Bunun başarılı bir şekilde yapılabilmesi de öncelikle İnsan Kaynakları Yöneticilerinin **bilge uygulamaları** (sophisticated practices) benimseyerek çalışanların istihdamında; değerlendirme anketlerinin düzenlenmesi, personel geliştirme uygulamalarının yapılması, performanslarının değerlendirilmesi ve



eğitimler düzenlenmesini benimsemeleri ile gerçekleşecektir (Salin, 2007: 34). ‘İşyeri Ombudsmanı’ olarak da değerlendirilebilecek İnsan Kaynakları Yöneticilerinin çalışanların karşılaştıkları olumsuz davranışları çözüme kavuşturmada adil davranmalı ve çalışanların iş tatminine katkı sağlamalıdır (Meglich-Sespico, Faley ve Knapp, 2007: 35).

İnsan Kaynakları Yöneticileri aynı zamanda birer **yıldırma uzmanı** da olabilmelidir. Yıldırma Uzmanı, yıldırma mağdurlarına yardım etmek isteyen, yıldırma konusuyla ilgili bireysel ve örgütsel tüm bilgilere ayrıntılarıyla sahip olan profesyonel bireylerdir. Literatürde ve uygulamada çok yeni olan yıldırma uzmanının yapması gerekenler genel olarak üç başlık altında toplanmaktadır (Tınaz, 2007: 34-35; Tayyar, 2008: 53; Koç, Urasoğlu Bulut, 2009: 78; Gündüz, Yılmaz, 2008: 179; Yavuz, 2007: 104):

1. Araştırma yapmak: Yeni ve biraz da karmaşık bir konu olan yıldırma hakkında araştırmalarda bulunmak, elde edilen verileri ulusal ve uluslar arası bilgilerle karşılaştırmak ve bu tür bilgilerin yayılmasını sağlayarak çalışanların yıldırma hakkında aydınlatılması işlevini yerine getirmek.
2. Yıldırma mağdurlarına yardım etmek: İlk olarak mağdurların yıpranmış duygusal durumlarını normale çevirme ve yıldırma davranışları karşısında kendilerini korumaları için kendilerine gerekli olan bilgileri sağlama konusunda yardım etmek.
3. Eğitim vermek: Çalışanların kendilerini korumaları amacıyla eğitimler vermek. Yönetim açısından varolan olumlu atmosferin daha da geliştirilmesi için yönetim kademesinin ve çalışanların, hizmetiçi eğitim seminerleri ile konu hakkında bilgilendirilmeleri faydalı olacaktır.

Bir başka kaynakta yıldırma ile mücadele yöntemi olarak insan kaynakları yönetimi içerisinde bir memur yada sendika temsilcisinin çalışanların şikayetlerini dinleyeceği bir mekanizmanın kurulmasının faydalı olacağından bahsedilmektedir. Burada görevli personelin gizlilik ilkelerine riayet etmesi ve güvenilir olması gerekmektedir. Bu sürecin başarılı olması yöneticilerin desteğine bağlı olmaktadır. Ayrıca bu tür istenmeyen davranışların önüne geçilebilmesi için aşağıdaki prosedürlerin kabul

edilmesi ve uygulanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir (Cornelius, 2002: 169-170; Spiers, 2003: 178)

- ❖ Organizasyon yöneticileri ve çalışan temsilcilerinin ortaklaşa hazırlayacakları bir araştırma prosedürü olmalı
- ❖ Taciz ve saldırganlık bir disiplin suçu olarak değerlendirilmeli
- ❖ Araştırma, inceleme prosedürleri hızlandırılmalı
- ❖ Araştırmacılar bağımsız olmalı ve çatışmaların tarafı olan her iki tarafın da ifadesine başvurulmalı
- ❖ Problemin çözümü için bir zaman aralığı önceden belirlenmeli
- ❖ Gizlilik anlayışı çerçevesinde güvenilirlik sağlanmalı
- ❖ Şikayet ve araştırmalar kaydedilmeli

Bir başka kaynakta “kutlama” yıldırma ile mücadele etme yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Yılda bir haftanın “**Yıldırma Bilinçlenme Haftası**” olarak kutlanması ve tüm çalışanlar arasında yılın bir haftasının bu program için ayrılması yıldırma davranışlarının çalışanlar arasında yaygınlaşmasını hatta önlenmesini sağlayacaktır. Pozitif bir çalışma ortamı oluşacaktır (Rocker, 2008: 6). Yıldırma kurbanlarının bir araya gelerek tecrübe paylaşımlarına imkan tanınması onların yıldırma'nın sadece kendilerine uygulanmadığını görmelerini sağlaması ve çalışanlar arasında bu tür davranışların çözülmesinde önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu durumu destekleyebilmesi açısından yıldırma davranışlarının kurumsal düzeyde önlenmesi ile ilgili yapılan bir araştırmada katılımcıların büyük çoğunluğu (% 78,5) yıldırma tarafları ile olayı müzakere etmenin problemlerin çözümünde daha faydalı olacağı görüşündedirler (Salin, 2007: 35).

**Bilişsel Prova** (cognitive rehearsal) da yıldırma davranışları ile mücadele etme yöntemlerinden bir tanesidir. İşyerinde gerçekleşen ve gerçekleşmesi muhtemel yıldırma davranışlarının hazır cevaplar şeklinde özellikle eski ve yeni çalışanlar arasında bu durumun paylaşılması, yıldırma davranışlarına karşı mücadelenin yaygınlaşmasına neden olacağından yıldırmanın organizasyonlarda görülme olasılığını azaltmaktadır (Stagg ve Sheridan, 2010: 423).

Çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı açısından yıldırma'ya uğramış çalışanlara psikolojik danışmanlık ve rehabilitasyon hizmeti verilerek çalışanların bu durumdan en az zararla çıkmaları sağlanmalıdır (Chappell, Di Martino, 2006: 24).

### **2.8.2.3. Şiddetsiz İletişim**

Şiddetsiz iletişim, en ağır koşullarda bile insan olarak kalabilme yeteneğimizi güçlendiren dil ve iletişim becerileri temeli üzerine kurulmuştur. Şiddetsiz iletişim içinde bütünleştirilen tüm öğeler asırlardır bilinen şeylerdir (Rosenberg, 2004: 3). Organizasyonlar tarafından kullanılan iletişim diline dikkat edildiği zaman yıldırma davranışlarının gerçekleşme sıklıkları azalacaktır.

Yıldırma ile mücadele etmede faydalı olabilecek en etkili yöntemlerden bir tanesi de insanlar arasında anlaşmayı sağlayan iletişim olgusunun doğru şekilde kullanılmasıdır. Çağdaş tanımıyla iletişim, değişik bakış açılarına sahip, ama ortak problem çözümünde sistemin birer parçası olarak birbirlerine bağımlı olan insanlar arasında işbirliği ve bir uzlaşma sağlamaya yönelik çabalar bütünü (Özarallı, 1998: 70) olarak tanımlanmaktadır. Kurum içerisinde bağımlılık hissetmeyen çalışanların birbirlerine karşı yabancılaşması kaçınılmaz olacaktır. Hayata yabancılaştıran iletişim kendi düşüncelerimizden, duygularımızdan ve eylemlerimizden kişisel olarak sorumlu olduğumuzun farkına varmamızı da zorlaştırır (Rosenberg, 2004: 30) Nasıl davranacağımız, nasıl düşüneceğimizi ve nasıl hissedeceğimizi bilmediğimiz zaman sorumluluklarımızı yerine getirirken tehlikeli olabiliriz (Rosenberg, 2003: 21). İş dünyasında iletişim sadece personelin işe alma sürecinde değil onun işteki etkililiğinin değerlendirilmesinde de çok önemlidir. Etkili bir bireylerarası iletişim tekniği başarının en güçlü öngörücüsüdür (Weaver, 1996: 39).

Yıldırma davranışlarının engellenmesi, meydana gelmesine fırsat verilmemesi için öncelikle örgütlerde açık ve çok yönlü iletişim sisteminin bulunması gerektiği düşünülmektedir. Böyle bir organizsyonda, potansiyel yıldırma uygulayıcısının rahat hareket edemeyeceği; olası mağdurların ise kendilerini özgürce ifade edebilecek olmanın verdiği güvenle yıldırmaya maruz kalmayacağı bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır (İnal Zorel, 2009: 116). Organizasyonlarda açık bir iletişim ortamının oluşturulması bu amaca hizmet edecektir (Ergun Özler, Giderler Atalay, Dil Şahin, 2008: 56; Kırel, 2007: 331). Kurum içinde şiddetsiz bir iletişim kullanılabilmesi için

‘çatışma çözüme yöntemleri’ yaygınlaştırılarak uygulanmalıdır (Baltaş, 2009: 93-94; WHO, 2003: 26)

İşletmelerdeki iletişim sürecinin etkili olabilmesi amacıyla güven veren dürüst bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Yıldırmanın nedenleri arasında yer alan kıskançlık, her ne kadar yıldırma uygulayanın kişilik problemlerinden kaynaklanmış olsa da, organizasyonlar ücret, yetki, terfi gibi çalışanlar arasında çatışma yaratacak hususlarda adil ve dikkatli davranarak bu konuda politikalar geliştirmelidir (Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009: 281). Ayrıca bireylerin hem kendilerine hem de kıskandıkları bireylere verdikleri zararı, yıkıcı etkiyi ortadan kaldırabilmek için ‘bardağın dolu tarafı’ni görmelerini sağlayacak uygulamaların geliştirilmesi gerekir (Bridge, 2004: 30). Aksi takdirde insanları sınıflandırmak ve yargılamak şiddet davranışlarını körükleyecektir (Rosenberg, 2003: 18).

Çalışanların stresli iş ortamından kaynaklı olarak psikolojik yıldırmaya maruz kaldıkları göz önüne alınarak, iletişim kanallarını şeffaflaştırma, çalışanların gereksinimlerine önem verme ve bunları giderme yolunda çaba sarf etme, stres kaynakları ve stres yönetimi hakkında çalışanın eğitimini sağlama gibi yollarla işyerindeki stres yönetilmelidir (Demir ve Çavuş, 2009: 21-22). Bunun aksine yıldırma davranışları arttıkça gösterilen tepki de artarsa kurumsal bağlılığı etkileyen örgütsel vatandaşlık düzeyinde düşüklük meydana gelecektir (Hodson, 2001: 99). Bu da örgütsel verimliliği olumsuz olarak etkiler

Çalışanların yöneticileri ile iyi bir iletişim kurabilmeleri için yönetimde saydamlık sağlanmalı, bunu gerçekleştirmek için kararlara katılmaya önem verilmeli ve katılma oranı yaratılmalıdır (Yıldırım ve Yıldırım, 2007: 1452; Paksoy, 2007: 49). Çalışanların motivasyonlarını artırıcı etkinliklerde bulunma, aşırı kontrolcü yaklaşımlardan ziyade daha esnek bir kontrol yapısını oluşturma ve işletmede amaçlar doğrultusunda yardımlaşma ve işbirliğine yönelik bir ortam oluşturmak gerekir (Çoban ve Nakip, 2007: 319).

#### **2.8.2.4. Önleyici Tedbirler**

Yıldırma nedeniyle meydana gelen zararlar düşünüldüğünde en iyi mücadele aracının “önleyici tedbirler” olduğu söylenebilir. Bu bağlamda işletmelerde yıldırma alanında

uzmanlaşmış psikolog yada hakemler görevlendirilerek işyerinde yaşanan olumsuz davranış örnekleri hakkında araştırma yapılması ve çalışanlara rehberlik edecek bilgilere ulaşılması sağlanır ve onların eğitim ihtiyaçları karşılanabilir. Ayrıca, toplu iş sözleşmelerine yıldırma davranışları ile ilgili hükümler konulabilir (Peyton, 2003: 115; Bozbel ve Palaz, 2007: 79).

Üniversitelerin önlisans ve lisans bölümlerinde meslek etiği, temel iletişim becerileri, çalışan ve çalışma psikolojisi gibi yıldırma davranışlarını erken aşamalarda tanımaya yardımcı olabilecek eğitimlerin verilmesi de faydalı olabilecek uygulamalardandır (Gündüz ve Yılmaz, 2008: 281; Hutchinson, 2009: 151). Bu eğitimleri alan bireyler çalışmaya hayatına başladıklarında daha bilinçli hareket edeceklerdir. Kendileri yıldırma davranışlarını uygulamasalar bile yıldırma davranışlarına neden olabilecek belirsizlikleri çözüme kavuşturacak uygulamaları hayata geçirebilirler (Liefoghe ve Davey, 2010: 84).

Organizasyonların personel seçiminde görevin gerektirdiği bilgi ve beceri yanında kişisel ve psikolojik özelliklerin, değer yargılarının, duygusal zekânın, takım çalışmasına yatkınlığın, kuruma uyumunun, takım kişiliğinin, liderlik vasıflarının, uyum sağlama, esneklik ve iletişim becerilerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu tür uygulamalar da yıldırma davranışlarının önlenmesi açısından önemlidir (Dangaç, 2007: 127). Ayrıca kurumdan ayrılan personelle yapılan çıkış mülakatında son zamanlarda yıldırma davranışlarına maruz kalıp kalmadığı yada başkalarının bu davranışlara uğrayıp uğramadığını tespit edici sorular sorularak, yıldırma ile ilgili gerekli bilgilerin toplanması sağlanabilir (Spiers, 2003: 182). Çalışanları rahatsız eden yıldırma davranışlarına karşı sıfır tolerans gösterilmeli ve davranışları yapanlar hemen cezalandırılmalıdır (Hutchinson, 2009: 149).

### **2.8.3. Yıldırma ile Toplumsal Olarak Mücadele Etme**

#### **2.8.3.1. Yıldırma Davranışları ile Çocukluk Dönemi Arasındaki İlişki**

Yıldırma olarak adlandırılan saldırgan davranışları gösteren bireylerin bu davranışları göstermelerinin altında yatan nedenlerden bir tanesi de ailede geçirilen ilk zamanlarla yani çocukluk dönemlerle doğrudan ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Bu alanda otorite olarak kabul edilen Patterson'un araştırma sonuçlarına göre, yetişkin bireylerin

toplumun beklentilerine uygun davranışlar göstermemesinde çocukluk dönemlerindeki aile ortamının etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Hoover ve Oliver, 1996: 5). Aile, çocuğun ilk eğitimini aldığı yer olması açısından çocuğun yetişmesinde önemli bir yeri olan kurumdur (Dodurgalı, 1998: 77). Yapılan başka bir araştırmada saldırgan davranışların üç yada dört yaşlarında kazanıldığı tespit edilmiştir. Bu yaşlarda çocuk başkalarının duygularını öğrenmeye başlamaktadır. Bu süreçte de kendi varlıklarını kabul ettirmek için kendilerini ısrarla ön plana çıkarmak ve inatçı davranmak istemektedirler. Bu durum yetişkinlerde şiddete meyilli olmanın belirtileridir (Byrne, 1994: 27). Çocukların isteklerine karşı ailelerin işbirlikçi yolunu seçmeleri ve onların takındıkları tavır ve izledikleri yolda, çocuğun isteklerine esir olmadıkları gibi, onu büsbütün de dışlamamalıdır (Dodurgalı, 1998: 86-87).

Pek çok psikolog, çocuğun ilk aylarının ve ilk bir iki yılının, şahsiyetin gelişmesinde çok etkili olduğunu söylemektedir. Bu devrede gereksinmelerin karşılanış biçimi, kişinin sonraki davranışlarına yön verebilmektedir (Altinköprü, 1999: 65).

Vergani'nin araştırmasına göre, çocuğun kişiliğinin ruhsal ve psiko-sosyal alandaki oluşum döneminde en ağır sorumluluğu aileye yüklemekte ve "Çocuktaki uyumsuzluğun ortaya çıkmasında, çocuğun gelişme çağında önlemediği, hatta buna neden olduğu gerekçesiyle ailesi sorumlu tutulmalıdır" demektedir (Yavuzer, 1996: 160-161). Genel olarak daha olumlu aile, çevre ve okul ilişkileri içinde olan çocuklar daha sonraları toplumun tüm bireyleri tarafından kabul gören eşitlikçi, hoşgörülü bireyler olmaktadır (Kulaksızoğlu, 2005; 194).

Normal toplumsal düzene sahip bir ailenin çocuğu genel olarak suçluluk olgusuna karşı ideal bir şekilde korunmaktadır. Bunun tam tersine ayrılık, ölüm vb. nedenlerle toplumsal işlevini yitiren aile, buna koşut olarak çocuklarına karşı sorumluluğunu da yerine getirmede problemler yaşayabilir. Çocuk suçluluğunun kökenine inildiğinde, hiçbir toplumsal koşulun suçlulukta bozuk aile düzeni kadar etkili olmadığı saptanmıştır (Yavuzer, 1996: 144).

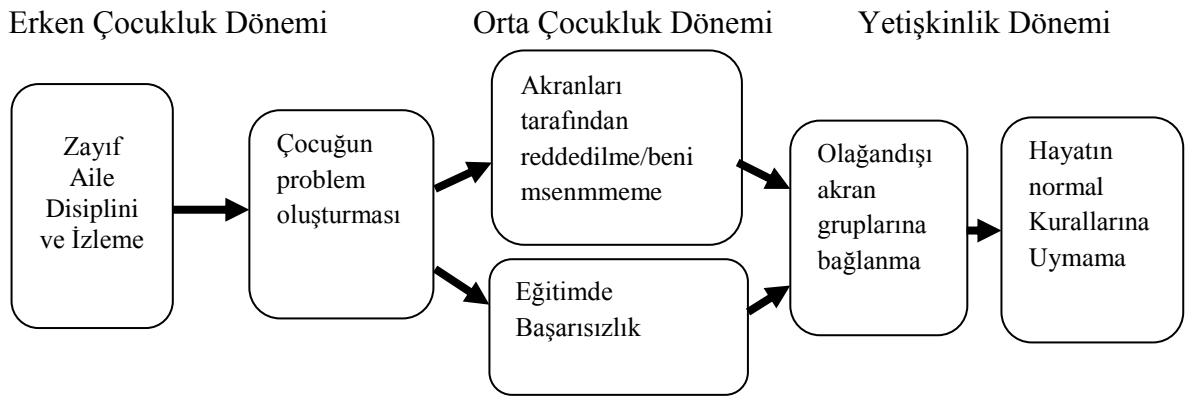
Diğer bir araştırmanın sonuçlarına göre evde cezalandırılan çocukların okulda daha saldırgan oldukları arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun neticesi olarak da bireylerden uzak antisosyal bir kişilik olarak kendini göstermektedir. Çocukluk yıllarında ilk olarak şiddet gören ve daha sonra okul vb. yerlerde şiddet uygulayan

bireyler kendilerine uygulanan davranışların bir benzerlerini yada aynısını kendi çocuklarına uygulamaktadırlar (Byrne, 1994: 32-33).

Yapılan bir araştırmada suçlu gençlerin % 22'sinin dağılmış ailelerden geldikleri belirlenmiştir (Yavuzer, 1996: 145). Başka bir araştırma sonucuna göre ise okullarda şiddet uygulayan yada kendisine şiddet uygulanan çocukların % 70'inin aile yapılarının problemlili bir şekilde hayatlarını sürdürdükleri belirlenmiştir (Byrne, 1994: 21).

Saldırgan davranışlara neden olan olaylar ve bunların olası sonuçlarını aşağıdaki şekil sistematik bir şekilde anlatmaktadır:

### Şekil 3. Yıldırma Gelişim Evreleri



**Kaynak: Hoover ve Oliver, 1996: 5.**

İlk çocukluk yıllarında aile ortamında özellikle “çok fazla özgürlük, çok az sevgi” olan ailelerdeki çocukların belli bir disiplinden yoksun olmaları ve isteklerinin yerine getirilmesi noktasında herhangi bir sınırın olmaması yada bu sınırın belirli olmaması ve küçük yaşlardan itibaren her istediklerini ağlayarak yaptırabilecek konuma gelmeleri, yetişkinlik dönemlerinde de onların istediklerini elde edemedikleri zaman uygun olmayan davranışları yapmalarına neden olmaktadır. Bazı çocukluk problemleri çocuğun eğitim hayatında da aynı ailedeki gibi davranmasına ve arkadaşları tarafından dışlanmasına ve eğitimde başarısız olmasına neden olabilmektedir. Bu durumda bulunan çocuk kendisine uygun olan ama normal akranlarından farklı olan sapkın, olağandışı akran gruplarına bağlılık göstermeye başlamakta ve onlar gibi davranarak toplumun beklentileri olan normal davranışları sergileyememektedir (Hoover ve Oliver, 1996: 5-7; Byrne, 1994: 22). Kardeşler arasındaki kıskançlık, anne yada babanın kıskanılması gibi durumlar da çocuğun sonraki yaşamı üzerinde kalıcı etkiler bırakabilir (Horney, 1999: 64).

Erken yaşta gerçekleştirilen bir çevre değişikliği yada herhangi türden karşı etkinlik gösteren etkiler gibi elverişli şartlar çocukların erken yaşlardaki olumsuz davranışlarını yetişkinlik döneminde göstermelerini engelleyebilir (Horney, 1999: 69).

Yetişkin dönemde toplumun beklentilerini karşılayabilecek bireyler yetiştirilebilmesi için ailelerin çocukluk dönemine dikkat etmeleri gerekmektedir. Kant'a göre disiplinin çok erken yaşlardan itibaren oyun içinde çocuğa verilmesi gerekmektedir. Çünkü insanın doğal olarak özgürlüğe karşı bir eğilimi söz konusudur. Uzun süre tekrar edilen davranışlar artık karakterimizin bir parçası olur ve alışkanlıklara dönüşür. Alışkanlık haline gelen davranışların daha sonra terk edilmesi oldukça zordur. Dolayısıyla zamanında eylemlerimiz bir disiplin ve düzen içerisinde alışkanlık haline dönüştürülmezse, sonra kazanacağımız kötü alışkanlıkların meydana getirdiği karakterimizi değiştirmemiz imkansız olacaktır (Akt: Yayla, 2005: 80). Birbirine saygılı bireyler dolayısıyla da birbirine saygılı çalışanlar yetiştirilmek isteniyorsa "toplumların karakter oluşumunun, ilerlemenin, gelişmenin ve şekillenmelerinin eğitim sayesinde olduğu unutulmamalı ve etik değerlerin eğitimle çocuklara kazandırılmaları gerekmektedir" (Özen, 2004: 199). Kant, insanın genç yaşlarda başıboş bırakılması ve hiçbir müdahalede bulunulmaması halinde yaşamının sonuna kadar vahşiliğe, ilkelliğe ait birtakım alışkanlıkları devam ettireceğine inanmaktadır (Akt: Yayla, 2005: 80).

#### **2.8.4. Sivil Toplum Kuruluşlarının Mücadelesi**

Sivil Toplum Kuruluşu genel olarak, insanların zihninde toplum yararını gözeten, hükümet dışı kuruluşlar, gönüllü kuruluşlar ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar (Gönel, 1998: 1) şeklinde değerlendirilmektedir. Çalışma hayatında yer alan en önemli Sivil Toplum Kuruluşu ise sendikalardır. Sendika; "Çalışanların ekonomik ve toplumsal alanlardaki hak ve çıkarlarını savunan, yaşam ve çalışma koşullarını geliştirmeyi amaçlayan mesleki örgüt" (Uçkan, 2004: 93) şeklinde tanımlanabilir. Sendikaların en önemli işlevlerinden bir tanesi çalışanlarının çalışma koşullarının iyileştirilmesidir. Bu konuda temsilcisi oldukları çalışanların çalışma koşullarının tek taraflı düzenlenmemesini, çalışma koşullarının kendileriyle paylaşılmasını talep edebilirler (Uçkan, 2004: 98). Aktif bir şekilde çalışanlarını korumak isteyen sendikaların, 'yıldırma' gibi çalışanların çalışma hayatını derinden etkileyen konularda yasal olarak düzenleme yapılabilmesi için çalışmalar yapması gerekmektedir.



Sendikalar kayırmacılık ve çalışanlara yönelik yıldırma davranışları ile ilgili politikalar geliştirerek çalışanlarını koruyabilirler. Bunun için “ombudsman” gibi de davranabilirler (Roscigno, Lopez ve Hodson, 2009: 1567). Toplu pazarlık görüşmelerinde yıldırma davranışları açık bir şekilde toplu sözleşmelerin içine dahil edilebilir (Meglich-Sespico, Faley ve Knapp, 2007: 35).

Sendikaların yanında toplumsal hayatta varlığını sürdüren diğer sivil toplum kuruluşları da çalışanlara yapılan yıldırma vb. olumsuz davranışların önlenmesi noktasında çalışmalarda bulunabilirler. Bunun somut örneğini 1997’de yıldırma kurbanlarına yardım için Andrea Adams’ın adıyla bir vakfın İngiltere’de kurulması oluşturmaktadır. Vakıf, işyerindeki yıldırmanın boyutu ve tacizci e-postaların araştırmalarını yürütmüş ve “patlama” olarak adlandırılacak bir elektronik yıldırma ve sesli mailleri de içeren cinsel ve irksal tacizleri ortaya çıkarmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 5).

Yapılan bir araştırmada yıldırma mağdurlarının çoğunluğu (% 55), yönetimin yıldırma eylemini olağan karşıladıklarını (Çoban ve Nakip, 2007: 318) ifade etmişlerdir. Yapılan işlerin bir parçası, normal bir durum ve çalışmanın doğasında olan bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Bentley ve diğ., 2009: 366). Bu kapsamda sendikalar tarafından bilinçlendirme çalışmalarına girilmeli ve yıldırma davranışlarına maruz kalanların bu tür davranışlara tekrar maruz kalmamaları için çalışmalar yapılmalıdır. Bu tür davranışların rutin bir davranış olarak değerlendirilmesi, davranışın görüldüğü kurumun uzun süre ayakta kalamayacağını da göstergesi olmaktadır.

#### **2.8.5. Hükümet yada Devletin Mücadelesi**

Hükümetler yıldırma konusunda daha doğru bilgilere ulaşılabilmesi için teorik ve pratik olmak üzere kapsamlı bir çalışma yaparak bunu tüm çalışanların bilgilerine sunmalıdır. Bu çalışma kapsamında yıldırma vb. olumsuz davranışların önlenmesi için nelerin yapılması gerektiği konusuna da yer verilmeli ve bireyler iş hayatına girmeden önce yapılması gerekenler var ise (örgün eğitim programlarının ihtiyaca göre değiştirilmesi) bu konuda çalışmalar yapılmalıdır. Bu kapsamda yapılması gereken akademik çalışmalar da desteklenmelidir (Atasoy, 2010; 142-143).

Ayrıca iyi bir toplumsal gelecek hazırlanması amaçlanıyorsa özellikle ailesinden ayrılan çocukların suç işleme, saldırganlık eğilimleri gibi toplumsal hayatı etkileyen yönleri

hakkında kapsamlı incelemeler yapılmalı ve bireylerin kişilik kazanma ve toplumsallaşma süreçlerinde hangi tür eğitimleri daha fazla almaları gerektiği ile ilgili tespitlere ulaşılarak bu yönde de çalışmalar yapılmalıdır (Yavuzer, 1996: 263). Yıldırma davranışlarının çoğunluğu (hırs, kıskançlık, başkasının başarısızlığını isteme vb.) bireylerin ahlaki olarak yozlaşmasından kaynaklanmaktadır. Ahlak gibi herkesin bir arada yaşamasında ve bireylerin anlaşmasında önemli bir faktörün bireyler tarafından göz ardı edilmemesi için her bireyin iyi bir vatandaş olarak yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu konuda bireylerin yetişmelerinde önemli bir faktör olan örgün eğitim kurumlarının uyguladıkları eğitim programlarının sadece teorik bilgileri değil bazı davranışları da bireylere kazandıracak şekilde tasarlanması gerekmektedir.

Yıldırma mağduru bireylerin yaralarını iyileştirmede yardımcı olabilmek ve onları tekrar toplumsal düzene katabilmek için gerek iş hayatını ilgilendiren konularda gerekse de tedavi süreçlerini ilgilendiren konularda onların faydasına olabilecek yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Yıldırma mağdurlarının destek alabilecekleri merkezler oluşturulmalıdır (Atasoy, 2010; 142-143). 1982 yılında kabul edilen T.C. Anayasası 49. maddesi (**Değişik: 3/10/2001-4709/19 md.**) “Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır” diyerek Hükümet yada devletin “Sosyal Devlet” olmasının bir gereği olarak çalışanlarını koruyucu tedbirleri almak zorunda olduğunu vurgulamaktadır.

Hükümete bağlı kamu kurumlarında hizmetiçi eğitim programlarında yıldırma davranışlarının doğru tanımlanmasına ve önlenmesi için yapılması gerekenlere yer verilebilir. Ayrıca kamuda yönetici olabilecek pozisyonda olanların da bu eğitimlerden iyi bir şekilde istifade edebilmesi sağlanabilmelidir (Toker Gökçe, 2006: 189).

Yazılı ve görsel medya (tv, radyo, internet, gazete vb.) kullanılarak çalışanların bilgilendirilmesi ve bilinçlenmesi sağlanmalıdır. Bu konuda devletin teşvik edici desteğinin bulunması gerekir (Atasoy, 2010; 142-143).

## 2.8.6. Yasal Açıdan Mücadele

Yasalar, ihtiyaç halinde uygulanırlar. Yıldırma davranışlarını önlemede fazla bir rolü olmamakla birlikte sadece caydırıcı bir şekilde saldırganların davranışları yapmasının önüne geçebilir. Aksi takdirde yıldırma davranışları gerçekleştikten sonra mağdur üzerinde etkileri olan hak kayıplarını önlemek yada azaltmak için yasal mücadeleye başvurulur.

### 2.8.6.1. Mevcut Yasalarda Yıldırma Davranışları

Yıldırma davranışları çalışma ilişkilerini düzenleyen İş Kanunu'nda doğrudan işlenen bir konu olmamakla birlikte hem İş Kanunu hem de diğer kanun ve Anayasa'da dolaylı yönlerden işlenmektedir. Yasal olarak yapılması gereken iyileştirmelerin ihtiyaca cevap verebilecek düzeyde iyi yapılabilmesi için mevcut yasalardaki durumun incelenmesinde fayda olacağı düşünülmektedir.

#### 2.8.6.1.1. Anayasa Açısından

1982 yılında kabul edilen T.C. Anayasası kanuni lafzından da anlaşıldığı üzere tüm yasaların üstünde yer alan "Ana" yasa hükmündedir. Anayasa'da 'Yıldırma' gibi çok spesifik bir konunun yer alması beklenmemelidir. Ancak yıldırma vb. çalışma hayatında çalışanları rahatsız edebilecek davranışların gerçekleşmesini önleyebilecek uygulamaların yapılması gerektiği konusuna yer verilmektedir. Yıldırma vb. konuları ilgilendirebilecek Anayasa maddelerinin ilgili bölümleri aşağıda yer almaktadır:

**Kanun önünde eşitlik (Madde 10):** Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. **(Ek fıkra: 7/5/2004-5170/1 md.)** Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. **(Ek cümle: 7/5/2010-5982/1 md.)** Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz. **(Ek fıkra: 7/5/2010-5982/1 md.)** Çocuklar, yaşlılar, özürlüler, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı sayılmaz.

Görüldüğü üzere Anayasa'nın 10. Maddesi insanlar arasında ayrımcılık yapılamayacağını hükme bağlamaktadır. İnsanlar sadece ve sadece insan olmalarından

dolayı ayrımcılık vb. onları toplum içerisinde rahatsız edebilecek davranışlara maruz bırakılmaması, Anayasa ile güvence altına alınmaktadır. Ayrımcılık tam olarak yıldırma davranışı ile aynı anlamda olmasa bile çok benzerlik arz etmektedir. Yıldırma davranışı da netice itibariyle mağdur olan kişiye ayrımcılık yapmaktan çok daha iyi bir anlamı ifade etmemektedir.

**Özel hayatın gizliliği (Madde 20):** Herkes, özel hayatına ve aile hayatına saygı gösterilmesini isteme hakkına sahiptir. Özel hayatın ve aile hayatının gizliliğine dokunulamaz. (Üçüncü cümle mülga: 3/10/2001-4709/5 md.). (Ek fıkra: 7/5/2010-5982/2 md.) Herkes, kendisiyle ilgili kişisel verilerin korunmasını isteme hakkına sahiptir. Bu hak; kişinin kendisiyle ilgili kişisel veriler hakkında bilgilendirilme, bu verilere erişme, bunların düzeltilmesini veya silinmesini talep etme ve amaçları doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığını öğrenmeyi de kapsar. Kişisel veriler, ancak kanunda öngörülen hallerde veya kişinin açık rızasıyla işlenebilir. Kişisel verilerin korunmasına ilişkin esas ve usuller kanunla düzenlenir.

Anayasa'nın 20. Maddesi hiçbir şekilde insanların özel hayatlarının gizliliğine zarar verilmemesi gerektiğini belirterek, özel hayatın gizliliğini güvence altına almıştır. Bireyin yaşadığı toplum içerisinde kendisini rahat hissedebilmesi ve toplumsal barışın sağlanması açısından önemli olan bu ilkenin toplumun tüm kesiminde olduğu gibi çalışma hayatında dikkat edilmesi gerekmektedir.

Çalışma hayatının insancillaştırılması da yine Anayasa hükümleri ile güvence altına alınmıştır.

**Çalışma şartları ve dinlenme hakkı (Madde 50):** Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar. Dinlenmek, çalışanların hakkıdır. Ücretli hafta ve bayram tatili ile ücretli yıllık izin hakları ve şartları kanunla düzenlenir.

#### **2.8.6.1.2. İş Hukuku Açısından**

İşyerinde yıldırma, işverenin hedefindeki bir işçiye uyguladığı ve onun onur ve saygınlığını hedef alan sistematik ve kararlı davranışları ile oluşturduğu bir süreçtir. Kısmen veya tamamen hukuka aykırı olmayan fiillerden de oluşsa; yıldırma sürecinin

hukuka aykırılık niteliği, süreci oluşturan davranışların hukuka aykırılık niteliklerinden bağımsız olarak; bu sürecin bizatihi kendisinin, diğer bir ifade ile çalışanı bu sürece katlanmak zorunda bırakmanın gözetme borcuna (işçiyi koruma, iş güvenliğini sağlama borcu) (Çelik, 2006: 157), eşitlik ilkesine ve dürüstlük kuralına aykırı olmasından kaynaklanmaktadır (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 81).

22.05.2003 tarihinde kabul edilen 4857 sayılı İş Kanunu'nda "Yıldırma" ile ilgili doğrudan bir tanım yapılmamakla birlikte yıldırma davranışları şeklinde yorumlanabilecek ilgili kanun maddeleri aşağıda ifade edilmektedir:

**Madde 24:** Süresi belirli olsun veya olmasın işçi, aşağıda yazılı hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemezsizin feshedebilir. Bu maddenin "II. Ahlak ve iyiniyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri" başlığı altında yer alan b ve d bentleri:

b. İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa.

d. İşçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmazsa.

Türk iş hukukunda işverenin hizmet sözleşmesinden dolayı işçiyi gözetme ve eşit davranma borcu bulunmaktadır. İşveren çalışanlarını korumak ve onlara eşit muamele yapmakla sorumludur (Akyiğit, 2007: 117-119; Çelik, 2006: 21-22). Gözetme borcu kapsamında yıldırma "haksız fiil ve borca aykırılık yolu ile çalışanın kişilik hakkının ihlal edilmesi" olarak değerlendirilmektedir (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008: 82). İşverenin çalışanlarını gözetim borcu yıldırma davranışları karşısında kayıtsız kalmamasını gerektirmektedir. Buna göre işveren, çalışanlarına işyerinde bir zarar gelmemesini temin etmeli, kişiliğin gelişmesine zemin hazırlamalı ve diğer çalışanların saldırılarından onları korumalıdır (Bozbel ve Palaz, 2007: 72)

İş sözleşmesi taraflardan birinin bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın da ücret ödemeyi üstlendiği bir sözleşme olarak tanımlanmaktadır (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008: 82; Akyiğit, 2006: 94). Bir hizmet sözleşmesinin konusu ve amacı, sözleşmenin yapıldığı anda o ülkedeki genel ahlak anlayışına aykırı düşüyor, onunla bağdaşamıyorsa, hizmet sözleşmesi geçersiz olur. Buradaki ahlaka aykırılık ancak

hukukun boş bıraktığı, şöyle veya böyle bir düzenleme öngörmediği alanlarda rol oynamaktadır (Akyiğit, 2007: 101).

Bir sözleşmede taraflardan birinin kişiliği, diğer tarafın irade açıklamasında belirleyici bir etkiye sahipse, bu sözleşme kişiliğe bağlı bir sözleşme olarak nitelendirilir (Akt. Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008: 82-83).

Sözleşme hukuku işçinin emeğini malvarlıksal bir öge olarak ele alırken iş hukuku işçinin kişilik hakkını ön planda tutar. Diğer bir ifade ile iş hukuku işçinin sadece emeğini değil, insani boyutunu da iş ilişkisine dahil eder (Akt. Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008: 83).

**Madde 77** - İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler. İşverenler işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya buldukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar. Yapılacak eğitimin usul ve esasları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir. Yıldırmanın asıl önemli sebebi, işçinin çalışma ortamını katlanılmaz bir duruma getirmek suretiyle onu yıldırmak ve kendi inisiyatifiyle işten ayrılmasını sağlamaktır (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 86). Bu kapsamda 77. Madde daha da önemli hale gelmektedir.

Ayrıca **83. Maddede**; İş sağlığı ve güvenliği kurulunun bulunmadığı işyerlerinde talep, işveren veya işveren vekiline yapılır. İşçi tesbitin yapılmasını ve durumun yazılı olarak kendisine bildirilmesini isteyebilir. İşveren veya vekili yazılı cevap vermek zorundadır. Kurulun işçinin talebi yönünde karar vermesi halinde işçi, gerekli iş sağlığı ve güvenliği tedbiri alınıncaya kadar çalışmaktan kaçınabilir. İşçinin çalışmaktan kaçındığı dönem içinde ücreti ve diğer hakları saklıdır. İş sağlığı ve güvenliği kurulunun kararına ve işçinin talebine rağmen gerekli tedbirin alınmadığı işyerlerinde işçiler altı iş günü içinde, bu Kanununun 24 üncü maddesinin (I) numaralı bendine uygun olarak belirli veya belirsiz süreli hizmet akitlerini derhal feshedebilir, hükmü yer almaktadır.

İş hukuku hükümleri çerçevesinde yıldırma davranışını sergileyen bir çalışana karşı işveren aşağıdaki tedbirlere başvurabilir: (Bozbel ve Palaz, 2007: 75-76)

- ❖ Uyarı: İşveren çalışana, davranışlarını kabul etmediğini yada işçinin hizmetlerinden memnun olmadığını bildirir.
- ❖ Kınama: İşveren çalışanına, benzer hareketlerin tekrarı halinde, başka bir işe verileceği yada iş sözleşmesinin feshedileceği yönünde bir bildirimde bulunur.
- ❖ Nakil: Başka bir işyerine nakil olan çalışanın bu davranışını orada da yapacağı ihtimali olmasına karşın başka bir işyerine nakledilebilir.
- ❖ Tazminat: Psikolojik tacize uğramış çalışanın zararlarını tazmin etmek için tazminatı taciz uygulayandan alarak mağdur kişiye verebilir.
- ❖ Fesih: İşçinin davranışlarından dolayı çalışanın iş sözleşmesini feshedebilir.

#### **2.8.6.1.3. Borçlar Kanunu Açısından**

22.04.1926 yılında kabul edilen 818 sayılı Borçlar Kanunu açısından yıldırma ve benzeri davranışların değerlendirilmesine bakıldığında;

**Mesuliyet şeraiti (Madde 41):** Gerek kasten gerek ihmal ve teseyyüp yahut tedbirsizlik ile haksız bir surette diğer kimseye bir zarar ıka eden şahıs, o zararın tazminine mecburdur. Ahlaka mugayir bir fiil ile başka bir kimsenin zarara uğramasına bilerek sebebiyet veren şahıs, kezalik o zararı tazmine mecburdur.

**Şahsi menfaatlerin haleldar olması (Madde 49):** (Değişik: 4/5/1988 - 3444/8. md.) Şahsiyet hakkı hukuka aykırı bir şekilde tecavüze uğrayan kişi, uğradığı manevi zarara karşılık manevi tazminat namıyla bir miktar para ödenmesini dava edebilir. Hakim, bu tazminatın ödenmesi yerine, diğer bir tazmin sureti ikame veya ilave edebileceği gibi tecavüzü kınayan bir karar vermekle yetinebilir ve bu kararın basın yolu ile ilanına da hükmedebilir.

**Tedbirler ve mesai mahalleri (Madde 332):** İş sahibi, akdin hususi halleri ve işin mahiyeti noktasından hakkaniyet dairesinde kendisinden istenilebileceği derecede çalışmak dolayısıyla maruz kaldığı tehlikelere karşı icabeden tedbirleri ittihaza ve münasip ve sıhhi çalışma mahalleri ile, işçi birlikte ikamet etmekte ise sıhhi yatacak bir yer tedarikine mecburdur.

#### 2.8.6.1.4. Türk Ceza Kanunu Açısından

26.09.2004 tarihinde kabul edilen 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu açısından yıldırma davranışı olarak değerlendirilebilecek davranışların yaptırımları aşağıda açıklanmaktadır:

**İntihara yönlendirme (Madde 84):** Başkasını intihara azmettiren, teşvik eden, başkasının intihar kararını kuvvetlendiren ya da başkasının intiharına herhangi bir şekilde yardım eden kişi, iki yıldan beş yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. İntiharın gerçekleşmesi durumunda, kişi dört yıldan on yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

**Cinsel taciz (Madde 105):** Bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında, mağdurun şikayeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adlî para cezasına hükmolunur. **(Değişik: 29/6/2005 – 5377/13 md.)** Bu fiiller; hiyerarşi, hizmet veya eğitim ve öğretim ilişkisinden ya da aile içi ilişkiden kaynaklanan nüfuz kötüye kullanılmak suretiyle ya da aynı işyerinde çalışmanın sağladığı kolaylıktan yararlanılarak işlendiği takdirde, yukarıdaki fıkra göre verilecek ceza yarı oranında artırılır. Bu fiil nedeniyle mağdur; işi bırakmak, okuldan veya ailesinden ayrılmak zorunda kalmış ise, verilecek ceza bir yıldan az olamaz.

**İş ve çalışma hürriyetinin ihlali (Madde 117):** (1) Cebir veya tehdit kullanarak ya da hukuka aykırı başka bir davranışla, iş ve çalışma hürriyetini ihlal eden kişiye, mağdurun şikayeti halinde, altı aydan iki yıla kadar hapis veya adlî para cezası verilir.

(2) Çaresizliğini, kimsesizliğini ve bağılılığını sömürmek suretiyle kişi veya kişileri ücretsiz olarak veya sağladığı hizmet ile açık bir şekilde orantısız düşük bir ücretle çalıştıran veya bu durumda bulunan kişiyi, insan onuru ile bağdaşmayacak çalışma ve konaklama koşullarına tabi kılan kimseye altı aydan üç yıla kadar hapis veya yüz günden az olmamak üzere adlî para cezası verilir.

(3) Yukarıdaki fıkroda belirtilen durumlara düşürmek üzere bir kimseyi tedarik veya sevk veya bir yerden diğer bir yere nakleden kişiye de aynı ceza verilir.

(4) Cebir veya tehdit kullanarak, işçiyi veya işverenlerini ücretleri azaltıp çoğaltmaya veya evvelce kabul edilenlerden başka koşullar altında anlaşmalar kabulüne zorlayan ya



da bir işin durmasına, sona ermesine veya durmanın devamına neden olan kişiye altı aydan üç yıla kadar hapis cezası verilir.

**Ayrımcılık (Madde 122):** Kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, özürlülük, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yaparak;

a) Bir taşınır veya taşınmaz malın satılmasını, devrini veya bir hizmetin icrasını veya hizmetten yararlanılmasını engelleyen veya kişinin işe alınmasını veya alınmamasını yukarıda sayılan hallerden birine bağlayan,

b) Besin maddelerini vermeyen veya kamuya arz edilmiş bir hizmeti yapmayı reddeden,

c) Kişinin olağan bir ekonomik etkinlikte bulunmasını engelleyen,

Kimse hakkında altı aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezası verilir.

**Hakaret (Madde 125):** Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden (...) (1) veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır. Mağdurun gıyabında hakaretin cezalandırılabilmesi için fiilin en az üç kişiyle ihtilat ederek işlenmesi gerekir.

(2) Fiilin, mağduru muhatap alan sesli, yazılı veya görüntülü bir iletiyle işlenmesi halinde, yukarıdaki fıkrada belirtilen cezaya hükmolunur.

(3) Hakaret suçunun;

a) Kamu görevlisine karşı görevinden dolayı,

b) Dini, siyasi, sosyal, felsefi inanç, düşünce ve kanaatlerini açıklamasından, değiştirmesinden, yaymaya çalışmasından, mensup olduğu dinin emir ve yasaklarına uygun davranmasından dolayı,

c) Kişinin mensup bulunduğu dine göre kutsal sayılan değerlerden bahisle,

İşlenmesi halinde, cezanın alt sınırı bir yıldan az olamaz.

(4) **(Değişik: 29/6/2005 – 5377/15 md.)** Hakaretin alenen işlenmesi halinde ceza altında biri oranında artırılır.

(5) (**Değişik: 29/6/2005 – 5377/15 md.**) Kurul hâlinde çalışan kamu görevlilerine görevlerinden dolayı hakaret edilmesi hâlinde suç, kurulu oluşturan üyelere karşı işlenmiş sayılır. Ancak, bu durumda zincirleme suça ilişkin madde hükümleri uygulanır.

#### **2.8.6.1.5. Medeni Kanun Açısından**

22.11.2001 tarihinde kabul edilen 4721 sayılı Medeni Kanun açısından yıldırma davranışlarına bakıldığında temel olarak “dürüstlük” ve “kişiliğin korunması” hususlarının önemine vurgu yapılmaktadır:

**Dürüst davranma (Madde 2):** Herkes, haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına uymak zorundadır. Bir hakkın açıkça kötüye kullanılmasını hukuk düzeni korumaz.

**Vazgeçme ve aşırı sınırlamaya karşı (Madde 23):** Kimse, hak ve fiil ehliyetlerinden kısmen de olsa vazgeçemez. Kimse özgürlüklerinden vazgeçemez veya onları hukuka ya da ahlâka aykırı olarak sınırlayamaz.

**Saldırıya karşı (Madde 24):** Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hâkimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir. Kişilik hakkı zedelenen kimsenin rızası, daha üstün nitelikte özel veya kamusal yarar ya da kanunun verdiği yetkinin kullanılması sebeplerinden biriyle haklı kılınmadıkça, kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır.

**(Madde 25):** Davacı, hâkimden saldırı tehlikesinin önlenmesini, sürmekte olan saldırıya son verilmesini, sona ermiş olsa bile etkileri devam eden saldırının hukuka aykırılığının tespitini isteyebilir.

Davacı bunlarla birlikte, düzeltmenin veya kararın üçüncü kişilere bildirilmesi ya da yayımlanması isteminde de bulunabilir.

Davacının, maddî ve manevî tazminat istemleri ile hukuka aykırı saldırı dolayısıyla elde edilmiş olan kazancın vekâletsiz iş görme hükümlerine göre kendisine verilmesine ilişkin istemde bulunma hakkı saklıdır.

Manevî tazminat istemi, karşı tarafça kabul edilmiş olmadıkça devredilemez; miras bırakan tarafından ileri sürülmüş olmadıkça mirasçılara geçmez.

Davacı, kişilik haklarının korunması için kendi yerleşim yeri veya davalının yerleşim yeri mahkemesinde dava açabilir.

#### **2.8.6.1.6. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu Açısından**

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu 125. Maddesinde yer alan disiplin cezaları başlığı altında açıklanan maddelerin her biri yıldırma davranışlarının çözümünde hukuki bir zemin oluşturmaktadır. Disiplin cezaları ve her bir disiplin cezası altında yer alan maddelerden yıldırma olarak değerlendirilebilecek davranış örnekleri aşağıda yer almaktadır.

##### **❖ Uyarma**

Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kayıtsızlık göstermek veya düzensiz davranmak vb.,

##### **❖ Kınama**

Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımından kusurlu davranmak,

Görev mahallinde genel ahlak ve edep dışı davranışlarda bulunmak ve bu tür yazı yazmak, işaret, resim ve benzeri şekiller çizmek ve yapmak vb.,

##### **❖ Aylıktan Kesme**

Kasıtlı olarak; verilen emir ve görevleri tam ve zamanında yapmamak, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasları yerine getirmemek, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçleri korumamak, bakımını yapmamak, hor kullanmak vb.,

##### **❖ Kademe İlerlemesinin Durdurulması**

Amirine veya maiyetindekilere karşı küçük düşürücü veya aşağılayıcı fiil ve hareketler yapmak vb.,

##### **❖ Devlet Memurluğundan Çıkarma**

Memurluk sıfatı ile bağdaşmayacak nitelik ve derecede yüz kızartıcı ve utanç verici hareketlerde bulunmak vb.,

#### **2.8.6.1.7. Başbakanlık Genelgesi**

19.03.2011 tarihinde ve 27879 no ile Resmi Gazete’de “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” başlığı altında aşağıdaki Başbakanlık Genelgesi yayınlanmıştır. Yıldırma davranışlarının önlenebilmesi için gerekli olan yasal düzenlemelere öncülük taşıyacak olan ilgili genelge aşağıda yer almaktadır.

“Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz, çalışanların itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir.

Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından çok önemlidir.

Bu doğrultuda, çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla aşağıdaki tedbirlerin alınması uygun görülmüştür.

1. İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.
2. Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.
3. Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.
4. Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.
5. Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet

Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır.

6. Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.

7. Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.

8. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.”

#### **2.8.6.2. Yıldırma ile ilgili Dava Örnekleri**

##### **1. Başhemşirenin Mobbing Davası**

DAVANIN ÖZETİ: Bolu İli, Gerede İlçe Devlet Hastanesi'nde başhemşire olarak görev yapan davacı; 11.03.2009 tarihinden itibaren hakkında 6 tane soruşturma yapıldığı ve bu soruşturmalar sonucu 4 tane disiplin cezası verildiği, geçici görevlendirme ile başka bir hastaneye görevlendirildiği, sonuç olarak bu cezaların yıldırma amaçlı olduğu, kişilik haklarının zedelendiği ve ruh sağlığının bozulmasına sebep olduğunu ileri sürerek 20,000.-TL manevi tazminat istenmektedir.

SAVUNMANIN ÖZETİ: Davacıya iki farklı başhekim tarafından disiplin cezalarının verildiği, iki ki;ininde davacının ki;ilik hakları ile uğraşma ihtimalinin olmadığı, davacının depresyon tanılı raporlarının bulunduğu, ki;inin ruhi sorunlarının bulunduğu, idari yargı mercilerinde “mobbing” uygulaması şeklinde dava açılmayacağı, davacıya verilen cezaların hukuka uygun olduğu belirtilerek tazminat isteminin reddi gerektiği savunulmuştur.

SONUÇ: Bu durumda, davalı idarenin disiplin cezaları ve geçici görevlendirmeler ile davacının kişilik haklarının ve manevi bütünlüğünü zarara uğrattığı sonucuna varıldığından davalı idare tarafından davacıya takdiren 5.000.- TL manevi tazminat ödenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır (<http://www.medigazete.com/index.php/2011/04/24/bashemsire-mobbing-davasini-kazandi/>, 25.04.2011).

## **2. Tülin Yıldırım'ın Mobbing Davası**

Jeoloji Mühendisleri Odası'nda çalışan Tülin Yıldırım işyerinde kendisine baskı uygulandığını ve psikolojisinin bozulduğunu belirterek “Mobbing” davası açmıştı. Ankara 8'inci İş Mahkemesi Yıldırım'ı haklı bularak odanın 1000 YTL para cezası ödemesine karar verdi.

Mahkeme gerekçeli kararında, işyerinde duygusal taciz (mobbing) nedeniyle istenen manevi tazminat talebinin kabul edildiği belirtildi. Davacıdan 5 kez savunma istendiği, uyarı ve kınama cezaları verildiğini belirtirken yargılama aşamasında davacının iş akdinin feshedildiği de hatırlatıldı.

Mahkeme, Medeni Kanun'un 2'nci maddesine ilişkin iyiniyet kurallarının çiğnendiğini belirtirken Yıldırım izindeyken “İşlerini aksattığı gerekçesi ile disiplin cezası verilmesini de” buna örnek gösterdi.

Kararda, amirlerin Yıldırım'a uzaktan, yüksek sesle bağırarak, iş yapmasını söyledikleri, “sen bu işi beceremiyorsun” gibi sözlü saldırılara maruz kaldığı belirtilerek, işyerinde küçük düşürüldüğü de anlatıldı.

Mahkeme, işverenin davranışlarını “İşçiyi yıldırmaya, psikolojik baskı uygulayıp genellikle de işten ayrılmasını sağlamaya yönelik davranışlar” olarak yorumladı. Kararda, “Toplanan delillerden davacıya üstleri tarafından kötü muamele yapılıp aşağılanarak psikolojik taciz uygulandığı, emeğiyle çalışarak kazanan davacı işçinin maddi ve manevi kayba uğratıldığı kanaatine varılmıştır” ifadesi kullanıldı ve Jeoloji Mühendisleri Odası'nın manevi tazminat ödemesine karar verildi (<http://www.hukuki.net/forum/showthread.php?t=18662>, 01.02.2011).

## **3. Fevzi Budak'ın Mobbing Davası**

Erzurum Milli Eğitim Müdürü 6 yıl içinde 12 kez görevinden alındı, her seferinde kararı iptal ettirerek koltuğuna geri döndü. Döndü ama kimi zaman üç, kimi zaman beş gün kalabildi. Makamına her geri dönüşünde, bakanlığın onu başka bir ile öğretmen ya da il milli eğitim müdürü olarak görevlendirdiği tebligatını buldu, tekrar görevden alındı.

Bu süre zarfında müdüre yeni görev yerine gidip gelmesi için ödenen harcırah bile 40 bin lirayı aştı. Aradan geçen sürede Ankara'da müfettiş kalmadı, Fevzi Budak'ı

soruşturması için tam 70 müfettiş yollandı. Her soruşturmada aklandı. Basına konuşmadı, seçim öncesi kapısını çalan muhalif partilere oralı bile olmadı, sorununu hukukla çözmeyi seçti. Son olarak da 16 bin liralık mobbing (işyerinde taciz) davası açarak Hüseyin Çelik ve üst düzey bürokratları dize getirdi. Üstelik kötü örnek de oldu, haksız yere görevden alınan diğer eğitimciler Fevzi Budak'ı izliyor, valilere, bakanlığa dava üzerine dava açıyor. Şimdi merak edilen bu çekişmenin yeni bakan Nimet Çubukçu ile sürüp sürmeyeceği. İşte eğitimcilerin fenomeni Fevzi Budak'ı 12 kez koltuğundan eden inanılmaz git-gel hikâyesi...(www.hurriyet.com.tr, 01.09.2010).

#### **4. Hemşire F.K.'nın Mobbing Davası**

2004'te Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesindeki bir laboratuvarında çalışmaya başlayan yaklaşık 30 yıllık hemşire F.K, savcılığa verdiği dilekçede, 4 yılı aşkın süredir iş yerinde 2 arkadaşının hakaretine uğradığını, özel hayatının gizliliğinin ihlal edildiğini, kendisine iftira atıldığını ve psikolojik tacize (mobbing) maruz kaldığını öne sürerek, bu kişiler hakkında dava açılmasını istedi.

F.K'nin avukatları Hakan Topbaş ve Ömer Faruk Sungur aracılığıyla yapılan suç duyurusunda, 2 iş arkadaşının 2005'ten bu yana F.K'ye “geri zekalı, embesil, yalaka” gibi hakaret içeren notlar yazarak çantasına, masasına, bilgisayarına veya çalıştığı ortama bıraktıkları iddia edildi.

Dilekçede, F.K'ye yönelik “psikolojik taciz” kampanyasının 2007 yılında hız kazanarak gittikçe çekilmez hale geldiği ve sistematik şekilde bugüne kadar devam ettirildiği, bu hareketlerin intiharı bile düşündürdüğü savunuldu.

F.K'nin işinde başarılı olduğu için 2 arkadaşının “laf atılması, not yazılması, dedikodu, hakaret ve küfür, dini inançlarından ötürü aşağılanma ve yalnız bırakılmak suretiyle yıldırılmaya çalışılma” gibi eylemlerine maruz kaldığı öne sürülen dilekçede, bu kişilerin Türk Ceza Kanununun “eziyet” suçunu içeren 96. maddesi ile 123, 125, 134 ve 237 maddeleri uyarınca “kişilerin huzur ve sükununu bozma”, “hakaret”, “özel hayatının gizliliğini ihlal” ve “iftira” suçlarıyla “mobbing”den yargılanmaları talep edildi.

“mobbing” kapsamında F.K'nin, kendisine psikolojik tacizde bulunduğu öne sürülen 2 arkadaşı hakkında 20 bin TL'lik manevi tazminat talebinde de bulunduğu öğrenildi.

## 5. Kamuda İlk Mobbing Cezasına Onay

Yargıtay, Kocaeli Üniversitesi Öğretim Üyesi Mustafa Çakır'a mobbing (psikolojik baskı) uyguladığı iddia edilen Hukuk Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Zehra Gönül Balkır hakkında mahkemenin verdiği 3 bin liralık tazminat cezasını onadı.

Kamuda verilen ilk ceza olan bu karar, emsal teşkil edecek.

Mustafa Çakır'ın, 2009 yılında Kocaeli 4. Sulh Ceza Mahkemesi'nde açtığı davada, Prof. Dr. Zehra Gönül Balkır, 3 bin lira manevi tazminata mahkûm edildi. Bunun üzerine Balkır, davayı Yargıtay'a temyize götürdü. Yargıtay, iki hafta önce verdiği kararda, itirazların reddedilerek hükmün onanmasına hükmetti. Bunun, kamuda verilen ilk mobbing kararı olduğunu belirten Çakır, "Çok sayıda kişi bu durumda ama işimi kaybederim korkusu ile dava açamıyor. Herkes hakkını arasın." Dedi (<http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=1140883>, 31.05.2011).

### 2.8.6.3. Yasal Olarak Yapılması Gerekenler

Kurumlardaki yıldırma ve ayrımcılık davranışlarını gerçekleştirecek saldırganları cezalandırıcı yasal düzenlemelerin yapılması ile davranışların görülme sıklığı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Hutchinson, 2009: 149; Bulutlar ve Öz, 2009: 277).

"Kolombiya Üniversitesi Sosyal ve Örgütsel Psikoloji Bölüm Başkanı Prof. Harvey Hornstein, Brutall Bosses and Their Prey (Merhametsiz Patronlar ve Kurbanları) adlı kitabında, Yıldırma ile hukuksal mücadele konusunda şöyle demiştir. "İşyerinde kimyasal maddelere maruz kalmak zarara yol açtığında suçlu kuruluşlar nasıl bunu tanzim etmek zorunda kalıyorlarsa, zararın kaynağı zehirli insan davranışı olduğunda da bunun yaptırımı da daha az olmamak kaydıyla, tazmin edilmelidir" (Kılıç, 2006: 88). Yıldırma davranışlarına maruz kalan bireylerin bu durumu kanıtlamaları takdirde kayıplarının saldırgan tarafından karşılanması yoluna gidilmesi, herkesin keyfi hareket etmesini engelleyecektir. Aksi takdirde insan hak ve hürriyetini engelleyen ve intihara dahi götürebilen yıldırma davranışlarını tam olarak önleyebilmek zor olacaktır.

2004 yılında Polonya'da uygulamaya geçilen İş Kanunu, çalışanın yaşadığı sağlık sorunlarının yıldırma davranışının olduğunun anlaşılması ve bunu yazılı bir şekilde işverene iletmesi koşuluyla bir maaşından az olmamak üzere işverenden tazminat



alabilmesi hakkını getirmiştir (Ryan, 2006: 288). Ülkemizde de yıldırma ile ilgili olarak ilk davanın Marmara Üniversitesi öğretim üyelerinden Prof. Dr. Dehen Altın'ın açtığı ve neticesinde kazandığı dava olduğu gösterilmektedir (Çelik, 2009: 95). Çalışanların haklarını arayabilmeleri için yasal açıdan da onlara cesaret verici uygulamaların genişletilmesi gerekmektedir.

Yıldırma davranışlarının önlenmesi için 4857 sayılı İş Kanunu'nda aşağıdaki düzenlemelerin yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir:

- ❖ 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5. Maddesinde düzenlenen "Eşit Davranma İlkesi" yıldırma ve cinsel taciz davranışlarının da aynı zamanda bir ayrımcılık davranışı olduğu varsayımından hareketle yeniden düzenlenebilir. Böylece işverenin çalışanlarına karşı ayrımcılık yapmasının önüne geçilebilir. Ayrıca maddenin devamında "iş ilişkisinin sona ermesinde işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep eder"(www.mevzuat.gov.tr) hükmü yer almaktadır. Bu hükmün dört ay yerine altı ay olarak artırılması bu tür olumsuz davranışların önüne geçilmesinde etkili bir rol oynayabilir.
- ❖ 24. maddede yer alan "işçinin haklı nedenlerle derhal fesih hakkı" başlığı altında yer alan "Ahlak ve iyiniyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri başlığı altında yer alan cinsel taciz konusunun yanına yıldırma davranışlarının da eklenmesi faydalı olacaktır.
- ❖ 66. maddede "Çalışma süresinden sayılan haller" başlığı altında yer alan d bendine yıldırma davranışlarına uğrayanların sağlıklarını tekrar kazanmaları için işyeri dışında geçirdikleri süreler de eklenebilir.
- ❖ 77. maddede yer alan "İşverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri" başlığı altında işverenin işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemin alınmasına ek olarak yıldırma davranışlarının önlenmesi için gerekli bölümlerin kurulmasının da girdirilmesi yararlı olacaktır.
- ❖ 81. maddede yer alan işyeri hekimi bulundurma zorunluluğuna ek olarak çalışanların psikolojik durumları ile yakından ilgilenecek onların problemlerine çözüm üretmekle görevli bir psikolog, çalışma sosyologu yada yıldırma

uzmanlarının görevlendirmesinin de yapılması gerekmektedir. Yada işyeri hekimi olarak görev yapanların çalışma psikolojisi konusunda uluslar arası düzeyde geçerliliği bulunan sertifikalara sahip olmaları gerekmektedir.

## **2.9. Belediyelerde Yıldırma Davranışı**

### **2.9.1. Kamu Yönetimi**

Belediyeler, merkezi hükümetin halka sunduğu hizmetleri yerel olarak yerine getiren birer yerel yönetim, aynı zamanda da bir kamu kuruluşlarıdır. Bundan dolayı öncelikle kamu ve kamu yönetiminin iyi anlaşılması gerekmektedir.

Kelime olarak “kamu”, Türkçede; hep, bütün; bir ülkedeki halkın bütünü; halk, amme gibi anlamlara gelmektedir. “Kamu düzeni” toplumun bütününe ilgilendiren düzeni; “kamu sektörü” devlet eliyle yürütülen ekonomik faaliyetlerin bütünü; “kamu personeli” devlet hizmetinde çalışan görevlileri anlatmak için kullanılmaktadır (Eryılmaz, 2008: 6). Kamu yönetimi alanına; yerel yönetim, ulusal yönetim ve uluslararası örgütlerin yönetimi de girmektedir (Ergun 1978: 7).

### **2.9.2. Kamu Yönetimi ile Özel Yönetim**

Yönetim, genel ve beşeri bir faaliyettir; bütün sosyal durumlarda sözkonusu olmaktadır. Kamu yönetimi ve özel yönetim, genel bir kavram olan yönetimin alt dallarını oluştururlar. Kamu yönetimi kavramı, yönetimin kamu kurumlarıyla ilgili dalını; özel yönetim ise, kamu kurumları dışındaki özel işletmelerde uygulanan yönünü anlatmak için kullanılır. Kamu yönetimi ve özel yönetim, yönetimin birer alt dalları olmaları sebebiyle, bazı ortak özellikleri bulunmakla birlikte, değişik amaçları, yöntemleri ve statüleri nedeniyle de birtakım farklılıklara sahiptirler (Eryılmaz, 2008: 44).

#### **2.9.2.1. Kamu Yönetimi ile Özel Yönetim Arasındaki Benzerlikler**

Yönetim ile ilgili örgüt teorilerinin büyük bir kısmı, özel sektör kuruluşlarında yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Kamu yönetimi, bu araştırmalardan büyük ölçüde yararlanmaktadır. Mühendis, doktor ve iktisatçı gibi uzmanlar, ister özel kesimde ister kamuda çalışsınlar, işlerini yürütürken aynı bilgileri, usulleri ve teknikleri kullanırlar. Her iki kesimde de, kurallar sistemi, örgüt, personel, mali kaynak ve dış çevre gibi ortak öğeler ve sorunlar bulunmaktadır. Esas itibarıyla bütün yönetimler, insan kaynakları,

mali yönetim, örgütün yapı ve işleyişini idare etme; siyasal program ve yöntem geliştirme gibi dört temel işlev yürütürler (Eryılmaz, 2008: 45).

Dünya'daki genel değişmelere uygun olarak kamu yönetimi ve özel yönetim arasında önemli bir yakınlaşma ve işbirliği görülmektedir. Çalışma yöntemleri bakımından iki kesimin giderek birbirine benzemekte olduğu söylenebilir. İki yönetim arasında işbirliğinin arttığını gösteren en önemli olay, kamu yönetiminin çoğu proje ve faaliyetlerini ihale yada başka yöntemlerle özel sektöre yaptırması, özelleştirme ve bazı işletmelerini kiraya vermesi; toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi kavram ve anlayışların kamuda da benimsenmesidir. Yukarıda da belirtildiği gibi, işletme yönetim ve tekniklerinin kamuda da uygulanabileceğine ilişkin teori ve uygulamalar son zamanlarda öne çıkmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamu sektöründe idareden (administration) işletmecilik (management) anlayışına geçişi simgelemektedir. Kamuda öteden beri uygulanan geleneksel yönetim anlayışı yerine, özel sektör yönetiminden esinlenerek geliştirilen yeni kamu yönetimi anlayışı egemen olmaya başlamıştır (Eryılmaz, 2008: 45).

#### **2.9.2.2. Kamu Yönetimi ile Özel Yönetim Arasındaki Farklılıklar**

Kamu yönetimi ve özel yönetim arasındaki bazı benzerliklere rağmen yapı ve işleyişten kaynaklanan temel bazı farklılıklar bulunmaktadır (Eryılmaz, 2008: 45). Özel yönetimde temel amaç, kar elde etmek ve varlığını devam ettirmektir. Kamu yönetiminde temel amacın kamu yararını gerçekleştirmek ve seçilmiş kamu yöneticilerinin tekrar seçilmesini sağlamak olduğu söylenebilir (Bozlağan ve Demirkaya; 2008: 3). Aşağıdaki maddeler kamu yönetimi ile özel yönetim arasındaki farklılıkları daha iyi anlatmaktadır:

- ❖ **Siyasal Çevre:** Kamu yönetimi, siyasal sistemin yürütmeye ilişkin kolunu oluşturmasından dolayı, siyasal sistem içinde alınan kamu politikası kararlarını uygulamakla ilgilenmektedir. Kamu yöneticileri, yürüttükleri faaliyetler konusunda siyasal yönetici ve organlara karşı sorumludurlar. Kamu kurumları, içinde seçmenler, politikacılar, üretici ve tüketici çıkar gruplarıyla gönüllü kuruluşlardan oluşan siyasi bir ortamda faaliyet gösterirler. Bu nedenle, kamu kurumlarının faaliyetleri her bakımdan geniş bir kesimin ilgi merkezi halindedir. Kamu yönetimi, siyasal çevrenin dışında, bir de hizmet sunduğu topluluk

bakımından “sosyal çevreye” sahiptir. Kamu kurumları hizmetlerini yürütürken, her iki çevreye karşı sorumluluklarının bilinciyle hareket etmek durumundadırlar (Eryılmaz, 2008: 45-46).

- ❖ **Kamu Yararı ve Özel Yarar:** Kamu kesiminin ürettiği mal ve hizmetlerin büyük bir kısmı “kamusal” yada “yarı kamusal” niteliktedir. Kamusal mal ve hizmetler demek, faydası ülke geneline yayılmış ve bütün bir toplumun ortak çıkarı olan mal ve hizmetlerdir. Bu mal ve hizmetlerin faydası çoğu kez bölünemez, kullanıcılara göre fiyatlandırılmaz ve hizmete ilişkin fiyat ödemeyenler bu hizmetten mahrum edilemezler (Eryılmaz, 2008: 46). Yarı kamusal hizmetler de, faydası belirli bir bölge ve toplum kesimi ile sınırlı ve bu ölçekte bölünemez olan ortak hizmetlerdir (Eryılmaz, 2008: 46).

Özel mal ve hizmetler ise, faydası ferdi ve bölünebilir niteliktedir; hizmete ilişkin fiyatı ödemeyenler hizmetten yararlandırılmazlar. Özel mal ve hizmetlerden yararlanmanın tek yolu, fiyatını ödeyerek onu satın almaktır. Özel mal ve hizmetlerin fiyatı, serbest ekonomik şartlarda piyasa koşullarına göre belirlenir. Oysa kamu hizmetlerinin bir bedeli olacaksa, fiyatını siyasi organlar belirler ve dolayısıyla bu fiyat, piyasa fiyatı değil daha çok “siyasi fiyat” özelliğini taşır (Eryılmaz, 2008: 46).

Özel bir kuruluşun amacı, örgütün çıkarını geliştirmektir. Buna karşılık, kamu yöneticilerinden halkın çıkarlarına uygun hareket etmeleri beklenir (Eryılmaz, 2008: 47).

- ❖ **Serbestlik:** Özel işletmeler, kamu kurumlarına göre daha fazla serbestliğe sahiptirler. Kamu örgütleri, devletin bir parçasıdırlar ve dolayısıyla değişik organlarca yoğun bir denetime tabiidirler. Kamu yöneticileri kamu hizmetlerini genişletmek yada daraltmak yetkisine sahip değillerdir (Eryılmaz, 2008: 48; Can ve Kavuncubaşı, 2005: 14). Özel kesimdeki bir yönetici, işletmesinin sorunlarını çözmek ve verimliliğini arttırmak konusunda, kamu yöneticisine göre daha geniş bir serbestliğe sahiptir (Eryılmaz, 2008: 48).
- ❖ **Sosyal Maliyet:** Sınai ve ticari faaliyetlerin nitelik ve nicelik itibarıyla artarak topluma genel olarak yüklediği yüke “sosyal maliyet” denilmektedir. Sanayi kuruluşlarının faaliyetleri toprak, hava ve su kirliliğine neden olmaktadır. Doğal

çevrenin tahrip olması, toplumun sağlığını etkilemektedir. Özel sektör kuruluşları sosyal maliyet sorunuyla ilgilenmek istemezler. Onlar için sosyal maliyeti önlemeye yönelik faaliyetler, işletme giderlerini artıracak, dolayısıyla firma karını azaltacaktır. (Eryılmaz, 2008: 48-49).

- ❖ **Siyasi Liderlik:** Kamu yöneticileri, siyasal bir çevrede faaliyet göstermelerinin sonucu olarak, siyasal liderliğin çok sık değişimiyle karşı karşıyadırlar. Siyasal liderliğin değişimiyle politikalar da değişmektedir. Siyasal etkiler ve baskılar nedeniyle kamu yöneticileri, zamanlarının büyük bir kısmını kısa dönemli tedbirler ve programlar hazırlamakla geçirirler. Özel sektörde, kamuda olduğu gibi politika değişiklikleri, tepeden değil, daha çok piyasa koşullarının dinamiklerine göre meydana gelmektedir (Eryılmaz, 2008: 49).
- ❖ **Kurumların Yapısı ve Yöneticilerin Motivasyonu:** Kamu kurumları genelde tekeldir ve başka kuruluşların rekabetine kapalıdır. Kamudaki bürokratların faaliyetlerini, piyasa sisteminde sözkonusu olan “rekabet” etkeni motive etmemektedir. Bürokratları motive eden temel etken ise, “prestij” ve “otorite” kazanma duygusu ve siyasi yöneticilerinin ve kamuoyunun denetimidir. Oysa özel kesimdeki yöneticilerin faaliyetlerini motive eden temel etken piyasa mekanizmasıdır. Özel kesimin ürettiği mal ve hizmetler, tüketiciler tarafından satın alınmak yada alınmamak suretiyle piyasa denetimine tabidirler (Eryılmaz, 2008: 49).
- ❖ **Hakemlik:** Kamu yönetimi, çelişen sosyal çıkarlar arasında bir arabulucu niteliğinde işlev icra ettiğinden birey ve grupların davranışları üzerinde bazı sınırlamalar getirebilmektedir. Piyasa aktörlerinin oyunun kurallarına göre hareket etmelerini sağlayabilmek amacıyla düzenleyici ve denetleyici birçok uygulama bağımsız idari otoriteler tarafından meydana getirilmektedir (Eryılmaz, 2008: 50).
- ❖ **Kamu Gücü:** Özel kişi ve kuruluşlar arasındaki ilişkiler, tarafların eşitliği esasına dayanır. Karşı tarafın istemediği bir şeyi yaptırma imkanı yoktur, dolayısıyla karşılıklı ilişkilerde anlaşma esastır. Buna karşılık kamu yönetimi, amacını gerçekleştirmek için kamu gücünden yararlanır ve gerektiğinde karşı tarafın rızası olmadan tek taraflı kararlar alarak uygulayabilir (Eryılmaz, 2008: 50).

- ❖ **Kuralların Yoğunluğu:** Kamu yönetiminde uygulanan usul ve kurallar yasalarla ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Kamu yönetiminin örgütlenmesi, görev ve yetkileri, kamu personelinin hizmete alınması, hakları ve yükümlülükleri, kamu kurumlarının mal ve hizmet satın almaları özel sektördeki uygulamaların akisne çok daha detaylıdır. (Eryılmaz, 2008: 51).

### 2.9.3. Yerel Yönetimler

Türk Kamu Yönetimi'nde, kamu hizmetlerinin '*yer yönünden* yerinden yönetim esasına' uygun olarak yürütülmesi amacıyla oluşturulan yerel yönetimler; bu kamu hizmetlerinin devletin merkezi örgütlenmesi ve hiyerarşisi dışındaki bir takım organlar tarafından yerine getirilmesi demektir. (Eraslan Yayınoglu, 2005: 42). Yerinden yönetim, siyasi ve idari yetkilerin bir bölümünün, merkezi idarenin dışındaki otoritelere aktarılmasıdır. Yerinden yönetim, "siyasi" ve "idari" olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Eryılmaz, 2008: 77). Yerinden yönetim, ülkenin değişik coğrafya alanlarında farklılık gösteren yerel ortak istemlerin karşılanması, hizmetlerin sunulması ve sorunların çözülmesi için yerel özerkliğe sahip, karar organları seçimle oluşan, halkın yerel kararların oluşumuna katılımının ve denetiminin öngörüldüğü ve herkesin birbirlerini tanımlarına imkan tanıyan yakın ilişkilerin olduğu bir yerel örgütsel yapıyı içeren yönetim anlayışıdır (Bozlağan ve Demirkaya, 2008: 92; Aydemir, 2002: 39).

Evrensel bir tanım ile yerel yönetimler, belirli bir coğrafi alanda (köy, kent, kasaba, il, v.b) yaşayan yerel topluluğun bireyelerine, bir arada yaşamak nedeniyle kendilerini en çok ilgilendiren konularda hizmet üretmek amacıyla kurulan, karar organları (kimi durumlarda yürütme organları) yerel toplulukça seçilerek göreve getirilen, yasalarla belirlenmiş görevlere ve yetkilere, özel gelirlere, bütçeye ve personele sahip, merkezi yönetimle olan ilişkilerinde yönetsel özerklikten yararlanan kamu tüzel kişileridir. (Akt: İnci, 2007: 45; TÜSİAD, 1992: 21; Coşkun, 1999: 99).

Yerel yönetimler, Anayasa gereğince, özerk yönetim birimleridir; merkezi yönetimin hiyerarşik denetimi altında değil, vesayet denetimi altında iş görürler. Merkezi yönetimin bu birimler üzerindeki vesayetinin içeriği ve sınırları yasa ile açıkça belirlenmek zorundadır. (Güler, 2001: 2). Özet olarak, yerel yönetimler merkezi yönetimin altında yer alan belediye, il özel idaresi ve köy gibi bütün yerel yönetimleri kapsar (Bilgin, 2002: 314).

Yerinden yönetim yada yerel yönetim, Yönetim Bilimi'nde "adem-i merkeziyet" olarak bilinen bir kavramdır. Adem-i merkeziyetin iki türü bulunmaktadır (Keleş, 2006: 21; Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006: 44-46):

1. "Yetki göçerimi" olarak da ifadelendirilen yetki genişliğinde, merkezdeki kuruluşlar, merkezden uzakta bulunan bir örgüte, belli işlevleri yerine getirmelerine yetecek bir yada daha çok yetkiyi, kendi adlarına kullanmak üzere devrederler.
2. Adem-i merkeziyetin ikinci türü ise, gerçek anlamda bir yerinden yönetimdir. Yerinden yönetim yasalar uyarınca oluşturulmuş yönetim organlarının, yine yasaların belirlediği, yada merkeze bırakılmış olanlardan başka işlevleri görebilmeleri için, tüzel, siyasal ve akçal birtakım yetkilerle donatılmalarıdır.

### **2.9.3.1. Yerel Yönetimlerin Önemi**

Kamusal hizmetlerin sunulmasının sadece merkezi idare birimleri aracılığı ile gerçekleştirilmesi hukuki, siyasal ve ekonomik birtakım gereklere ve gerçeklere aykırı düştüğünden dolayı yerel yönetimlerin bulunmasına ihtiyaç vardır (Nadaroğlu, 1978: 22). Korunmaya ve geliştirilmeye muhtaç bir kurum olarak değerlendirilen yerel yönetimlerin önemi aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Eryılmaz, 2008: 134-135):

- ❖ Yerel yönetim organlarının üye ve yöneticileri, o yöre halkının içinden seçildikleri için, yerel hizmetlerin yürütülmesinde verimli bir metot olarak görülür. Dolayısıyla bu kişiler, buldukları yörenin sorunlarını daha iyi değerlendirebilecek ve gerekli çözümleri üretebilecek imkâna sahiptirler.
- ❖ Merkezi yönetim, yerel yönetimlerin varlığından dolayı kazançlıdır. Çünkü yerel yönetimler, yerel nitelikteki görevleri merkezi yönetimden devralmakla onun yükünü hafifletmiş olmaktadır.
- ❖ Yerel yönetimler, özerk yapıları ve halka yakınlıkları nedeniyle girişimciliği yüksek birimlerdir. Sahip oldukları teşebbüs gücünü kullanarak yeni hizmet yöntemleri geliştirebilirler.
- ❖ Yerel yönetimler, hemşehrilik duygularının ve demokratik değerlerin gelişmesinde etkili kuruluşlardır. Geniş anlamdaki "siyasi eğitim", önce yerel

düzyeyde başlamaktadır. Politikacıların büyük bir kısmı, önce yerel yönetim organlarında görev alarak kendilerini genel politikaya hazırlamaktadırlar. Bu sebeple yerel yönetimler, politikanın “mektebi” olarak kabul edilmektedir.

- ❖ Yerel yönetimler, güçlü merkezi hükümete karşı bir fren ve denge unsuru olabilirler. Bu yönetimler, aşırı ölçüde merkezileşmiş bir devletin tehlikesini azaltmada önemli bir rol oynayabilirler.

### **2.9.3.2. Ülkemizde Yerel Yönetim Kuruluşları**

1982 Anayasası'nın 127. Maddesi, yerel yönetimleri, “il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kuruluş esasları kanunla belirlenen ve karar organları, gene kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileri” olarak tanımlamaktadır (Emrealp, 2007: 15). Ülkemizde üç ayrı türde yerel yönetim kuruluşu vardır. Bunlar, kentsel yörelere hizmet eden belediyeler, kırsal topluluklar yerel yönetim kuruluşu olan köyler ve il sınırları içindeki yerel topluluğa hizmet yapan il özel yönetimleridir. 1984 yılında büyükşehir niteliğinde olan yerleşim yerleri için yeni bir belediye modeli oluşturulmuştur (Yalçındağ, 1995: 25).

#### **2.9.3.2.1. İl Özel İdaresi**

İl özel idaresi, “il” denilen idari coğrafyada kanunla kurulan ve faaliyet gösteren bir yerel yönetim birimidir. Belediye ve köylerin faaliyetleri, belirli bir yerleşim alanı ile sınırlı olduğu halde, il özel idaresinin hizmetleri, yerleşim alanı içi ve yerleşim alanı dışı, il sınırları içindeki bütün bölgeyi kapsamaktadır. Bu bakımdan il özel idaresi, merkezi yönetimle diğer yerel yönetimler arasında, belediyeler ve köylerde veya bunlar arasında yerel ortak hizmetler yürüten “ara düzey” bir yerel yönetim birimi olarak tanımlanabilir. İl sayısı kadar il özel idaresi bulunması gerekmektedir. İl özel idareleri ilin kaldırılmasına bağlı olarak tüzel kişiliği son bulur (Eryılmaz, 2008: 139; Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006: 129).

#### **2.9.3.2.2. Köy Yönetimi**

Köy, insanların bir arada yaşadığı en küçük yerleşim birimidir. Köy denilince, nüfusu az, önemli yerleşme merkezlerinden uzak, ekonomik yapısı büyük ölçüde tarıma dayalı ve kendisine özgü toplumsal ilişkileri bulunan yerleşme birimi akla gelmektedir. Bu açıdan köylere zaman zaman “kırsal yerleşmeler” ve bu yörelerde yaşayanlara da “kırsal



nüfus” gibi adların verildiği görülmektedir. Ancak, “kırsal” sözcüğü, yalnız köyleri içermemekte, köylerle birlikte belli bir nüfus yoğunluğuna ulaşamayan kasabaları ve muhtarlık olmayan küçük yerleşim birimlerini de kapsamı içine almaktadır (Eryılmaz, 2008: 173-174; Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006: 108).

#### **2.9.3.2.3. Belediye Yönetimi**

Belediye, beldenin ve belde sakinlerinin mahalli ve müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi olarak tanımlanmaktadır (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006; 150; Gökaçtı, 1996: 19). Belediyeler hizmet üretirler. Belediyelerde hizmet, herhangi bir kar amacı olmaksızın belediye belde insanların ve çalışanlarının faydalanması için yürüttükleri bütün eylemleri kapsamaktadır. Çalışanların ve belde halkının yararına olan her eylem, hizmet kapsamında düşünülmelidir (Öztemel, 2001: 27-28).

Yerel yönetim kuruluşları içinde en önemlisi belediyelerdir. Türkiye nüfusunun yaklaşık % 80’i belediye sınırları içinde yaşamaktadır. Merkezin yönetim hiyerarşisi dışında, yerel halkın seçimi ile işbaşına gelmiş ve yerel halka hizmet etmekle görevli bir kuruluş olması nedeniyle önemlidir. Türkiye’de iki çeşit belediye bulunmaktadır. Birincisi, bütünüyle Belediye Kanunu’na göre kurulan ve çalışan belediyeler; ikincisi ise yalnızca büyük kentlerde faaliyet gösteren ve farklı bir statüye tabi olan Büyükşehir Belediyeleridir (Eryılmaz, 2008: 151; Eraslan Yayınoglu, 2005: 42).

#### **2.9.3.2.3.1. Belediyenin özellikleri**

Bir yerel yönetim birimi olan belediyeler, sahip oldukları bazı özellikler nedeniyle diğer yerel yönetim birimlerinden farklıdır. Türkiye’de belediyeler bir “alan yönetimi” olmamaları nedeniyle, il özel idarelerinden, sosyal ve ekonomik açıdan daha gelişmiş yerleşim birimlerinde kurulmaları nedeniyle de köylerden farklıdır. Bu iki farklılık, belediyelerin görev ve yetkilerine de yansımıştır. Sözgelimi il özel yönetimleri, belediyelerden farklı olarak, tarım, hayvancılık ve ormancılık gibi alanlarda da faaliyet göstermektedir. Kısaca belediyelerin genel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Bozlağan, 2005: 27-28; Çarkçı, 2008: 116-117):

- ❖ Belediyeler, siyasal nitelikli yönetim birimleridir. Belediyeyi oluşturan organlardan “ meclis” ve “başkan” seçmenler tarafından seçilmektedir. Encümen üyelerinin ise yarısı, seçilmişlerden (meclis üyelerinden) oluşmaktadır. Bu özellik, belediyeyi siyasal nitelikli kişiler tarafından yönetilen bir kurum konumuna sokmaktadır. Bu durum belediye'nin politika, strateji, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve uygulamaya konulması sürecinde kendini hissettirmektedir.
- ❖ Belediyeler, kendilerine özgü gelir kaynaklarına, bütçeye ve mali özerkliğe sahiptir. Başka bir ifadeyle, gelir kaynaklarını büyük ölçüde serbest bir biçimde harcamaktadırlar. Bu açıdan, bazı belediyeler birçok kamu yönetim birimine göre mali açıdan daha rahat hareket edebilmektedir.
- ❖ Belediyeler, tüzel kişiliğe ve yönetsel özerkliğe sahip kamu yönetim birimleridir. Bu özellik dolayısıyla, karar alma ve uygulama açısından birçok kamu yönetim birimine göre daha serbest bir konumdadırlar. Belediye kendi adına etkinlikler gerçekleştirebilmekte, yükümlülükler altına girmekte ve hukuksal ilişkiler geliştirebilmektedir.

Ayrıca belediyeler kurumsal ve yönetsel açıdan özgün bir yapıya sahiplerdir. Belediyelerin, kurumsal- yönetsel özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz (Bozlağan, 2005: 35-37):

- ❖ Belediye bir kamu kurumudur. Belediye, kamu hukukuna bağlı olup, faaliyetlerini ilgili mevzuat çerçevesinde yürütür. Bu durum, belediye çalışanlarının tutum ve davranışlarında, hizmetlerin yürütülüş biçiminde, belediye politika ve stratejilerinin geliştirilmesinde gözlemlenebilmektedir.
- ❖ Belediye bir hizmet kurumudur. Belediye, yerel nitelikli ortak hizmetleri üreten bir kamu kurumudur. Belediyenin yürüttüğü hizmetin kamu hizmeti niteliğinde olması, kamu yararı ilkesinin ön planda tutulmasına neden olmaktadır.
- ❖ Belediye kâr amacı gütmeyen bir kurumdur. Belediye faaliyetlerinde temel amaç kamu yararının korunmasıdır. Bu nedenle, belde sınırları içinde yaşayan herkese eşit-adil düzeyde hizmet sunma yükümlülüğü vardır. Yürütülen hizmetin

karlılığına, kural olarak bakılmaz. Hizmetlerin finansmanı vergi, resim, harç ve diğer gelir kaynakları ile sağlanır.

- ❖ Belediye siyasal nitelikli bir kurumdur. Belediyenin varlık nedeni yerel tercihtir. Oluşturulan seçim mekanizması, belediyelere siyasal bir kimlik kazandırmaktadır. Belediyelerin asıl görevi, yerel nitelikli ortak gereksinimlerin karşılanmasıdır. Bu bağlamda belediyeler, yerel gereksinimlerin saptanması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, hizmetlerin hangi yol ve yöntemlerle karşılanacağına tespit edilmesi gibi yükümlülüklerle sahiptir.
- ❖ Belediye çok katmanlı bir hiyerarşik kurumdur. Geleneksel belediyelerde başkan, başkan yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı, şef ve memur olmak üzere genel olarak altı kademeli bir hiyerarşik yapı vardır. Büyükşehir belediyelerinde ise, hiyerarşik olarak başkandan sonra genel sekreter, genel sekreter yardımcısı ve daire başkanları da bulunmaktadır.
- ❖ Belediye bürokratik bir kurumdur. Belediyelerin görevleri, yetkileri, hak ve imtiyazları yürürlükteki yasalarda ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Bu nedenle, belediye faaliyetleri, ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde yürütülür. Belediye hizmetlerinin yerine getirilmesi konusundaki resmi işlemlerin nasıl yürütüleceği de yasal düzenlemelerde gösterilmiştir (Eryılmaz, 2005: 198-202).

#### **2.9.4. Belediyelerin Yapısı Açısından Yıldırma Davranışlarının İncelenmesi**

##### **2.9.4.1. Siyasallaşma**

Siyasallaşma; kamu görevlerinde yapılan işe alma, yer değiştirme ve terfilerde siyasi faktörlere göre hareket edilmesi, kamu görevlilerinin kamusal karar verme süreçlerine ve siyasi faaliyetlere katılımı olarak açıklanabilir. Siyasallaşmanın temelinde, kamu yönetimi ve görevlilerinin siyasal iktidarın yürütme aracı olması dolayısıyla, siyasal iktidarın politikalarını etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmek için bürokrasi kademelerine hakim olmaya çalışması yatmaktadır (Çevikbaş, 2006: 276).

Siyasal partilerin, iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak bu kimselere haksız yere menfaat sağlamalarına "Siyasal Kayırmacılık" adı verilmektedir. Kısaca siyasal kayırmacılıkta

siyasal partiler siyasal yandaşlarını (partilileri) seçim döneminde gördükleri yardımlar dolayısıyla bir anlamda ödüllendirmektedirler (Aktan, 2001: 58).

Siyasallaşmanın sonucu olarak genel olarak kamu kurumlarında özel olarak da belediyelerde siyasal kayırmacılık ortaya çıkabilmektedir. Bazı kişilerin görevin gerektirdiği şartları taşımadığı halde bazı görevlere getirilmeleri bu duruma örnek olarak verilebilir (Bilgin, Tamer, Sarıoğlu ve Öztaş, 2009: 631).

Yönetimde siyasallaşmanın ileri düzeyde olması yönetimin tarafsızlığını zedelemekte ve özellikle üst düzey yöneticilerin sık değiştirilmesi yönetimde tutarlılık, istikrar ve devamlılığı bozmaktadır. Bunun sonucunda da kamu yönetiminin etkin ve verimli işlenmesini engelleyerek yönetim sistemini yozlaştırmaktadır (Çevikbaş, 2006: 277).

Siyasal süreç içerisinde siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan "üst düzey bürokratları" görevden almaları ve bu görevlere yine siyasal yandaşlık, ideoloji, nepotizm-kronizm gibi faktörler esas alınarak yeni kimseler atamaları bazen yaygın bir durum arzedeabilmektedir. Bu duruma literatürde "Patronaj" (patronage) adı verilmektedir (Aktan, 2001: 58).

Ülkemizde "Arpalık" olarak adlandırılan sistemi, Patronaj uygulamasına bir örnek olarak gösterebiliriz. "Hizmitsiz Memuriyetlikler" olarak tanımlanabilecek olan arpalıklar siyasal iktidar mensuplarının, akrabalarına, yakınlarına ve partili kimselere dağıttığı makam ve mevkilerdir (Aktan, 2001: 59).

Siyasallaşma kavramı, belediyelerin işlerini yürütürken çalışma barışının zedelenmemesi için dikkat edilmesi gereken hususlardan birtanesidir. Hak eden kişiler var iken, hak etmeyenlerin terfi ettirilmeleri ve bu durumun süreklilik göstermesi çalışanlar arasında gruplaşmalara neden olabilir. Bu yıldırma vb. olumsuz davranışların meydana gelmesine zemin oluşturur.

#### **2.9.4.2. İltimas (Kayırma)**

Personelin işe alınmasında ve yükseltilmesinde liyakat ilkesi esas alınmalıdır. Personel almada liyakat ilkesinin uygulanabilmesi, siyasal baskıların bertaraf edilebilmesi amacıyla, bağımsız ve tarafsız bir işe alma yöntemi oluşturulur (TOKİ, 1993: 56). Liyakat ilkesinin dikkate alınmadığı durumlarda "kayırmacılık" faktörü önemli olmaya

başlamaktadır. Türkçe'de halen kullanılan Arapça kökenli "İltimas" kavramı esasen adam kayırmacılık ile eş anlamlıdır. İltimas kelime anlamı itibariyle "haksız yere ve yasa dışı kayırma, arka çıkma" anlamlarına gelmektedir. Halk dilinde iltimas ve adam kayırmacılığı ifade etmek üzere "Torpil" kavramı da yaygın olarak kullanılmaktadır. Adam kayırmacılığı; bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın sadece politikacı, bürokrat ve diğer kamu görevlileri ile olan akrabalık ilişkileri esas alınarak bir devlet görevinde istihdam edilmesi olan akraba kayırmacılığı (nepotizm) şeklinde olabileceği gibi kamu görevlilerinin istihdamında liyakat ve eşitlik ilkeleri yerine eşdost ilişkilerinin esas alınması suretiyle yapılan eşdost kayırmacılık (kronizm) şeklinde de olabilir (Aktan, 2001: 57; Özler, Ergun Özler, Eren Gümüştekin, 438):

Bu bağlamda, yerel yönetimde gerek seçimle gelmiş görevlilerin ve gerekse diğer çalışanların, yerel yönetsel ahlak değerlerini geliştirmek ve kurumlaşmasını sağlamak amacıyla, politikalar, "ahlak şartları" ve "ahlak kurulları" oluşturmaları gerekecektir. Bu kapsamda, yerel yönetim ahlakı kavramı ve niteliği, yönetimler arası ahlak sorunları, yerel yöneticilerin ahlak sorumlulukları, "profesyonel ahlak" anlayışı ve demokratik yönetimin ahlakının belirlenmesi, ahlaki konularda bilinçlendirme ve eğitim sağlanması ve ahlaki değerleri kurallaştırma ve kurumlaştırma yönünde çaba harcanması gerekir (TOKİ, 1993: 72).

Belediyelerde de genel olarak siyasi olarak hareket edilir ve günü kurtarmak adına kısa dönemli programlarla çalışılmaya çalışılır (Öztemel, 2001:5). Yerel yönetimin demokratik, halka dönük, katılımcı ve şeffaf bir yönetimin gereği olan ahlaki değerler ve dürüstlük ilkelerine bağlı kalması, gerek kurumsal saygınlık ve gerekse hizmete dönüklük açısından yaşamsal bir önem taşımaktadır (TOKİ, 1993: 72).

Kadrolaşmanın kayırmacılık marifetiyle fazla olması da yıldırma davranışlarının görülmesine yol açabilir (Çakır, 2006: 59). Belediyelerin her ne kadar seçimle işbaşına gelseler bile buna dikkat etmeleri ve çalışanlar arasında ve çalışanlarla yöneticiler arasında anlaşmazlığa neden olabilecek uygulamaları gerçekleştirmekten uzak durmaları gerekmektedir.

#### **2.9.4.3. Organizasyon Yapıları**

Organizasyon, belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür (Onal, 1993: 112). Organizasyon yapıları her kurumda farklı şekillerde yapılabilmektedir. Kararların kısa sürede alınabilmesi ve uygulamaların hızlandırılabilmesi açısından her kurum kendi organizasyon yapısını verimliliğini optimum düzeye getirecek şekilde oluşturmalıdır (Drucker ve Maciariello, 2007: 42).

Belediyelerin örgüt yapısındaki hantallıklar, aşırı personel istihdamı, denetim normları dikkate alınmadan gerçekleştirilen yapılanma performansı doğrudan etkilemektedir. Örneğin, bazı belediyelerde neredeyse her başkan yardımcısına 2-3 müdür düşmekte, sonuçta büyük bir üst yönetim yapısı oluşmaktadır. Bu da bir yandan alan kullanımında israfa yol açarken, diğer yandan da yönetim giderlerini artırmaktadır. Bunun tam tersi bir şekilde bazı belediyelerde ise bir başkan yardımcısına kontrol edemeyeceği kadar fazla sayıda birim bağlanmakta, bunun sonucu da denetim ve yönlendirme problemleri yaşanmaktadır (Şentürk, 16)

#### **2.9.4.4. Personel Türleri**

Her kurumda olduğu gibi kamu kurumları ve belediyelerde değişik statüler altında personel çalıştırılmaktadır. Belediyelerde genel olarak memur, sözleşmeli memur ve işçi olmak üzere üç tür personelin bulunduğu karma bir sistem mevcuttur (Keleş, 1994: 223). Bunlara ek olarak geçici işçi ve şirket personeli olarak adlandırılacak taşeron firma personeli de sayılabilir. Değişik statüde personel çalıştırmak bazı zamanlar avantajlı olabilirken, dezavantajlı olabilecek durumlar da göz ardı edilmemelidir. Çalışanlar açısından iş güvencesi çok önemlidir. Çalışanın iş güvencesi açısından zayıf olması onun yıldırma davranışlarına karşı çaresiz kalmasına neden olabilmektedir. Çünkü yöneticisine karşı koyabilme gücünü kendinde bulmamaktadır (Rosigno, Lopez ve Hodson, 2009: 1565).

Düşük maaş alan personel de düşük bir statü ile değerlendirildiği için yöneticileri tarafından daha kolay yıldırma uygulanan kişiler olarak değerlendirilmektedir (Rosigno, Lopez ve Hodson, 2009: 1564).

Bu kapsamda özellikle özlük hakları açısından daha zayıf durumda olan personelin güçlendirilmesi için çalışmaların yapılması ve bu durumun kurumsal verimliliği etkileyebilecek duruma gelmemesine dikkat edilmelidir.

#### 2.9.4.5. Kötü Yönetim

Yönetim açısından önemli başarılar elde edilmek isteniyorsa, yöneticilerin sahip olmaları gereken 3 önemli yönetim becerileri edinmeleri gerekir. Alt seviye yöneticilerin sahip olmaları gereken **teknik beceriler**, orta seviyedeki yöneticilerin sahip olmaları gereken **beşeri ilişkiler** becerisi ve üst düzey yöneticilerin sahip olmaları gereken **kavramsal beceriler**. Kurumların üst yönetimlerinde bulunan yöneticilerin kavramsal becerilere sahip olmaları, kurumun vizyonunu oluşturabilmeleri gerekir (Erdoğan, 2008: 32). İlgili seviyelerde ilgili becerileri kullanamayan bireyler, makamı korumak adına keyfi uygulamalara girişerek yeni bir yönetim becerisi geliştirme yoluna gidebilirler. Bu da çalışanların küçümsenmesine, çatışmaların çözümünde otoriter bir tavır takınılmasına ve onların özel hayatlarına karışılmasına neden olabilecek uygulamalara yol açabilir (Zapf, Einarsen, 2002: 251; Toker Gökçe, 2008a; 42-44). Haksız bir şekilde terfi alan yöneticilerin çok geçmeden başarısız olacakları gerçeği unutulmamalıdır (Baykal, 2005: 46).

Ülkemizde Kamu İktisadi Teşekkülleri (KİT'ler) her iktidar değişiminde belirli bir siyasi yapı tarafından doldurulmuş ve o siyasi gruba hizmet eden işletmeler haline getirilmiştir. Dolayısıyla içinde çalıştığı, geleceği konusunda hayati kararlar verdiği işletmeleri hiç tanımayan kişilerin, bu işletmelerde üst düzey pozisyonlara getirilmeleri, daha çok bilgisi olduğu halde aynı siyasi görüşü paylaşmadığı için yönetim kademesinden uzaklaştırılmaları sonucu birçok işletme zarar etmiş ve yok olmuştur (İnci, 2007: 9).

Çalışanların yöneticilerin yönetim becerilerine göre çalıştıkları her kurumda, yönetici pozisyonuna getirilecek olanların önemi daha da artmaktadır. Yönetim becerilerinin kötü bir şekilde sergilenmesi çalışanların motivasyonlarının düşmesine ve başarısız olmalarına neden olabilecektir. Bu da verimliliği düşmesine dolayısıyla kurumun istenilen hedefleri gerçekleştirememesine neden olur.

## **BÖLÜM 3: YILDIRMA DAVRANIŞLARININ BELEDİYE ÇALIŞANLARI TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **3.1. Araştırmanın Çerçevesi**

#### **3.1.1. Araştırmanın Amacı**

İşyerinde karşılaşılan yıldırma davranışları dikey ve yatay olmak üzere genel olarak iki şekilde gerçekleşebilir. İşyerlerinde en çok karşılaşılanı ise dikey yıldırma uygulamalarından üstlerden astlara şeklinde gerçekleşenidir (Yıldırım ve Yıldırım, 2007: 1449; Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 79; Namie ve Namie, 2009: 25; Can, 2007; 205). Dikey olarak gerçekleşen yıldırma davranışlarının, yıldırma parametreleri de göz önünde bulundurularak analiz edilmesi ve çalışanların yıldırma şeklinde değerlendirdikleri davranışların yöneticileri tarafından da benzer şekilde algılanıp algılanmadığını tespit etmek bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırma konusunun böyle bir problem üzerine kurulmasında “Yıldırma davranışı olarak adlandırılan davranışların çoğunun subjektif değerlendirmelerden ibaret olması ve çalışan ile yöneticisi arasındaki olaylara bakış açılarının farklılıklarının” bulunması önemli bir etken olmuştur (Ryan, 2006: 288). Çünkü mağdur tarafından olumsuz değerlendirilen bir davranışın yıldırma olarak algılanabilmesi için davranışı uygulayan kişi tarafından da olumsuz olarak algılanması ve bu davranışın ısrarlı bir şekilde belirli bir süre yapılması gerekmektedir.

Bazı araştırmalarda yöneticilerin, çalışanları rahatsız edebilecek olumsuz işyeri davranışlarını kasıtlı olarak yapmadıkları sonucuna varılmıştır. Yıldırma davranışlarının gerçekleşme durumları ile ilgili yapılan bir araştırmada saldırganların yaptıkları davranışların hangi sonuçları doğuracağı noktasında herhangi bir düşünce içerisinde olmadıklarını göstermektedir (Matthiesen ve Einarsen, 2007: 737). Oysa işyerinde meydana gelen bir olumsuz davranışın yıldırma olarak değerlendirilebilmesi için o davranışı gerçekleştiren kişinin, davranışın muhatabı olan birey hakkında belli bir amacı gerçekleştirme niyetinin olması gerekmektedir.



Dünya’da ve özellikle de Türkiye’de yapılan araştırmalar genel anlamda çalışanlar tarafından yıldırma olarak adlandırılan davranışların tespitine yönelik araştırmalardır. Yapılan bir araştırma sonucuna göre araştırmaya katılanların üçte biri yıldırma’ya uğradığını söylese de kendisini yıldırma kurbanı olarak görenlerin oranı beşte bir şeklinde çıkmıştır. Yine bu araştırmayı yapanlara göre görev belirsizliği, işyerinde yaşanan çatışmalar, çalışanları izole etme ve rekabet ortamı gibi sosyal ve örgütsel iş faktörleri bu araştırma sonuçlarındaki saldırgan davranışların ortaya çıkmalarını desteklemektedir (Jennifer, Cowie ve Ananiadou, 2003: 494-495; Heugten, 2009: 16). Bu sonuçlar çalışanların yıldırma olaylarını yorumlarken objektiflikten uzak öznel yorumlar yaptıkları düşüncesini desteklemektedir. Araştırma sonuçlarının bu şekilde çıkması, o işyerinde yaşanan bazı olumsuz davranışların çalışanlar tarafından işyerinin bir kültürü olarak algılanmasında etkisi olduğunu dşnmelerindedir (Jennifer, Cowie ve Ananiadou, 2003: 494-495). Çalışanlar tarafından subjektif olarak değerlendirilen olumsuz işyeri davranışlarının, o işyerindeki davranışların uygulayıcıları konumunda bulunan yöneticileri tarafından kasıtlı bir şekilde mi; yoksa bilinçsiz bir şekilde mi gerçekleştiğini ölçebilmek, işyerinde yaşanan olumsuz davranışları azaltabilmek için önemli veriler sunacaktır.

Araştırmanın diğer amaçlarını ifade eden cümleleri başlıklar halinde aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Ülkemizde yıldırma konusunda yapılmış araştırmaların nicel ve nitel olarak zenginleştirilmesine katkı sağlamak.
2. Araştırmaya dayalı bulguların ortaya konmasını sağlamak.
3. Kurumlardaki işyeri koşullarını olumsuz olarak etkileyen yıldırma konusunda çalışanları ve yöneticilerini bilinçlendirmek.
4. Yıldırma mağdurlarına yıldırma ile mücadele yöntemlerini öğretme konusunda katkı sağlamak.
5. Bilinçsiz bir şekilde yıldırma davranışlarını uygulayan saldırganları bilinçlendirerek onların bu davranışları terk edebilmelerine katkı sağlamak.
6. Dünya’da ve Türkiye’de yapılmış çalışmaları da göz önünde bulundurarak, yıldırma kavramını teorik açıdan kapsamlı bir şekilde tanımlayarak yanlış değerlendirmelerin önüne geçilebilmesini sağlamak.

7. Çalışanların yıldırma olarak adlandırdıkları davranışların gerçekte yıldırma davranışları olup olmadıklarını belirlemek.
8. Yıldırma davranışlarının bir yerel yönetim birimi olan belediye çalışanları ve yöneticileri tarafından değerlendirilmesini sağlamak.
9. Yıldırma davranışlarını uygulayan saldırgan ile yıldırma davranışlarına maruz kalan mağdurların işyerinde yaşanan bu tür davranışları nasıl değerlendirdiklerini tespit edebilmek.
10. Araştırma yapılan belediyedeki çalışanların yıldırma mağduru olmalarında;
  1. Cinsiyet,
  2. Yaş,
  3. Medeni durum
  4. Eğitim durumu
  5. Kurumdaki Çalışma Süreleri
  6. Çalıştıkları Kadro Hizmet Sınıfları
  7. Kendileri ile Birlikte Ailelerinin Toplam Gelirleri
  8. Statü

gibi değişkenlerin etkisini ölçebilmek.

### **3.1.2. Araştırmanın Önemi**

Yıldırma davranışları ile ilgili literatürde bazı araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda çalışma hayatının güncel konularından birisi olması nedeniyle genel olarak çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalıp kalmadıkları ve bu davranışların neticesinde çalışanlarda oluşan etkileri hakkında sonuçlar yer almakta ve değerlendirilmektedir. Bu araştırmalardaki veriler genel olarak araştırma kapsamındaki çalışanların görüşlerinden ibaret olarak kalmaktadır. Bu araştırmanın bundan önceki araştırmalardan en önemli farkı yıldırma davranışlarının doğru değerlendirilmesini sağlayacak olumsuz işyeri davranışlarının tespitinde yıldırma davranışlarını belirleyen parametrelerin de dikkatli bir şekilde değerlendirilmesidir. Ayrıca, literatürde yıldırma olarak adlandırılan bir davranışın mağdur ve yıldırma uygulayıcıları tarafından o davranışı değerlendirmelerindeki farklılıklarının yada benzerliklerinin tespitine yönelik bir amacı benimsemesi de araştırmayı önemli hale getirmektedir. Daha özet bir ifade ile çalışanlar ve yöneticiler tarafından farklı algılanması muhtemel bir davranışın yıldırma

çerçevesinde gerçekten farklı algılanıp algılanmadığının tespit edilmesi bu araştırmayı diğer araştırmalardan farklı yapan en önemli temadır. Yıldırma davranışlarının uygulayıcısı konumundaki yöneticiler tarafından belli bir kasıt çerçevesinde yapılıp yapılmadığını öğrenmek, yıldırma kavramının daha iyi tanımlanabilmesine hizmet etmesi açısından da önem arz etmektedir. Ülkemizde yapılan araştırma sonuçlarının genel olarak sadece mağdurlar tarafından değerlendirilmiş olmaları da araştırmanın önemini artırmaktadır.

Ayrıca araştırmada katılımcıların bir yerel yönetim birimi olan belediye çalışanları olması yıldırma davranışlarının farklı statüde bir kurumda çalışanlar tarafından değerlendirilmesi açısından da önemlidir. Çünkü belediyeler, yöneticileri siyasi seçimlerle işbaşına geldiğinden dolayı siyasi özelliği olan bir kamu kurumudur. Türkiye’de yapılan diğer araştırmaların çoğunluğunun özel sektörde uygulanmış olması ve uluslar arası literatürde yapılan araştırmalarda yıldırma davranışlarının kamu kurumlarında özel sektör kurumlarına göre biraz daha yaygın olduğu (Özarallı ve Torun, 2007: 943-944 Yıldırım ve Yıldırım, 2010: 561; Aksoy, 2008: 76) bilgisine ulaşılması araştırmayı uygulama alanı açısından da önemli kılmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda daha önce buna benzer bir araştırmanın (yıldırma başlığı altında var ama içerik ve uygulama anlamında ilk çalışma olacak) olmaması araştırmanın önemini artıran bir diğer faktördür. Bu alandaki çalışmaların son günlerde artması ve çalışma hayatını düzenleyen İş Kanunu’nda kendine yer arıyor olması çalışma hayatının kaçınılmaz konuları arasına girmesini sağlamış ve konunun önemini artıran diğer faktörlerden olmuştur. Bu kapsamda son olarak TBMM Komisyonunda mobbing uzmanlarının bilgilerine başvurulmuştur (<http://www.hurriyet.com.tr/gundem/16576063.asp?gid=373>, 20.12.2010). TBMM Komisyonu çalışmaları kapsamında Türk Dil Kurumu tarafından bu araştırmada ‘yıldırma’ olarak değerlendirilen ‘mobbing’ kavramı yerine Türkçe olarak ‘Bezdiri’ kavramının kullanılmasına karar verilmiştir (Türk Dil Kurumu, 22.02.2011).

### **3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini belediye çalışanları oluşturmaktadır. Bir Büyükşehir Belediyesi çalışanları da araştırmanın örneğini oluşturmaktadır. Örneklem olarak alınan ilgili Belediyenin çalışanlarına kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Kolayda

örneklemede evrene ait ulaşılan her birim örnekleme dahil edilmektedir. Araştırma yapılan ilgili belediyenin kurumsal kimliklerinin açıklanmak istenmemesi nedeniyle kurumu tanımlamada yardımcı olabilecek evrene ait herhangi bir rakam ifade edilmemiştir.

#### **3.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma verilerinin ölçülmesine yardımcı olabilecek anketin oluşturulması sürecinde ilk olarak yıldırma ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Kapsamlı bir literatür taramasından sonra işyerinde yaşanan yıldırma davranışlarının ölçülebilmesi için Pınar Tınaz, Sibel Gök ve Işıl Karatuna tarafından oluşturulan ve Mart-Haziran 2009 tarihleri arasında, İstanbul'da hizmet sektöründe çalışan toplam 908 personel tarafından değerlendirilen “Türkiye’de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması” isimli çalışmasından yararlanılmıştır. İlgili araştırmada veri toplamada kullanılan anket araştırmacılar tarafından Türkçe olarak geliştirilmiştir. İstatistiksel analizde, açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizinden yararlanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda 28 maddeden oluşan dört faktörlü (İşe Yönelik Davranışlar, İtibarı Zedeleyen Davranışlar, Dışlayan Davranışlar ve Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırıları) “İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği” (İPTÖ) geliştirilmiştir (KMO katsayısı = 0,950, Barlett testi  $\chi^2(378) = 10523,337$ ,  $P(\text{sigma}) = 0.000$ ). Güvenirlik analizi sonucu, ölçeğin yüksek bir iç tutarlılık katsayısına sahip olduğu anlaşılmaktadır ( $\alpha = 0,933$ ).

Araştırmacılar tarafından geliştirilmiş bulunan ölçek, araştırmacılarından izin alınarak (Sibel Gök) bu araştırmada kullanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirliği oluşturulmuş bulunan ölçeğin pilot uygulaması yapılmadan önce yine ölçeği geliştiren araştırmacılarından biri olan Sibel Gök ile birlikte anket üzerinde bazı iyileştirici çalışmalar yapılmıştır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen ankette her bir kriter için 4 adet olan değerlendirme derecesi(Hemen Hemen Hergün, Haftada Bir Defa, Ayda Bir, İki yada Daha Nadir, Hiçbir Zaman) araştırmadaki katılımcıların duygularını daha iyi yansıtılabilmeleri için 5’li likert (Hemen Hemen Hergün, Haftada İki Kere, Ayda İki yada Üç Kere, Ayda Bir yada Daha Nadir, Hiçbir Zaman) olarak geliştirilmiştir. Daha sonra geliştirilmiş bulunan anketin güvenilirliğinin ölçülebilmesi için araştırma yapılan ilgili belediye çalışanları tarafından değerlendirilmiştir. Toplam 57 belediye çalışanı

tarafından değerlendirilen anketin alpha güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,919$  şeklinde çıkmış olup bu da araştırmada kullanılacak anketin güvenilirliği açısından çok uygun bir değer olarak görülmektedir.

Araştırmada verileri toplamak için hazırlanan yıldırma anketi genel olarak 4 bölüm ve 19 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada, çalışanlardan yıldırma davranışlarını dikey yıldırma uygulamaları göz önüne alınarak değerlendirmeleri istenmiştir. Aynı zamanda yöneticilerin de, çalışanlarına karşı yıldırma davranışlarının uygulanıp uygulanmadığı yönündeki değerlendirmeleri araştırma sürecinde değerlendirilmiştir. Yöneticilerin değerlendirdikleri sorular ile çalışanların değerlendirdikleri sorularla aynı olup sadece yükümleri açısından farklılık göstermektedir. Araştırmada kullanılan çalışan ve yönetici anketleri Ek'te yer almaktadır.

Anketin ilk bölümünde araştırmaya katılanların demografik bilgileri yer almaktadır. Demografik bilgilerden sonra çalışanların yöneticilerini genel olarak yönetim becerilerini değerlendirdikleri 12 kriter yer almaktadır. Çalışanların yönetim becerilerini değerlendirmelerinin amacı, yıldırma davranışlarının gerçekleşmeleri ile yöneticilerin yönetim becerileri arasında ilişki olup olmadığını tespit edebilmek içindir. Daha sonra anket içerisinde Yıldırma (Psikolojik Baskı) kavramının tanımı verilerek çalışanların bu tanımdan hareketle yıldırma'ya uğrayıp uğramadıklarının değerlendirmeleri yer almaktadır. Yıldırma tanımından sonra 28 kriterden oluşan yıldırma davranışları yer almaktadır. Yıldırma davranışlarının her biri için 5 değerlendirme kriteri yer almakta olup yıldırma davranışlarının objektif bir şekilde değerlendirilebilmesi için sadece ilk iki seçenektir (Hemen Hemen Hergün, Haftada İki Kere) bir tanesini işaretleyen **yıldırma mağduru** olarak değerlendirilmiştir.

Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesinden sonra çalışanların kurumdan ayrılma düşünceleri ve kurumdan ayrılmada etkili olabilecek nedenlerini değerlendirmeleri istenmiştir. Kurumdan ayrılma nedeni olarak psikolojik baskı ve yıldırma davranışlarına atıfta bulunan bir seçeneği işaretleyip işaretlemedikleri de yıldırma davranışlarını değerlendiren çalışanların yıldırma davranışlarına uğradıklarını söylemelerinde ne kadar tutarlı olduklarını değerlendirmeleri açısından önemlidir. Soruların devamında yıldırma davranışlarının çalışanları rahatsız edip etmediği ile ilgili "rutin" olarak gerçekleşen bir davranış olarak değerlendirilmesi ile ilgili soru yer almaktadır. Yıldırma davranışlarının

rutin birer davranış olarak değerlendirilmesi işyerinde yaşanan olumsuz davranışların önlenmesi açısından önemlidir. Ayrıca yıldırma davranışlarının önlenmesi için herhangi bir prosedürün varlığının da katılımcılar tarafından değerlendirmeleri istenmiştir.

Yıldırma davranışlarının nasıl önlenebileceği ile ilgili araştırmaya katılanların değerlendirmelerinin yer aldığı tablodaki seçeneklerin her biri aslında yıldırma davranışlarının nedenlerini belirleyebilmek açısından da önemlidir. Anketin son bölümünde 4 faktör ve 28 kriterden oluşan yıldırma davranışlarının değerlendirilmesinin örnek olay davranışları ile karşılaştırılarak değerlendirilmesi ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Her bir faktörün içeriğini temsil edebilecek şekilde hazırlanan 4 örnek olayda geçen ifadeler yıldırma davranışlarında olduğu gibi olumsuz ifadelerle anlatılmamış olumlu ifadeler kullanılarak anlatılmıştır. Yıldırma davranışlarında kullanılan olumsuz ifadeler karşılık bu davranışların gerçekleşme sıklık derecelerinin “Hemen Hemen Hergün yada Haftada İki Kere” seçeneklerinden bir tanesini seçmeleri gerekirken ilk üç örnek olayda olumlu ifadeler kullanıldığı için olumsuz bir seçenek olan “Hiç” seçeneğinin işaretlenmesinin, olumlu güzel olan davranışların o işyerinde hiç olmaması, davranışların yıldırma olarak yorumlanabilmesi açısından önemlidir. Son örnek olayda geçen davranış örnekleri ve benzerlerinin değerlendirilmesinde olumsuz ifadeler kullanıldığı için “Hergün” gerçekleşiyor olması yıldırma olarak yorumlanabilecek şekilde değerlendirilmiştir. Örnek olaylardan oluşan ve 4 faktörü kapsadığı düşünülen davranışların araştırma yapılan kurumda karşılaşılması yada karşılaşılmaması tam olarak yıldırma olarak değerlendirilemeyecektir. Örnek olayda geçen davranışlar yıldırma davranışlarının değişik şekilde yorumlanabilmesi açısından önemlidir.

Çalışanların değerlendirdikleri ve işyerinde yaşanan olumlu işyeri davranışlarını içeren örnek olayların her biri araştırma kapsamında yıldırma davranışlarını ölçmek amacıyla kullanılan faktörlerde yer alan ifadelerden oluşmuştur. Aşağıdaki tablolarda yıldırma davranışları ile ilgili faktörlerin her biri ve bu faktörleri anlatmak için oluşturulmuş örnek olaylar yer almaktadır.

**Tablo 5. Yıldırma Davranışları ile Örnek Olayların Oluşturulması**

Yıldırma Davranışları		Yıldırma Davranışları Faktörlerinin Örnek Olaylarla Anlatılması
I. Boyut (Faktör): İşe Yönelik Davranışlar	Yaptığım her iş ince ince izleniyor	"Her işi en iyi bilen kişi yapmalıdır, çalışanları işlerini yaparken <b>kendi hallerine</b> bırakmak gerekir" diye düşünüyordu Ahmet Bey. Ahmet Bey, çalışanların yöneticilerine kendilerini gösterebilmeleri için, <b>mesleki bilgi ve becerilerinin</b> onları rahatsız edecek şekilde sorgulanması bir tarafa onların mevcut durumdaki görev sorumluluklarının da genişletilmesinden yana idi. Çalışanlarına herhangi bir iş vereceği zaman onlarla bu durumu paylaşıyor ve iş hakkında onların da görüşlerini almayı önemsiyordu. Bu kapsamda çalışanların işlerini vaktinde yetiştirebilmeleri için anlaşılabilir, makul bitirme hedeflerinin tam ve eksiksiz bir şekilde çalışanlarına aktarılması gerektiğini düşünüyordu. İşlerin daha sağlıklı yürütülebilmesi için çalışanlarından gelen sorulara içtenlikle cevap veriyor ve onları motive edecek gerekli bilgileri sağlıyordu. Çalışanının, yöneticisinden gelen bilgiler doğrultusunda almış olduğu kararları tamamen çalışanın insiyatiline bırakmasa da onun moral ve motivasyonunun da bozulmaması için işi ile ilgili konularda bazı insiyatifleri alabilmesi için onları özendiriyordu. İş yapma sürecinde yapılan hataları öğretici bir şekilde çalışanına aktarıyor ve sürekli öğrenme anlayışı çerçevesinde çalışanın kendisini yenilemesini ve geliştirmesini sağlıyordu Ahmet Bey...
	Mesleki becerilerimin altında veya özsaygıma zarar veren işler yapmam isteniyor	
	Yaptığım her iş eleştiriliyor, hatalarım tekrar tekrar yüzüme vuruluyor	
	İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya saklanıyor	
	Soru ve taleplerim yanıtsız bırakılıyor	
	Yetiştirilmesi imkansız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor	
	İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya sözüm kesiliyor	
	Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor	
	İşle ilgili öneri ve görüşlerim reddediliyor	
	Benimle bağırılıp çağırılarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor	
İşe ilişkin kararlarım sorgulanıyor		
Yıldırma Davranışları		Yıldırma Davranışları Faktörlerinin Örnek Olaylarla Anlatılması
II. Boyut (Faktör): İtibarı Zedeleyen Davranışlar	Olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor	Çalıştığım kurumda bireylerin özel yaşamlarına çok dikkat ediliyor, çalışanlar ne aile hayatları ne de dış görünüşlerine göre değerlendiriliyorlardı. Yöneticilerimiz için önemli olan çalışanın kuruma yaptığı katkıdır. Çalışanların birbirleri arasındaki iletişimi etkileyebilecek özel yaşam ile ilgili olumsuz söz ve bakışların olmaması için yöneticiler tarafından çalışmalar yapılıyordu. Bir keresinde odacılarımızdan bir tanesinin "tik"i olduğu anlaşıldı. Bu durum çalışanlar tarafından eğlenme aracı olarak kullanılıyordu. Bu durumu fark eden bölüm yöneticisi, çalışanların çoğunluğunun bulunduğu bir ortamda, odacı olan çalışmamızın bu zaaftan yararlanmanın uygun bir davranış olmadığını ve bunun çalışma hayatımıza zarar verebileceğini söyleyerek bir daha tekrarlanmaması yönünde tüm çalışanları uyarıyordu. Bölüm yöneticisinin bu uyarısından sonra odacı olarak çalışan personelin performansında gözle görülür derecede bir artış gerçekleşmişti.
	Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor	
	Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor	
	Dış görünüşümle, hal ve hareketimle veya kusurlarımla alay ediliyor	
	Özel yaşamımla alay ediliyor	

Tablo 5'in Devamı

Yıldırma Davranışları		Yıldırma Davranışları Faktörlerinin Örnek Olaylarla Anlatılması
III. Boyut (Faktör): Dışlayan Davranışlar	İşyerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu tutuluyorum	Bir özel kurumda İnsan Kaynakları biriminde çalışan Aslı Hanım, bir keresinde kurumu maddi anlamda zor durumda bırakabilecek ve kurumun imajına zarar verebilecek bir hata yaptı. Akşam eve döndüğünde bu hatasından dolayı kendisini tüm kurumun günah keçisi gibi görmeye başladı. Sabah işe gittiği zaman karşılaştığı manzarayı düşündü: "Çalışma arkadaşlarım benden uzaklaşmaya başlayacaklar, onların benimle çalışmasına belki de müsaade edilmeyecek. Galiba bana olumsuz davranışlar gösterilerek kurumdaki gitmem yönünde mesajlar verilecek..." Aslına yapılan hatanın hepsini kendi yapmamış, İnsan Kaynakları Birimi yöneticisinin hatasına ortak olmuştu ama kendisi bir personel olduğu için daha çok suçluluk hissediyordu. Ertesi gün olaylar hiç de Aslı Hanımın düşündüğü gibi gerçekleşmedi. Bölüm müdürü, Aslı Hanımla birlikte çalışan diğer bir personele hatanın nereden kaynaklandığına dair bir rapor hazırlatmış ve işe geldiğinde Aslı Hanımdan bu raporu incelenmesini istedi. Önemli olan hata yapana 'hatasız olması' için baskı yapmak değil, hatasından ders çıkarmasını öğretmektir. Bu davranış, kurumun personeline verdiği değer en önemli göstergesidir.
	İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor	
	İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağırılıyor	
	Başarılarım, başkalarınca sahipleniliyor	
	İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor	
	İş arkadaşlarımdan ayrı bir bölümde çalışmaya zorlanıyorum	
Yıldırma Davranışları		Yıldırma Davranışları Faktörlerinin Örnek Olaylarla Anlatılması
IV. Boyut (Faktör): Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	Özel yaşamıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor	Ayşe, şefinin tavırlarından bir süredir şüpheleniyordu. Şefinin onunla olan konuşmalarında cinsel imalar seziliyordu. İlk başlarda yanlış anladığını düşündü, fakat kendisine yapılan birtakım davranışların ve şakaların boyutu gitgide büyüdü, fazla rahatsız eder bir hale geldi. Şefinin bir gün onu akşam yemeğine davet etmesi bardağı taşıran son damla oldu. O an tatsızlık çıkmaması için şaşkınlıkla başka bir işi olduğunu söyleyerek kibarca reddetti. Bundan sonra şefi sürekli olarak onu telefonla rahatsız etti, kendisinin çok kolay yapabileceği işleri dahi ona yaptırdı. Ayşe'nin e-postalarına aşağılayıcı, onu küçümseyen hatta tehdit eden mesajlar, rahatsız edici cinsel içerikli mailler de gönderiyordu. Ayşe'nin dini görüşü hakkında, hoşuna gitmeyecek hakaret boyutuna varan çirkin ifadeler kullanıyordu...
	Siyasi ve dini görüşlerim nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef oluyorum	
	Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum	
	Cinsel içerikli söz ve bakışlar yöneltiliyor	
	Tehditkar söz ve davranışlar yöneltiliyor	
	E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim ve yazılar gönderiliyor	

Araştırmanın verileri anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Bunun yanında anket verilerinden elde edilen bazı önemli sonuçlar araştırma sonunda araştırma sürecine katılan 15 kişi ile paylaşılarak araştırma sonuçlarının yorumlanmasına yardımcı olabilmesi amacıyla 15 kişinin görüşlerine de yer verilmiştir. Görüşme soruları ve görüşme sorularına verilen açıklayıcı cevaplar "Araştırma Hipotezleri" açıklandıktan sonra "Yıldırma Davranışlarının Değerlendirilmesiyle ilgili Görüşme Sonuçları" başlığı altında yer almaktadır.



Değerlendirme aşamasında anket sorularına verilen cevaplar kodlanmış ve değerlendirme SPSS 16.0 sürümlü windows programı kullanılarak yapılmıştır. Değişkenler arasında farklılık ve ilişkilerin ortaya çıkarılmasında frekans dağılımları ve sorular arasındaki tutarlılığın sağlanıp sağlanmadığının ölçülebilmesi için bazı testler uygulanmıştır.

### **3.1.5. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma verileri ülkemizde faaliyette bulunan bir yerel yönetim birimi olan belediye çalışanları ve yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir. Araştırma sürecinde dikey yıldırma davranışları araştırılmıştır. Dikey gerçekleşen yıldırma davranışlarında ise üstlerden astlara doğru gerçekleşen yıldırma davranışlarının incelenmesinde hem astların hem de üstlerin görüşlerini yansıtabilecek bir araştırma tasarımı yapılmıştır. Dikey yıldırma davranışlarının diğer boyutu olan astlardan üstlere doğru yapılan yıldırma davranışları araştırma kapsamında göz ardı edilmiş olup, incelenmemiştir. İşyerinde yaşanan olumsuz davranışların daha çok yöneticilerden çalışanlara (Yıldırım ve Yıldırım, 2007: 1449; Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 79; Namie ve Namie, 2009: 25; Can, 2007; 205) doğru gerçekleşmesi bu şekilde bir kısıtlamaya gidilmesinde önemli bir etken olmuştur. Ayrıca yatay yıldırma şeklinde tanımlanabilecek aynı statüde olan çalışanlar arasında gerçekleşen yıldırma davranışları da göz ardı edilmiştir.

Verilerin sadece bir büyükşehir belediye çalışanları tarafından değerlendirilmesi araştırmanın bir başka kısıtı olarak değerlendirilmektedir. Bu da araştırma sonuçlarının genellenebilmesini engellemektedir. Ayrıca araştırma yapılan belediye hakkında detaylı bilgi verilmemesi de araştırmanın sınırlılıkları arasında değerlendirilebilir.

### **3.1.6. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmaya katılan tüm katılımcıların sorulara objektif bir şekilde içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır. Bu konuda hiçbir yönlendirme yapılmamıştır.

Araştırma sorularının tüm katılımcılar tarafından doğru bir şekilde anlaşıldığı varsayılmaktadır.

Araştırma sorularının araştırmanın amacını ölçmeye yönelik doğru sorular oldukları varsayılmaktadır.

## 3.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

### 3.2.1. Demografik Veriler

Bir Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan araştırmaya, **324** adedi memur, sözleşmeli personel, işçi ve şirket personeli olmak üzere **çalışan**; **57** adedi de aynı kurumda **yönetici** pozisyonunda çalışan şef, müdür yardımcısı ve müdür olmak üzere **toplam 381 kişi** katılmıştır.

Araştırma sürecinde 400 adet çalışanlar için anket dağıtılmış olup bu anketlerden 351 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anketler içerisinde 27 adedi araştırma amacına hizmet edecek şekilde tam ve doğru doldurulmadığı için değerlendirilmeye alınmamıştır. Değerlendirilmeye alınan anket sayısı 324'tür. Toplam 400 anketin dağıtıldığı araştırmada 324 adet anket araştırma sürecine katkı sağlayacak şekilde değerlendirilmiştir. Dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı (400/324) % 81 şeklindedir. Geri döndüğü halde eksik ve yetersiz bir şekilde doldurulduğu için değerlendirmeye alınmayan anketlerin oranı % 6,75 (27 adet)'tir.

Şef, Müdür Yardımcısı ve Müdür kadrolarında bulunan yöneticiler için toplam 70 adet anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 61 adedi geri dönmüş olup, geri dönenler içerisinde 4 adedi tam doldurulmadığı için araştırma sürecine dahil edilmemiştir. Toplam 70 anketin dağıtıldığı ve 57 anketin değerlendirildiği araştırma sürecinde, dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı (70/57) % 81,43 olarak gerçekleşmiştir. Geri döndüğü halde eksik ve yetersiz bir şekilde doldurulduğu için değerlendirmeye alınmayan anketlerin oranı % 6,60 (4 adet)'tir. Araştırmada eksik olan anketlerin dışında 49 adet çalışanlar ve 9 adet de yöneticiler tarafından hiç gönderilmeyen anketlerin bulunması araştırmaya katılan birimlerde çalışanların anketin uygulandığı günlerde izinli, raporlu vb. nedenlerle işte bulunmaması yada iş yoğunluğundan dolayı anketi doldurmak istememelerinden kaynaklanmaktadır. Araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerin anketleri birlikte değerlendirildiği zaman toplam 470 adet anket dağıtılmış olup 412 adedi geri dönmüş gözükmektedir. Geri dönen anketler içerisinde ise araştırma sürecine dahil olanlar 381 adettir. Anketlerin geriye dönüş oranı ise (470/381) % 81,06'dır. Anket sorularının yıldırma gibi hassas bir konuyu araştırıyor olması ve anket sorularının araştırmaya katılanlar tarafından uzun bir anket olarak görülmesi

düşünüldüğünde anketlerin geriye dönüş oranlarının normal bir seviyede olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan personel ve yöneticilerin demografik özellikleri aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti**

Cinsiyet	Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları		Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımları	
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Kadın	162	50	19	33,3
Erkek	162	50	38	66,7
<b>Toplam</b>	<b>324</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan 324 çalışan personelin yarısı kadın çalışan iken; geriye kalan yarısı ise erkek çalışan personelden oluşmaktadır. Yönetici olarak araştırmaya katılan personelin ise % 33,3 (19 kişi)'ü kadın yönetici personelden oluşurken; geriye kalan 38 kişi (% 66,7) erkek yönetici personelden oluşmaktadır.

**Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Yaşları Dağılımları**

Yaş Aralıkları	Çalışanların Yaş Dağılımları		Yöneticilerin Yaş Dağılımları	
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
19 ve daha küçük	2	0,6	-	-
20-23	12	3,7	1	1,8
24-27	73	22,7	3	5,3
28-30	71	22,0	4	7
31-35	68	21,1	13	22,8
36-45	72	22,4	22	38,6
45 ve daha büyük	24	7,5	14	24,6
<b>Toplam</b>	<b>322</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların yaş aralığı en çok 73 kişi ve % 22,7 ile 24-27 yaş aralığıdır. Yaş aralığının genç olması araştırma yapılan kurumun genç ve dinamik olması açısından önemlidir. 36-45 yaş aralığında çalışan personel sayısı ise 72 kişi (% 22,4)'tür. Daha sonra 71 kişi (% 22,0) ile 28-30 yaş aralıkları araştırma kapsamındaki katılımcıların yaşlarının yoğunlaştığı alanları göstermektedir.

Araştırmaya yönetici personel olarak katılanların yaş aralığı ise en çok % 38,6 ile 36-45 yaş aralığında ve 22 kişidir. Yaş aralığının fazla olduğu ikinci grup ise 14 kişi (% 24,6) ile 45 ve üstü yaş aralıklarındadır.

**Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu**

Medeni Durum	Çalışanların Medeni Durumu		Yöneticilerin Medeni Durumu	
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Bekar	114	35,2	6	10,5
Evli	202	62,3	50	87,7
Dul (Boşanmış)	8	2,5	1	1,8
<b>Toplam</b>	<b>324</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanlar medeni durumu açısından incelendiğinde en çok 202 kişi ve % 62,3 ile Evli personelin var olduğu görülmektedir. Geriye kalanlardan 114 kişi (% 35,2) bekâr ve 8 kişi (% 2,5) de boşanmış dul personelden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan yönetici personelin büyük çoğunluğu evli personelden oluşmaktadır. Toplam 57 yönetici personelden 50 kişi (% 87,7) evli yönetici personelden oluşmaktadır. Sadece 1 (% 1,8) yönetici personelin boşanmış olarak ifade edildiği araştırmada bekar olan yönetici personel sayısı ise 6 kişi (% 10,5) olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Kardeş Sayıları**

Kardeş Sayısı	Çalışanların Ailelerindeki Kardeş Sayısı		Yöneticilerin Ailelerindeki Kardeş Sayısı	
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Kardeşim yok	8	2,5	1	1,8
2	74	23,0	11	19,3
3	84	26,1	15	26,3
4	72	22,4	11	19,3
5	31	9,6	5	8,8
6 ve üzeri	53	16,5	14	24,6
<b>Toplam</b>	<b>322</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların ailedeki kardeş sayılarına bakıldığı zaman genel olarak kalabalık bir aileden oluştukları gözükmemektedir. Çalışanların % 26,1 (84 kişi)'si 3 tane kardeşi olduğunu ifade etmiştir. 3 kardeşten sonra en çok 2 kardeşi olanlar bulunmaktadır. 2 kardeşi olduğunu söyleyenlerin oranı ise % 23,0 (74 kişi)'tir. Kardeşim yok diyenlerin oranı ise 8 kişi ile % 2,5 olarak hesaplanmıştır.

Yönetici olarak çalışan personelden sadece 1 kişi (% 1,8) kardeşi olmadığını ifade etmiştir. Yönetici personel en çok 3 kardeşi olduğunu ifade etmişlerdir. 57 yönetici personelin 15 tanesi (% 26,3) 3 kardeşi olduğunu ifade ederlerken 14 kişi (% 24,6) de 6 ve daha fazla kardeşleri olduğunu ifade etmişlerdir.

**Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Ailelerinin Toplam Gelirleri**

Toplam Gelir	Çalışanların Toplam Gelirleri		Yöneticilerin Toplam Gelirleri	
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
1.000-1.500 TL	40	12,7	6	10,5
1.501-2.500 TL	89	28,3	19	33,3
2.501-3.000 TL	65	20,7	14	24,6
3.001-4.000 TL	69	22,0	6	10,5
4.000-5.000 TL	20	6,4	6	10,5
5.000 TL ve daha fazla	31	9,9	6	10,5
<b>Toplam</b>	<b>314</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların toplam gelirleri genel olarak 1501-2500 TL aralığında görünmektedir. Çalışanların % 28,3 (89 kişi)'ü ailelerinin toplam gelirlerinin 1501 ile 2500 TL aralığında olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların % 22,0 (69 kişi)'i ise ailelerinin toplam gelirinin 3.001 ile 4.000 TL arasında olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma yapılan kurumun aynı zamanda kamu kurumu olması ve çalışan pozisyonundaki bireylerin belli bir seviyenin üstünde toplam gelire sahip olmaları ailede en az birden fazla kişinin de gelir getirici bir işte çalıştığını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yönetici personelin % 33,3 (19 kişi)'inin ailelerinin toplam geliri 1501 ile 2500 TL arasında görülmektedir. İkinci olarak toplam gelirleri 2.501-3.000 TL arasında olduğunu ifade edenlerin oranı ise % 24,6 (14 kişi)'dir.

**Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Statüleri**

Çalışanların Statüleri	Çalışanların Statülerine Göre Dağılımları		Yönetici Ünvanları	Yöneticilerin Statülerine Göre Dağılımları	
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)		Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Memur	90	27,9			
Sözleşmeli Personel	130	40,2	Şef	34	60,7
İşçi	48	14,9	Müdür Yardımcısı	12	21,4
Geçici İşçi	1	0,3	Müdür	6	10,7
Şirket Personeli	54	16,7	Diğer	4	7,1
<b>Toplam</b>	<b>323</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunu sözleşmeli personel oluşturmaktadır. 130 kişi (% 40,2) sözleşmeli personel olarak çalışmaktadır. Sözleşmeli personeli 90 kişi (% 27,9) ile memur personel takip etmektedir. Araştırmaya 1 kişi (% 0,3) geçici işçi statüsünde katılırken 54 kişi (% 16,7) şirket personeli (taşeron) şeklinde katılmışlardır.

Yönetici personelin 4 tanesi hariç diğerleri memur kadrosunda çalışmaktadır. Yönetici personelin çoğunluğunu alt kademe yöneticilik olan şef personel oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 60,7 (34 kişi)'u şef statüsünde çalışmaktadır. Geriye kalan yöneticilerin 12 tanesi (% 21,4) müdür yardımcısı ve 6 tanesi (% 10,7) de müdür kadrolarında çalışmaktadır.

Diğer başlığı altında yer alan yöneticilerden memur statüsünde olmayanlardan bir tanesi koordinatör olarak çalışırken diğer 3 personel ise sözleşmeli personel olarak çalışmaktadır. Sözleşmeli personelin statüsü gereği yönetici gibi gösterilememesi mevzuattan kaynaklanan bir zorunluluk olduğu için diğer başlığı altında değerlendirilmiştir.

**Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu**

Eğitim Durumu	Çalışanların Eğitim Durumu		Yöneticilerin Eğitim Durumu	
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
İlkokul	9	2,8	-	-
Ortaokul	5	1,5	-	-
Lise	63	19,5	5	8,8
Ön Lisans	51	15,8	10	17,5
Lisans	147	45,5	28	49,1
Yüksek Lisans	46	14,2	12	21,1
Doktora ve üstü	2	0,6	2	3,5
<b>Toplam</b>	<b>323</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların büyük bölümü lisans mezunu olarak görülmektedir. 147 (% 45,5) çalışan lisans mezunu olarak çalışırken; 63 kişi (% 19,5) ise lise mezunu olarak çalışmaktadır. 46 çalışan (% 14,2) ise yüksek lisans mezunu olarak çalışmaktadır. Önlisans mezunları ile birlikte araştırmaya katılanların % 76,1'i üniversite mezunu olarak değerlendirilmektedir. Yönetici olarak çalışanların ise sadece 5 (% 8,8) tanesi

lise mezunu iken geriye kalan 52 kişi (% 91,2) üniversite mezunu olarak çalışmaktadır. Üniversite mezunları içerisinde ise en çok 28 kişi (% 49,1) ile lisans mezunları yer almaktadır.

**Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri**

Çalışma Süresi	Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süreleri		Yöneticilerin Kurumdaki Çalışma Süreleri	
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
1 yıldan az	16	5,0	2	3,5
1-2 yıl	42	13,0	2	3,5
3-4 yıl	75	23,3	7	12,3
5-7 yıl	95	29,5	6	10,5
8-12 yıl	24	7,5	12	21,1
13-20 yıl	55	17,1	21	36,8
21-30 yıl	15	4,7	7	12,3
<b>Toplam</b>	<b>322</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanlar arasında kurumda çalışma süreleri az olanların fazlalığı olmakla birlikte emekliliği yaklaşmış derecede çalışma süreleri fazla olanlar da bulunmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 29,5 (95 kişi)'sı 5-7 yıl arasında kurumda çalışma sürelerinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. 3-4 yıl aralığında çalıştıklarını ifade edenlerin sayısı ise 75 kişi (% 23,3)'tür. Kurumda çalışanların yaş ortalamasının genel olarak genç sayılabilecek durumda olması da bu durumu doğrular niteliktedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma süreleri ağırlıklı olarak 13-20 yıl aralığında gözükmektedir. 13-20 yıl arasında kurumda çalıştıklarını ifade eden yöneticilerin oranı 21 kişi (% 36,8)'dir. Bu oranı 8-12 yıl arasında çalışanlar takip etmektedir. Bu oran % 21,1 (12 kişi) şeklindedir. Yöneticilerin kurumda çalışma sürelerinin çok olmasında belli bir süre çalıştıktan sonra yönetici olarak görev yapabilmeyen şartları yer almaktadır.



**Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Kadro Hizmet Sınıfları**

Kadro Hizmet Sınıfları	Çalışanların Kadro Hizmet Sınıfları		Yöneticilerin Kadro Hizmet Sınıfları	
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Genel İdari Hizmetler Sınıfı	170	54,0	41	71,9
Teknik Hizmetler Sınıfı	85	27,0	13	22,8
Eğitim Hizmetleri Sınıfı	4	1,3	1	1,8
Din Hizmetleri Sınıfı	4	1,3	1	1,8
Yardımcı Hizmetler Sınıfı	7	2,2	-	-
Sağlık Hizmetleri Sınıfı	4	1,3	-	-
Avukatlık Hizmetleri Sınıfı	2	0,6	1	1,9
İşçi	39	12,4	-	-
<b>Toplam</b>	<b>315</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu Genel İdari Hizmetler sınıfında yer almaktadır. Bu kadro sınıfında çalışan kişi sayısı 170 (% 54,0)'dir. Genel İdari Hizmetler sınıfından sonra en çok mühendis, tekniker ve teknisyenlerin bulunduğu Teknik Hizmetler Sınıfı çalışanları yer almaktadır. Teknik Hizmetler sınıfında yer alan çalışanların oranı % 27,0 (85 kişi)'dir. Geriye kalan hizmet sınıflarından en çok İşçi kadrosunda çalışanlar yer almaktadır. Bu kadroda bulunan İşçi sayısı 39 kişi (% 12,4)'dir.

Araştırmaya katılan yönetici personelin hizmet sınıfı da yine en çok 41 kişi (% 71,9) ile Genel İdari Hizmetler sınıfıdır. Çalışanlarda olduğu gibi yöneticiler içerisinde de Genel İdari Hizmetler Sınıfından sonra en çok yönetici Teknik Hizmetler Sınıfı'nda yer almaktadır. Teknik Hizmetler Sınıfında yer alan yöneticilerin sayısı 13 (% 22,8)'dir.

### 3.2.2. Araştırma Sonuçları

Araştırmaya katılanların demografik bilgileri analiz edildikten sonra araştırma kapsamında değerlendirilen diğer bilgiler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 15. Çalışanların Yöneticilerinin Yönetim Becerilerini Değerlendirmeleri**

Çalışanların Yöneticilerinin Yönetim Becerilerini Değerlendirmeleri	Çok Kötü (1)		Kötü (2)		Orta (3)		İyi (4)		Çok İyi (5)		Toplam		Ortalama
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Yapılacak işleri Planlama	8	2,5	18	5,6	91	28,2	160	49,5	46	14,2	323	100	<b>3,67</b>
İşleri ve çalışacakları Örgütlemeye / Organize etme	9	2,8	20	6,2	112	34,7	138	42,7	44	13,6	323	100	<b>3,58</b>
İnsan Kaynakları Yönetimi (eğitim, performans, motivasyon vb)	14	4,3	47	14,6	111	34,4	114	35,3	37	11,5	323	100	<b>3,34</b>
Çalışanları bir hedefe Yönelme	9	2,8	54	16,8	106	32,9	120	37,3	33	10,2	322	100	<b>3,35</b>
Çalışanlar arasında koordineli çalışmayı sağlayacak Esşüdümleme	10	3,1	54	16,7	114	35,2	116	35,8	30	9,3	324	100	<b>3,31</b>
Yapılan işleri Denetleme	3	0,9	17	5,2	82	25,3	159	49,1	63	19,4	324	100	<b>3,80</b>
Hangi işlerin yapılacağına Karar Verme	4	1,2	17	5,3	83	25,8	169	52,5	49	15,2	322	100	<b>3,75</b>
Çalışanları ile arasındaki İletişim	10	3,1	42	13,0	89	27,6	128	39,6	54	16,7	323	100	<b>3,53</b>
Yeni fikir ve proje geliştirmedeki Yaratıcılık	8	2,5	53	16,5	106	32,9	110	34,2	45	14,0	322	100	<b>3,40</b>
Etkin ve verimli Zaman Yönetimi	8	2,5	36	11,2	109	33,9	137	42,5	32	9,9	322	100	<b>3,46</b>
Stres Yönetimi	19	5,9	80	24,9	105	32,7	97	30,2	20	6,2	321	100	<b>3,05</b>
Çatışma Yönetimi	13	4,0	48	15,0	124	38,6	103	32,1	33	10,3	321	100	<b>3,29</b>

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin yönetim becerileri hakkında yaptıkları değerlendirmelere genel olarak bakıldığında yöneticilerin “Stres Yönetimi” konusunda her bir kriterin 1-5 arasında değerlendirildiği durumda en düşük ortalamaya (3,05) sahip oldukları gözükmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların genel görüşü yöneticilerin ‘Stres Yönetimi’nin ‘orta seviye’de olduğu yönünde gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlardan 99 kişi (% 30,8) yöneticilerinin ‘Stres Yönetimi’ becerisini “Kötü ve Çok Kötü” olarak değerlendirmişlerdir. ‘Çatışma Yönetimi’ becerisi de ‘Stres Yönetimi’ gibi düşük ortalamaya sahip olan diğer bir yönetim becerisidir. Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin ‘Çatışma Yönetimi’ becerisine verdikleri ortalama puan 3,29 şeklinde çıkmıştır.

Çalışanların yöneticilerinin yönetim becerilerini değerlendirmelerinde kendi yöneticileri için en yüksek yönetim becerisi olarak ‘Yapılan İşleri Denetleme’ yönetim becerisini

seçtikleri anlaşılmaktadır. Bu yönetim becerisine verilen 1-5 arasındaki puanların ortalaması 3,80 olarak gerçekleşmiş olup 222 personelin (% 68,5) yapılan işleri denetleme konusunda yöneticileri için iyi ve çok iyi seçeneklerini işaretledikleri anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin yönetim becerilerini genel olarak ‘Orta’ diye adlandırılabilen 3-4 puan aralığında değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Toplam 12 yönetim becerisinin ortalamalarına tek tek bakıldığında hiçbir kriterin 4 ve üzeri bir puan alamadığı anlaşılmaktadır. Bu durumda ilk olarak ‘stres ve çatışma yönetimi’ olmak üzere yönetim becerilerini geliştirici programların yapılması gerekmektedir.

**Tablo 16. Yöneticilerin Kendi Yönetim Becerilerini Değerlendirmeleri**

Yöneticilerin Kendi Yönetim Becerilerini Değerlendirmeleri	Çok Kötü (1)		Kötü (2)		Orta (3)		İyi (4)		Çok İyi (5)		Toplam		Ortalama
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Yapılacak işleri Planlama	-	-	-	-	7	12,7	38	69,1	10	18,2	55	100	<b>4,05</b>
İşleri ve çalışacakları Örgütleme / Organize etme	-	-	2	3,6	7	12,5	35	62,5	12	21,4	56	100	<b>4,01</b>
İnsan Kaynakları Yönetimi (eğitim, performans, motivasyon vb)	-	-	1	1,8	11	20,0	31	56,4	12	21,8	55	100	<b>3,98</b>
Çalışanları bir hedefe Yöneltilme	-	-	1	1,8	8	14,5	29	52,7	17	30,9	55	100	<b>4,12</b>
Çalışanlar arasında koordineli çalışmayı sağlayacak Eşgüdümleme	-	-	2	3,6	10	17,9	33	58,9	11	19,6	56	100	<b>3,94</b>
Yapılan işleri Denetleme	-	-	1	1,8	7	12,5	30	53,6	18	32,1	56	100	<b>4,16</b>
Hangi işlerin yapılacağına Karar Verme	-	-	-	-	7	12,5	25	44,6	24	42,9	56	100	<b>4,30</b>
Çalışanları ile arasındaki İletişim	-	-	-	-	7	12,5	26	46,4	23	41,1	56	100	<b>4,28</b>
Yeni fikir ve proje geliştirmedeki Yaratıcılık	-	-	2	3,6	13	23,2	27	48,2	14	25,0	56	100	<b>3,94</b>
Etkin ve verimli Zaman Yönetimi	-	-	4	7,1	11	19,6	28	50,0	13	23,2	56	100	<b>3,89</b>
Stres Yönetimi	1	1,8	5	9,1	20	36,4	24	43,6	5	9,1	55	100	<b>3,49</b>
Çatışma Yönetimi	1	1,8	3	5,7	13	24,5	26	49,1	10	18,9	53	100	<b>3,77</b>

Yöneticilerin kendi yönetim becerilerini değerlendirdikleri yukarıdaki tabloda yer alan bilgilere göre yöneticilerin kendilerine verdikleri puanların ortalamasına bakıldığında zaman zaman en düşük puan ortalaması çalışanların kendilerine en düşük puan ortalamasını verdikleri ‘Stres Yönetimi’ becerisidir. Çalışanların kendi yöneticileri için verdikleri en düşük ortalama puanı yöneticilerin kendilerini değerlendirirken de vermeleri

araştırmaya katılanların görüşleri arasındaki tutarlılığı göstermektedir. ‘Stres Yönetimi’ becerisi ortalama puanı 3,49 olarak gerçekleşmiştir. ‘Stres Yönetimi’ becerisinden sonra yöneticilerin kendi yönetim becerileri ile ilgili verdikleri puanlardan en düşük ortalama 3,77 ile ‘Çatışma Yönetimi’ becerisi gelmektedir. Yöneticilerin kendi yönetim becerilerinde verdikleri en düşük puanlar ile çalışanların yöneticilerinin yönetim becerileri hakkında verdikleri en düşük puanların aynı yönetim becerilerinde toplanmış olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanlara göre yöneticilerinin en iyi yaptıkları yönetim becerisi yapılan işleri denetleme, yöneticilerin kendi görüşlerine göre en iyi yönetim becerisi sıralamasında 4,16 ortalama ile en iyi üçüncü yönetim becerisi olmuştur. Yöneticilerin kendi yönetim becerilerini değerlendirdikleri sorularda en iyi yönetim becerisi olarak 4,30 ortalama ile ‘Hangi İşlerin Yapılacağına Karar Verme’ şeklinde gerçekleşmiştir. Yöneticilerin kendi yönetim becerilerini değerlendirmeleri ile çalışanların yöneticilerinin yönetim becerilerini değerlendirmeleri birbirine yakın sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

**Tablo 17. Araştırmaya Katılanların Kariyer Hedefleri**

Kariyer Seçenekleri	Çalışanlar		Yöneticiler	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kurumumda aynı pozisyonda çalışmak	84	25,9	9	16,1
Terfi etmek	68	21,0	25	44,6
Kurumumda, ancak başka birimlerde çalışmak	26	8,0	2	3,6
Başka bir kamu kurumunda çalışmak	37	11,4	3	5,4
Özel sektörde çalışmak	10	3,1	1	1,8
Kendi işimi kurmak	48	14,8	6	10,7
Akademik kariyer	39	12,0	6	10,7
Diğer	12	3,7	4	7,1
<b>Toplam</b>	<b>324</b>	<b>100</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloda çalışanların önümüzdeki yıllardaki kariyer hedefleri ile ilgili seçenekler yer almaktadır. Çalışanların % 25,9 (84 kişi)’sı kurumlarında aynı pozisyonda çalışmak istemektedirler. Aynı pozisyonda çalışmak isteyenlerden sonra en çok terfi etmek isteyenler (% 21,0 ile 68 kişi) bulunmaktadır. Kariyer hedefi olarak kendi işini kurmak isteyenler 48 kişi ve % 14,8 ile üçüncü sırada gelmektedir. Daha

sonra araştırmaya katılan 39 kişi (% 12,0) akademik kariyer yapmak istediklerini ifade etmişlerdir. Kariyer hedefi olarak herhangi bir seçeneği kendisine uygun görmeyip diğer seçeneğini işaretleyenlerin 3 tanesi emekli olmayı beklediğini, bir tanesi emekli olduktan sonra özel sektörde çalışmayı yada bilirkişilik yapmak istediğini, bir tanesi kararsız olduğunu, bir tanesi danışmanlık yapmak istediğini, bir tanesi de yazılı bir eser bırakabilmeyi kendisine kariyer hedefi olarak seçerken 5 adet sözleşmeli personel memuriyete geçebilmeyi kendisine kariyer hedefi olarak seçmişlerdir.

Yöneticilerin % 44,6 (25 kişi)'i terfi etmek istemektedirler. Yakın zamandaki kariyer hedefi olarak en çok terfi etmek isteyenlerin bulunduğu araştırmada daha sonra mevcut durumundan memnun olan ve aynı pozisyonda çalışmak isteyenler (% 16,1 ve 9 kişi) gelmektedir. Yöneticilerin % 10,7 (6 kişi)'si akademik kariyer, yine % 10,7 (6 kişi)'si kendi işini kurmayı kendilerine kariyer hedefi olarak seçmişlerdir. Kariyer hedefi olarak diğer seçeneği işaretleyerek görüş bildiren yönetici personelin 3 tanesi bundan sonraki kariyer hedefi olarak emekli olmayı beklediğini ifade ederken, bir yönetici de her ne kadar kariyer hedefi olmasa da yaptığı işi en iyi şekilde yapmanın yakın gelecekteki kariyer hedefi olduğunu ifade etmiştir.

### 3.2.2.1. Yıldırma Davranışlarının Değerlendirilmesi ile İlgili Araştırma Sonuçları

**Tablo 18. Araştırmaya Katılanların Yıldırma'ya Uğrama Durumları**

Araştırmaya katılanların "Yıldırma"ya Uğrama Durumları	Yıldırma'ya Uğrama	Çalışanlar		Yöneticiler	
		Sayı	%	Sayı	%
	Evet	51	15,7	11	19,3
	Hayır	273	84,3	46	80,7
<b>Toplam</b>		324	100	57	100

Araştırmaya katılan çalışanlara verilen “Psikolojik Baskı” tanımı kapsamında işyerinde yıldırma davranışlarına maruz kalıp kalmadıkları ile ilgili sorulan soruya verdikleri cevaplar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 15,7 (51 kişi)'i işyerinde psikolojik baskıya uğradıklarını ifade ederlerken % 84,3 (273 kişi)'ü işyerinde psikolojik baskıya uğramadıklarını ifade etmişlerdir.

Aynı soru araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerine de sorulmuştur. “alışanlarınızın –yöneticileri veya çalışma arkadaşları tarafından- son altı aydır işyerinde herhangi bir psikolojik baskıya maruz kaldığını dşunyor musunuz” şeklinde sorulan soruya yönetici pozisyonunda çalışanların verdikleri cevaplara göre çalışanların % 19,3 (11 kişi)’ çalışanlarının psikolojik baskıya uğradıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin % 80,7 (46 kişi)’sı çalışanlarının psikolojik baskıya uđramadđını ifade etmişlerdir. Psikolojik baskı tanımı kapsamında çalışanların kendileri hakkındaki düşünceleri ile yöneticilerinin çalışanları hakkındaki düşünceleri arasında oransal olarak yakın bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin de çalışanlar gibi düşünmesi ‘yıldırma’ya uğrama noktasında kurum içerisinde % 10-20 arasında bir yaygınlığın söz konusu olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan personelden bir tanesi sadece dini açıdan yıldırma’ya uğradıklarını ilgili soruyu cevaplandırırken not olarak ifade etmişlerdir.

**Tablo 19.Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Uğrama Sıklıkları**

Faktörler	No	Çalışanların Son Altı Aydır İşlerinde Karşılaştıkları Yıldırma Davranışları ve Bunların Sıklık Dereceleri	Hemen Hemen Hergün (1)		Haftada İki Kere (2)		Yıldırma Olarak Değerlendirilebilecek		Ayda İki yada Üç Kere (3)		Ayda bir yada daha Nadir (4)		Hiçbir Zaman (5)		Toplam		Ortalama Puan
			Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
			I. Boyut (Faktör): İşe Yönelik Davranışlar														
	1	Yaptığım her iş ince ince izleniyor	65	20,6	32	10,1	97	30,7	48	15,2	74	23,4	97	30,7	316	100	3,33
	2	Mesleki becerilerimin altında veya özsaygıma zarar veren işler yapmam isteniyor	15	4,7	9	2,8	24	7,5	10	3,1	58	18,0	230	71,4	322	100	4,48
	3	Yaptığım her iş eleştiriliyor, hatalarım tekrar tekrar yüzüme vuruluyor	3	0,9	4	1,2	7	2,1	13	4,1	80	25,0	220	68,8	320	100	4,59
	4	İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya saklanıyor	4	1,2	6	1,9	10	3,1	13	4,0	55	17,0	245	75,9	323	100	4,64
	5	Soru ve taleplerim yantısız bırakılıyor	10	3,1	4	1,2	14	4,3	24	7,5	58	18,0	226	70,2	322	100	4,50
	6	Yetiştirilmesi imkansız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor	5	1,5	11	3,4	16	4,9	29	9,0	67	20,7	211	65,3	323	100	4,44
	7	İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya sözüm kesiliyor	6	1,9	10	3,1	16	5,0	30	9,4	59	18,4	215	67,2	320	100	4,45
	8	Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor	5	1,6	6	1,9	11	3,5	19	5,9	62	19,3	230	71,4	322	100	4,57
	9	İşle ilgili öneri ve görüşlerim reddediliyor	2	0,6	5	1,6	7	2,2	17	5,3	76	23,6	222	68,9	322	100	4,58
	10	Benimle bağırlı çağırılarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor	6	1,9	3	0,9	9	2,8	15	4,6	54	16,7	245	75,9	323	100	4,63
	11	İşe ilişkin kararlarım sorgulanıyor	7	2,2	7	2,2	14	4,4	14	4,4	86	26,8	207	64,5	321	100	4,49
II. Boyut (Faktör): İtibarı Zedeleyen Davranışlar																	
	12	Olumsuz mimik ve bakışlar yönetiliyor	5	1,6	7	2,2	12	3,8	17	5,3	75	23,4	217	67,6	321	100	4,53
	13	Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor	2	0,6	3	0,9	5	1,5	11	3,4	34	10,6	270	84,4	320	100	4,77
	14	Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor	2	0,6	3	0,9	5	1,5	10	3,1	26	8,2	278	87,1	319	100	4,80
	15	Dış görünüşümle, hal ve hareketlerle veya kusurlarımla alay ediliyor	2	0,6	2	0,6	4	1,2	2	0,6	23	7,1	295	91,0	324	100	4,87
	16	Özel yaşamımla alay ediliyor	1	0,3	1	0,3	2	0,6	4	1,2	16	5,0	299	93,1	324	100	4,90
III. Boyut (Faktör): Dışlayan Davranışlar																	
	17	İşyerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu tutuluyorum	3	0,9	2	0,6	5	1,5	5	1,6	27	8,4	285	88,5	322	100	4,82
	18	İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor	3	0,9	9	2,8	12	3,7	9	2,8	36	11,2	264	82,2	321	100	4,71
	19	İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes	2	0,6	3	0,9	5	1,5	4	1,2	23	7,1	292	90,1	324	100	4,85
	20	Başarılarım, başkalarıncı sahipleniliyor	11	3,4	4	1,2	15	4,6	19	5,9	35	10,8	254	78,6	323	100	4,60
	21	İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan, aynı projeye yer almaktan kaçınıyor	1	0,3	-	-	1	0,3	5	1,5	14	4,3	304	93,8	324	100	4,91
	22	İş arkadaşlarımdan ayrı bir bölümde çalışmaya zorlanıyorum	2	0,6	1	0,3	3	0,9	4	1,2	8	2,5	309	95,4	324	100	4,91
IV. Boyut (Faktör): Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı																	
	23	Özel yaşamıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor	-	-	-	-	0	0,0	3	0,9	10	3,1	311	96,0	324	100	4,95
	24	Siyasi ve dini görüşlerim nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef oluyorum	1	0,3	2	0,6	3	0,9	7	2,2	23	7,1	291	89,8	324	100	4,85
	25	Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum	3	0,9	3	0,9	6	1,8	5	1,5	12	3,7	301	92,9	324	100	4,86
	26	Cinsel içerikli söz ve bakışlar yönetiliyor	-	-	1	0,3	1	0,3	1	0,3	3	0,9	319	98,5	324	100	4,97
	27	Tehditkar söz ve davranışlar yönetiliyor	-	-	2	0,6	2	0,6	3	0,9	11	3,4	308	95,1	324	100	4,92
	28	E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim ve yazılar gönderiliyor	-	-	1	0,3	1	0,3	-	-	3	0,9	320	98,8	324	100	4,98

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklıkları gösterilmektedir. Tabloda yer alan seçeneklerden ilk dört tanesi ile karşılaşan her bir çalışan yıldırma davranışlarına uğramıştır denilebilir ancak ‘yıldırma mağduru’

olarak değerlendirilebilmesi için her bir çalışanın yukarıdaki davranış örneklerinin her birinden sadece ilk iki seçeneği (Hemen Hemen Hergün ve Haftada İki Kere) işaretlemeleri gerekmektedir.

Her bir sorunun cevaplandırılmasında “hemen hemen hergün” sıklığı 1 olmak üzere 1-5 arasında puanlandırmalar yapılmıştır. Bu kapsamda çalışanların en çok “yaptıkları işlerin ince ince izlendiklerinden” rahatsız oldukları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 20,6 (65)’si “Hemen hemen hergün”; % 10,1 (32 kişi)’i “haftada iki kere” uğradığını düşündüğünü ifade etmişlerdir. Yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilecek kişi sayısı toplam % 30,7 ile 97 kişidir. 28 adet yıldırma davranışının yer aldığı tabloda 4 puanın altında ve en düşük ortalamaya “Çalışanların yaptıkları işlerin ince ince izlenmeleri” oluşturmaktadır. Çalışanların yöneticilerinin yönetim becerilerini değerlendirirken verdikleri en yüksek puan “Yapılan işleri denetleme” kriteri altında idi. Bu durumda yapılan işleri denetleme ile yapılan işlerin ince ince izlenmesi noktasında, çalışanları rahatsız etmeyecek bir uygulamanın yapılmasını gerektirmektedir. Diğer seçeneklerin her biri 4 ve üzeri bir ortalamaya hatta 5’e yakın ortalama puanlara sahiptirler. Çalışanların işyerinde rahatsız oldukları ikinci en önemli yıldırma davranışı ise 4,5 ortalama puan ile “Mesleki becerilerinin altında ve özsaygılarına zarar veren işlerin yapılmasının” istenmesi oluşturmaktadır. Bu davranışın uygulama sıklık derecesi ile ilgili çalışanların % 4,7 (15 kişi)’si ‘Hemen Hemen Hergün’ ve % 2,8 (9 kişi)’ü ‘Haftada İki Kere’ seçeneklerini işaretlemişlerdir. Yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilecek kişi sayısı ise toplam 24 kişi (% 7,5)’dir.

Çalışanların hiçbiri “özel yaşamına ilişkin hakaret boyutuna varan eleştirilere” uğrama konusunda yıldırma mağduru olduklarını ifade etmemişlerdir. Tabloda da görüldüğü üzere faktörler açısından bakıldığında zaman araştırmaya katılanların en çok I. Faktör olan “İşe Yönelik Davranışlar” boyutunda rahatsızlık duydukları belirlenmiştir. İşe Yönelik Davranışlar faktörü altında yer alan kriterlerin, yıldırma mağduru olabilecek şekilde ve yöneticilerin yönetim becerilerinin orta seviyede değerlendirilmeleri, çalışan-yönetici ilişkilerinde karşılaşılan ve işler açısından önemli olan iletişim ve diğer becerilerin önemini artırmaktadır. Diğer faktörlerin ortalama puanlarının yüksek ve yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilecek kişi sayısının da az oldukları anlaşılmaktadır. En yüksek ortalamaya sahip olan dolayısıyla da en düşük yıldırma mağduru bulunan



davranış örnekleri “Sözlü-Yazılı ve Görsel Saldırılar” faktörü başlığı altında yer almaktadır. Bu faktör içerisinde yer alan toplam 6 yıldırma davranışından sadece iki tanesi (Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum ile Siyasi ve dini görüşlerim nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef oluyorum) “Hemen Hemen Hergün” sıklık seçenekleri ile işaretlenmiştir.

**Tablo 20. Yöneticilere Göre Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Uğrama Sıklıkları**

Yönetici Görüşlerine Göre Son Altı Aydır Çalışanların Yöneticilerinden veya Çalışma Arkadaşlarından Gördükleri Yıldırma Davranışları ve Bunların Sıklık Dereceleri		Hemen Hemen Hergün (1)		Haftada İki Kere (2)		Yıldırma Olarak Değerlendirilebilecek		Ayda İki yada Üç Kere (3)		Ayda bir yada daha Nadir (4)		Hiçbir Zaman (5)		Toplam		Ortalama Puan	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
I. Boyut (Faktör): İşe Yönelik Davranışlar	1	Çalışanlarımızın yaptıkları her iş ince ince izleniyor	18	32,1	6	10,7	24	42,8	5	8,9	15	26,8	12	21,4	56	100	2,94
	2	Bazı zamanlar çalışanlarımızdan mesleki becerilerinin altında veya özsaygılarına zarar veren işler yapılması isteniyor	3	5,4	-	-	3	5,4	4	7,1	10	17,9	39	69,6	56	100	4,46
	3	Bazı zamanlar çalışanlarımızın yaptıkları işler eleştiriliyor, hataları onların yüzüne vurulabiliyor	3	5,3	4	7,0	7	12,3	9	15,8	25	43,9	16	28,1	57	100	3,82
	4	Bazı zamanlar çalışanlarımıza işleri ile yanlış bilgi veriliyor veya saklanıyor	-	-	2	3,5	2	3,5	1	1,8	9	16,1	44	78,6	56	100	4,69
	5	Bazı zamanlar çalışanlarımızın soru ve talepleri yanıtız bırakılıyor	1	1,8	3	5,4	4	7,2	1	1,8	18	32,1	33	58,9	56	100	4,41
	6	Bazı zamanlar yetiştirilmesi imkansız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor	-	-	4	7,0	4	7,0	4	7,0	18	32,1	30	53,6	56	100	4,32
	7	Bazı zamanlar çalışanlarımıza işle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya sözleri kesiliyor	4	7,0	1	1,8	5	8,8	2	3,5	14	24,6	36	63,2	57	100	4,35
	8	Bazen çalışanlarımızın sorumlulukları daraltılıyor veya elinden alınabiliyor	1	1,8	1	1,8	2	3,6	3	5,4	21	37,5	30	53,6	56	100	4,39
	9	Bazen çalışanlarımızın İşle ilgili öneri ve görüşleri reddediliyor	3	5,3	-	-	3	5,3	5	8,8	16	28,1	33	57,9	57	100	4,33
	10	Bazen çalışanlarımızla bağırlıp çağırılarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor	3	5,3	-	-	3	5,3	3	5,3	11	19,3	40	70,2	57	100	4,49
	11	Bazen çalışanlarımızın işe ilişkin kararları sorgulanıyor	4	7,0	3	5,3	7	12,3	7	12,3	18	31,6	25	43,9	57	100	4,00
II. Boyut (Faktör): İtibarı Zedeleyen Davranışlar	12	Bazen çalışanlarımıza olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor	2	3,5	1	1,8	3	5,3	7	12,3	16	28,1	31	54,4	57	100	4,28
	13	Bazen çalışanlarımızın özel yaşamıyla ilgili konuşulmasını istemediği hassas konular açığa çıkarılıyor	1	1,8	-	-	1	1,8	1	1,8	9	15,8	46	80,7	57	100	4,73
	14	Bazen çalışanlarımızla herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor	2	3,5	-	-	2	3,5	2	3,5	9	15,8	44	77,2	57	100	4,63
	15	Bazen çalışanlarımızın dış görünüşüyle, hal ve hareketleriyle veya kusurlarıyla alay ediliyor	2	3,5	-	-	2	3,5	1	1,8	5	8,8	49	86,0	57	100	4,73
	16	Bazen çalışanlarımızın özel yaşamıyla alay ediliyor	1	1,8	-	-	1	1,8	1	1,8	4	7,1	50	89,3	56	100	4,82
III. Boyut (Faktör): Dışlayan Davranışlar	17	Bazı zamanlarda işyerinde yaşanan her türlü problemin sorumlusu bir yada birkaç çalışan olabiliyor	4	7,0	-	-	4	7,0	3	5,3	22	38,6	28	49,1	57	100	4,22
	18	Bazen işyerinde sanki çalışanlarımız yokmuş gibi davranılıyor	3	5,3	-	-	3	5,3	2	3,5	12	21,1	40	70,2	57	100	4,50
	19	Bazı işyeri kutlamalarına bazı çalışanlar davet edilmiyor	3	5,3	-	-	3	5,3	1	1,8	3	5,3	50	87,7	57	100	4,70
	20	Çalışanlarımızın bazı başarıları başkalarınınca sahipleniliyor	3	5,3	-	-	3	5,3	4	7,1	18	32,1	31	55,4	57	100	4,32
	21	Bazı çalışanlar, bazı projelerde birkaç arkadaşıyla çalışmaktan özellikle kaçınıyorlar	1	1,8	1	1,8	2	3,6	1	1,8	28	49,1	26	45,6	57	100	4,35
22	Bazı çalışanlar iş arkadaşlarından farklı bölümlerde çalışmak zorunda bırakılıyor	2	3,5	-	-	2	3,5	4	7,0	19	33,3	32	56,1	57	100	4,38	
IV. Boyut (Faktör): Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	23	Bazı çalışanlarımızın özel yaşamına ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılabilir	1	1,8	-	-	1	1,8	-	-	1	1,8	55	96,5	57	100	4,91
	24	Bazı çalışanlarımız siyasi ve dini görüşleri nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef olabiliyorlar	1	1,8	-	-	1	1,8	1	1,8	2	3,5	53	93,0	57	100	4,85
	25	Bazı çalışanlarımız ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız edilebiliyor	-	-	-	-	-	-	2	3,5	6	10,5	49	86,0	57	100	4,82
	26	Bazı çalışanlarımıza cinsel içerikli söz ve bakışlar yöneltiliyor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	57	100	57	100	5,00
	27	Bazı çalışanlarımıza tehditkar söz ve davranışlar yöneltiliyor	-	-	-	-	-	-	1	1,8	2	3,5	54	94,7	57	100	4,92
	28	Bazı çalışanlarımızın e-postalarına veya ofisine aşağılayıcı, hakaret içeren resim ve yazılar gönderilebiliyor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	57	100	57	100	5,00

Yukarıdaki tabloda yöneticilere göre çalışanların yıldırma davranışlarına ne sıklıkla karşılaştıklarını içeren veriler yer almaktadır. Yöneticilere göre “çalışanların işlerinin ince ince izlenmesi” çalışanların değerlendirmelerinde de olduğu gibi çalışanları en çok rahatsız eden yıldırma davranışı olarak öne çıkmaktadır. Yöneticilerin % 32,1 (18 kişi)’i “Hemen Hemen Hergün”, % 10,7 (6 kişi)’sı da “Haftada İki Kere” sıklığında bu davranışın yapıldığını ifade etmişlerdir. Yıldırma davranışı mağduru olarak değerlendirilebilecek kişi sayısı 24 (% 42,8)’dir. İkinci en düşük ortalamaya sahip olan yıldırma davranışı ise “Çalışanların yaptıkları işlerin eleştirilmesi, hatalarının yüzlerine vurulması” oluşturmaktadır. Ortalama 3,82 puana sahip olan bu davranışın gerçekleşme sıklığı “Hemen Hemen Hergün” diyenlerin sayısı 3 kişi (% 5,3)’dir. “Haftada İki Kere” karşılaştıklarını ifade edenler ise 4 kişi (% 7,0)’dir. Yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilecek kişi sayısı % 12,3 (7 kişi)’dir. Hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından “İşe Yönelik Davranışlar”ın en düşük ortalamaya sahip olmaları yıldırma davranışlarının değerlendirilmeleri ile yönetim becerileri arasındaki ilişkiyi daha anlamlı hale getirmektedir.

Yöneticilerin yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri de çalışanların değerlendirmeleri paralelinde olduğu anlaşılmaktadır. Faktörler açısından değerlendirme yapıldığı zaman “İşe Yönelik Davranışlar” faktörünün en çok karşılaşılan davranışları kapsadığı, “Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırıları” faktörü başlığı altında yer alan davranışların ise neredeyse hiç karşılaşılmayan davranışlar olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 21. Araştırmaya Katılanların Kurumdan Ayrılma Düşünceleri**

Kurumdan Ayrılma Düşüncesi	Çalışanlar		Yöneticiler	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Evet	91	28,1	14	25,0
Hayır	233	71,9	42	75,0
<b>Toplam</b>	<b>324</b>	<b>100</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerin kurumdan ayrılma düşünceleri ile ilgili istatistiksel bilgiler yer almaktadır. Çalışanların % 28,1 (91 kişi)’i, yöneticilerin ise % 25,0 (14 kişi)’i kurumdan ayrılmayı düşünmektedirler. Araştırmaya

katılan çalışan ve yönetici personelin yaklaşık üçte biri kurumundan ayrılmak istemektedir. Bu durum kurum yöneticileri tarafından doğru değerlendirilmesi gereken bir durumu ifade etmektedir.

**Tablo 22. Araştırmaya Katılanların Kurumdan Ayrılma Nedenleri**

No	Araştırmaya Katılanların Kurumdan Ayrılma Nedenleri	Pozisyon	I. Derecede Önemli	II. Derecede Önemli	III. Derecede Önemli	Toplam
1	Yukarıdaki tabloda geçen olumsuz davranışlar (Yıldırma Davranışlarının Yer Aldığı Tablo)	Yönetici	-	-	-	-
		Çalışan	2	1		3
2	Askerlik, emeklilik, evlilik vb. özel hayatında meydana gelen değişiklikler	Yönetici	-	-	1	1
		Çalışan	4	5	2	11
3	Sağlık problemlerim	Yönetici	-	-	-	-
		Çalışan	2	2	-	4
4	Çalışmaya ara vermek / Bir süre dinlenmek	Yönetici	-	-	-	-
		Çalışan				
5	Yöneticilerin ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı davranışlar	Yönetici	-	1	-	1
		Çalışan	1	-	2	3
6	Statü değişikliğinin getirdiği bir zaruret (Örneğin, Sözleşmeliden memuriyete geçiş vb.)	Yönetici	-	-	-	-
		Çalışan	17	3	2	22
7	Ekonomik nedenler	Yönetici	2	1	1	4
		Çalışan	11	10	10	31
8	Bireysel Kariyer Planlaması	Yönetici	3	1	1	5
		Çalışan	31	11	5	47
9	Çalışanlar arasında iletişim sorunlarının olması	Yönetici	1	-	1	2
		Çalışan	1	3	5	9
10	Terfi ve yükselme olanaklarının hiç olmaması yada adil olmaması	Yönetici	6	4	1	11
		Çalışan	16	26	16	58
11	Sosyal olanakların (kreş, lojman, servis vb) yetersizliği	Yönetici	-	1	1	2
		Çalışan	1	2	4	7
12	Yöneticilerin yönetim tarzlarından memnuniyetsizlik (kararlara katmama, adil/dürüst davranmama)	Yönetici	2	2	3	7
		Çalışan	2	13	9	24
13	İşyerinde yaşanan psikolojik baskı	Yönetici	-	1	1	2
		Çalışan	4	-	7	11

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerin kurumdan ayrılma nedenleri yer almaktadır. Araştırmaya katılan hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından “çalışmaya ara vermek, bir süre dinlenmek” şeklinde belirtilen kurumdan ayrılma nedenini hiç işaretlememişlerdir. “Terfi ve yükselme olanaklarının hiç olmaması yada adil olmaması” hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından kurumdan ayrılmada en önemli neden olarak değerlendirilmiştir. Toplam 69 kez tercih edilmiştir.

Kurumdan ayrılmak isteyen her bir katılımcının önem sırasına göre 3 tercihte bulunduğu göz önünde bulundurulmalıdır. “Bireysel kariyer planlaması” kurumdan ayrılma nedeni olarak 52 kez işaretlenmiştir. “Ekonomik nedenler” nedeniyle kurumdan ayrılma ise 35 kez tercih edilmiştir. “Yöneticilerin yönetim tarzlarından memnuniyetsizlik” nedeniyle kurumdan ayrılmak ise 31 kez tercih edilmiştir. “İşyerinde yaşanan psikolojik baskı” 13 defa, “yıldırma davranışlarının yer aldığı tablo”yu ifade eden tabloda yer alan davranışlar nedeni ile kurumdan ayrılmak ise 3 defa işaretlenmiştir. Kurumdan ayrılma nedenleri arasında ilk sırada ve son sırada olmak üzere iki ayrı yerde yıldırma nedeniyle ayrılma seçeneği yer almaktadır. Dğeişik ifadelerle iki farklı yerde ifadelendirilmiş olması araştırmaya katılan çalışanlardan yıldırma davranışlarına uğradığını ifade edenlerin kurumdan ayrılma nedeni olarak yıldırma davranışlarını değerlendirip değerlendirmemelerini belirleyebilmek amacından dolayıdır.

Araştırmaya katılanların yukarıdaki tabloda yer alan seçenekler haricinde 2 kişi “ticaret yapmak” istediklerinden dolayı kurumdan ayrılmayı düşünmektedirler. 1 kişi “ailevi nedenler”den dolayı, 1 kişi “fiziki ortamın kötü olması”ndan dolayı, 1 kişi “mesleki kariyer” yapmak istediğini belirtirken, 1 kişi “kendi mesleğini yapmak” istediğini ve bir kişi de “İstanbul’dan ayrılmak” istediği için kurumdan ayrılmak istemektedirler.

**Tablo 23. Araştırmaya Katılanların Yıldırma Davranışlarına Uğrama Zamanları**

Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Zamanı	Çalışanlar		Yöneticiler	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Hiç	216	69,5	37	67,3
Son altı aydır	45	14,5	11	20
1 yıl önce	20	6,4	4	7,3
2-3 yıl önce	18	5,8	1	1,8
3 yıl ve daha fazla süre	12	3,9	2	3,6
<b>Toplam</b>	<b>311</b>	<b>100</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılanların işyerinde karşılaştıkları yıldırma davranışlarına ne kadar zaman önce maruz kaldıkları sorusuna verdikleri yanıtların verileri yer almaktadır. Son altı aydır yıldırma davranışına maruz kaldıklarını ifade eden

çalışanların oranı % 14,5 (45 kişi) iken, bu oran yöneticilerde % 20,0 (11 kişi)'dir. Çalışanların % 6,4 (20 kişi)'ü 1 yıl önce yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 24. Araştırmaya Katılanların Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Süreleri**

Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Süreleri	Çalışanlar		Yöneticiler	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Hiç	225	73,3	37	68,5
1 ay	12	3,9	4	7,4
3 ay	13	4,2	0	0
6 ay	21	6,8	3	5,6
12 ay	6	2	1	1,9
1 yıldan daha fazla	30	9,8	9	16,7
<b>Toplam</b>	<b>307</b>	<b>100</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılanların yıldırma davranışlarına maruz kalma süreleri yer almaktadır. Bir kişinin yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilmesi için en az 6 ay süre ile yıldırma olarak değerlendirilebilecek olumsuz işyeri davranışlarına maruz kalması gerekmektedir. Hızlandırılmış olarak kabul edilebilecek yani yıldırma davranışlarının şiddetinin artırılarak uygulanması sürecini kapsayan zaman aralığı ise minimum 3 ay olarak değerlendirilmektedir. Yani bir kişinin yıldırma mağduru sayılabilmesi için en az 3 ay süre ile olumsuz işyeri davranışlarına uğraması gerekmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların % 22,8 (70 kişi)'ü yıldırma davranışlarına 3 ay ve daha fazla süre uğradıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 24,07 (13 kişi)'sı 6 ay ve daha fazla süreli yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 25. Araştırmaya Katılanların Yıldırma Davranışlarını ‘Rutin’ Olarak Değerlendirmeleri**

<b>Yıldırma Rutin Bir Davranış mı?</b>	<b>Çalışanlar</b>		<b>Yöneticiler</b>	
	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Evet	49	16,6	11	22
Hayır	247	83,4	39	78
<b>Toplam</b>	<b>296</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloda yer alan istatistiki veriler araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerin işyerinde karşılaşılan yıldırma davranışlarını, rutin, sıradan bir davranış olarak değerlendirme durumları ile ilgili bilgileri içermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların % 16,6 (49 kişi)’si işyerinde yaşanan yıldırma davranışlarının rutin bir işyeri davranışı olduğunu düşünmektedirler. Bu sonuç rakamsal olarak işyerinde yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını söyleyenlerin oranı (% 15,7; 51 kişi) ile örtüşmektedir. Araştırmaya katılan yönetici personelin işyerinde yaşanan olumsuz işyeri davranışlarını rutin birer davranış olarak algılamaları da yine yönetici personelin işyerinde yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları ile paralel sonuçlar ortaya koymaktadır. Yöneticilerin % 22,0 (11 kişi)’ü işyerinde yaşanan olumsuz işyeri davranışlarını rutin bir davranış olarak değerlendirmektedirler. Yıldırma davranışlarının rutin bir davranış olarak değerlendirilmesi işyeri kültürü hakkında önemli bilgiler verirken, yıldırma davranışlarının önlenmesi hakkında da bir fikir vermektedir. Çalışanlar tarafından bir davranış yada olayın rutin olarak değerlendirilmesi, sıradan bişeymiş gibi görülmesi o davranışın çözümü noktasında da isteksizliği beraberinde getirecektir. Çünkü sıradan görülen davranışlar içselleştirilmiş olan davranışlardır.

**Tablo 26. Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirenler**

<b>Yıldırma Davranışını Gerçekleştirenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Aynı düzeydeki çalışma arkadaşım tarafından yapıldı / yapılıyor.	10	25,6
Üstüm (amirim) tarafından yapıldı / yapılıyor.	29	74,4
Alt düzeyde çalışanlar (astlar) tarafından yapıldı / yapılıyor.	-	-
<b>Toplam</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanlardan yıldırma'ya uğrayanlardan 9 kişi “Aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarından”; 29 kişi ise “amirleri, yöneticileri tarafından” yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Yukarıdaki tabloda yıldırma davranışlarına uğradıklarını ifade eden toplam 39 kişi kendi içerisinde değerlendirildiğinde araştırmaya katılanların çoğunun (% 74,4 ile 29 kişi) üst yöneticileri tarafından yıldırma davranışlarına uğradıklarını ifade etmeleri literatürdeki benzer araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Araştırmaya katılan çalışanlardan hiçbiri alt düzeyde çalışanlar tarafından yıldırma davranışlarına uğramamışlardır.

**Tablo 27. Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Şahit Olma Durumları**

<b>Yıldırma Davranışlarına Şahit Olma Durumu</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Evet	48	14,8
Hayır	273	84,3
<b>Toplam</b>	<b>321</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların % 84,3 (273 kişi)'ü işyerinde yıldırma olarak değerlendirilebilecek herhangi olumsuz bir olaya şahit olmadıklarını ifade ederken; % 14,8 (48 kişi)'sı işyerinde yıldırma olarak değerlendirilebilecek olumsuz işyeri davranışlarına şahit olduklarını ifade etmişlerdir. Bu oranlar yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade edenlerin oranı ile paralellik göstermektedir.

**Tablo 28. Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Hangi Sıklıkta Şahit Oldukları**

<b>Yıldırma Davranışlarına Şahit Olma Sıklıkları</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Bir kere	9	18,0
2-4 kere	16	32,0
Ayda birkaç kere	15	30,0
Haftada bir	2	4,0
Hemen Hemen Hergün	5	10,0
<b>Toplam</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloda yer alan veriler çalışanların işyerinde şahit oldukları olumsuz işyeri davranışlarının gerçekleşme sıklıkları hakkında bilgiler içermektedir. Yıldırma olarak değerlendirilebilecek bir davranışın “haftada bir kere yada hemen hemen hergün” şeklinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu kapsamda “haftada bir kere ve hemen hemen hergün” yıldırma davranışlarına şahit olduklarını ifade edenlerin oranı % 14,0 (7 kişi) olarak gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan ve yıldırma davranışlarına şahit olduklarını ifade edenlerin yukarıdaki tabloda yıldırma davranışlarının gerçekleşme sıklık dereceleri ile ilgili işaretlemiş oldukları yıldırma olarak değerlendirilen olumsuz işyeri davranışlarının aslında birer yıldırma davranışı olmadıklarını göstermektedir.

**Tablo 29. İşyerinde Yaşanan Yıldırma Davranışlarını Önleyebilmede Prosedürler**

<b>Yıldırma vb. olumsuz davranışların çözülme yöntemleri</b>	<b>Çalışanlar</b>		<b>Yöneticiler</b>	
	Sayı	%	Sayı	%
Evet, işyerinde karşılaştığımız problemleri çözmek için kurumsal bir prosedür var	40	14	15	28,8
Hayır, Yöneticilerimiz kanuni yetkilerine dayanarak adaletli bir şekilde olayları çözüyorlar.	115	40,4	22	42,3
Hayır, Yöneticilerimiz, kanuni yetkilerini şahsi olarak kullanarak olayları çözüyorlar.	130	45,6	15	28,8
<b>Toplam</b>	<b>285</b>	<b>100</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloda yer alan veriler, araştırmaya katılan çalışanların işyerinde yaşanan yıldırma davranışlarını çözebilmek için herhangi bir prosedürün varlığı ile ilgili görüşlerinden oluşmaktadır. Çalışanların % 14,0 (40 kişi)’si işyerinde yaşanan problemleri çözmek için kurumsal prosedürlerin varlığından bahsederken, % 86,0 (245



kişi)'sı işyerinde yaşanan olumsuz işyeri davranışlarını çözmek için herhangi bir prosedürün olmadığını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların % 45,6 (130 kişi) gibi büyük bir çoğunluğu işyerinde yaşanan olumsuz işyeri davranışlarını yöneticilerin kanuni yetkilerini şahsi olarak kullanarak çözdüklerini ifade etmişlerdir. Yani yöneticilerin bireysel beceri ve anlayışlarına dayalı bir çözüm gerçekleştirilmektedir. Tamamen yöneticilere bağlı olan çözümler kurumun gelecekteki başarısı açısından önemli bir tehdit olarak algılanabilir. Kurumun varlığını devam ettirebilmesi, yöneticilerin bireysel becerilerine bırakılmış olması kurumsallaşamamanın en büyük tehlikelerinden bir tanesidir. Aynı soru yönetici olarak çalışan personele sorulduğunda % 42,3 (22 kişi)'ü yöneticilerin işyerinde yaşanan olumsuz işyeri davranışlarını şahsi olarak çözdüklerini ancak adaletli davrandıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin şahsi davrandıklarını ifade edenlerin oranı ise % 28,8 (15 kişi) olarak gerçekleşmiştir. Herhangi bir prosedür yada önceden oluşturulmuş bir standarda bağlı kalmadan yapılan her işlemde subjektif değerler ön plana çıkmakta ve çalışmaların objektifliği zarar görmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlardan bir tanesi kendi birimlerinde problemlerin çözümü ile ilgili “şahsi sorunlar hariç, iletişim sorunları yaşanmaması için oluşturulmuş bir müdürlük anayasasının varlığını”ndan bahsetmiştir. Araştırmaya katılan başka bir personel “sorunlarının hiç çözülmediğini” diğer bir personel ise “yöneticilere gerek kalmadan sorunları kendi aralarında çözdüklerinden” bahsetmektedir.

### 3.2.2.2. Yıldırma Davranışlarının Çözümleri ile ilgili Araştırma Sonuçları

**Tablo 30. Çalışanların Yıldırma Davranışlarının Çözümü Konusundaki Görüşleri**

No	Araştırmaya Katılan Çalışanlara Göre Yıldırma vb. Olumsuz Davranışların Giderilebilmesi için Yapılması Gerekenler	Kesinlikle Değil		Nadiren				Kısmen Olabilir				Olabilir				Büyük Ölçüde Nedenidir				Kesinlikle Nedenidir		Toplam		Ortalama
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Sayı	%	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%					
1	Kurumun daha kurumsal bir yapıya geçirilmesi sağlanabilir	34	11,4	9	3,0	9	3,0	31	10,4	25	8,4	86	29,0	22	7,4	25	8,4	13	4,4	43	14,5	297	100	<b>5,87</b>
2	Kurumsal değişim yönetimi daha profesyonel yönetilebilir	21	7,0	4	1,3	5	1,7	24	7,9	29	9,6	68	22,5	31	10,3	38	12,6	24	7,9	58	19,2	302	100	<b>6,65</b>
3	İş dizaynı ve organizasyon yapısı daha verimli çalışmaya müsait hale getirilebilir	16	5,3	4	1,3	3	1,0	17	5,6	30	9,9	75	24,8	38	12,5	47	15,5	25	8,3	48	15,8	303	100	<b>6,75</b>
4	Yöneticilerin yönetim becerilerini geliştirici programlar düzenlenebilir	12	3,7	7	2,3	5	1,6	21	6,9	17	5,6	69	22,7	36	11,8	43	14,1	21	6,9	73	24,0	304	100	<b>7,03</b>
5	Yöneticiler çalışanlara karşı rehberlik yapacak bir liderlik yaklaşımını benimseyebilirler	9	3,0	5	1,7	5	1,7	16	5,3	28	9,3	63	20,9	34	11,3	36	12,0	29	9,6	76	25,2	301	100	<b>7,18</b>
6	Daha güçlü bir kurum kültürü oluşturulabilir	14	4,6	5	1,7	2	0,7	18	6,0	20	6,6	72	23,8	35	11,6	34	11,3	34	11,3	68	22,5	302	100	<b>7,07</b>
7	İş Ahlakı standartları oluşturulabilir ve tüm kurum çalışanlarına benimsetmek için çalışmalar yapılabilir	14	4,6	6	2,0	5	1,7	15	5,0	19	6,3	67	22,2	36	11,9	48	15,9	30	9,9	62	20,5	302	100	<b>7,03</b>
8	Çalışanların görev tanımları açık ve net bir şekilde belirlenebilir	18	6,0	4	1,3	2	0,7	11	3,6	19	6,3	75	24,8	32	10,6	42	13,9	33	10,9	66	21,9	302	100	<b>7,07</b>
9	Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının şeffaf bir şekilde kullanılarak şiddete imkan tanımayan bir iletişim yöntemi benimsenebilir	22	7,3	4	1,3	3	1,0	11	3,7	19	6,3	70	23,3	30	10,0	40	13,3	33	11,0	68	22,7	300	100	<b>7,01</b>
10	Yöneticilerin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmelerini sağlayacak çalışmalar yapılabilir	10	3,3	5	1,7	1	0,3	12	4,0	15	5,0	57	18,8	40	13,2	41	13,5	30	9,9	92	30,4	303	100	<b>7,54</b>
11	Kurumda meydana gelen olumsuz davranışları sorgulayan ve cezalandıran yasal prosedürlerin olabilir	29	9,6	12	4,0	7	2,3	23	7,6	23	7,6	77	25,4	35	11,6	29	9,6	24	7,9	44	14,5	303	100	<b>6,19</b>
12	Kurum içerisinde meydana gelen olumsuz davranışların personele olan zararların azaltılması için, İnsan Kaynakları Personel Destek Programları oluşturulabilir	10	3,3	6	2,0	6	2,0	18	6,0	24	8,0	77	25,6	45	15,0	32	10,6	29	9,6	54	17,9	301	100	<b>6,86</b>
13	Çalışanlar arasından anlaşmazlıklara neden olabilecek siyasi, ideolojik vb. unsurlar çalışan performansını etkileyebilecek boyuta gelmesi engellenebilir	17	5,6	10	3,3	8	2,6	21	7,0	22	7,3	67	22,2	40	13,2	34	11,3	23	7,6	60	19,9	302	100	<b>6,67</b>
14	Çalışanların rakiplerini gayri ahlaki davranışlarla geçmesinin önüne geçilebilir	25	8,3	8	2,7	13	4,3	16	5,3	24	8,0	75	25,0	30	10,0	27	9,0	26	8,7	56	18,7	300	100	<b>6,44</b>
15	Kurum içerisinde meydana gelen olumsuz davranışların ve karşılığında verilen cezaların, kurumi iletişim araçları (bültenler, panolar vb.) ile herkesin görebileceği yerlerde dile getirilerek bir daha yaşanmasının önüne geçilebilir	69	22,9	13	4,3	13	4,3	21	7,0	24	8,0	60	19,9	24	8,0	19	6,3	19	6,3	39	13,0	301	100	<b>5,24</b>

Araştırmaya katılan katılımcılara işyerinde yaşanan yıldırma ve benzeri olumsuz davranışların yukarıdaki tabloda yer alan seçeneklerin hangilerinin uygulanması ile giderilebileceği sorulmuş ve her bir seçeneğe ilgi derecelerine göre 1 (Kesinlikle Nedeni Değil) ile 10 (Kesinlikle Nedenidir) arasında bir puan vermeleri istenmiştir. Araştırmaya katılanların etkisinin hiç olmayacağını düşündükleri seçeneğe 1 en çok etkileyeceğini düşündüklerine de 10 puan vermelerinin istendiği cevaplama çalışmaları en çok “Yöneticilerinin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmelerini sağlayacak çalışmaların yapılmasına” ihtiyaçları olduğunu ifade etmişlerdir. Bu seçeneğin ortalama puanı 7,54 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticilerin empati

kurabilmeleri talep edilmektedir. Bireyler arasında yaşanan problemlerin, anlaşmazlıkların başında empati yeteneklerinin yeterince gelişmemeleri önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların sadece % 3,3 (10 kişi)'i yöneticilerin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmelerinin önemli olmadığını ifade ettiği araştırmada geriye kalan 293 kişi (% 96,7) yöneticilerin çalışanları gibi düşünmeleri, kendilerini çalışanların yerine koymalarının yıldıma ve benzeri davranışların gerçekleşme oranlarını azaltacağını ifade etmişlerdir. Bir sonraki tabloda da görüleceği üzere yöneticilerin de işyerinde yaşanan olumsuz davranışların nedeni olarak yöneticilerin çalışanların gözüyle bakabilmeleri gerektiğini ifade etmeleri, işyerinde yaşanan olumsuz davranışların en büyük nedenlerinden bir tanesinin iletişim eksikliği yada iletişim kanallarının yeteri kadar kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Çalışan ve yöneticilerin her ikisi tarafından da aynı seçeneğin problemlerin çözümü için en önemli madde olarak değerlendirmeleri, işyerinde yaşanan problemlerin çözümünü kolaylaştıran bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların “kendilerine rehberlik edecek bir liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticilere olan ihtiyaçlarının” karşılanması işyerinde yaşanan problemlerin çözümü noktasında ikinci sırada gelmekte ve 10 puan üzerinden 7,18 ortalama puana sahiptir. Araştırmaya katılan çalışanların sadece % 3,0 (9 kişi)'ü “kendilerine rehberlik edecek liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticilere ihtiyaçları” olmadığını ifade ederken; % 97,0 (292 kişi)'i çeşitli derecelerde kendilerine rehberlik edecek yöneticilere ihtiyaçları olduğunu ifade etmişlerdir. Rehberlik edecek yöneticilere ihtiyaçlarının olduğunu söyleyenlerin en çok verdikleri puan 76 kişi (% 25,2) ile 10 puandır. “Çalışanların görev tanımlarının açık ve net bir şekilde belirlenmesi” ile “Daha güçlü bir kurum kültürünün oluşturulması” çalışmasının oluşturularak kurumiçinde meydana gelen olumsuz işyeri davranışlarının personele olan zararlarının en aza indirilmesi çalışması da çalışan görüşlerine göre ortalama 7,07 puan ile üçüncü ve dördüncü sırada yapılması gereken çalışmalar içerisinde yer almaktadır. Çalışan görüşlerine göre yukarıdaki tabloda yer alan seçeneklerden kurum için yapılması gereken en önemsiz uygulama “İşyerinde karşılaşılan olumsuz işyeri davranışlarının kurumiçi iletişim araçları ile herkesin görebilecekleri yerlerde bulunması” seçeneği yer almaktadır. Ortalama 5,24 puana sahiptir.

Tabloda yer alan seçenekler haricinde kurumda yaşanan yıldırma ve benzeri olumsuz işyeri davranışlarının önlenmesi için araştırmaya katılan çalışanlardan bir tanesi “Yöneticilerin belirli bir siyasi bakış açısı gözetmeksizin yetenekleri ve yeterlilikleri ile insani davranışlarına bakılarak uygun pozisyonlara yerleştirilmeleri gerekir. Çalışanlarını sadece yaptıkları işlerle ilgili eleştirebilmeli, özel hayatı ilgilendiren konulara karışmamalı ve çalışanlar arasında adil bir işbölümü ve eşit muamelede bulunmalı” şeklinde görüş bildirmiştir. Bir başka çalışan ise “yöneticilerin çalışanlarının çalışma yerlerini değiştirme gibi tehditler sunabilmesinin engellenmesi gerektiğini ve yöneticilerin çalışanlarıyla daha çok vakit geçirecek ortamları oluşturmasının” faydalı olacağını düşünmektedir. Personel seçiminde adil ve objektif kriterlerin belirlenmesi, yöneticilerin liyakate göre belirlenmesi, yöneticilerin kararları alırken ideolojilerine göre değil de yapılan işlere yani performansa göre değerlendirmelerde bulunmaları gerektiği ve yöneticilerin adalet duygusu ile hareket ederek çalışanlarına karşı adil olmaları gerektiğini ifade edenler ise araştırma kapsamında görüş bildiren diğer personelin görüşleridir. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanlardan bir kişi yönetici pozisyonunda olanların “yapılan işleri yerinde inceleyerek çalışmalarda bulunması, adamına göre değil da yapılan işe göre muamele yapılması” gerektiği yönünde görüş bildirmiştir.

**Tablo 31. Yöneticilerin Yıldırma Davranışlarının Çözümü Konusundaki Görüşleri**

Yöneticilere Göre Yıldırma vb. Olumsuz Davranışların Giderilebilmesi için Yapılması Gerekenler	Kesinlikle Değil		Nadiren				Kısmen Olabilir				Olabilir				Büyük Ölçüde Nedenidir				Kesinlikle Nedenidir		Toplam		Ortalama
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Sayı	%	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
Kurumun daha kurumsal bir yapıya geçirilmesi sağlanabilir	5	10,2	6	12,2	-	-	4	8,2	4	8,2	9	18,4	8	16,3	4	8,2	2	4,1	7	14,3	49	100	<b>5,77</b>
Kurumsal değişim yönetimi daha profesyonel yönetilebilir	6	12,8	1	2,1	1	2,1	4	8,5	2	4,3	10	21,3	6	12,8	5	10,6	5	10,6	7	14,9	47	100	<b>6,25</b>
İş dizaynı ve organizasyon yapısı daha verimli çalışmaya müsait hale getirilebilir	4	8,0	3	6,0	1	2,0	3	6,0	4	8,0	11	22,0	3	6,0	9	18,0	5	10,0	7	14,0	50	100	<b>6,38</b>
Yöneticilerin yönetim becerilerini geliştirici programlar düzenlenebilir	3	5,8	2	3,8	2	3,8	4	7,7	5	9,6	6	11,5	10	19,2	5	9,6	7	13,5	8	15,4	52	100	<b>6,59</b>
Yöneticiler çalışanlarına karşı rehberlik yapacak bir liderlik yaklaşımını benimseyebilirler	2	3,8	1	1,9	1	1,9	6	11,5	3	5,8	10	19,2	10	19,2	4	7,7	6	11,5	9	17,3	52	100	<b>6,76</b>
Daha güçlü bir kurum kültürü oluşturulabilir	4	7,7	1	1,9	1	1,9	3	5,8	3	5,8	11	21,2	8	15,4	5	9,6	5	9,6	11	21,2	52	100	<b>6,78</b>
İş Ahlakı standartları oluşturulabilir ve tüm kurum çalışanlarına benimsetmek için çalışmalar yapılabilir	2	3,8	3	5,8	1	1,9	1	1,9	4	7,7	11	21,2	9	17,3	4	7,7	5	9,6	12	23,1	52	100	<b>6,94</b>
Çalışanların görev tanımları açık ve net bir şekilde belirlenebilir	3	5,6	2	3,7	2	3,7	2	3,7	5	9,3	12	22,2	5	9,3	6	11,1	4	7,4	13	24,1	54	100	<b>6,79</b>
Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının şeffaf bir şekilde kullanarak şiddete imkan tanımayan bir iletişim yöntemi benimsenebilir	5	9,4	3	5,7	-	-	3	5,7	7	13,2	9	17,0	8	15,1	7	13,2	1	1,9	10	18,9	53	100	<b>6,28</b>
Yöneticilerin olaylara çalışanlarının gözüyle bakabilmelerini sağlayacak çalışmalar yapılabilir	-	-	3	5,7	-	-	2	3,8	5	9,4	11	20,8	12	22,6	5	9,4	3	5,7	12	22,6	53	100	<b>7,09</b>
Kurumda meydana gelen olumsuz davranışları sorgulayan ve cezalandıran yasal prosedürlerin olabilir	4	7,7	3	5,8	2	3,8	4	7,7	4	7,7	6	11,5	10	19,2	7	13,5	3	5,8	9	17,3	52	100	<b>6,36</b>
Kurum içerisinde meydana gelen olumsuz davranışların personele olan zararların azaltılabilmesi için, İnsan Kaynakları Personel Destek Programları oluşturulabilir	2	3,9	2	3,9	3	5,9	2	3,9	-	-	12	23,5	11	21,6	5	9,8	5	9,8	9	17,6	51	100	<b>6,80</b>
Çalışanlar arasından anlaşmazlıklara neden olabilecek siyasi, ideolojik vb. unsurlar çalışan performansını etkileyebilecek boyuta gelmesi engellenebilir	5	9,6	2	3,8	4	7,7	6	11,5	3	5,8	6	11,5	9	17,3	6	11,5	3	5,8	8	15,4	52	100	<b>6,03</b>
Çalışanların rakiplerini gayri ahlaki davranışlarla geçmesinin önüne geçilebilir	4	8,2	1	2,0	1	2,0	4	8,2	4	8,2	7	14,3	7	14,3	5	10,2	4	8,2	12	24,5	49	100	<b>6,50</b>
Kurum içerisinde meydana gelen olumsuz davranışların ve karşılığında verilen cezaların, kurum içi iletişim araçları (bültenler, panolar vb.) ile herkesin görebileceği yerlerde dile getirilerek bir daha yaşanmasının önüne geçilebilir	21	42,9	6	12,2	2	4,1	1	2,0	3	6,1	5	10,2	4	8,2	2	4,1	-	-	5	10,2	49	100	<b>3,65</b>

Yöneticiler de işyerinde yaşanan olumsuz davranışların nedeni olarak en çok işyerinde empati becerisinin eksikliğini düşünmektedirler ki, işyerinde yöneticilerin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmelerini sağlayacak prosedürlerin varlığı ile olumsuz işyeri davranışlarının çözümlenebileceğini düşündükleri anlaşılmaktadır. Soruların daha iyi değerlendirilebilmesi için 1 (Kesinlikle Değil) ile 10 (Kesinlikle Nedenidir) puan arasında puanlandırmanın yapıldığı araştırmada yöneticilerin en çok 7,09 ortalama puan ile “yöneticilerin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmelerini sağlayacak çalışmaların

yapılması”nın işyerinde yaşanan yıldırma ve benzeri olumsuz işyeri davranışlarının engellenmesinde önemli bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin hiçbiri sadece bu seçeneğe “kesinlikle nedeni değil”dir dememiştir. Araştırma verilerinden de anlaşıldığı üzere araştırma kapsamındaki yöneticilerin hepsi yöneticilerin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmelerine önem vermektedirler. Yöneticilerin verdikleri cevap ile çalışanların verdikleri cevabın aynı probleme işaret etmeleri işyerinde yaşanan olumsuz davranışların çözümünü kolaylaştırmaktadır. Yöneticiler empati becerisinin kazandırılmasından sonra en çok “İş ahlakı standartlarının oluşturulması ve tüm kurum genelinde benimsetici çalışmaların yapılması”nın işyerinde yaşanan yıldırma davranışlarının önlenmesinde 6,94 ortalama ile ikinci en önemli faktör olduğunu düşünmektedirler. “Çalışanların görev tanımlarının açık ve net bir şekilde belirlenmesi” de işyerinde yaşanan olumsuz davranışları engellemede 6,79 ortalama puan ile üçüncü sırada gözükmektedir. Çalışanlarda olduğu gibi yöneticilerde de “Kurumiçinde meydana gelen olumsuz işyeri davranışları ve benzerleri ile verilen cezaların herkesin görebileceği bir yerde kurumiçi iletişim araçları ile duyurulması” en düşük ortalamaya sahip bir seçenek olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki tabloda yer alan seçenekler haricinde araştırmaya katılan yönetici personelden bir tanesi siyasi kurumlarda yöneticilerin profesyonel olarak seçilemediğinden ve dolayısıyla da ne kadar yöneticilik eğitimi verilirse verilsin belli kapasitenin üzerine çıkılamadığından bahsederek, bazı alanlarda profesyonel yöneticilere ihtiyaç olduğundan bahsetmektedir. Başka bir yönetici personel ise işyerinde yaşanan yıldırma ve benzeri olumsuz işyeri davranışlarının “Ombudsmanlık” sistemi kurularak giderilebileceği yönünde görüş bildirmiştir.

Çalışanlar ve yöneticiler tarafından kurumiçinde meydana gelen yıldırma davranışlarının önlenmesi için değerlendirilen seçenekler aynı zamanda yıldırma davranışlarının nedenleri olarak da değerlendirilebilir. Hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından en yüksek ortalama ile yapılmasının gerekli olduğu düşünülen kısaca empati olarak değerlendirilebilecek “Yöneticilerin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmelerini sağlayacak çalışmaların yapılması” aynı zamanda kurumda meydana gelen yıldırma veya diğer olumsuz işyeri davranışlarının temel nedeninin çalışan-yönetici arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklandığını göstermektedir.

### 3.2.2.3. Örnek Olay Davranışları ile ilgili Araştırma Sonuçları

**Tablo 32. Çalışanların Örnek Olaylar Hakkındaki Değerlendirmeleri**

Çalışan Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışları ile ilgili Örnek Olaylar	Hiç		Ayda bir yada daha Nadir		Ayda İki yada Üç Kere		Haftada İki Kere		Hergün		Toplam		Ortalama
	1		2		3		4		5		Sayı	%	1-5
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
İşe yönelik Örnek Olayda geçen davranış örnekleri ve benzerlerinin son 6 ay içerisinde işyerinde yaşanma durumu hakkındaki değerlendirmeler	141	43,7	95	29,4	32	9,9	17	5,3	38	11,8	323	100	<b>2,12</b>
İtibarı zedeleyen Örnek Olayda geçen davranış örnekleri ve benzerlerinin son 6 ay içerisinde işyerinde yaşanma durumu hakkındaki değerlendirmeler	215	66,6	57	17,6	22	6,8	8	2,5	21	6,5	323	100	<b>1,64</b>
Dışlayan Örnek olayda geçen davranış örnekleri ve benzerlerinin son 6 ay içerisinde işyerinde yaşanma durumu hakkındaki değerlendirmeler	221	68,4	64	19,8	21	6,5	5	1,5	12	3,7	323	100	<b>1,52</b>
Sözlü, Yazılı, Görsel Saldırı Örnek olayda geçen davranış örnekleri ve benzerlerinin son 6 ay içerisinde işyerinde yaşanma durumu hakkındaki değerlendirmeler	305	94,7	11	3,4	0	0	1	0,3	5	1,5	322	100	<b>1,10</b>

Yukarıdaki tabloda daha önce açıklanan 28 kriter ve 4 faktörden oluşan yıldırma davranışlarını kapsayacak örnek olay davranışları yer almaktadır. Her bir örnek olay bir faktör içerisindeki yıldırma davranışlarını kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Örnek olayları anlatan toplam 4 paragraftan 3 tanesinde yer alan ifadeler olumlu cümleler kullanılarak hazırlanırken, 4. Örnek olay davranışlarında yer alan davranış örnekleri olumsuz davranışları içerecek şekilde hazırlanmıştır. Örnek olaylarda özellikle olumlu cümleler kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların yıldırma davranışlarının gerçekleşmeleri ile ilgili “Hemen Hemen Hergün” seçeneği işaretlemeleri gerekirken olumlu örnek olayların anlatıldığı paragraflarda, olumlu işlerin yapılmaması tam olarak “yıldırma” şeklinde algılanmasa da yıldırma ve benzeri olumsuz işyeri davranışı olarak değerlendirilebilir. Bundan dolayıdır ki örnek olayların anlatıldığı ilk üç paragrafta gerçekleşme sıklık derecesi olarak “Hiç” seçeneğini işaretleyenlerin değerlendirmeleri olumsuz bir işyeri davranışı olarak değerlendirilmiştir. Olumsuz ifadelerin kullanıldığı son örnek olay paragrafında ise “Hergün” sıklık derecesini işaretleyenlerin cevaplarının yıldırma ve benzeri olumsuz işyeri davranışı olabileceği değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların % 43,7 (141 kişi)'si yıldırma davranışlarını ölçen anket sorularının ilk 11 sorusuna karşılık gelen “İşe Yönelik Davranışlar” sorularını içeren faktör ile ilgili örnek olayda geçen işyeri davranışlarının ve benzerlerinin kendi işyerlerinde hiç karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir. İş hayatında karşılaşılması muhtemel bu işyeri davranışları ile hiç karşılaşılmaması işyerinde olumsuz davranışların karşılaşılma oranını artırmaktadır. Oysa çalışanların yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilmesi için oluşturulmuş bulunan anket sorularına verdikleri cevaplardan en çok % 30,7 ile yaptıkları işlerin ince ince izlendikleri sonucu çıkmaktadır. Yukarıdaki tabloda yer alan ifadeler çalışanların “ince ince izlenmeleri”nin zıddı olarak değerlendirilebilir. % 43,7 oranında bu davranışların ve benzerlerinin hiç yaşanmaması çalışanların yıldırma davranışlarına verdikleri cevapların doğruluğunu destekler niteliktedir. İlgili faktörün diğer sorularına verdikleri cevaplar ise çok daha düşük düzeydedir.

Araştırmaya katılan çalışanların % 66,6 (215 kişi)'si “İtibarı zedeleyen örnek olay davranışları” paragrafı içerisinde yer alan davranışların ve benzerlerinin; % 68,4 (221 kişi)'ü “dışlayan örnek olay davranışları” ve benzerlerinin kurumda “hiç” yaşanmadığını ifade etmişlerdir. Olumlu yüklemle ifade edilen ilk üç örnek olay davranışları ve benzerlerinin kurumda hiç yaşanmıyor olması, olumsuz bir çalışma ortamı olduğu yönünde fikir vermektedir. Sözlü-yazılı-görsel saldırılar şeklinde oluşturulan örnek olay ve davranışları ile ilgili kurumda “hergün” yaşandığını ifade edenler ise % 1,5 (5 kişi) olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanlardan bir tanesi kendi birimlerinde çalışan tik'i olan bir odacının bu durumdan rahatsız olduğunu ve birim değiştirmesine rağmen yöneticilerin bu durumdan haberlerini olmadığını ifade etmiştir. Bir başka katılımcı ise örnek olay ve benzeri davranışların genel olarak kişisel problemlerden kaynaklandığını ve bunun de özellikle idarecilere kişisel gelişim eğitimi ve takım çalışması gibi bireyin kendisini geliştirici eğitimlerin verilmesi gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanlardan bir tanesi sadece siyasi ve dini görüşü açısından yıldırma davranışına maruz kaldığını ifade etmiştir.



**Tablo 33. Yöneticilerin Örnek Olay Davranışlarını Değerlendirmeleri**

Yönetici Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışları ile ilgili Örnek Olaylar	Hiç		Ayda bir yada daha Nadir		Ayda İki yada Üç Kere		Haftada İki Kere		Hergün		Toplam		Ortalama
	1		2		3		4		5		Sayı	%	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
İşe yönelik Örnek Olayda geçen davranış örnekleri ve benzerlerinin son 6 ay içerisinde işyerinde yaşanma durumu hakkındaki yönetici değerlendirmeleri	13	22,8	11	19,3	12	21,1	9	15,8	12	21,1	57	100	<b>2,92</b>
İtibarı zedeleyen Örnek Olayda geçen davranış örnekleri ve benzerlerinin son 6 ay içerisinde işyerinde yaşanma durumu hakkındaki yönetici değerlendirmeleri	22	39,3	13	23,2	7	12,5	6	10,7	8	14,3	56	100	<b>2,37</b>
Dışlayan Örnek olayda geçen davranış örnekleri ve benzerlerinin son 6 ay içerisinde işyerinde yaşanma durumu hakkındaki yönetici değerlendirmeleri	19	33,3	22	38,6	5	8,8	4	7,0	7	12,3	57	100	<b>2,26</b>
Sözlü, Yazılı, Görsel Saldırı Örnek olayda geçen davranış örnekleri ve benzerlerinin son 6 ay içerisinde işyerinde yaşanma durumu hakkındaki yönetici değerlendirmeleri	57	100	-	-	-	-	-	-	-	-	57	100	<b>1</b>

Yukarıdaki tabloda yer alan ifadelerin her biri yöneticilerin işyerinde çalışanlarının karşılaştıklarını düşündükleri yıldırma davranışlarının her bir faktörünü oluşturmaktadır. “İşe Yönelik Davranışlar” başlığı altında yer alan örnek olay davranışları daha önceki 4 faktör ve 28 kriterden oluşan çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarını gösteren tablodaki ilk 11 kriteri kapsamaktadır. Soruların aynı şekilde sorularak katılımcılar tarafından tekrar gibi algılanmaması ve katılımcıların verdikleri cevapların tutarlılıklarını ölçebilmek amacıyla örnek olayda geçen ifadelerin her biri olumlu yüklem kullanılarak hazırlanmıştır. Bundan dolayı da örnek olayda geçen ifadeler olumlu olması nedeniyle yıldırma davranışlarını uğradıkları davranışlarla ilgili durumlarla “Hiç” karşılaşmadıklarını ifade etmeleri gerekmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 22,8 (13 kişi)’i “İşe Yönelik Faktör” ifadelerini olumlu yüklemlemlerle anlatan işyeri davranışları ile “hiç” karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir. Bunun tam tersi olanı yani “Hergün” işyerinde bu tür davranışlarla karşılaştıklarını ifade edenlerin oranı ise % 21,1 (12 kişi) olup, “Hiç” karşılaşmadığını ifade edenlere yakın sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Çalışanların “İtibarı zedeleyen davranışlar”ın anlatıldığı ikinci örnek olayda ise bu davranışlar işyerinde “hiç” karşılaşmadığını ifade edenlerin oranı % 39,3 (22 kişi)’tür. Çalışanların sadece % 14,3 (8 kişi)’ü işyerinde itibarlarını zedeleyen davranışlarla “hergün” karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. İşyerinde çalışanların itibarları ile ilgili

olaylarda yarıya yakınının hiç karşılaşmadıklarını ifade etmeleri çalışılan kurum açısından çok da olumlu olarak değerlendirilebilecek bir durum olarak gözükmemektedir.

Çalışanlarının “dışlayan davranışlar”ın yaşandığı ile ilgili olumlu olarak hazırlanan ifadelere “hiç” karşılaşmadığını ifade edenlerin oranı % 33,3 (19 kişi)’tür. Dışlayan davranış örnekleri ve benzerlerinin “hergün” gerçekleştiğini ifade edenlerin oranı % 12,3 (7 kişi)’tür. Aslında bu ifadeler çalışanlara kendilerini dışlayan davranışlar var mı? diye sorulduğunda belki de bu şekilde gerçekçi sonuçlar alınamayacaktır. Ancak çalışanları dışlayan davranışların tam tersi şekilde hazırlandığı zaman daha gerçekçi sonuçlar alınmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiği zaman önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Son örnek olayda ise çalışanların Sözlü-Görsel-Yazılı saldırılara uğrayıp uğramadığı ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler diğer üç örnek olaydan farklı olarak olumsuz yüklemle hazırlanmıştır. Bu örnek olayda geçen davranış örnekleri ve benzerlerinin ise işyerinde hiç karşılaşmadığı çalışanlar tarafından ifade edilmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri ana hipotez ve alt hipotezler olmak üzere iki bölüm halinde yer almaktadır. Aşağıda araştırma sürecinde yer alan ana hipotez ve alt hipotezler yer almaktadır: Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde yıldırma olarak değerlendirilen davranışların doğru bir şekilde anlaşılabilmesi ve ölçülebilmesi için araştırma anketinde yer alan yıldırma davranışlarını ölçen tüm soruların dikkate alınmasına önem verilmiştir. Bu kapsamda hipotez testleri yorumlanırken ilk olarak anket içerisinde kendilerine verilen yıldırma tanımı çerçevesinde araştırmaya katılanların yıldırma davranışlarına uğrayıp uğramadıkları ile ilgili soruya verdikleri cevaplar, daha sonra yıldırma davranışlarını ölçmeye yönelik daha önceden geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmış 4 faktör ve 28 kriterden oluşan araştırma anketine verilen cevapların çözümlenmesi yapılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılanların yıldırma davranışlarına gerçekten uğrayıp uğramadıklarını ölçen sorulardan bir tanesi de kurumdan ayrılmak isteyip istememeleri ile kurumdan ayrılma nedenleri arasında yıldırma seçeneğini önemseyip önemsememeleri de katılımcıların yıldırma davranışlarını nasıl algıladıkları

hakkında bilgi vermektedir. Araştırmaya katılanların işyerinde yaşadıkları yıldırma olarak adlandırılacak olumsuz davranışları rutin birer davranış olarak değerlendirip değerlendirmemeleri de yıldırma davranışlarının yorumlanmasında önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Benzer araştırmalardan farklı olarak yıldırma davranışlarının değerlendirilmesinde sadece çalışanların “yıldırma’ya uğrama” durumları değil; yıldırma davranışlarına uğramış bir kimsenin verebileceği muhtemel tepkileri de göz önünde bulundurularak, yıldırma davranışlarının doğru bir şekilde tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde T testi, Ki-Kare, Mann Whitney U ve One-Way ANOVA hipotez testlerinden yararlanılmıştır.

### **3.3.1. Araştırmanın Ana Hipotezi**

#### **3.3.1.1. Çalışan ile Yöneticilerin Yıldırma Davranışlarını Değerlendirmeleri**

Araştırmanın ana hipotezi aşağıda yer almaktadır.

Ho: Yıldırma olarak değerlendirilen davranışlar çalışanlar ve yöneticiler tarafından farklı algılanmamaktadır.

H1: Yıldırma olarak değerlendirilen davranışlar çalışanlar ve yöneticiler tarafından farklı algılanmaktadır.

Yıldırma davranışlarının hem mağdur pozisyonunda olan çalışanlar hem de saldırgan pozisyonunda olan yöneticiler tarafından değerlendirilmesi, sadece kurbanlar tarafından yıldırma davranışlarının değerlendirilmemesi açısından önemlidir. Böylece yıldırma davranışlarına uğrayanların subjektif değerlere göre cevaplandırmada bulunup bulunmadıkları da ortaya çıkacaktır. Yada yıldırma gibi hassas bir konunun muhatapları olan iki taraf açısından da nasıl değerlendirildiğine dair bilgilere ulaşılabilecektir. Araştırmaya katılan çalışanlara “Yıldırma davranışlarına maruz kalıyor musunuz?” şeklinde sorulan soruların aynısı yöneticilere “Çalışanlarınızın yöneticileri yada çalışma arkadaşları tarafından yıldırma davranışlarına uğradıklarını düşünüyor musunuz?” şeklinde sorulmuştur. Yöneticilere doğrudan “Yıldırma davranışlarını gerçekleştiriyor

musunuz?” şeklinde sorulsa idi objektif değerlendirmelerin olamayacağı düşünüldüğünden dolayı bu şekilde sorulmuştur.

**Tablo 34. Katılımcıların Pozisyonları ile Psikolojik Baskı'ya Uğramaları Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Pozisyon	Evet		Hayır		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%			
Pozisyon*Yıldırma'ya Uğrama	Yönetici	11	2,9	46	12,1	.450	1	.502
	Çalışan	51	13,4	273	71,7			

Yukarıdaki tabloda yıldırma davranışlarına uğradıklarını ifade eden çalışanlar ile yöneticileri tarafından yıldırma davranışlarına uğranılmış olduğunu düşünen yöneticilerin değerlendirmeleri yer almaktadır. Çalışanların kendi değerlendirmeleri ile yöneticilerin çalışanları hakkındaki değerlendirmeleri arasındaki ilişki için Ki-Kare hipotez testi sonuçları yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere iki değişken arasındaki ilişkiyi belirleyen anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan dolayı çalışanların yıldırma davranışlarına uğrama durumlarını değerlendirmeleri ile yöneticilerin çalışanlarını düşünerek yıldırma davranışlarına uğrayıp uğramadıklarını değerlendirmeleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Yıldırma davranışlarının daha çok dikey bir şekilde ve üstten asta doğru (Yıldırım ve Yıldırım, 2007: 1449; Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 79; Namie ve Namie, 2009: 25; Can, 2007; 205) gerçekleştiği düşünüldüğünde mağdur yada kurban pozisyonunda bulunan çalışan ile bu davranışları gerçekleştiren yada gerçekleştirenlerle aynı hiyerarşik düzeyde bulunan yöneticilerin değerlendirmelerinin alınması araştırma sonuçlarının tutarlı olması açısından önemlidir. Çalışanların yıldırma davranışlarına uğrama durumlarını subjektif bir şekilde değerlendirmelerini önleyebilmek için yıldırma gibi hassas bir konunun aynı zamanda diğer muhatabı olan yöneticiler tarafından da değerlendirilmesi önemlidir. Yukarıdaki tablodan ayrı olarak “yıldırma’ya uğrama” çalışanların kendi içerisinde (324 kişi), yöneticilerin de kendi içerisinde (57 kişi) değerlendirildiğinde “yıldırma’ya uğrayanların oranları” birbirine yakın rakamlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 15,7 (51 kişi)’si ile yöneticilerin % 19,3 (11 kişi)’ü “çalışanların yıldırma davranışlarına uğradıklarını” ifade etmişlerdir.

**Tablo 35. Katılımcıların Pozisyonları ile Yıldırma Davranışlarını Değerlendirmeleri**

Faktörler	No	İlişkili Değişkenler	Pozisyon	Hemen Hemen Hermin		Haftada İki Kere		Ayda İki Yada Üç Kere		Ayda Bir Yada Daha Nadir		Hiç		t Değeri	Asymp. Sig. (2-sided)
				Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
I. Boyut (Faktör): İşe Yönelik Davranışlar	1	Pozisyon * Yaptığım her iş ince ince izleniyor	Yönetici	18	4,8	6	1,6	5	1,3	15	4	12	3,2	-1,761	.079
			Çalışan	65	17,5	32	8,6	48	12,9	74	19,9	97	26,1		
	2	Pozisyon * Mesleki becerilerimin altında veya özsaygıma zarar veren işler yapmam isteniyor	Yönetici	3	0,8	0	0	4	1,1	10	2,6	39	10,3	.157	.875
			Çalışan	15	4	9	2,4	10	2,6	58	15,3	230	60,8		
	3	Pozisyon * Yaptığım her iş eleştiriliyor, hatalarım tekrar tekrar yüzüme vuruluyor	Yönetici	3	0,8	4	1,1	9	2,4	25	6,6	16	4,2	-6,840	<b>.000</b>
			Çalışan	3	0,8	4	1,1	13	3,4	80	21,2	220	58,4		
	4	Pozisyon * İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya saklanıyor	Yönetici	0	0	2	0,5	1	0,3	9	2,4	44	11,6	.486	.627
			Çalışan	4	1,1	6	1,6	13	3,4	55	14,5	245	64,6		
	5	Pozisyon * Soru ve taleplerim yantısız bırakılıyor	Yönetici	1	0,3	3	0,8	1	0,3	18	4,8	33	8,7	.741	.459
			Çalışan	10	2,6	4	1,1	24	6,3	58	15,3	226	59,8		
	6	Pozisyon * Yetiştirilmesi imkansız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor	Yönetici	0	0	4	1,1	4	1,1	18	4,7	30	7,9	.974	.331
		Çalışan	5	1,3	11	2,9	29	7,7	67	17,7	211	55,7			
7	Pozisyon * İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya sözüm kesiliyor	Yönetici	4	1,1	1	0,3	2	0,5	14	3,7	36	9,5	.790	.430	
		Çalışan	6	1,6	10	2,7	30	8	59	15,6	215	57			
8	Pozisyon * Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor	Yönetici	1	0,3	1	0,3	3	0,8	21	5,6	30	7,9	-1,512	.131	
		Çalışan	5	1,3	6	1,6	19	5	62	16,4	230	60,8			
9	Pozisyon * İşle ilgili öneri ve görüşlerim reddediliyor	Yönetici	3	0,8	0	0	5	1,3	16	4,2	33	8,7	-2,286	.077	
		Çalışan	2	0,5	5	1,3	17	4,5	76	20,1	222	58,6			
10	Pozisyon * Benimle başınırlıp çağınarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor	Yönetici	3	0,8	0	0	3	0,8	11	2,9	40	10,5	-1,252	.298	
		Çalışan	6	1,6	3	0,8	15	3,9	54	14,2	245	64,5			
11	Pozisyon * İşe ilişkin kararlarım sorgulanıyor	Yönetici	4	1,1	3	0,8	7	1,9	18	4,8	25	6,6	-3,746	<b>.004</b>	
		Çalışan	7	1,9	7	1,9	14	3,7	86	22,8	207	54,8			
II. Boyut (Faktör): İtibarı Zedeleyen Davranışlar	12	Pozisyon * Olumsuz mimik ve bakışlar yönetiliyor	Yönetici	2	0,5	1	0,3	7	1,9	16	4,2	31	8,2	-2,064	<b>.040</b>
			Çalışan	5	1,3	7	1,9	17	4,5	75	19,8	217	57,4		
	13	Pozisyon * Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor	Yönetici	1	0,3	0	0	1	0,3	9	2,4	46	12,2	.391	.696
			Çalışan	2	0,5	3	0,8	11	2,9	34	9	270	71,6		
	14	Pozisyon * Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor	Yönetici	2	0,5	0	0	2	0,5	9	2,4	44	11,7	-1,853	.154
		Çalışan	2	0,5	3	0,8	10	2,7	26	6,9	278	73,9			
15	Pozisyon * Dış görünüşümle, hal ve hareketlerle veya kusurlarımla alay ediliyor	Yönetici	2	0,5	0	0	1	0,3	5	1,3	49	12,9	-1,743	.223	
		Çalışan	2	0,5	2	0,5	2	0,5	23	6	297	77,4			
16	Pozisyon * Özel yaşamımla alay ediliyor	Yönetici	1	0,3	0	0	1	0,3	4	1,1	50	13,3	-1,256	.355	
		Çalışan	1	0,3	1	0,3	4	1,1	16	4,2	299	79,3			
III. Boyut (Faktör): Dışlayan Davranışlar	17	Pozisyon * İşyerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu tutuluyorum	Yönetici	4	1,1	0	0	3	0,8	22	5,8	28	7,4	-6,273	<b>.000</b>
			Çalışan	3	0,8	2	0,5	5	1,3	27	7,1	285	75,2		
	18	Pozisyon * İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor	Yönetici	3	0,8	0	0	2	0,5	12	3,2	40	10,6	-1,799	.145
			Çalışan	3	0,8	9	2,4	9	2,4	36	9,5	264	69,8		
	19	Pozisyon * İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağrılıyor	Yönetici	3	0,8	0	0	1	0,3	3	0,8	50	13,1	-1,714	.247
			Çalışan	2	0,5	3	0,8	4	1	23	6	292	76,6		
20	Pozisyon * Başarılarım, başkalarıncı sahipleniliyor	Yönetici	3	0,8	0	0	4	1,1	18	4,7	31	8,2	-2,069	<b>.039</b>	
		Çalışan	11	2,9	4	1,1	19	5	35	9,2	254	67			
21	Pozisyon * İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor	Yönetici	1	0,3	1	0,3	1	0,3	28	7,3	26	6,8	-8,497	<b>.000</b>	
		Çalışan	1	0,3	0	0	5	1,3	14	3,7	304	79,8			
22	Pozisyon * İş arkadaşlarımdan ayrı bir bölümde çalışmaya zorlanıyorum	Yönetici	2	0,5	0	0	4	1	19	5	32	8,4	-6,913	<b>.000</b>	
		Çalışan	2	0,5	1	0,3	4	1	8	2,1	309	81,1			
IV. Boyut (Faktör): Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	23	Pozisyon * Özel yaşamıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor	Yönetici	1	0,3	0	0	0	0	1	0,3	55	14,4	.845	.398
			Çalışan	0	0	0	0	3	0,8	10	2,6	311	81,6		
	24	Pozisyon * Siyasi ve dini görüşlerim nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef oluyorum	Yönetici	1	0,3	0	0	1	0,3	2	0,5	53	13,9	.064	.949
			Çalışan	1	0,3	2	0,5	7	1,8	23	6	291	76,4		
25	Pozisyon * Ofis içinde veya ofisimden gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum	Yönetici	0	0	0	0	2	0,5	6	1,6	49	12,9	.543	.587	
		Çalışan	3	0,8	3	0,8	5	1,3	12	3,1	301	79			
26	Pozisyon * Cinsel içerikli söz ve bakışlar yönetiliyor	Yönetici	0	0	0	0	0	0	0	0	57	15	.842	.400	
		Çalışan	0	0	1	0,3	1	0,3	3	0,8	319	83,7			
27	Pozisyon * Tehditkar söz ve davranışlar yönetiliyor	Yönetici	0	0	0	0	1	0,3	2	0,5	54	14,2	.016	.987	
		Çalışan	0	0	2	0,5	3	0,8	11	2,9	308	80,8			
28	Pozisyon * E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim ve yazılar gönderiliyor	Yönetici	0	0	0	0	0	0	0	0	57	15	.728	.467	
		Çalışan	0	0	1	0,3	0	0	3	0,8	320	84			

Yıldırma davranışlarını ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiş olunan yukarıdaki tabloda yer alan kriterlerin çalışanların kendilerini değerlendirmeleri ve yöneticilerin de çalışanların karşılaştıkları davranışlar açısından değerlendirmeleri açılarından karşılaştırılmaktadır. Yapılan T testi sonucu yıldırma davranışlarının çalışan ve yönetici görüşleri neticesinde değerlendirmelerinde 3, 11, 12, 17, 20, 21, 22 nolu kriterlerin değerlendirilmelerinde anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan iki değişken arasında

ilişki vardır. Toplam 28 kriterin bulunduğu tablodaki diğer kriterlerin değerlendirilmelerinde yönetici ve çalışanların değerlendirmelerinde istatistiki olarak herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Tabloda da görüldüğü üzere yönetici ve çalışanların değerlendirmeleri arasındaki ilişkiyi gösteren kriterler “İşe Yönelik Davranışlar”, “İtibarı Zedeleyen Davranışlar” ve “Dışlayan Davranışlar” faktörleri başlığı altında yer almaktadır. Bu faktörler altında yer alan kriterlerde çalışanlarla yöneticilerin benzer düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Özellikle “İşe Yönelik Davranışlar” faktörü altında yer alan davranışlar aynı zamanda yöneticilerin işlerle ilgili yönetim becerileri hakkında da ipucu vermektedir. Bir önceki değerlendirmede araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerin kendi görüşlerine göre “Psikolojik Baskı” ya uğrayıp uğramadıklarından ibaret olan soruya verilen cevaplar arasında herhangi bir ilişki bulunamamışken yıldırma davranışlarının yer aldığı yukarıdaki tabloda yer alan kriterlerin değerlendirilmesinde kısmen çalışanlar ve yöneticilerinin değerlendirmeleri arasında bir ilişkinin tespiti sözkonusudur.

**Tablo 36. Katılımcıların Pozisyonları ile Örnek Olayları Değerlendirmeleri**

İlişkili Değişkenler	Pozisyon	Hiç		Ayda Bir Yada Daha Nadir		Ayda İki Yada Üç Kere		Haftada İki Kere		Hergün		t Değeri	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Pozisyon* İşe yönelik Örnek Olay Davranışları ve benzerlerinin işyerinde yaşanma durumları hakkındaki değerlendirmeler	Yönetici	13	3,4	11	2,9	12	3,2	9	2,4	12	3,2	4,144	.000
	Çalışan	141	37,1	95	25	32	8,4	17	4,5	38	10		
Pozisyon * İtibarı zedeleyen Örnek Olay Davranışları ve benzerlerinin işyerinde yaşanma durumları hakkındaki değerlendirmeler	Yönetici	22	5,8	13	3,4	7	1,8	6	1,6	8	2,1	4,222	.001
	Çalışan	215	56,7	57	15	22	5,8	8	2,1	21	5,5		
Pozisyon * Dışlayan Örnek Olay Davranışları ve benzerlerinin işyerinde yaşanma durumları hakkındaki değerlendirmeler	Yönetici	19	5	22	5,8	5	1,3	4	1,1	7	1,8	5,034	.000
	Çalışan	221	58,2	64	16,8	21	5,5	5	1,3	12	3,2		
Pozisyon * Sözlü, Yazılı, Görsel Saldırlar Örnek Olay Davranışları ve benzerlerinin işyerinde yaşanma durumları hakkındaki değerlendirmeler	Yönetici	57	15	0	0	0	0	0	0	0	0	-1,453	.001
	Çalışan	305	80,5	11	2,9	0	0	1	0,3	5	1,3		

Yukarıdaki tabloda yer alan örnek olayların her biri bir önceki tabloda yer alan yıldırma davranışlarını oluşturan 4 faktörün her birini karşılayacak şekilde ilk üçü olumlu yüklem, ifadeler kullanılarak, dördüncü örnek olay davranışları da yine yıldırma davranışları tablosunda olduğu gibi olumsuz yüklem ve ifadelerle oluşturulmuştur. T testi sonucunda araştırmaya katılan çalışanların ve yöneticilerin değerlendirmelerinde

örnek olay davranışlarının değerlendirmelerinde anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan bir ilişkinin varlığı sözkonusudur.

**Tablo 37. Katılımcıların Pozisyonları ile İşten Ayrılma Düşünceleri Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Pozisyon	Evet		Hayır		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%			
Pozisyon*Kurumdan Ayrılma Düşüncesi	Yönetici	14	3,7	42	11,1	.227	1	.633
	Çalışan	91	23,9	233	61,3			

Yöneticiler ile çalışanların kurumdan ayrılma düşünceleri arasındaki ilişkiyi sorgulayan yukarıdaki tabloda Ki-Kare hipotez analizi sonucu anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Tabloda da görüldüğü üzere hem çalışanlar hem de yöneticiler arasında kurumdan ayrılmayı düşünenler yer almakta ancak her ikisi arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık sözkonusu olmamaktadır.

**Tablo 38. Katılımcıların Pozisyonları ile İşten Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Pozisyon	I. Derecede Önemli		II. Derecede Önemli		III. Derecede Önemli	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Pozisyon*Yıldırma Davranışları Tablosundaki Davranışlar	Yönetici	0	0	0	0	0	0
	Çalışan	2	1,9	1	1	0	0
Pozisyon*İşyerinde yaşanan psikolojik baskı	Yönetici	0	0	1	1	1	1
	Çalışan	4	3,8	0	0	6	5,8

Yıldırma davranışları mağdurlarının belirlenebilmesinde etkili olabilecek yöntemlerden bir tanesi de yıldırma davranışlarına maruz kalanların kurumdan ayrılmak istiyorlarsa, ayrılma nedeni olarak yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri olacaktır. Araştırmaya katılan yöneticilerin kurumdan ayrılma nedeni olarak yıldırma'yı değerlendirmeleri bir tanesi II. Derece ve bir tanesi de III. Derece olmak üzere toplam 2 kez olmuştur. Çalışanlardan ise toplam 13 kez kurumdan ayrılma nedeni olarak yıldırma gösterilmiştir.

**Tablo 39. Katılımcıların Pozisyonları ile Yıldırma'yı Rutin Olarak Değerlendirmeleri**

İlgili Değişkenler	Pozisyon	Evet		Hayır		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%			
Pozisyon*Yıldırma Davranışlarının Rutin Olarak Değerlendirilme Durumu	Yönetici	11	3,2	39	11,3	.885	1	.347
	Çalışan	49	14,2	247	71,4			

Yıldırma davranışlarının rutin bir işyeri davranışı olarak algılanmaları kurum kültürü hakkında bilgi verebileceği gibi çalışanların bundan rahatsızlık duymayacakları ve dolayısıyla bu tür olumsuz davranışların çözümü noktasında gayret sarfedilemeyeceği açısından ve araştırmaya katılanları bilinçlendirmek açısından önemlidir. Çalışanlar ile yöneticilerin işyerinde karşılaşılan yıldırma vb. olumsuz işyeri davranışlarını rutin birer davranış olarak değerlendirmeleri arasındaki ilişki Ki-Kare analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan dolayı herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Yukarıdaki tablo ve açıklamalarda da görüldüğü üzere çalışanlarla yöneticilerin “Piskolojik Baskı” ya uğradınız mı? sorusuna verdikleri cevaplar arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir. 28 yıldırma davranışının değerlendirildiği tabloda ise 7 tanesinde çalışanlarla yöneticilerin değerlendirmeleri arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanlarla yöneticilerin örnek olaylarda yer alan ifadeleri değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanlarla yöneticilerin işten ayrılma düşünceleri ve işten ayrılmalarında yıldırma davranışlarını bir neden olarak göstermeleri arasında da herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Yıldırma davranışlarının rutin, sıradan bir işyeri davranışı olarak değerlendirilmesinde de çalışanlarla yöneticiler arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere genel olarak çalışan ve yöneticilerin görüşleri arasında ilişki görülmemiş olsa da araştırma hipotezi kısmen kabul edilmiştir.



### 3.3.2. Araştırmanın Alt Hipotezleri

#### 3.3.2.1. Çalışanların Yıldırma Davranışlarını Kapsamlı Şekilde Değerlendirmeleri

Ho: Çalışanların yıldırma'ya uğramaları ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasında farklılık yoktur.

H2: Çalışanların yıldırma'ya uğramaları ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasında farklılık vardır.

Bu hipotezin değerlendirilmesinde çalışanların “Psikolojik Baskı'ya uğradınız mı?” sorusuna verdikleri cevaplar ile yıldırma davranışlarından oluşan 4 faktör ve 28 kriterden meydana gelen tabloda yer alanların yıldırma olarak değerlendirilebilecek sıklıkta olması arasındaki ilişkiye bakılacaktır. Çalışanların yıldırma kurbanı olarak değerlendirmelerinin yanında hangi sıklıkta yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını da doğru bir şekilde işaretlemeleri gerekmektedir. 28 adet yıldırma davranışının değerlendirilmesinde araştırmaya katılanların yıldırma kurbanı olarak değerlendirilebilmesi için “Hemen Hemen Hergün” veya “Haftada İki Kere” seçeneklerini işaretlemeleri gerekmektedir. Araştırmaya katılanların “Ayda iki yada üç kere” ve “Ayda bir yada daha nadir” seçeneklerini işaretlemeleri onların yıldırma davranışlarına uğradıklarını ancak yıldırma mağduru olarak değerlendirilemeyeceklerini göstermektedir. Aksi takdirde işyerinde yaşanan her türlü olumsuz davranış yıldırma olarak değerlendirilir. Oysa yıldırma davranışlarını belirleyen parametrelerin iyi analiz edilmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılanların hem psikolojik baskıya uğrama durumları hem de yıldırma davranışlarına verdikleri cevapların yıldırma olarak değerlendirilebilecek seçenekleri kapsamı gerekmektedir.

**Tablo 40. Çalışanların Yıldırma'ya Uğrama Durumu**

Çalışanların Yıldırma'ya Uğrama Durumları	Yıldırma'ya Uğrama	Çalışanlar	
		Sayı	%
	Evet	51	15,7
	Hayır	273	84,3
<b>Toplam</b>		<b>324</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanlara verilen “Psikolojik Baskı” tanımı kapsamında işyerinde yıldırma davranışlarına maruz kalıp kalmadıkları ile ilgili sorulara verdikleri cevapları gösteren yukarıdaki tabloya göre çalışanların % 15,7 (51 kişi)’si yıldırma’ya uğradıklarını; % 84,3 (273 kişi)’ü yıldırma’ya uğramadıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 41. Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Uğrama Sıklıkları**

Faktörler	No	İlgili Değişkenler	Yıldırma' ya Uğrama Durumu		Hemen Hemen Hergün		Haftada İki Kere		Ayda İki Yada Üç Kere		Ayda Bir Yada Daha Nadir		Hiçbir Zaman		t Değeri	Asymp. Sig. (2-sided)	
			Evet	Hayır	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
																	Sayı
I. Boyut (Faktör): İşe Yönelik Davranışlar	1	Yıldırma * Yaptığım her iş ince izleniyor	Evet	Hayır	13	4,1	7	2,2	11	3,5	12	3,8	7	2,2	-2,445	.015	
			52	16,5	25	7,9	37	11,7	62	19,6	90	28,5					
	2	Yıldırma * Mesleki becerilerimin altında veya özsaygıma zarar veren işler yapmam isteniyor	Evet	Hayır	7	2,2	2	0,6	5	1,6	12	3,7	24	7,5	-4,729	.001	
			8	2,5	7	2,2	5	1,6	46	14,3	206	64					
	3	Yıldırma * Yaptığım her iş eleştiriliyor, hatalarım tekrar tekrar yüzüme vuruluyor	Evet	Hayır	3	0,9	1	0,3	6	1,9	15	4,7	24	7,5	-4,970	.002	
			0	0	3	0,9	7	2,2	65	20,3	196	61,2					
	4	Yıldırma * İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya saklanıyor	Evet	Hayır	2	0,6	1	0,3	6	1,9	15	4,6	26	8	-4,215	.002	
			2	0,6	5	1,5	7	2,2	40	12,4	219	67,8					
	5	Yıldırma * Soru ve taleplerim yanıtız bırakılıyor	Evet	Hayır	5	1,6	3	0,9	8	2,5	15	4,7	20	6,2	-6,114	.000	
			5	1,6	1	0,3	16	5	43	13,4	206	64					
	6	Yıldırma * Yetiştirilmesi imkansız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor	Evet	Hayır	2	0,6	7	2,2	6	1,9	14	4,3	21	6,5	-4,822	.001	
3			0,9	4	1,2	23	7,1	53	16,4	190	58,8						
7	Yıldırma * İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya sözüm kesiliyor	Evet	Hayır	2	0,6	6	1,9	11	3,4	13	4,1	16	5	-6,299	.000		
		4	1,2	4	1,2	19	5,9	46	14,4	199	62,2						
8	Yıldırma * Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor	Evet	Hayır	4	1,2	5	1,6	6	1,9	16	5,0	18	5,6	-7,903	.000		
		1	0,3	1	0,3	13	4	46	14,3	212	65,8						
9	Yıldırma * İşle ilgili öneri ve görüşlerim reddediliyor	Evet	Hayır	1	0,3	4	1,2	8	2,5	18	5,6	18	5,6	-6,865	.000		
		1	0,3	1	0,3	9	2,8	58	18,0	204	63,4						
10	Yıldırma * Benimle bağımlı çağırılarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor	Evet	Hayır	4	1,2	1	0,3	6	1,9	16	5,0	23	7,1	-6,021	.000		
		2	0,3	2	0,6	9	2,8	38	11,8	222	68,7						
11	Yıldırma * İşe ilişkin kararlarım sorgulanıyor	Evet	Hayır	2	0,6	4	1,2	2	0,6	19	5,9	22	6,9	-3,338	.010		
		5	1,6	3	0,9	12	3,7	67	20,9	185	57,6						
II. Boyut (Faktör): İtibarı Zedeleyen Davranışlar	12	Yıldırma * Olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor	Evet	Hayır	3	0,9	5	1,6	6	1,9	19	5,9	16	5	-7,130	.000	
			2	0,6	2	0,6	11	3,4	56	17,4	201	62,6					
	13	Yıldırma * Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor	Evet	Hayır	1	0,3	2	0,6	2	0,6	9	2,8	33	10,3	-3,202	.033	
			1	0,3	1	0,3	9	2,8	25	7,8	237	74,1					
	14	Yıldırma * Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor	Evet	Hayır	1	0,3	2	0,6	6	1,9	7	2,2	31	9,7	-5,468	.002	
			1	0,3	1	0,3	4	1,3	19	6	247	77,4					
	15	Yıldırma * Dış görünüşümle, hal ve hareketimle veya kusurlarımla alay ediliyor	Evet	Hayır	1	0,3	1	0,3	2	0,6	5	1,5	42	13	-3,044	.061	
			1	0,3	1	0,3	0	0	18	5,6	253	78,1					
	16	Yıldırma * Özel yaşamımla alay ediliyor	Evet	Hayır	1	0,3	1	0,3	1	0,3	5	1,6	40	12,5	-3,635	.054	
			0	0	0	0	3	0,9	11	3,4	259	80,7					
	III. Boyut (Faktör): Dışlayan Davranışlar	17	Yıldırma * İşyerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu tutuluyorum	Evet	Hayır	2	0,6	0	0	2	0,6	12	3,7	33	10,2	-4,388	.007
				1	0,3	2	0,6	3	0,9	15	4,7	252	78,3				
18		Yıldırma * İşyerinde sanki yokmuş gibi davranılıyor	Evet	Hayır	1	0,3	4	1,2	4	1,2	8	2,5	31	9,7	-3,925	.008	
			2	0,6	5	1,6	5	1,6	28	8,7	233	72,6					
19		Yıldırma * İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağırılıyor	Evet	Hayır	1	0,3	2	0,6	1	0,3	8	2,5	39	12	-3,646	.024	
			1	0,3	1	0,3	3	0,9	15	4,6	253	78,1					
20		Yıldırma * Başarılarım, başkalarınca sahipleniliyor	Evet	Hayır	2	0,6	2	0,6	10	3,1	14	4,3	23	7,1	-4,743	.000	
			9	2,8	2	0,6	9	2,8	21	6,5	231	71,5					
21		Yıldırma * İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor	Evet	Hayır	0	0	0	0	1	0,3	2	0,6	48	14,8	.162	.858	
			1	0,3	0	0	4	1,2	12	3,7	256	79					
22		Yıldırma * İş arkadaşlarımdan ayrı bir bölümde çalışmaya zorlanıyorum	Evet	Hayır	1	0,3	0	0	2	0,6	3	0,9	45	13,9	-2,353	.125	
	1		0,3	1	0,3	2	0,6	5	1,5	264	81,5						
IV. Boyut (Faktör): Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	23	Yıldırma *Özel yaşamıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor	Evet	Hayır	0	0	0	0	2	0,6	4	1,2	45	13,9	-3,313	.058	
			0	0	0	0	1	0,3	6	1,9	266	82,1					
	24	Yıldırma *Siyasi ve dini görüşlerim nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef oluyorum	Evet	Hayır	0	0	2	0,6	4	1,2	8	2,5	37	11,4	-4,671	.005	
			1	0,3	0	0	3	0,9	15	4,6	254	78,4					
	25	Yıldırma * Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum	Evet	Hayır	2	0,6	3	0,9	2	0,6	3	0,9	41	12,7	-4,855	.012	
			1	0,3	0	0	3	0,9	9	2,8	260	80,2					
	26	Yıldırma *Cinsel içerikli söz ve bakışlar yöneltiliyor	Evet	Hayır	0	0	1	0,3	1	0,3	0	0	49	15,1	-2,603	.221	
			0	0	0	0	0	0	3	0,9	270	83,3					
	27	Yıldırma * Tehditkar söz ve davranışlar yöneltiliyor	Evet	Hayır	0	0	1	0,3	1	0,3	5	1,5	44	13,6	-2,817	.073	
			0	0	1	0,3	2	0,6	6	1,9	264	81,5					
	28	Yıldırma * E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim ve yazılar gönderiliyor	Evet	Hayır	0	0	1	0,3	0	0	0	0	50	15,4	-1,639	.423	
			0	0	0	0	0	0	3	0,9	270	83,3					

Yukarıdaki tabloda “yıldırma”ya uğradığını ifade eden çalışanların yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişkiyi gösteren veriler yer almaktadır. Yapılan T testi sonucu sadece 15, 16, 21, 22, 23, 26, 27 ve 28 nolu kriterlerin anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan dolayı çalışanların “yıldırma’ya uğrama” sorusuna verdikleri cevaplar ile “yıldırma davranışlarını belirleyen kriterler”e verdikleri cevaplar açısından bir ilişki tespit edilememiştir. Bu 8 yıldırma davranışı dışında yer alan 20 davranış örneğine verilen cevaplar ile çalışanların yıldırma’ya uğradıklarını düşünmeleri arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların yıldırma’ya uğradıklarını ifade etmeleri ile yıldırma davranışlarını da değerlendirirken yıldırma’ya uğramış şekilde değerlendirmelerde bulunmaları katılımcıların verdikleri cevapların tutarlılığını gösterdiğinden H2 hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma sonuçlarının doğru yorumlanabilmesi açısından bu şekilde bir sonucun çıkması önemlidir.

**Tablo 42. Çalışanların Yıldırma'ya Uğramaları ile Örnek Olayları Değerlendirmeleri**

İlgili Değişkenler	Yıldırma'ya Uğrama Durumu	Hiç		Ayda bir yada daha nadir		Ayda iki yada üç kere		Haftada İki Kere		Hergün		t Değeri	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Yıldırma*İşe yönelik Örnek Olay Davranışları ve benzerlerinin değerlendirilmeleri	Evet	26	8	14	4,3	6	1,9	2	0,6	3	0,9	-1,501	.134
	Hayır	115	35,6	81	25,1	26	8	15	4,6	35	10,8		
Yıldırma * İtibarı zedeleyen Örnek Olay Davranışları ve benzerlerinin değerlendirilmeleri	Evet	38	11,8	5	1,5	2	0,6	2	0,6	4	1,2	-268	.789
	Hayır	177	54,8	52	16,1	20	6,2	6	1,9	17	5,3		
Yıldırma * Dışlayan Örnek Olay Davranışları ve benzerlerinin değerlendirilmeleri	Evet	37	11,5	8	2,5	3	0,9	1	0,3	2	0,6	-267	.789
	Hayır	184	57	56	17,3	18	5,6	4	1,2	10	3,1		
Yıldırma * Sözlü, Yazılı, Görsel Saldırlar Örnek Olay Davranışları ve benzerlerinin değerlendirilmeleri	Evet	45	14	0	0	3	0,9	1	0,3	1	0,3	1,327	.185
	Hayır	260	80,7	0	0	8	2,5	0	0	4	1,2		

Yukarıdaki tabloda yıldırma davranışlarının her bir faktörünü ifade edecek şekilde hazırlanan örnek olay davranışları ile çalışanların yıldırma’ya uğrama durumları arasındaki ilişkiyi gösteren veriler yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere T testi sonucu iki değişken arasındaki anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan dolayı herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 43. Çalışanların Yıldırma'ya Uğramaları ile Kurumdan Ayrılma Düşünceleri**

İlgili Değişkenler	Yıldırma'ya Uğrama Durumu	Evet		Hayır		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%			
Yıldırma*Kurumdan Ayrılma Düşüncesi	Evet	21	6,5	70	21,6	5,135	1	<b>.023</b>
	Hayır	30	9,3	203	62,7			

Araştırmaya katılan çalışanların yıldırma'ya uğradıklarını düşünmeleri ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasında ilişkinin tespit edilmiştir. Ki-Kare hipotez testi sonucu yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan dolayı iki değişken arasında ilişkinin varlığından söz edilebilir. Yıldırma'ya uğradığını ifade eden 21 kişi (% 6,5) aynı zamanda kurumdan ayrılmak istemektedir. Yıldırma davranışlarına uğradığını ifade eden 30 kişi (% 9,3) ise kurumdan ayrılmak istememektedir.

**Tablo 44. Çalışanların Yıldırma'ya Uğramaları ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki**

No	İlgili Değişkenler	Yıldırma'ya Uğrama	I. Derecede		II. Derecede		III. Derecede	
			Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1	Yıldırma*Yıldırma Davranışlarının Yer Aldığı Tablo	Evet	2	2,1	1	1	0	0
		Hayır	0	0	0	0	0	0
2	Yıldırma*Askerlik, emeklilik, evlilik vb. özel hayatta meydana gelen değişiklikler	Evet	0	0	0	0	1	1
		Hayır	4	4,1	5	5,2	1	1
3	Yıldırma*Sağlık problemleri	Evet	1	1	1	1	0	0
		Hayır	1	1	1	1	0	0
4	Yıldırma*Yöneticilerin ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı davranışları	Evet	1	1	0	0	2	2,1
		Hayır	0	0	0	0	0	0
5	Yıldırma*Statü değişikliğinin getirdiği bir zaruret (Örneğin, Sözleşmeliden memuriyete geçiş vb.)	Evet	1	1	0	0	0	0
		Hayır	16	16,5	3	3,1	2	2,1
6	Yıldırma*Ekonomik nedenler	Evet	5	5,2	2	2,1	0	0
		Hayır	6	6,2	8	8,2	10	10,3
7	Yıldırma*Bireysel Kariyer Planlaması	Evet	4	4,1	2	2,1	2	2,1
		Hayır	27	27,8	9	9,3	3	3,1
8	Yıldırma*Çalışanlar arasında iletişim sorunlarının olması	Evet	1	1	2	2,1	1	1
		Hayır	0	0	1	1	4	4,1
9	Yıldırma*Terfi ve yükselme olanaklarının hiç olmaması yada adil olmaması	Evet	3	3,1	8	8,2	4	4,1
		Hayır	13	13,4	18	18,6	12	12,4
10	Yıldırma*Sosyal olanakların (kreş, lojman, servis vb) yetersizliği	Evet	0	0	1	1	2	2,1
		Hayır	1	1	1	1	2	2,1
11	Yıldırma*Yöneticilerin yönetim tarzlarından memnuniyetsizlik (kararlara katmama, adil/dürüst davranmama)	Evet	2	2,1	6	6,2	2	2,1
		Hayır	0	0	7	7,2	7	7,2
12	Yıldırma*İşyerinde Yaşanan Yıldırma	Evet	2	2,1	0	0	5	5,2
		Hayır	2	2,1	0	0	2	2,1

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan çalışanların yıldırma'ya uğrama durumları ile işten ayrılma nedenleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. İşten ayrılma nedenleri arasında farklı şekillerde ifadelendirilmiş iki ayrı yerde yıldırma'nın kendisine yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların gerçekten yıldırma nedeniyle mi kurumdan ayrılmak istedikleri ile ilgili daha doğru bilgilere ulaşabilmek amacıyla böyle bir yöntem seçilmiştir. Yukarıdaki tablo'da görüldüğü üzere kurumdan ayrılma nedenleri arasında ilk olarak yıldırma davranışlarının yer aldığı tablo kastedilerek kurumdan ayrılma nedeni olup olmadığı sorulmuştur. Aynı tablonun son sırasında da doğrudan psikolojik baskı nedeniyle kurumdan ayrılmayı düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur. Psikolojik baskı kavramı doğrudan kullanıldığı için bundan dolayı kurumdan ayrılmak isteyenler sayısı olarak daha fazla gözükmektedirler. Tablodaki verilerden de anlaşılacağı üzere yıldırma davranışlarına uğradıklarını ifade eden çalışanların bir kısmı kurumdan ayrılma nedeni olarak yıldırma'yı işaretlemişlerdir. Ancak kendisini yıldırma mağduru

olarak gören hemen hemen herkesin bu seçenekleri değerlendirmeleri gerekirken bu sayının yetersiz durumda olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 45. Yıldırma'ya Uğrama ile Yıldırma Davranışlarını Rutin Olarak Değerlendirme**

İlgili Değişkenler	Yıldırma'ya Uğrama Durumu	Evet		Hayır		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%			
Yıldırma*Yıldırma Davranışlarının Rutin Olarak Değerlendirme Durumu	Evet	15	5,1	34	11,5	8,401	1	<b>.004</b>
	Hayır	34	11,5	213	72			

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere yıldırma'ya uğradığını ifade edenler ile işyerinde meydana gelen yıldırma davranışlarını rutin olarak değerlendirme arasındaki ilişki Ki-Kare analizi yapılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan iki değişken arasında bir ilişkinin varlığından sözedilebilir. Yıldırma'ya uğradığını söyleyen 15 kişi (% 5,1) işyerinde meydana gelen olumsuz davranışları rutin birer davranış olarak değerlendirmektedir. Yıldırma'ya uğramadığını ifade eden 34 kişi (% 11,5) de işyerinde meydana gelen olumsuz davranışları işyerinin kendisinden olan, rutin birer davranış olarak değerlendirmektedirler.

Bu sonuçla H2 hipotezi kabul edilmektedir. Çünkü psikolojik baskı tanımına bakarak psikolojik baskıya uğradığını ifade edenlerin aynı zamanda yıldırma davranışlarından oluşan 28 kriterin yer aldığı davranış örneklerinden sadece 15, 16, 21, 22, 23, 26, 27 ve 28 nolu kriterler arasında bir ilişki bulunamamış diğer 20 kriter ile ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların psikolojik baskıya uğradıklarını ifade etmeleri ile psikolojik baskıyı tanımlamada kullanılan her bir davranış örneklerini de psikolojik baskıya uğramaları paralelinde işaretlemeleri araştırmanın tutarlılığı açısından önemlidir. Psikolojik baskıya uğrama ile örnek olaylarda geçen davranış örnekleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Psikolojik baskıya uğrama ile kurumdan ayrılma düşüncesi arasında da bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Genel olarak psikolojik baskıya uğradığını ifade eden çalışanlar, araştırma anketinde yer alan psikolojik baskı ile ilgili diğer ifadeleri de tutarlı bir şekilde değerlendirmişlerdir.

### 3.3.2.2. Yönetim Becerileri ile Yıldırma Davranışlarının Değerlendirilmesi

Ho: Yıldırma davranışlarının gerçekleşmesi ile yöneticilerin yönetim becerileri arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H3: Yıldırma davranışlarının gerçekleşmesi ile yöneticilerin yönetim becerileri arasında ilişki vardır.

**Tablo 46. Yıldırma'ya Uğrama ile Yöneticilerin Yönetim Becerileri Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Yıldırma'ya Uğrama	Çok Kötü		Kötü		Orta		İyi		Çok İyi		Toplam		t Değeri	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Yıldırma*Yapılacak işleri Planlama	Evet	2	0,6	7	2,2	21	6,5	20	6,2	1	0,3	323	100	-4,185	.000
	Hayır	6	1,9	11	3,4	70	21,7	140	43,3	45	13,9				
Yıldırma*İşleri ve çalışacakları Örgütme / Organize etme	Evet	2	0,6	7	2,2	29	9,0	12	3,7	1	0,3	323	100	-4,670	.000
	Hayır	7	2,2	13	4,0	83	25,7	126	39,0	43	13,3				
Yıldırma*İnsan Kaynakları Yönetimi (eğitim, performans, motivasyon vb)	Evet	4	1,2	13	4,0	24	7,4	9	2,8	1	0,3	323	100	-4,341	.000
	Hayır	10	3,1	34	10,5	87	26,9	105	32,5	36	11,1				
Yıldırma*Çalışanları bir hedefe Yönelme	Evet	3	0,9	17	5,3	19	5,9	10	3,1	1	0,3	322	100	-4,703	.000
	Hayır	6	1,9	37	11,5	87	27,0	110	34,2	32	9,9				
Yıldırma*Çalışanlar arasında koordineli çalışmayı sağlayacak Eşgüdümleme	Evet	2	0,6	17	5,2	20	6,2	11	3,4	1	0,3	324	100	-3,905	.000
	Hayır	8	2,5	37	11,4	94	29,0	105	32,4	29	9,0				
Yıldırma*Yapılan işleri Denetleme	Evet	0	0,0	5	1,5	18	5,6	24	7,4	4	1,2	324	100	-2,608	.010
	Hayır	3	0,9	12	3,7	64	19,8	135	41,7	59	18,2				
Yıldırma*Hangi işlerin yapılacağına Karar Verme	Evet	1	0,3	8	2,5	17	5,3	22	6,8	2	0,6	322	100	-4,147	.000
	Hayır	3	0,9	9	2,8	66	20,5	147	45,7	47	14,6				
Yıldırma*Çalışanları ile arasındaki İletişim	Evet	4	1,2	10	3,1	19	5,9	15	4,6	3	0,9	323	100	-3,750	.000
	Hayır	6	1,9	32	9,9	70	21,7	113	35,0	51	15,8				
Yıldırma*Yeni fikir ve proje geliştirmedeki Yaratıcılık	Evet	2	0,6	15	4,7	17	5,3	15	4,7	1	0,3	322	100	-3,493	.001
	Hayır	6	1,9	38	11,8	89	27,6	95	29,5	44	13,7				
Yıldırma*Etkin ve verimli Zaman Yönetimi	Evet	3	0,9	9	2,8	22	6,8	15	4,7	1	0,3	322	100	-3,654	.000
	Hayır	5	1,6	27	8,4	87	27,0	122	37,9	31	9,6				
Yıldırma*Stres Yönetimi	Evet	9	2,8	16	5,0	16	5,0	10	3,1	0	0,0	321	100	-4,152	.000
	Hayır	10	3,1	64	19,9	89	27,7	87	27,1	20	6,2				
Yıldırma*Çatışma Yönetimi	Evet	6	1,9	13	4,0	19	5,9	12	3,7	1	0,3	321	100	-4,171	.000
	Hayır	7	2,2	35	10,9	105	32,7	91	28,3	32	10,0				

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere genel olarak çalışanların yıldırma davranışlarına uğradıklarını düşünmeleri ile yöneticilerinin yönetim becerileri arasında ilişki olduğu görülmektedir. T testi ile yöneticiler için geçerli olan toplam 12 adet yönetim becerisi ile çalışanların yıldırma davranışlarına uğramaları arasındaki ilişkiyi belirleyen anlamlılık seviyesi genel olarak  $p < 0,05$  olduğundan iki değişken arasındaki ilişkinin varlığından sözedilebilir. Bu sonuca göre H3 hipotezi kabul edilmektedir.

Çalışanların yıldırma davranışlarına uğramaları ile yöneticilerin yönetim becerilerini değerlendirmeleri arasındaki ilişki, kurumda çalışan yöneticilerin yönetim becerilerini

geliştirici çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir. Araştırma sonuçları bölümünde yönetim becerileri bölümünde de açıklanan verilerden anlaşılacağı üzere yöneticilerin yönetim becerilerinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan çalışanlarla yöneticiler benzer değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Bu da yöneticilerin yönetim becerilerinin sadece yönetilen pozisyonunda olan çalışanlar tarafından değil aynı zamanda yöneten pozisyonunda olan yöneticilerin bizzat kendileri tarafından da eğitilmesi gereken şekilde düşük oranda olduğunu göstermektedir.

#### **3.3.2.3. Yönetim Becerileri ile Çalışanların Kurumdan Ayrılma Düşünceleri**

Ho: Yöneticilerin yönetim becerileri ile çalışanların kurumdan ayrılma düşünceleri arasında ilişki yoktur.

H4: Yöneticilerin yönetim becerileri ile çalışanların kurumdan ayrılma düşünceleri arasında ilişki vardır.



**Tablo 47. Kurumdan Ayrılma Düşüncesi ile Yöneticilerin Yönetim Becerileri Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Yıldırma'ya Uğrama	Çok Kötü		Kötü		Orta		İyi		Çok İyi		Toplam		t Değeri	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Kurumdan Ayrılma*Yapılacak işleri Planlama	Evet	2	0,6	9	2,8	35	10,8	37	11,5	8	2,5	323	100	-3,065	<b>.002</b>
	Hayır	6	1,9	9	2,8	56	17,3	123	38,1	38	11,8				
Kurumdan Ayrılma*İşleri ve çalışacakları Örgütlenme / Organize etme	Evet	2	0,6	13	4,0	42	13,0	28	8,7	6	1,9	323	100	-4,227	<b>.000</b>
	Hayır	7	2,2	7	2,2	70	21,7	110	34,1	38	11,8				
Kurumdan Ayrılma*İnsan Kaynakları Yönetimi (eğitim, performans, motivasyon vb)	Evet	5	1,5	19	5,9	36	11,1	27	8,4	4	1,2	323	100	-3,225	<b>.001</b>
	Hayır	9	2,8	28	8,7	75	23,2	87	26,9	33	10,2				
Kurumdan Ayrılma*Çalışanları bir hedefe Yönelme	Evet	2	0,6	24	7,5	42	13,0	20	6,2	3	0,9	322	100	-4,498	<b>.000</b>
	Hayır	7	2,2	30	9,3	64	19,9	100	31,1	30	9,3				
Kurumdan Ayrılma*Çalışanlar arasında koordineli çalışmayı sağlayacak Eşgüdümleme	Evet	3	0,9	23	7,1	41	12,7	20	6,2	4	1,2	324	100	-3,899	<b>.000</b>
	Hayır	7	2,2	31	9,6	73	22,5	96	29,6	26	8,0				
Kurumdan Ayrılma*Yapılan işleri Denetleme	Evet	1	0,3	4	1,2	31	9,6	40	12,3	15	4,6	324	100	-1,412	.159
	Hayır	2	0,6	13	4,0	51	15,7	119	36,7	48	14,8				
Kurumdan Ayrılma*Hangi işlerin yapılacağına Karar Verme	Evet	1	0,3	6	1,9	30	9,3	42	13,0	12	3,7	322	100	-1,571	.117
	Hayır	3	0,9	11	3,4	53	16,5	127	39,4	37	11,5				
Kurumdan Ayrılma*Çalışanları ile arasındaki İletişim	Evet	3	0,9	17	5,3	36	11,1	26	8,0	9	2,8	323	100	-3,470	<b>.001</b>
	Hayır	7	2,2	25	7,7	53	16,4	102	31,6	45	13,9				
Kurumdan Ayrılma*Yeni fikir ve proje geliştirmedeki Yaratıcılık	Evet	2	0,6	24	7,5	37	11,5	21	6,5	6	1,9	322	100	-4,013	<b>.000</b>
	Hayır	6	1,9	29	9,0	69	21,4	89	27,6	39	12,1				
Kurumdan Ayrılma*Etkin ve verimli Zaman Yönetimi	Evet	4	1,2	12	3,7	36	11,2	32	9,9	5	1,6	322	100	-2,660	<b>.008</b>
	Hayır	4	1,2	24	7,5	73	22,7	105	32,6	27	8,4				
Kurumdan Ayrılma*Stres Yönetimi	Evet	6	1,9	26	8,1	33	10,3	23	7,2	3	0,9	321	100	-1,755	.080
	Hayır	13	4,0	54	16,8	72	22,4	74	23,1	17	5,3				
Kurumdan Ayrılma*Çatışma Yönetimi	Evet	5	1,6	19	5,9	40	12,5	24	7,5	3	0,9	321	100	-3,331	<b>.001</b>
	Hayır	8	2,5	29	9,0	84	26,2	79	24,6	30	9,3				

Yukarıdaki tabloda çalışan görüşlerine göre yöneticilerin yönetim becerileri ile çalışanların kurumdan ayrılma düşünceleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların kurumdan ayrılmayı düşünmeleri ile yöneticilerinin yönetim becerileri arasında ilişkinin varlığı görülmektedir. T testi sonucu yöneticilerin yönetim becerilerinden sadece “Yapılan İşleri Denetleme”, “Hangi İşlerin Yapılacağına Karar Verme” ve “Stres Yönetimi” ile çalışanların “Kurumdan Ayrılma Düşünceleri” arasında anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan dolayı istatistiksel olarak bir ilişki tespit edilememiştir. Geriye kalan toplam 9 yönetim becerisi ile çalışanların kurumdan ayrılma düşünceleri arasında anlamlı bir

ilişkinin varlığı görülmektedir. Çalışanların kurumdan ayrılma düşünceleri ile yöneticilerin yönetim becerileri arasında ilişkinin olması kurum yöneticileri tarafından ciddi bir şekilde değerlendirilmesi gereken bir konudur. Yetişmiş, kurum bünyesini tanıyan çalışanların kurumdan ayrılmaları kurumun personel maliyetini de artıracığından yöneticilerin yönetim becerilerini geliştirici programların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırma sonucuna genel olarak bakıldığı zaman H4 hipotezi kabul edilebilir.

#### **3.3.2.4. Yönetim Becerileri ile Yıldırma'nın Rutin Olarak Değerlendirilmeleri**

Ho: Yöneticilerin yönetim becerileri ile yıldırma davranışlarının 'rutin' bir davranış olarak değerlendirilmeleri arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H5: Yöneticilerin yönetim becerileri ile yıldırma davranışlarının 'rutin' bir davranış olarak değerlendirilmeleri arasında ilişki vardır.

**Tablo 48. Yöneticilerin Yönetim Becerileri ile Yıldırma Davranışlarının “Rutin” Olarak Değerlendirilmeleri**

İlgili Değişkenler	Yıldırma'ya Uğrama	Çok Kötü		Kötü		Orta		İyi		Çok İyi		Toplam	t Değeri	Asymp. Sig. (2-sided)	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%				
Yapılacak işleri Planlama*Yıldırmanın Rutin Olarak Değerlendirilmesi	Evvet	2	0,7	4	1,4	22	7,5	15	5,1	5	1,7	295	100	-2,673	<b>.008</b>
	Hayır	6	2,0	13	4,4	61	20,7	130	44,1	37	12,5				
İşleri ve çalışacakları Örgütlemeye / Organize etme*Yıldırmanın Rutin Olarak Değerlendirilmesi	Evvet	2	0,7	4	1,4	26	8,8	11	3,7	5	1,7	295	100	-2,443	<b>.015</b>
	Hayır	7	2,4	16	5,4	77	26,1	110	37,3	37	12,5				
İnsan Kaynakları Yönetimi (eğitim, performans, motivasyon vb)*Yıldırmanın Rutin Olarak Değerlendirilmesi	Evvet	2	0,7	14	4,7	19	6,4	9	3,1	4	1,4	295	100	-2,685	<b>.008</b>
	Hayır	12	4,1	29	9,8	81	27,5	98	33,2	27	9,2				
Çalışanları bir hedefe Yöneltilme*Yıldırmanın Rutin Olarak Değerlendirilmesi	Evvet	2	0,7	11	3,7	20	6,8	14	4,7	2	0,7	295	100	-2,033	<b>.043</b>
	Hayır	7	2,4	42	14,2	76	25,8	95	32,2	26	8,8				
Çalışanlar arasında koordineli çalışmayı sağlayacak Esgüdümleme*Yıldırmanın Rutin Olarak Değerlendirilmesi	Evvet	3	1,0	15	5,1	18	6,1	11	3,7	2	0,7	296	100	-3,360	<b>.001</b>
	Hayır	7	2,4	36	12,2	86	29,1	92	31,1	26	8,8				
Yapılan işleri Denetleme*Yıldırmanın Rutin Olarak Değerlendirilmesi	Evvet	1	0,3	7	2,4	15	5,1	23	7,8	3	1,0	296	100	-3,589	<b>.000</b>
	Hayır	2	0,7	10	3,4	58	19,6	124	41,9	53	17,9				
Hangi işlerin yapılacağına Karar Verme*Yıldırmanın Rutin Olarak Değerlendirilmesi	Evvet	1	0,3	4	1,4	21	7,1	17	5,8	6	2,0	295	100	-2,675	<b>.008</b>
	Hayır	3	1,0	12	4,1	53	18,0	138	46,8	40	13,6				
Çalışanları ile arasındaki İletişim*Yıldırmanın Rutin Olarak Değerlendirilmesi	Evvet	1	0,3	14	4,7	17	5,8	12	4,1	5	1,7	295	100	-3,030	<b>.003</b>
	Hayır	9	3,1	24	8,1	66	22,4	105	35,6	42	14,2				
Yeni fikir ve proje geliştirmedeki Yaratıcılık*Yıldırmanın Rutin Olarak Değerlendirilmesi	Evvet	2	0,7	16	5,4	21	7,1	8	2,7	2	0,7	294	100	-4,400	<b>.000</b>
	Hayır	6	2,0	32	10,9	77	26,2	92	31,3	38	12,9				
Etkin ve verimli Zaman Yönetimi*Yıldırmanın Rutin Olarak Değerlendirilmesi	Evvet	2	0,7	12	4,1	22	7,5	11	3,7	1	0,3	294	100	-4,278	<b>.000</b>
	Hayır	6	2,0	22	7,5	79	26,9	112	38,1	27	9,2				
Stres Yönetimi*Yıldırmanın Rutin Olarak Değerlendirilmesi	Evvet	2	0,7	19	6,5	22	7,5	5	1,7	1	0,3	293	100	-2,826	<b>.005</b>
	Hayır	16	5,5	53	18,1	78	26,6	81	27,6	16	5,5				
Çatışma Yönetimi*Yıldırmanın Rutin Olarak Değerlendirilmesi	Evvet	3	1,0	16	5,4	19	6,5	8	2,7	3	1,0	294	100	-3,553	<b>.000</b>
	Hayır	10	3,4	28	9,5	94	32,0	86	29,3	27	9,2				

Yukarıdaki tabloda yer alan veriler çalışanların yöneticilerinin yönetim becerileri ile işyerinde karşılaştıkları yıldırma ve benzeri olumsuz davranışları rutin birer davranış olarak değerlendirmeleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tabloya göre işyerinde yaşanan yıldırma davranışları ile yöneticilerinin sahip olduklarını düşündükleri yönetim becerileri arasında önemli bir ilişki yer almaktadır. Tabloda yer alan 12 yönetim becerisinin tamamı ile çalışanların yıldırma davranışlarını rutin bir davranış olarak değerlendirmeleri arasındaki anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu durumda H5 hipotezi kabul edilmektedir.

### 3.3.2.5. Kariyer Hedefleri ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki

Ho: Çalışanların yıldırma davranışlarına uğramaları ile kariyer hedefleri arasında ilişki yoktur.

H6: Çalışanların yıldırma davranışlarına uğramaları ile kariyer hedefleri arasında ilişki vardır.

**Tablo 49. Çalışanların Kariyer Hedefleri ile Yıldırma'ya Uğramaları Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Kariyer Hedefleri	Evet		Hayır		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%			
Kariyer Hedefi*Yıldırma'ya Uğrama Durumu	Kurumumda Aynı pozisyonda çalışmak	6	1,9	78	24,1	15,621	7	<b>.029</b>
	Terfi Etmek	11	3,4	57	17,6			
	Kurumumda, ancak başka birimlerde çalışmak	6	1,9	20	6,2			
	Başka bir kamu kurumunda çalışmak	8	2,5	29	9,0			
	Özel Sektörde Çalışma	5	1,5	5	1,5			
	Kendi işini kurmak	7	2,2	41	12,7			
	Akademik kariyer	6	1,9	33	10,2			
	Diğer	2	0,6	10	3,1			

Yukarıdaki tabloda çalışanların kariyer hedefleri ile yıldırma davranışlarına uğramaları arasındaki ilişkiyi gösteren veriler yer almaktadır. Ki-Kare hipotez testi sonucu iki değişken arasındaki anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan dolayı çalışanların kariyer hedefleri ile yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç H6 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Yıldırma'ya uğradığını ifade edenlerin % 3,4 (11 kişi)'ü terfi etmeyi kendilerine bir kariyer hedefi olarak belirlemişlerdir. Yıldırma'ya uğradığını ifade edenlerin % 2,5 (8 kişi)'i başka bir kamu kurumunda çalışmayı düşünmektedirler. Yıldırma davranışlarına uğradıklarını ifade edenlerin % 2,2 (7 kişi)'si kendi işini kurmayı düşünmektedir.

### 3.3.2.6. Kurumdan Ayrılma Düşünceleri ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki

Ho: Çalışanların yıldırma davranışlarına uğramaları ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H7: Çalışanların yıldırma davranışlarına uğramaları ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasında ilişki vardır.

**Tablo 50. Yıldırma'ya Uğrama ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Yıldırma'ya Uğrama Durumu	Evet		Hayır		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%			
Yıldırma*Kurumdan Ayrılma Düşüncesi	Evet	21	6,5	70	21,6	5,135	1	<b>.023</b>
	Hayır	30	9,3	203	62,7			

Yukarıdaki tabloda yer alan veriler çalışanların yıldırma davranışlarına uğradıklarını yada uğramadıklarını düşünmeleri ile işten ayrılma düşünceleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Ki-Kare hipotez testi sonucu her iki değişken arasındaki anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan dolayı araştırmaya katılan çalışanların yıldırma davranışlarına uğramaları ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Dolayısıyla H7 hipotezi kabul edilmektedir. Katılımcılara verilen yıldırma tanımı ve sonrasında sorulan “bu tanım kapsamında son altı ay içerisinde psikolojik baskıya maruz kaldınız mı” sorusuna “Evet” cevabını veren 21 kişi (% 6,5)’nin işten ayrılma niyetleri ile ilgili soruya verdikleri cevap aynı yönde çıkmıştır. Yıldırma, işyerinde olumsuz olarak değerlendirilebilecek çatışma, şiddet, stres vb. davranışlardan farklı olduğu için mağdur pozisyonunda olan bireylerin kurumdan ayrılmayı düşünmeleri normal bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Çünkü yıldırma’yı tanımlayan bir kaynakta yıldırma davranışlarına maruz kalanların kendilerini yıldırma mağduru olarak değerlendirebilmeleri için karşı koyabilme güçlerinin olmaması gerekmektedir (Namie, Namie, 2009: 7). Karşı koyabilme gücünü kendisinde hissetmeyenlerin de ya kurumdan yada çalıştıkları birimden ayrılmayı düşünmeleri gerekmektedir.

**Tablo 51. Yıldırma'ya Uğrama ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki**

No	İlgili Değişkenler	Yıldırma'ya Uğrama	I. Derecede		II. Derecede		III. Derecede	
			Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1	Yıldırma*Yıldırma Davranışlarının Yer Aldığı Tablo	Evet	2	2,1	1	1	0	0
		Hayır	0	0	0	0	0	0
2	Yıldırma*Askerlik, emeklilik, evlilik vb. özel hayatta meydana gelen değişiklikler	Evet	0	0	0	0	1	1
		Hayır	4	4,1	5	5,2	1	1
3	Yıldırma*Sağlık problemleri	Evet	1	1	1	1	0	0
		Hayır	1	1	1	1	0	0
4	Yıldırma*Yöneticilerin ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı davranışları	Evet	1	1	0	0	2	2,1
		Hayır	0	0	0	0	0	0
5	Yıldırma*Statü değişikliğinin getirdiği bir zaruret (Örneğin, Sözleşmeliden memuriyete geçiş vb.)	Evet	1	1	0	0	0	0
		Hayır	16	16,5	3	3,1	2	2,1
6	Yıldırma*Ekonomik nedenler	Evet	5	5,2	2	2,1	0	0
		Hayır	6	6,2	8	8,2	10	10,3
7	Yıldırma*Bireysel Kariyer Planlaması	Evet	4	4,1	2	2,1	2	2,1
		Hayır	27	27,8	9	9,3	3	3,1
8	Yıldırma*Çalışanlar arasında iletişim sorunlarının olması	Evet	1	1	2	2,1	1	1
		Hayır	0	0	1	1	4	4,1
9	Yıldırma*Terfi ve yükselme olanaklarının hiç olmaması yada adil olmaması	Evet	3	3,1	8	8,2	4	4,1
		Hayır	13	13,4	18	18,6	12	12,4
10	Yıldırma*Sosyal olanakların (kreş, lojman, servis vb) yetersizliği	Evet	0	0	1	1	2	2,1
		Hayır	1	1	1	1	2	2,1
11	Yıldırma*Yöneticilerin yönetim tarzlarından memnuniyetsizlik (kararlara katmama, adil/dürüst davranmama)	Evet	2	2,1	6	6,2	2	2,1
		Hayır	0	0	7	7,2	7	7,2
12	Yıldırma*İşyerinde Yaşanan Yıldırma	Evet	2	2,1	0	0	5	5,2
		Hayır	2	2,1	0	0	2	2,1

Yıldırma davranışlarına maruz kalan bireylerin kurumdan ayrılmalarını düşüncelerinin yanında kurumdan ayrılma nedeni olarak da yıldırma davranışlarını düşünceleri gerekmektedir.

Yukarıdaki tabloda yer alan veriler sadece kurumdan ayrılmak isteyenlerin kurumdan ayrılma nedenleri ile ilgili bilgilerini içermektedir. Kurumdan ayrılmak isteyen çalışanların ayrılma nedeni olarak önem sırasına göre olmak üzere 3 tane ayrılma nedeni işaretlemeleri istenmiştir. Yıldırma davranışına uğradığını ifade eden çalışanlardan 2 kişi (% 2,1) kurumdan ayrılma nedeni olarak yıldırma davranışlarının yer aldığı tablodaki davranış örneklerini “I. Derecede Önemli”, 1 kişi (% 1,0) ise “II. Derece Önemli” şeklinde değerlendirmişlerdir. Tablonun sonunda yer alan “Psikolojik baskı” nedeniyle kurumdan ayrılma ise yıldırma davranışlarına uğrayan 2 kişi (% 2,1)

tarafından “I. Derecede Önemli”, 5 kişi (% 5,2) tarafından ise “III. Derecede Önemli” olarak değerlendirilmiştir.

### 3.3.2.7. Yıldırma'ya Uğrama ile Yıldırma Davranışlarının Çözümü için Önerilerin Değerlendirilmeleri

Ho: Yıldırma'ya uğrama ile yıldırma davranışlarının giderilmesi için önerilen çözümler arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H8: Yıldırma'ya uğrama ile yıldırma davranışlarının giderilmesi için önerilen çözümler arasında ilişki vardır.

**Tablo 52. Yıldırma'ya Uğrama ile Yıldırma Davranışlarının Çözümü Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Yıldırma'ya Uğrama	Kesinlikle Değil		Nadiren						Kısmen Olabilir				Olabilir						Büyük Ölçüde Nedenidir				Kesinlikle Nedenidir				Toplam	t Değeri	Asymp. Sig. (2-sided)
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Sayı	%							
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%									
Yıldırma*Kurumun daha kurumsal bir yapıya geçirilmesi sağlanabilir	Evnet	5	1,7	0	0	0	0	7	2,4	5	1,7	11	3,7	6	2	4	1,3	4	1,3	6	2	48	16,2	.727	.470					
	Hayır	29	9,8	9	3,0	9	3,0	24	8,1	20	6,7	75	25,3	16	5,4	21	7,1	9	3,0	37	12,5	249	83,8							
Yıldırma*Kurumsal değişim yönetimi daha profesyonel yönetilebilir	Evnet	2	0,7	2	0,7	0	0,0	4	1,3	7	2,3	8	2,6	6	2,0	5	1,7	7	2,3	9	3,0	50	16,6	.445	.657					
	Hayır	19	6,3	2	0,7	5	1,7	20	6,6	22	7,3	60	19,9	25	8,3	33	10,9	17	5,6	49	6,2	252	83,4							
Yıldırma*İş dizaynı ve organizasyon yapısı daha verimli çalışmaya müsait hale getirilebilir	Evnet	1	0,3	0	0,0	0	0,0	4	1,3	8	2,6	8	2,6	6	2,0	11	3,6	6	2,0	6	2,0	50	16,5	.819	.415					
	Hayır	15	5,0	4	1,3	3	1,0	13	4,3	22	7,3	67	22,1	32	10,6	36	11,9	19	6,3	42	13,9	253	83,5							
Yıldırma*Yöneticilerin yönetim becerilerini geliştirici programlar düzenlenebilir	Evnet	2	0,7	2	0,7	1	0,3	4	1,3	1	0,3	8	2,6	4	1,3	9	3,0	4	1,3	16	5,3	51	16,8	.894	.375					
	Hayır	10	3,3	5	1,6	4	1,3	17	5,6	16	5,3	61	20,1	32	10,5	34	11,2	17	5,6	57	18,8	253	83,2							
Yıldırma*Yöneticiler çalışanlara karşı rehberlik yapacak bir liderlik yaklaşımını benimseyebilirler	Evnet	0	0,0	2	0,7	3	1,0	1	0,3	3	1,0	8	2,7	4	1,3	10	3,3	5	1,7	14	4,7	50	16,6	.899	.372					
	Hayır	9	3,0	3	1,0	2	0,7	15	5,0	25	8,3	55	18,3	30	10,0	26	8,6	24	8,0	62	20,6	251	83,4							
Yıldırma*Daha güçlü bir kurum kültürü oluşturulabilir	Evnet	0	0,0	1	0,3	1	0,3	2	0,7	5	1,7	9	3,0	6	2,0	7	2,3	8	2,6	12	4,0	51	16,9	1,491	.140					
	Hayır	14	4,6	4	1,3	1	0,3	16	5,3	15	5,0	63	20,9	29	9,6	27	8,9	26	8,6	56	18,5	251	83,1							
Yıldırma*İş Ahlakı standartları oluşturulabilir ve tüm kurum çalışanlarına benimsetmek için çalışmalar yapılabilir	Evnet	0	0,0	1	0,3	2	0,7	1	0,3	4	1,3	7	2,3	8	2,6	7	2,3	6	2,0	14	4,6	50	16,6	1,989	.050					
	Hayır	14	4,6	5	1,7	3	1,0	14	4,6	15	5,0	60	19,9	28	9,3	41	13,6	24	7,9	48	15,9	252	83,4							
Yıldırma*Çalışanların görev tanımları açık ve net bir şekilde belirlenebilir	Evnet	1	0,3	1	0,3	0	0,0	4	1,3	1	0,3	10	3,3	4	1,3	10	3,3	8	2,6	12	4,0	51	16,9	1,555	.124					
	Hayır	17	5,6	3	1,0	2	0,7	7	2,3	18	6,0	65	21,5	28	9,3	32	10,6	25	8,3	54	17,9	251	83,1							
Yıldırma*Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının şeffaf bir şekilde kullanılarak şiddete imkan tanımayan bir iletişim yöntemi benimsenebilir	Evnet	1	0,3	1	0,3	1	0,3	2	0,7	3	1,0	9	3,0	3	1,0	7	2,3	9	3,0	13	4,3	49	16,3	1,788	.078					
	Hayır	21	7,0	3	1,0	2	0,7	9	3,0	16	5,3	61	20,3	27	9,0	33	11,0	24	8,0	55	18,3	251	83,7							
Yıldırma*Yöneticilerin olaylara çalışanların görüşyle bakabilmelerini sağlayacak çalışmalar yapılabilir	Evnet	1	0,3	1	0,3	1	0,3	2	0,7	1	0,3	6	2,0	6	2,0	7	2,3	5	1,7	21	6,9	51	16,8	1,536	.129					
	Hayır	9	3,0	4	1,3	0	0,0	10	3,3	14	4,6	51	16,8	34	11,2	34	11,2	25	8,3	71	23,4	252	83,2							
Yıldırma*Kurumda meydana gelen olumsuz davranışları sorgulayan ve cezalandıran yasal prosedürlerin olabilir	Evnet	7	2,3	4	1,3	1	0,3	3	1,0	3	1,0	12	4,0	5	1,7	7	2,3	4	1,3	5	1,7	51	16,8	-1,184	.241					
	Hayır	22	7,3	8	2,6	6	2,0	20	6,6	20	6,6	65	21,5	30	9,9	22	7,3	20	6,6	39	12,9	252	83,2							
Yıldırma*Kurum içerisinde meydana gelen olumsuz davranışların personele olan zararların azaltılabilmesi için, İnsan Kaynakları Personel Destek Programları oluşturulabilir	Evnet	4	1,3	1	0,3	0	0,0	1	0,3	7	2,3	10	3,3	4	1,3	9	3,0	5	1,7	7	2,3	48	15,9	.598	.552					
	Hayır	6	2,0	5	1,7	6	2,0	17	5,6	17	5,6	67	22,3	41	13,6	23	7,6	24	8,0	47	15,6	253	84,1							
Yıldırma*Çalışanlar arasından anlaşmazlıklara neden olabilecek siyasi, ideolojik vb. unsurlar çalışan performansını etkileyebilecek boyuta gelmesi engellenenbilir	Evnet	2	0,7	2	0,7	1	0,3	5	1,7	2	0,7	5	1,7	9	3,0	8	2,6	4	1,3	11	3,6	49	16,2	.904	.369					
	Hayır	15	5,0	8	2,6	7	2,3	16	5,3	20	6,6	62	20,5	31	10,3	26	8,6	19	6,3	49	16,2	253	83,8							
Yıldırma*Çalışanların rakiplerini gayri ahlaki davranışlarla geçmesinin önüne geçilebilir	Evnet	5	1,7	2	0,7	3	1,0	2	0,7	0	0,0	12	4,0	5	1,7	7	2,3	4	1,3	10	3,3	50	16,7	.145	.885					
	Hayır	20	6,7	6	2,0	10	3,3	14	4,7	24	8,0	63	21,0	25	8,3	20	6,7	22	7,3	46	15,3	250	83,3							
Yıldırma*Kurum içerisinde meydana gelen olumsuz davranışların ve karşılığında verilen cezaların, kurumi iletişim araçları (bültenler, panolar vb.) ile herkesin görebilecekleri yerlerde dile getirilerek bir daha yaşanmasının önüne geçilebilir	Evnet	12	4,0	2	0,7	2	0,7	2	0,7	4	1,3	3	1,0	6	2,0	7	2,3	4	1,3	8	2,7	50	16,6	.922	.360					
	Hayır	57	18,9	11	3,7	11	3,7	19	6,3	20	6,6	57	18,9	18	6,0	12	4,0	15	5,0	31	10,3	251	83,4							

Yukarıdaki tabloda Yıldırma'ya uğradığını ifade edenler ile işyerinde karşılaştıkları yıldırma davranışlarının nasıl giderileceği ile ilgili öneriler arasındaki ilişki yer almaktadır. Çalışanların yıldırma'ya uğramaları ile işyerinde karşılaştıkları yıldırma davranışlarının çözümlenmesi ile ilgili öneriler arasındaki ilişkiyi gösteren T testi sonucuna göre genel olarak anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Sadece “İş ahlaki standartları oluşturulabilir ve tüm kurum çalışanlarına benimsetmek için çalışmalar yapılabilir” ile yıldırma davranışlarına uğrama arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

### 3.3.2.8. Çalışanların Statüleri ile Kurumdan Ayrılma Düşünceleri Arasındaki İlişki

Ho: Çalışanların statüleri ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H9: Çalışanların statüleri ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasında ilişki vardır.

**Tablo 53. Çalışanların Statüleri ile Kurumdan Ayrılma Düşünceleri Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Statü	Evet		Hayır		Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%	
Statü*Çalışanların Kurumdan Ayrılma Düşünceleri	Memur	27	8,4	63	19,5	.641
	Sözleşmeli Personel	45	13,9	85	26,3	
	İşçi	4	1,2	44	13,6	
	Geçici İşçi	0	0	1	0,3	
	Şirket Personeli	15	4,6	39	12,1	

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan çalışanların statüleri ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasında istatistiksel olarak ilişki olup olmadığına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırma süreci başlamadan önce araştırmaya katılan çalışanlarda işgüvencesi daha az olan personelin işgüvencesi fazla olan personele göre kurumdan ayrılmayı daha çok düşünecekleri yönünde bir öngörude bulunulmuştur. Mann Whitney U hipotez testi sonucu tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların statüleri ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasındaki anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan dolayı herhangi bir ilişki tespit edilememiş olup H9 hipotezi reddedilmiştir.



**Tablo 54. Kurumdan Ayrılma Düşüncesinin Çalışanların Kendi Statülerindeki Oranları**

Statü	Kurumdan Ayrılma Düşüncesi				Toplam
	Evet	%	Hayır	%	
Sözleşmeli Personel	45	34,62	85	65,38	130
Memur	27	30,00	63	70,00	90
Şirket Personeli	15	27,78	39	72,22	54
İşçi	4	8,33	44	91,67	48

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan çalışanların statüleri ve kendi statüleri içerisindeki kurumdan ayrılma yada ayrılmama düşünceleri ile ilgili oranlar yer almaktadır. Araştırma başlangıcında özlük hakları açısından işgüvencesi daha az olan personelin işgüvencesi daha iyi konumda olanlara göre yıldırma davranışlarına daha çok maruz kalacakları tahmin edilmekte idi. İşgüvencesi daha az olan personel türleri; şirket personeli, geçici işçi ve sözleşmeli personeldir. Personel türlerinin kendi içerisindeki yapılan oranlamada en çok sözleşmeli personelin kurumdan ayrılmak niyetinde oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmaya katılan sözleşmeli personelin % 34,62 (45 kişi)'si kurumdan ayrılma düşüncesi içerisinde dirler. Araştırmaya katılan memur personelin de % 30 (27 kişi)'u kurumdan ayrılmak niyetindedirler.

### 3.3.2.9. Yıldırma'ya Uğrama ile Yıldırma'nın Rutin Olarak Değerlendirilmesi

Ho: Çalışanların yıldırma davranışlarına uğramaları ile yıldırma davranışlarını 'rutin' bir davranış olarak değerlendirmeleri arasında ilişki yoktur.

H10: Çalışanların yıldırma davranışlarına uğramaları ile yıldırma davranışlarını 'rutin' bir davranış olarak değerlendirmeleri arasında ilişki vardır.

**Tablo 55. Çalışanların Yıldırma'ya Uğramaları ile Yıldırma'yı Rutin Olarak Değerlendirmeleri**

İlgili Değişkenler	Yıldırma'ya Uğrama Durumu	Evet		Hayır		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%			
Yıldırma*Yıldırma Davranışlarının Rutin Olarak Değerlendirme Durumu	Evet	15	5,1	34	11,5	8,401	1	<b>.004</b>
	Hayır	34	11,5	213	72			

Araştırmaya katılanların yıldırma'ya uğramaları ile karşılaştıkları bu davranışları işyerinde gerçekleşen rutin bir davranış olarak değerlendirmeleri arasındaki ilişkinin Ki-Kare hipotez testi analizi sonucu gösterildiği yukarıdaki tabloda anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan dolayı iki değişken arasında bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Bu durumda H10 hipotezi kabul edilmektedir. Tabloda da görüldüğü üzere yıldırma'ya uğradığını ifade eden çalışanlardan 15 kişi (% 5,1) işyerinde karşılaştıkları yıldırma davranışlarını rutin gerçekleşen bir davranış olarak değerlendirmektedirler. Yıldırma'ya uğradığını ifade eden geriye kalan 34 kişi (% 11,5) ise yıldırma davranışlarını rutin olmayan bir işyeri davranışı olarak değerlendirmektedirler. İşyerinde gerçekleşen olumsuz işyeri davranışlarının rutin, sıradan bir davranışmış gibi değerlendirilmesi kurum kültürünün çalışanları motive edecek şekilde olmadığı yönünde bilgiler vermektedir. Çünkü yıldırma kavramı duyulduğu zaman bile insanları rahatsız ederken bu davranışın sıradan bir davranış olarak gözükmemesi, çalışanların bazı şeyleri önemsememesi anlamına gelmektedir.

### 3.3.2.10. Yıldırma'ya Uğrama ile Yıldırma'nın Çözümünde Prosedürlerin Varlığı

Ho: Çalışanların yıldırma'ya uğramaları ile yıldırma davranışlarının çözümünde prosedürlerin varlığı arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H11: Çalışanların yıldırma'ya uğrama ile yıldırma davranışlarının çözümünde prosedürlerin varlığı arasında ilişki vardır.

**Tablo 56. Çalışanların Yıldırma'ya Uğramaları ile Yıldırma'nın Çözümünde Prosedürlerin Rolü**

İlgili Değişkenler	Prosedür Var mı?	Evet		Hayır		Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%	
Yıldırma'ya Uğrama*Problemlerin Çözümü için Prosedürün Varlığı	<b>Evet</b> , işyerinde karşılaştığımız problemleri çözmek için kurumsal bir prosedür var.	2	0,7	38	13,3	<b>.000</b>
	<b>Hayır</b> , Yöneticilerimiz kanuni yetkilerine dayanarak adaletli bir şekilde olayları çözüyorlar.	11	3,9	104	36,5	
	<b>Hayır</b> , Yöneticilerimiz, kanuni yetkilerini şahsi olarak kullanarak olayları çözüyorlar.	32	11,2	98	34,4	
	<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>15,8</b>	<b>240</b>	<b>84,2</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların işyerinde yıldırma'ya uğramaları ile işyerinde bu problemleri çözmek için takip edilecek bir prosedürün varlığı arasındaki ilişki Mann Whitney U hipotez testi sonucu belirlenmeye çalışılmıştır. İki değişken arasındaki anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan iki değişken arasında ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu kapsamda H11 hipotezi kabul edilmektedir. Yıldırma'ya uğrayanlardan sadece 2 kişi (% 0,7) “İşyerinde karşılaşılan problemleri çözmek için kurumsal bir prosedürün varlığı” yönünde görüş bildirirken; 11 kişi (% 3,9) yıldırma davranışlarını çözebilmek için kurumsal bir prosedürün bulunmadığını, yıldırma vb. olumsuz davranışlarını çözebilmek için “yöneticilerin kanuni yetkilerini adaletli bir şekilde kullandıklarını” ifade etmişlerdir. Psikolojik baskıya uğrayanlardan 32 kişi (% 11,2) ise “Yöneticilerin kanuni yetkilerini şahsi bir şekilde –herhangi bir standarda bağlı olmadan- kullanarak olayları çözmeye çalıştığı” yönünde görüş bildirmişlerdir. Yukarıdaki tabloda yer alan veriler işyerinde karşılaşılan yıldırma davranışlarının rutin bir davranış olarak değerlendirilmesini destekler niteliktedir. Rutin bir davranış olarak değerlendirilmese idi yıldırma ve benzeri olumsuz davranışların çözümü noktasında çalışanları rahatalatacak birtakım çalışmalar yapılabilir, prosedürler geliştirilebilirdi.

### **3.3.2.11. Yıldırma'ya Uğrama ile Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki**

Ho: Çalışanların yıldırma'ya uğramaları ile örnek olay davranışlarını değerlendirmeleri arasında bir ilişki yoktur.

H12: Çalışanların yıldırma'ya uğramaları ile örnek olay davranışlarını değerlendirmeleri arasında ilişki vardır.

**Tablo 57. Yıldırma'ya Uğrama Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Yıldırma'ya Uğrama Durumu	Hiç		Ayda bir yada daha nadir		Ayda iki yada üç kere		Haftada İki Kere		Hergün		t Değeri	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Yıldırma*İşe yönelik Örnek Olay Davranışları ve benzerlerinin değerlendirilmeleri	Evet	23	8,6	13	4,9	6	2,2	2	0,7	3	1,1	-1,692	.095
	Hayır	90	33,6	69	25,7	22	8,2	14	5,2	26	9,7		
Yıldırma * İtibarı zedeleyen Örnek Olay Davranışları ve benzerlerinin değerlendirilmeleri	Evet	35	13,1	4	1,5	2	0,7	2	0,7	4	1,5	.251	.803
	Hayır	147	54,9	38	14,2	18	6,7	6	2,2	12	4,5		
Yıldırma * Dışlayan Örnek Olay Davranışları ve benzerlerinin değerlendirilmeleri	Evet	33	12,3	8	3	3	1,1	1	0,4	2	0,7	.262	.794
	Hayır	151	56,3	42	15,7	17	6,3	3	1,1	8	3		
Yıldırma * Sözlü, Yazılı, Görsel Saldınlar Örnek Olay Davranışları ve benzerlerinin değerlendirilmeleri	Evet	41	15,4	3	1,1	0	0	1	0,4	1	0,4	1,039	.303
	Hayır	210	78,7	7	2,6	0	0	0	0	4	1,5		

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan çalışanların yıldırma davranışlarına uğramaları ile yıldırma davranışlarını oluşturan 4 faktörün içeriğini kapsayacak şekilde oluşturulmuş örnek olay davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişki yer almaktadır. Örnek olay davranışlarından ilk 3 tanesi olumlu yüklerle hazırlandığı için yıldırma olarak değerlendirilebilecek şekilde olumsuz bir yanıtın alınması ve 4. Örnek olay davranışının ise olumsuz yüklerle oluşturulduğu için olumlu bir ifadenin yıldırma olarak değerlendirilmesi tasarlanmıştır. Nasıl ki yıldırma davranışlarının değerlendirilmesinde sorulan her bir yıldırma davranışı için “Hemen Hemen Hergün” yada “Haftada İki Kere” seçeneklerinin işaretlenmesi gerekirse yukarıda başlıklar şeklinde ifadelendirilen örnek olay davranışları da olumlu yüklerle sorulduğu zaman “Hiç”, olumsuz yüklerle sorulduğu zaman “Hergün” şeklinde cevaplandırılmaları yıldırma davranışı olarak değerlendirilebilecek sonuçları ortaya çıkaracaktır.

Tabloda da görüldüğü üzere, T testi sonucu araştırmaya katılan çalışanların yıldırma'ya uğramaları ile örnek olay davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan dolayı herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

### 3.3.2.12. Kurumdan Ayrılma Düşüncesi ile Yıldırma'nın Çözümünde Prosedürlerin Varlığı

Ho: Çalışanların kurumdan ayrılma düşünceleri ile yıldırma davranışlarının çözümünde prosedürlerin varlığı arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H13: Çalışanların kurumdan ayrılma düşünceleri ile yıldırma davranışlarının çözümünde prosedürlerin varlığı arasında ilişki vardır.

**Tablo 58. Kurumdan Ayrılma Düşüncesi ile Yıldırma Davranışlarının Çözümü ile İlgili Prosedürlerin Varlığı**

İlgili Değişkenler	Prosedür	Evet		Hayır		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%			
Kurumdan Ayrılma*Problemlerin Çözümü için Prosedürün Varlığı	<b>Evet</b> , işyerinde karşılaştığımız problemleri çözmek için kurumsal bir prosedür var	11	3,9	29	10,2	7,361	2	<b>.025</b>
	<b>Hayır</b> , Yöneticilerimiz kanuni yetkilerine dayanarak adaletli bir şekilde olayları çözüyorlar.	22	7,7	93	32,6			
	<b>Hayır</b> , Yöneticilerimiz, kanuni yetkilerini şahsi olarak kullanarak olayları çözüyorlar.	45	15,8	85	29,8			

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların kurumdan ayrılma düşünceleri ile işyerinde yıldırma ve benzeri davranışları çözümlenmek için prosedürlerin varlığı arasındaki ilişki Ki-Kare hipotez testi analizi sonucu belirlenmeye çalışılmış olup, yapılan analiz sonucunda anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan dolayı iki değişken arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda H14 hipotezi kabul edilmektedir. Kurumdan ayrılmak isteyen çalışanlardan 11 kişi (% 3,9) işyerinde problemlerin çözümü ile ilgili prosedürlerin varlığından bahsederken; 22 kişi (% 7,7) problemlerin çözümü ile ilgili prosedürlerin olmadığını, yöneticilerin kanuni yetkilerini adaletli bir şekilde kullanarak olayları çözmeye çalıştığını ve 45 kişi (% 15,8) prosedürlerin olmadığını, işyerinde meydana gelen yıldırma vb. olumsuz işyeri davranışlarının yöneticilerin kanuni yetkilerini şahsi olarak kullanarak çözmeye çalıştıkları yönünde görüş bildirmişlerdir.

### 3.3.2.13. Demografik Açıdan Yıldırma Davranışlarının Değerlendirilmesi

#### 3.3.2.13.1. Cinsiyet ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki

Ho: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H14: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri arasında ilişki vardır.

Kadın çalışanların yıldırma davranışlarına erkek çalışanlara göre daha çok uğradıkları ile ilgili istatistiki bilgiler yer almasına karşın şuna kadar yapılan araştırmaların sonuçları, cinsiyete dayalı bir genellemenin yapılmasına imkan tanımamaktadır. Yıldırma ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda kadınların daha çok yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları, bazı araştırmalarda da erkeklerin daha çok yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları dair sonuçlar yer almaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden bir tanesi yıldırma olgusunun kendisinin ayrımcılık olarak değerlendirilmemesi, dolayısıyla bir cinse karşı yapılmaması ve önemli sayılabilecek diğer bir neden ise yıldırma davranışlarına maruz kalanların cinsiyet özelliklerinin araştırma yapılan sektörlere göre değişebilmesidir. Bu araştırmada da kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha duygusal olmalarından dolayı cinsiyet ile yıldırma davranışları uğrama arasındaki ilişkinin araştırılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

**Tablo 59. Cinsiyet Yıldırma'ya Uğrama Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Cinsiyet	Evet		Hayır		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%			
Cinsiyet*Yıldırma'ya Uğrama Durumu	Kadın	30	9,3	132	40,7	1,885	1	.170
	Erkek	21	6,5	141	43,5			

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere cinsiyet ile yıldırma'ya uğrama arasındaki anlamlılık değeri  $p > 0,05$  olduğundan dolayı araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile yıldırma davranışlarına uğramaları arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırmaya katılan kadın çalışanların % 9,3 (30 kişi)'ü yıldırma'ya uğradıklarını; erkeklerin de % 6,5 (21 kişi)'i yıldırma'ya uğradıklarını ifade etmişlerdir.

Her ne kadar Ki-Kare hipotez testi sonunda herhangi bir ilişki tespit edilememiş olsa da tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan kadın-erkek sayılarında eşitlik olmasına rağmen kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha çok yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 60. Cinsiyet ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki**

Faktörler	No	İlgili Değişkenler	Cinsiyet	Hemen Hemen Hergün		Haftada İki Kere		Ayda İki Yada Üç Kere		Ayda Bir Yada Daha Nadir		Hiçbir Zaman		t Değeri	Asymp. Sig. (2-sided)
				Sayı	%	Sayı	%								
Yazılı- Sözlü- Görsel Saldırıları	25	Cinsiyet * Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum	Kadın	0	0	0	0	3	0,9	4	1,2	155	47,8	2,297	.023
			Erkek	3	0,9	3	0,9	2	0,6	8	2,5	146	45,1		

Yukarıdaki tabloda çalışanların cinsiyetleri ile yıldırma davranışlarına uğramaları arasında ilişkinin varlığı araştırılmış olup T testi sonucunda iki değişken arasındaki anlamlılık seviyesi genel olarak  $p > 0,05$  olduğundan dolayı araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Sadece 25 nolu kriter ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı sözkonusudur.

**Tablo 61. Cinsiyet ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Cinsiyet	Evet		Hayır		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%			
Cinsiyet*Kurumdan Ayrılma Düşüncesi	Kadın	37	11,4	125	38,6	4,416	1	.036
	Erkek	54	16,7	108	33,3			

Yukarıdaki tabloda çalışanların cinsiyetleri ile işten ayrılmayı düşünmeleri arasındaki ilişki Ki-Kare hipotez testi sonucu araştırılmış ve iki değişken arasındaki anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan kadın çalışanların % 11,4 (37 kişi)'ü; erkek çalışanların ise % 16,7 (54 kişi)'si kurumdan ayrılmayı düşünmektedirler. Kurumdan ayrılma düşünceleri açısından erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 62. Cinsiyet ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Cinsiyet	I. Derecede Önemli		II. Derecede Önemli		III. Derecede Önemli	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Cinsiyet*Yıldırma Davranışlarının yer aldığı tabloda geçen olumsuz davranışlar	Kadın	0	0	0	0	0	0
	Erkek	2	2,1	1	1	0	0
Cinsiyet*İşyerinde yaşanan psikolojik	Kadın	2	2,1	0	0	2	2,1
	Erkek	2	2,1	0	0	5	5,2

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile kurumdan ayrılma nedeni olarak yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri yer almaktadır. Bir önceki tabloda kurumdan ayrılmak isteyenlerin sayılarına bakıldığında zaman kurumdan ayrılma nedeni olarak yıldırma davranışlarının değerlendirilmesinin sayısı olarak yetersiz olduğu yani kurumdan ayrılmak isteyenlerin çoğunluğunun yıldırma davranışlarından dolayı olmadığı anlaşılmaktadır.

Yıldırma davranışları ile araştırmaya katılanların cinsiyetleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı verilere genel olarak bakıldığında cinsiyet ile yıldırma davranışları arasındaki ilişkide herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Sadece çalışanların cinsiyetleri ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla H14 hipotezi reddedilmektedir.

#### **3.3.2.13.2. Yaş Aralıkları ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki**

Ho: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların yaş aralıkları arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H15: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların yaş aralıkları arasında ilişki vardır.

Çalışanların cinsiyetlerinde olduğu gibi yaş gruplarında da yıldırma davranışlarına uğrama durumları arasında kesin bir ilişki şimdiye kadar tespit edilememiş olmakla birlikte, genç yaşta çalışanların eğitimlerini yeni bitirmiş, donanımlı ve dinamik olmalarından dolayı; yaşlı sayılabilecek orta yaşın üstündeki bireylerin de başka bir işe yerleşebilmek için yaşlarının geçmiş olacağı düşünüldüğünden dolayı yıldırma davranışlarına uğradıkları sonucuna varılmıştır. Bu araştırmada da genç sayılabilecek yaşta çalışanların daha yaşlı bireylere göre daha idealist olmalarından ve diğer çalışan



ve yöneticileri için birer tehdit olarak algılanabileceği düşüncesinden hareketle böyle bir ilişkinin incelenmesine karar verilmiştir.

**Tablo 63. Yaş Aralıkları ile Yıldırma'ya Uğrama Durumları Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Yaş Aralıkları	Evet		Hayır		F	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%		
Yaş*Yıldırma'ya Uğrama Durumu	19 ve daha düşük	0	0	2	0,6	5,314	<b>.022</b>
	20-23	3	0,9	9	2,8		
	24-27	15	4,7	58	18		
	28-30	16	5	55	17,1		
	31-35	5	1,6	63	19,6		
	36-45	12	3,7	60	18,6		
	45 ve daha büyük	0	0	24	7,5		

Araştırmaya katılan çalışanların yaşları ile yıldırma davranışları arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Gruplar arasındaki ilişkiyi gösteren One-Way ANOVA hipotez testi sonucunda araştırmaya katılanların yaş dağılımları ile yıldırma'ya uğramalarını değerlendirmeleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Araştırmaya katılan çalışan yaş gruplarından en çok 16 kişi ve % 5 ile 28-30 arası yaş grubundaki çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları anlaşılmaktadır. 24-27 yaş aralığında çalışanların % 4,7 (15 kişi)'si; 36-45 yaş aralığında çalışanların ise % 3,7 (12 kişi)'si yıldırma davranışına uğradıklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak genç sayılabilecek yaş aralığında bulunanlar yıldırma davranışlarına uğradıklarını ifade etmişlerdir. 45 yaş ve daha büyük olarak araştırmaya katılan 24 çalışanın tamamı yıldırma davranışına uğramadığını ifade etmişlerdir.

Gruplar arasındaki ilişkiyi gösteren One-Way ANOVA hipotez testi sonucunda araştırmaya katılanların yaş dağılımları ile 28 adet yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 64. Yaş Aralıkları ile Kurumdan Ayrılma Düşünceleri Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Yaş Aralığı	Evet		Hayır		F	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%		
Yaş*Çalışanların Kurumdan Ayrılma Düşünceleri	19 ve daha düşük	0	0	2	0,6	4,612	<b>.000</b>
	20-23	1	0,3	11	3,4		
	24-27	32	9,9	41	12,7		
	28-30	27	8,4	44	13,7		
	31-35	17	5,3	51	15,8		
	36-45	10	3,1	62	19,3		
	45 +	3	0,9	21	6,5		

Çalışanların yaş grupları ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasındaki ilişkiyi gösteren One-Way ANOVA testi sonucundaki anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan dolayı ilişki vardır. Araştırmaya katılan çalışanların en çok 24-27 yaş aralığında olanlar kurumdan ayrılmayı düşünmektedirler. Bu yaş aralığında kurumdan ayrılmayı düşünenlerin oranı % 9,9 (32 kişi)'dir. Kurumdan ayrılmayı en çok isteyen ikinci yaş aralığı ise 27 kişi ve % 8,4 ile 28-30 yaş aralığıdır. Daha sonra ise % 5,3 (17 kişi) ile 31-35 yaş aralığında bulunanların kurumdan ayrılmayı düşündükleri anlaşılmaktadır. Görüldüğü üzere kurumdan ayrılmak isteyen çalışanların yaş aralıkları birbirilerine yakın gözükmektedir.

**Tablo 65. Yaş Aralıkları ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Yaş Aralığı	En Önemli		II. Derecede Önemli		III. Derecede Önemli	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yaş*Yıldırma Davranışlarını Anlatan Tabloda Geçen Olumsuz Davranışlar	28-30	0	0	1	1	0	0
	36-45	2	2,1	0	0	0	0
Yaş*İşyerinde Yaşanan Psikolojik Baskı	24-27	2	2,1	0	0	0	0
	28-30	0	0	0	0	4	4,2
	31-35	2	2,1	0	0	0	0
	36-45	0	0	0	0	3	3,1

Yukarıdaki tabloda yer alan veriler araştırmaya katılanların yaş aralıkları ile kurumdan ayrılma nedeni olarak yıldırma davranışlarını değerlendirmelerinden oluşmaktadır. Tabloda yer alan veriler kurumdan ayrılma düşüncesi olanların sayısından az olduğu gözükmektedir.

Araştırmaya katılanların yıldırma'ya uğramaları, yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri ile yaş grupları arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Çalışanların yaş grupları ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasında bir ilişkinin varlığı sözkonusudur. Kurumdan ayrılma nedeni olarak da yıldırma mağduru olabilecek kadar yıldırma davranışlarının değerlendirilmediği düşünülmektedir. Yukarıdaki veriler çerçevesinde araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişkide H15 hipotezi genel olarak reddedilmektedir.

### 3.3.2.13.3. Medeni Durum ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki

Ho: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların medeni durumu arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H16: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların medeni durumu arasında ilişki vardır.

Çalışanların yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri ile medeni durumları arasındaki ilişkinin tespit edilmek istenmesinin amacı, medeni durumu bekar olan çalışanların medeni durumu evli olan çalışanlara göre yıldırma davranışlarının değerlendirilmesinde daha hassas olacağına öngörülmesinden kaynaklanmaktadır. Evli olanların aile ortamlarının sosyalleşmelerine katkı sağlayacağından hareketle bekar olanlara göre yıldırma davranışlarını değerlendirmede çok hassas olmayacakları düşünülmektedir.

**Tablo 66. Medeni Durumu ile Yıldırma'ya Uğrama Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Medeni Durumu	Evet		Hayır		F	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%		
Medeni Durum*Yıldırma'ya Uğrama Durumu	Bekar	23	7,1	91	28,1	2,442	.119
	Evli	27	8,3	175	54		
	Dul (Boşanmış)	1	0,3	7	2,2		

Çalışanların medeni durumu ile yıldırma'ya uğramaları arasında One-Way ANOVA hipotez testi sonucu herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Yıldırma'ya uğradığını ifade eden çalışanların % 8,3 (27 kişi)'ü evli; % 7,1 (23 kişi)'i ise bekar çalışanlardan oluşmaktadır. Toplam 8 kişi olarak tespit edilen dul (boşanmış) çalışanın ise sadece 1 tanesi yıldırma'ya uğradığını ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile 28 adet yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişkiye bakıldığında One-Way ANOVA testi sonucu istatistiksel olarak herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 67. Medeni Durum ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Medeni Durum	Evet		Hayır		F	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%		
Medeni Durum*Çalışanların Kurumdan Ayrılma Düşüncesi	Bekar	37	11,4	77	23,8	1,189	.306
	Evli	53	16,4	149	46		
	Dul (Boşanmış)	1	0,3	7	2,2		

Araştırmaya katılanların medeni durumları ile kurumlarından ayrılma düşünceleri arasında herhangi bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. One-Way ANOVA hipotez testi sonucunda istatistiksel olarak iki değişken arasındaki anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan dolayı herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 68. Medeni Durum ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Medeni Durum	En Önemli		II. Derecede Önemli		III. Derecede Önemli	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Medeni Durum*Yıldırma Davranışlarının Yer Aldığı Tablodaki Davranışlar	Evli	2	2,1	1	1	0	0
Medeni Durum*Psikolojik Baskı	Bekar	2	2,1	0	0	2	2,1
	Evli	2	2,1	0	0	4	4,1
	Dul (Boşanmış)	0	0	0	0	1	1

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılanların medeni durumları ile kurumdan ayrılma nedeni olarak yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişki yer almaktadır. Psikolojik baskıyı işten ayrılma nedenleri arasında en önemli derecede etkileyen faktör olarak değerlendiren 2 kişi (% 2,1) evli ve 2 kişi (% 2,1) de bekar çalışandan oluşmaktadır. Ayrıca 4 kişi (% 4,1) evli, 1 kişi (% 1,0) bekar ve 1 kişi (% 1,0) de boşanmış çalışan tarafından üçüncü derecede önemli işten ayrılma nedeni olarak değerlendirilmiştir. Medeni durum ile psikolojik baskı arasında anlamlı bir ilişki olmasına rağmen psikolojik baskıyı değişik şekilde ifade eden, yıldırma davranışları

tablosuna atıfta bulunan kriter ile araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Genel olarak araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasında bir ilişkinin varlığı söz konusu değildir. Çalışanların psikolojik baskıya uğradıklarını ifade etmeleri ile medeni durumları arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. 28 adet yıldırma davranışının değerlendirilmesi ile medeni durum arasında da bir ilişki tespit edilememiştir. Çalışanların kurumdan ayrılma düşünceleri ile medeni durumları arasında herhangi bir ilişki gözükmemektedir. Kurumdan ayrılma nedeni olarak yıldırma davranışlarının değerlendirilmesinde de yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilecek kadar yıldırma davranışlarının neden olarak gösterilmediği sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla H16 hipotezi reddedilmektedir.

#### **3.3.2.13.4. Ailedeki Kardeş Sayısı ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişi**

Ho: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların ailelerindeki kardeş sayıları arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H17: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların ailelerindeki kardeş sayıları arasında ilişki vardır.

Ailelerinde tek kardeş olarak yetişen bireylerin kardeşleriyle paylaşma duygularından yoksun olmalarından dolayı toplumsal hayattaki sosyalleşmesi de gecikebilmektedir. Aile hayatından sonra bireyler zamanlarını en çok işyerlerinde geçirmekte sordirler. Çalıştıkları işyerlerinde ailelerindeki gibi tek olamadıkları için işyerinden gerçekleşen her türlü durum da kendi istekleri lsnde olamayabilir. Bu da ailedeki kardeş sayısı az olan bireylerin kardeş sayısı daha fazla olan bireylere göre daha subjektif değerlendirmelerde bulunmalarına neden olabilir varsayımından hareketle ailedeki kardeş sayısının yıldırma davranışlarının değerlendirilmesinde etkili olup olmadığı araştırılmaya çalışılmıştır. Özetle, ailedeki kardeş sayıları fazla olan bireylerin sosyalleşmesinin daha hızlı ve problemsiz olduğu öngörülerek kardeş sayıları az olan bireylerin işyerinde yaşanan olumsuz işyeri davranışlarını daha negatif algılayabilecekleri düşünüldüğünden dolayı bir ilişkinin varlığı araştırılmak istenmiştir.

**Tablo 69. Ailedeki Kardeş Sayıları ile Yıldırma'ya Uğrama Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Kardeş Sayısı	Evet		Hayır		F	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%		
Kardeş Sayısı*Yıldırma'ya Uğrama Durumu	Hiç Yok	1	0,3	7	2,2	5,314	<b>.022</b>
	2	17	5,3	57	17,7		
	3	14	4,3	70	21,7		
	4	9	2,8	63	19,6		
	5	5	1,6	26	8,1		
	6 ve üzeri	5	1,6	48	14,9		

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere ailedeki kardeş sayıları ile çalışanların yıldırma'ya uğrama durumları arasında One-Way ANOVA hipotez testi sonucu anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanlardan en çok 2 kardeşi olanların (17 kişi) yıldırma davranışlarına uğradıkları sonucuna varılmaktadır. İkinci olarak 3 kardeşi olanların (14 kişi) yıldırma davranışlarına uğradıkları bilgilerine ulaşılmaktadır. Kardeş sayısı fazla olanların daha az yıldırma davranışlarına uğradıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 70. Ailedeki Kardeş Sayısı ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki**

Faktörler	No	İlgili Değişkenler	Kardeş Sayısı	Hemen Hemen Hergün		Haftada İki Kere		Ayda İki Yada Üç Kere		Ayda Bir Yada Daha Nadir		Hiçbir Zaman		F	One-Way ANOVA		
				Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%				
				Hiç Yok													
İşe Yönelik Davranışlar	4	Kardeş Sayısı*İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya saklanıyor	Hiç Yok	0	0	1	0,3	1	0,3	0	0	6	1,9	2,808	<b>.017</b>		
			2	2	0,6	3	0,9	4	1,2	19	5,9	45	14				
			3	0	0	1	0,3	0	0	13	4	70	21,8				
			4	1	0,3	0	0	4	1,2	11	3,4	56	17,4				
			5	0	0	1	0,3	1	0,3	5	1,6	24	7,5				
			6 ve üzeri	1	0,3	0	0	2	0,6	7	2,2	43	13,4				
	6	Kardeş Sayısı*Yetiştirilmesi imkansız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor	Hiç Yok	1	0,3	1	0,3	1	0,3	0	0	5	1,6			3,089	<b>.010</b>
			2	1	0,3	5	1,6	6	1,9	19	5,9	42	13,1				
			3	0	0	1	0,3	5	1,6	14	4,4	64	19,9				
			4	2	0,6	2	0,6	11	3,4	17	5,3	40	12,5				
			5	0	0	1	0,3	0	0	8	2,5	22	6,9				
			6 ve üzeri	1	0,3	1	0,3	5	1,6	9	2,8	37	11,5				
Dışlayan Davranışlar	21	Kardeş Sayısı* İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor	Hiç Yok	0	0	0	0	0	0	1	0,3	7	2,2	4,819	<b>.000</b>		
			2	0	0	0	0	2	0,6	3	0,9	69	21,4				
			3	0	0	0	0	1	0,3	3	0,9	80	24,8				
			4	0	0	0	0	0	0	2	0,6	70	21,7				
			5	1	0,3	0	0	2	0,6	4	1,2	24	7,5				
			6	0	0	0	0	0	0	1	0,3	52	16,1				
	22	Kardeş Sayısı* İş arkadaşlarımdan ayrı bir bölümde çalışmaya zorlanıyorum	Hiç Yok	0	0	0	0	2	0,6	0	0	6	1,9			4,834	<b>.000</b>
			2	1	0,3	0	0	0	0	3	0,9	70	21,7				
			3	0	0	0	0	0	0	1	0,3	83	25,8				
			4	0	0	1	0,3	0	0	0	0	71	22				
			5	1	0,3	0	0	2	0,6	3	0,9	25	7,8				
			6	0	0	0	0	0	0	1	0,3	52	16,1				
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldımlar	23	Kardeş Sayısı*Özel yaşamıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor	Hiç Yok	0	0	0	0	0	0	1	0,3	7	2,2	4,316	<b>.001</b>		
			2	0	0	0	0	1	0,3	3	0,9	70	21,7				
			3	0	0	0	0	0	0	3	0,9	81	25,2				
			4	0	0	0	0	0	0	0	0	72	22,4				
			5	0	0	0	0	2	0,6	3	0,9	26	8,1				
			6	0	0	0	0	0	0	0	0	53	16,5				
	28	Kardeş Sayısı*E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim ve yazılar gönderiliyor	Hiç Yok	0	0	0	0	0	0	0	0	8	2,5			2,718	<b>.020</b>
			2	0	0	0	0	0	0	0	0	74	23				
			3	0	0	0	0	0	0	1	0,3	83	25,8				
			4	0	0	0	0	0	0	0	0	72	22,4				
			5	0	0	1	0,3	0	0	1	0,3	29	9				
			6	0	0	0	0	0	0	0	0	53	16,5				

Araştırmaya katılan çalışanların ailelerindeki kardeş sayıları ile yıldırma davranışlarına uğrama durumlarının karşılaştırılmasında, One-Way ANOVA hipotez testi sonucunda 4, 6, 21, 22, 23 ve 28 nolu yıldırma davranışları ile ailelerdeki kardeş sayıları arasındaki anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan iki değişken arasında ilişki tespit edilmiştir. Geriye kalan 22 yıldırma davranışı ile ailelerdeki kardeş sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 71. Ailedeki Kardeş Sayısı ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Kardeş Sayısı	Evet		Hayır		F	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%		
Kardeş Sayısı*Çalışanların Kurumdan Ayrılma Düşünceleri	Hiç Yok	1	0,3	7	2,2	12,54	.000
	2	21	6,5	53	16,5		
	3	20	6,2	64	19,9		
	4	26	8,1	46	14,3		
	5	9	2,8	22	6,8		
	6 ve üzeri	14	4,3	39	12,1		

Araştırmaya katılan çalışanların ailelerindeki kardeş sayıları ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasında anlamlılık seviyesi One-Way ANOVA hipotez testi sonucunda  $p > 0,05$  olduğundan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kurumdan ayrılmak isteyenlerin en çok 4 kardeşi olan (26 kişi) çalışanlardan oluştuğuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 72. Ailedeki Kardeş Sayısı ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Kardeş Sayısı	I. Derecede Önemli		II. Derecede Önemli		III. Derecede Önemli	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kardeş Sayısı*Yıldırma Davranışlarının Yer Aldığı Tablodaki Davranış Örnekleri	2	0	0	1	1	0	0
	5	1	1	0	0	0	0
	6 ve üzeri	1	1	0	0	0	0
Kardeş Sayısı*Psikolojik Baskı	2	1	1	0	0	1	1
	3	2	2,1	0	0	0	0
	4	1	1	0	0	1	1
	5	0	0	0	0	4	4,1

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan çalışanların kardeş sayıları ile kurumdan ayrılma nedeni olarak yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan 3 kardeşi olan 2 kişi (% 2,1) psikolojik baskı nedeniyle işten ayrılmayı birinci derecede önemli bir neden olarak düşünürken, 2 kardeşi olan 1 kişi ve 4 kardeşi olduğunu ifade eden 1 kişi işyerinden ayrılma nedenleri arasında birinci derecede önemli olarak psikolojik baskıyı göstermişlerdir. Ayrıca 5 kardeşi olan 4 kişi için de işyerinde yaşanan psikolojik baskı nedeniyle işyerinden ayrılmak üçüncü derecede önemli olmaktadır. Yıldırma davranışlarının yer aldığı tablodaki davranışlar nedeniyle



kurumdan ayrılma ile ailedeki kardeş sayısı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların yıldırma'ya uğramaları ile ailelerindeki kardeş sayıları arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesinde ise sadece 4, 6, 21, 22, 23 ve 28 nolu kriterler ile ailedeki kardeş sayıları arasında bir ilişki tespit edilebilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların kurumdan ayrılma düşünceleri ile ailedeki kardeş sayıları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere H17 hipotezi kısmen kabul edilmiş, kısmen de kabul edilmemiştir.

#### **3.3.2.13.5. Statü ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki**

Ho: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların statüleri arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H18: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların statüleri arasında ilişki vardır.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları ünvanları, statüleri kanuni olarak ne kadar sağlam ise yıldırma davranışlarını değerlendirmelerinde o kadar subjektif olabilecekleri düşüncesinden hareketle çalışanların çalıştıkları ünvanları ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Aşağıdaki tablodaki ünvanlardan da anlaşılacağı üzere iş güvencesi en sağlam olan 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi olarak çalışan Memur personeldir. İş güvencesi zayıf olanlar ise geçici işçi, şirket personeli ve sözleşmeli personeldir. İş güvencesi zayıf olan çalışanların bu güvenceden yoksun olmalarından dolayı yıldırma davranışlarını değerlendirirken iş güvencesi sağlam olan memur ve işçi personele göre daha gerçekçi değerlendirebilecekleri düşünülmektedir.

**Tablo 73. Statü ile Yıldırma'ya Uğrama Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Statü	Evet		Hayır		F	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%		
Statü*Yıldırma'ya Uğrama Durumu	Memur	13	4	77	23,8	.224	.636
	Sözleşmeli Personel	21	6,5	109	33,7		
	İşçi	7	2,2	41	12,7		
	Geçici İşçi	0	0	1	0,3		
	Şirket Personeli	10	3,1	44	13,6		

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların statüleri ile yıldırma davranışlarına uğrama durumları arasındaki ilişki One-Way ANOVA hipotez testi sonucunda belirlenmeye çalışılmıştır. Değişkenler arasındaki anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan dolayı herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Tabloda da görüldüğü üzere en çok sözleşmeli personelin (21 kişi ve % 6,5) yıldırma'ya uğradıklarını ifade ettikleri anlaşılmaktadır. Memur olarak çalışanlardan 13 kişi (% 4,0) ve şirket personeli olarak çalışanlardan da 10 kişi (% 3,1) yıldırma'ya uğradığını ifade etmişlerdir. Yıldırma'ya uğradığını ifade eden işçi personel sayısı ise 7 (% 2,2)'dir. Yukarıdaki veriler işgüvencesi yetersiz yada az olan çalışanların yıldırma davranışlarına daha çok maruz kaldıklarını göstermektedir. Bunun nedeni işgüvencelerinin olmaması olabilir.

**Tablo 74. Statü ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki**

Faktörler	No	İlgili Değişkenler	Statü	Hemen Hemen Hergün		Haftada İki Kere		Ayda İki Yada Üç Kere		Ayda Bir Yada Daha Nadir		Hiçbir Zaman		F	One-Way ANOVA
				Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Dışlayan Davranışlar	18	Statü*İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor	Memur	0	0	1	0,3	3	0,9	6	1,9	79	24,7	2,653	.033
			Sözleşmeli Personel	1	0,3	2	0,6	2	0,6	18	5,6	106	33,1		
			İşçi	0	0	5	1,6	3	0,9	6	1,9	34	10,6		
			Geçici İşçi	0	0	0	0	0	0	1	0,3	0	0		
			Şirket Personeli	2	0,6	1	0,3	1	0,3	4	1,2	45	14,1		

Yukarıdaki tabloda çalışanların statüleri ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışanların statüleri ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri sadece 18 nolu kriter arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık göstermektedir. One-Way ANOVA hipotez testi sonucunda iki değişken arasındaki anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Diğer 27 yıldırma davranışının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılanların statüleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 75. Statü ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Statü	Evet		Hayır		F	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%		
Statü*Çalışanların Kurumdan Ayrılma Düşünceleri	Memur	27	8,4	63	19,5	3,213	<b>.013</b>
	Sözleşmeli Personel	45	13,9	85	26,3		
	İşçi	4	1,2	44	13,6		
	Geçici İşçi	0	0	1	0,3		
	Şirket Personeli	15	4,6	39	12,1		

Araştırmaya katılan çalışanların statüleri ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. One-Way ANOVA hipotez testi sonucu yapılan analizde çalışanların statüleri ile kurumdan ayrılmayı düşünmeleri arasındaki anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kurumdan en çok sözleşmeli personel (% 13,9 ile 45 kişi) ayrılmak istemektedir. Kurumdan ayrılmak isteyen memur personel ise % 8,4 ile 27 kişidir.

**Tablo 76. Statü ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Statü	En Önemli		II. Derecede Önemli		III. Derecede Önemli	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Statü*Yıldırma Davranışlarının Yer Aldığı Tablodaki Davranış Örnekleri	Memur	1	1	0	0	0	0
	İşçi	1	1	0	0	0	0
	Şirket Personeli	0	0	1	1	0	0
Statü*Psikolojik Baskı	Memur	1	1	0	0	5	5,2
	Sözleşmeli Personel	3	3,1	0	0	2	2,1

Yukarıdaki tabloda yer alan bilgilere göre memur ve işçi olarak çalışan bir personele göre yıldırma davranışları nedeniyle işten ayrılma birinci derecede önemli bir neden iken; şirket personeli olarak çalışan bir kişiye göre de işten ayrılma düşüncesinde yıldırma davranışı örnekleri üçüncü derecede önemli bir neden olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanların kendilerine yıldırma davranışı örneği verilmeden doğrudan psikolojik baskı nedeniyle işten ayrılmalarının sorulduğu bir diğer değerlendirmede ise herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Yukarıdaki tabloda yer alan kurumdan ayrılma nedenlerinden her ikisi de yıldırma'nın kendisini farklı şekillerde ifade etmektedir. Araştırmaya katılanların birine ilişkin cevabı vermeleri diğerine ilişkili olmayacak şekilde cevaplar vermeleri yıldırma davranışlarını tam olarak değerlendiremedikleri hissi oluşturmaktadır.

Çalışanların işyerlerinde çalıştıkları statüleri ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasında genel olarak bir ilişki tespit edilememiştir. Sadece yıldırma davranışlarının değerlendirilmesinde 28 kriterden oluşan yıldırma davranışlarının değerlendirilmesinde 18 nolu kriterle bir ilişkinin varlığı sözkonusudur. Çalışanların işten ayrılma düşünceleri ile statüleri arasında da bir ilişki sözkonusudur. Çalışanların psikolojik baskıya uğradıklarını ifade etmeleri ve genel olarak yıldırma davranışlarını değerlendirirken statüleri arasında herhangi bir ilişkinin tespit edilememesi bu H18 hipotezinin doğruluğunu kısmen reddetmektedir.

#### **3.3.2.13.6. Eğitim Durumu ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki**

Ho: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H19: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu arasında ilişki vardır.

Araştırmaya katılanların eğitim seviyeleri yükseldikçe yıldırma ve benzeri olumsuz davranışlara karşı daha hassas olabilecekleri varsayımından hareketle çalışanların eğitim durumları ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 77. Eğitim Durumu ile Yıldırma'ya Uğrama Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Eğitim Durumu	Evet		Hayır		F	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%		
Eğitim Durumu*Yıldırma'ya Uğrama	İlkokul	0	0	9	2,8	.904	.492
	Ortaokul	0	0	5	1,5		
	Lise	10	3,1	53	16,4		
	Ön Lisans	7	2,2	44	13,6		
	Lisans	23	7,1	124	38,4		
	Yüksek Lisans	11	3,4	35	10,8		
	Doktora ve üst	0	0	2	0,6		

Çalışanların eğitim durumları ile yıldırma davranışlarına uğrama durumları arasındaki ilişkinin One-Way ANOVA hipotez testi ile tespit edilmeye çalışıldığı yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan dolayı eğitim durumu ile yıldırma'ya uğrama arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Tabloda eğitim seviyesi yükseldikçe yıldırma'ya uğrama durumu artmaktadır.

**Tablo 78. Eğitim Durumu ile Yıldırma Davranışlarına Uğrama Arasındaki İlişki**

Faktörler	No	İlgili Değişkenler	Çalışma Süresi	Hemen Hemen Hergün		Haftada İki Kere		Ayda İki Yada Üç Kere		Ayda Bir Yada Daha Nadir		Hiçbir Zaman		F	Sig.
				Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
İşe Yönelik Davranışlar	2	Eğitim Durumu* Mesleki becerilerimin altında veya özsaygıma zarar veren işler yapmam isteniyor	İlkokul	0	0	0	0	0	0	1	0,3	8	2,5	3,446	.003
			Ortaokul	0	0	0	0	0	0	3	0,9	2	0,6		
			Lise	0	0	1	0,3	1	0	11	3,4	50	15,6		
			Ön Lisans	2	0,6	0	0	1	0,3	5	1,6	42	13,1		
			Lisans	8	2,5	4	1,2	4	1,2	28	8,7	102	31,8		
			Yüksek Lisans	3	0,9	4	1,2	4	1,2	10	3,1	25	7,8		
			Doktora ve üstü	1	0,3	0	0	0	0	0	0	1	0,3		
Disjayan Davranışlar	14	Eğitim Durumu* Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor	İlkokul	0	0	0	0	0	0	1	0,3	8	2,5	3,485	.002
			Ortaokul	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1,6		
			Lise	2	0,6	2	0,6	3	0,9	8	2,5	48	15,1		
			Ön Lisans	0	0	0	0	1	0,3	2	0,6	47	14,8		
			Lisans	0	0	1	0,3	1	0,3	9	2,8	132	41,5		
			Yüksek Lisans	0	0	0	0	5	1,6	5	1,6	36	11,3		
			Doktora ve üstü	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,5		
Disjayan Davranışlar	21	Eğitim Durumu* İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor	İlkokul	1	0,3	0	0	0	0	0	0	8	2,5	2,691	.015
			Ortaokul	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1,5		
			Lise	0	0	0	0	2	0,6	5	1,5	56	17,3		
			Ön Lisans	0	0	0	0	1	0,3	1	0,3	49	15,2		
			Lisans	0	0	0	0	0	0,0	4	1,2	143	44,3		
			Yüksek Lisans	0	0	0	0	2	0,6	4	1,2	40	12,4		
			Doktora ve üstü	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,6		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasında genel olarak anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan dolayı herhangi bir ilişkinin varlığı sözkonusu değildir. Sadece 2, 14 ve 21 nolu kriterlerde

verilen yıldırma davranışı ile eğitim durumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Geriye kalan 25 yıldırma davranışı ile araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 79. Eğitim Durumu ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Eğitim Durumu	Evet		Hayır		F	Sig.
		Sayı	%	Sayı	%		
Eğitim Durumu*Çalışanların Kurumdan Ayrılma Düşüncesi	İlkokul	0	0	9	2,8	5,141	<b>.000</b>
	Ortaokul	1	0,3	4	1,2		
	Lise	8	2,5	55	17		
	Ön Lisans	11	3,4	40	12,4		
	Lisans	45	13,9	102	31,6		
	Yüksek Lisans	25	7,7	21	6,5		
	Doktora ve üst	1	0,3	1	0,3		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları ile işten ayrılma düşünceleri arasındaki ilişkiye One-Way ANOVA hipotez testi ile bakıldığında anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan dolayı eğitim durumu ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir. Eğitim durumu yükseldikçe çalışanların işten ayrılma düşünceleri de artmaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere işten ayrılmayı düşünenlerin büyük çoğunluğu üniversite mezunu olarak çalışanlardır. Bunlar içerisinde en çok Lisans mezunu olarak çalışan 45 (% 13,9) çalışanın işten ayrılmayı düşündükleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 80. Eğitim Durumu ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Eğitim Durumu	I. Derece Önemli		II. Derecede Önemli		III. Derecede Önemli	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Eğitim Durumu*Yıldırma Davranışlarının Yer Aldığı Tablo	Lise	2	2,1	0	0	0	0
	Yüksek Lisans	0	0	1	1	0	0
Eğitim Durumu*Psikolojik Baskı	Lise	1	1	0	0	1	1
	Ön Lisans	0	0	0	0	1	1
	Lisans	2	2,1	0	0	2	2,1
	Yüksek Lisans	1	1	0	0	2	2,1

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılanların eğitim durumları ile kurumdan ayrılma nedeni olarak yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişki yer almaktadır. Lise mezunu 2 (% 2,2) çalışan için işten ayrılmada işyerinde yaşanan yıldırma

davranışları en önemli neden olarak düşünülürken; yüksek lisans mezunu 1 kişi (% 1,1) için ise ikinci derecede önemli bir neden olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanların yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri ile eğitim durumları karşılaştırıldığında genel olarak bir ilişkinin varlığı sözkonusu değildir. Yıldırma davranışlarından sadece 2, 14 ve 21 nolu kriterler ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Geriye kalan 25 yıldırma davranışı ile eğitim durumu arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Eğitim durumu ile çalışanların kurumdan ayrılma düşünceleri arasında bir ilişkinin varlığı gözükmemektedir. Dolayısıyla H19 hipotezi kısmen reddedilmektedir.

### 3.3.2.13.7. Çalışma Süresi ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki

Ho: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılanların kurumdaki çalışma süreleri arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H20: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılanların kurumdaki çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

Araştırmaya katılan çalışanların kurumda çalışma süreleri arttıkça yıldırma davranışlarına uğrama durumları yada karşılaştıkları olumsuz işyeri davranışlarını yıldırma olarak değerlendirme durumları azalacaktır öngörüsünden hareketle çalışanların kurumda çalışma süreleri ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 81. Çalışma Süreleri ile Yıldırma'ya Uğrama Durumları Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Çalışma Süresi	Evet		Hayır		F	Sig.
		Sayı	%	Sayı	%		
Çalışma Süresi*Yıldırma'ya Uğrama Durumu	1 yıldan az	2	0,6	14	4,3	.799	.571
	1-2 yıl	8	2,5	34	10,6		
	3-4 yıl	9	2,8	66	20,5		
	5-7 yıl	20	6,2	75	23,3		
	8-12 yıl	3	0,9	21	6,5		
	13-20 yıl	7	2,2	48	14,9		
	21-30 yıl	1	0,3	14	4,3		

Çalışanların çalışma süreleri ile işyerinde yıldırma'ya uğrama durumlarının değerlendirildiği yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere One-Way ANOVA hipotez

testi sonucu iki değişken arasındaki anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan dolayı herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Çalışanlardan 5-7 yıl arasında çalışma süresine sahip 20 kişi (% 6,2); 3-4 yıl çalışma süresine sahip 9 kişi (% 2,8); 1-2 yıl çalışma süresine sahip 8 kişi (% 2,5) yıldırma'ya uğradıklarını ifade etmişlerdir. Yıldırma'ya en az uğrayan 1 kişi (% 0,3)'nin kurumdaki çalışma süresi ise 21-30 yıl aralığındadır.

**Tablo 82. Çalışma Süresi ile Yıldırma Davranışlarına Uğrama Arasındaki İlişki**

Faktörler	No	İlgili Değişkenler	Çalışma Süresi	Hemen Hemen Hergün		Haftada İki Kere		Ayda İki Yada Üç Kere		Ayda Bir Yada Daha Nadir		Hiçbir Zaman		F	Sig.
				Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Sözü-Yazılı-Görsel Saldırı	25	Çalışma Süresi*Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum	1 yıldan az	0	0	0	0	1	0,3	2	0,6	13	4	2,831	<b>.011</b>
			1-2 yıl	0	0	1	0,3	1	0,3	1	0,3	39	12,1		
			3-4 yıl	0	0	0	0	0	0	1	0,3	74	23		
			5-7 yıl	0	0	0	0	1	0,3	7	2,2	87	27		
			8-12 yıl	3	0,9	0	0	0	0	0	0	21	6,5		
			13-20 yıl	0	0	2	0,6	2	0,6	1	0,3	50	15,5		
			21-30 yıl	0	0	0	0	0	0	0	0	15	4,7		

Yukarıdaki tabloda çalışanların yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri ile işyerindeki çalışma süreleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. One-Way ANOVA hipotez testi sonucu genel olarak bu iki değişken arasındaki anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan herhangi bir ilişkinin varlığı sözkonusu değildir. Sadece 25 nolu yıldırma davranışı ile araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. 1-2 yıl çalışma süresine sahip çalışanlardan 1 kişi (% 0,3) "Haftada İki Kere", 8-12 yıl çalışma süresine sahip çalışanlardan 3 kişi (% 0,9) "Hemen Hemen Hergün" ve 13-20 yıl çalışma süresine sahip olanlardan da 2 kişi (% 0,6) "Haftada İki Kere" sıklıklarında yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 83. Çalışma Süresi ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Çalışma Süresi	Evet		Hayır		F	Sig.
		Sayı	%	Sayı	%		
Çalışma Süresi*Çalışanların Kurumdan Ayrılma Düşünceleri	1 yıldan az	2	0,6	14	4,3	2,949	<b>.008</b>
	1-2 yıl	19	5,9	23	7,1		
	3-4 yıl	24	7,5	51	15,8		
	5-7 yıl	30	9,3	65	20,2		
	8-12 yıl	3	0,9	21	6,5		
	13-20 yıl	8	2,5	47	14,6		
	21-30 yıl	4	1,2	11	3,4		



One-Way ANOVA hipotez testi sonucunda çalışanların işyerinde çalışma süreleri ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasındaki anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan iki değişken arasında bir ilişkinin varolduğu söylenebilir. Çalışma süreleri arttıkça çalışanların kurumdan ayrılma düşünceleri azalmaktadır. Çalışma süreleri açısından bakıldığı zaman kurumdan ayrılmayı en çok isteyenlerin 5-7 yıl arasında çalışma süresine sahip olanların oluşturduğu görülmektedir. Bu çalışma süresinde kurumdan ayrılmak isteyenlerin sayısı 30 kişi (% 9,3)'tür. 3-4 yıl çalışma süresine sahip olanlar içerisinde bulunanlardan 24 kişi (% 7,5) kurumdan ayrılmayı düşünmektedir. 1-2 yıl çalışma süresine sahip olanlardan 19 kişi (% 5,9) kurumdan ayrılmayı düşünmektedir.

**Tablo 84. Çalışma Süresi ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Çalışma Süresi	I. Derecede Önemli		II. Derecede Önemli		III. Derecede Önemli	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Çalışma Süresi*Yıldırma Davranışlarını Anlatan Tablodaki Geçen Olumsuz Davranışlar	5-7 yıl	0	0	1	1	0	0
	13-20 yıl	2	2,1	0	0	0	0
Çalışma Süresi*Psikolojik Baskı	1-2 yıl	1	1	0	0	1	1
	3-4 yıl	2	2,1	0	0	0	0
	5-7 yıl	1	1	0	0	3	3,1
	13-20 yıl	0	0	0	0	2	2,1
	21-30 yıl	0	0	0	0	1	1,1

Çalışanların kurumda çalışma süreleri ile kurumdan ayrılma nedenleri arasında yıldırma davranışlarının ilişkisinin olup olmadığının araştırıldığı yukarıdaki tabloda çalışma süreleri ile işyerinden ayrılmada yıldırma davranışlarının etkili olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma süresi ile kurumdan ayrılma nedeni olarak yıldırma davranışlarının yer aldığı tablo arasındaki anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan dolayı iki değişken arasında istatistiksel olarak bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir. 13-20 yıl çalışma süresine sahip 2 kişi (% 2,1) için kurumdan ayrılmada işyerinde yaşanan yıldırma davranışları en önemli neden olarak düşünülürken; 5-7 yıl çalışma süresine sahip 1 kişi (% 1,0) için ikinci derecede önemli bir neden olarak değerlendirilmiştir. Çalışma süreleri ile işyerinde yaşanan psikolojik baskı nedeniyle işten ayrılma arasında ise herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Kurumdaki çalışma süreleri ile yıldırma davranışlarının değerlendirilmesine genel olarak bakıldığında doğrudan bir ilişkiyi tespit edebilmek zor gözükmektedir. Çalışanların psikolojik baskıya uğradıklarını ifade etmeleri ile çalışma süreleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Yıldırma davranışlarının yer aldığı 28 kriterden sadece bir kriter ile çalışma süreleri arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların işten ayrılma düşünceleri ile çalışma süreleri arasında ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Çalışanların işten ayrılma nedeni olarak yıldırma davranışlarının yer aldığı tablodaki seçenekleri değerlendirmeleri arasında kısmen bir ilişki sözkonusudur. Çünkü işten ayrılma nedeni olarak gösterilen tabloda yer alan seçenekler içerisinde farklı kavramlarla ifade edilmiş iki farklı yıldırma seçeneği yer almaktadır. Ancak araştırmaya katılan çalışanlar aynı anlamı ifade eden seçeneklerden sadece bir tanesini işaretlemişlerdir. Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere H20 hipotezi kısmen reddedilmektedir. Çalışma süreleri ile yıldırma, kurumdan ayrılma düşüncesinde ve kurumdan ayrılma nedenleri arasında ilişkili olarak tespit edilmiştir.

### 3.3.2.13.8. Hizmet Sınıfları ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki

Ho: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların hizmet sınıfları arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H21: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların hizmet sınıfları arasında ilişki vardır.

**Tablo 85. Hizmet Sınıfları ile Yıldırma'ya Uğrama Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Hizmet Sınıfları	Evet		Hayır		F	Sig.
		Sayı	%	Sayı	%		
Hizmet Sınıfları*Yıldırma'ya Uğrama Durumu	GİH	28	8,9	142	45,1	1,794	.088
	THS	12	3,8	73	23,2		
	EHS	3	1	1	0,3		
	DHS	1	0,3	3	1		
	YHS	1	0,3	6	1,9		
	SHS	0	0	4	1,3		
	AHS	0	0	2	0,6		
	İŞÇİ	5	1,6	34	10,8		

Çalışanların çalıştıkları hizmet sınıfları ile yıldırma'ya uğramaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. İlişkiyi belirleyen One-Way ANOVA hipotez testi sonucu anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan bir ilişkinin varlığı

sözkonusu değildir. Araştırmaya katılan çalışanlardan yıldırma davranışlarına en çok maruz kalanlar GİH sınıfında çalışanlardan oluşmaktadır. Genel İdari Hizmetler Sınıfında çalışanlardan 28 kişi (% 8,9) ve Teknik Hizmetler Sınıfında çalışan 12 kişi (% 3,8) yıldırma'ya uğradıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 86. Hizmet Sınıfları ile Yıldırma Davranışlarına Uğrama Arasındaki İlişki**

Faktörler	No	İlgili Değişkenler	Hizmet Sınıfları	Hemen Hemen Hergün		Haftada İki Kere		Ayda İki Yada Üç Kere		Ayda Bir Yada Daha Nadir		Hiçbir Zaman		F	Sig
				Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
				İşe Yönelik Davranışlar	6	Hizmet Sınıfları*Yetiştirilmesi imkansız, mantksız görev ve hedefler veriliyor	GİH	2	0,6	4	1,3	11	3,5		
THS	2	0,6	5				1,6	12	3,8	19	6,1	47	15		
EHS	0	0	1				0,3	1	0,3	1	0,3	1	0,3		
DHS	1	0,3	0				0	0	0	1	0,3	2	0,6		
YHS	0	0	0				0	2	0,6	1	0,3	4	1,3		
SHS	0	0	0				0	0	0	2	0,6	2	0,6		
AHS	0	0	0				0	0	0	1	0,3	1	0,3		
İŞÇİ	0	0	1				0,3	3	0,9	9	2,9	26	8,3		
7	Hizmet Sınıfları*İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya çözüm kesiliyor	GİH	2		0,6	4	1,3	15	4,8	33	10,6	114	36,7	2,313	<b>.026</b>
		THS	2		0,6	3	1	8	2,6	16	5,1	54	17,4		
		EHS	0		0	2	0,6	1	0,3	0	0	1	0,3		
		DHS	1		0,3	0	0	0	0	2	0,6	1	0,3		
		YHS	0		0	0	0	2	0,6	1	0,3	4	1,3		
		SHS	0		0	0	0	1	0,3	0	0	3	1		
		AHS	0		0	0	0	0	0	0	0	2	0,6		
		İŞÇİ	1		0,3	1	0,3	3	1	6	1,9	28	9		
9	Hizmet Sınıfları*İşle ilgili öneri ve görüşlerim reddediliyor	GİH	2		0,6	0	0	8	2,6	39	12,5	120	38,3	2,424	<b>.020</b>
		THS	0		0	3	1	3	1	23	7,3	55	17,6		
		EHS	0		0	2	0,6	0	0	1	0,3	1	0,3		
		DHS	0		0	0	0	0	0	3	1	1	0,3		
		YHS	0		0	0	0	0	0	1	0,3	6	1,9		
		SHS	0		0	0	0	0	0	1	0,3	3	1		
		AHS	0		0	0	0	0	0	1	0,3	1	0,3		
		İŞÇİ	0		0	0	0	6	1,9	5	1,6	28	8,9		

Yukarıdaki tabloda çalışanların hizmet sınıfları ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Sadece 6, 7 ve 9 nolu kriterler ile çalışanların hizmet sınıfları arasındaki anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 87. Hizmet Sınıfları ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Hizmet Sınıfları	Evet		Hayır		F	Sig.
		Sayı	%	Sayı	%		
Hizmet Sınıfları*Çalışanların Kurumdan Ayrılma Düşünceleri	GİH	52	16,5	118	37,5	2,200	<b>.034</b>
	THS	27	8,6	58	18,4		
	EHS	2	0,6	2	0,6		
	DHS	1	0,3	3	1		
	YHS	2	0,6	5	1,6		
	SHS	1	0,3	3	1		
	AHS	2	0,6	0	0		
	İŞÇİ	3	0,9	36	11,4		

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere One-Way ANOVA hipotez testi sonucu çalışanların hizmet sınıfları ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasındaki anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan iki değişken arasında ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere kurumdan ayrılmayı düşünenlerin çoğunluğunu Genel İdari Hizmetler Sınıfı'nda yer alan çalışanlar oluşturmakla birlikte araştırmaya katılan tüm hizmet sınıfında en az bir tane olmak üzere kurumdan ayrılmayı düşünenler bulunmaktadır.

**Tablo 88. Hizmet Sınıfları ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Hizmet Sınıfları	I. Derecede Önemli		II. Derecede Önemli		III. Derecede Önemli	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hizmet Sınıfları*Yıldırma Davranışlarının Yer Aldığı Tablodaki Davranış Örnekleri	GİH	0	0	1	1	0	0
	DHS	1	1	0	0	0	0
	İŞÇİ	1	1	0	0	0	0
Hizmet Sınıfları*Psikolojik Baskı	GİH	2	2,1	0	0	4	4,2
	THS	1	1	0	0	2	2,1
	DHS	0	0	0	0	1	1
	YHS	1	1	0	0	0	0

Yıldırma davranışlarının yer aldığı tablonun kurumdan ayrılma nedeni olarak değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların hizmet sınıfları arasında ilişki tespit edilmiştir. İşçi ve Din hizmetleri sınıflarında çalışan 1'er kişi (% 1,0) için kurumdan ayrılma nedeni olarak işyerinde yaşanan yıldırma davranışları en önemli neden olarak düşünülürken; Genel İdari Hizmetler Sınıfında çalışan 1 kişi (% 1,0) için işyerinden ayrılma ikinci derecede önemli bir neden olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanların hizmet sınıfları ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişkiye genel olarak bakıldığında yıldırma'ya uğradıklarını ifade edenlerle hizmet sınıfları arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Yıldırma davranışlarından ise

sadece 2 kriter ile çalışanların hizmet sınıfları arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların kurumdan ayrılma düşünceleri ile çalıştıkları hizmet sınıfları arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Kurumdan ayrılma düşüncelerinde ise yıldırma davranışlarının ayrılma nedeni olarak görülmesinde kısmen bir ilişkinin varlığı sözkonusudur. Dolayısıyla çalışılan hizmet sınıfları ile yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi arasındaki ilişkiyi araştıran H21 hipotezi kısmen reddedilmektedir.

### 3.3.2.13.9. Gelir Durumu ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki

Ho: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların toplam gelirleri arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H22: Yıldırma davranışlarının değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan çalışanların toplam gelirleri arasında ilişki vardır.

Çalışanların kendilerinin ve ailelerinin toplam gelirleri arttıkça yıldırma davranışlarını değerlendirmelerinde daha hassas davranabilecekleri öngörülmektedir. Bundan dolayı araştırmaya katılan çalışanların ailelerinin toplam gelirleri ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 89. Toplam Gelir ile Yıldırma'ya Uğrama Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Toplam Gelir	Evet		Hayır		F	Sig.
		Sayı	%	Sayı	%		
Toplam Gelir*Yıldırma'ya Uğrama Durumu	1.000 - 1.500	5	1,6	35	11,1	.579	.716
	1.501 - 2.500	15	4,8	74	23,6		
	2.501 - 3.000	11	3,5	54	17,2		
	3.001 - 4.000	8	2,5	61	19,4		
	4.000 - 5.000	5	1,6	15	4,8		
	5.001 +	6	1,9	25	8		

Yukarıda tabloda da görüldüğü üzere çalışanların ailelerindeki toplam gelirleri ile yıldırma'ya uğramaları arasındaki ilişkiyi belirleyen One-Way ANOVA hipotez testi sonucu anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan dolayı herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 90. Toplam Gelir ile Yıldırma Davranışlarına Uğrama Arasındaki İlişki**

Faktörler	No	İlgili Değişkenler	Toplam Gelir	Hemen Hemen Hergün		Haftada İki Kere		Ayda İki Yada Üç Kere		Ayda Bir Yada Daha Nadir		Hiçbir Zaman		F	One-Way ANOVA
				Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırımlar	23	Toplam Gelir*Özel yaşamıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapıyor	1.000 - 1.500	0	0	0	0	0	0	1	0,3	39	12,4	4,588	<b>.000</b>
			1.501 - 2.500	0	0	0	0	1	0,3	1	0,3	87	27,7		
			2.501 - 3.000	0	0	0	0	0	0	3	1	62	19,7		
			3.001 - 4.000	0	0	0	0	0	0	2	0,6	67	21,3		
			4.000 - 5.000	0	0	0	0	2	0,6	2	0,6	16	5,1		
			5.001 +	0	0	0	0	0	0	0	0	31	9,9		
	26	Toplam Gelir* Cinsel içerikli söz ve bakışlar yöneltiliyor	1.000 - 1.500	0	0	0	0	0	0	0	0	40	12,7	2,733	<b>.020</b>
			1.501 - 2.500	0	0	1	0,3	0	0	0	0	88	28		
			2.501 - 3.000	0	0	0	0	0	0	1	0,3	64	20,4		
			3.001 - 4.000	0	0	0	0	0	0	1	0,3	68	21,7		
			4.000 - 5.000	0	0	1	0,4	0	0	1	0,3	18	5,7		
			5.001 +	0	0	0	0	0	0	0	0	31	9,9		
	28	Toplam Gelir*E-postama veya ofisine aşağılayıcı, hakaret içeren resim ve yazılar gönderiliyor	1.000 - 1.500	0	0	0	0	0	0	1	0,3	39	12,4	3,982	<b>.002</b>
			1.501 - 2.500	0	0	0	0	0	0	1	0,3	88	28		
			2.501 - 3.000	0	0	0	0	0	0	0	0	65	20,7		
			3.001 - 4.000	0	0	0	0	0	0	0	0	69	22		
			4.000 - 5.000	0	0	1	0,3	0	0	1	0,3	18	5,7		
			5.001 +	0	0	0	0	0	0	0	0	31	9,9		

Yukarıdaki tabloda çalışanların kendileri ile birlikte ailelerinin toplam gelirleri ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. One-Way ANOVA hipotez testi sonucunda yıldırma davranışlarından sadece 23, 26 ve 28 numaralı kriterler ile araştırmaya katılanların toplam gelirleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yıldırma davranışlarını ölçen diğer değişkenler ile araştırmaya katılanların toplam gelirleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 91. Toplam Gelir ile Kurumdan Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Toplam Gelir	Evet		Hayır		F	Sig.
		Sayı	%	Sayı	%		
Toplam Gelir*Çalışanların Kurumdan Ayrılma Düşüncesi	1.000 - 1.500	8	2,5	32	10,2	.757	.582
	1.501 - 2.500	25	8	64	20,4		
	2.501 - 3.000	20	6,4	45	14,3		
	3.001 - 4.000	18	5,7	51	16,2		
	4.000 - 5.000	8	2,5	12	3,8		
	5.001 +	11	3,5	20	6,4		

Çalışanların ailelerindeki toplam gelirleri ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasındaki ilişkiyi gösteren One-Way ANOVA hipotez testi sonucu anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 92. Toplam Gelir ile Kurumdan Ayrılma Nedenleri Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Toplam Gelir	I. Derecede Önemli		II. Derecede Önemli		III. Derecede Önemli	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Toplam Gelir*Yıldırma Davranışlarının Yer Aldığı Tablodaki Davranış Örnekleri	1.501 - 2.500	2	2,1	0	0	0	0
	3.001 - 4.000	0	0	1	1	0	0
Toplam Gelir*Psikolojik Baskı	1.501 - 2.500	2	2,1	0	0	2	2,1
	2.501 - 3.000	0	0	0	0	1	1
	3.001 - 4.000	1	1	0	0	3	3,1
	4.000 - 5.000	0	0	0	0	1	1
	5.001 +	1	1	0	0	0	0

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere çalışanların kurumdan ayrılma nedenleri arasında yıldırma davranışlarının bulunması ile ailelerindeki toplam gelirleri arasındaki ilişki arasında herhangi bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir.

Araştırmaya katılanların toplam gelirleri ile yıldırma'ya uğramaları arasında bir ilişki tespit edilememiştir. 28 adet yıldırma davranışı ile çalışanların toplam gelirleri arasındaki ilişkinin tespitinde ise 23, 26 ve 28 numaralı yıldırma davranışları arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Çalışanların işten ayrılma düşünceleri ve işten ayrılmalarında yıldırma davranışlarını neden olarak göstermeleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Çalışanların toplam gelirleri ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri kapsamında H22 hipotez kısmen reddedilmektedir.

#### **3.3.2.13.10. Demografik Özellikler ile Örnek Olayların Değerlendirilmesi**

Ho: Yıldırma davranışlarını belirlemeye yönelik örnek olayların değerlendirilmesi ile araştırmaya katılanların demografik özellikleri arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H23: Yıldırma davranışlarını belirlemeye yönelik örnek olayların değerlendirilmesi ile araştırmaya katılanların demografik özellikleri arasında ilişki vardır.

**Tablo 93. Cinsiyet ile İşe Yönelik Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Değişkenler	Hiç		Ayda bir yada daha nadir		Ayda iki yada üç kere		Haftada iki kere		Hergün		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
Cinsiyet * İşe Yönelik Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Kadın	72	22,3	40	12,4	19	5,9	10	3,1	20	6,2	4,189	4	.381
	Erkek	69	21,4	55	17	13	4	7	2,2	18	5,6			

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile örnek olay davranışlarının değerlendirildiği yukarıdaki tabloya göre Ki-Kare hipotez testi sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.



**Tablo 94. Demografik Özellikler ile İşe Yönelik Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Değişkenler		Hiç		Ayda bir yada daha nadir		Ayda iki yada üç kere		Haftada iki kere		Hergün		F	Sig.
			Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Yaş Aralığı* İşe Yönelik Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Yaş Aralığı	19 ve daha küçük	2	0,6	0	0	0	0	0	0	0	0	.303	.876
		20-23	6	1,9	3	0,9	2	0,6	0	0	1	0,3		
		24-27	31	9,7	21	6,5	8	2,5	2	0,6	11	3,4		
		28-30	27	8,4	24	7,5	7	2,2	5	1,6	8	2,5		
		31-35	25	7,8	21	6,5	8	2,5	6	1,9	8	2,5		
		36-45	39	12,1	17	5,3	5	1,6	3	0,9	7	2,2		
		45+	10	3,1	8	2,5	2	0,6	1	0,3	3	0,9		
Medeni Durum* İşe Yönelik Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Medeni Durum	Bekar	46	14,2	30	9,3	16	5	7	2,2	14	4,3	1,220	.302
		Evli	90	27,9	64	19,8	16	5	10	3,1	22	6,8		
		Dul (Boşanmış)	5	1,5	1	0,3	0	0	0	0	2	0,6		
Kardeş Sayısı* İşe Yönelik Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Kardeş Sayısı	Hiç Yok	6	1,9	0	0	0	0	2	0,6	0	0	2,021	.091
		2	30	9,3	22	6,9	9	2,8	3	0,9	9	2,8		
		3	45	14	18	5,6	11	3,4	5	1,6	5	1,6		
		4	35	10,9	21	6,5	4	1,2	1	0,3	11	3,4		
		5	8	2,5	13	4	3	0,9	2	0,6	5	1,6		
		6 ve üzeri	17	5,3	19	5,9	5	1,6	4	1,2	8	2,5		
		Memur	44	13,7	23	7,1	8	2,5	4	1,2	11	3,4		
Statü* İşe Yönelik Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Statü	Sözleşmeli Personel	52	16,1	41	12,7	16	5	6	1,9	14	4,3	.706	.588
		İşçi	24	7,5	14	4,3	3	0,9	1	0,3	6	1,9		
		Geçici İşçi	1	0,3	0	0	0	0	0	0	0	0		
		Şirket Personeli	19	5,9	17	5,3	5	1,6	6	1,9	7	2,2		
		İlkokul	4	1,2	5	1,6	0	0	0	0	0	0		
Eğitim Durumu* İşe Yönelik Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Eğitim Durumu	Ortaokul	4	1,2	0	0	0	0	1	0,3	0	0	2,359	.053
		Lise	33	10,2	18	5,6	3	0,9	1	0,3	8	2,5		
		Önlisans	24	7,5	14	4,1	4	1,2	1	0,3	8	2,5		
		Lisans	53	16,5	45	14,0	20	6,2	9	2,8	19	5,9		
		Yüksek Lisans	22	6,8	13	4	5	1,6	4	1,2	2	0,6		
		Doktora ve üst	0	0	0	0	0	0	1	0,3	1	0,3		
		1 yıldan az	7	2,2	2	0,6	3	0,9	1	0,3	3	0,9		
Çalışma Süresi* İşe Yönelik Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Çalışma Süresi	1-2 yıl	17	5,3	11	3,4	7	2,2	2	0,6	5	1,6	1,773	.134
		3-4 yıl	33	10,3	23	7,2	7	2,2	6	1,9	6	1,9		
		5-7 yıl	35	10,9	30	9,3	10	3,1	5	1,6	15	4,7		
		8-12 yıl	14	4,4	4	1,2	2	0,6	1	0,3	3	0,9		
		13-20 yıl	25	7,8	21	6,5	2	0,6	2	0,6	4	1,2		
		21-30 yıl	9	2,8	3	0,9	1	0,3	0	0	2	0,6		
		GİH	75	23,9	47	15	19	6,1	8	2,5	21	6,7		
Hizmet Sınıfları* İşe Yönelik Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Hizmet Sınıfları	THS	33	10,5	28	8,9	9	2,9	6	1,9	8	2,5	.657	.622
		EHS	3	1	0	0	0	0	1	0,3	0	0		
		DHS	2	0,6	1	0,3	1	0,3	0	0	0	0		
		YHS	4	1,3	2	0,6	0	0	0	0	1	0,3		
		SHS	0	0	2	0,6	1	0,3	1	0,3	0	0		
		AHS	0	0	1	0,3	0	0	0	0	1	0,3		
		İŞÇİ	20	6,4	13	4,1	2	0,6	0	0	4	1,3		
		Toplam Gelir* İşe Yönelik Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Toplam Gelir	1.000-1.500	19	6,1	15	4,8	2	0,6	1	0,3		
1.501 - 2.500	37			11,8	29	9,3	8	2,6	4	1,3	11	3,5		
2.501-3.000	33			10,5	16	5,1	6	1,9	1	0,3	9	2,9		
3.001-4.000	30			9,6	17	5,4	9	2,9	4	1,3	9	2,9		
4.001 - 5.000	4			1,3	9	2,9	1	0,3	3	1	3	1		
5.001 +	13			4,2	8	2,6	4	1,3	4	1,3	1	0,3		

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile örnek olay davranışlarını değerlendirmeleri ile ilgili verileri içeren yukarıdaki tabloya bakıldığında, One-Way

ANOVA hipotez testi sonucunda sadece kardeş sayısı ile işe yönelik örnek olay davranışlarının değerlendirilmeleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 95. Cinsiyet ile İtibarı Zedeleyen Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Değişkenler	Hiç		Ayda bir yada daha nadir		Ayda iki yada üç kere		Haftada iki kere		Hergün		Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Cinsiyet * İtibarı Zedeleyen Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Kadın	115	35,6	25	7,7	8	2,5	4	1,2	9	2,8	.067
	Erkek	100	31	32	9,9	14	4,3	4	1,2	12	3,7	

Yukarıdaki tabloda, Mann Whitney U hipotez testi sonucu cinsiyet ile itibarı zedeleyen örnek olay davranışları arasındaki ilişki yer almaktadır. Tablodaki verilerden de anlaşılacağı üzere araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile itibarı zedeleyen örnek olay davranışlarını değerlendirmeleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 96. Demografik Özellikler ile İtibarı Zedeleyen Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Değişkenler	Hiç		Ayda bir yada daha nadir		Ayda iki yada üç kere		Haftada iki kere		Hergün		F	Sig.	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
Yaş Aralığı* İtibarı Zedeleyen Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Yaş Aralığı	19 ve daha küçük	2	0,6	0	0	0	0	0	0	0	.270	.897	
		20-23	11	3,4	1	0,3	0	0	0	0	0			0
		24-27	47	14,6	12	3,7	5	1,6	1	0,3	8			2,5
		28-30	38	11,8	18	5,6	6	1,9	3	0,9	6			1,9
		31-35	43	13,4	13	4	8	2,5	2	0,6	2			0,6
		36-45	58	18,1	6	1,9	2	0,6	2	0,6	3			0,9
		45+	14	4,4	7	2,2	1	0,3	0	0	2			0,6
Medeni Durum* İtibarı Zedeleyen Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Medeni Durum	Bekar	78	24,1	14	4,3	9	2,8	3	0,9	9	2,8	.559	.693
		Evli	130	40,2	43	13,3	13	4	5	1,5	11	3,4		
		Dul (Boşanmış)	7	2,2	0	0	0	0	0	0	1	0,3		
Kardeş Sayısı* İtibarı Zedeleyen Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Kardeş Sayısı	Hiç Yok	5	1,6	1	0,3	1	0,3	1	0,3	0	0	1,984	.097
		2	50	15,6	7	2,2	8	2,5	2	0,6	6	1,9		
		3	60	18,7	13	4	5	1,6	2	0,6	4	1,2		
		4	48	15	14	4,4	4	1,2	1	0,3	5	1,6		
		5	17	5,3	11	3,4	0	0	1	0,3	2	0,6		
		6 ve üzeri	35	10,9	10	3,1	4	1,2	0	0	4	1,2		
		Memur	62	19,3	12	3,7	6	1,9	1	0,3	9	2,8		
Statü* İtibarı Zedeleyen Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Statü	Sözleşmeli Personel	83	25,8	26	8,1	9	2,8	2	0,6	9	2,8	2,649	.033
		İşçi	35	10,9	9	2,8	3	0,9	0	0	1	0,3		
		Geçici İşçi	1	0,3	0	0	0	0	0	0	0	0		
		Şirket Personeli	33	10,2	10	3,1	4	1,2	5	1,6	2	0,5		
		İlkokul	5	1,6	3	0,9	1	0,3	0	0	0	0		
Eğitim Durumu* İtibarı Zedeleyen Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Eğitim Durumu	Ortaokul	4	1,2	0	0	0	0	0	0	1	0,3	1,859	.117
		Lise	49	15,2	7	2,2	2	0,6	3	0,9	2	0,6		
		Önlisans	37	11,5	8	2,5	0	0	1	0,3	5	1,6		
		Lisans	90	28,0	31	9,6	11	3,4	2	0,6	12	3,7		
		Yüksek Lisans	29	9	8	2,5	7	2,2	1	0,3	1	0,3		
		Doktora ve üstü	0	0	0	0	1	0,3	1	0,3	0	0		
		1 yıldan az	11	3,4	1	0,3	1	0,3	2	0,8	1	0,3		
Çalışma Süresi* İtibarı Zedeleyen Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Çalışma Süresi	1-2 yıl	25	7,8	7	2,2	5	1,6	0	0	5	1,6	2,616	.035
		3-4 yıl	44	13,7	17	5,3	8	2,5	1	0,3	5	1,6		
		5-7 yıl	62	19,3	16	5	6	1,9	4	1,2	7	2,2		
		8-12 yıl	17	5,3	4	1,2	2	0,6	0	0	1	0,3		
		13-20 yıl	42	13,1	10	3,1	0	0	1	0,3	1	0,3		
		21-30 yıl	12	3,7	2	0,6	0	0	0	0	1	0,3		
		GİH	106	33,8	27	8,6	14	4,5	5	1,6	18	5,7		
Hizmet Sınıfları* İtibarı Zedeleyen Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Hizmet Sınıfları	THS	59	18,8	17	5,4	5	1,6	2	0,6	1	0,3	1,679	.155
		EHS	2	0,6	2	0,6	0	0	0	0	0	0		
		DHS	4	1,3	0	0	0	0	0	0	0	0		
		YHS	5	1,6	0	0	0	0	1	0,3	1	0,3		
		SHS	3	1	1	0,3	0	0	0	0	0	0		
		AHS	0	0	1	0,3	1	0,3	0	0	0	0		
		İŞÇİ	28	8,9	9	2,9	2	0,6	0	0	0	0		
		1.000-1.500	29	9,3	7	2,2	1	0,3	2	0,6	1	0,3		
Toplam Gelir* İtibarı Zedeleyen Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Toplam Gelir	1.501 - 2.500	60	19,2	15	4,8	9	2,9	2	0,6	3	1	.665	.617
		2.501-3.000	39	12,5	14	4,5	4	1,3	2	0,6	6	1,9		
		3.001-4.000	48	15,3	12	3,8	4	1,3	0	0	5	1,6		
		4.001 - 5.000	15	4,8	2	0,6	0	0	1	0,3	2	0,6		
		5.001 +	20	6,4	6	1,9	1	0,3	1	0,3	2	0,6		

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile “İtibarı Zedeleyen” örnek olay davranışları ve benzerleri arasındaki ilişki gösterilmektedir. One-

Way ANOVA hipotez testi sonucunda demografik özelliklerden araştırmaya katılanların “Statüleri” ile “Çalışma Süreleri” arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken diğer değişkenler arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 97. Cinsiyet ile Dışlayan Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Değişkenler	Hiç		Ayda bir yada daha nadir		Ayda iki yada üç kere		Haftada iki kere		Hergün		Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Cinsiyet * Dışlayan Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Kadın	119	36,8	28	8,7	8	2,5	3	0,9	3	0,9	<b>.026</b>
	Erkek	102	31,6	36	11,1	13	4	2	0,6	9	2,8	

Yukarıdaki tabloda, Mann Whitney U hipotez testi sonucu cinsiyet ile dışlayan örnek olay davranışları arasındaki ilişki yer almaktadır. Tablodaki verilerden de anlaşılacağı üzere araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile itibarı zedeleyen örnek olay davranışları arasındaki anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı sözkonusudur.

**Tablo 98. Demografik Özellikler ile Dışlayan Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Değişkenler	Hiç		Ayda bir yada daha nadir		Ayda iki yada üç kere		Haftada iki kere		Hergün		F	Sig.	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
		Yaş Aralığı* Dışlayan Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Yaş Aralığı	19 ve daha küçük	2	0,6	0	0	0	0	0			0
		20-23	11	3,4	1	0,3	0	0	0	0	0			
		24-27	49	15,3	13	4	8	2,5	0	0	3	0,9		
		28-30	41	12,8	15	4,7	7	2,2	3	0,9	5	1,6		
		31-35	48	15	17	5,3	2	0,6	1	0,3	0	0		
		36-45	56	17,4	10	3,1	2	0,6	1	0,3	2	0,6		
		45+	12	3,7	8	2,5	2	0,6	0	0	2	0,6		
Medeni Durum* Dışlayan Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Medeni Durum	Bekar	76	23,5	21	6,5	9	2,8	2	0,6	5	1,5	.256	.906
		Evlil	139	43	42	13	12	3,7	3	0,9	6	1,9		
		Dul (Boşanmış)	6	1,9	1	0,3	0	0	0	0	1	0,3		
Kardeş Sayısı* Dışlayan Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Kardeş Sayısı	Hiç Yok	7	2,2	1	0,3	0	0	0	0	0	1,813	.126	
		2	50	15,6	13	4	4	1,2	3	0,9	3	0,9		
		3	62	19,3	17	5,3	4	1,2	0	0	1	0,3		
		4	51	15,9	12	3,7	4	1,2	2	0,6	3	0,9		
		5	15	4,7	12	3,7	1	0,3	0	0	3	0,9		
		6 ve üzeri	35	10,9	8	2,5	8	2,5	0	0	2	0,6		
Statü* Dışlayan Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Statü	Memur	66	20,5	12	3,7	6	1,9	1	0,3	5	1,6	1,406	.232
		Sözleşmeli Personel	88	27,3	25	7,8	8	2,5	3	0,9	5	1,6		
		İşçi	34	10,6	12	3,7	2	0,6	0	0	0	0		
		Geçici İşçi	1	0,3	0	0	0	0	0	0	0	0		
		Şirket Personeli	31	9,6	15	4,7	5	1,6	1	0,3	2	0,6		
Eğitim Durumu* Dışlayan Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Eğitim Durumu	İlkokul	6	1,9	3	0,9	0	0	0	0	0	1,318	.263	
		Ortaokul	5	1,6	0	0	0	0	0	0	0			
		Lise	46	14,3	15	4,7	2	0,6	0	0	0	0		
		Önlisans	38	11,8	6	1,9	3	0,9	1	0,3	3	0,9		
		Lisans	94	29,2	26	8,1	14	4,3	3	0,9	9	2,8		
		Yüksek Lisans	31	9,6	13	4	2	0,6	0	0	0	0		
		Doktora ve üstü	0	0	1	0,3	0	0	1	0,3	0	0		
Çalışma Süresi* Dışlayan Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Çalışma Süresi	1 yıldan az	9	2,8	3	0,9	3	0,9	0	0	1	0,3	3,057	.017
		1-2 yıl	25	7,8	7	2,2	6	1,9	1	0,3	3	0,9		
		3-4 yıl	50	15,6	17	5,3	5	1,6	2	0,6	1	0,3		
		5-7 yıl	64	19,9	19	5,9	5	1,6	2	0,6	5	1,6		
		8-12 yıl	19	5,9	4	1,2	1	0,3	0	0	0	0		
		13-20 yıl	41	12,8	11	3,4	1	0,3	0	0	1	0,3		
		21-30 yıl	11	3,4	3	0,9	0	0	0	0	1	0,3		
Hizmet Sınıfları* Dışlayan Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Hizmet Sınıfları	GİH	119	37,9	24	7,6	15	4,8	5	1,6	7	2,2	2,033	.090
		THS	57	18,2	20	6,4	4	1,3	0	0	3	1		
		EHS	3	1	1	0,3	0	0	0	0	0	0		
		DHS	2	0,6	2	0,6	0	0	0	0	0	0		
		YHS	4	1,3	2	0,6	0	0	0	0	1	0,3		
		SHS	3	1	1	0,3	0	0	0	0	0	0		
		AHS	0	0	2	0,6	0	0	0	0	0	0		
		İŞÇİ	27	8,6	10	3,2	2	0,6	0	0	0	0		
Toplam Gelir* Dışlayan Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Toplam Gelir	1.000-1.500	29	9,3	9	2,9	2	0,6	0	0	0	1,225	.300	
		1.501 - 2.500	56	17,9	22	7	7	2,2	1	0,3	3	1		
		2.501-3.000	50	16	10	3,2	2	0,6	2	0,6	1	0,3		
		3.001-4.000	51	16,3	10	3,2	5	1,6	1	0,3	2	0,6		
		4.001 - 5.000	13	4,2	3	1	2	0,6	0	0	2	0,6		
		5.001 +	17	5,4	7	2,2	3	1	1	0,3	2	0,6		

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile “Dışlayan” örnek olay davranışları ve benzerleri arasındaki ilişki gösterilmektedir. One-Way ANOVA hipotez testi sonucunda demografik özelliklerden sadece “Çalışma süresi” ile itibarı

zedeleyen örnek olay davranışları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 99. Cinsiyet ile Yazılı-Sözlü-Görsel Saldırıları Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Değişkenler	Hiç		Ayda bir yada daha nadir		Ayda iki yada üç kere		Haftada iki kere		Hergün		Asymp. Sig. (2-sided)
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
		Cinsiyet * Sözlü, Yazılı, Görsel Saldırıları Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Kadın	154	47,8	4	1,2	0	0	0	0	
Erkek	151	46,9	7	2,2	0	0	1	0,3	3	0,9		

Yukarıdaki tabloda, Mann Whitney U hipotez testi sonucu cinsiyet ile Yazılı-Sözlü-Görsel Saldırıları örnek olay davranışları arasındaki ilişki yer almaktadır. Tablodaki verilerden de anlaşılacağı üzere araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile itibarı zedeleyen örnek olay davranışlarını değerlendirmeleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 100. Demografik Özellikler ile Yazılı-Sözlü-Görsel Saldırıları Örnek Olay Davranışları Arasındaki İlişki**

İlgili Değişkenler	Değişkenler	Hiç		Ayda bir yada daha nadir		Ayda iki yada üç kere		Haftada iki kere		Hergün		F	Sig.	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
Yaş Aralığı* Sözlü, Yazılı, Görsel Saldırıları Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Yaş Aralığı	19 ve daha küçük	2	0,6	0	0	0	0	0	0	0	.441	.723	
		20-23	12	3,8	0	0	0	0	0	0	0			
		24-27	69	21,6	3	0,9	0	0	0	0	1			0,3
		28-30	66	20,6	2	0,6	0	0	0	0	2			0,6
		31-35	65	20,3	2	0,6	0	0	0	0	1			0,3
		36-45	66	20,6	3	0,9	0	0	1	0,3	1			0,3
		45+	23	7,2	1	0,3	0	0	0	0	0			0
Medeni Durum* Sözlü, Yazılı, Görsel Saldırıları Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Medeni Durum	Bekar	105	32,6	4	1,2	0	0	0	0	3	0,9	.634	.594
		Evli	192	59,6	7	2,2	0	0	1	0,3	2	0,6		
		Dul (Boşanmış)	8	2,5	0	0	0	0	0	0	0	0		
Kardeş Sayısı* Sözlü, Yazılı, Görsel Saldırıları Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Kardeş Sayısı	Hiç Yok	7	2,2	0	0	0	0	0	0	1	0,3	3,089	.027
		2	69	21,6	1	0,3	0	0	0	0	3	0,9		
		3	80	25	3	0,9	0	0	0	0	1	0,3		
		4	70	21,9	2	0,6	0	0	0	0	0	0		
		5	28	8,8	1	0,3	0	0	1	0,3	0	0		
		6 ve üzeri	50	15,6	3	0,9	0	0	0	0	0	0		
		Memur	80	24,9	6	1,9	0	0	1	0,3	3	0,9		
Statü* Sözlü, Yazılı, Görsel Saldırıları Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Statü	Sözleşmeli Personel	127	39,6	0	0	0	0	0	0	1	0,3	.792	.499
		İşçi	43	13,4	4	1,2	0	0	0	0	1	0,3		
		Geçici İşçi	1	0,3	0	0	0	0	0	0	0	0		
		Şirket Personeli	53	16,5	1	0,3	0	0	0	0	0	0		
Eğitim Durumu* Sözlü, Yazılı, Görsel Saldırıları Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Eğitim Durumu	İlkokul	8	2,5	1	0,3	0	0	0	0	0	1,252	.291	
		Ortaokul	5	1,6	0	0	0	0	0	0	0			
		Lise	58	18,1	4	1,2	0	0	0	0	1			0,3
		Önlisans	49	15,3	1	0,3	0	0	1	0,3	0			0
		Lisans	141	43,9	3	0,9	0	0,0	0	0,0	1			0,3
		Yüksek Lisans	41	12,8	2	0,6	0	0	0	0	3			0,9
Çalışma Süresi* Sözlü, Yazılı, Görsel Saldırıları Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Çalışma Süresi	Doktora ve üstü	2	0,6	0	0	0	0	0	0	0	1,206	.308	
		1 yıldan az	16	5	0	0	0	0	0	0	0			0
		1-2 yıl	37	11,6	4	1,2	0	0	0	0	1			0,3
		3-4 yıl	71	22,2	1	0,3	0	0	0	0	3			0,9
		5-7 yıl	92	28,8	1	0,3	0	0	0	0	1			0,3
		8-12 yıl	23	7,2	1	0,3	0	0	0	0	0			0
		13-20 yıl	49	15,3	4	1,2	0	0	1	0,3	0			0
Hizmet Sınıfları* Sözlü, Yazılı, Görsel Saldırıları Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Hizmet Sınıfları	21-30 yıl	15	4,7	0	0	0	0	0	0	0	2,905	.035	
		GİH	160	51,1	3	1	0	0	1	0,3	5			1,6
		THS	81	25,9	3	1	0	0	0	0	0			0
		EHS	4	1,3	0	0	0	0	0	0	0			0
		DHS	4	1,3	0	0	0	0	0	0	0			0
		YHS	6	1,9	1	0,3	0	0	0	0	0			0
		SHS	4	1,3	0	0	0	0	0	0	0			0
		AHS	2	0,6	0	0	0	0	0	0	0			0
İŞÇİ	35	11,2	4	1,3	0	0	0	0	0	0				
Toplam Gelir* Sözlü, Yazılı, Görsel Saldırıları Örnek olayda geçendavranışlara ve benzerleri ile karşılaşma durumunun değerlendirilmesi	Toplam Gelir	1.000-1.500	37	11,9	3	1	0	0	0	0	0	1,383	.248	
		1.501 - 2.500	84	26,9	4	1,3	0	0	0	0	1			0,4
		2.501-3.000	65	20,8	0	0	0	0	0	0	0			0
		3.001-4.000	66	21,2	2	0,6	0	0	0	0	0			0
		4.001 - 5.000	17	5,4	1	0,3	0	0	1	0,3	1			0,3
5.001 +	30	9,6	0	0	0	0	0	0	0	0				

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile “Yazılı-Sözlü-Görsel Saldırıları” örnek olay davranışları ve benzerleri arasındaki ilişki

gösterilmektedir. One-Way ANOVA hipotez testi sonucunda araştırmaya katılanların kardeş sayıları ve buldukları hizmet sınıfları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmektedir. Diğer demografik özelliklerle yazılı-sözlü-görsel saldırılar örnek olay davranışları arasında bir ilişki sözkonusu değildir.

#### **3.3.2.13.11. Demografik Özellikler ile Yıldırma Davranışlarının Rutin Olarak Değerlendirilmeleri**

Ho: Yıldırma davranışlarının ‘rutin’ bir davranış olarak değerlendirilmeleri ile çalışanların demografik özellikleri arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H24: Yıldırma davranışlarının ‘rutin’ bir davranış olarak değerlendirilmeleri ile çalışanların demografik özellikleri arasında ilişki vardır.



**Tablo 101. Demografik Özellikler ile Yıldırma Davranışlarının "Rutin" Olarak Değerlendirilmeleri**

İlgili Değişkenler	Değişkenler		Evet		Hayır		Asymp. Sig. (2-sided)
			Sayı	%	Sayı	%	
Cinsiyet* İşyerinde yaşanan Yıldırma Davranışlarının Rutin Olarak Değerlendirilme Durumları	Cinsiyet	Kadın	28	9,5	119	40,2	.252
		Erkek	21	7,1	128	43,2	
Yaş Aralığı* İşyerinde yaşanan Yıldırma Davranışlarının Rutin Olarak Değerlendirilme Durumları	Yaş Aralığı	19 ve daha düşük	0	0,0	2	0,7	.108
		20-23	3	1,0	9	3,1	
		24-27	10	3,4	58	19,7	
		28-30	15	5,1	50	17,1	
		31-35	15	5,1	48	16,3	
		36-45	6	2,0	48	16,3	
		45 +	0	0,0	21	7,1	
Medeni Durum* İşyerinde yaşanan Yıldırma Davranışlarının Rutin Olarak Değerlendirilme Durumları	Medeni Durum	Bekar	16	5,4	93	31,4	.547
		Evli	32	10,8	148	49,8	
		Dul (Boşanmış)	1	0,3	6	2,7	
Kardeş Sayısı* İşyerinde yaşanan Yıldırma Davranışlarının Rutin Olarak Değerlendirilme Durumları	Kardeş Sayısı	Hiç Yok	0	0,0	8	2,7	.143
		2	17	5,8	51	17,3	
		3	11	3,7	69	23,5	
		4	14	4,8	49	16,7	
		5	2	0,7	24	8,2	
		6 ve üzeri	5	1,7	44	15,0	
		Statü* İşyerinde yaşanan Yıldırma Davranışlarının Rutin Olarak Değerlendirilme Durumları	Statü	Memur	15	5,1	
Sözleşmeli Personel	18			6,1	100	33,9	
İşçi	3			1,0	39	13,2	
Geçici İşçi	0			0,0	1	0,3	
Şirket Personeli	13			4,4	38	12,9	
Eğitim Durumu* İşyerinde yaşanan Yıldırma Davranışlarının Rutin Olarak Değerlendirilme Durumları	Eğitim Durumu	İlkokul	0	0,0	9	3,1	.071
		Ortaokul	1	0,3	4	1,4	
		Lise	7	2,4	47	15,9	
		Ön Lisans	7	2,4	40	13,6	
		Lisans	22	7,5	110	37,3	
		Yüksek Lisans	12	4,1	34	11,5	
		Doktora ve üst	0	0,0	2	0,6	
Çalışma Süresi* İşyerinde yaşanan Yıldırma Davranışlarının Rutin Olarak Değerlendirilme Durumları	Çalışma Süresi	1 yıldan az	1	0,3	13	4,4	.953
		1-2 yıl	9	3,1	33	11,2	
		3-4 yıl	9	3,1	61	20,7	
		5-7 yıl	19	6,4	68	23,1	
		8-12 yıl	2	0,7	19	6,4	
		13-20 yıl	7	2,4	42	14,2	
		21-30 yıl	2	0,7	10	3,4	
Hizmet Sınıfları* İşyerinde yaşanan Yıldırma Davranışlarının Rutin Olarak Değerlendirilme Durumları	Hizmet Sınıfları	GİH	26	9,0	133	46,2	.533
		THS	18	6,2	58	20,1	
		EHS	0	0,0	4	1,4	
		DHS	1	0,3	2	0,7	
		YHS	2	0,7	5	1,7	
		SHS	0	0,0	4	1,4	
		AHS	0	0,0	2	0,7	
		İŞÇİ	1	0,3	32	11,1	
Toplam Gelir* İşyerinde yaşanan Yıldırma Davranışlarının Rutin Olarak Değerlendirilme Durumları	Toplam Gelir	1.000 - 1.500	9	3,1	26	9,1	.158
		1.501 - 2.500	6	2,1	78	27,2	
		2.501 - 3.000	9	3,1	52	18,1	
		3.001 - 4.000	15	5,2	44	15,3	
		4.000 - 5.000	3	1,0	16	5,6	
		5.001 +	7	2,4	22	7,7	

Yukarıdaki tabloda, Mann Whitney U hipotez testi sonucu demografik özellikler ile araştırmaya katılanların yıldırma davranışlarını "rutin" bir davranış olarak

değerlendirmeelri arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Tabloda da görüldüğü üzere iki değişken arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

#### **3.4. Yıldırma Davranışlarının Değerlendirilmesi ile İlgili Görüşme Sonuçları**

Yıldırma davranışlarının doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için yıldırma davranışları ile ilgili bazı sonuçların katılımcılarla paylaşarak araştırmaya katılanlardan 15 kişi tarafından tekrar değerlendirilmeleri istenmiştir. Yapılandırılmış bir görüşme olarak değerlendirilebilecek bu süreçte aşağıda yer alan açıklamalı soruların katılımcılar tarafından değerlendirilmesinin özet bilgileri yer almaktadır.

**SORU 1: Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan çalışanların psikolojik baskıya uğrama durumları ile yöneticilerinin yönetim becerilerini değerlendirmeleri arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre işyerinde karşılaşılan yıldırma davranışlarının yöneticiler tarafından kasıtlı bir şekilde mi yapıldığını düşünüyorsunuz yoksa yöneticilerin yönetim becerilerinin yetersiz olmasından, yani kasıt niyeti olmadan mı kaynaklandığını düşünüyorsunuz? (Bu soruyu cevaplandırırken aşağıdaki psikolojik baskı tanımı ve psikolojik baskıyı tanımlamak için kullanılan 7 temel parametreyi de dikkate alarak değerlendiriniz lütfen)**

“Psikolojik Baskı; Bir işyerinde bir veya daha fazla kişinin, genellikle bir diğer kişiye sistematik, kasıtlı ve uzun süreli saldırgan davranışlar yönelttiği ve hedef kişinin bu davranışlar karşısında kendini savunmasız hissettiği bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde yöneltilen saldırgan davranışların veya düşmanca iletişimin, işyerinde psikolojik baskı olarak isimlendirilebilmesi için, söz konusu davranışların ya da iletişimin **sürekli** ve **düzenli** olarak ve **belirli bir süre** yöneltilmesi gerekmektedir. Tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlık, işyerinde psikolojik baskı kapsamında değerlendirilmemektedir”.

**Tablo 102. Yıldırma Davranışları Parametreleri**

<b>Parametre 1</b> <b>İş Ortamı</b>	İş ortamında gerçekleşiyor olması gerekmektedir. Çalışma hayatında uygulanan ve diğer parametrelerin özelliklerini taşıyan saldırgan davranışlar yıldırma olarak adlandırılmaktadır. İş bitirme konusunda baskı yapma, gerçekleşme olasılığı olmayan bitirme tarihi verme, engeller koyma vb.
<b>Parametre 2</b> <b>Sıklık</b>	Haftada bir yada ayda birkaç defa olacak şekilde sık sık meydana gelmesi. Burada yıldırmanın iki özelliği vurgulanır; saldırgan davranışların sürekli ve ısrarlı bir şekilde olması ve kurbanı zarar verecek şekilde gerçekleşmesidir. Yıldırma davranışlarına maruz kalsalar bile bu davranışlar belli bir sıklıkta uygulanmıyorsa bu kişiler yıldırma kurbanı olarak değerlendirilmemektedir.
<b>Parametre 3</b> <b>Süre</b>	Sürekli bir şekilde en az altı ay süresince devam etmesi. Hızlı yıldırma olarak adlandırılan yıldırma süresi ise minimum 3 ay olarak değerlendirilmektedir. Yani işyerinde yaşanan olumsuz bir davranışın yıldırma olarak adlandırılabilmesi için en az 3 ay boyunca kurban olan kişi yada kişilere uygulanması gerekmektedir.
<b>Parametre 4</b> <b>Davranış Tarzları</b>	Hedefteki kişiyi kurban olarak değerlendiren ve onun işyerinden uzaklaşmasını sağlayacak davranış tarzlarının benimsenmesi. Görüşlere değer vermeme, kişiyi toplum önünde mesleki açıdan aşağılama, kişiyi çaba göstermediği için suçlama, kişiye isim takma, onu tedirgin etme, onurunu kırma, alay etme vb. davranış örnekleri sergileme durumu.
<b>Parametre 5</b> <b>Taraflar Arası Eşitsizlik</b>	Sadece hiyerarşiden kaynaklanan bir güç dengesizliği sözkonusu olmayıp, fiziksel ve ekonomik kaynaklı da bir eşitsizlik olabilir. Uzmanlık, tecrübe, bilgiyi kontrol etme ve sosyal pozisyonlardan kaynaklanan bir eşitsizlik de yıldırma davranışlarının oluşmasına neden olabilir. Böyle bir durum olmasa bile, mağdur kendini savunmada sınırlı kaynakları olacağı daha düşük bir pozisyona itilir. Gücün kaynağı ne olursa olsun güçlü olan zayıf olana yıldırma uygular. “Yıldırma güç ve kötülüğün çarpışmasından meydana gelmektedir”
<b>Parametre 6</b> <b>Birbiri Ardına</b>	Yıldırma uygulayan kişinin niyeti yıldırma mağduru olan kurban kişileri işyerinden uzaklaştırmaktır. Böyle olunca de onun işyerinden uzaklaşması için değişik davranışlar sergilenmektedir. Bu davranış çeşitleri kolaydan zora doğru sürekli değişerek devam etmektedir. Sürekli tek bir davranış kalıbı sergilenmeyebilir.
<b>Parametre 7</b> <b>Zalimce Niyet</b>	Yıldırma davranışı sergileyen kişilerin belli bir amacı vardır. O da kurbanı zarar vermektir. Yıldırma mağduru olan bireylerin karşılaştıkları zararlar bireyden bireye değişmekle birlikte genel olarak kurbanın işyerinden uzaklaşmasına neden olur. Yapılan tüm davranışlar bu niyet çerçevesinde şekillenir. Nihai amaç kurbanı işyerinden uzaklaştırmaktır.

**CEVAPLAR 1:** Yıldırma davranışlarının daha iyi anlaşılabilmesi için yıldırma tanımı ve yıldırma tanımlamada, sınırlarını belirlemede etkili olan yıldırma parametreleri açıklanarak kurumda meydana geldiği varsayılan yıldırma davranışlarının ‘yöneticiler tarafından kasıtlı bir şekilde’ gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği sorulmuştur. Görüşme sorularına yanıt veren katılımcılar yıldırma tanımının daha iyi anlaşılmasını sağlayan yıldırma parametrelerini öğrendikten sonra genel olarak yıldırma davranışlarının kasıtlı bir şekilde değil, yöneticilerin yönetim becerilerinin yetersiz olmasından dolayı gerçekleştirdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

“Yıldırma davranışlarının gerçekleşmesinde yöneticilerin kişilik ve davranış bozukluğunun bulunması, yanlış algılama biçimi ve bunun neticesinde yersiz ve gereksiz alınganlıklarla beraber tepkiler vererek çalışanlara haksız davranma” görüşme sorularına verilen yanıtlardan sadece birkaçıdır. Bunun yanında yöneticilerin yaptıkları davranışlardan bazıları “haksız ithamda bulunma, yok sayma, sınırlandırma, engelleme hatta insanların zorla emekli olabilmelerine ortam hazırlama vb. çalışanları rahatsız edecek davranışlarda bulunma” da görüşmeye katılanların ifade ettikleri yanıtlardan birkaçıdır.

Çalışanları rahatsız edecek bu tür davranışların gerçekleşmesinde, “tecrübe ve yaşamışlık birikimlerinden yoksun biçimde yöneticilik vasfının yüklenmiş olması ve kendisini personeli ile kıyaslayarak personelini kıskanması, ve bunun sonucu da ona karşı saldırgan bir tutum içerisine girmesi” vb. davranışlar yatmaktadır.

Sonuç olarak yönetim becerilerini bilen iyi bir yönetici yıldırma davranışlarına başvurmayacaktır. Görüşme sorularına yanıt veren katılımcılardan **sadece bir tanesi** yöneticilerin bu davranışları **kasıtlı** bir şekilde gerçekleştirdiklerini düşünmektedir. Diğer katılımcılar yöneticilerin, yöneticiliğin gerektirdiği vasıfları kendilerinde olmadığından çalışanları rahatsız edici davranışları gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

**SORU 2: Araştırmaya katılan çalışanlardan psikolojik baskıya uğradığını ifade edenlerin 15 tanesi yıldırma davranışlarını rutin, sıradan birer davranış olarak değerlendirirken, geriye kalan 34 çalışan rutin olmayan kasıtlı birer davranış olarak değerlendirmektedirler. Bu sonuca göre işyerinde karşılaşılan yıldırma**

**davranışları rutin birer davranış mıdır? Rutin bir davranış olarak düşünüyorsanız bunun nedenleri neler olabilir?**

**CEVAPLAR 2:** Görüşmede sorulan yıldırma davranışlarının ‘rutin’ olarak değerlendirilmesiyle ilgili soruya verdikleri cevaplar genel olarak yıldırma davranışlarının rutin olarak değerlendirilmediği, kasıtlı olarak yapıldığı yönündedir.

Yıldırma davranışlarını “sıradan ve bayağı olarak değerlendirmek aynı zamanda ‘önemsizleştirmek’dir. Oysa yıldırma olarak değerlendirilen davranışlar önemsiz davranışlar değildir ve rutin bir davranış olarak değerlendirilmemelidir. Kasıtlı ve bilinçli yapılan bir davranıştır. Yöneticiler tarafından sonucunun ne olacağı önemsenmese de, kasıtlı bir şekilde yapılmaktadırlar. Kasıtlı bir şekilde gerçekleştirilen davranışlar da rutin bir davranış olarak değerlendirilmemelidir” şeklinde düşünmektedir görüşme sorularına cevap verenler.

Genel olarak rutin bir davranış olarak değerlendirilmeyen yıldırma davranışlarının gerçekleşmesinin temelinde ‘farklılıkların hoş görülmemesi’nden kaynaklanan bir huzursuzluk ve bunun sonucu olarak başkalarının özgürlük alanları kısıtlama gelmektedir.

Çalışanlardan bir tanesi “Rutin davranışlar olarak karşımıza çıkmakta olup kanaatimce işten veya iş yerinden soğutma veya yıldırma amaçlı değildir. Kamu kurumu olunması hasebiyle baskı yapan yada taciz yapan kişi yapılan kişiyi işten atma veya onu kovma yetkisine sahip olmadığı için sadece üstünlük kurma amaçlıdır.” Şeklinde görüş bildirmiştir. Bir başka çalışan ise “yıldırma davranışlarını rutin bir davranış olarak değerlendirenleri bunu kendilerine göre savunma sistemi olarak geliştirdiklerinden dolayı bu şekilde görüş bildirdiklerini” belirtmiştir.

**SORU 3: Araştırmaya katılanların % 28,1 (91 kişi)’i kurumdan ayrılmayı düşünmektedir.**

**Psikolojik baskıya uğradığını ifade edenlerin işten ayrılma düşüncesi olanlardan ayrılma nedeni olarak en çok 58 tanesi “Terfi ve yükselme olanaklarının hiç olmaması yada adil olmaması”, 47 tanesi “Bireysel Kariyer Planlaması” ve 31 tanesi de “Ekonomik nedenler” nedeni ile işyerinden ayrılmak istemektedirler. Yıldırma nedeniyle işyerinden ayrılmak isteyenlerin sayısı ise toplam 13 kişi ile 12**

**seçenek içerisinde 7. sırada gelmektedir. Toplam 12 seçeneğin olduğu araştırmada katılımcıların hem yıldırma' ya maruz kalması hem de işten ayrılma nedeni olarak yıldırma davranışlarını düşünmemeleri neden kaynaklanıyor olabilir?**

**CEVAPLAR 3:** “Kurumdan ayrılmayı düşünmeme çalışanların kurum kültürüne uygun hareket etmelerinden yani itaatkar ve kanaatkar olmalarından kaynaklanıyor olabileceği gibi kişilerin işlerinden memnun olurlarsa (kariyer ve ücret anlamında), yıldırma vb. gibi diğer sıkıntılarla baş etme ihtimallerinin daha yüksek olacağı” düşüncesinden hareketle çalışanların kurumdan ayrılmamalarının nedeni olabilir.

Çalışan görüşlerine göre bir diğer ihtimal de “işten ayrılacak kadar büyük bir olayla karşılaşılması ya da yıldırma davranışının katılımcılar tarafından yeteri kadar doğru tanımlanamamasından kaynaklanıyor da olabilir. İş'ten ayrıldıktan sonra yeni bir iş bulmanın kolay olmaması, mevcut kurulu düzenin bozulmak istenmemesi ve yeni iş hayatına adapte olabilem çekincelerinin bulunması” vb. nedenler yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanların bunları yeteri kadar dışarı yansıtmamalarında etkili olan faktörlerdendir.

“Yıldırma davranışlarının dayanma, katlanma eşiğini aşacak boyutta olmaması, ciddi derecede rahatsızlık verse bile işten ayrılmayı göze alacak derecede de görülmemesinin nedeni olarak düşünülmektedir. Önem sırası ve öncelikler dikkate alındığında katlanılabilir bir durum olarak kabul edilmeye çalışılmıştır. Zira kişiler Türkiye şartlarında yaşamlarını sürdürmeleri için çalışmak zorunda iseler rahatlıkla radikal kararlar alıp işlerinde ayrılabilme lükslerine sahip değildirlir.”

Yıldırma davranışlarına uğrasalar bile kurumdan ayrılmak istememelerinin en büyük nedeni, görüşlerini bildiren herkes tarafından da dile getirilen “Ekonomik sebepler”dir. Çalışanların ekonomik açıdan zor bir sürece gireceklerini düşünmemeleri onların bazı davranışları içselleştirmelerine neden olmaktadır.

Ayrıca “çalışanların kamu kurumlarında çalışmaları ve kamu güvencesinin verdiği güç duygusu ile yıldırmaya uğrayan çalışanlar tarafından fazla dikkate alınmamasına neden olmaktadır. İşten ayrılma yerine birim değiştirme ya da ‘kızağa çekilme’(pasifize edilme), iş yapmayarak ortalıkta gözükmeme” tercih edilmektedir. “Belediye'deki çalışma süresi ve koşullarının da rahat olması da yıldırma mağdurlarının bu koşullarda

çalışmayı kaybetmek istememelerinden dolayı kurumdan ayrılmayı hiç düşünmemektedirler.”

“Yıldırma mağdurlarının yıldırma davranışını uygulayan kişiye karşı nasıl karşı koyacağını bilmiyor olması da çalışanların bu davranışlar karşısında sessiz kalmalarının bir diğer nedenidir. Yıldırma davranışını gerçekleştiren kişiyi şikayet edeceği mekanizmaların olmaması veya bu mekanizmaların adil çözüm üretme beklentisinin davranışa maruz kalan kişide tatmin edici şekilde oluşmamış olması” da yıldırma davranışları karşısından tepki verilmemesinin bir diğer nedenidir.

“Yıldırma davranışlarının kasıtlı bir şekilde uygulanmadığının düşünülmesi ve zamanla uygulanmasının sona ereceğinin ümit edilmesi ve çalışanların kurumdan ayrılmak yerine terfi ve yükselme hedefinde bulunmaları” da çalışanların kurumdan yada birimden ayrılmamasında önemli olan etkenlerdir.

**SORU 4: Psikolojik Baskıya uğradığını ifade edenlerin % 3,4 (11 kişi)’ü terfi etmeyi kendilerine bir kariyer hedefi olarak belirlemişlerdir. Yine psikolojik baskıya uğradığını ifade edenlerin % 2,5 (8 kişi)’ü başka bir kamu kurumunda çalışmayı düşünmektedirler. Aynı pozisyonda çalışmayı isteyenlerin oranı ise % 1,9 (6 kişi)’dir. Psikolojik baskı tanımı ve bu tanımı oluşturan parametreleri düşündüğümüzde psikolojik baskıya uğrayanların ilk olarak çalıştıkları durumdan memnun olmamaları ve yer değişikliği (birim içi, birim dışı) talebinde bulunmaları gerekmez mi? Psikolojik baskıya uğradığını ifade eden çalışanların yakın gelecekteki kariyer hedeflerini önceki cümlelerde açıklandığı şekli ile ifade etmeleri hakkında siz ne düşünüyorsunuz?**

**CEVAPLAR 4:** “Psikolojik baskıya uğradığı halde kurumdan ayrılmayı düşünmemeleri “ezilen psikolojisiyle hareket ederek, bir gün terfi ettiklerinde kendilerine karşı kimsenin buna cüret edemeyeceğini düşünmelerinden” yada “çalışanların birim içi yada birim dışı değişiklik olsa da bir şeyin değişmeyeceğini düşünerek” kurum değiştirmemeyi düşünmeleri de olabilir. İlerleyen yıllarda “Fırsatları kendi lehlerine çevirebileceklerini düşünüyor olabilmeleri”nden dolayı da kurumdan ayrılmayı istemeyebilirler. Kendilerini rahatsız eden davranışları sergileyen yöneticilerin yakın zamanda üst yönetim değişikliği ile birlikte kendi yöneticilerinin değişeceğini de düşünmelerinden dolayı kurumdan ayrılmak istemeyebilirler”.

“Yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları halde kurum değiştirme talebinde bulunmamaları maruz kaldıkları yıldıırma davranışlarını doğru bir şekilde tanımlayamamalarından kaynaklanabileceği ve dolayısıyla yıldıırma ile ilgili verdikleri cevapların kendi içinde çeliştiği bir ortamdan kaynaklanıyor olabilir.”



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yıldırma “mobbing” kavramının Türkçe karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yıldırma, işyerinde bir yada birkaç kişi tarafından sistematik ve sürekli tekrar eden bir şekilde (en az haftada bir ve en az altı aylık bir süreci kapsamı), hedef alınan kurban kişiyi savunmasız ve yardıma muhtaç bir hale getirici olumsuz davranışların gerçekleşme süreci olarak tanımlanabilir. Belirli bir süreci kapsayan yıldırma davranışlarının benzer kavramlarla karıştırılmaması ve sınırlarını belirleyen parametrelerin doğru tespit edilmesi gerekmektedir. İşyerlerinde gerçekleşen her olumsuz davranışın yıldırma olarak kabul edilemeyeceği ve yıldırma davranışına uğrayan herkesin de yıldırma kurbanı olabileceği ancak yıldırma mağduru olarak değerlendirilemeyeceğinin bilinmesi gerekmektedir. Bir davranışın yıldırma olarak değerlendirilebilmesi için öncelikle **iş ortamında** gerçekleşmesi gerekir. Saldırgan ve mağdur arasında belli bir **güç dengesizliğinin** olduğu ve **kolaydan zora doğru, kurbanı rahatsız etme niyeti bulunan ve en az altı ay** olmak üzere belli bir süreci gerektiren yıldırma davranışları için **haftada bir yada daha fazla** olacak şekilde tekrar edilmeleri gerekir. Yıldırma davranışlarının sınırlarını belirleyen yıldırma parametreleri kapsamlı bir şekilde incelendiği zaman çatışma vb. işyerinde gerçekleşen her olumsuz davranışın yıldırma olarak değerlendirilemeyeceği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda yıldırma davranışlarının sınırlarını oluşturan parametrelerin doğru tespit edilmesi önemlidir.

Yıldırma ile ilgili yapılan araştırmalar genel olarak çalışanlar tarafından yıldırma olarak adlandırılan davranışların tespitine yönelik araştırmalardır. Yapılan bir araştırma sonucuna göre araştırmaya katılanların üçte biri yıldırma’ya uğradığını söylese de kendisini yıldırma mağduru olarak görenlerin oranı beşte bir şeklinde çıkmıştır (Jennifer, Cowie, Ananiadou, 2003: 494-495; Heugten, 2009: 16). Bu sonuçlar çalışanların yıldırma olaylarını yorumlarken objektiflikten uzak öznel yorumlar yaptıkları düşüncesini desteklemektedir. Ayrıca işyerinde bir defaya mahsus olmak üzere kazara gerçekleşebilen davranışlar da olabilmektedir (Kelly, 2007: 113).

İsmi mobbing kavramı ile özdeşleşen Leymann “mağdur” için “kurumdan kendi rızaları ile ayrılmaları için hoş karşılanmayan her türlü davranışın uygulandığı kişi” (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 3; Yaman, 2009a: 3) tanımını kullanmaktadır. Bu tanım kapsamında % 50 ve üzeri yıldırma mağduru (Aksoy, 2008: 1; Fettahlıoğlu, 2008: 273)

olduğu düşünölen bir kurumda verimli bir çalışma ortamının olamayacağı açıktır. Çünkü yıldırma mağduru herkes en azından işyerinden ayrılmayı düşünmektedir ki bu durumda çalışanların motivasyon düzeyleri düşük olacağından verimli çalışma ortamı oluşamayacaktır.

Bu araştırmanın bundan önceki araştırmalardan en önemli farkı yıldırma davranışlarının doğru değerlendirilmesini sağlayacak olumsuz işyeri davranışlarının tespitinde yıldırma davranışlarını belirleyen parametrelerin de dikkatli bir şekilde değerlendirilmesidir. Yıldırma davranışlarının hem çalışanlar hem de yöneticileri tarafından değerlendirilmesi, literatürde yıldırma olarak adlandırılan bir davranışın mağdur ve yıldırma uygulayıcıları tarafından o davranışı değerlendirmelerindeki farklılıklarının yada benzerliklerinin tespitine yönelik bir amacı benimsemesi de araştırmayı önemli hale getirmektedir. Daha özet bir ifade ile çalışanlar ve yöneticiler tarafından farklı algılanması muhtemel bir davranışın yıldırma çerçevesinde gerçekten farklı algılanıp algılanmadığının tespit edilmesi bu araştırmayı diğer araştırmalardan farklı yapan en önemli temadır. Yıldırma davranışlarının uygulayıcısı konumundaki yöneticiler tarafından belli bir kasıt çerçevesinde yapılıp yapılmadığını öğrenmek, yıldırma kavramının daha iyi tanımlanabilmesine hizmet etmesi açısından da önem arz etmektedir. Yıldırma ile ilgili yapılmış benzer araştırma sonuçlarının genel olarak sadece mağdurlar tarafından değerlendirilmiş olmaları da araştırmanın önemini artırmaktadır.

Ayrıca araştırmada katılımcıların bir yerel yönetim birimi olan belediye çalışanları olması yıldırma davranışlarının farklı statüde bir kurumda çalışanlar tarafından değerlendirilmesi açısından da önemlidir. Çünkü belediyeler, yöneticileri siyasi seçimlerle işbaşına geldiğinden dolayı siyasi özelliği olan bir kamu kurumudur. Bu alandaki çalışmaların son günlerde artması ve çalışma hayatını düzenleyen İş Kanunu'nda kendine yer arıyor olması çalışma hayatının kaçınılmaz konuları arasına girmesini sağlamış ve konunun önemini artıran diğer faktörlerden olmuştur. Bu kapsamda son olarak TBMM Komisyonunda mobbing uzmanlarının bilgilerine başvurulmuştur <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/16576063.asp?gid=373>, 20.12.2010). TBMM Komisyonu alışmaları kapsamında Türk Dil Kurumu tarafından bu araştırmada 'yıldırma' olarak değerlendirilen 'mobbing' kavramı yerine Türkçe

olarak ‘Bezdiri’ kavramının kullanılmasına karar verilmiştir (Türk Dil Kurumu, 22.02.2011).

Araştırma sonuçları kapsamlı bir şekilde incelendiğinde araştırmanın ana amaçlarından biri olan yıldırma davranışlarının çalışanlar ve yöneticiler tarafından farklı algılanıp algılanmadığı ile ilgili sorulara verilen yanıtların, genel olarak her iki taraf açısından benzer şekillerde algılandığı yönünde gerçekleşmiştir. Araştırma verileri analiz edilmeden önce yıldırma davranışlarının çalışanlar ve yöneticiler tarafından farklı algılanacağı öngörülmekteydi. Ancak yıldırma davranışlarının kurbanı pozisyonunda olan çalışanlar ve yıldırma davranışlarını gerçekleştiren yöneticiler işyerinde gerçekleşen yıldırma davranışlarının gerçekleşmeleri ile ilgili düşüncelerinde birbirine yakın veriler ortaya koymuşlardır. Araştırmanın sonuçları genel olarak özetlenecek olursa; araştırmaya katılan yönetici ve çalışanlar arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiş olsa da araştırmaya katılan çalışanların % 15,7 (51 kişi)’si kendilerinin ve yöneticilerin % 19,3 (11 kişi)’ü de çalışanlarının yıldırma’ya uğradıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmanın önemli bir kısmını oluşturan yöneticilerle çalışanların yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri sürecine bakıldığı zaman; 28 adet yıldırma davranışından sadece 7 tanesi hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından istatistiki olarak anlamlı olacak şekilde değerlendirilmiştir. Yani yönetici ve çalışanların yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri ile ilgili olarak kısmen anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmanın bir diğer önemli kısmını çalışanların yıldırma’ya uğradıklarını ifade etmeleri ile yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasındaki tutarlılık oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlardan yıldırma’ya uğradıklarını ifade edenlerin aynı zamanda yıldırma davranışlarını da yıldırma’ya uğrama sıklıklarında değerlendirmeleri gerekmekte idi. Yıldırma’ya uğradığını ifade eden her birey ‘yıldırma mağduru’ olarak değerlendirilmemektedir (Tınaz, 2006b: 18). Aksi takdirde işyerinde yaşanan her olumsuz davranışın yıldırma olarak değerlendirilmesi gerekirdi. Bu davranışlar işyerindeki stresten, çatışma ortamlarından kazara kaynaklanabileceği gibi yıldırma uyguladığı varsayılan yada yıldırma mağduru olarak değerlendirilen bireylerin empati kuramamasından vb. nedenlerden de kaynaklanabilir ve sadece bir defaya

mahsus davranışlar da olabilir (Kelly, 2007: 113). Bu kapsamda katılımcıların kendilerine sorulan ve yıldırma davranışlarını ölçen 28 adet yıldırma davranışlarına verilen cevapların çoğunluğu ile yıldırma'ya uğradıklarını ifade edenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Yıldırma davranışlarının değerlendirilmeleri araştırmaya katılanlara sorulan sadece "Yıldırma'ya uğruyor musunuz?" şeklinde gerçekleştirilmemiştir. Bunun yanında değişik şekillerde yıldırma davranışlarını ölçen sorular sorulmuştur. Bunlardan bir tanesi yıldırma davranışları için geliştirilmiş olunan yıldırma davranışları faktörlerinden oluşan örnek olay davranışlarının çalışanlar ve yöneticiler tarafından değerlendirilmesi olmuştur. Örnek olayların her biri yıldırma davranışlarını oluşturan 4 faktörün her birini karşılayacak şekilde ilk üçü olumlu ifadeler, yüklemeler kullanılarak, dördüncü örnek olay davranışları da yine yıldırma davranışlarında olduğu gibi olumsuz yüklem ve ifadelerle oluşturulmuştur. Çalışanların ve yöneticilerin yıldırma'ya uğradıklarını ifade etmeleri ile örnek olay davranışlarını değerlendirmeleri arasında ilk üç örnek olay davranışlarında anlamlı bir ilişki tespit edilirken, dördüncü örnek olay davranışı arasında ilişki tespit edilememiştir.

Çalışanların yıldırma davranışlarına uğradıklarını yada uğramadıklarını ifade etmeleri ile kurumdan ayrılma düşünceleri arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yıldırma, işyerinde olumsuz olarak değerlendirilebilecek çatışma, şiddet, stres vb. davranışlardan farklı olduğu için mağdur pozisyonunda olan bireylerin kurumdan ayrılmayı düşünmeleri gerekmektedir.

Araştırmanın bir diğer bölümünde yöneticilerin yönetim becerilerinin hem çalışanlar hem de yöneticileri tarafından değerlendirilmesine yer verilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, araştırmaya katılan çalışanların yıldırma davranışlarına uğradıklarını düşünmeleri ile yöneticilerinin yönetim becerilerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında değerlendirilen toplam 12 adet yönetim becerisinin tamamı ile yıldırma'ya uğrama arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin kendi yönetim becerilerini değerlendirirken, çalışanların değerlendirdikleri puanlamaya yakın puanlarla değerlendirmeleri araştırmaya katılanların değerlendirmelerinin tutarlılığını göstermesi açısından önemlidir. Literatürdeki benzer araştırmalar da yönetim becerileri ile yıldırma davranışlarının

gerçekleşmeleri arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Yönetici otoriteyi kullanırken, otorite gücünün kendisine değil, organizasyondaki rolüne verildiğini unutmamalıdır. Yapılan başka bir araştırma sonucu da bu sonuçları destekler niteliktedir. Araştırmaya katılanların % 54'ü idarecilerin kötü yönetiminden dolayı yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir (Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009: 78). Yöneticilerin yönetim becerilerinin yetersiz olması ile ilgili verilebilecek örneklerden iki tanesi de yöneticilerin çalışanlar arasında iş yükünün paylaşılmasında adil davranmaması sonucu işlerin belli kişilerde yoğunlaşmaları ve çalışanlara statülerinin ve becerilerinin altında iş verilmesidir (Sızan, 2006: 190-191).

Çalışanların yıldırma davranışlarına uğramalarında ilişkili olan yöneticilerin yönetim becerileri ile çalışanların kurumdan ayrılma düşünceleri de incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların kurumdan ayrılmayı düşünmeleri ile yöneticilerinin yönetim becerileri arasında ilişkinin varlığı görülmektedir.

Yıldırma davranışlarının gerçekleşmelerinde önemli bir yeri olan yönetim becerileri ile işyerinde gerçekleşen yıldırma davranışlarının rutin bir davranış olarak değerlendirilme durumları arasındaki ilişki de incelenmeye çalışılmıştır. İşyerinde yaşanan yıldırma davranışlarının “rutin” bir davranış olarak değerlendirilmeleri ile yöneticilerin yönetim becerileri arasında önemli bir ilişki yer almaktadır. Yapılan hipotez testi sonucunda tabloda yer alan 12 yönetim becerisinin tamamı ile yıldırma davranışlarını rutin bir davranış olarak değerlendirmeleri arasındaki anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yıldırma gibi duyulduğu zaman dahi herkesi rahatsız eden ve kurumun gelecek yılları için çalışma barışını zedeleyebilecek önemli bir tehdit olan olumsuz davranışların “rutin”, sıradan bir davranış olarak değerlendirilmesi çözüm üretilebilmesi açısından önemlidir.

Araştırmaya katılanların yıldırma'ya uğramaları ile karşılaştıkları bu davranışları işyerinde gerçekleşen rutin bir davranış olarak değerlendirmeleri arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan başka bir araştırmada yıldırma mağdurlarının çoğunluğu (% 55), yönetimin yıldırma eylemini olağan karşıladıklarını (Çoban, Nakip, 2007: 318) ifade etmişlerdir. Yıldırma davranışlarının rutin bir davranış olarak değerlendirilmesi, araştırma yapılan kurumun çalışma kültürü hakkında da genel olarak bilgi vermektedir. Yapılan işlerin bir parçası, normal bir durum ve çalışmanın doğasında olan bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Bentley ve diğ., 2009: 366).

Araştırma sonuçları analiz edildikten sonra 15 çalışan ile genel sonuçlar paylaşılmış ve onları görüşleri neticesinde verilere son hali verilmeye çalışılmıştır. Görüşmeye katılanlar, kurumda gerçekleştiği düşünülen yıldırma davranışlarının kasıtlı bir şekilde yapılmadığını düşündükleri sonucuna varılmıştır. Bu sonuca varılmasında yıldırma davranışlarının rutin bir davranış olarak değerlendirilmesi önemli bir etken olmuştur. Ayrıca bu kapsamda yıldırma'ya uğrama ile yöneticilerin yönetim becerileri arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Yönetim becerileri ile kurumdan ayrılma düşüncesi arasında da ilişki tespit edilmiştir. Yönetim becerileri ile yıldırma davranışlarının rutin olarak değerlendirilmesi de kasıtlı bir şekilde yapılmadığını göstermektedir.

Ayrıca araştırmaya katılanların yıldırma davranışlarına uğramaları ile yakın gelecekteki kariyer hedefleri arasındaki ilişki de belirlenmeye çalışılmıştır. Yıldırma davranışlarına uğradıklarını ifade eden katılımcıların çoğunluğunun terfi etmeyi düşündükleri ve başka bir kamu kurumuna gitmek ile aynı pozisyonda çalışmayı düşündükleri sonucu ortaya çıkmıştır. Yıldırma davranışlarına maruz kaldığını ifade eden çalışanların genel olarak ya işlerini yada kurumlarını değiştirmeleri beklenirken, araştırma sonuçlarının bu şekilde çıkması aralarında herhangi bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarından hareketle araştırma yapılan kurum ile ilgili olarak aşağıdaki uygulamaların yapılması önerilebilir:

- ❖ Araştırmada yıldırma davranışlarına uğrama, kurumdan ayrılma düşüncesi ve yıldırma davranışlarının rutin bir davranış olarak değerlendirilmeleri ile yöneticilerin yönetim becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç kurumdaki yöneticilerin ve yönetici adaylarının yönetim becerilerini geliştirici programların gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Yöneticilerin yönetim becerilerinin değerlendirilirken hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından en düşük puanın aynı kriterlere verilmesi de, yönetim becerileri ile ilgili araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Yönetici otoriteyi kullanırken, otorite gücünün kendisine değil, organizasyondaki rolüne verildiğini unutmamalıdır. Bu kapsamda yönetim becerilerini geliştirici çalışmalar içerisine girilmelidir.
- ❖ Yıldırma davranışlarının rutin bir davranış olarak değerlendirilmeleri, kurum yöneticileri tarafından acil olarak çözüme kavuşturulması gereken bir konu

olarak değerlendirilmektedir. Olumsuz bir davranışın rutin olarak değerlendirilmesi ve çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim vb. problemlerin işareti olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda çalışanların sinik davranışlar içerisine girmesini önleyecek, karşılıklı güven ortamının oluşacağı ortamların oluşturulması gerekmektedir.

- ❖ Yıldırma vb. olumsuz davranışların nasıl önlenebileceği ile ilgili soruya hem yöneticiler hem de çalışanların en çok “Yöneticilerin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmesini sağlayacak programların yapılması” seçeneğini işaretledikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Aynı seçeneğin hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından ifade edilmesi, problemlerin çözümünde vakit kaybını önleyecektir. Yıldırma davranışlarının rutin bir davranış olarak değerlendirilmesi de hesaba katılırsa kurumda çalışanların yöneticilerini anlayabilecekleri, çalışanların da yöneticilerini anlayabilecekleri kaliteli bir iletişim ortamına ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum teorik olarak hizmetiçi eğitim yoluyla giderilebileceği gibi çalışan-yönetici davranışlarına da yansıtılmalıdır.

Yöneticilerin kurum bünyesinde yapılan araştırma sonuçlarını dikkatlice inceleyerek olumsuz olarak değerlendirilen davranışlar için çözüm üretmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlarının işleri bırakmaları sonucunda; ayrılma maliyetleri, işin boş kalma maliyeti, işe alma maliyeti, eğitim maliyetleri, performans farklılıkları maliyeti, faaliyetlerin kesilmesi, örgüt üyelerinin morallerinin bozulması ve verimliliğin ve hizmet kalitesinin düşmesi gibi birtakım maliyetler kurum tarafından katlanılması gereken maliyetlerden sadece birkaçıdır (Tiritöglü, 2006: 129-140). Ayrıca, çalışanlara ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları ve erken emeklilik ödemeleri gibi maliyetler de yıldırma davranışlarının kurumlara ekonomik açıdan etkileridir (Tınaz, 2008: 162; Tınaz, 2006b: 25-26). Çalışanların kurumdan ayrılmasalar bile bu tür davranışlar içerisine girmeleri personel memnuniyetsizliği oluşturacak ve kurumsal performans olumsuz olarak etkilenecektir. Kurumsal performansın olumsuz etkilenmemesi için araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması ve iyileştirici çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Yıldırma davranışlarının tespitine yönelik olarak hazırlanan araştırma sonuçlarının hem kamu kurumu hem de siyasi bir kurum olan belediye çalışanları tarafından değerlendirilmesi literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır. Yıldırma davranışlarının hem çalışanlar hem de yöneticileri tarafından değerlendirildiği bu araştırmanın verileri ışığında yıldırma vb. olumsuz davranışlarla ilgili akademik olarak çalışma yapacaklar için aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi önerilebilir:

- ❖ Yıldırma davranışlarının doğru bir şekilde tanımlanması ve ifade edilmesi araştırma sonuçlarının doğru yorumlanmasına katkı sağlayacaktır. Yıldırma'ya uğrama ile yıldırma mağduru olmanın ayırt edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda literatür taraması sonucunda oluşturulmuş bulunan “Yıldırma Parametreleri” yol gösterici olması açısından önemli katkı sağlayacaktır. Aksi takdirde yıldırma'nın kendisinin mi yoksa çatışma vb. kavramların mı ölçülmeye çalışıldığı tam olarak anlaşılmayacaktır.
- ❖ Araştırma sonuçları, yıldırma ile ilgili genelleme yapılabilecek düzeyde fazla kişi tarafından değerlendirilmemiştir. Yıldırma davranışı olarak değerlendirilen bir davranışın bir kişiyi rahatsız ederken başka bir kişiyi rahatsız etmemesi, genelleme yapmanın zorluğunu ortaya koymakla birlikte yıldırma davranışlarının yaygınlığını tespit edebilmek için daha fazla kişiler tarafından değerlendirilmesi literatüre olumlu yönde katkı sağlayacaktır.
- ❖ Bu çalışmada benzer çalışmalardan farklı olarak yıldırma davranışlarının olumlu yüklerle ifade edilerek örnek olay davranışları ile değerlendirilmesi de sağlanmıştır. Olumsuz bir davranış olan yıldırma ölçmeye yarayan değerlendirme kriterleri genel olarak olumsuz ifadelerden oluşmaktadır. Bu çalışmada olumlu ifadeler kullanılarak hazırlanan örnek olay davranışlarının doğrudan yıldırma davranışlarını tespit etmeye yönelik olmaması, ölçeğin geliştirilmesi ihtiyacını gerektirmektedir. Sadece “Yıldırma uğruyor musunuz?” şeklinde sorulabilecek bir soruya doğru cevap alabilmenin zorluğu düşünüldüğü zaman yıldırma gibi hassas bir konunun olabildiğince fazla alternatif sorularla ölçülebilmesi, doğru sonuçlara ulaşılabilmesi açısından önemlidir. Araştırma sonuçları da bu durumu desteklemektedir. Örneğin, kurumdan ayrılmak isteyenlerden ayrılma nedeni olarak yıldırma davranışlarını



değerlendirmeleri düşük puanlarda kalmaktadır. Normal koşullarda yıldırma davranışlarına uğrayanların kurumdan ayrılma nedeni olarak yıldırma davranışlarını göstermeleri gerekmektedir.

- ❖ Yıldırma araştırmaları genel olarak “Yıldırma’ya uğruyor musunuz?” yada “Aşağıdaki davranış örneklerinden size uygun olanları işaretleyiniz?” şeklinde değerlendirilmektedir. Bu araştırmada katılımcıların yıldırma davranışlarına verdikleri cevapların tutarlılıklarını ölçen birden fazla gizli soru bulunmaktadır. Araştırma anketi içerisinde yıldırma davranışlarını doğrudan yada dolaylı olarak belirlemeye yönelik sorular şunlardır:
  - ❖ Kurumdan ayrılmayı düşünüyor musunuz? (Yıldırma davranışlarına uğrama ile kurumdan ayrılmayı düşünmesi çapraz olarak karşılaştırılmıştır)
  - ❖ Kurumdan ayrılmayı düşünenlerin kurumdan ayrılma nedeni olarak aşağıdakilerden hangilerini düşünöyorsunuz? Sorusunun 14 seçeneği arasında “yukarıdaki olumsuz davranışlar nedeniyle” başlığı altında 28 adet yıldırma davranışlarına atıf yapılmış ve “Psikolojik baskı” seçeneği nedeniyle de yıldırmanın doğrudan kendisi olmak üzere, yıldırma iki ayrı seçenekte verilmiştir.
  - ❖ Yakın gelecekteki kariyer hedefiniz nedir? Sorusuna verilen cevaplar ile yıldırma davranışlarına uğrama durumları karşılaştırılmıştır. Yıldırma davranışlarına uğrayanların kariyer beklentilerinin olmaması yada başka kurumlarda çalışmak yönünde olması öngörölmekte idi.
  - ❖ Yıldırma davranışlarını oluşturan her bir faktörü kapsayacak şekilde hazırlanmış olan örnek olay davranışları da yıldırma davranışlarını dolaylı yönden belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.
  - ❖ Yıldırma davranışlarını gösteren tablo” ve Yıldırma gibi katılımcılar tarafından subjektif değerlendirilme ihtimali bulunan araştırmaların olayın sadece bir tarafının ölçüt alınarak değerlendirilmemesi, araştırmanın objektif verilere ulaşabilmesi açısından önemlidir.

Yıldırma, çalışma hayatında insanların kariyer basamaklarını etkileyen, onları işsiz bırakabilen hatta onların hayatlarını sonlandırmalarına neden olabilen çok hassas bir konudur. Herkes kendi benliğine en büyük saygıyı göstererek değer verirken karşısındaki bireylere de aynı şekilde değer vermek zorundadır. Bundan dolayıdır ki, kurumlara olan maliyetlerinin yanında bireylerin hayatlarına dahi son verebilecekleri bir davranışın hiçbir kurumda yaşanmaması gerekmektedir. Bu kapsamda gerek kurumların gerekse de bireylerin kısa vadeli çözüm önerilerinden ziyade uzun vadeli, sadece karı değil çalışanların kurumiçi ve kurumdışı sosyal gelişimlerini de kapsayan politikalar geliştirmeleri gerekmektedir. Herkese adaletli bir şekilde davranmak en önemli prensip olarak değerlendirilmelidir. Adil davranmak yada adil davranılmayı beklemek herkesin arzuladığı bir davranış olmakla birlikte herkes tarafından yerine getirilmesi en zor davranışlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle kurumlarda yıldırma davranışlarının önlenmesi için aşağıdaki tedbirlerin alınması önerilebilir:

#### **Yıldırma Davranışları Gerçekleşmeden Önce Yapılması Gerekenler**

- ❖ Toplumun beklentilerine uygun yetişkin bireyler yetiştirilebilmesi için bireylerin çocuk yaşta eğitilmeleri, aile ortamında her bir çocuğun istek ve arzuları belli bir disiplin içerisinde, öğretici bir şekilde karşılanmalıdır.
- ❖ Kişilik gelişiminin sağlıklı olabilmesi için ilkokuldan itibaren bireylerin ahlaki gelişimine önem verilmeli, bireylerin toplum içerisindeki davranışları hakkında öngörülerde bulunarak, onları eğitici çalışmalar yapılmalıdır.
- ❖ Bireyler çalışma hayatına başlamadan önce (ortaöğretim veya üniversite eğitim dönemlerinde) genel olarak çalışma hayatı, özel olarak da yıldırma hakkında bilgilendirilmeli: Toplumsal hayatta bulunan herkes hayatının bir döneminde çalışmaya başlayacaktır. İnsanların çalışma hayatına başlamadan önce bilgilendirilmeleri, onların karşılaşacakları problemleri çözebilmelerinde onlara yardımcı olacaktır. Saldırgan olma ihtimali olan bireyler ise caydırıcı düzenlemelerden dolayı bu davranışları gerçekştirmelerinden uzaklaştırılabilir.
- ❖ Ulusal düzeyde yıldırma davranışlarını somut olarak ölçebilen bazı kriterler geliştirilmeli ve yasal olarak cezalandırıcı değil, önleyici uygulamalar yapılmalıdır.

- ❖ Kurumlarla sendikalar arasında yapılan toplu sözleşme hükümleri içerisinde de yıldırma davranışlarına yer verilmelidir.
- ❖ İnsan Kaynakları Yöneticileri'nin işlevselliği artırılmalıdır. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin aynı zamanda psikolog gibi çalışmaları yada çalışma psikolojisi üzerine çalışmaları bulunan psikologların kurum bünyesinde istihdam edilmeleri gerekir. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin duygusal yönlerinin gelişmelerine önem verilmeli ve yıldırma gibi olumsuz işyeri davranışlarının yaşanmaması için personele destek olunmalıdır.
- ❖ Çalışanların ve yöneticilerin yıldırma davranışlarına meyletmelerini önlemek ve yıldırma karşıtı olumlu, güzel davranışları özendirici uygulamaların yapılması ve bunların tüm çalışanların haberdar olabilecekleri yerlerde duyurusunun yapılarak kurum yöneticilerin değer verdikleri davranışların her çalışan tarafından öğrenilmesine katkı sağlanması yapılmalıdır.
- ❖ Çalışanların sosyalleşmeleri için gerekli altyapı oluşturulmalıdır. Bireylerin kurumda sadece bir yada iki kişiyle arkadaşlık yapmamaları yönünde çalışmalar yapılmalı: Kutuplaşmalar yerine herkesin herkesle rahatça anlaşabildiği bir ortam oluşturulmalıdır.
- ❖ İşveren homojen bir çalışma ortamı oluşturmak zorunda bırakılmalı: Kadınların çoğunlukta olduğu yerde erkek, erkeklerin çoğunlukta olduğu yerde kadın çalıştırılmamalıdır.
- ❖ Kurum düzeyinde kurumsal ahlak ilke ve standartlarının belirlenmesi ve kurum içerisinde bu ilke ve standartlara uygun olmayan davranışların çözümü için kurumsal prosedürler belirlenerek, çalışanlar bilgilendirilmelidir.
- ❖ Çalışılan kurumların yıldırma'nın yaşanmasını önlemelerini özendirici olması açısından yıldırma mağdurlarının ve ailelerinin yıldırma sürecinde karşılaştıkları tüm sağlık harcamaları ve tazminatlarını yasal olarak ödeme yükümlülüğü altına alınması gerekmektedir.
- ❖ Yazılı ve görsel medya (tv, radyo, internet, gazete vb.) kullanılarak çalışanların bilgilendirilmesi ve bilinçlenmesi sağlanmalıdır. Bu konuda devletin teşvik edici

desteğinin bulunması gerekir. Çalışma hayatının devlet tarafından düzenlenmesi ve üretkenlik ve verimliliğin artırılması açısından önemlidir. Bu da toplumsal kalkınmayı ve sürekliliği sağlayacaktır.

- ❖ T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun işyerlerinde gerçekleşen etik dışı bir davranış olan "Yıldırma"nın gerçekleşmemesi için bilgilendirici ve bilinçlendirici çalışmalar yapması gerekmektedir.
- ❖ 19.03.2011 tarihinde "İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi" hakkında yayımlanan Başbakanlık Genelgesi kapsamında "Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "**Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu**" kurulacaktır." ifadesi yer almaktadır. ilgili kurulun ivedi bir şekilde kurularak işlevselliği sağlanmalıdır.
- ❖ Yıldırma vb. olumsuz davranışların çözümü noktasında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin yetersiz kalmaları durumunda, Ombudsmanlık sistemi oluşturulmalıdır. Ombudsmanlık sistemi kurumların kendi içerisinde olabileceği gibi sendikalar tarafından da yerine getirilebilecek önemli bir konudur.

### **Yıldırma Davranışları Gerçekleştikten Sonra Yapılması Gerekenler**

- ❖ Akademik olarak farkındalık oluşturulabilmesi için, her yıl "Çalışma Psikolojisi" başlığı altında kongreler yapılmalı ve bu kongrelerde soyut analizlere ek olarak en az 2-3 kişinin yaşanmış hikayelerine özellikle yer verilerek somut uygulamalar hakkında bilgilendirici çalışmalar yapılmalıdır.
- ❖ Yıldırma davranışlarına uğrayan bireylerin günlük tutmaları, karşılaştıkları davranışları ispatlamaları açısından önemlidir. Kendilerine haksızlık yapıldığını düşündükleri andan itibaren kanıt olarak kullanılacak somut bilgileri temin etmelidirler. Günlükler, iş arkadaşları vb. unsurlar yıldırma davranışlarının çözümünde şahitlik yapabilirler.
- ❖ Yıldırma davranışları muhatapları ile ilgili kapsamlı bir araştırma yapıldıktan sonra "suçlu" bulunanların kurumla ilişkisi kesilmelidir. Suçlu bulunan birey

yada bireyler ne kadar başarılı olursa olsun, kişilik problemlerinden dolayı yıldırma vb. davranışları tekrar sergileme düzeyleri çok yüksektir.

- ❖ Yıldırma davranışlarını çözmekle sorumlu kişi yada kişilerin, olayları çözmeye çok boyutlu yaklaşımları ve yıldırma uygulayan kişi yada kişilerin manipulasyonu altında karar vermemelidir.
- ❖ Yıldırma davranışı mağdurlarının çalıştıkları kurum tarafından tüm rehabilitasyon ve diğer sağlık ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. İlgili kurum yöneticileri mağdurun giderlerini saldırganlar temin edebilecekleri gibi kendileri de temin edebilirler. Bu durum yıldırma davranışlarının oluşmasında önleyici bir unsur olabilir.

## KAYNAKÇA

- ABAY, Ayşe (2009), **İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Psikolojik Şiddet Algıları ile Sosyal Destek Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ABUALRUB, Raeda Fawzi; F.Mohammed Khalifa ve Mohammed Bakir Habbib (2007), “Workplace Violence Among Iraqi Hospital Nurses”, **Journal of Nursing Scholarship**, Cilt: 39, Sayı: 3, 282-288.
- ACAR, Aslı Beyhan ve Gönen Dünder (2008), “İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki ilişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 37; Sayı: 2. 111-120.
- AKEASHLY, Loreleigh ve Joel H. Neuman (2010), “Faculty Experiences with Bullying in Higher Education”, **Administrative Theory&Praxis**, Sayı: 32, No:1, 48-70.
- AKGEYİK, Tekin, Umut Omay, Şelale Uşen ve Meltem Güngör (2009), “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi”, **İÜ İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları 56**. Kitap, s. 91-150
- AKGÜL, Aziz ve Osman Çevik (2003), **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Emek Ofset, Ankara.
- AKGÜNDÜZ, Sevgül (2006), **Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- AKSAKAL KAYMAKÇI, Hülya (2008), **Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

- AKSOY, Fikret, (2008), **Psikolojik Şiddet'in (Mobbing) Sağlık Çalışanlarına Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- AKTAN, Coşkun Can (Ed.) (2001) “Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri”, **Hak-İş Yayınları**, Ankara, s 51-69.
- AKTOP, Nermin Güneş (2006), **Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- AKYİĞİT, Ercan (2006), **Yeni Mevzuata Göre Hazırlanmış İş Hukuku**, 5. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- AKYİĞİT, Ercan (2007), **Türk İş Hukukunda İş Güvencesi (İşe İade)**, Seçkin Yayınları, Ankara.
- AKYÖN, Fehmi Volkan (2008), **İşyerinde Şiddete Karşı Çalışanların Bireysel Çatışma Yönetimi Yaklaşımları: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- AL, Hamza (2007), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri Akademik Yazım Kuralları**, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- ALBRECHT, Karl (1994), “Az Stres Yaşayarak Yüksek Bir Performansa Ulaşmak” (Çev. ve edit.: Nesrin Hisli Şahin), **Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım**, Sistem Yayıncılık ve Türk Psikologları Derneği Yayınları, İstanbul. (144-148)
- ALPARSLAN, Ali Murat ve Hakan Tunç (2009), “Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zeka Etkisi”, **SDÜ Vizyoner Dergisi (e-dergi)**, Cilt 1, Sayı:1, 146-159.
- ALTINKÖPRÜ, Tuncel (1999), **Şahsiyet Analizi**, Hayat Yayınları, İstanbul.
- ALTINÖZ, Mehmet; Serdar Çöp ve Ferda Kervancı (2010), “Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **11. Ulusal Turizm Kongresi, 2-5 Aralık 2010, Kuşadası**.

- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai oşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2004), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 3. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- AQUINO, Karl ve Stefan Thau (2009), “Workplace Victimization: Aggression from the Target’s Perspective”, **The Annual Review of Psychology**, (Online dergi: psych.annualreviews.org) 60:7, 717-741.
- ARDIÇ, Kadir ve Sema Polatçı (2008), “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 10, Sayı: 2, 69-96.
- ARSLAN, Funda (2007), **İşletmelerde Duygusal Zorbalık ve Ankara’da Bankacılıkta Duygusal Zorbalığına İlişkin Bir Uygulama**, Niğe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ARSLAN, Mahmut (2005), **İş ve Meslek Ahlakı**, Siyasal Yayınları, Ankara.
- ARTUK, Mehmet Emin, (2006), “Cinsel Taciz Suçu (TCK. M.105), **Çalışma ve Toplum Dergisi Seminer Tebliğleri Özel Sayısı**, Cilt: 4 Sayı: 11.
- ASLAN, şebnem (2003), **Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- ASUNAKUTLU, Tuncer ve Barış Safran (2006), “Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişi”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 111-129 arası
- ATAMAN, Göksel (2001), **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ATASOY, Işık (2010), **Sağlık Sektöründe Mobbing: Sakarya İlinde Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Ebe ve Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ATILA, Emre (2007), **Türkiye’deki Aile şirketlerinde Kurumsallaşma: Görünürde Kurumsallık Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.



- AVERY, Robert, Serap Bezmez, Anna G. Edmonds ve Mehlika Yaylalı (1999), **Redhouse Sözlük**, 29. Baskı, Sev Matbaacılık ve Yayıncılık, İstanbul.
- Ay, Ünal, Kemal Can Kılıç ve Mehmet Biçer (2009), “İlaç ve Sigorta Sektörlerinde Çalışan Satış Elemanlarının İş Davranışlarının Örgütsel Etik İklim ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, s.57-71.
- AYDEMİR, Güneşin (2002), “Yerellik Kavramı”, **STK’lar, Yerelleşme ve Yerel Yönetimler**, içinde 29-57, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, İstanbul.
- AYDEMİR, Muzaffer (2007), **İşyerinde Cinsel Taciz**, Ekin Yayınları, Ankara.
- AYDIN, İnci Selin (2008), **İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Algısına İlişkin Bir Alan Çalışması**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- AYDIN, Özgür Bekir (2009), **Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mobbing (Psikolojik Şiddet)’e Maruz Kalma Düzeyleri**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- AYRANCI, Ünal, Çınar Yenilmez, Yasemin Günay ve Cem Kaptanoğlu (2002), “Çeşitli Sağlık Kurumlarında ve Sağlık Meslek gruplarında Şiddete Uğrama Sıklığı”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, Sayı: 3, 147-154 (Bahar Sempozyumları VI’da sunulmuştur (24-28 Nisan 2002, Antalya).
- BAHAR, Halil İbrahim (2009), **Sosyoloji**, 3. Baskı, USAK Yayınları, Ankara.
- BAHÇE, Çisem (2007), **Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- BAILLIEN Elfi, Inge Neyens, Hans de Witte ve Nele De Cuyper (2009), “A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model”, **Journal of Community&Applied Social Psychology**, Sayı 19, 1-19.

- BALDUCCI, Cristian, Vincenzo Alfano ve Franco Fraccaroli (2009), "Relationships Between Mobbing at Work and MMPI-2 Personality Profile, Posttraumatic Stress Symptoms, and Suicidal Ideation and Behavior", **Violence and Victims**, Cilt: 24, Sayı: 1, 52-67.
- BALTAŞ, Acar (2009), **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, Remzi Yayınları, İstanbul.
- BARLING, Julian, Kathyryne E Dupre ve E. Kevin Kelloway (2009), "Predicting Workplace Aggression and Violence", **The Annual Review of Psychology**, Sayı: 60, 671-692.
- BARON, Robert A. Ve Deborah R. Richardson (2004), **Human Aggression**, Plenum Press, New York.
- BAŞ, Türker (2005), **Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir**, 3. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- BAYÇU, Sevil Uzoğlu (2006), "Kurumiçi Halkla İlişkiler", **Halkla İlişkiler** (Ed. Haluk Gürgen), A.Ü. A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir.
- BAYKAL, Adnan Nur (2005), **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BEBEKOĞLU, Gözdem ve S. Arzu Wasti (2002), "Çalışan Kadınlara Yönelik Cinsiyet Temelli Davranışların Sebepleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde Sunulan Bildirinin Genişletilmiş Hali**.
- BEDOYERE, Quentin de la (1995), **Sorun Çözme Teknikleri**, (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul
- BELİKIRIK, Deniz (2009), **Asistan Doktorlarda Yıldırma Algısı ve Bir Alan Araştırması**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- BENTLEY, T. Ve diğ. (2009), “Perspectives on Bullying in The New Zealand Health and Hospitality Sectors”, **Journal of Occupational Health and Safety, Australia and New Zealand**, Cilt: 25, Sayı: 5, 363-375.
- BERAN, Tanya N. (2006), “A Construct Validity Study of Bullying”, **Alberta Journal of Educational Research**, Cilt: 52, Sayı: 4., 241-250.
- BERBEROĞLU, Güneş (2004), “Örgütlenme”, **Yönetim Organizasyon**, (Edit. Celil Koparal), AÖF Yayınları No: 774, Eskişehir.
- BERRY, Lilly M. (1998), **Psychology At Work**, 2. Baskı, McGraw-Hill, Boston
- BESWICK, Johanna, (2006), **Bullying At Work: A Review of The Literature**, (Edit. Johanna Beswick, Joanne Gore, David Palferman), Harpur Hill, Buxton, Derbyshire.
- BEYSTER, J. Robert (1998), “Ahlakı ve Girişimciliği Pekiştirmek” (Çev. Gündüz Bulut), Rosen, Robert H., **İnsan Yönetimi**, MESS Yayınları, İstanbul, (318-328).
- BIKUN, Refik İsa (2004), **İş Ahlakı**, (Çev. Ahmet Yaşar), İGİAD Yayınları, İstanbul.
- BİLGE KADIN ARAŞTIRMA MERKEZİ (BİLKA)** (Dilşat Özer-Koordinatör) (2009), “İşyerinde Psikolojik Taciz Raporu” ([www.bilka.org.tr](http://www.bilka.org.tr)), 04.05.2009 tarihinde yayınlanmıştır.
- BİLGEL, Nazan, Serpil Aytaç ve Nuran Bayram (2006), “Bullying in Turkish white-collar workers”, **Occupational Medicine**, Sayı: 56, 226-231.
- BİLGİN, Kamil U., Mustafa Tamer, Fatih Sarıoğlu ve Mehmet Öztaş (2009), “Mevzuat-Uygulama İkileminde Yerel Yönetimler Personel Sorunları”, **4. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyum Bildirileri**, TODAİE.
- BİLGİN, Mustafa (2002), “Yerel Yönetimlerin Bölgesel Kalkınmadaki Etkinliği: Göller Bölgesi Uygulaması”, **SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı:2, 313-330.

- BİNGÖL, Bahar (2007), **İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- BOĞAZIÇI YÖNETİCİLER VAKFI**, (2008), “Kamu Sektörü ve Yöneticilik Paneli”nde konuşmacı: Nihat Erdoğan
- BONAFONS, Claire, Louis Jehel ve Alain Coroller-Bequet (2008), “Specificity of the Links Between Workplace Harassment and PTSD: Primary Results Using Court Decisions, A Pilot Study in France”, **Int Arch Occup Environ Health**, Sayı: 82, 663-668.
- BOND, Stephanie A, Michelle R. Tuckey ve Maureen F. Dollard (2010), “Psychosocial Safety Climate, Workplace Bullying, and Symptoms of Posttraumat...”, **Organization Development Journal**, Sayı: 28, No: 1, 37-56.
- BOZBEL, Savaş ve Serap Palaz (2007), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları”, **TİSK AKADEMİ Dergisi**, Cilt 2, Sayı:1, 66-81.
- BOZLAĞAN, Recep (2005), **Liderlik Yaklaşımı ve Belediyeler**, Hayat Yayınları, İstanbul.
- BOZLAĞAN, Recep ve Yüksel Demirkaya (2008), “Geleneksel Kamu Yönetimi Yaklaşımı, Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı ve Yerel Yönetimlere Etkileri”, **Türkiye’de Yerel Yönetimler**, içinde 1-29, Nobel Yayınevi, Ankara.
- BREAKSTONE, Steve ve Karen Dreiblatt (2009), **How to Stop Bullying and Social Aggression: Elementary Grade Lessons and Activities that Teach Empathy, Friendship and Respect**, Sage Company, California.
- BRIDGE, Berna (2003), **Zorbalık Bilinmeyen Çeşitleri ve Çözüm Önerileri**, (Çevireni bilinmiyor) Beyaz Yayınları, İstanbul.
- BRIDGE, Berna (2004), **Duyguların Eğitimi**, 2. Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- BRYANT, Melanie, Donna Buttigieg ve Glennis Hanley (2009), “Poor Bullying Prevention and Employee Health: Some Implications”, **International Journal of Workplace Health Management**, Sayı: 2, No: 1, 48-62.

- BULUTLAR, Fusun ve Ela Ünler Öz, (2009), “The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace”, **Journal of Business Ethics**, Sayı:86, 273-295.
- BURNES, Bernard ve Rachael Pope (2007), “Negative Behaviours in The Workplace: A Study of Two Primary Care Trusts in The NHS”, **International Journal of Public Sector Management**, Sayı: 20, No: 4, 285-303.
- BYRNE, Brendan (1994), **Coping with Bullying in Schools**, Cassell Yayınları, London
- CAN, Halil ve Şahin Kavuncubaşı, (2005), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara.
- CAN, Yeliz (2007), **A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama**, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- CANPOLAT, Özlem (2006), **Çalışanların Stres Düzeylerini Etkileyen Faktörler ve İş Sağlığı Hemşiresinin Stres İle Baş Etmedeki Etkililiği**, Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- CAPLAN, R.P (1994), “Stress Anxiety And Depression in Hospital Consultants, General Practitioners, and Senior Health Service Managers”, **British Medical Journal**, Sayı: 309, Sayı: 12, 1261-1264.
- CAPONECCHIA, C ve A. Wyatt (2009), “Distinguishing Between Workplace Bullying Harrasment and Violence: A Risk Managament Approach”, **Journal of Occupational Healt and Safety, Australia and New Zealand**, Cilt: 25, Sayı: 6, 439-449.
- CASCIO, Wayne F. (1992). **Managing Human Resources**,3<sup>rd</sup> Edition, McGraw-Hill International Editions.
- CEMALOĞLU, Necati (2007), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 33:77-87.

- CEMALOĞLU, Necati (2007b), “The Relationship Between Organizational Health and Bullying That Teachers Experience in Primary Schools in Turkey”, **Educational Research Quarterly**, Cilt: 31, Sayı: 2, 3-29.
- CEMALOĞLU, Necati ve Abbas Ertürk (2008), “Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırmanın Yönü”, **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi (bilig)**, sayı: 46, 67-86.
- CENGİZ, Recep (2008), **Profesyonel Futbol Kulübü Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Stilleri ile Kulüplerinin Örgüt Sağlığı ve Futbolcuların Yıldırma (Mobbing) Yaşamaları Arasındaki İlişki**, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- CENGİZ, SA.(2007), “Kişilerarası İletişimde Sapkın Şiddet: Manevi Taciz (Mobbing), **Kriz Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, 61-70. [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)
- CHAPELL, Mark S., Stefanie L. Hasselman, Theresa Kitchin, Safiya N. Lomon ve diğerleri (2006), “Bullying in Elementary School, High School, and College”, **Adolescence**, Cilt: 41, Sayı: 164, 633-648.
- CHAPPELL, Duncan ve Vittorio Di Martino, (2006), **Violence At Work**, 3. Baskı, International, Labor, Organization, Geneva.
- COGNER, Jay A. (2008), **Harvard Business Review İkna Edici Lider**, (Çev.İlker Gülfidan), MESS Yayınları, İstanbul
- COLE, G.A. (2000). **Organizational Behaviour: Theory and Practice**, Continuum, London.
- COLEMAN, Ron ve Giles Barrie, (1994), **Yöneticinin Kılavuzu: İyi Bir Yönetici Olmak için 525 Kural**, (Çev. Mehmet Harmanlı) Remzi Kitabevi, İstanbul.
- CORNELIUS, Nelarine (2002), **Building Workplace Equality: Ethics, Diversity and Inclusion**, Thomson, London
- COŞKUN, Gülsen (2008), **İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Zorbalık Eğilimleri ile Problemler İnternet Kullanımı Arasındaki İlişki**, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- ÇABUK, Çağlar (2010), **Sıfıra Sıfır, Elde Var Mobbing: İş Yaşamının Çağdaş Hastalığında İlk Yardım**, Elma Yayınları, Ankara.
- ÇAĞLAYAN, Osman Akan (2006), **Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma**, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ÇAKIR, Bahar (2006), **İşyerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ÇAKIR, Özlem (2008), “Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması”, **Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Sayı 31, Temmuz-Aralık 2008, s.35.
- ÇARKÇI, Akif (2008), **Ulusal Kalkınma için Yerel Teklifler**, Şehir Yayınları, Ankara.
- ÇELİK, Nuray (2009), **Konaklama İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Yıldırma (Davranışları) ve İş Stresi: Mersin İli Örneği**, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ÇELİK, Nuri (2006) **İş Hukuku Dersleri**, 19. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- ÇETİN EĞERCİ, Tuğba (2009), **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikoşiddetin (Mobbingin) Örgütsel Güven Düzeyine Etkisi**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ÇETİN, Münevver Ölçüm (2004), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÇEVİKBAŞ, Rafet (2006), “Yönetimde Etik ve Yozlaşma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 1, s. 265-289.
- ÇOBAN, Suzan ve Mahir Nakip (2007), “Yıldırma (Mobbing) Olgusunun İşsel Pazarlama ile İlişkisi”, **Erciyes Üniversitesi Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 21, Sayı: 1, Ocak 2007.
- ÇOBANOĞLU, Şaban (2005), **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, Timaş Yayınları, İstanbul.

- ÇOKLUK, Ömay (2003), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar**, 2. Baskı (Ed. Cevat Elma-Kamile Demir), Anı Yayıncılık, Ankara.
- D'CRUZ, Premilla ve Ernesto Noronha, (2010), "Protecting My Interests: HRM and Targets' Coping with Workplace Bullying", **The Qualitative Report**, Sayı: 15, No: 3, 507-534.
- DANGAÇ, Gönül (2007), **Örgütlerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- DAVENPORT, Noa, Ruth D. Schwartz ve Gail Pursell Elliott (2003), **Mobbing**, (Çev: Osman Cem ÖnerToy), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DAWOOD, S.R.S. (2010), "Perception and Nature of Workplace Bullying Among The Voluntary Sector Workforce: A Qualitative Analysis", **Journal of Health, Safety and Environment**, Sayı: 26, No: 3, 233-247.
- DAY, Robert A. (2000), **Bilimsel Bir Makale Nasıl Yazılır ve Yayımlanır**, (Çev. Gülay Aşkar Altay), Oryx Press, [www.istatistikmerkezi.com](http://www.istatistikmerkezi.com), 20.06.2009.
- DE CENZO, David A. ve Stephen P. Robbins (1996), **Human Resources Management**, 5. Baskı, Wiley, New York.
- DE JANASZ, Suzanne, Karen O. Dowd ve Beth Z. Schneider (2006) **Interpersonal Skills in Organizations**, 2. Baskı, McGraw Hill, Boston.
- DE PEDRO, Mariano Meseguer, Maria Isabel Soler Sanchez, Maria Concepcion Saez Navarro ve Garcia Izquierdo Mariano (2008), "Workplace Mobbing and Effects on Worker's Health", **The Spanish Journal of Psychology**, Cilt: 11, Sayı: 1, 219-227.
- DEMİR KAYMAZ, Gülsemin (2007), **İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Eğilimleri: "Bir Örnek Olay"** Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- DEMİR, Yeter ve Mustafa Fedai Çavuş, (2009), "Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Haziran 2009, Cilt 2, Sayı: 1, 13-23.



- DEMİRÇİVİ, Burak Murat (2008), **Otel İşletmelerinde Yıldırma Eylemlerinin İlgören Verimliliğine Etkisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- DEMİREL, Yavuz ve M. Asif Yoldaş (2008), “Sağlık Kuruluşlarında Karşılaşılan Psikolojik Yıldırma Davranışlarının Türkiye ve Kazakistan Açısından Karşılaştırılması”, **Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt: 5, Sayı:2, 2008
- DEMİRGİL, Aslı (2008), **İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- DESRUMAUX, Pascale ve Sylvie De Chacus, (2007), “Bullying At Work: Effects of The Victim’s Pro and Antisocial Behaviors and of The Harassed’s Overvictimization on The Judgments of Help-Giving”, **Studia Psychologica**, Cilt: 49, Sayı: 4, 357-368.
- DİLMAN, Tuna (2007), **Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Tacize Maruz Kalma Durumlarının Belirlenmesi**, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- DODURGALI, Abdurrahman (1998), **Ailede Çocuğun Din Eğitimi**, Marmara Üniversitesi İlahiyat Vakfı Yayınları, (2. Baskı), İstanbul.
- DOĞAN, Selen (2005), **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Kare Yayınları, İstanbul.
- DOUGLAS, Elaine (2001), **Bullying in the Workplace: An Organizational Toolkit**, Gower Publishing, Hampshire, England.
- DRUCKER, Peter ve Joseph Maciariello, (2007), **Etkin Yöneticinin Seyir Defteri**, (Çev. Zülfü Dicleli), Optimist Yayınları, İstanbul.
- DUCK, Jeanie Daniel (1999), **Harvard Business Review Değişim**, (Çev. Meral Tüzel), Mess Yayınları, İstanbul.
- DURSUN, Salih ve Serpil Aytaç (2011), “İşyerinde Şiddet Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama”, **TİSK Akademi Dergisi**, Cilt: 1.

- DÜNDAR, Tuğba (2010), **Sağlık Çalışanlarının Yıldırımaya Maruz Kalmalarında Hastane Etik İklimi ile Sosyo-Demografik Özelliklerinin Rolü: Bolu İli Hastanelerinde Bir Araştırma**, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ECE, Enver ve Ahmet Kovancı (2004), “Proje Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 4, 75-85.
- EFEÖĞLU, İbrahim Efe (2006), **İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- EGE, Harald (2010), “Different Typologies of Workplace Conflict and Their Connections with Post Traumatic Embitterment Disorder”, **Health**, Cilt: 2, Sayı: 3, 234-236.
- EINARSEN, Stale (2000), “Harassment and Bullying At Work:A Review of The Scandinavian Approach”, **Aggression and Violent Behavior**, Cilt: 5, Sayı: 4, 379-401.
- EINARSEN, Stale, Helge Hoel, Dieter Zapf ve Cary L. Cooper (2010), “The Concept of Bullying and Harassment At Work: The European Tradition”, **Bullying and Harassment in the Workplace**, Stale Einarsen ve diğ., 2. Baskı, CRC Press, New York.
- EINARSEN, Stale, Helge Hoel, Michael J. Sheehan ve Cary L. Cooper (2010), “Organisational Effects of Workplace Bullying/Mobbing”, **Bullying and Harassment in the Workplace**: Stale Einarsen ve diğ., 2. Baskı, CRC Press, New York.
- ELLIOTT, Gail Pursell (2003), **School Mobbing and Emotional Abuse**, Brunner Routledge, New York.
- EMREALP, Sadun (2007), **Yerel Yöneticinin 1 Nisan Rehberi**, Uclg-Mewa (Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Ortadoğu ve Batı Asya Bölge Teşkilatı) Yayınları, İstanbul.

- ERASLAN YAYINOĞLU, Pınar (2005), “Yerel Yönetimler Kuruluşlarında Halkla İlişkiler İşlevleri ve Yeni Yaklaşımlar”, **Selçuk İletişim**, Cilt: 3, Sayı: 4, 41-52.
- ERDOĞAN, İlhan (1996), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:266, İstanbul.
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2003), **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayınları, Ankara.
- ERDOST, H.Ebru, Korhan Karacaoğlu ve Metin Reyhanoğlu (2007), “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildirileri, 25-27 Mayıs 2007**, Sakarya.
- ERGUN, Özler Derya, Ceren Giderler Atalay ve Meltem Dil Şahin (2008), “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 22, Aralık 2008, S. 37-61.
- EROĞLU, Erhan ve Çiğdem Sarıkamış, (2008), “Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş.’de Bir Uygulama” **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı: .32, s.53-66.
- ERTÜRK, Abbas (2005), **Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri: Ankara İli İlköğretim Okulları Örneği**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ERYILMAZ, Bilal (2005), **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaası, İstanbul.
- ERYILMAZ, Bilal (2008), **Kamu Yönetimi**, Okutman Yayıncılık, Ankara.
- FEKKES, M. Pijpers, F.I.M. Verloove-Vanhorick, S.P. (2005) “Bullying: Who Does What, When and where? Involvement of Children, Teachers and parents in bullying behavior, **Health Education Research**, Cilt: 20, Sayı:1.
- FELBLINGER, Dianne M.(2009), “Bullying, Incivility, and Disruptive Behaviors in the Healthcare Setting: Identification, Impact, and Intervention”, **Frontiers of Health Services Management**, Cilt: 25, Sayı: 4, 13-23.

- FETTAHLIOĞLU, Ö. Okan (2008), **Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- FIELD, Tim (1996), **Bully In Sight**, Wessex Press, Oxfordshire.
- FINCHAM, Robin ve Peter Rhodes, (2005), **Principles of Organizational Behaviour**, 4. Baskı, Oxford University Press, New York
- FINEMAN, Stephen (2003), **Understanding Emotion At Work**, Sage Yayınları, London.
- FURNHAM, Adrian (2005), **The Psychology of Behaviour At Work: The Individual in the Organization**, 2. Baskı, Psychology Press, New York.
- GARBARINO, James ve Ellen De Lara, (2002), **And Words Can Hurt Forever: How to Protect Adolescents from Bullying, Harassment, and Emotional Violence**, Free Press, New York.
- GEÇTAN, Engin (1998), **İnsan Olmak**, 19. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- GERZON, Mark (2006), **Çatışmalı Ortamlarda Liderlik**, (Edit. James McGregor Burns), (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul
- GEYLAN, Ramazan (2004a), “Kurumiçi Halkla İlişkiler”, **Halkla İlişkiler** (Ed. Hikmet Seçim), A.Ü. A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir.
- GEYLAN, Ramazan (2004b), “Planlama”, **Yönetim Organizasyon**, (Edit. Celil Koparal), AÖF Yayınları No: 774, Eskişehir.
- GIACALONE, Robert A. ve Mark D. Promislo (2010), “Unethical and Unwell: Decrements in Well-Being and Unethical Activity at Work”, **Journal of Business Ethics**, Sayı: 91, 275-297.
- GIORGI, Gabriele (2009), “Workplace Bullying Risk Assessment in 12 Italian Organizations”, **International Journal of Workplace Health Management**, Cilt: 2, Sayı: 1, 34-47.

- GIRARDI, Paolo ve diğ. (2007), “Personality and Psychopathological Profiles in Individual Exposed to Mobbing”, **Violence and Victims**, Cilt: 22, Sayı: 2, 172-188.
- GOFFEE, Robert ve Gareth Jones (2002), **Harvard Business Review Lideri Lider Yapan Nedir**, (Çev.Nurettin Elhüseyni), MESS Yayınları, İstanbul
- GOLEMAN, Daniel (2000), **İşbaşında Duygusal Zeka**, 3. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- GORDON, Judith R. (1993), **Organizational Behavior**, 4. Baskı, Prentice Hall, London.
- GÖK, Sibel (2006), **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- GÖKAÇTI, M. Ali (1996), **Dünyada ve Türkiye’de Belediyecilik**, Ozan Yayınları, İstanbul.
- GÖNEL, Aydın (1998), **Önde Gelen STK’ lar Araştırma Raporu**, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.
- GRUBER, James E. ve Susan Fineran (2008), “Comparing the Impact of Bullying and Sexual Harrasment Victimization on the Mental and Physical Health of Adolescent”, **Sex Roles**, Sayı: 59, 1-13.
- GÜCENMEZ, Sinem (2007), **Psikolojik Şiddet ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- GÜL, Hasan ve Hakan Gökçe (2008), “Örgütsel Etik ve Bileşenleri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 377-389.
- GÜL, Hüseyin (2008), “Yerinden Yönetim Kavramının Gelişimi, Tanımı, Türleri ve Özellikleri”, **Türkiye’de Yerel Yönetimler**, (Edit. Recep Bozlağan, Yüksel Demirkaya) Nobel Yayınevi, Ankara.

- GÜLEN, Dilek (2005), **Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahramanmaraş Örneği**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- GÜLER, Birgül Ayman (2001), “Yerel Yönetimler ve İnternet”, **Türkiye’yi İnternete Taşımak Konferansı’** nda sunulmak üzere hazırlanmıştır. 2 Kasım 2001, İstanbul.
- GÜN, Hüseyin (2009), **Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz**, Lazer Yayınları, Ankara.
- GÜNDÜZ, H. Basri ve Ömer Yılmaz (2008), “Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce İli Örneği)”, **Milli Eğitim**, Sayı 179, Yaz 2008.
- GÜNEY, Salih (2004), **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- GÜNGÖR, Meltem (2008), **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz**, Derin Yayınları, İstanbul.
- GÜROL, Yonca (2005), **Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma**, Beta Yayınları, İstanbul.
- GÜRÜZ, Demet ve Emet Gürel (2006), **Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirten Eyleme**, Nobel Yayınları, Ankara.
- HADIKIN, Ruth ve Muriel O’driscoll (2000), **The Bullying Culture: Cause, Effect, Harm Reduction**, Biddles Ltd., Oxford.
- HANÇER, Murat (2004), **İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- HARVEY, Michael, Darren Treadway, Joyce Thompson Heames ve Allison Duke (2008), “Bullying in the 21 st Century Global Organization: An Ethical Perspective”, **Journal of Business Ethics**, Sayı: 85., 27-40.
- HASANOĞLU, Alper (2008), “Yeni Bir Tanı Kategorisi Önerisi: Travma Sonrası Hayata Küsme Bozukluğu”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, 19 (1), 94-100.

- HECKER, Thomas E. (2007), "Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians", **The Journal of Academic Librarianship**, Sayı: 33, No:4, 439-445.
- HERRIOT, Peter (2001), **The Employment Relationship: A Psychological Perspective**, Routledge, Philadelphia
- HESKETT, James L. ve Leonard A. Schlesinger, (2000), **Geleceğin Lideri**, (Edit: HESSEBELBEIN, Frances; Goldsmith, Marshall; Beckhard, Richard), (Çev. Hayrettin Tok), Form Yayınları, İstanbul.
- HEUGTEN, Kate Van (2009), "Bullying of Social Workers: Outcomes of a Grounded Study into Impacts and Interventions", **British Journal of Social Work**, Cilt: 40, Sayı: 2, 638-655.
- HICKLING, Keith (2006), "Workplace Bullying", **Workplace Bullying in the NHS: RANDLE**, Jacqueline, Radcliffe Publishing, Abingdon.
- HIRIGOYEN, Marie-France (2000), **Stalking The Soul: Emotional Abuse and The Erosion of Identity**, Helen Marx Booksi
- HODSON, Randy (2001), **Dignity At Work**, Cambridge University Press, U.K.
- HOOVER, John H. ve Ronald Oliver, (1996), **The Bullying Prevention Handbook**, National Education Service, Bloomington.
- HORNEY, Karen (1999), **Çağımızın Nevrotik Kişiliği**, (Çev. Selçuk Budak), 4. Baskı, Öteki Matbaası, Ankara.
- HUTCHINSON, Marie (2009), "Restorative Approaches to Workplace Bullying: Educating Nurses Towards Shared Responsibility", **Contemporary Nurse**, Cilt: 32, Sayı: 1-2, 147-155.
- HUTCHINSON, Marie, Margaret H. Vickers, Debra Jackson ve Lesley Wilkes (2010), "Bullying as Circuits of Power: An Australian nursing Perspective", **Administrative Theory&Praxis**, Cilt: 32, Sayı: 1, 25-47.
- HUTCHINSON, Marie, Margaret H. Vickers, Debra Jackson ve Lesley Wilkes (2009), "The Worse You Behave, The More You Seem, to be Rewarded: Bullying in

Nursing as Organizational Corruption”, **Employ Respons Rights J**, Sayı: 21, 213-229.

HUTTON, Scott ve Donna Gates (2008), “Workplace Incivility and Productivity Losses Among Direct Care Staff”, **American Association of Occupational Health Nurses**, Sayı: 56, No:4, 168-175.

IŞIK, Emre (2007), **İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

İLHAN ALPER, Selda (2008), **İlköğretimde Zorbalık**, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

İNAL ZOREL, Fulden (2009), **Örgüt Sağlığını Tehdit Eden Bir Olgu Olarak Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Engellenmesinde Örgüt İçi İletişimin Rolü**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

İNCİ, Hakan (2007), **Yerel Yönetimler Yasası’ndaki Değişikliklerin Belediyelerin Yönetim ve Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkileri: Edirne Belediyesi Örnek Uygulama**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

**İSTANBUL TİCARET ODASI YAYINLARI** (Kobi Araştırmaları), (2010), “İşletmelerde Kurumsallaşma ve Kurumsal İletişimin Önemi”, İstanbul, Yayın No: 2010-30. Dipnot alınan: Mehmet Develioğlu

İYEM, Cemal (2007), “Futbolda Mobbing: Sakaryaspor A.Ş. Örneği”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildirileri, 25-27 Mayıs 2007**, Sakarya.

JENNIFER, Dawn, Helen Cowie ve Katerina Ananiadou (2003), “Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations”, **Aggressive Behavior**, Sayı: 29, 489-496.

JOHN R., Hunt, G. James ve Richard N. Osborn (1997), **Organizational Behaviour**, 6 Baskı, New York, John Wiley and Sons.



- JOHNSTON, Marianne (1996), **Dealing with Bullying**, Rosen Publishing Group, New York.
- KAĞNICIOĞLU, Deniz (2004), “İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Edit. Ramazan Geylan) AÖF Yayınları No: 820, Eskişehir.
- KALAĞAN, Gamze ve Cem Oktay Güzeller (2010), “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 27.
- KARAKAŞ, Yusuf (2010), **Çalışma Hayatında Mobbing (Sivas Milli Eğitim Örneği)**, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- KARAVARDAR, Gülşah (2009), **İş Yaşamında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırmaya Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri ile İlişkisi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- KARAYEL, Ayhan (2006), **Retrospektif Bir Çalışma: 2001-2005 Yılları Arasında Adana İl Emniyet Müdürlüğüne Yansıyan Cinsel Taciz Vakalarının İncelenmesi**, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- KARCIOĞLU, Fatih, M. Kürşat Timuroğlu ve Orhan Çınar (2009), “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi - Bir Uygulama-”, **Yönetim / İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 20, Sayı: 63, s.59-76.
- KARYAĞDI, Ajlan (2007), **Örgütlerde Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- KATRINLI, Alev, Gülem Atabay, Gonca Günay ve Burcu Güneri Çangarlı (2010), “Nurses’ Perceptions of Individual and Organizational Political Reasons for Horizontal Peer Bullying”, **Nursing Ethics**, Cilt: 17, Sayı: 5, 614-627.
- KAYA, Ufuk (2009), **İşletmelerde Yıldırma Davranışları (Mobbing): İzmir’deki 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Araştırma**, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- KAYNAK, Tuğrul ve diğ. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırmave Yardım Vakfı Yayın No: 7, İstanbul.
- KEIM, Jeanmarie ve J.Cynthia Mc Dermott, (2010), “Mobbing: Workplace Violence in The Academy”, **The Educational Forum**, Sayı: 74, 167-173.
- KELEŞ, Ruşen (1994), **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, 2. Baskı, Cem Yayınları, İstanbul.
- KELEŞ, Ruşen (2006), **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, Cem Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- KELLY, Diana (2007), “Workplace Bullying, Women and WorkChoices”, **Hecate**, Cilt: 33, Sayı: 1, 112-125.
- KILIÇ, S. Tayfun (2006), **Mobbing (İşyerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- KINRAN, Şükriye Burcu (2006), **İş Ahlakı ve Etik Değerlerin Türk İşletmeciliğindeki Yeri**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- KIREL, Çiğdem (2007), “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı: 2; 317-334.
- KIREL, Çiğdem (2008), **Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, İİBF Yayınları No: 1806, Eskişehir
- KIREL, Çiğdem, (2004), **Sosyal Psikoloji**, (Ed. Sezen ÜNLÜ), A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- KOÇAOĞLU, Muharrem (2007), **Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir**

**Araştırma**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

KOÇ, Mustafa ve Hilal Urasoğlu Bulut (2009), “Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet, Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi”, **International Online Journal of Educational Sciences**, Cilt: 1, Sayı: 1, 64-80.

KOÇ, Zihni (2006), **Lise Öğrencilerinin Zorbalık Düzeylerinin Yordanması**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

KOLB, David A., Joyce S. Osland ve Irwin M. Rubin (1995), **Organizational Behavior**, 6. Baskı, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

KÖK, Sabahat Bayrak (2006), “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erzurum.

KÖKNEL, Özcan (1989), **Depresyon: Ruhsal Çöküntü**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

KULAKSIZOĞLU, Adnan (2005), **Ergenlik Psikolojisi**, 7. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.

LAMONTAGNE, Clare (2010), “Intimidation: A Concept Analysis”, **Nursing Forum**, Cilt: 45, Sayı:1, 54-65.

LAVAN, Helen ve Wm. Marty Martin (2008), “Bullying in the U.S. Workplace: Normative and Process-Oriented Ethical Approaches”, **Journal of Business Ethics**”, Sayı: 83, 147-165.

LEWIS, David (1995), **Bir Dakikada Stres Yönetimi**, (Çev. Nedime Harmandağlı), Arda’s Yayınları, İzmir.

LEYMANN, Heinz (1996), “The Content and Development of Mobbing At Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, (Edit. Peter Herriot), Cilt: 5, Sayı: 2.

- LIEFOOGHE, Andreas, Kate Mackenzie Davey, (2010), “The Language and Organization of Bullying At Work”, **Administrative Theory&Praxis**, Cilt: 32, Sayı: 1, 71-95.
- LORENZ, Konrad (1966), **On Aggression**, Mathuen&Co. Ltd., U.K.
- MAGNUSON, Sandy ve Ken Norem (2009), “Bullies Grow up and Go to Work”, **Journal of Professional Counselling: Practice, Theory and Research**, Cilt: 37, Sayı: 2, 34-51.
- MALLINGER, Allan E. ve Jeannette Dewyze, (1992), **Too Perfect**, Ballantine Books, New York.
- MARKHAM, Ursula (1993), **How To Deal With Difficult People**, Thorsons, London.
- MATTHIESEN, Stig Berge ve Stale Einarsen (2007), “Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences”, **Violence and Victims**, Cilt: 22, Sayı: 6, 735-753.
- MEGLICH-SESPICO, Patricia, Robert H. Faley ve Erdos Knapp Deborah (2007), “Relief and Redress for Targets of Workplace Bullying”, **Employ Respons Rights Journal**, Cilt: 19, Sayı: 1, 31-43.
- MERCAN, Nuray (2007), **Örgütlerde Mobbing’in Örgüt İklimiyle İlişisine Yönelik Bir Araştırma**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- MERECZ, Dorota, Marcin Drabek ve Agnieszka Moscicka (2009), “Aggression At The Workplace: Psychological Consequences of Abusive Encounter with Coworkers and Clients”, **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, Cilt: 22, Sayı: 3, 243-260.
- MINTZBERG, Henry (1999), **Harvard Business Review Liderlik**, (Çev. Meral Tüzel), MESS Yayınları, İstanbul.
- MİMAROĞLU, Hande ve Hüseyin Özgen, (2008), “Örgütlerde Güç Eşitsizlikleri ve Cinsel Taciz”, **Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 17, Sayı:1. 321-334.

**Mobbing kriterleri**, <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/16576063.asp?gid=373>).

MONDY, R. Wayne ve Robert M. Noe (1996), **Human Resources Management**, 6. Baskı, Prentice Hall, Upper Saddle River.

MUCUK, İsmet (1989), **Modern İşletmecilik**, 4. Baskı, Der Yayınları, İstanbul.

MURATA, Kazuo ve Alan Harrison (1995), **Japon Yönetim Teknikleri: Batı'da Nasıl Uygulanabilir**, (Çev. Özden Arıkan) Rota Yayınları, İstanbul.

NADAROĞLU, Halil (1978), **Mahalli İdareler: Felsefesi, Ekonomisi, Uygulaması**, Sermet Matbaası, İstanbul.

NAMIE, Gary ve Ruth Namie, (2009), **The Bully At Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity On the Job**, 2. Baskı, Sourcebooks, Naperville.

NORFOLK, Donald (1989), **İş Hayatında Stres**, (Çev. Leyla Serdaroğlu) Form Yayınları, İstanbul.

NORTHOUSE, Peter (2004), **Leadership: Theory and Practice**, 3. Baskı, Sage Publications, California.

OCAK, Serhat (2008), **Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'e İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği)**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

OKAY, Ayla (2005), "Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği", **Kurumsal İletişim Yönetimi** (Ed. Rüveyda Akyürek), A.Ü. A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir.

ORPINAS, Pamela ve Arthur M. Horne (2006), "Bullies and Victims: A Challenge For Schools" (Ed.Lutzker, John R. **Preventing Violence**,) American Psychological Association, Washington.

ORTEGA, Adriana, Pejtersen Høgh Annie, Jan Hyld ve Ole Olsen (2009), "Prevalence of Workplace Bullying and Risk Groups: A Representative Population Study", **Int Arch Occup Environ Health**, Cilt: 82, Sayı: 3, 417-426.

- ÖKE, Kemal ve Yüçetürk (2005), “Mobbing and Bullying:Legal aspects related to workplace bullying in Turkey” **South-East Europe Review for Labour and Social Affairs**, (2005/2), 61-70.
- ÖNAL, Güngör (1993), **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- ÖZALP, İnan (2004), “Yönetim Kavramı”, **Yönetim Organizasyon**, (Edit. Celil Koparal), AÖF Yayınları No: 774, Eskişehir.
- ÖZARALLI, Nurdan (1998), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, (Edit. Suna Tevrüz) 2. Baskı, Türk Psikologlar Derneği, Ankara.
- ÖZARALLI, Nurdan ve Torun (2007), “Çalışanlara Uygulanan Zorbalığın Mağdurların Kişilik Özellikleri, Negatif Duygular ve İşten Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildirileri, 25-27 Mayıs 2007**, Sakarya.
- ÖZDEMİR, Erdem (2006), “İşyerinde Cinsel Taciz”, **Çalışma ve Toplum Dergisi Seminer Tebliğleri Özel Sayısı**, Cilt: 4 Sayı: 11.
- ÖZDEMİR, Muhsin ve Betül Açıkgöz (2007), “Mobbing’e Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildirileri, 25-27 Mayıs 2007**, Sakarya.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, Yusuf Can ve Mahmut Akın (2007), “Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallık ile Bireysel ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildirileri, 25-27 Mayıs 2007**, Sakarya.
- ÖZEN ÇÖL, Serap (2008), “İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Çalışma ve Toplum**, (2008/4)Sayı: 19, 107-134.
- ÖZEN, Berna (2009), **Rehber Öğretmenlerin Okul Ortamında Algıladıkları Yıldırma Davranışlarının Çok Boyutlu İncelenmesi (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)**, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- ÖZEN, Sadık (2004), **Bireysel ve Toplumsal Yozlaşma**, Ozan Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZER, Esra (2007), **Akreditasyon Belgesine Sahip Özel Hastanelerdeki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzlarının, Hemşirelerin İşten Ayrılma Nedenleri Üzerine Etkileri**, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZER, Esra (2007), **Akreditasyon Belgesine Sahip Özel Hastanelerdeki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzlarının, Hemşirelerin İşten Ayrılma Nedenleri Üzerine Etkileri**, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZGENER, Şevki (2004), **İş Ahlakının Temelleri**, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÖZGENER, Şevki (2008), “Diversity Management and Demographic Differences-based Discrimination: The Case of Turkish Manufacturing Industry”, **Journal of Business Ethics**, Cilt: 82, Sayı: 3, 621-631.
- ÖZLER, Derya E., Ceren G. Atalay ve Meltem D. Şahin (2010), “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2.
- ÖZTEMEL, Ercan (2001), **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Değişim Yayınları, Sakarya.
- ÖZTÜRK, Havva, Serap Sökmen, Fatma Yılmaz ve Serap Çilingir (2008), “Measuring Mobbing Experiences of Academic Nurses: Development of a Mobbing Scale”, **Journal of the American Academy of Nurse Practitioners**, Cilt: 20, Sayı: 9, 435-442.
- ÖZUYSAL, Hacı Devrim (2006), **Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- PAKSOY, Nurettin (2007), **İşyerinde Psikolojik Taciz-Yıldırma**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- PEYTON, Pauline Rennie (2003), **Dignity At Work: Eliminate Bullying and Create a Positive Working Environment**, Brunner-Routledge, Sussex.
- POTTER, Beverly (2005), **Overcoming Job Burnout**, Ronin Publishing, Oakland (ABD).
- POUND, John (2002), **Harvard Business Review Kurumsal Şirket Yönetimi**, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul.
- POUSSARD, Jale Minibaş ve Meltem İdiğ Çamuroğlu (2009), **Psikolojik Taciz: İş Yerindeki Kâbus**, Nobel Yayınları, Ankara.
- PRANJIC, Nurka, Ljiljana Males-Bilic, Aziada Beganlic ve Jadranka Mustajbegovic (2006), "Mobbing, Stress, and Work Ability Index among Physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study", **Croat Medical Journal**, Cilt: 47, Sayı: 5, 750-758.
- QUINE, Lyn (2002), "Workplace Bullying in Junior Doctors: Questionnaire Survey", **British Medical Journal (BMJ)**, Sayı: 324.
- RANDALL, Peter (2001), **Bullying in Adulthood: Assessing the Bullies and Their Victims**, Brunner-Rotledge, New York.
- RANDLE, Jacqueline, Keith Stevenson, Ian Grayling ve Christine Walker (2007), "Reducing Workplace Bullying in Healthcare Organisations", **Nursing Standard**, Cilt: 21, Sayı: 22, 49-58.
- RHODES, Carl ve diğ. (2010), "Violence and Workplace Bullying: What Are an Organization's Ethical Responsibilities?", **Administrative Theory&Praxis**, Cilt: 32, Sayı: 1, 96-115.
- ROBBINS, Stephen P. (1996), **Organizational Behavior**, 7. Baskı, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- ROCKER, Carol F. (2008), "Addressing Nurse-to-Nurse Bullying to Promote Nurse Retention", **The Online Journal of Issues in Nursing**, Cilt: 13, Sayı: 3.



- ROSCIGNO, Vincent J., Steven H. Lopez ve Randy Hodson (2009), “Supervisory Bullying, Status Inequalities and Organizational Context”, **Social Forces**, Cilt: 87, Sayı: 3, 1561-1589.
- ROSEN, Robert H. (1998), **İnsan Yönetimi**, (Çev. Gündüz Bulut), Mess Yayın No: 260, İstanbul.
- ROSENBERG, Marshall B. (2003), **Nonviolent Communication: A Language of Life**, 2. Baskı, Puddle Dancer Press, Encinitas, CA.
- ROSENBERG, Marshall B. (2004), **Şiddetsiz İletişim**, (Çev. Gülden Şen, Mahmut Tuna), Sistem Yayınları, İstanbul.
- ROSSI, Anna Maria (Edit), Perrewe Pamela L., Sauter Steven L. (2006), **Stress and Quality of Working Life : Current Perspectives in Occupational Health**, Information Age Pub., Greenwich,
- RYAN, Leo V.,(2006), “Current Ethical Issues in Polish HRM”, **Journal of Business Ethics**, Cilt: 66, Sayı: 2, 273-290.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1997), **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler**, 8. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (2005), **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa.
- SALIN, Denise (2007), “Organisational Responses to Workplace Harassment: An Exploratory Study”, **Personnel Review**, Cilt: 38, Sayı: 1, 26-44.
- SAVAŞ, F.Burcu (2007), **İşyerinde Manevi Taciz**, Beta Yayınları, İstanbul.
- SEYYAR, Ali (2002), **Sosyal Siyaset Terimleri (Ansiklopedik Sözlük)**, Beta Yayınları, İstanbul.
- SEYYAR, Ali ve Cihan Selek Öz (2007), **İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük**, Değişim Yayınları, Sakarya.

- SEZEREL, Hakan (2007), **Örgütlerde Mobbingin Etkileri ve Tülomsaş: Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.’de Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- SIKULA, Andrew F. ve John F. McKenna (1990), **Personel and Human Resource Management**, Florida: Krieger.
- SIMMEL, George (1999), **Çatışma Fikri ve Modern Kültürde Çatışma**, (Çev. Ahmet Aydoğan) İz Yayınları, İstanbul.
- SIMONS, Shellie R. ve Barbara Mawn, (2010), “Bullying in The Workplace –A Qualitative Study of Newly Licensed Registered Nurses”, **American Association of Occupational Health Nurses**, Cilt: 58, Sayı: 7, 305-311.
- SIZAN, Bayram (2006), **İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları ve Bir Araştırma**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- SMITH, Peter K., Helen Cowie, Ragnar F. Olafsson ve Andy P.D. Liefoghe (2002), “Definitions of Bullying: A Comparison of Terms Used, and Age and Gender Differences, in a Fourteen-Country International Comparison”, **Child Development**, Cilt: 23, Sayı: 4, 1119-1133.
- SOLAKOĞLU, İlkey (2007), **İşletmelerde Mobbing’in Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- SOLMAZ, Başak (2006), “Söylenti ve Dedikodu Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16, 563-575.
- SOLMUŞ, Tarık (2004), **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, Beta Yayınları, İstanbul.
- SOLMUŞ, Tarık (2007), **Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- SPIERS, Carole (2003), **Tolley’s Managing Stress in the Workplace**, Reed Elsevier, Croydon, U.K.

- STAGG, Sharon ve Daniel Sheridan, (2010), “Effectiveness of Bullying and Violence Prevention Programs”, **American Association of Occupational Health Nurses**, Cilt: 58, Sayı: 10, 419-424.
- STEENSMA, Herman ve Richar Van Dijke, (2006), “Attributional Styles, Self-Esteem and Just World-Belief of Victims of Bullying in Dutch Organizations”, **Quarterly of Community Health Education**, Cilt: 25, Sayı: 4, 381-392.
- STEWART, Susan M. (2007), “An Integrative Framework of Workplace Stress and Aggression”, **The Business Review Cambridge**, Cilt: 8, Sayı: 1, 223-233.
- STONER, James A.F, A. Edward Freeman, J.R. Gilbert ve A. Daniel (1996), **Management**, 6. Baskı, Prentice Hall, New Jersey.
- SULLIVAN, Keith (2002), **The Anti Bullying Handbook**, 2. Baskı, Oxford University Press,
- SÜTLÜ, Tuba (2007), **Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ŞAHİN, Ahmet (2007), **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişilerarası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ŞAHİN, Ali (2007), “Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları”, **Maliye Dergisi**, Sayı: 152. 81-102.
- ŞAHİN, Mustafa (2010), “Teachers’ Perception of Bullying in High Schools: A Turkish Study”, **Social Behavior and Personality**, Sayı: 38, No: 1, 127-142.
- ŞAHİN, Neslihan (2006), **Duygusal Taciz (Mobbing) ve Organizasyonel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ŞAHİN, Nesrin Hisli (Edit), (1994), “Gevşeme Teknikleri ve Yararları” (Çev: Yasemin Taş), **Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım**, Sistem Yayıncılık ve Türk Psikologları Derneği Yayınları, İstanbul, (127-134)

- ŞAMDAN, Ahmet İhsan (2008), **Örgütsel Çatışma ve Çözümleme Yöntemleri: Bir Araştırma**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ŞENDUR, Fulya Edibe (2006), **Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi**, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ŞENGÜL, Ramazan (2007), “Fayol’un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt: 4, Sayı: 2, 257-273.
- ŞENTÜRK, Hulusi “Belediyeler için Etkin Kaynak Yönetimi Rehberi”, **Yönetim Dizisi**, <http://www.platodanismanlik.com/v2/images/k6.doc>
- ŞİŞMAN, Yener (Edt) (2005), **Uluslar arası Çalışma Normları**, 2. Baskı, AÖF Yayınları No: 823, Eskişehir.
- T.C. BAŞBAKANLIK TOPLU KONUT İDARESİ BAŞKANLIĞI (TOKİ)** (1993), “Türkiye’de Yerel Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi”, Kent Basımevi, İstanbul.
- T.C. MERKEZ BANKASI YAYINLARI**, (2003), Sedef Ayalp, “Kurumsal Şirket Yönetimi”, Konferans: 14-18 Nisan 2003, Ankara.
- TAHİROĞLU, Figen (2002), **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayınları, İstanbul.
- TANOĞLU, Şükriye Çağrı (2006), **İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yükseköğrenim Kurumunda Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- TARHAN, Nevzat (2002), **Stresi Mutluluğa Dönüştürmek**, 2. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.
- TARHAN, Nevzat (2009), **Psikolojik Savaş Gri Propaganda**, 12. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.
- TAŞKIN, Erdoğan (1997), **Yöneticinin Sosyal Stratejisi**, Kazancı Matbaacılık, İstanbul.

- TAYYAR, Selman (2008), **İşletmelerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver ve Fatma Akdemir Mansur (2009), “İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 69-84.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver ve Meral Tahtasakal (2004), “Büro Etik Kuralları ve Bürolarda Yaşanan Cinsel Taciz Olaylarının Cinsiyete Göre Algılanma Biçimi: Bir Alan Çalışması” **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 15, 30-44.
- THOMPSON, David, Tinny Arora ve Sonia Sharp (2002), **Bullying: Effective Strategies for Long-Term Improvement**, RoutledgeFalmer, London.
- TINAZ, Pınar (2006b), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, **Çalışma ve Toplum Dergisi Seminer Tebliğleri Özel Sayısı**, Cilt: 4 Sayı: 11.
- TINAZ, Pınar (2007), “Adeta bir Savaş Olan Mobbing ile Mücadelede, Mobbing Uzmanının Rolü”, **HR Dergi**, Sayı: 4.
- TINAZ, Pınar (2008), **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- TINAZ, Pınar (2009), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Kavramı”, **Etik, Hukuk ve Adli Tıp Açısından Psikolojik Taciz (Mobbing) Sempozyumu**, İstanbul.
- TINAZ, Pınar, Sibel Gök ve Işıl Karatuna (2010), “Türkiye’de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 34.
- TINAZ, Pınar; Bayram, Fuat; Ergin, Hediye; (2008), **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayınları, İstanbul.

- TİRİTOĞLU, Esra (2006), **Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerinin İşgören Devir Hızına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- TOKER GÖKÇE, Asiye (2006), **İşyerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- TOKER GÖKÇE, Asiye (2008a), **Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri**, Pegem Yayınları, Ankara.
- TOKER GÖKÇE, Asiye (2008b), **Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği**, Pegem Yayınları, Ankara.
- TOKER GÖKÇE, Asiye (2009), “Mobbing: İşyerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve”, **Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2.
- TOKGÖZ, Nuray ve Hakan Yılmaz (2008), “Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı :2, 283-305.
- TORTOP, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve M. Akif Özer (2006), **Mahalli İdareler**, Nobel Yayınları, Ankara.
- TRACY, Sarah J., Pamela Lutgenn-Sandvik ve Jess K. Alberts (2006), “Nightmares, Demons, and Slaves: Exploring the Painful Metaphors of Workplace Bullying”, **Management Communication Quarterly**, Cilt: 20, Sayı: 2, 148-185.
- TUNÇAY, Sibel (2009), **İş Ahlakı Uygulamalarının Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama**, Fatih Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- TUNÇEL, Özgür (2009), **Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma**, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- TURGUT, Tülay (2007), “Kurumlarda Ahlaka Aykırı Davranışlar ve Saldırganlık”, **İş Hayatında Etik**, (Editör: Tevrüz, Suna), Beta Yayınları, İstanbul.

- TUTAR I, M.C. Başlama, N. Kütahnecioğlu ve Ö. Dereli Muhan (2008), Sosyal İşletmecilik Konferansı, [www.mskongre.org/doc/isiltutar.doc](http://www.mskongre.org/doc/isiltutar.doc).
- TUTAR, Hasan (2000), **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul.
- TUTAR, Hasan (2004), **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, 3. Baskı, Platin Yayınları, Ankara.
- TÜRK DİL KURUMU**, Mobbing'in Türkçe meali: Bezdiri, <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/17086150.asp>
- Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD)** (1992), “Yerel Yönetimler: Sorunlar ve Çözümler”, TÜSİAD Yayınları, İstanbul.
- TÜRKOĞLU, Hakan (2009), **Isparta Merkez Küçük Sanayi Sitesinde Oto Tamirhanelerinde Çalışan Çocuk İşçilerin Sosyodemografik Özelliklerinin ve İşyerinde Karşılaştıkları Şiddetin Belirlenmesi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Uzmanlık Tezi.
- UÇAR, Ferhat (2007), **İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Ahlakı Kapsamında İncelenmesi: Kamu ve Özel Hastanelerin Sağlık Personeline Yönelik Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- UÇKAN, Banu (2004), “İşçi Sendikaları”, **Endüstri İlişkileri**, (Ed. Banu Uçkan, Deniz Kağmıoğlu), A.Ü. A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir.
- UFUK, Orhan (2009), **Akademisyenlere Uygulanan Psikolojik Taciz (Mobbing)'in Nedenleri ve Etkileri: Mustafa Kemal Üniversitesi Örneği**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ULUKAN, Cemil (2005), “Girişimcilerin ve Profesyonellerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2.
- URASOĞLU BULUT, Hilal (2007), **Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Şiddet Düzeyi (Mobbing)**, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- ÜNAL, Ayşe ve Elif Karaahmet (2008), “Mobbing Among Employees In Bursa, Turkey: A Cross-Sectional Survey Study”, **Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı: 2, 141-157.
- ÜNLÜÖNEN, Kurban ve Atıncı Olcay (2003), “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Ahlak Sorumluluklarını Yerine Getirebilmesinde Eğitim Düzeyinin Önemi Üzerine Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, 91-112.
- ÜNSALAN, Erdal ve Bülent Şimşeker (2005), **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÜRPER, Yılmaz (2004), “Girişimcilikte Yaratıcılık”, **Girişimcilik**, (Edit. Yavuz Odabaşı) AÖF Yayınları No: 824, Eskişehir.
- VANDERKERCKHOVE, Wim ve M.S. Ronald Commers (2003) “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”, **Journal of Business Ethics**, Sayı: 45, 41-50.
- VEGA, Gina ve Debra R. Comer, (2005), “Sticks and Stones Break Your Bones, but Words can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace”, **Journal of Business Ethics**, Sayı: 58, 101-109.
- VICKERS, Margaret H. (2006), “Towards Employee Wellness: Rethinking Bullying Paradoxes and Masks”, **Employ Respons Rights Journal**, Sayı:18, 267-281.
- WEAVER, Richard L. (1996), **Understanding Interpersonal Communication**, 7. Baskı, Harper Collins College Publishers, New York.
- WERNER, Isabel (1993), **Liderlik ve Yönetim**, (Çev. Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul.
- WILLIAMS, Stephen ve Cooper Lesley, (2002), **Managing Workplace Stress**, Chichester, Wiley.
- WORLD HEALTH ORGANIZATIONS OCCUPATIONAL AND ENVIRONMENTAL HEALTH PROGRAMME**,(2003) “Raising Awareness



of Psychological Harassment at Work”, Protecting Workers’ Health Series, No:4, Geneve,

YAKUPOĞLU, M. Mukadder (1997), **Ahlak ve Şiddet**, Göçebe Yayınları, Ankara.

YALÇINDAĞ, Selçuk (1995), **Yerel Yönetimler: Sorunlar, Çözümler**, Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) Yayınları, İstanbul.

YAMADA, David (2009), “Understanding and Responding to Bullying and Related Behaviors in Healthcare Workplaces”, **Frontiers of Health Services Management**, Sayı: 25, No: 1, 33-36.

YAMAN, Erkan (2008), “Üniversiteler ve Etik: Baskılar Yada Psikolojik Şiddet”, **İş Ahlakı Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1.

YAMAN, Erkan (2009a), **Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing-**, Nobel Yayınları, Ankara.

YAMAN, Erkan (2009b), “Psikoşiddet (Mobbing) Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Cilt: 9, Sayı: 2.

YAMAN, Erkan (2010c), “Psikoşiddete (Mobbinge) Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne ve İklimine İlişkin Algıları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Cilt: 10, Sayı: 1.

YAMAN, Erkan (2010d), “Perception of Faculty Members Exposed to Mobbing About The Organizational Culture and Climate”, **Educational Sciences: Theory&Practice**, Sayı: 10, No: 1, 567-578.

YAMAN, Erkan, Özge Vidinlioğlu ve Nihan Çitemel (2010a), “İşyerinde Psikoşiddet, Motivasyon ve Huzur: Öğretmenler çok şey mi bekliyor? Psikoşiddet Mağduru Öğretmenler Üzerine”, **Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt, 7, Sayı: 1.

YAMAN, Erkan, Yüksel Eroğlu, Betül Bayraktar ve Tuğba S. Çolak (2010b), “Öğrencilerin Güdülenme Düzeyinde Etkili Bir Faktör: Okul Zorbalığı”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 20.

- YAVUZ, Hüseyin (2007), **Çalışanların Mobbing Algısını Etkileyen Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- YAVUZER, Haluk (1996), **Çocuk ve Suç**, 8. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- YAYLA, Ahmet (2005), “Kant’ın Ahlak Eğitimi Anlayışı”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:38, Sayı:1, s.73-86.
- YENİÇERİ, Özcan, Yavuz Demirel ve Zeliha Seçkin (2009), “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı: 16, s.83-99.
- YETİM, Dilek ve Erkan Melih Şahin (2008), “Aile Hekimliğinde Kadına Yönelik Şiddete Yaklaşım”, **Aile Hekimliği Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2.
- YILDIRIM, Aytolan ve Dilek Yıldırım, (2007), “Mobbing in the workplace by pers and managers: Mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses”, **Journal of Clinical Nursing**, Sayı: 16, No: 8, 1444-1453.
- YILDIRIM, Dilek ve Aytolan Yıldırım (2010), “Sağlık Alanında Çalışan Akademisyenlerin Karşılaştıkları Psikolojik Şiddet Davranışları ve Bu Davranışların Etkileri”, **Türkiye Klinikleri J Med Sci**, Cilt: 30, Sayı: 2, 559-570.
- YILDIRIM, Dilek, Aytolan Yıldırım ve Arzu Timuçin (2007), “Mobbing Behaviors Encountered By Nurse Teaching Staff”, **Nursing Ethics**, Cilt: 14, Sayı: 4, 447-463.
- YILDIRIM, Tufan (2008), **İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yıldırma ve Etkileri**, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- YILDIZ, Arif (2007), **Kobi’lerde İş Ahlakı: Adapazarı Önemi**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- YILMAZ, Murat (2008), **Kamu Kurumlarında Yıldırımaya Yol Açan Eylemler: İğdir İli Kamu Kurumlarında Bir Uygulama**, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- YÜCETÜRK, Elif (2003), “**Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing**”, *II. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, (17- 18 Mayıs 2003), Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmit, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=224](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224).
- YÜKSEL, Öznur (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YÜRÜR, Gülkızılca (2009), “Tıp Etiği Perspektifinden İş Sağlığı ve Mobbing”, **Etik, Hukuk ve Adli Tıp Açısından Psikolojik Taciz (Mobbing) Sempozyumu**, İstanbul.
- ZAPF, Dieter (1999), “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying At Work”, **International Journal of Manpower**, Cilt: 20, Sayı: 1/2, 70-85.
- ZAPF, Dieter ve Stale Einarsen (2002), “Mobbing At Work: Escalated Conflicts in Organizations”, **Counterproductive Work Behavior**, (Ed. Suzy Fox, Paul E. Spector), American Psychological Association Yayınları, Washington.

## EKLER

### EK 1. Çalışanlar Tarafından Değerlendirilen Anket

Değerli Katılımcı;

Aşağıda “İşyerinde yaşanan olumsuz davranış örneklerinin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı” nı belirlemeye yönelik anket soruları yer almaktadır. İşyerinde yaşanılması istenmeyen olumsuz davranışların yaygınlaşmasını önleyebilmede rol alabilmesi açısından değerli görüşlerinizi ifade eden seçenekleri işaretlemeniz büyük bir önem arz etmektedir.

Araştırma sonuçları kesinlikle gizli tutulacak ve sadece Sakarya Üniversitesi’nde yürütülmekte olan bir bilimsel çalışmada kullanılacaktır. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza bağlıdır. Araştırmada soru formunu doldurmanın kimliği değil, verilen cevaplar önemlidir. Bu nedenle soru formu üzerinde kimliğinizi yazmayınız.

Araştırma soruları 19 adettir. Lütfen aşağıdaki soruları dikkatli bir şekilde okuyarak size en uygun seçenekleri işaretleyiniz.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

1. Lütfen aşağıdaki sorulardan size uygun seçenekleri işaretleyiniz?

Müdürlüğünüz: .....

Cinsiyetiniz	Yaşınız	Medeni Durumunuz	Ailenizdeki kardeş sayısı? (Sizinle birlikte)	Ailenizin toplam geliri? (Sizinle birlikte)
<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> 19 ve daha küçük <input type="checkbox"/> 20 – 23 <input type="checkbox"/> 24 – 27 <input type="checkbox"/> 28 – 30 <input type="checkbox"/> 31 – 35 <input type="checkbox"/> 36 – 44 <input type="checkbox"/> 45 ve daha büyük	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Dul (Boşanmış)	<input type="checkbox"/> Kardeşim yok <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 ve üzeri	<input type="checkbox"/> 1.000-1.500 TL <input type="checkbox"/> 1.501-2.500 TL <input type="checkbox"/> 2.501-3.000 TL <input type="checkbox"/> 3.001-4.000 TL <input type="checkbox"/> 4.000-5.000 TL <input type="checkbox"/> 5.000 TL ve daha fazla

Statünüz?	Eğitim Durumunuz	Kaç yıldır burada çalışıyorsunuz?	Kadronuzun bulunduğu hizmet sınıfınız
<input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Sözleşmeli Personel <input type="checkbox"/> Sözleşmeli Sanatçı <input type="checkbox"/> İşçi <input type="checkbox"/> Geçici İşçi <input type="checkbox"/> Şirket Personeli	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> )Doktora ve daha üst	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1 – 2 yıl <input type="checkbox"/> 3 – 4 yıl <input type="checkbox"/> 5 – 7 yıl <input type="checkbox"/> 8 – 12 yıl <input type="checkbox"/> 13 – 20 yıl <input type="checkbox"/> 21 – 30 yıl	<input type="checkbox"/> Genel İdari Hizmetler Sınıfı <input type="checkbox"/> Teknik Hizmetler Sınıfı <input type="checkbox"/> Eğitim Hizmetleri Sınıfı <input type="checkbox"/> Din Hizmetleri Sınıfı <input type="checkbox"/> Yardımcı Hizmetler Sınıfı <input type="checkbox"/> Sağlık Hizmetleri Sınıfı <input type="checkbox"/> Avukatlık Hizmetleri Sınıfı <input type="checkbox"/> İşçi

2. Aşağıdaki ifadeleri yöneticilerinizin (Müdür Yardımcısı veya müdür) yönetim becerilerini göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. Her bir ifade için yandaki kutucuklardan uygun olanının altına (X) işareti koyunuz?	Çok Kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok İyi
Yapılacak işleri Planlama					
İşleri ve çalışacakları Örgütleme / Organize etme					
İnsan Kaynakları Yönetimi (eğitim, performans, motivasyon vb)					
Çalışanları bir hedefe Yönelme					
Çalışanlar arasında koordineli çalışmayı sağlayacak Eşgüdümleme					
Yapılan işleri Denetleme					
Hangi işlerin yapılacağına Karar Verme					
Çalışanları ile arasındaki İletişim					
Yeni fikir ve proje geliştirmedeki Yaratıcılık					
Etkin ve verimli Zaman Yönetimi					
Stres Yönetimi					
Çatışma Yönetimi					

3. Önümüzdeki yıllardaki kariyer hedefinizle ilgili olarak aşağıdakilerden hangisini düşünüyorsunuz? (Lütfen sizin için en önemli olan bir tane seçeneği işaretleyiniz)

- Kurumumda aynı pozisyonda çalışmak
- Terfi etmek
- Kurumumda, ancak başka birimlerde çalışmak
- Başka bir kamu kurumunda çalışmak
- Özel sektörde çalışmak
- Kendi işimi kurmak
- Akademik kariyer
- Diğer (Lütfen belirtiniz).....

4. “Psikolojik Baskı; Bir işyerinde bir veya daha fazla kişinin, genellikle bir diğer kişiye sistematik, kasıtlı ve uzun süreli saldırgan davranışlar yönelttiği ve hedef kişinin bu davranışlar karşısında kendini savunmasız hissettiği bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde yöneltilen saldırgan davranışların veya düşmanca iletişimin, işyerinde psikolojik baskı olarak isimlendirilebilmesi için, söz konusu davranışların ya da iletişimin **sürekli** ve **düzenli** olarak ve **belirli bir süre** yöneltilmesi gerekmektedir. Tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlık, işyerinde psikolojik baskı kapsamında değerlendirilmemektedir”.

Yukarıdaki tanım kapsamında son altı aydır işyerinde herhangi bir psikolojik baskıya maruz kaldınız mı?

- Evet
- Hayır

5. Aşağıdaki davranışlar işyerinde sık görülen olumsuz davranış örnekleridir. Son altı aydır işyerinizde bu davranışlara hangi sıklıkta maruz kaldığınızı, yukarıda verilen psikolojik baskı tanımını göz önünde bulundurarak belirtiniz?

Tüm ifadeleri işyeri ortamınızı dikkate alarak değerlendiriniz. Lütfen son altı aydır maruz kaldığınızı düşündüğünüz bu davranışları gördüğünüz sıklık derecelerini gösteren ifadenin altına ( X ) işareti koyarak cevaplayınız.	Hemen Hemen Hergün	Haftada İki Kere	Ayda İki yada Üç Kere	Ayda bir yada daha Nadir	Hiçbir Zaman
Yaptığım her iş ince ince izleniyor					
Mesleki becerilerimin altında veya özsaygıma zarar veren işler yapmam isteniyor					
Yaptığım her iş eleştiriliyor, hatalarım tekrar tekrar yüzüme vuruluyor					
İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya saklanıyor					
Soru ve taleplerim yanıtız bırakılıyor					
Yetiştirilmesi imkansız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor					
İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya sözüm kesiliyor					
Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor					
İşle ilgili öneri ve görüşlerim reddediliyor					
Benimle bağırılıp çağırılarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor					
İşe ilişkin kararlarım sorgulanıyor					
Olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor					
Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor					
Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor					
Dış görünüşümle, hal ve hareketimle veya kusurlarımla alay ediliyor					
Özel yaşamımla alay ediliyor					
İşyerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu tutuluyorum					
İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor					
İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağırılıyor					
Başarılarım, başkalarıncı sahipleniliyor					
İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor					
İş arkadaşlarımdan ayrı bir bölümde çalışmaya zorlanıyorum					
Özel yaşamıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor					
Siyasi ve dini görüşlerim nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef oluyorum					
Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum					
Cinsel içerikli söz ve bakışlar yöneltiliyor					
Tehditkar söz ve davranışlar yöneltiliyor					
E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim ve yazılar gönderiliyor					

6. Kurumunuzdan ayrılmayı düşünüyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır [Cevabınız “Hayır” ise lütfen 8. Soruya geçiniz...]

7. Şayet kurumdan ayrılmayı düşünüyorsanız bunun nedeni aşağıdakilerden hangisi olabilir?

(Size göre en önemli olan ilk üç maddeyi, en önemlisi 1; ikinci önemli olan 2; üçüncü sırada önemli olan 3 şeklinde belirtiniz)

( ) Yukarıdaki tabloda geçen olumsuz davranışlar	( ) Bireysel Kariyer Planlaması
( ) Askerlik, emeklilik, evlilik vb. özel hayatımda meydana gelen değişiklikler	( ) Çalışanlar arasında iletişim sorunlarının olması
( ) Sağlık problemlerim	( ) Terfi ve yükselme olanaklarının hiç olmaması yada adil olmaması
( ) Çalışmaya ara vermek / Bir süre dinlenmek	( ) Sosyal olanakların (kreş, lojman, servis vb) yetersizliği
( ) Yöneticilerin ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı davranışlar	( ) Yöneticilerin yönetim tarzlarından memnuniyetsizlik (kararlara katmama, adil/dürüst davranmama)
( ) Statü değişikliğinin getirdiği bir zaruret (Örneğin, Sözleşmeliden memuriyete geçiş vb.)	( ) İşyerinde yaşanan psikolojik baskı
( ) Ekonomik nedenler	( ) Diğer (Lütfen belirtiniz).....

8. İşyerinizde ne kadar zaman önce yukarıdaki tabloda geçen (5. soruyu ifade eden tablo) olumsuz davranışlara maruz kaldınız?

( ) Hiç ( ) Son altı aydır ( ) 1 yıl önce ( ) 2-3 yıl önce ( ) 3 yıl ve daha fazla süre önce

9. İşyerinizde ne kadar süre yukarıdaki tabloda geçen (5. soruyu ifade eden tablo) olumsuz davranışlara maruz kaldınız?

( ) Hiç ( ) 1 ay ( ) 3 ay ( ) 6 ay ( ) 12 ay ( ) 1 yıldan daha fazla

10. İşyerinde yaşadığınız yukarıdaki tabloda geçen (5. soruyu ifade eden tablo) olumsuz davranışları rutin bir durum olarak mı düşünüyorsunuz?

( ) Evet ( ) Hayır

11. Bu davranışlar size kim tarafından yapıldı ya da yapılıyor?

( ) Aynı düzeydeki çalışma arkadaşım tarafından yapıldı / yapılıyor.

( ) Üstüm (amirim) tarafından yapıldı / yapılıyor.

( ) Alt düzeyde çalışanlar (astlar) tarafından yapıldı / yapılıyor.

12. Son 6 ay içerisinde psikolojik baskı ile ilgili herhangi bir olumsuz olaya şahit oldunuz mu?

( ) Evet ( ) Hayır [Cevabınız “Hayır” ise lütfen 13. Soruya geçiniz...]

13. Cevabınız Evet ise bu olayın son 6 ay içerisinde gerçekleşme sıklık derecesi ne kadardır?

( ) Bir kere ( ) 2-4 kere ( ) Ayda birkaç kere ( ) Haftada bir ( ) Hemen hemen hergün

14. İşyerinizde meydana gelen olumsuz davranışları çözmek için herhangi bir prosedür var mı?

( ) Evet, işyerinde karşılaştığımız problemleri çözmek için kurumsal bir prosedür var

( ) Hayır, Yöneticilerimiz kanuni yetkilerine dayanarak adaletli bir şekilde olayları çözüyorlar.

( ) Hayır, Yöneticilerimiz, kanuni yetkilerini şahsi olarak kullanarak olayları çözüyorlar.

15. Size yada iş arkadaşlarınıza uygulandığını düşündüğünüz 3. sayfadaki (5. soruyu ifade eden tablo) tabloda yer alan olumsuz davranışlar aşağıdakilerden hangisinin uygulanması ile giderilebilir?	Kesintikle		Değil		Nadiren		Kısmen Olabilir		Olabilir		Büyük Ölçüde Nedenidir		Kesintikle Nedenidir	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
(Lütfen her bir seçeneğin karşısına gelecek rakamın altına ( X ) işareti koyunuz )														
Kurumun daha kurumsal bir yapıya geçirilmesi sağlanabilir														
Kurumsal değişim yönetimi daha profesyonel yönetilebilir														
İş dizaynı ve organizasyon yapısı daha verimli çalışmaya müsait hale getirilebilir														
Yöneticilerin yönetim becerilerini geliştirici programlar düzenlenebilir														
Yöneticiler çalışanlarına karşı rehberlik yapacak bir liderlik yaklaşımını benimseyebilirler														
Daha güçlü bir kurum kültürü oluşturulabilir														
İş Ahlakı standartları oluşturulabilir ve tüm kurum çalışanlarına benimsetmek için çalışmalar yapılabilir														
Çalışanların görev tanımları açık ve net bir şekilde belirlenebilir														
Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının şeffaf bir şekilde kullanılarak şiddete imkan tanımayan bir iletişim yöntemi benimsenebilir														
Yöneticilerin olaylara çalışanlarının gözüyle bakabilmelerini sağlayacak çalışmalar yapılabilir														
Kurumda meydana gelen olumsuz davranışları sorgulayan ve cezalandıran yasal prosedürlerin olabilir														
Kurum içerisinde meydana gelen olumsuz davranışların personele olan zararların azaltılabilmesi için, İnsan Kaynakları Personel Destek Programları oluşturulabilir														
Çalışanlar arasından anlaşmazlıklara neden olabilecek siyasi, ideolojik vb. unsurlar çalışan performansını etkileyebilecek boyuta gelmesi engellenenbilir														
Çalışanların rakiplerini gayri ahlaki davranışlarla geçmesinin önüne geçilebilir														
Kurum içerisinde meydana gelen olumsuz davranışların ve karşılığında verilen cezaların, kurumiçi iletişim araçları (bültenler, panolar vb.) ile herkesin görebilecekleri yerlerde dile getirilerek bir daha yaşanmasının önüne geçilebilir														
Diğer (Lütfen açıklayınız).....														



Lütfen aşağıdaki örnek olayları dikkatli bir şekilde okuyarak işyerinizdeki davranışlarla kıyaslayınız. Örnek olaylarda geçen yönetici davranışlarının, işyerinizdeki yöneticilerinizle **benzerliklerini ve farklılıklarını**, uygun olan seçenekleri kullanarak işaretleyiniz?

**16. Örnek Olay 1:**

“Her işi en iyi bilen kişi yapmalıdır, çalışanları işlerini yaparken **kendi hallerine** bırakmak gerekir” diye düşünüyordu Ahmet Bey. Ahmet Bey, çalışanların yöneticilerine kendilerini **gösterebilmeleri için**, mesleki bilgi ve **becerilerinin onları rahatsız edecek şekilde sorgulanması bir tarafa onların mevcut durumdaki görev sorumluluklarının da genişletilmesinden** yana idi. Çalışanlarına herhangi bir iş vereceği zaman onlarla bu durumu **paylaşıyor** ve iş hakkında onların da görüşlerini almayı **önemsiyordu**. Bu kapsamda çalışanların işlerini vaktinde yetiştirebilmeleri için **anlaşılabilir, makul** bitirme hedeflerinin **tam ve eksiksiz** bir şekilde çalışanlarına aktarılması gerektiğini düşünüyordu. İşlerin daha sağlıklı yürütülebilmesi için çalışanlarından gelen **sorulara içtenlikle cevap** veriyor ve onları motive edecek gerekli bilgileri sağlıyordu. Çalışanının, yöneticisinden gelen bilgiler doğrultusunda almış olduğu kararları tamamen çalışanın **insiyatiline** bırakmasa da onun moral ve motivasyonunun da bozulmaması için işi ile ilgili konularda bazı insiyatifleri alabilmesi için onları özendiriyordu. İş yapma sürecinde yapılan hataları **öğretici bir şekilde** çalışanına aktarıyor ve sürekli öğrenme anlayışı çerçevesinde çalışanın kendisini yenilemesini ve geliştirmesini sağlıyordu Ahmet Bey...

Yukarıdaki örnek olayda geçen **davranış örnekleri yada benzerlerinin** son 6 ay içerisinde kendi yöneticileriniz tarafından sizlere ne oranda uygulandığını aşağıdaki seçenekleri kullanarak lütfen işaretleyiniz?

Hiç  Ayda bir yada daha nadir  Ayda iki yada üç kere  Haftada iki kere  Her gün

**17. Örnek Olay 2:**

Çalıştığım kurumda bireylerin **özel yaşamlarına** çok dikkat ediliyor, çalışanlar ne aile hayatları ne de dış görünüşlerine göre değerlendiriliyorlardı. Yöneticilerimiz için **önemli olan** çalışanın **kuruma yaptığı katkıdır**. Çalışanların birbirleri arasındaki iletişimi etkileyebilecek özel yaşam ile ilgili **olumsuz söz ve bakışların** olmaması için yöneticiler tarafından çalışmalar yapıyordu. Bir keresinde odacılarımızdan bir tanesinin **“tik”i** olduğu anlaşıldı. Bu durum çalışanlar tarafından **eğlenme aracı** olarak kullanılıyordu. Bu durumu fark eden bölüm yöneticisi, çalışanların çoğunluğunun bulunduğu bir ortamda, odacı olan çalışmamızın bu zaafından yararlanmanın uygun bir davranış olmadığını ve bunun çalışma hayatımıza zarar verebileceğini söyleyerek bir daha tekrarlanmaması yönünde tüm çalışanları uyarıyordu. Bölüm yöneticisinin bu uyarısından sonra odacı olarak çalışan personelin **performansında** gözle görülür derecede bir **artışı** gerçekleşmişti.

Yukarıdaki örnek olayda geçen **davranış örnekleri yada benzerlerinin** son 6 ay içerisinde kendi yöneticileriniz tarafından sizlere ne oranda uygulandığını aşağıdaki seçenekleri kullanarak lütfen işaretleyiniz?

Hiç  Ayda bir yada daha nadir  Ayda iki yada üç kere  Haftada iki kere  Her gün

### 18. Örnek Olay 3:

Bir özel kurumda İnsan Kaynakları biriminde çalışan Aslı Hanım, bir keresinde kurumu maddi anlamda zor durumda bırakabilecek ve kurumun imajına zarar verebilecek bir hata yaptı. Akşam eve döndüğünde bu hatasından dolayı kendisini tüm kurumun günah keçisi gibi görmeye başladı. Sabah işe gittiği zaman karşılaşacağı manzarayı düşündü: “Çalışma arkadaşlarım benden uzaklaşmaya başlayacaklar, onların benimle çalışmasına belki de müsaade edilmeyecek. Galiba bana olumsuz davranışlar gösterilerek kurumdan gitmem yönünde mesajlar verilecek...” Aslında yapılan hatanın hepsini kendi yapmamış, İnsan Kaynakları Birimi yöneticisinin hatasına ortak olmuştu ama kendisi bir personel olduğu için daha çok suçluluk hissediyordu. Ertesi gün olaylar hiç de Aslı Hanımın düşündüğü gibi gerçekleşmedi. Bölüm müdürü, Aslı Hanımla birlikte çalışan diğer bir personele hatanın nereden kaynaklandığına dair bir rapor hazırlatmış ve işe geldiğinde Aslı Hanımdan bu raporu incelenmesini istedi. Önemli olan hata yapana ‘hatasız olması’ için baskı yapmak değil, hatasından ders çıkarmasını öğretmektir. Bu davranış, kurumun personeline verdiği değer en önemli göstergesidir.

Yukarıdaki örnek olayda geçen davranış örnekleri yada benzerlerinin son 6 ay içerisinde kendi yöneticileriniz tarafından sizlere ne oranda uygulandığını aşağıdaki seçenekleri kullanarak lütfen işaretleyiniz?

- Hiç       Ayda bir yada daha nadir       Ayda iki yada üç kere       Haftada iki kere       Her gün

### 19. Örnek Olay 4:

Ayşe, şefinin tavırlarından bir süredir şüpheleniyordu. Şefinin onunla olan konuşmalarında cinsel **imalar** seziyordu. İlk başlarda yanlış anladığını düşündü, fakat kendisine yapılan birtakım davranışların ve şakaların boyutu gitgide büyüdü, fazla rahatsız eder bir hale geldi. Şefinin bir gün onu akşam **yemeğine davet etmesi** bardağı taşıran son damla oldu. O an tatsızlık çıkmaması için şaşkınlıkla başka bir işi olduğunu söyleyerek kibarca reddetti. Bundan sonra şefi **sürekli olarak onu telefonla** rahatsız etti, kendisinin çok kolay yapabileceği işleri dahi ona yaptırdı. Ayşe'nin **e-postalarına aşağılayıcı**, onu küçümseyen hatta tehdit eden mesajlar, rahatsız edici cinsel içerikli **mailler** de gönderiyordu. Ayşe'nin **dini görüşü** hakkında, hoşuna gitmeyecek **hakaret** boyutuna varan çirkin ifadeler kullanıyordu...

Yukarıdaki örnek olayda geçen davranış örnekleri yada benzerlerinin son 6 ay içerisinde kendi yöneticileriniz tarafından sizlere ne oranda uygulandığını aşağıdaki seçenekleri kullanarak lütfen işaretleyiniz?

- Hiç       Ayda bir yada daha nadir       Ayda iki yada üç kere       Haftada iki kere       Her gün

Sakarya Üniversitesi'nde yürütülmekte olan bu araştırmaya değerli görüşlerinizle yapmış olduğunuz katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, İyi Çalışmalar Dilerim.

## Ek 2. Yöneticiler Tarafından Değerlendirilen Anket

Değerli Katılımcı;

Aşağıda “İşyerinde yaşanan olumsuz davranış örneklerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı” nı belirlemeye yönelik anket soruları yer almaktadır. İşyerinde yaşanılması istenmeyen olumsuz davranışların yaygınlaşmasını önleyebilmede rol alabilmesi açısından değerli görüşlerinizi ifade eden seçenekleri işaretlemeniz büyük bir önem arz etmektedir.

Araştırma sonuçları kesinlikle gizli tutulacak ve sadece Sakarya Üniversitesi’nde yürütülmekte olan bir bilimsel çalışmada kullanılacaktır. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza bağlıdır. Araştırmada soru formunu doldurmanın kimliği değil, verilen cevaplar önemlidir. Bu nedenle soru formu üzerinde kimliğinizi yazmayınız.

Araştırma soruları 16 adettir. Lütfen aşağıdaki soruları dikkatli bir şekilde okuyarak size en uygun seçenekleri işaretleyiniz.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

### 1. Lütfen aşağıdaki sorulardan size uygun seçenekleri işaretleyiniz?

Cinsiyetiniz	Yaşınız	Medeni Durumunuz	Ailenizdeki kardeş sayısı? (Sizinle birlikte)	Ailenizin toplam geliri? (Sizinle birlikte)
<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> 19 ve daha küçük <input type="checkbox"/> 20 – 23 <input type="checkbox"/> 24 – 27 <input type="checkbox"/> 28 – 30 <input type="checkbox"/> 31 – 35 <input type="checkbox"/> 36 – 44 <input type="checkbox"/> 45 ve daha büyük	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Dul (Boşanmış)	<input type="checkbox"/> Kardeşim yok <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 ve üzeri	<input type="checkbox"/> 1.000-1.500 TL <input type="checkbox"/> 1.501-2.500 TL <input type="checkbox"/> 2.501-3.000 TL <input type="checkbox"/> 3.001-4.000 TL <input type="checkbox"/> 4.000-5.000 TL <input type="checkbox"/> 5.000 TL ve daha fazla

Statünüz?	Eğitim Durumunuz	Kaç yıldır burada çalışıyorsunuz?	Kadronuzun bulunduğu hizmet sınıfınız
<input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Diğer.....	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora ve daha üst	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1 – 2 yıl <input type="checkbox"/> 3 – 4 yıl <input type="checkbox"/> 5 – 7 yıl <input type="checkbox"/> 8 – 12 yıl <input type="checkbox"/> 13 – 20 yıl <input type="checkbox"/> 21 – 30 yıl	<input type="checkbox"/> Genel İdari Hizmetler Sınıfı <input type="checkbox"/> Teknik Hizmetler Sınıfı <input type="checkbox"/> Eğitim Hizmetleri Sınıfı <input type="checkbox"/> Din Hizmetleri Sınıfı <input type="checkbox"/> Yardımcı Hizmetler Sınıfı <input type="checkbox"/> Sağlık Hizmetleri Sınıfı <input type="checkbox"/> Avukatlık Hizmetleri Sınıfı <input type="checkbox"/> İşçi

2. Aşağıdaki ifadeleri kendi yönetim becerilerinizi göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. Her bir ifade için yandaki kutucuklardan uygun olanının altına (X) işareti koyunuz?	Çok Kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok İyi
Yapılacak işleri Planlama					
İşleri ve çalışacakları Örgütleme / Organize etme					
İnsan Kaynakları Yönetimi (eğitim, performans, motivasyon vb)					
Çalışanları bir hedefe Yöneltilme					
Çalışanlar arasında koordineli çalışmayı sağlayacak Eşgüdümleme					
Yapılan işleri Denetleme					
Hangi işlerin yapılacağına Karar Verme					
Çalışanları ile arasındaki İletişim					
Yeni fikir ve proje geliştirmedeki Yaratıcılık					
Etkin ve verimli Zaman Yönetimi					
Stres Yönetimi					
Çatışma Yönetimi					

3. Önümüzdeki yıllardaki kariyer hedefinizle ilgili olarak aşağıdakilerden hangisini düşünüyorsunuz? (Lütfen sizin için en önemli olan bir tane seçeneği işaretleyiniz)

- Kurumumda aynı pozisyonda çalışmak
- Terfi etmek
- Kurumumda, ancak başka birimlerde çalışmak
- Başka bir kamu kurumunda çalışmak
- Özel sektörde çalışmak
- Kendi işimi kurmak
- Akademik kariyer
- Diğer (Lütfen belirtiniz).....

4. “Psikolojik Baskı; Bir işyerinde bir veya daha fazla kişinin, genellikle bir diğer kişiye sistematik, kasıtlı ve uzun süreli saldırgan davranışlar yönelttiği ve hedef kişinin bu davranışlar karşısında kendini savunmasız hissettiği bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde yöneltilen saldırgan davranışların veya düşmanca iletişimin, işyerinde psikolojik baskı olarak isimlendirilebilmesi için, söz konusu davranışların ya da iletişimin **sürekli** ve **düzenli** olarak ve **belirli bir süre** yöneltilmesi gerekmektedir. Tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlık, işyerinde psikolojik baskı kapsamında değerlendirilmemektedir”.

Yukarıdaki tanım kapsamında çalışanlarınızın –yöneticileri veya çalışma arkadaşları tarafından- son altı aydır işyerinde herhangi bir psikolojik baskıya maruz kaldığınızı düşünüyor musunuz?

- Evet
- Hayır

5. Aşağıdaki davranışlar işyerinde sık görülen olumsuz davranış örnekleridir. Son altı aydır işyerinizde çalışanlarınızın bu davranışlara hangi sıklıkta maruz kaldığını, yukarıda verilen psikolojik baskı tanımını göz önünde bulundurarak belirtiniz?

Tüm ifadeleri işyeri ortamınızı dikkate alarak değerlendiriniz. Lütfen son altı aydır çalışanlarınızın <b>yöneticilerinden veya çalışma arkadaşlarından</b> maruz kaldığını düşündüğünüz bu davranışları sıklık derecelerini gösteren ifadenin altına ( X ) işareti koyarak cevaplayınız.	Hemen Hemen Hergün	Haftada İki Kere	Ayda İki yada Üç Kere	Ayda bir yada daha Nadir	Hiçbir Zaman
Çalışanlarımızın yaptıkları her iş ince ince izleniyor					
Bazı zamanlar çalışanlarımızdan mesleki becerilerinin altında veya özsaygılarına zarar veren işler yapılması isteniyor					
Bazı zamanlar çalışanlarımızın yaptıkları işler eleştiriliyor, hataları onların yüzüne vurulabiliyor					
Bazı zamanlar çalışanlarımıza işleri ile yanlış bilgi veriliyor					
Bazı zamanlar çalışanlarımızın soru ve talepleri yanıtız bırakılıyor					
Bazı zamanlar yetiştirilmesi imkansız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor					
Bazı zamanlar çalışanlarımıza işle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya sözleri kesiliyor					
Bazen çalışanlarımızın sorumlulukları daraltılıyor veya elinden alınabiliyor					
Bazen çalışanlarımızın işle ilgili öneri ve görüşleri reddediliyor					
Bazen çalışanlarımızla bağırılıp çağırılarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor					
Bazen çalışanlarımızın işe ilişkin kararları sorgulanıyor					
Bazen çalışanlarımıza olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor					
Bazen çalışanlarımızın özel yaşamıyla ilgili konuşulmasını istemediği hassas konular açığa çıkarılıyor					
Bazen çalışanlarımızla herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor					
Bazen çalışanlarımızın dış görünüşüyle, hal ve hareketleriyle veya kusurlarıyla alay ediliyor					
Bazen çalışanlarımızın özel yaşamıyla alay ediliyor					
Bazı zamanlarda işyerinde yaşanan her türlü problemin sorumlusu bir yada birkaç çalışan olabiliyor					
Bazen işyerinde sanki çalışanlarımız yokmuş gibi davranılıyor					
Bazı işyeri kutlamalarına bazı çalışanlar davet edilmiyor					
Çalışanlarımızın bazı başarıları başkalarınca sahipleniliyor					
Bazı çalışanlar, bazı projelerde birkaç arkadaşıyla çalışmaktan özellikle kaçınabiliyorlar					
Bazı çalışanlar iş arkadaşlarından farklı bölümlerde çalışmak zorunda bırakılabilirler					
Bazı çalışanlarımızın özel yaşamına ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılabilir					
Bazı çalışanlarımız siyasi ve dini görüşleri nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef olabiliyorlar					
Bazı çalışanlarımız ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız edilebilir					
Bazı çalışanlarımıza cinsel içerikli söz ve bakışlar yöneltiliyor					
Bazı çalışanlarımıza tehditkar söz ve davranışlar yöneltiliyor					
Bazı çalışanlarımızın e-postalarına veya ofisine aşağılayıcı, hakaret içeren resim ve yazılar gönderilebilir					

6. Kurumunuzdan ayrılmayı düşünüyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır [Cevabınız “Hayır” ise lütfen 8. Soruya geçiniz...]

7. Şayet kurumdan ayrılmayı düşünüyorsanız bunun nedeni aşağıdakilerden hangisi olabilir?

(Size göre en önemli olan ilk üç maddeyi, en önemlisi 1; ikinci önemli olan 2; üçüncü sırada önemli olan 3 şeklinde belirtiniz)

( ) Yukarıdaki tabloda geçen olumsuz davranışlar	( )	Çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim sorunlarının olması
( ) Askerlik, emeklilik, evlilik vb. özel hayatımda meydana gelen değişiklikler	( )	Terfi ve yükselme olanaklarının hiç olmaması yada adil olmaması
( ) Sağlık problemlerim	( )	Sosyal olanakların (kreş, lojman, servis vb) yetersizliği
( ) Çalışmaya ara vermek / Bir süre dinlenmek	( )	Yöneticilerin yönetim tarzlarından memnuniyetsizlik (kararlara katmama, adil/dürüst davranmama)
( ) Yöneticilerin ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı davranışlar	( )	İşyerinde yaşanan psikolojik baskı
( ) Bireysel Kariyer Planlaması	( )	Diğer (Lütfen belirtiniz).....
( ) Ekonomik nedenler	( )	.....

8. İşyerinizde çalışanlarınız ne kadar zaman önce yukarıdaki tabloda geçen (5. soruyu ifade eden tablo) olumsuz davranışlara maruz kalmıştır?

( ) Hiç ( ) Son altı aydır ( ) 1 yıl önce ( ) 2-3 yıl önce ( ) 3 yıl ve daha fazla süre önce

9. İşyerinizde çalışanlarınız ne kadar süre yukarıdaki tabloda geçen (5. soruyu ifade eden tablo) olumsuz davranışlara maruz kalmıştır?

( ) Hiç ( ) 1 ay ( ) 3 ay ( ) 6 ay ( ) 12 ay ( ) 1 yıldan daha fazla

10. İşyerinde yaşadığınız yukarıdaki tabloda geçen (5. soruyu ifade eden tablo) olumsuz davranışları rutin bir durum olarak mı düşünüyorsunuz?

( ) Evet ( ) Hayır

11. İşyerinizde meydana gelen olumsuz davranışları çözmek için herhangi bir prosedür var mı?

- ( ) Evet, işyerinde karşılaştığımız problemleri çözmek için kurumsal bir prosedür var  
( ) Hayır, Yöneticilerimiz kanuni yetkilerine dayanarak adaletli bir şekilde olayları çözüyorlar.  
( ) Hayır, Yöneticilerimiz, kanuni yetkilerini şahsi olarak kullanarak olayları çözüyorlar.

12. Çalışanlarınıza uygulandığını düşündüğünüz 3. sayfadaki (5. soruyu ifade eden tablo) tabloda yer alan olumsuz davranışlar aşağıdakilerden hangisinin uygulanması ile giderilebilir?  (Lütfen her bir seçeneğin karşısına gelecek rakamın altına ( X ) işareti koyunuz )	Kesinlikle Değil		Nadiren		Kısmen Olabilir		Olabilir		Büyük Ölçüde Nedenidir		Kesinlikle Nedenidir	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Kurumun daha kurumsal bir yapıya geçirilmesi sağlanabilir												
Kurumsal değişim yönetimi daha profesyonel yönetilebilir												
İş dizaynı ve organizasyon yapısı daha verimli çalışmaya müsait hale getirilebilir												
Yöneticilerin yönetim becerilerini geliştirici programlar düzenlenebilir												
Yöneticiler çalışanlarına karşı rehberlik yapacak bir liderlik yaklaşımını benimseyebilirler												
Daha güçlü bir kurum kültürü oluşturulabilir												
İş Ahlakı standartları oluşturulabilir ve tüm kurum çalışanlarına benimsetmek için çalışmalar yapılabilir												
Çalışanların görev tanımları açık ve net bir şekilde belirlenebilir												
Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının şeffaf bir şekilde kullanılarak şiddete imkan tanımayan bir iletişim yöntemi benimsenebilir												
Yöneticilerin olaylara çalışanlarının gözüyle bakabilmelerini sağlayacak çalışmalar yapılabilir												
Kurumda meydana gelen olumsuz davranışları sorgulayan ve cezalandıran yasal prosedürlerin olabilir												
Kurum içerisinde meydana gelen olumsuz davranışların personele olan zararların azaltılabilmesi için, İnsan Kaynakları Personel Destek Programları oluşturulabilir												
Çalışanlar arasından anlaşmazlıklara neden olabilecek siyasi, ideolojik vb. unsurlar çalışan performansını etkileyebilecek boyuta gelmesi engellenenbilir												
Çalışanların rakiplerini gayri ahlaki davranışlarla geçmesinin önüne geçilebilir												
Kurum içerisinde meydana gelen olumsuz davranışların ve karşılığında verilen cezaların, kurumiçi iletişim araçları (bültenler, panolar vb.) ile herkesin görebilecekleri yerlerde dile getirilerek bir daha yaşanmasının önüne geçilebilir												
Diğer (Lütfen açıklayınız).....												

Lütfen aşağıdaki örnek olayları dikkatli bir şekilde okuyarak işyerinizdeki davranışlarla kıyaslayınız. Örnek olaylarda geçen yönetici davranışlarının, işyerinizdeki yöneticilerinizle **benzerliklerini ve farklılıklarını**, uygun olan seçenekleri kullanarak işaretleyiniz?

### 13. Örnek Olay 1:

“Her işi en iyi bilen kişi yapmalıdır, çalışanları işlerini yaparken kendi hallerine bırakmak gerekir” diye düşünüyordu Ahmet Bey. Ahmet Bey, çalışanların yöneticilerine kendilerini gösterebilmeleri için, mesleki bilgi ve becerilerinin onları rahatsız edecek şekilde sorgulanması bir tarafa onların mevcut durumdaki görev sorumluluklarının da genişletilmesinden yana idi. Çalışanlarına herhangi bir iş vereceği zaman onlarla bu durumu paylaşıyor ve iş hakkında onların da görüşlerini almayı önemsiyordu. Bu kapsamda çalışanların işlerini vaktinde yetiştirebilmeleri için anlaşılabilir, makul bitirme hedeflerinin tam ve eksiksiz bir şekilde çalışanlarına aktarılması gerektiğini düşünüyordu. İşlerin daha sağlıklı yürütülebilmesi için çalışanlarından gelen sorulara içtenlikle cevap veriyor ve onları motive edecek gerekli bilgileri sağlıyordu. Çalışanının, yöneticisinden gelen bilgiler doğrultusunda almış olduğu kararları tamamen çalışanın insiyatifine bırakmasa da onun moral ve motivasyonunun da bozulmaması için işi ile ilgili konularda bazı insiyatifleri alabilmesi için onları özendiriyordu. İş yapma sürecinde yapılan hataları öğretici bir şekilde çalışanına aktarıyor ve sürekli öğrenme anlayışı çerçevesinde çalışanın kendisini yenilemesini ve geliştirmesini sağlıyordu Ahmet Bey...

Yukarıdaki örnek olayda geçen davranış örnekleri yada benzerlerinin son 6 ay içerisinde kendi çalışanlarınıza karşı ne oranda uyguladığınızı aşağıdaki seçenekleri kullanarak lütfen işaretleyiniz?

Hiç  Ayda bir yada daha nadir  Ayda iki yada üç kere  Haftada iki kere  Her gün

### 14. Örnek Olay 2:

Çalıştığım kurumda bireylerin özel yaşamlarına çok dikkat ediliyor, çalışanlar ne aile hayatları ne de dış görünüşlerine göre değerlendiriliyorlardı. Yöneticilerimiz için önemli olan çalışanın kuruma yaptığı katkıdır. Çalışanların birbirleri arasındaki iletişimi etkileyebilecek özel yaşam ile ilgili olumsuz söz ve bakışların olmaması için yöneticiler tarafından çalışmalar yapılıyordu. Bir keresinde odacılarımızdan bir tanesinin “tık”ı olduğu anlaşıldı. Bu durum çalışanlar tarafından eğlenme aracı olarak kullanılıyordu. Bu durumu fark eden bölüm yöneticisi, çalışanların çoğunluğunun bulunduğu bir ortamda, odacı olan çalışmamızın bu zaafından yararlanmanın uygun bir davranış olmadığını ve bunun çalışma hayatımıza zarar verebileceğini söyleyerek bir daha tekrarlanmaması yönünde tüm çalışanları uyarıyordu. Bölüm yöneticisinin bu uyarısından sonra odacı olarak çalışan personelin performansında gözle görülür derecede bir artışı gerçekleşmişti.

Yukarıdaki örnek olayda geçen davranış örnekleri yada benzerlerinin son 6 ay içerisinde kendi çalışanlarınıza karşı ne oranda uyguladığınızı aşağıdaki seçenekleri kullanarak lütfen işaretleyiniz?

Hiç  Ayda bir yada daha nadir  Ayda iki yada üç kere  Haftada iki kere  Her gün



### 15. Örnek Olay 3:

Bir özel kurumda İnsan Kaynakları biriminde çalışan Aslı Hanım, bir keresinde kurumu maddi anlamda zor durumda bırakabilecek ve kurumun imajına zarar verebilecek bir hata yaptı. Akşam eve döndüğünde bu hatasından dolayı kendisini tüm kurumun günah keçisi gibi görmeye başladı. Sabah işe gittiği zaman karşılaşacağı manzarayı düşündü: “Çalışma arkadaşlarım benden uzaklaşmaya başlayacaklar, onların benimle çalışmasına belki de müsaade edilmeyecek. Galiba bana olumsuz davranışlar gösterilerek kurumdan gitmem yönünde mesajlar verilecek...” Aslında yapılan hatanın hepsini kendi yapmamış, İnsan Kaynakları Birimi yöneticisinin hatasına ortak olmuştu ama kendisi bir personel olduğu için daha çok suçluluk hissediyordu. Ertesi gün olaylar hiç de Aslı Hanımın düşündüğü gibi gerçekleşmedi. Bölüm müdürü, Aslı Hanımla birlikte çalışan diğer bir personele hatanın nereden kaynaklandığına dair bir rapor hazırlatmış ve işe geldiğinde Aslı Hanımdan bu raporu incelenmesini istedi. Önemli olan hata yapana ‘hatasız olması’ için baskı yapmak değil, hatasından ders çıkarmasını öğretmektir. Bu davranış, kurumun personeline verdiği değer en önemli göstergesidir.

Yukarıdaki örnek olayda geçen davranış örnekleri yada benzerlerinin son 6 ay içerisinde kendi çalışanlarınıza karşı ne oranda uyguladığınızı aşağıdaki seçenekleri kullanarak lütfen işaretleyiniz?

- Hiç     Ayda bir yada daha nadir     Ayda iki yada üç kere     Haftada iki kere     Her gün

### 16. Örnek Olay 4:

Ayşe, şefinin tavırlarından bir süredir şüpheleniyordu. Şefinin onunla olan konuşmalarında cinsel **imalar** seziyordu. İlk başlarda yanlış anladığını düşündü, fakat kendisine yapılan birtakım davranışların ve şakaların boyutu gitgide büyüdü, fazla rahatsız eder bir hale geldi. Şefinin bir gün onu akşam **yemeğine davet etmesi** bardağı taşıran son damla oldu. O an tatsızlık çıkmaması için şaşkınlıkla başka bir işi olduğunu söyleyerek kibarca reddetti. Bundan sonra şefi **sürekli olarak onu telefonla** rahatsız etti, kendisinin çok kolay yapabileceği işleri dahi ona yaptırdı. Ayşe'nin **e-postalarına aşağılayıcı**, onu küçümseyen hatta tehdit eden mesajlar, rahatsız edici cinsel içerikli **mailler** de gönderiyordu. Ayşe'nin **dini görüşü** hakkında, hoşuna gitmeyecek **hakaret** boyutuna varan çirkin ifadeler kullanıyordu...

Yukarıdaki örnek olayda geçen davranış örnekleri yada benzerlerinin son 6 ay içerisinde kendi çalışanlarınıza karşı ne oranda uyguladığınızı aşağıdaki seçenekleri kullanarak lütfen işaretleyiniz?

- Hiç     Ayda bir yada daha nadir     Ayda iki yada üç kere     Haftada iki kere     Her gün

Sakarya Üniversitesi'nde yürütülmekte olan bu araştırmaya değerli görüşlerinizle yapmış olduğunuz katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, İyi Çalışmalar Dilerim.

## ÖZGEÇMİŞ

Ramazan TİYEK, 01.04.1983 tarihinde Kahramanmaraş'ın Türkoğlu ilçesinde doğdu. 2004 yılında Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi, Eğitim İletişimi ve Planlaması (Şuan ki adı: İletişim) bölümünden mezun oldu. Aynı zamanda Açık öğretim Fakültesi Halkla İlişkiler Ön lisans ve İşletme Lisans mezunudur. 2004 yılında Marmara Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi (İngilizce) Bilim Dalında başladığı Yüksek Lisansını 2006 yılında “The Support of Training Programs with Intra Institutional Communication Tools in Businesses (İşletmelerde Eğitim Programlarının Desteklenmesinde Kurum içi İletişim Araçlarının İşlevleri)” adlı tezi ile bitirdi. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında Doktora Eğitimine başladı.