

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

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN
YÖNETİM TARZLARININ ÖĞRETMENLERİ
YILDIRMA (MOBBİNG) DÜZEYİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serkan CENGİZ

Enstitü Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Enstitü Bilim Dalı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

MAYIS - 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN
YÖNETİM TARZLARININ ÖĞRETMENLERİ
YILDIRMA (MOBBİNG) DÜZEYİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Serkan CENGİZ

Enstitü Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Enstitü Bilim Dalı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bu tez 18/05/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Yrd.Doç.Dr. Erkan YAMAN

Yrd.Doç.Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

Yrd.Doç.Dr. Mustafa BEKTAŞ

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

Kabul

Kabul

Kabul

Red

Red

Red

Düzeltme

Düzeltme

Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazımında 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 üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Serkan CENGİZ

MAYIS 2010

ÖNSÖZ

Yıldırma kavramı işyerlerinde örgütsel sağlığı bozan, çalışanların iş tatmini ve çalışma başarısını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur. Örgütlerde çok sık görülen fakat ortaya çıkarılmayan ya da çıkarılmak istenmeyen yıldırma olgusu günümüzün başlıca problemleri arasında hak ettiği yeri hızla almaktadır.

Yıldırma, iş tatminini düşürdüğü, iş gören devir hızını arttırdığı ve hatta hizmet kalitesini olumsuz etkilediği için, günümüzde iş yaşamında hiç de az rastlanmayan ancak çeşitli nedenlerle su yüzüne çıkmayan bir konudur. Sorununun yalnızca insanların fiziksel ve ruhsal sağlığını değil, aynı zamanda iş yerindeki ekip ruhunu ve iş kalitesini de etkilediği ve sonuçta birbirine eklenen bu sorunlar zincirinin genel olarak tüm toplumsal hayatı olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir.

Çalışma hayatlarında zekâ, dürüstlük, yaratıcılık ve başarı gibi birçok değere sahip bireyleri çalıştıkları kurumlarda tutabilmek için bu olgunun doğurabileceği çok ciddi sorunları ortaya çıkarmak ve bu sorunların nasıl önlenebileceği konusunda akademik çalışmalara hız vermek son derece önemlidir. Son yıllarda yıldırma kavramı ülkemizde de araştırma ve inceleme konusu olmaya başlamıştır.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Öğretmenleri Yıldırma (Mobbing) Düzeyine Etkisi adlı tezimin hazırlanmasında vermiş olduğu destek ve anlayışından dolayı danışman hocam Sayın Yrd.Doç.Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI'ya, anketlerin geliştirilmesinde ve tezin düzenlenmesindeki katkılarından dolayı Sayın Yrd.Doç.Dr. Erkan YAMAN'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Yetişmemde büyük emekleri olan anneme, babama ve kardeşlerime, her zaman yanımda olarak maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen eşim Ufuk Seda CENGİZ'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Serkan CENGİZ

18 Mayıs 2010

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1 : KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
1.1 Yıldırma (Mobbing) Kavramı	7
1.1.1 Yıldırmanın Tanımı	7
1.1.2. Mobbing Yerine Kullanılan Benzer Kavramlar	9
1.1.3 Yıldırma (Mobbing) Davranışları	15
1.1.4 Yıldırmanın Aşamaları ve Boyutları	19
1.1.5 Yıldırmanın Uygulanma Yönü	21
1.1.5.1 Dikey Yıldırma	21
1.1.5.2 Yatay Yıldırma	23
1.1.6 Yıldırmanın Nedenleri	25
1.1.6.1 Örgüt Yapısı ve Yönetimden Kaynaklanan Nedenler	26
1.1.6.2 Kişisel Nedenler	28
1.1.6.3 Yıldırma Sürecinin Nedeni Olarak Mağdurun Özellikleri	28
1.1.6.4 Yıldırma Sürecinin Nedeni Olarak Saldırganın Özellikleri	30
1.1.6.5 Yıldırma Sürecinin Nedeni Olarak İzleyici Konumundakilerin Yaklaşımları	33
1.1.7 Yıldırmanın Sonuçları	38
1.1.7.1 Yıldırmanın Mağdur Açısından Yarattığı Sonuçlar	39

1.1.7.2 Yıldırmanın Örgüt Açısından Sonuçları.....	41
1.1.7.3 Yıldırmanın Toplum Açısından Sonuçları	43
1.2 Yönetim ve Yönetici	45
1.2.1 Yönetim ve Yönetici Kavramları	45
1.2.2 Okul Yöneticilerinin Özellikleri.....	49
1.2.3 Yönetim Biçimleri	52
1.2.3.1 Otokratik Yönetim Tarzı	52
1.2.3.2 Serbestçi (Liberal-Başboş) Yönetim Tarzı.....	54
1.2.3.3 Demokratik Yönetim Tarzı.....	55
1.3 İlgili Araştırmalar.....	56
BÖLÜM 2 : YÖNTEM	64
2.1 Araştırmanın Modeli	64
2.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	64
2.3 Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması.....	66
2.3.1 Faktör Analizi Sonuç ve Bulguları	67
2.3.2 Ölçeğin Uygulanması	71
2.3.3 Verilerin Analizi.....	71
BÖLÜM 3 : BULGULAR VE YORUM	72
SONUÇ VE ÖNERİLER	87
KAYNAKLAR	91
EKLER	98
ÖZGEÇMİŞ	103

KISALTMALAR

N : Denek Sayısı

X : Aritmetik Ortalama

S : Standart Sapma

Sd : Serbestlik Derecesi

F : Frekans

P : Anlamlılık Düzeyi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Yurtiçinde Kullanılan Kavramlar.....	13
Tablo 2: İşyerinde Yıldırma Tanımlamada Farklı Araştırmacılarca Kullanılan Tanımlar ve Terimler.....	14
Tablo 3 : Mobbinge Neden Olan Faktörler.....	36
Tablo 4 : Bireysel Mobbing Uygulamaları ile Örgütün Mobbing Uygulamaları Özellikleri.....	37
Tablo 5 : Mobbingin Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri.....	44
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri Tablosu.....	65
Tablo 7: Öğretmenlerin İletişim Biçimine Saldırılar Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları Tablosu.....	67
Tablo 8: Öğretmenlerin Sosyal İlişkilere Saldırılar Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları Tablosu.....	68
Tablo 9: Öğretmenlerin İtibara Saldırılar Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları Tablosu.....	69
Tablo 10: Öğretmen Göreve Yönelik Saldırılar Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları Tablosu.....	70
Tablo 11: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına Göre Öğretmenlerin Karşılaştıkları Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri.....	72
Tablo 12: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına Göre İletişim Biçimine Saldırılar Boyutunda Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeylerine Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	73

Tablo 13: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Göre Sosyal İlişkilere Saldırıları Boyutunda Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeylerine Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	74
Tablo 14: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına Göre İtibara Yönelik Saldırıları Boyutunda Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeylerine Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	75
Tablo 15: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına Göre Göreve Yönelik Saldırıları Boyutunda Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeylerine Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	76
Tablo 16: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Biçimine Saldırıları, Sosyal İlişkilere Saldırıları, İtibara Saldırıları ve Göreve Yönelik Saldırıları Boyutlarında Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeylerine Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları.....	77
Tablo 17: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Biçimine Saldırıları, Sosyal İlişkilere Saldırıları, İtibara Saldırıları ve Göreve Yönelik Saldırıları Boyutlarında Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeylerine Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları.....	78
Tablo 18: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Biçimine Saldırıları Boyutunda Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeylerine Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	79

Tablo 19: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal İlişkilere Saldırıları Boyutunda Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeylerine Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	80
Tablo 20: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İtibara Yönelik Saldırıları Boyutunda İlişkin Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeylerine Yönelik Öğretmen Görüşlerine Varyans Analiz Sonuçları.....	81
Tablo 21: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Göreve Yönelik Saldırıları Boyutunda Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeylerine Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	82
Tablo 22: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Biçimine Saldırıları Boyutunda Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeylerine Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	83
Tablo 23: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal İlişkilere Saldırıları Boyutunda Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeylerine Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	84
Tablo 24: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İtibara Yönelik Saldırıları Boyutunda Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeylerine Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	85
Tablo 25: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Göreve Yönelik Saldırıları Boyutunda Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeylerine Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	86

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Mobbing Aşamaları.....	20
---------------------------------	----

Tezin Başlığı: “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Öğretmenleri Yıldırma (Mobbing) Düzeyine Etkisi”	
Tezin Yazarı: Serkan CENGİZ	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI
Kabul Tarihi: 18 Mayıs 2010	Sayfa Sayısı: xiii (ön Kısım) + 97 (tez) + 6 (ekler)
Anabilimdalı: Eğitim Bilimleri	Bilimdalı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi
<p>Yıldırma kavramı işyerlerinde örgütsel sağlığı bozan, çalışanların iş tatmini ve çalışma başarısını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur. Çağdaş bir işyeri ortamının öncelikli özelliklerinden biri çalışanlarına değer vermesi, duygusal açıdan sağlıklı ve güvenli bir ortam sağlamasıdır.</p> <p>Bu araştırma son yıllarda önemli örgütsel problemlerden biri olarak görülmeye başlanan işyerinde yıldırmaya yönelik bir araştırma olup, araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.</p> <p>Bu temel amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.</p> <p>1)İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri nedir? 2)İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarına göre öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma düzeyi nedir? 3)İlköğretim okulu öğretmenlerinin karşılaştıkları yıldırma davranışları düzeyindeki görüşleri iletişim biçimine saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar ve göreve yönelik saldırılar boyutlarında; a) Cinsiyet b) Medeni Durum, c) Mesleki Kıdem, d) Görev yapılan okuldaki öğretmen sayısına göre farklılık göstermekte midir?</p> <p>Araştırmanın örneklemini, Sakarya'nın merkez ilçesinde bulunan, 16 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 327 öğretmenden oluşmuştur. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemleri ile ilgili veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen ve beşli Likert sistemiyle hazırlanmış bir anket ile toplanmıştır. Veriler, SPSS 11.5 veri analiz programında işlenerek t-testi ve varyans analizi yapılmış ve test edilmiştir. Araştırma sonucunda; İlköğretim Okulu yöneticilerinin Yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri yönetim tarzlarına göre farklılaşmaktadır. Öğretmenler tarafından otokratik yönetim tarzı sergiledikleri belirtilen yöneticiler yıldırma davranışlarını daha fazla gerçekleştirmektedirler. İlköğretim Okulu Yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri cinsiyet, medeni durum, kıdem ve çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre de farklılaşmaktadır.</p>	
Anahtar kelimeler: Yıldırma (Mobbing), Yönetici, Yönetim Tarzı	

Title of the Thesis: “Effects of Primary School Directors’s Administrative Styles on the Teachers are Exposed to Mobbing-Containing Behaviours”	
Author: Serkan CENGİZ	Supervisor: Assist. Prof. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI
Date: 18 May 2010	Nu. of pages: xiii (pre text) + 97 (main body) + 6 (appendices)
Department: Educational Sciences	Subfield: Educational Administration and Supervision
<p>The term ‘mobbing’ is a basic organizational problem which affects workers’s psychology and their vocational satisfaction in a negative way in working places. The primary characteristic of a contemporary office environment is that it provides workers with adequate value and an emotionally-healthy and secure place.</p> <p>This study points at ‘mobbing in working places’ which has recently been seen among important organizational problems. Besides, in this study, we try to reveal the effects of primary school directors's administrative styles on the teachers are exposed to mobbing-containing behaviours.</p> <p>In accordance with the main aim above, the answers have been searched for the following questions.</p> <p>1)What are–the behaviors–containig mobbing- that primary school teachers are exposed to by their directors’s administrative styles?</p> <p>2)What is/are the reason(s) of these following administrative behaviours ; mobbing toward communication styles, mobbing toward social affairs, mobbing toward personal esteem, mobbing toward his-her mission.</p> <p>a) Gender b) Marital status c) Professional seniority d) Number of the teachers</p> <p>3)Does it differ according to the condition that if he/she takes in-service traning concerning mobbing?</p> <p>This sample of the study consists of 327 teacher working in 16 various schools in the centrum of Sakarya city. The datas concerning ‘behaviour containing mobbing which primary education school teachers are exposed to’ have been gathered with a quintet inquiry which has been prepared by the researcher himself. Datas have been processed by SPSS 11.5 data analysis program and then their t-test and variant analysis have been done. After this study, it is obvious that the behaviours containing mobbing by primary school directors differ in accordance with administrative styles they have. It has been observed that directors which are seen to have authocratic administrative styles display much more mobbing behaviours.The reactions of primary school teachers toward mobbing differ according to their gender, marital status, professional seniority and number of the teachers in their schools.</p>	
Keywords: Mobbing, Administration, Administration styles	

GİRİŞ

Sürekli eleştirinin, hakaret ya da saldırganlık belirtilerinin, kişiye yönelik fiziksel taciz ve tehditlerin yaygın olduğu düşmanca bir iş çevresinin varlığı, hem kamu hem de özel sektörde çalışan birçok personel için bir gerçektir. Latince “mobile vulgus” sözcüklerinden gelen ve şiddet uygulayan kanunsuz kalabalık demek olan “mob” fiilinden türetilmiş olan “mobbing” (Davenport vd., 2003:3) terimi, İskandinavya’da (İsveç, Norveç, Finlandiya) yaygın olarak bir iş görene ya da yöneticiye iş arkadaşlarınca, astlarınca veya üstlerince sistemli ve tekrarlı olarak bir süre boyunca kötü davranıldığı, mağdur edildiği ve hatta şiddet içeren davranışlarda bulunduğu durumları tanımlamak için kullanılmaktadır.

Örgütlerde, birlikte çalışanlarla ve yöneticilerle olan ilişkiler, çalışanın sosyal ilişkilerini oluşturur. Kişi günlük hayatında nasıl sosyal ilişkilerden etkileniyorsa çalışma hayatında da çalıştığı örgütün sosyal ortamından etkilenir. Günümüzün çalışma koşullarında, çalışanların çoğu, günün büyük bölümünü iş yerlerinde geçirmektedir. Bu nedenle, iş ortamındaki sosyal ilişkiler, çalışanın hayatında önemli yer tutar (Gökçe, 2008:1).

Çalışanlar ve örgütler, birbirlerinin ihtiyaçlarını doyurabildikleri ölçüde bir arada olurlar. Bu durumda, örgütler, insan gücü kaynağının ekonomik, kişisel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu ihtiyaçları karşılamayan örgütlerin etkili olmaları beklenemez (Bolman ve Deal, 1991:130; Akt. Başaran, 2000:146).

Çağdaş örgütlerde bireylerin yönetimi oldukça farklı nitelik ve sorumluluk gerektiren bir iştir. Örgütlerin yönetim kadrolarında görev yapan işgörenlerin günlük iş hayatında insan olmanın getirdiği sorunlarla karşı karşıya gelmeleri doğal bir durumdur (Yaman, 2009:2).

Son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, iş yeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir iş yerinden uzaklaşma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta iş yerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek iş yerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya, “mobbing” adı verilmektedir (Tınaz, 2006:7).

Son yıllarda, özellikle sanayileşmiş ülkelerde, çalışanlar arasındaki artan rekabete bağlı olarak oldukça büyük bir hızla yayılan, çalışanların hedef aldıkları kişiyi işyerinden uzaklaştırmak için uyguladıkları işyerinde psikoşiddet ya da işyerinde psikolojik terör, çalışma hayatının psikolojik yönden sağlıklı bir hale gelmesine neden olmaktadır (Tan, 2005; Akt. Yaman, 2009:3).

İş yaşamındaki bu tür sorunlar; çalışanlar, onların aileleri, yakın çevreleri, bu sürece tanıklık eden diğer çalışanlar ve çalıştıkları işletmeler üzerinde olumsuz etkiler yaratırlar. Etki alanı bu derece yaygın olan, hatta kişinin ruhsal sağlığını ve iş verimini derinden etkileyen bu sorunların altında yatan en önemli sebeplerden biri, hiç kuşkusuz bugüne kadar adı konmamış, gizli tutulmuş ama işyerlerinde yoğun olarak yaşandığı bilinen “yıldırma eylemleri” olarak adlandırılabilir duygusal saldırılardır (Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007:7).

Yaygın olarak yaşandığı düşünülmeyle birlikte, bugüne kadar genellikle dile getirilmeyen bir kavram olarak yıldırma, kamu ve özel örgütlerde çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını bozan onları işten istifa etmeye kadar yönelen psikolojik terör veya her tür zorbaca davranışları barındırmakta ve özellikle son yıllarda daha sık gündeme gelmeye başlamaktadır.

Örgütlerde özellikle çalışanlar arasında zaman zaman istenmeyen olaylar yaşanabilir. Söz konusu olaylar süreklilik arz etmediği takdirde işyerlerinde normal karşılanabilir çatışmalar olarak değerlendirilmelidir. Hatta bu davranışlar bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapan kişinin o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Ancak davranışlar sistematik olarak uzun bir süre içinde sıklıkla tekrarlanırsa anlamı değişir, tehlikeli bir silaha dönüşerek örnek bir yıldırma olayının ortaya çıkışını tetikler ve kasıtlı tacize dönüşür. Bu davranışın yapıldığı sıklık ve düşmanca tutumun uzun bir dönemi kapsaması sonucunda ise ağır zihinsel, psikosomatik ve sosyal kayıplar görülebilir (Tınaz, 2006:49).

Sanayileşmiş ülkelerde özellikle Avrupa ve Amerika da değişen çalışma şartlarına bağlı olarak çalışanlar arasında “işyerinde psikolojik terör” ya da başka bir deyişle “yıldırma” olarak da adlandırılan olayların giderek artması çalışma yaşamının sağlıklı hale gelmesine neden olmaktadır (Kaymaz, 2007:1).

Gökçe'den (2006:20) alınan bilgilere göre, Hubert ve Veldhoven (2001) tarafından yapılan araştırmada yıldırma eylemlerinin eğitim kurumlarında sıklıkla yaşandığı ve bu yıldırma eylemlerinin %37,3'ünün çalışanlar arasında (yatay) meydana geldiği ortaya çıkarılmıştır.

Yıldırma, son yıllarda, gelişmiş batı ülkelerinde yaygınlaşan bir dışlama yöntemidir. Fransa, İtalya ve Almanya gibi ülkelerde, yaklaşık 1,5 milyon kişinin bu saldırılar nedeniyle psikologlar tarafından tedavi gördüğü belirtilmektedir. Önceleri düşmanlık biçiminde ortaya çıkan bu saldırılar, giderek organize olmaya, kötü planlar kurmaya, hatta cinsel tacize kadar uzanabilir. Zamanla yıldırma mağduru kişiler uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı ve panik ataklar yaşamaya başlamakta hatta intihar etmektedirler. Avrupalı uzmanlar, bu saldırıya uğrayan bir kişinin topluma maliyetinin, yıllık gelirinden fazla olduğunu ileri sürmektedirler. Yıldırma bir suç olmasına rağmen bu davranışlar örgüt yönetimleri tarafından özel bir strateji olarak görmezlikten gelinmiş, müsamaha gösterilmiş, yanlış anlamlandırılmış ya da gerçekten teşvik edilmiştir. Yapılan araştırmalar yıldırma eyleminin ortaya çıktığı işyerlerinde düşük kaliteli bir çalışma ortamı olduğunu kanıtlanmıştır (Einarsen vd. 1994, Akt. Yıldırım, 2008:2).

Hayatımıza hiç fark ettirmeden giren ve yaygınlaşan yıldırmanın yıkıcı etkileri hiç şüphesiz her kurumda görülebilir ancak bu durum okullarda yöneticilerle öğretmenler arasında olursa sanırım asıl felaket o zaman olur. Günümüz Türkiye'sinin iş imkânları düşünöldüğünde meslek değiştirme imkânı da bulamayan öğretmenlerimiz mobbinge maruz kaldıkları eğitim kurumlarında çalışmaya devam etmek mecburiyetinde kalacaklardır. Yüz binlerce çocuğun eğitim öğretimlerini emanet ettiğimiz öğretmenlerimizin bu tür bir baskı altında çalışmaya devam etmeleri eğitimdeki verimliliği düşüreceği gibi aynı zamanda psikolojik pek çok olumsuzluğun ortaya çıkmasına da neden olacaktır (Yıldırım, 2008:1).

Sadece bizim ülkemizde değil, birçok dünya ülkesinde de adım adım ilerleyen mobbing, küresel bir konudur. Dünyanın pek yerinde iş yaşamının çalışanlar açısından daha sağlıklı hale getirilmesi konusunda bir çok bilim adamı çeşitli araştırmalar yaparak, hem mobbinge uğrayanlara, hem de olayların gerçekleştiği örgütlere, almaları gereken önlemler konusunda bilgiler ve alternatifler sunmaktadır (Can, 2007:1).

Bu bağlamda işyerinde yıldırmanın tanımlanması hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından son derece önemlidir. Bu çalışma işgörenlerin yıldırma mağduru olduklarını anlamaları ve örgütsel davranışın açıklanmasında örgüt yöneticilerine ve çalışanlara farklı bir görüş açısı kazandırması bakımından önemlidir.

İş yerlerinde yıldırma ile ilgili literatürde yer alan araştırmalar diğer iş alanlarında olduğu gibi, okullarda da eğitimcilerin yaşadıkları yıldırmanın incelenmesi gereğini ortaya koymaktadır.

Problem Cümlesi

İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarının öğretmenleri yıldırma (mobbing) düzeyine etkisi nelerdir?

Alt Problemler

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri nedir?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarına göre öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma düzeyi nedir?
3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin karşılaştıkları yıldırma davranışları düzeyindeki görüşleri iletişim biçimine saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar ve göreve yönelik saldırılar boyutlarında;
 - a) Cinsiyet
 - b) Medeni Durum,
 - c) Mesleki Kıdem,
 - d) Görev yapılan okuldaki öğretmen sayısına göre farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

Yıldırma kavramı işyerlerinde örgütsel sağlığı bozan, çalışanların iş tatmini ve çalışma başarısını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur. Çağdaş bir işyeri ortamının öncelikli özelliklerinden biri çalışanlarına değer vermesi, duygusal açıdan sağlıklı ve güvenli bir ortam sağlamasıdır.

Bu araştırma işyerinde yıldırmanın yöneticilerin yönetim tarzlarıyla ilgili bir problem olduğuna dikkat çekmesi ve yıldırmanın örgütler tarafından dikkate alınmasına katkıda bulunmayı amaçlaması açısından önemlidir.

Sınırlılıklar

1. Bu araştırmanın bulguları 2009-2010 Eğitim Öğretim yılı Sakarya ilindeki resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerden örneklem olarak seçilen kişilerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. İlköğretim Okulu yöneticilerinin yıldırma davranışlarının tespiti ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıları ile sınırlıdır.
3. Bu çalışmada yıldırma davranışları, iletişim biçimine saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar ve göreve yönelik saldırılar boyutları ile sınırlıdır.

Tanımlar

İlköğretim Okulu: Sakarya ilindeki 8 yıllık eğitim öğretim sürecini kapsayan ve devamı zorunlu olan ilköğretim kurumlarını kapsar.

İlköğretim Okulu Yöneticisi: Sakarya ilindeki ilköğretimin hedeflerini gerçekleştirmek için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kişidir.

Yıldırma: Sakarya ili ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin okullarında görev yapan öğretmenlerin iletişim biçimine, sosyal ilişkilerine, itibarına ve görevine yönelik gösterdikleri psikolojik ve hatta fiziksel saldırgan davranışları ifade eder.

Demokratik Yönetim: Sakarya ili ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin çalışanlara rehberlik ve öncülük ettiği, karar alma sürecine çalışanların katılımını teşvik ettiği, işbirliği ve ekip çalışmasının yapıldığı, çalışanların bilgi ve görüş alışverişine önem verildiği ve astlara güvenin söz konusu olduğu yönetim tarzını ifade eder.

Otokratik Yönetim: Sakarya ili ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ile çalışanlar arasında iletişimin son derece yetersiz olduğu, çalışanların genellikle korkutularak, tehdit edilerek, cezalandırılarak ve bazen de çok sınırlı olarak ödüllendirerek motive edilmeye çalışıldığı, ekip çalışmasının değil emir-komuta anlayışının hakim olduğu, her kararın yönetici tarafından alındığı, sürekli teftiş ve kontrol ile çalışanlara gözdağı verildiği ve gerekirse ceza uygulandığı yönetim tarzını ifade eder.

Serbestçi Yönetim: Sakarya ili ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin çalışanları kararlarında ve yapacağı işlemlerde serbest bırakıldığı, yöneticinin işe ve çalışanlara karşı ilgisiz olduğu, sorumluluk almadığı, ortaya konan bir vizyon ile çalışanların kuruma sahip çıkmasının sağlanmaya çalışıldığı yönetim tarzını ifade eder.

BÖLÜM 1 : KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde yıldırmanın tanımı, yıldırma yerine kullanılan benzer kavramlar, yıldırma davranışları, yıldırmanın aşamaları ve boyutları, yıldırmanın uygulanma yönü, yıldırmanın nedenleri, yıldırmanın sonuçları, yönetim ve yönetici kavramları, yöneticinin özellikleri, yönetim biçimleri ve ilgili araştırmalara yer verilmektedir.

1.1 Yıldırma (Mobbing) Kavramı

1.1.1 Yıldırmanın Tanımı

Literatürde Türkçe karşılığı yıldırma sözcüğü ile aynı anlama gelmek üzere kullanılan mobbing kavramının, kökeni, İngilizce’de ise “mob” sözcüğüne dayanmaktadır. “Mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya “çete” anlamına gelmektedir ve Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türemiştir. “Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise psikolojik şiddet, yıldırma, taciz ve rahatsız etme ya da sıkıntı verme anlamına gelmektedir (The Penguin English Dictionary:890).

Griesser ve Ekman, kuşların saldırgan hayvanlara karşı kendilerini koruma biçimlerini tanımlamada mobbing ifadesini kullanmışlardır. Onlar çalışmalarında, mobbing’in kuşlar, balıklar ve memeliler arasında yaygın olarak görüldüğünü iddia etmişlerdir. Olweus da okullarda yürüttüğü araştırmasında, çalışanlardan birinin veya birkaç kişinin diğer bir çalışanı taciz etmesini, kızdirmasını ve usandırmasını “mobbing” ile açıklamıştır. O güne kadar okullarda görülen istenmeyen davranışlar “zorbalık” (bullying) ile ifade edilmiştir. Ancak araştırmacı bu davranışların sonuçlarının ciddiyetine dikkat çekmek amacıyla “mobbing” terimini kullanmayı tercih etmiştir (Gökçe, 2008:16).

80’ li yılların başında mobbing kavramını işyaşamı için ilk kez kullanan İsveçli çalışma psikoloğu Heinz Leymann olmuştur. Leymann’a göre mobbing, bir veya birden fazla kişinin bir başka kişiye sistematik olarak uyguladıkları ahlak dışı ve düşmanca davranışlardır. Leymann bu davranışların bir tür “iş yeri terörü” olduğunu vurgulamıştır (Tınaz, 2006:1).

1988'de İngiliz gazeteci Andrea Adams, BBC'de yapılan programlarda bu olguya kamuoyunun dikkatini çeken ve medyada işleyen ilk isimdir. Daha sonra yaptığı çalışmalarını 1992'de "Bullying at Work: :How to Confront and Overcome" (İşyerinde Bullying: Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinir?) kitabında yayınlamıştır. Adams, "bullying" terimini "sürekli kusur bulma" ve "bireyleri küçük düşürme" anlamında kullanmaktadır. Bunun nedeni olarak da böyle bir ortama sessiz kalan yönetim anlayışının varlığını sebep olarak göstermektedir (www.bilgiyonetimi.org,2006).

Davenport ve arkadaşlarına göre duygusal bir saldırı olan mobbing; bir kişinin diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak, söz konusu kişiyi işten çıkmaya zorlamadır (Davenport vd., 2003:15). Tutar'a göre mobbing; çalışanlara üstleri, astları veya kendileriyle eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama davranışlarıdır (Tutar, 2004:11). Baykal'a göre mobbing; işyerinde belirli bir kişiyi hedef alan, uzun süreli ve sistematik bir şekilde devam eden olumsuz davranışlardır (Baykal, 2005:7). Çobanoğlu ise mobbingi, işyerindeki kişiler üzerinde sistematik baskılar yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla bu kişilerin performanslarını ve dayanma güçlerini yok etmek suretiyle işten ayrılmalarını sağlama olarak tanımlamaktadır (Çobanoğlu, 2005:21–22).

Yabancı kaynaklarda "iş yerinde yıldırma" olgusuna karşılık birden fazla terimin kullanılması durumu Türkçe alanyazında da geçerlidir. Ülkemizde geniş tartışma platformlarında tartışılmaya başlanan konu hakkında internet ortamında makaleler ve akademik anlamda yapılmış olan araştırmalar bulunmaktadır. Ülkemizde genellikle "mobbing" terimi kullanılmakla birlikte; Yüçetürk (2003) ve Dökmen, "yıldırma" kavramını kullanmayı tercih etmiş; Solmuş (2005) tarafından ise "duygusal zorbalık/taciz" olarak ele alınmıştır (Kutlu, 2006:3).

Genel anlamda yıldırma "bir işyerinde, bir apartmanda veya bir mahallede birlikte yaşayan bir grup insanın, çok küçük bazı farklılıklarından ötürü (bu farklılıklar ille de olumsuz özellikler olmak zorunda değildir), içlerinden birisini, bilinçli/kasıtlı olmaksızın kurban olarak seçerler ve giderek artan bir tempoda onu beceriksiz, geçimsiz

olarak algılamaya başlayıp itici davranışlarıyla bu kişiyi gerçekten de beceriksiz, geçimsiz, mutsuz, sorunlu bir insan haline getirmeleri; o kişiyi psikolojik ve fiziksel anlamda ciddi olarak zedelemeleridir (Dökmen, 2005:171).

Bu bağlamda Tutar (2004:5), “İşyerinde Psikolojik Şiddet” adlı kitabında mobbingi, örgütsel sağlığı bozan, çalışanların iş tatmini ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgüt sorunu olarak tanımlamıştır.

Tınaz (2006:10), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)” adlı kitabında mobbingi başlangıçta işyerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutu daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek işyerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen olgu olarak tanımlamıştır.

Yıldırmanın karakteristik tanımı, uzun süre tekrarlanan olumsuz davranışlara maruz kalmadır. Örgütte işgörenler arasındaki çatışmanın aksine yıldırma, bir veya birkaç kişinin diğer kişiler tarafından hedef hâline getirilmesi ve onlara karşı yapılan sistematik saldırganlıktır (Hoel 1999; Akt. Cemaloğlu, 2007a:2).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, mobbingin varlığı konusunda fikir birliğine varılmış olmasına rağmen tanımı konusunda ortak bir sonuca ulaşılamamıştır.

Sonuç olarak, mobbing için yukarıda belirtilen özellikleri de içine alacak şekilde “Yıldırma” teriminin kullanılması -dilsel açıdan fiilden türetilmiş bir kelime olmasının yanında kendini tehdit altında gören yöneticinin baskı kurarak çalışanını uzaklaştırma amacını da hissettirdiğinden- araştırmacı tarafından uygun görülmektedir.

1.1.2. Mobbing Yerine Kullanılan Benzer Kavramlar

Terminolojide yıldırma olgusunu açıklamak amacıyla, bir takım farklı kavramların da kullanılmış olduğu görülmektedir. Yıldırma ifadesi için, “Bullying (Zorbalık); “Work or Employee Abuse (İş ya da İşgören Tacizi); “Mistreatment (Kötü Muamele); “Emotional Abuse (Duygusal Taciz); “Victimization (Kurban Etme); “Intimidation (Yıldırma); “Verbal Abuse (Sözlü Taciz); “Horizontal Violence (Yatay Taciz); “Workplace Trauma (İşyeri Travması); “Psychological Terror (Psikolojik Terör); “Scapegoating (Thylefors; 1987) (Günahkeçiciliği)” gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir (Einarsen, 2000: 382; Tınaz, 2006:15). Mobbing kavramı zaman zaman

yukarıda yer alan ifadelerle aynı veya benzer anlamda kullanıldığı için, kavramın Türkçe karşılığı üzerinde de fikir birliğine varıldığı söylenemez. Bazı çalışmalarda Türkçe karşılık olarak, “psikolojik taciz”, “psikolojik terör”, “psikolojik şiddet”, “duygusal taciz”, “manevi taciz”, “zorbalık”, “yıldıрма”, “psikolojik saldırı” sözcüklerinin mobbing olgusunu açıklamak için kullanıldığı görülmektedir (Tınaz, 2006:15-16).

Yaman (2009), işyerinde kötü muameleyi, duygusal istismarı, cinsel tacizi bir üst kavram olan “psikoşiddet” terimi altında birleştirmiştir. Psikoşiddeti de bir örgütte çalışan işgörenin farklı nedenlerle üstü/eşiti ya da astı tarafından şahsını psikolojik olarak tahrip etmek/ezmek amacıyla yapılan incitici tutum/davranışlar, yıldıрма, taciz ve duygusal saldırılar olarak tanımlamıştır (Yaman, 2009:95).

“*Bullying*”, mobbing kavramına yakın bir kavram olarak görülür. Genelde, mobbing, caydırma, sindirme, mağdurun benliğini öldürme gibi anlamlara gelirken; bullying söz konusu tutum ve davranışların biraz daha kaba şeklini uygulamak anlamına gelir (Tutar, 2004:12).

İngiltere’de ve İngilizce konuşulan bazı ülkelerde, mobbing davranışları olarak adlandırılan pek çok davranışı ifade etmek amacıyla, “bullying” kavramının kullanıldığı görülür. Askeri örgütlerde, okullarda ya da çeşitli işyerlerinde, bireye öncelikle ruhsal yönden zarar verici, kişiliğini taciz edici davranış ve eylemlerin incelenmesine yönelik yapılan çalışmalarda, farklı araştırma grupları tarafından farklı terminoloji kullanılır. Ancak ayırt edici özelliği belirtmek için “bullying at school” (okulda bullying), “bullying at workplace” (işyerinde bullying) vb. gibi bullyingin ortaya çıktığı yer belirtilir. Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan araştırma sonuçlarında ise, okullarda “bullying”; işyerlerinde “mobbing” sözcüğünün kullanıldığı görülür (Tınaz, 2008:17).

Kavramların taşıdıkları anlam farklılaşmasının nedeni olarak bir diğer husus, saldırganın kişilik özellikleri ile ortamsal koşulların etkisi olarak belirtilmektedir. Nitekim, mobbing olgusunda davranışların nedenleri ile ilgili olarak, ortamın yapısına ayak uyduran saldırganların duygusal boşlukta olmasına odaklanılmakta iken; bullying olgusunda ise saldırganın kişilik özelliklerinin yapısal bir sorun olmasına odaklanılmaktadır. Dolayısıyla, mobbing kavramıyla içinde bulunulan duruma; bullying

kavramıyla ise yıldırma davranışlarını gerçekleştirenlerin kişilik özelliklerine vurgu yapıldığı söylenebilir.

İşyerinde yıldırma genellikle taciz kavramıyla aynı anlama gelecek şekilde kullanılmıştır (Einarsen, 1999:17). Bu nedenle, iki kavram arasında bir ayrımın yapılması da büyük önem taşımaktadır. Taciz, kurbanın bazı kişisel özelliklerine (cinsellik, ırkçılık ve dinsel tutuculuk gibi) yönelik gerçekleşirken, yıldırma daha çok anti-sosyal kişilik bozukluklarına dayalı fiziksel şiddete kadar uzanan ve kişiye yönelik sosyal dışlamayı içeren daha kapsayıcı bir biçimde ortaya çıkmaktadır (McMahon, 2000:384). Ayrıca, gerek cinsel tacizin gerekse de ırk ayrımcılığının belli yasal yaptırımları olmasına karşın, yıldırma bunları da kapsamakla birlikte yasal bir cezası çoğunlukla bulunmamaktadır.

Çatışma, kişilerarası olacağı gibi gruplararası da olabilmektedir. Yıldırma ise grup veya kişilerin bir kişi üzerine yönelimidir ve bu durumda kişiler çatışma halinde olmak zorunda da değildir. Diğer yandan yönetim biliminde yer alan çatışma yönetimi sorun çözücü bir yaklaşım olarak sunulsa da, Zapf vd. (1996) bunun yıldırma için yardımcı olamayacağını, bu sorunun psikolojik tedaviyi gerektirebileceğini belirtmektedir. Yönetim biliminde çatışmanın çözüm ve yönetimi üzerinde durulurken, çatışma ve onunla bağlantılı yıldırma kaynaklı sosyo-psikolojik sorunlar ve insan hakları problemlerinin ihmal edildiği görülmektedir. Yıldırma ayrımcılıktan farklı olarak değerlendirilmelidir. Yıldırma sonuçta bir psikolojik tacizdir, hâlbuki ayrımcılığın hem maddi hem de manevi boyutları vardır ve daha çok sonuç yönelimlidir. Ayrıca, yıldırma, ayrımcılık için gerekli fakat yeterli bir şart değildir. Yıldırmanın sonucunda ayrımcılık olmayabilir. Örneğin, örgüt politikası ayrımcılığa engel oluşturabilir (Akt. Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006:149).

Yaşamın birçok alanında karşılaşılan şiddet olgusu, çalışma hayatında da kendini çeşitli şekillerde gösterebilmektedir. Çalışma hayatında fiziksel şiddet güncelliğini korumakla birlikte, hizmet işletmelerindeki çalışan sayısının artmasına bağlı olarak, çalışanları yıldırma amaçlayan psikolojik şiddet olgusunun da son dönemlerde önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Bu doğrultuda ILO (International Labour Organization) işyeri şiddetini, sadece fiziksel hareketlerle sınırlandırmayı pasif ve psikolojik şiddeti de bu kapsama dahil etmiştir (Tınaz, 2006:47).

Şiddet olgusunun insan aklında uyandırdığı ilk karşılık; fiziksel şiddettir ve kavram mağdurların bedensel bakımdan olumsuz etkilere maruz kaldıkları durumu ifade etmektedir. Ancak, konuyu sadece fiziksel şiddet şeklinde algılayış, olguyu dar anlamıyla değerlendirmeye neden olur. Oysaki şiddetin, ekonomik ve psikolojik etkilerinin de var olabileceğini söylemek gerekir. İlk durumda mağdurların fiziksel anlamda zarar görmeleri söz konusu iken; ikinci durumda ise, ekonomik yoksunluklara, korkutulmalara ve/veya aşağılanmalara maruz bırakılarak manevi açıdan zarar görmeleri söz konusu olmaktadır (Tınaz, 2006:48).

Yapılan literatür taramasında yıldırma ve yabancılaşma olgularının belirgin bir şekilde ve bir başlık altında yalnızca Tutar (2004) ve Kırel (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda ilişkilendirildiği görülmüştür. Buna karşılık, yıldırma olgusunun oluşumunda hem bir nedensellik taşıması hem de yıldırmanın sonuçlarından birisi olabilmesi açısından “yabancılaşma” olgusunun üzerinde durma gerekliliği görülmüştür.

Yabancılaşma, bireyin, toplumsal, kültürel, doğal çevresine yönelik uyumunda azalmanın olması, bulunduğu çevre üzerinde kontrolünü kaybetmesi ve giderek çaresizlikten kaynaklı olarak yalnızlaşması şeklinde ifade edilmektedir. Bu olgu, insanı konu edinen bilim alanlarında, felsefede ve edebiyatta uzun yıllardır önemini koruyan bir nitelik taşımaktadır (Çetin vd., 2008). Yabancılaşma kavramını belirgin bir şekilde ortaya koyan ilk kişinin Hegel olduğu belirtilmektedir. Hegel yabancılaşma kavramını, “insanın gerçekleştirdiği etkinlikler ile içinde bulunduğu çevre arasında gelişen uyumsuzluk durumu” biçiminde ele almıştır. O’na göre yabancılaşma, yaşam içerisinde bireyin toplumsal olan ile bireysel olan arasında bir denge kuramamasından kaynaklanmaktadır. Hegel’den sonra ise, Karl Marx “yabancılaşmış emek” kavramı üzerinde özgün ve kapsamlı bir kuram ortaya koymuştur (Tutar, 2004:121).

Tablo 1. Yurtiçinde kullanılan kavramlar

YAZAR	KAVRAM
Önertoy (2003)	İşyerinde Duygusal Taciz
Baltaş (2004)	İşyerinde Yıldırma
Baykal (2005)	İşyerinde Ruhsal Taciz
Tutar (2005)	İşyerinde Psikolojik Şiddet
Çobanoğlu (2005)	İşyerinde Duygusal Saldırı
Arpacıoğlu (2005)	İşyerinde Zorbalık
Tınaz (2006)	İşyerinde Psikolojik Taciz
Yaman (2007)	Psikoşiddet
Gökçe (2008)	İşyerinde Yıldırma

Tablo 1, İş yerinde yıldırma çalışmalarında kullanılan kavramlar ve tanımlar üzerine genel bir bakış sunmaktadır.

Tablo 2. İş yerinde yıldırmaı tanımlamada farklı araştırmacılarca kullanılan terimler ve tanımlar

Referans	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Harassment (Taciz)	Birine eziyet etmek, yıpratmak ve engel olmak amacıyla tekrarlı ve sürekli olarak yapılan ve sonucunda kişinin kızması, tahrik olması, korkması veya sinmesi ve yılması ile sonuçlanan davranışların tümüdür.
Thylefors (1987)	Scapegoating (Günah keçisi)	Bir veya birden fazla kişinin bir süre boyunca bir veya daha fazla sayıda kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz kalmasıdır.
Matthiesen, Rakness ve Rokkum (1989)	Mobbing(Taciz)	Bir veya daha fazla sayıda kişinin işyerinde bulunan bir veya daha fazla sayıda kişiye karşı, bir süre içinde devamlı olarak yaptıkları olumsuz davranışlar.
Kile (1990)	Health endangering leadership (sağlığı tehlikeye atan liderlik)	Bir yönetici tarafından uzun süre boyunca düşmanca ve zorbaca yapılan davranışlardır.
Wilson (1991)	Workplace trauma (İşyeri travması)	İşgörenin özbenliğinin diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından kasıtlı yapıldığını düşündüğü düşmanca davranışlar sonunda gerçekten çökmesidir.
Adams (1992)	Bullying (Zorbalık)	İşyerinde seçilen kişiye karşı alçaltıcı, aşağılayıcı, eleştiri ve kişisel suistimaldir.
Vartia (1993)	Harassment (Taciz)	İşyerinde seçilen birinin bir veya daha fazla sayıda çalışan tarafından bir süre boyunca sürekli olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Ashforth (1994)	Petty tyranny (Adi zorbalık)	Yöneticinin gücünü yanında çalışanlar üzerinde keyfi ve itibarını yükseltici biçimde kullanması.
Björkqvist, Österman & Hjelt-Back (1994)	Harassment (Taciz)	İşyerinde kendini savunamayacak konumda olan birine karşı psikolojik (bazen fiziksel) acı vermeyi amaçlayan tekrarlı davranışlardır.
Leymann (1996)	Mobbing ve Psychological terror (Taciz ve psikolojik terör)	Bir veya bir kaç kişinin, bir veya daha fazla kişi tarafından her gün veya birkaç ay süre boyunca düzenli olarak duygusal yönden yaralayıcı davranışlara maruz bırakılmasıdır.

Kaynak: Einarsen (2000: 382; Akt.Toker, 2006:21).

1.1.3 Yıldırma (Mobbing) Davranışları

Aşağıda Leymann'ın çalışmasını temel alarak geliştirilen yıldırma davranışları yer almaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003:18-19):

I. Grup: Mağdura örgütsel tedbirlerle saldırma

1. Yönetici kendini gösterme olanaklarını kısıtlar.
2. Mağdura diğerlerinden ayrılmış bir iş ortamı sağlanır.
3. Meslektaşlarının onunla konuşmaları yasaklanır.
4. Özgüvenini olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanır.
5. İşteki performansı yanlış ve suçlayıcı biçimde yargılanır.
6. Kararları sürekli sorgulanır.
7. Onun için hiçbir özel görev yoktur.
8. Verilen görevler geri alınır, öyle ki kendine yeni iş bile yaratamaz.
9. Sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler verilir.
10. İtibarını düşürecek, niteliklerinin dışında işler verilir.
11. Sürdürmesi için anlamsız işler verilir.
12. Verilen görevler sürekli değiştirilir.
13. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır.

II. Grup: Mağdura sosyal ilişkileri bakımından saldırma

1. Meslektaşları veya birlikte çalıştığı kişiler kendini gösterme olanaklarını kısıtlar.
2. Jestler, bakışlar veya imalar yoluyla mağdurla ilişki reddedilir.
3. Çevresindekiler onunla konuşmazlar.
4. Kimseyle konuşamaz, başkalarına ulaşması engellenir.
5. Sigara dumanı gibi kimyevi tesir altında bırakılır.

6. Kendisine sanki orada değilmiş gibi davranılır.

III. Grup: Mağdurun özel hayatına / itibarına saldırma

1. Özel yaşamı sürekli eleştirilir veya özel yaşamıyla alay edilir.

2. Sık sık telefonla rahatsız edilir.

3. Kendisine aptalmış veya akıl hastasıymış gibi davranılır.

4. Bir özrüyle alay edilir.

5. Gülünç düşürmek için yürüyüşü, jestleri veya sesi taklit edilir.

6. Çeşitli bahanelerle gülünç durumlara düşürölür.

IV. Grup: Fiziksel şiddet uygulama

1. Psikolojik tedavi görmesi için baskı yapılır.

2. Cinsel yaklaşımlarda bulunulur veya teklifler yapılır.

3. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.

4. Hafif fiziksel zorlamaya maruz kalır.

5. Fiziksel olarak fena muamele görür.

6. Cinsel şiddet uygulanır.

V. Grup: Mağdurun tutumlarına saldırma

1. Siyasi görüşüyle alay edilir.

2. Dini görüşüyle / inancıyla alay edilir.

3. Milliyetiyle alay edilir.

VI. Grup: Sözel saldırganlık

1. Yüzüne bağırılır veya yüksek sesle azarlanır.

2. Yaptığı iş sürekli eleştirilir.

3. Sözlü tehditler alır.

4. Sözü sürekli kesilir.
5. Yazılı tehditler alır.

VII. Grup: Dedikodular

1. İnsanlar arkasından kötü konuşur.
2. Hakkında dedikodular yayılır.
3. Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
4. Alçaltıcı isimlerle anılır.
5. Cinsel imalar yapılır.

Yukarıda sıralanan davranışlar, Kuzey Avrupa ülkelerinde rastlanan ve mağduru yıldırabilen davranışlar olarak literatüre girmiştir. Aslında, iş ortamında herhangi birinin sözünün kesilmesi veya lakapla anılması, çalışanlar arasında olağan kabul edilebilir. Ancak günlük hayatta kabul gören bu tür davranışlar, kasıtlı ve amaçlı olduğunda yıldırıcı özellik kazanmaktadır.

1998 yılında ABD’de internet üzerinden yapılan araştırma sonuçlarına göre işyerlerinde en çok karşılaşılan on Mobbing (Psikolojik Şiddet) davranışı aşağıdadır (Çobanoğlu, 2005:88):

- Yapılan yanlışlardan sorumlu tutulma,
- Kişiye mantıksız görevler verilmesi,
- Yeteneğinin eleştirilmesi,
- Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme,
- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler,
- Küçük düşürülme ve hakarete uğrama,
- Başarının olduğundan az gösterilmesi,
- İşten çıkarılma (ayağının kaydırılması),

- Bağırılma,
- Şerefın lekelenmesi.

Rayner ve Hoel, yıldırma davranışını 5 kısımda tanımlamaktadır (Akt. Aytaç ve diğ., 2005: 333):

Mesleki Tehdit: Görüşlere değer vermeme, kişiyi toplum önünde mesleki açıdan aşağılama, kişiyi çaba göstermediği için suçlama vb. davranışlar bu sınıfa girmektedir.

Kişilik Tehdidi: Kişiyi sürekli takılmak, onu tedirgin etmek, onurunu kırmak, alaycı tutum takınmak vb davranışlar bu sınıfa girmektedir.

İzole Etme: Kişileri mesleki eğitimden yoksun bırakmak, bilgi sahibi olmalarını engelleyici tavır takınmak vb. davranışlar bu sınıfa girmektedir.

Aşırı İş Yükleme: İş bitirmesi konusunda kişiyi baskı yapma, gerçekleşmesi olanaksız olan iş bitirme tarihleri verme, gereksiz engeller koyma gibi davranışlar bu sınıfa girmektedir.

Destabilize Etme: Referans vermeme, anlamsız görevler yükleme, sorumluluğunu elinden alma, hedefinden saptırma vb. davranışlar bu sınıfa girmektedir.

Başka bir çalışmada ise psikoşiddet davranışları beş grupta toplanmıştır (Leymann, 1996; Akt. Yaman, 2009:27):

- Mağdurun iletişim olanaklarını etkilemek (yönetimin iletişimle ilgili olanaklar vermemesi, sessiz olma, görevle ilgili sözlü tacizde bulunma, sözlü tehditler).
- Mağdurun sosyal bağlantı olanaklarını etkilemek (yönetim tarafından meslektaşlarıyla konuşmasına izin vermemek hatta yasaklamak, diğerlerinden uzak ayrı bir odaya ayırmak).
- Mağdurun kişisel kimliğini karalamak (dedikodu yaymak, alay etmek, etnik yapı gibi diğer özellikleriyle dalga geçmek).
- Mağdurun mesleki konumunu etkilemek (iş ya da görev vermemek veya anlamsız iş ya da görevler vermek).

- Mağdurun fiziksel sağlığını etkilemek (tehlikeli iş ya da görevler vermek, fiziksel olarak tehdit etmek, fiziksel saldırıda bulunmak veya cinsel olarak taciz etmek gibi).

Yaman (2010) öğretmenlerin maruz kaldığı psikoşiddetin işyeri huzuru ve motivasyon düzeyine etkisiyle ilgili araştırmasında öğretmenler, psikoşiddete ilişkin, ayrımcılık, iletişim engelleri, aşağılanma ve az da olsa sözel cinsel tacize uğradıklarını belirtmişlerdir.

1.1.4 Yıldırmanın Aşamaları ve Boyutları

Leymann (1996:171) yıldırma eylemlerini, kronolojik sıralamaya benzer 5 ayrı aşama halinde göstermiştir (Akt. Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:20):

- 1. Aşama:** Kritik bir olayla, bir anlaşmazlık ile karakterize edilir. Henüz yıldırma değildir, fakat yıldırma davranışına dönüşebilir.
- 2. Aşama:** Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, yıldırma dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir.
- 3. Aşama:** Yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngü de işin içine girer.
- 4. Aşama:** Kurbanlar "zor veya akıl hastası" olarak damgalanırlar. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları bu negatif döngüyü hızlandırır. Hemen her zaman bunun sonunda işten kovulma veya zorunlu istifa vardır.
- 5. Aşama:** Bu olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu (post-traumatic stress disorder-PTSD) tetikler. İşten atılmadan sonra duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder hatta yoğunlaşır.

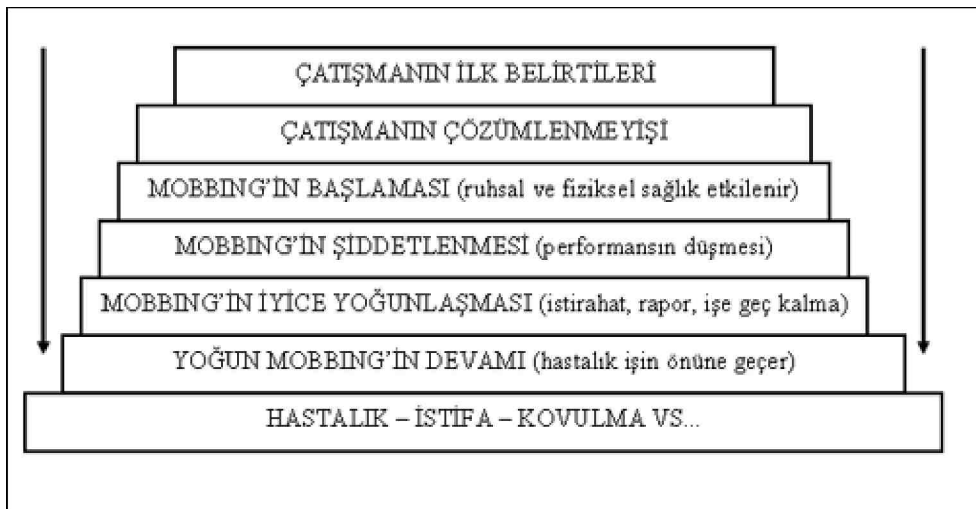
Kurban, yıldırma davranışlarına karşı göstermiş olduğu tepkiye göre, bu aşamaların hepsine ya da sırasıyla bir kaçına maruz kalması mümkündür. Ancak hangi aşamaya da maruz kalırsa kalsın kurban, birinci aşamadan sonraki davranışlar sonucunda duygusal olarak yıldırılmış sayılır.

Davenport vd. (2003) ise, Leymann'ı referans alarak yıldırma sürecini beş aşamada değerlendirmiştir. Bu aşamalar; “anlaşmazlık, saldırgan eylemler, yönetimin sürece negatif biçimde dahil olması, mağdurun zor veya akıl hastası şeklinde damgalanması ve son olarak mağdurun işine son verilmesidir”. Leymann tarafından ikinci aşamada ele alınan hedef kişinin damgalanmasını, Davenport vd. (2003), yönetimin sürece dahil olmasından sonraki aşamada değerlendirmişlerdir. Bu şekilde, mağdurun damgalanmasında yönetimin de rol üstlendiği, süreci tırmandırdığı ve şiddetlendirdiğinden söz edilmektedir (Güngör, 2008:55). Daha önce de belirtildiği gibi, yönetimin işletmenin imajını göz önünde bulundurup mağduru suçlaması durumu göz önünde bulundurulduğunda, Davenport vd.'nin (2003) yıldırma sürecine ilişkin aşamalarının daha uygun bir sınıflandırma olduğu düşünülebilir.

Boğaziçi Üniversitesinde düzenlenen Mobbing Konferansı sırasında, Mobbing konusunda ilk hukuki davayı açan ve kazanan Tülin Yıldırım yaptığı sunumda mobbing evrelerini şu şekilde sıralamıştır (turk.internet.com, 07.05.2010):

- Durumu tanımlama ve etrafı ile paylaşma.
- Kabullenme.
- Çözümler arasında seçim yapma.
- Seçimi uygularken desteklenme.

Şekil 1. Mobbing'in aşamaları



Kaynak: Çobanoğlu (2005:95)

1.1.5 Yıldırmanın Uygulanma Yönü

1.1.5.1 Dikey Yıldırma

Yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik biçimde örgütlenen ve emir verme-itaat bekleme anlayışıyla yönetilen kurumlarda çalışanlar; itaatin yerine inisiyatifi, kurala uyma yerine kurala bağlanmayı, sadece karara katılmayı değil, işin süreçlerine de katılmayı beklerler. İşgörenler, akıl güçlerinin ve fiziksel güçlerinin yanında, gönül güçlerinin de iş ortamına katılımını arzu ederler (Tutar, 2004:91).

Bu yıldırma türü; bir amir veya yöneticinin, mesleki rolünü gerektirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir yıldırma tanımlar. Yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik biçimde örgütlenen ve emir verme – itaat bekleme anlayışıyla yönetilen kurumlarda çalışanlar, itaatin yerine inisiyatifi, kurala uyma yerine kurala bağlanmayı, sadece karara katılmayı değil, işin süreçlerine de katılmayı beklerler. İşgörenler, akıl güçlerinin ve fiziksel güçlerinin yanında, gönül güçlerinin de iş ortamına katılımını arzu ederler (Tutar, 2004:91).

Dikey yıldırma, bir amirin veya bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı davranışlardır. Yetkeci ve sert mizaçlı klasik tipte bir amirin bu tarzda davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir amirin masum olacağı zannedilmemelidir. Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimliyse, bu kişinin daima etkin bir yıldırmaçı olma olasılığı da mevcuttur (Tınaz, 2006:116).

Yukarıdan aşağıya doğru olan yıldırmanın en yaygın ve bilinen nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Tınaz, 2006:116-126):

- **Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi:** Yönetici konumunda olmak beraberinde birçok sorumluluk ve örnek olma gereksinimi getirir. Yönetici, bilgi ve deneyimleriyle emrindekilere yol göstermelidir. Astlarından birinin fazla başarı göstermesi ve kendi eksikliklerini ortaya çıkarmaya başlaması durumunda üst yıldırmaçı son bir çare olarak kullanılabilir.

- **Yaş Farkı:** Genç çalışanlar azla yetinebilen, daha azimli ve dayanıklı kişilerdir. Yaş olarak büyük olan yönetici astın bu çalışmalarının kendi konumu açısından tehditkâr olduğunu düşünerek yıldırma başvurabilir. Bunun tam tersi de olasıdır. Yaş olarak küçük bir amir, astı karşısında kendisini deneyimsiz görebilir. Açığı maskelemek ve yeterli olduğuna kendisini inandırmak adına ağır bir yıldırmanın saldırgan rolünde yer alabilir.
- **Kayıрма:** Kayırılan üst veya ast olabilir. Kayırılan kişi üst ise, arkasında onu koruyan kişilerden destek alarak astıyla onları karşı karşıya getirebilir. Kayırılan ast ise yöneticinin yıldırma için bahanesi de hazırdır. Kayırılan kişinin başarısızlığı ve yetersizliğini ortaya çıkaracak bir yıldırma sürecinin uygulanması, son derece doğaldır.
- **Politik Nedenler:** Özellikle özel örgütlerde tüm yönetimin aynı politik eğilimde olması olasıdır. Bunun dışında fikir ve düşüncelerini beyan eden kişiye karşı yoğun bir yıldırma başlatılması sadece yöneticinin değil, tüm örgütün saldırılarıyla gerçekleşebilir.

İngiltere’de yapılan çok sayıdaki araştırmalardan elde edilen istikrarlı bulgular, yıldırma olaylarının dörtte üçünün üst kademedeki kişiler tarafından ast kademedeki birine karşı (yukarıdan aşağıya doğru) olduğunu ortaya koymuştur.

Bu son madde ile ilgili olarak Leymann (1996:82) da, özellikle şiddetli ve sıklıkla yaşanan çatışmaların yıldırmanın belirtileri arasında görülebileceği şeklinde bir yaklaşımda bulunmuştur ifade edilmektedir (Güngör, 2008:55).

Bu yıldırma çeşidi dikey olarak ele alınabileceği gibi “hiyerarşik yıldırma” şeklinde de açıklanmaktadır (Tutar, 2004:91-92). Örgüt içerisinde yıldırma davranışlarının dikey biçimde gerçekleşmesinde, işletmenin kültürel ve hiyerarşik yapısının önemli oranda etkisi olduğundan söz edilebilir. Bu doğrultuda, örgütte hiyerarşi ne kadar fazla ise, yıldırma davranışlarının da o ölçüde dikey bir yapıda oluşum göstereceği belirtilmektedir (Davenport vd., 2003).

Yukarıdan aşağıya dikey yıldırma özellikle “otokratik yönetim anlayışının” hakim olduğu örgütlerde görülmektedir (Güngör, 2008:56). Bu bağlamda davranışları ve düşünceleri yönetimin isteği doğrultusunda şekillendirmeyen, sorgulayan bireylerin bu sorgulamayı doğru yönle kanalize edebilecek duygusal zekaya sahip yöneticilerin olmadığı kurumlarda psikolojik yıldırma maruz kalma ihtimalleri yüksek olabilmektedir.

Ayrıca hiyerarşik yıldırma sadece üstten asta değil, asttan üste de uygulanabilmektedir. Bu da genelde amirini yanıltma, işleri yavaşlatma, dedikodu ve asılsız iftiralar şeklinde tezahür eder.

Aşağıdan yukarıya yıldırma davranışlarının, hedefteki amir veya yöneticiyi üst yönetim karşısında zora düşürmek veya sabote etmek amacıyla yapıldığı söylenebilir. Astlar, amirlerinin direktiflerine uymama, onları üst yönetime şikayet etme amacıyla bilerek yanlış hareketlerde veya çalışmalarda bulunma, onların hakkında asılsız söylentiler çıkarma, amirleri için gerekli olan bilgileri onlardan saklama gibi bilinçli yıldırma davranışları sergilerler. Böylece astlar, hedeflerindeki yönetici veya yöneticilerinin başarısız kişi olarak görülmesine neden olmakta ve dolayısıyla örgüt içerisinde de gereksiz olduklarını açığa çıkarmaya çalışmaktadırlar (Zapf ve Einarsen, 2005; Akt. Tınaz, 2006:143-144).

1.1.5.2 Yatay Yıldırma

Örgütlerde üst kademelerden alt kademelere veya alt kademelerden üst kademelere doğru yapılan yıldırma, dikey veya “hiyerarşik yıldırma” denirken, eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan yıldırma, yatay veya “işlevsel yıldırma” denmektedir. Yatay yıldırma, aralarında işlevsel ilişkilerin bulunduğu kişiler arasında olan yıldırma türüdür.

Yatay yıldırmada mağdur, kendiyile aynı konumda bulunan iş arkadaşları, emselleri arasından seçilmiştir. Bir iş yerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni birey, kişiliği veya uzmanlığının özellikleriyle bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozar. Bu genellikle başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanlarını saklamayı bilmeyen bir bireydir. Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan çok acı çeker. Eş

değerler arasında gerçekleşen yıldırma olgusunun gelişmesinde mağdurun, grubun diğer üyelerinden farklı özelliklere sahip olması, çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler rol oynamaktadır (Tutar, 2004:126).

Yatay yıldırma, aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu çalışanlar (eşdeğerler) arasında gerçekleşen psikolojik şiddet türü olarak ifade edilir (Tutar, 2004). Eşdeğerler arasındaki yıldırma davranışlarında mağdur, kendisiyle aynı pozisyonda yer alan diğer çalışanlar tarafından seçilmektedir. Mağdur kişi, işe yeni başlayan, terfi eden kişi olabilmektedir. Bununla birlikte mağdur kişi, kişiliği ve sahip olduğu bilgi ve birikimi ile bulunduğu grubun iç dengelerini bozan birisi olarak da değerlendirilebilmektedir. Böyle bir durum ise, genellikle işlerin yetke ve prosedüre göre dağıtılmış olduğu geleneksel yapıdaki örgütlerde daha sık meydana gelmektedir. Bu türden bir örgütsel yapı içerisinde yer alan çalışan, yalnızca mevcut yapıyı tehdit edici birisi olarak değil; kendisiyle aynı seviyedeki çalışanların kıskançlık, çekememezlik, nefret ve hatta düşmanlık duygularına da maruz kalabilir (Tınaz, 2006:132).

Örgüt içerisinde eşitleri olan çalışanlara yönelik yıldırma davranışlarına başvuranlar, var olan rekabet ortamında kendi işlerini korumak veya garantilemek, terfi edebilmek amacıyla, tutku, hırs, korku, endişe gibi duygu ve düşüncelerden kaynaklı baskılarla bu tür davranışlar sergileyebilirler (Davenport vd., 2003; Vega ve Comer, 2005).

Yatay yıldırmanın, yukarıdan aşağıya doğru yapılan yıldırmandan farklı olarak belirtilebilecek bir yönü de, çoğunlukla birden fazla kişinin saldırganlık özellikleri göstermesi, yani bir çeşit akbabalıktır. Bu durum olasılıkla saldırganların, statü eşitliğinin getirdiği bir güç dengesini kendi lehlerinde bozmak istemelerinin bir ürünüdür.

Bu yıldırma genellikle; dedikodu çarkının çevrilmesi, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmemeye, sürekli olumsuz geribildirimler verme, işleri geciktirme, bazı işleri sabote etmek şeklinde olabilir. Üst yönetimin bu tür durumlara karşı koruyucu önlemler alarak, çalışanların güvende olduğunu hissettirmesi, örgütsel psikolojik sağlığı koruyucu önlemler alması, örgütsel verimliliğin arttırılmasına önemli katkılar sağlayabilir.

1.1.6 Yıldırmanın Nedenleri

Yıldırmanın tanımlanmasında ve özelliklerinde olduğu gibi, yıldırma eylemlerinin ortaya çıkma nedenleri konusunda da farklı araştırmacıların farklı görüşleri mevcuttur.

Yıldırma eylemlerinin gerçek nedenlerine ulaşabilmek için, meydana gelen eylemler örgüt, kurban, yıldırma eylemini uygulayan kişi gibi bir çok değişkenin aynı anda incelenmesini gerekli kılmaktadır. Zapf (1999:71), bu konuda metodolojik problemlerin deneysel araştırmaları zorlaştırdığını belirtmektedir. Bu yüzden şimdiye kadar yapılan çalışmalar, genellikle kurbanlar ile görüşmeye dayalı olmuştur (Ertürk, 2005:26).

Yıldırma; kültürel, ahlâkî ve maddî nedenlerden kaynaklanabilir. Bireyler kendi başarısızlıklarını, yetersizliklerini, başkalarını çekiştirerek, davranışlarına, kendilerine göre anlamlar yükleyerek gidermeye çalışır. Bu durum dedikodu denilen ve genellikle yanlış ve amaçlı yorumları içeren bir yanlış iletişim tarzını geliştirir (Pehlivan, 1993:66). Bu tip bir davranış, en basit bir yıldırma eylemidir. Örgütlerde yıldırma yoğun olarak yaşanmasına rağmen, örgüt yönetimi çoğu zaman sorunu ya görmezden gelir ya da sorunla ilgilenmez.

Psikoşiddete neden olan 10 neden şöyledir (The Top 10 Explanations for Mobbing, 2002; Akt. Yaman, 2009:29):

- Bireyi grup kurallarına uymak için zorlamak.
- Düşmanlıktan zevk almak.
- Mağdurun psikolojik ve fiziksel acı çekmesinden keyif almak.
- Can sıkıntısını gidermeyi istemek.
- Kayırmayı teşvik etmek.
- Çıkar için her yolu mübah kılmak (gücü haklı görmek).
- Kendi zaafalarını ve açığını telafi etmeye çalışmak.
- Bencilce davranmak.
- Özsever/nasist kişilik özelliklerine sahip olmak.

- Yanıtılmış sosyal içgüdüye sahip olmak.

Bunun yanında Leymann (1993), işyerindeki psikoşiddeti ortaya çıkaran dört etmenden bahsetmektedir. (Akt. Eirnarsen, 1999) Bunlar:

- Çalışma planı yetersizliği.
- Liderlik davranışının yetersizliği.
- Mağdurun korumasız oluşu.
- Örgütteki ahlaki standartların yetersizliği (Akt. Yaman, 2009:30).

Örgütsel ortamda yıldırma serbest bırakıldığı zaman ise, giderek diğer insanları da, yıldırma ikilisinin taraflarından birine katılmaya zorlayacaktır. Genellikle de diğer kişiler, yıldırma tarafına katılmaktadır. Leymann (1990) İsveç'teki iş yerlerinde "yıldırma" davranışını ilk defa tanımlarken bu davranışların bir tür "iş yeri terörü" olduğunu vurgulamıştır. Bu eylemlerle karşı karşıya kalan kişi, yardımsız ve korunmasız bırakılmaktadır. Örgütlerde sık sık uygulanan bu düşmanca eylemler, uzun süre devam ettirilmektedir (Yüçetürk, 2003:2).

Bu bağlamda bir gruplamaya gidilecek olursa yıldırma eylemlerinin nedenlerini üç ana başlık altında incelemek doğru olacaktır:

1.1.6.1 Örgüt Yapısı ve Yönetimden Kaynaklanan Nedenler

Mobbingin işleyebilmesinin temel nedeni, örgütün bunu anlamaması, tanımlamaması, görmezden gelmesi ya da buna göz yummasıdır.

Vartia örgütlerde yıldırma neden olan faktörler arasında, örgütün iş tasarımının yetersizliğine, örgütsel liderliğin yetersizliğine, kurbanın mesleki yetersizliği ve örgütsel statüsünün düşüklüğüne ve örgütteki düşük moral düzeyine de dikkat çekmektedir (Tutar, 2004:95-96). Ertürk'ün (2005), Zapf'dan (1999) aktardığı bilgilere göre, Alman bilim adamı Schuster (1996) örgütün sosyal psikolojisini temel alarak, örgüt içinde yıldırmanın potansiyel nedeni olarak, örgütün sosyal sistemini ve izolasyonunu göstermiştir.

Bu noktada, yukarıdaki sorunların yaşandığı bir örgütün yönetim yapısının irdelenmesi gerekir. Yıldırma sosyal bir olgudur ve bir örgüt yönetimi yaşanan yıldırma eylemlerinin sinyallerini fark edemiyor ise bu örgütün iletişimindeki bir zafiyettir (Çobanoğlu, 2005:23).

Diğer yandan yapılan bir çalışmada (Zapf, 1999), psikoşiddet mağdurlarının algılarına göre örgüt iklimi, yüksek stres, çözülmemiş çatışmalar ve örgütsel problemler, psikoşiddetin en önemli sebepleri arasında gösterilmiştir. Başka bir çalışmada da (Vartia, 1996) kıskançlık, yöneticinin yetersiz olması, görev ve terfi ile ilgili rekabet, mağdurlar tarafından psikoşiddetin nedenleri olarak algılanmıştır. Ayrıca psikoşiddetin yaşandığı örgütlerde algılanan örgüt iklimi; gergin, rekabete dayalı, çalışanların birbirini sürekli takip ettiği bir ortamdır. Bunun dışında psikoşiddetin yaşandığı örgütlerde farklı düşünceler genellikle yöneticinin lehinde karara bağlanmaktadır. Psikoşiddetin yaşandığı örgütler; psikolojik çalışma çevresi, yetersiz bilgi akışı, görevler ve hedefler hakkında karşılıklı konuşmaların eksikliği gibi örgüt kültürüyle ilgili özelliklere sahiptir. Psikoşiddetin örgüt kültürüne etkisiyle ilgili bir çalışmada (Bren ve McNamara, 2004), yöneticiler tarafından gücün çalışanlara yönelik kötüye kullanıldığı; bu durumun çalışanların iş tatminini azalttığı ve işten ayrılma isteği doğurduğu bulgulanmıştır. Başka araştırmalarda da (Björkqvist, Österman ve Hjelt-Bäck, 1994; Einarsen, 1999; Vartia, 1996; Yaman, 2007; Zapf, 1999) mağdurun algıları; örgüt kültürünün baskıcı oluşu, kıskançlıklar, rekabet ortamı ve başkasının kariyerini engelleme gibi durumlarla ilgilidir (Akt. Yaman, 2010b:551).

İşyerlerinde yaşanan yıldırma eylemlerine bakıldığında bunun nedenlerinin altında yöneticilerin yanlış tutum ve davranışlarının yattığı açıkça görülmektedir. Bazı durumlarda, yapılan eylemler yönetici tarafından görmezden gelinmekte, bu eylemler örgüt politikası olarak kullanılmakta ya da yıldırma eylemleri bizzat yönetici tarafından gerçekleştirilmektedir.

Yaman (2007), pozitif örgüt kültürüne sahip örgütlerde psikoşiddet riskinin düşük yoğunlukta yaşanabileceğine dikkat çekmektedir. Araştırma bulgularında görüleceği gibi eğer örgüt kültürü/iklimi müsaade etmezse psikoşiddet de örgütlerde kolaylıkla yaşanmaz, örgütlerde bu tip uygulamalara yer verilmez (Yaman, 2010b:564).

1.1.6.2 Kişisel Nedenler

Bireycilik anlayışının egemen olduğu toplumlarda, kişilerarası dayanışmanın ve iletişimin zayıflığı örgütlere de yansımaktadır. Bireysel amaçların ön planda tutulması, kişiler arası ilişkilerde yıldırma davranışlarının gerçekleşmesini olanaklı kılmaktadır. Bununla birlikte, kollektif yapılanmanın yerleşik olduğu toplumlarda da yıldırma davranışlarıyla karşılaşma ihtimalinden söz edilebilir. Bu tür toplumsal yapı içerisinde, genelin amaç ve çıkarları ile uyumsuzluk gösteren bireyler elemine edilme sorunu ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum ise, uyumsuzluk gösteren bireylerin yıldırma davranışlarına maruz kalmasına neden olabilmektedir (Güngör, 2008:30).

İş yerinde yaşanan yıldırma eylemlerinin kişisel nedenleri özetlendiğinde, mağdurun yüksek duygusal zekaya sahip olması, parlak bir akademik kariyerinin olması (Çobanoğlu, 2005:52-60), kıskançlık, iş anlayışlarındaki farklılıklar, saldırganın kendi eksiklerini örtbas etme çabası (Leymann, 1996:28), mağdurun bazı demografik farklılıkları, mağdurun ve saldırganın bazı kişisel bozuklukları sayılabilir.

1.1.6.3 Yıldırma Sürecinin Nedeni Olarak Mağdurun Özellikleri

Yıldırmanın neden ve sonuçları arasındaki ilişki doğrusal bir yol izlemez. Örneğin mağdurun sinirli, bunalımlı veya saplantılı davranışları, birlikte çalıştığı grup üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Bu etki diğer grup üyelerinin, bir süre sonra bu davranışlara olumsuz tepkiler vermesine neden olabilir (Gökçe, 2008:39).

Kişilerin yıldırma eyleminde bulunmaları örgüt içi kaynaklı ve örgüt üyeleri tarafından maddi veya manevi, sözlü ya da yazılı şekilde ortaya çıkabilir. Örgüt üyelerinin kadro değişikliği yapmak istemeleri, o kişinin yerine başkasını getirmek istemeleri ya da o kişiden kurtulup o şirketi ya da departmanı kendi istediği gibi yönetmek arzusu onları yıldırma eylemlerini gerçekleştirmeye itebilir. Bazen yolsuzlukların ortaya çıkarılmasını engellemek için yapılır, bazen de doğru gitmeyen uygulamaları üst yönetime bildiren, “şikayet eden”, “ispiyonlayan” dürüst kişinin üzerine çullanılır (Özdevecioğlu, 2003:124).

Kişinin ukalalığı, sosyal becerilerinin eksikliği, sürekli olarak sızlanması, saldırgan tavırlar göstermesi, düşük performans gibi özellikler mobbinge sebep olabilir. Ancak yapılan araştırma, tüm mağdurların sosyal olma düzeylerinin ve iletişim becerilerinin

düşük olduğunu doğrulamamaktadır. Örgütsel iklimin iyi olmadığı işyerlerinde, hem iletişim koşullarının hem de çalışanların birbirlerini sosyal olarak destekleme düzeylerinin düşük olduğu anlaşılmıştır (Yüçetürk, www.bilgiyonetimi.org, 23.01.2006).

Namie Gray tarafından 2000 yılında Amerika’da yapılan mobbing araştırmasında mağdurlara, “kendilerine neden mobbing uygulandığı?” sorusuna işgörenlerin verdiği cevaplara göre mobbing, %58 oranında kurban boyun eğmeyi reddettiği ve kontrole direnç gösterdiği için, %56 oranında kurbanın zorbalık yapan kişiden iş konusunda daha üstün olmasından kaynaklanan çekememezlik sebebiyle, %49 oranında kurbanın sosyal yetenekleri, olumlu tavırları ve işyerindekilerce sevilmesi sebebiyle, %46 oranında kurbanın kurum içinde yanlış giden olguları otoritelere bildirmesinin ispiyonculuk gibi algılanması ve kendilerine kaba davranıldığı (adını vermemek gibi) ve buna karşılık verdikleri için, %42 oranında ise zorbanın acımasız kişiliğinden kaynaklanmaktadır (Akt. Tutar, 2004:98).

Geleneksel ve tutucu bir yapıya sahip olan çalışma gruplarında yaratıcı yönü yüksek olan çalışanlar, örgüte getirmeye çalıştıkları yeni fikirleri nedeniyle, taşları yerinden oynatan ve dolayısıyla, diğer çalışanlar için tehdit unsuru olan kişiler olarak da değerlendirilebilmektedir (Özdemir ve Açıkgöz,2005). “Düzenli, dakik, işyeri kurallarına bağlı, mükemmeliyetçi” (Güngör, 2008:16), “göreceli üstün bilgi ve becerilere sahip, yaratıcı ve yenilikçi” (Davenport vd.,2003:51; Asunakutlu ve Safran, 2006:115) özellikler taşıyan çalışanlar, örgüt ve/veya grup içerisinde diğerlerinde rahatsızlık hissi doğurabilmektedir. Bu durum ise, onların yıldırma davranışlarının hedefi olma potansiyelini arttıran etki yaratmaktadır.

Kişilik özelliklerinin yıldırmanın oluşumunda doğrudan etkisi olduğu konusunda fikir birliğine varılmış olmasa da, yıldırmanın şiddetinin, süresinin ve sıklığının gelişimi açısından önem taşıdığı söylenebilir.

1.1.6.4 Yıldırma Sürecinin Nedeni Olarak Saldırganın Özellikleri

Leymann'a göre (Davenport, 2003:38), insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için yıldırma uygulamaya başlarlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları, başka birini küçültücü davranmaya itmektir.

Yıldırma davranışlarını gerçekleştiren kişilerin psikolojisi ile ilgili olarak kapsamlı ve açıklayıcı deneysel çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda, saldırganın bazı özelliklerinin yıldırmanın oluşumunda etkili olduğu belirtilmektedir (Davenport vd., 2003:38).

Yıldırma uygulayanların kişilik özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Tutar, 2004:87):

1. Antipatik kişiliktir.
2. Ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır.
3. Narsist kişiliğe sahiptir.
4. Paranoid baskıcı ruh hali gösterir.
5. Baskıcı ruh hali içindedir.
6. Düşmanlık yapmaktan kendini alamaz.
7. Kurumsal kimliğe sahip olduğuna inanır.
8. Sadist kişiliğe sahiptir.
9. Kendi normlarını örgüt politikası haline getirmeye çalışır.
10. Önyargılı ve duygusaldır.
11. Kötü kişiliktir.
12. Tehdit altında ben merkezidir.
13. Genellikle çalışkandır.
14. Esnek değildir.

Bu kişiler sadece kendi güçleriyle değil, kurumun olanaklarını kendi çıkarları için kullanarak, kurumsal bir güçle mağdura saldırmakta, mağdur sadece saldırganla değil, kurumun alet edilen gücüyle de bas etmek zorunda bırakılmaktadır (Tutar, 2004:87). Çünkü bir çok örgütte yaşanan yıldırma eylemlerinde saldırgan üstlerine karşı nazik, güler yüzlü ve çalışkan bir profil sergilerken, diğer yandan meslektaşlarına ve astlarına karşı nezaket davranışları altında ince ince düşmanlık sergilemektedir. Öyle ki mağdur bu kişi tarafından yıldırıldığını iddia ettiğinde, çeşitli suçlamalarla karşı karşıya kalabilir.

Direnç göstermek veya hemen vazgeçmek ya da tepkide bulunulurken izlenen politikalar birbirinden farklıdır. Judith Wyatt, Chauncey Hare ve psikoterapist Neil Crawford, çocukluk izleri teorisine inanmaktadırlar. Onlara göre çocuklukta insanın hayatını sürdürme becerileri ve bağışıklık mekanizmalarını geliştirme şekli, gelişme yıllarında utanç ve suistimale direnme yolu, kişinin işyerinde de bu gibi durumlara karşı koyma biçimini etkiler ya da tacizci olmalarına neden olur (Davenport, 2003:52).

Davenport ve arkadaşları (2003:52), görüşme yaptıkları kişilerin ortak özelliklerinin çalıştıkları yere bağlı ve yaptıkları işle özdeşleşmiş olan kişiler olduğu belirtilmiştir. Onların düşüncesine göre, bu kişiler ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle yıldırma davranışlarının hedefi olmakta ve yüksek mevkilere tehdit oluşturdukları için seçilmektedirler.

Başaran'a (1998:204) göre, çalışanların çatışmaya yatkın olması, çatışmanın birinci kaynağıdır. Çocukluktan beri çatışmaya elverişli bir kişilik geliştirmesi, çalışanı, küçük nedenlerle büyük uyuşmazlıklara itebilir. Kimi zaman bu çalışanlar neden olmadan da çatışma zevkinden kendini alamaz.

Örgütsel ortamda yıldırma serbest bırakıldığı zaman ise, giderek diğer insanları da, yıldırma ikilisinin taraflarından birine katılmaya zorlayacaktır. Genellikle de diğer kişiler, yıldırma tarafına katılmaktadır. Leymann (1990) İsveç'teki iş yerlerinde yıldırma davranışını ilk defa tanımlarken bu davranışların bir tür "*iş yeri terörü*" olduğunu vurgulamıştır. Bu eylemlerle karşı karşıya kalan kişi, yardımsız ve korunmasız bırakılmaktadır. Örgütlerde sık sık uygulanan bu düşmanca eylemler, uzun süre devam ettirilmektedir (Yüçetürk, 2003:2).

Adams ve Crawford (1992), örgütlerde işgörenlere yıldırma eylemlerine başvuran bazı işgörenlerin bulunabileceğini, yıldırma eylemlerinden de bu kişilerin sorumlu olduklarını belirtmektedirler. Örgütlerde yaşanan yıldırmanın nedenlerini belirtme konusunda yapılan araştırmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Bu araştırmalarda görülen sorunlardan birisi, yönetime dayalı sorunlardır. Yapılan araştırmaların ortak noktası ise, yıldırmanın pek çok nedenden kaynaklanabileceğini göstermektedir (Zapf, 1999:76; Akt. Cemaloğlu, 2007a:115-116).

Saldırganların gerçekleştirdikleri yıldırma davranışlarının kaynağının çoğu zaman güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık ve çekememezlik duygularından kaynaklandığı da ifade edilmektedir (Davenport vd.,2003). Leymann (1993) da, saldırganların eksiklik ve/veya yetersizliklerini telafi etmek için sık sık yıldırma davranışlarına başvurduklarını ifade etmiştir (Tutar, 2004).

İnsanların yıldırma davranışlarına başvurmalarında dört temel faktörün etkili olduğunu belirtmiştir (Leymann1993; Akt.Güngör, 2008; Davenport vd.,2003). Aşağıda bu faktörlere ilişkin detaylı bilgi verilmektedir.

Kişiyi, üyesi olduğu grubun kurallarını kabul etmeye zorlamak: Saldırganlar bu şekilde bir tutumu grubun ahenginin başkaları tarafından bozulmasını engellemek amacıyla gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle, grup normlarıyla uyum sorunu yaşayan kişilere yıldırma davranışları uygulanmaktadır. Böyle bir anlayışla, grubun başarılı olabileceği düşünülmektedir. Bu tür grupların, değişim ve dönüşümlere kapalı kişiliklere sahip bireylerden oluştuğu ifade edilmektedir.

Düşmanlıktan zevk almak: İnsanların düşmanlık duyguları beslemeleri, hoşlanmadıkları veya varlığından rahatsızlık duydukları kişilere yönelik etik dışı davranışlarda bulunmalarına yol açmaktadır. Düşmanca tutum ve davranışlara sahip bireylerin hedefindeki kişileri yıldırma amacıyla gerçekleştirdikleri davranışların ise, bilinçli ve kasıtlı olduğu belirtilmektedir.

Can sıkıntısı içinde zevk arayışı: Bu amaçla hareket eden kişilerin davranışları karşısındakini yıldırma ve ondan kurtulma niyeti taşımayabilir. Zevk arayışı içerisinde yıldırma davranışlarına başvuranlar, daha çok psikolojik rahatsızlık yaşayan kişilerdir.

Bu tipteki kişilerin sadist ruhlu oldukları ve karşısındaki insanların acı duymalarından zevk aldıkları söylenebilir.

Önyargıları pekiştirmek: Sosyal, cinsiyete dayalı, etnik vb. konularda ayrımcı tutumlara ve düşüncelere sahip olmak da azınlık konumundaki kişilere yönelik yıldırma davranışlarına başvurulmasında etkili olabilmektedir. Bu kapsamdaki yıldırma davranışları ise, mağdurun kişilik veya demografik özellikleri nedeniyle damgalanması şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Yaşamının genelinde saldırganca tutum/davranışlar sergileyen ve negatif duyguları yüksek olan kişi, bu özelliklerini iş yaşamına da yansıtabilmektedir. İş yaşamında sergilenen saldırganca tutum ve davranışların kaynağı ise, “kişinin iş ortamında kendisini tanıtmaya ve kabullendirme arayışı içerisinde olduğu” şeklinde açıklanmaktadır (Tınaz, 2006:58).

Özellikle, özel yaşamda dışlanma durumu ile karşılaşan kişiler, genel müdür, yönetici, departman amiri veya şefi gibi iş yaşamına ait kurumsal kimliklerini kullanarak astlarına ve bazen eşit pozisyondaki kişilere karşı saygısız, kaba ve saldırgan davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu özellikteki kişilerin saldırganca davranışlarını ve güç odaklı yaklaşımlarını, kurumsal kimliklerini kaybedince derin bir yalnızlığa sürüklenme endişesi taşımalarına bağlamak mümkündür (Apak, 2009:29).

1.1.6.5 Yıldırma Sürecinin Nedeni Olarak İzleyici Konumundakilerin Yaklaşımları

İzleyiciler, mağdurun bazı iş arkadaşları, amir veya yöneticileri gibi sürece doğrudan katılım göstermemektedir. Ancak, bir şekilde süreci algılayabilmekte, sürecin etkilerini hissedebilmekte veya bazı durumlarda dolaylı da olsa sürece katılabilmektedir (Tınaz, 2006:111).

İzleyiciler sahip oldukları bir takım özelliklerden dolayı da saldırgan veya mağdur tarafında yer alarak sürece dahil olabilmektedir. Bazı izleyiciler, olumlu bir takım davranışlar sergileyerek yıldırma davranışlarının önüne geçmeye çalışırken; bazı izleyiciler sürece dahil olarak hem süreci uzatmakta hem de kendilerine pay çıkarmaya çalışmaktadır. Örneğin, kötülük yapmak ve onların acı duymalarından zevk almak gibi psikolojik açıdan problemlili izleyiciler saldırgan tarafında yer alabilir. Bu tip izleyiciler,

zaman zaman yardımcı saldırgan olarak da ifade edilmektedir. Bazı izleyiciler ise, yaşanan gergin ortamdan rahatsızlık duyabilir ve mağdura yardım etmeye çalışabilir. Bu tip izleyiciler ise, yıldırma karşıtları olarak adlandırılmaktadır (Buksan, 2006'dan akt. Savaş, 2007). Tınaz (2006:115-117) da, yıldırma davranışlarını analiz ettikten sonra örgütlerde, aşağıda belirtilen beş izleyici türünün varlığından bahsetmektedir:

Diplomatik İzleyici: Bu tip izleyiciler genelde uzlaşma yolunu arama eğilimi göstermektedir. Diplomatik izleyiciler, aracı rolünde bulunmaları nedeniyle başkaları tarafından hoşlanılan veya hoşlanılmayan kişiler olarak değerlendirilir. Dolayısıyla, bu tür izleyici tipi sergileyen kişiler, örgüt içerisinde olumsuz tepkiler alma potansiyeli ile karşı karşıya bulunmaktadır. Bu durum ise, onların da belirli bir süre sonra mağdur konumuna düşmelerine neden olabilir.

Yardakçı İzleyici: Bu izleyici tipi, saldırganlara karşı yüksek bir sadakat duygusu ile bağlıdır. Ancak, bu özelliğinin fark edilmemesini istemektedir. Bunun nedeni ise, örgüt içerisinde kendisinin “güvenilir bir iş arkadaşı” olarak görülme beklentisidir. Buna karşın yordakçı izleyici, saldırganın başkasına karşı yıldırma davranışlarında bulunması durumunda, ona destek vermeyi ihmal etmemektedir. Bu izleyici tipi bir anlamda, “saldırganın komutası altındaki bir asker” gibi davranmaktadır.

Köse'nin (2006:285), “Çünkü, her şeyden önce herhangi bir kişi veya olay hakkında belirli bir kanaat oluşturmanın ön koşulu, sadece o şeye inanmakla sınırlı olmayıp aynı zamanda o şeye başkalarını inandırmayı ve ikna etmeyi de gerektirir” ifadesi bu açıklamadaki yaklaşımı destekler niteliktedir.

Fazla İlgili İzleyici: Bu tip izleyiciler, başkalarıyla ve başkalarının yaşadıkları sorunlar ile gereğinden fazla ilgilenmekten hoşlanılmaktadırlar. Bazı durumlarda ise, başkalarının özel alanlarına izin almaksızın zorla ve ısrarla girmeye çalışırlar. Yardım arayışı içerisinde olan mağdur kişiler bile, bu tiplerden rahatsızlık duyabilirler. Bunun sonucunda, fazla ilgili izleyici konumundaki kişiler, kurban açısından ikincil konumda saldırganlar olarak değerlendirilmektedir.

Bir Şeye Karışmayan İzleyici: Bu tip izleyici, saldırgan ve mağdur arasında gelişen yıldırma olgusuna ilişkin müdahil olmaktan hoşlanmaz. Bu tip izleyiciler, bir fikir sahibi olsalar bile, konuya ilişkin herhangi bir görüş belirtmezler. Hem saldırganı yardımcı olmaz hem de mağdura yönelik yıldırma davranışlarına kayıtsız kalırlar.

Ancak, bu tip izleyiciler, gelişmeleri suskun bir yaklaşımla seyretmelerinden dolayı, saldırganla aynı kategori altında değerlendirilebilmektedir (Omari, 2007:101). Bunun nedeni ise, sürece kayıtsız kalınmasının saldırganların davranışlarında daha rahat ve cesaretli olabilmelerine fırsat tanınması, şeklinde açıklanmaktadır (De falco vd.; 2003'ten Akt: Güngör, 2008:54).

İki Yüzlü Yılan İzleyici: Bu tip izleyici, görünüşte hiçbir şeye karışmayan kişi izlenimini oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. İzleyici, sonunda saldırganı destek çıkmakta veya ilerleyen zamanlarda kendine de yıldırma davranışları uygulanacağına ilişkin korku ve kaygı duyguları içerisinde kurbanı yardım etmek istememektedir. Sahte ve masum rolü oynayan bu tip izleyiciler “kendilerini sağlama almak” anlayışıyla hareket etmektedirler. Bu izleyici tipindeki kişiler, yıldırma davranışlarının yaşandığına dair herhangi bir farkındalıklarının dahi olmadığını göstermek isterler. Yıldırma davranışlarının bir dönem sonra cezalandırılabilceği düşüncesi, bu izleyici tipindeki kişilerin sürece ihtiyatlı yaklaşımlarında etkilidir.

Yıldırma konusunda izleyici konumunda yer alanlar bir başka sınıflandırmaya göre, “pasif izleyiciler (co-mobber)” ve aktif izleyiciler “(side-mobber)” olarak ele alınmaktadır. Pasif izleyiciler, yaşananlara tarafsız olduklarını belirtse de, güçlü konumdaki saldırganın davranışlarına sessiz ve kayıtsız kalmaları, onların dolaylı şekilde bir tarafta yer aldıklarını gösterir. Bu tip izleyicilerin mağdurlara benzer bir biçimde, güç eşitsizliği bakımından zayıf konumda oldukları söylenebilir (Güngör, 2008:54). Bununla birlikte pasif izleyiciler, yıldırma olgusunun örgüt içerisinde varlığına inanmayan veya varlığını inkar eden yönetici konumundaki kişiler de olabilmektedir. Bu konumdaki kişilerin “örgütün imajı açısından yıldırma sorunun duyulmasını istememeleri” nedeniyle konuya kayıtsız kalması (Kırel, 2007:322), yıldırma davranışlarının daha şiddetli olarak sürmesine yol açabilir (Davenport vd., 2003). Aktif izleyiciler ise, saldırganın tarafında yer aldıkları açıkça belli olan kişilerdir.

Bu kişiler, saldırganın “müttefiki” olarak da tanımlanmaktadır. Bazı durumlarda, yıldırma davranışlarının oluşum ve/veya gelişim aşamalarında, saldırganlar süreci başlatıp geri plana çekilirken; aktif izleyiciler ön planda yer alabilmektedir (Güngör, 2008:54). Dolayısıyla, izleyicilerin de yıldırmanın oluşumunda bir role sahip olduklarını göz önünde bulundurmak, konunun daha geniş anlamda, örgütsel bir yaklaşımla ele alınma gerekliliğini de beraberinde getirebilmektedir.

Tablo 3. Mobbing’e neden olan faktörler

Mobbing Faktörleri	Önemsiz (%)	Önemli (%)	Çok önemli (%)
Yetersiz performans	44.9	42.1	12.9
İş görenlerin yetersiz eğitimi	47.6	40.0	12.4
Stresli yöneticiler	43.3	43.6	13.0
Stresli iş arkadaşları	46.5	42.4	11.1
İş gören yetersizliği	52.5	36.5	11.0
Yöneticinin yetersiz eğitimi	54.1	35.7	10.2
Mobbingcinin zihinsel dengesizliği	57.8	32.3	10.0
Aşırı iş yükü	58.8	32.5	8.7
Zayıf yönetim yeteneği	69.9	23.4	6.7

Kaynak: Tutar, (2004:97).

Tablo 4. Bireysel mobbing uygulamaları ile örgütün mobbing uygulamaları özellikleri

Faktörler	Bireysel Mobbing	Örgütün Mobbing Uygulamaları
Amaç	- Bireysel çıkarlar, amaçlar, arzular	Örgütsel amaçlar, arzular örgütsel başarı, örgüt içinde amaçların benimsetilmesi, maliyetleri düşürme isteği, örgütü daha başarılı kılma.
Uygulanış Şekli Ve Yönü	Bir yada birkaç kişi tarafından bir kişiye yönelik olarak uygulanıyor - üst asta - ast üste - eş düzeyler birbirine.	Örgüt yönetim kademeleri tarafından seçilmiş kurbanlara ve örgüt yönetimi ve yardımcıları tarafından bir yada daha fazla kişiye uygulanıyor.
Kurbanın Özellikleri	Duygusal zekası yüksek, başarılı, üstün performans gösteren, fiziksel, kültürel, etnik olarak diğerlerinden farklı, dürüst, insanlara güvenen, yaratıcı, değişime hemen adapte olabilme, politik davranamayan, işine bağlı,	Başarısız, örgütün yeni amaçlarına uyum göstermeyen, diğer çalışanlarla sürekli çatışma yaşayan, düşük performans gösteren, örgütün yeni politikalarına uygun özelliklerden yoksun olan, örgütün değişim isteğine direnen ve değişim gereklerini sağlayamayan.
Ortaya Çıkış Şekli	Mobbingciler kurbanı kendilerinden farklı hissettiklerinde	Örgütsel başarı düşmeye başladığında, örgütün personel politikaları değiştiğinde, maliyetler düşürülmek istendiğinde, yönetim kademelerinde değişiklikler olduğunda, örgütte güç ve politik çekişmelerin arttığı zamanlarda v.b.

Kaynak: Gürler, (www.tdcif.org/kongre/k2007/ozet/065.doc, 12/04/2007).

Finlandiya’da 95 psikoşiddet mağduru ile yapılan bir çalışmada da (Vartia 1996), mağdurlar tarafından psikoşiddetin algılanan sebepleri olarak şu bulgulara ulaşılmıştır: Kıskançlık (% 68); yöneticinin yetersizliği (% 42); görev ve terfi ile ilgili rekabet (% 38). Ayrıca psikolojik şiddetin yaşandığı işyerlerinde algılanan örgüt iklimi; gergin, rekabete dayalı, çalışanların birbirini sürekli takip ettiği bir nitelik taşımaktadır. Bunun dışında psikoşiddetin yaşandığı örgütlerde farklı düşünceler genellikle yöneticinin lehine karara bağlanırken; psikoşiddetin yaşanmadığı örgütlerde farklı fikirler, konu üzerinde konuşularak ve tartışılarak çözümlenmektedir. Psikoşiddetin yaşandığı örgütler; psikolojik çalışma çevresi, yetersiz bilgi akışı, görevler ve hedefler hakkında karşılıklı konuşmaların eksikliği gibi özelliklere sahiptir (Akt. Yaman, 2009:32).

1.1.7 Yıldırmanın Sonuçları

İşletmeler, mobbing sonucunda kilit insanları yitirirler, işgücü devir oranı aniden artar, nifak oluşur ve çalışanların moralleri bozulur. Sorunların temeline inilmeden bir takım çalışmalar yapılması, örgüt yapılarının karmaşık bir hal almasına ve örgütün zayıf düşmesine neden olur (Tınaz, 2008:159).

Davenport, Schwartz ve Eliot (2003:112) mobbing’in bir kuruluş içindeki etkilerini; “iskambilden evler nasıl en küçük bir dokunmayla yıkılırlarsa, kuruluşlar da mobbing olması durumunda benzeri bir çözünme yaşarlar” diye özetlemektedirler. Bunun dışındaki olası etkiler ise şöyle sıralanmaktadır:

- a. İşin niteliği ve niceliğinde düşüş
- b. İletişim ve takım çalışmasının bozulması da dahil olmak üzere çalışanlar arasında hoş olmayan ilişkiler
- c. Fitnecilik
- d. Artan personel hareketi
- e. Hastalık izinlerinin artması
- f. Saygınlık ve güvenilirlikte kayıplar
- g. Danışmanların maliyeti

h. İşsizlik sigortası talepleri, tazminatlar ve mesleki gerilim talepleri.

Yıldırmanın çok yönlü bir olgu olması ver ortaya çıkardığı sonuçlar, konuyu farklı açılardan ele almayı gerekli kılmaktadır. Yıldırma olgusunun varlığından etkilenen kesimin öncelikle mağdurlar olduğu söylenebilir. Ancak, mağdurun olumsuz yönde etkilenmesi, onun yer aldığı örgüt açısından da bir takım olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Tınaz, 2006:159). Dolayısıyla, yıldırmanın sonuçlarını; mağdur, örgüt ve toplum bağlamında olmak üzere üç başlık altında ele almak uygundur.

1.1.7.1 Yıldırmanın Mağdur Açısından Yarattığı Sonuçlar

Yıldırma konusu ile ilgili çalışmalara bakıldığında, yıldırma mağdurlarının yüksek seviyede stres ile karşılaştıkları ve psikolojik açıdan yıprandıkları ifade edilmektedir. Uzun süreli yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanların bu süreç ile birlikte, önemli sağlık problemleri yaşadıkları; ekonomik, sosyal, fiziksel ve duygusal açıdan olumsuz yönde etkilendikleri belirtilmektedir. Buna ek olarak, yıldırma davranışlarına şiddetli, sıklıkla ve uzun süreli olarak maruz kalınması durumu, mağdurlar açısından korku, endişe ve çaresizlik gibi psikolojik sorunlara yol açabilmektedir. Psikolojik açıdan yıldırmanın mağdur üzerindeki etkilerini üç grupta ele almak mümkündür. Birinci grupta; irkilme, ani nöbetler, sinirlilik, konsantrasyon güçlükleri, heyecanlanma, uyku bozuklukları ve aşırı stres gibi olumsuzluklara bağlı olarak gelişen hiperaktivite durumu söz konusudur. İkinci davranış grubunda ise, yıldırma sürecinde yaşanan olayların sürekli hatırlanarak, mağdur açısından kabus ve saplantılı düşünce ve davranışlara dönüşmesi yer almaktadır. Duygusal çatışmaların yaşandığı üçüncü grupta ise, mağdurlar normal dışı duygusal tepkiler göstermektedir. Mağdurlar travmatik bir durum ile karşı karşıya kalmış bulunmaktadır. Burada, geçmişe ait olan düşünce ve duygulardan kaçma gereksinimi hissedilmektedir (Namie ve Namie, 2003; Akt. Kırel, 2008:320).

Mağdur, yıldırma davranışlarına maruz kalması nedeniyle psikolojik, fizyolojik ve ruhsal rahatsızlıklara ek olarak, bir takım ekonomik ve sosyal problemlerle de karşılaşabilmektedir. Yaşadığı sıkıntılı durumdan ve sağlık problemlerinden kurtulmak isteyen mağdur, tedavi görüp eski sağlıklı ve huzurlu durumuna kavuşmak istemektedir. Bu durum ise, mağdur için aynı zamanda parasal açıdan bir maliyet değeri de taşımaktadır. Ayrıca mağdur, yıldırma sonucunda işten istifa etmesi veya çıkarılması

durumunda, sahip olduğu düzenli gelirden de yoksun kalmış olmaktadır (Tınaz, 2006:155).

Yıldırma arttıkça ve zamanla üçüncü aşamaya geçilir ve bunun sonucunda kişide psikolojik rahatsızlıklar başlar. İşe uyumsuzluk, göreve geç kalma/gelmeme ve diğer çalışanlarla sürtüşmeler baş gösterir. Bu durum işten ayrılma ve intihara kadar gidebilir. Yıldırmanın; kişiye, örgüte ve tüm topluma yönelik çeşitli sonuçları olmaktadır. Bu sonuçlar kişiye psikolojik olarak sağlık ve insan hakları yönünden etkileri olurken, kuruma performans ve maliyet açısından etkide bulunmaktadır. Bu sonuçlar yıldırmanın yapıldığı koşullara göre değişebilmektedir. Çünkü Zapf vd. (1996) tarafından yıldırma faktörleri ile sosyal iş çevresi, sağlık sonuçları ve işin özellikleri arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kişisel sağlık açısından psikoloji literatüründe yıldırmanın kişinin psikolojinin bozulmasına bağlı birçok hastalığa (kronik sendromlar, Travma Sonrası Stres Bozukluğu (Post Traumatic Stres Disorder), Yaygın Anksiyete Bozukluğu gibi), depresyona, toplumsal dışlanma hissine ve hatta intihara kadar gidebildiği iddia edilmektedir (Groebninghoff ve Becker, 1996: 277; Akt. Ergener, 2008:20).

Yıldırmanın neden olduğu sosyal sonuçlara bakıldığında ise, mağdurun sosyal açıdan imaj ve itibarının hasar görmesinin önemli bir sorun olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca, mağdurun sürekli yaşadığı sıkıntılardan ve sağlık problemlerinden söz etmesi, çalışma arkadaşları tarafından sıkıcı olarak görülebilir. Bunun sonucunda ise, çalışma arkadaşları giderek mağdurdan uzaklaşma eğilimi gösterebilirler. Mağdur, çevresindeki kişiler tarafından başarısız bir çalışan olarak görülmeye başlar. Bu şekilde, iş yaşamında dışlanmış ve mesleki kimliğini kaybetmiş olan mağdur, sosyal çevre ve aile ortamında da değersiz birisi olarak görülebilir (Tınaz, 2006:157).

Psikoşiddetin örgüt çalışanlarına yansması ise, örgüt içinde dışlanma, taciz, cinsel taciz, istismar, kötü muamele, iletişimsel engeller, görev vermeme ya da kapasitesinin altında/üstünde işler verme, yasal haklarını engelleme, kendini büyük/ işgörenleri küçük görme, yanlış bilgilendirme, bilgileri aktarmama, işgöreni kendi çıkarına kullanma, küçük düşürme ve aşağılama şeklinde görülmektedir (Yaman, 2009:76).

Psikoşiddetin mağdur üzerindeki etkilerine yer verecek olursak, fiziksel, psikolojik ve sosyal etkiler olmak üzere özellikle üç ana başlıkta toplayabiliriz. Fiziksel etkilerinin; kronik uyku bozukluğu, kronik yorgunluk sendromu, aşırı kilo alma/aşırı kilo

verme/iştahsızlık, boyun ve sırt ağrısı, alerjik reaksiyonlar/kaşıntı ve döküntüler, taşikardi (kalp atışlarındaki ritim bozukluğu), ağız kuruluğu, başta sersemlik hissi, adale gerginliği/kramp nöbetleri, terleme/sıcak ya da soğuk basması, titreme ve seğirmeler, nefes almada zorluk, baş ağrısı/migren, tansiyon değişikliği, karın ağrısı, baş dönmesi, göğüs ağrısı, mide ağrısı/bulantısı, bağırsak yakınmaları, cilt kuruluğu, el ve ayaklarda yarıklar, organlarda hissizlik/karıncaalanma gibi çok geniş bir yelpazede dağılım gösterdiği söylenebilir (Yaman, 2009:77).

Gün (2009:81-95), yıldırmanın kişide sağlık sorunlarına yol açtığını, motivasyonunu etkilediğini ve zararlı alışkanlıklar edinmesine yol açtığını belirtmiştir.

1.1.7.2 Yıldırmanın Örgüt Açısından Sonuçları

Yıldırma, maruz kalan bireyi etkilediği kadar örgütleri de olumsuz etkilemektedir. Örgütün süreklendiği maliyetleri psikolojik ve ekonomik maliyetler olmak üzere iki bölümde inceleyebiliriz (Tınaz, 2006:160).

Psikolojik Maliyetler: Bireyler arasında anlaşmazlık ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, örgüt kültürü değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, saygı duygularında azalma, isteksizlik nedeni ile yaratıcılığın azalması olarak sıralanabilir.

Ekonomik Maliyetler: Hastalık izinlerinin artması, yetişmiş çalışanların isten ayrılması, gelen yeni çalışanların eklediği maliyet, eğitim etkinliklerinin maliyeti, performans düşüklüğü, iş kalitesinin düşmesi, tazminatlar, işsizlik maliyetleri, yasal işlem ve mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleridir.

Sonuç olarak yıldırma eylemlerinin yaşanması hem örgüt hem de çalışan açısından bir takım sonuçları doğurmaktadır. Dikmen (2005), tarafından araştırma sonucunda, işyeri zorbalığının Türkiye’de görülme sıklığı %48’dir. Kişinin mesleki becerilerinin küçük görülmesi, iş fazlalığı ve kişisel özelliklere yönelik saldırıların genel olarak kullanılan zorbalık yöntemleri olduğu görülmüştür. işyeri zorbalığının alt boyutlarının isten ayrılma ve kendi isini yapma isteği arasındaki ilişki incelendiğinde, kişinin mesleki becerilerinin küçük görülmesinin hem isten ayrılma hem de kendi isini yapma isteğini anlamlı düzeyde yordadığı ortaya çıkmıştır.

Özdemir ve Açıkgöz (2007) de yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanların, işyerine ve iş arkadaşlarına karşı azalan bir güven duygusuna sahip olduklarını, özsaygılarını giderek yitirmeye başladıklarını, işgününe yoğun bir stres altında başladıklarını, işe karşı kayıtsızlık içerisinde olduklarını ifade etmiştir.

Yıldırma olgusunun sadece mağdurları değil; aynı zamanda örgüt veya departman içerisinde yer alan diğer çalışanları da etkileyebilme durumunu da göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Quine, 1999; Vartia, 2003; Keashly ve Harve, 2005). Zapf (1999), yıldırma davranışlarına tanıklık eden çalışanların bu davranışlara tanıklık etmeyenlere göre daha yüksek seviyede stres düzeyi ve daha düşük seviyede iş tatminine sahip olduklarını belirtmiştir. Agervold ve Mikkelsen (2004) ise, yıldırmanın yoğun olduğu departmanlarda yer alan çalışanların diğer departman çalışanları ile karşılaştırıldığında daha yüksek seviyelerde ruhsal çöküntü ve tükenme hissi yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Özellikle, yıldırma davranışlarına maruz kalma nedeniyle fiziksel ve psikolojik anlamda ciddi sağlık problemleri yaşayan ve işinden ayrılmak durumunda kalan kişilerin fazla olması tanıklıkta bulunan diğer çalışanlar üzerinde oldukça etkilidir. Bu çalışanlar mağdurların işten ayrılmaları durumunda sıranın kendilerine gelebileceği ve işlerini kaybedebilecekleri korkusu ile “geride kalanlar sendromu” yaşayabilirler (Şentutan, 2005:85).

Gün (2009:95-107), yıldırmanın örgüt açısından sonuçlarını aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- Verimliliğin azalmasına neden olur.
- Kurumsallaşmanın önündeki en büyük engeldir.
- En büyük israf nedenidir.
- Sinerjiyi (görevdeşlik) yok eder.
- Personel kaybına neden olur.
- Rekabet yeteneğini engeller.
- Zaman ve işgücü kaybına neden olur.

1.1.7.3 Yıldırmanın Toplum Açısından Sonuçları

Yukarıda belirtilen açıklamalara göre yıldırma olgusunun toplumun geneline ekonomik anlamda önemli yük getirdiği söylenebilir. Bununla birlikte, bu olgunun varlığı sosyal yaşantıda da bozulmaları beraberinde getirebilmektedir. Bu bağlamda (WHO, 2003); yıldırma mağdurları, sosyal etkileşim kurmaktan uzaklaşma eğilimi gösterebilmekte ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi anlayışından uzaklaşabilmektedir. Toplumda fiziksel ve ruhsal açıdan rahatsızlık yaşayan birey sayısındaki artış da, yıldırmanın ortaya çıkardığı önemli bir toplumsal sonuç olarak değerlendirilebilir. Yıldırma mağdurlarının açtıkları davalar ise, toplum için hayati değer taşıyan adalet sistemine ek bir yük oluşturabilmektedir. Ayrıca yıldırma davranışlarına maruz kalmaya bağlı olarak mağdurlar, aile bireyleri ve arkadaşları ile kurdukları etkileşimlerde de sorunlar yaşayabilmektedir. İş yaşamında yıldırma davranışlarına maruz kalma nedeni ile ciddi sıkıntı ve rahatsızlıklar yaşayan kişi bu durumu aile ve arkadaş ilişkilerine de olumsuz yönde yansıtabilir. “Aile bağlarında kopmaların yaşanması, yaşanan ailevi sorunlarda daha az toleranslı davranma, işten ayrılma nedeniyle ekonomik sıkıntı yaşayan kişi ve aile sayılarında artış ve buna bağlı olarak ortaya çıkan çatışmalar ve çaresizlikler sonucundaki boşanmalar, ailelerin dağılması, yaşanan olaylardan kaynaklı oluşan üzüntü ve hüsrana, bu durumun çocuklar üzerinde yarattığı psikolojik tahribat ve kişiler arası sağlıklı ilişkilerin bozulması” bu kapsamda ele alınabilir (Tınaz, 2006:175).

Tablo 5. Mobbingin psikolojik ve ekonomik maliyetleri

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Ekonomik Maliyetler
BİREYLER	Stres Duygusal rahatsızlıklar Fiziksel rahatsızlıklar Kazalar Sakatlıklar Tecrit edilme Ayrılık acıları Mesleki kimlik kaybı Arkadaşlıkların kaybı İntihar/cinayet-	İlaçla ayakta tedavi Terapi masrafları Doktor faturaları Hastane faturaları Kaza masrafları Sigorta primleri Avukat ücretleri İşsizlik Kapasite altı çalıştırma İş arama Taşınma
AİLELER	Çaresiz kalma acısı Karmaşa ve çatışmalar Ayrılık ve/veya boşanma acısı Çocuklara etkileri	Ailenin gelir kaybı Ayrılma ve/veya boşanma masrafları Terapi masrafları
ÖRGÜTLER	Anlaşmazlıklar Hastalıklı örgüt kültürü Düşük moral Kısıtlanmış yaratıcılık	Hastalık izinlerinin artması Yüksek personel hareketinin maliyeti Düşük verim Düşük iş kalitesi Uzmanlık kaybı Çalışanlara ödenen tazminatlar İşsizlik maliyetleri Yasal işlem/dava masrafları Erken emeklilik Yüksek personel yönetim maliyetleri
TOPLUM/TOPLULUK	Mutsuz bireyler Politik kayıtsızlık	Sağlık masrafları Sigorta masrafları İşsizlik veya kapasite altı çalıştırmadan doğan vergi kayıpları Kamu yardım programlarına talebin artması Zihinsel sağlık programlarına talebin artması Malulen emeklilik taleplerinin artması

Kaynak: Gürler, (www.tdcif.org/kongre/k2007/ozet/065.doc, 12/04/2007).

1.2 Yönetim ve Yönetici

1.2.1 Yönetim ve Yönetici Kavramları

Yönetime ilişkin farklı tanımlamalar bulunmaktadır; bunun nedeni, yönetim bilimcilerin yönetim kavramını farklı açılardan ele almalarından kaynaklanmaktadır (Yarba, 2003:2).

Yönetim, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt içinde var olan insan ve madde kaynaklarını planlamak, organize etmek, yönlendirmek, eşgüdümlemek ve denetlemek sürecidir (Tanrıöğen, 1994:1).

Aydın (1994:70) ise yönetimin esasının, ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılması, insan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirilmesi eylemi olduğunu belirtmektedir.

Yönetimle ilgili yapılan tanımların ortak noktaları ise şöyledir:

- Kurumu saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma,
- İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma,
- Kurum çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir (Taymaz, 1997:17).

Drucker (1994:232), yönetimin görevinin insanları başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmak olduğunu belirtmektedir. Bunun sağlanabilmesi için de bilimsel yöntemlerle yetişmiş, teşkilatın yapı ve işleyişi konusunda bilgi ve beceri sahibi olan kişilerden oluşacak etkili bir yönetime gereksinim vardır.

Yönetim her şeyden önce bir iş ve faaliyet sürecidir. Örgütlerin içinde yer alan faaliyetleri yönetsel ve yönetsel olmayan faaliyetler olmak üzere iki kısım da incelemek mümkündür. Yönetsel faaliyetler özellikle yöneticiler tarafından yerine getirilen ve örgütlerin yaşama ve gelişmeleri için yakından ilgili olan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler Henry Fayol'dan bu yana bütün yönetim ve organizasyon konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, yöneltme ve denetim olarak 5 temel işleme ayrılarak incelenmiştir. Bu faaliyetler aynı zamanda yönetimin bir organı olarak

yöneticilerin fonksiyonlarını, yönetim sürecinin de safhalarını oluşturmaktadır (Dinçer, Fidan, 1997:21).

Yönetim, örgütleyici eylemleri ve bu eylemleri yürüten araçları adlandırmak için kullanılır. Klasik anlamda yönetimin temel görevi insanları ortak amaç ve değerler etrafında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve yeterli hale getirmektir. Yönetimin temel görevi bugün de aynıdır. Ancak, bu görevin taşıdığı anlam değişmiştir. İki binli yılların başında ortaya çıkan yönetime ilişkin yeni değerler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Yönetimin görevi insanları ortak performans gösterebilir duruma getirmek, güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını önemli olmaktan çıkarmaktır.
- Her teşebbüs ortak amaçlara ve paylaşılan değerlere bağlılık gerektirir. Kurumun misyonu, ortak bir görüşü sağlayacak kadar açık ve büyük olmalıdır.
- Kuruma varlık kazandıran amaçlar açık olmalı, herkesçe bilinmeli ve sürekli olarak yeniden doğrulanmalıdır.

Temel girdisi insan olan eğitim örgütlerinin kendine özgü yönleri ve bilgi toplumuna geçişin yaşandığı günümüzde nitelikli insana olan gereksinimin her geçen gün hızla artması, eğitim örgütlerini ve bu örgütlerin yönetimlerinin önemini de her geçen gün arttırmaktadır (Yarba, 2003:3).

Eren'e (1991:53) göre, eğitim sisteminde, sisteme giren madde ve insan kaynaklarının en uygun şekilde kullanılması gerekir. Bu durum ise örgütleri politikalar, amaçlar, plânlar doğrultusunda etkili ve verimli olarak yönetmekten sorumlu olan eğitim yöneticilerinin varlığına ve başarısına bağlıdır.

Eğitim sisteminin amaçları arasında bireyleri bir üst öğrenim kurumuna, hayata ve ülkenin ihtiyaç duyduğu ekonomik etkinliklere hazırlamak vardır. Eğitim kurumlarının temeli ve uygulama yeri olan okullar, bu amaçların gerçekleştirildiği birkaç yerden birisidir (Keleş, 2006:15).

Eğitim örgütlerinin temelini okullar oluşturur (Açıkgöz, 1994:14) ve okullar da eğitimin temel hedefi olan davranış değiştirme sürecinin gerçekleştiği biçimsel ve özel çevrelerdir (Demirtaş, 1999:16). Başaran (1998:11)'a göre de okullar, hizmet üreten

eğitim örgütleridir; okullar, insanların eğitilmek için başkalarıyla iliksiye geçmesi ve toplumda eğitim için iliksiler dokusunun oluşması ile ortaya çıkmıştır.

Okullar ve eğitim sistemleri de birer sosyal sistemdir. Böyle sistemlerin sosyo psikolojik temelleri, üyelerin rol davranışları, bu davranışları tanımlayan ve yaptırın normları, bu normların dayalı olduğu değerleri vardır. Her örgüt gibi eğitim örgütü de bir roller sistemidir ve yine her örgütün olduğu gibi okulunda kendine ait bir yapısı ve yönetimi vardır (Demirbolat, 1997:142).

Eğitim sisteminin en önemli basamağı ise ilköğretim okullarıdır. İlköğretim okulu; her Türk çocuğunun iyi birer yurttaş olabilmesi için; gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazanmasını, milli ahlak anlayışına uygun olarak yetişmesini, ilgi, istidat ve yetenekleri doğrultusunda hayata ve bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlayan eğitim örgütleridir (Erdoğan, 2000:10).

İlköğretim kurumları yönetmeliğinde yer alan ifadeleriyle okul müdürü; kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün islerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur (Kocaoluk, 2002:296).

Yönetici, bir zaman dilimi içinde ve değişen çevre koşulları altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişidir (Erdoğan, 2000:33).

Yönetici işletmede mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanma ve insanları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırma görev ve sorumluluğunda olan kişidir. Yönetici, genel olarak bir iş ve işletmenin veya bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten kişi olarak bilinmektedir. Yöneticiyi aynı zamanda kar ve zarar riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini bulan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kişi olarak da tanımlamak mümkündür.

Yönetici, emrindeki insanları çalıştıran hangi işin nasıl yapılacağını söyleyen, işletmenin amaçlarını belirleyen işlerin yürümesi için planlar yapan, bunları denetleyen, sorunlar olduğu takdirde bunları çözen işletmenin sahip olduğu çeşitli kaynakları amaçlarına ulaşmak için çeşitli alanlara dağıtıp uyumlu hale getiren kimsedir. Yönetici başta bulunan, işin sahibi veya bir bölümün amiri konumunda olan kişidir (Hatiboğlu, 1993:1).

Okulun, yalnızca öğrencilerin değil, aynı zamanda toplumun da okulu olduğu hakkındaki düşünceler, okul müdürüne yeni özellikler getirmiştir. Okul, eskinin okulları gibi, dört duvar arasında etkinlik gösteren bir kurum değildir. Okullarda eylemleri başlatıp sürdürmek ve devam ettirmek birinci derecede okul yöneticisinin sorumluluk alanındadır (Akçay, 2003:157). Buna bağlı olarak, okulun belirlenmiş amaçlarına ulaşması ve bu amaçlara dayalı olarak yönetilmesinde anahtar konumunda olan kişinin okul müdürü olduğunu göstermektedir (Köycü, 2004:234). Çağdaş anlamda okulun çevrenin eğitim merkezi olması, okul yöneticisinden kimi etkin davranışları göstermesini beklemektedir (Binbaşoğlu, 1998:126).

Bir yöneticinin görev insanları değiştirmek değildir. Görevi, daha çok, kişilerde bulunan gücün sağlıklı olmanın ve hırsın ortaya çıkarılmasını sağlamak, bütün başarı kapasitesini ikiye üçe katlamaya çalışmaktır. İyi bir yöneticinin özellikleri planlama, akılcı kararlar verme ve iletişim becerilerini içerir. Ama bunlardan daha önemlisi, etkili bir yönetim insanlara karşı nasıl bir tutum alındığına, yani kendine ve başkalarına saygı duymaya bağlıdır. Yöneticinin işyerinde sergilediği tutum ve değerler, orada çalışan insanların verimini etkilemektedir. Kendine ve diğer insanların değerine inanması, herkesin kendini yenilikçi hissettiği ve sürecin bir parçası gibi gördüğü olumlu ve verimli bir ortam oluşturur (Gümüş, 1999:371).

Başarılı yönetici, bilimsel sistemleri yaratan ve iyi isleten yöneticidir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Aslında örgüt bir yapıdır. Yönetimin tümü ise, bu yapıyı isleten bir süreçtir (Bursalıoğlu, 2002:4-15).

1.2.2 Okul Yöneticilerinin Özellikleri

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan yöneticilerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir (Balcı, 1993:23). Bu bağlamda okul müdürlüğüne atanacak olan kişilerde bir takım kişisel özellikler aranmakta ve bu özellikler 2504 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan “Okul-Kurum Müdürünün İş Tanımına İlişkin Yönetmelik”te detaylı bir şekilde belirtilmiştir. Bu kişisel özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Türkçeyi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilmek.
2. Misyon ve vizyon sahibi olmak.
3. Temsil yeteneğine sahip olmak.
4. Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip olmak.
5. Sevk ve idare yeteneğine sahip olmak.
6. Dinamik olmak.
7. Ekip çalışması anlayışına önem vermek.
8. Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek.
9. İyi insan ilişkileri kurabilmek.
10. Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olmak.
11. Objektif değerlendirmeler yapabilmek.
12. Problem çözebilmek.
13. Muhasebe- mukayese becerisine sahip olmak.
14. Kendisi ile barışık, eleştiriye açık olmak.
15. Astları ile uyumlu çalışabilmek.

16. Yeniliklere açık olmak ve kendini sürekli geliştirebilmek.
17. Yetişkin psikolojisini bilmek ve buna göre davranmak .
18. Bakanlığın il, ilçe yönetiminin teşkilat yapısı ile çalışma sistemini iyi bilmek.
19. Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili, tecrübeli, ve yönetim bilgisine sahip olmak .

Şişman ve Turan (2004:126), etkili okul yöneticisi ile ilgili özellikleri şu şekilde toplamışlardır:

1. Okulun vizyon ve amaçlarının paylaşılmasına öncülük eder.
2. Öğretmen ve öğrenciler hakkında yüksek beklentilere sahiptir.
3. Eğitim öğretimle ilgili konularda okul toplumunun üyelerine liderlik yapar.
4. Eğitim-öğretim sürecini değerlendirir.
5. Okul programının değerlendirilmesine ve geliştirilmesine öncülük eder.
6. Öğretmen ve öğrencilerden başarılı olmalarını bekler.
7. Okulda her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlar
8. Okulun her yerinde görünür ve sınıfları ziyaret eder.
9. Okulda iyi bir çalışma ve öğrenme ortamının oluşmasına öncülük eder.
10. Okulda zamanının çoğunu eğitim öğretimle ilgili işlere ayırır.
11. Okulda zamanın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.
12. Öğretmenlerin mesleki yönden geliştirilmesine dönük etkinlikler düzenler.
13. Çevrenin ve velilerin okula destek ve katılımını sağlar.
14. Okulda güçlü bir okul kültürü, olumlu bir iklim oluşturulmasına öncülük eder.
15. Okulda iyi bir davranış ve rol modelidir.

Yönetim ve örgüt kuramlarında meydana gelen değişimler, eğitim kurumlarındaki pek çok geleneksel uygulamanın sonunu getirmiştir. Günümüz eğitim örgütlerinin başarılı olabilmesi için de sürekli olarak kendisini ve yapısını değişen koşullara uyumlu bir sekile getirebilmesine ve bu örgütü her yönüyle isletecek olan yöneticilerin niteliklerine bağlıdır. Bu nedenle okul yöneticileri, değişen koşullara uyum sağlayacak bilgi donanımına sahip olmalı, öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmeli ve okulun verimliliğini artırmaya yönelik yönetim biçimleri uygulamalıdır. Nitekim, okul müdürlerinin geleneksel yönetim anlayışı ile okullarını yönetebilmeleri ve çağa uydurabilmeleri oldukça güç görünmektedir. Bu yüzden, okul müdürleri, yeni bilimsel gelenekler doğrultusunda eğitim öğretimi, yeni yaklaşımlar doğrultusunda yönetimi, yeni değerler doğrultusunda da okul kültürünü değiştirebilmeli; çağdaş okul anlayışının gerektirdiği tüm yenilikleri takip etmeli ve yeni yönetim yaklaşımlarını yakından takip ederek okulu için en uygun yönetim tarzını benimsemelidir (Aydın, 2002:4).

Örgütlerde çok değişik yönetim biçimleri uygulanmaktadır. Yönetim biçimlerinin böyle farklılaşma nedeni, yöneticinin yönetim anlayışı ile ilgilidir. Yöneticinin yönetim anlayışı ise, onun eğitimi, kültürü, değerleri vb. ile oluşur. Buna göre, yöneticilerimizin çevresel koşulları algılama biçimi, onların yönetim felsefelerini etkilemekte, farklı yönetim biçimlerinin ve dolayısıyla farklı örgütsel yapıların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yönetim biçimi, örgütte en üst basamaktan en alt basamağa kadar görev alan yöneticilerin yönetim görüşlerine göre farklılık gösterir. Bu farklılığın bir boyutunu yöneticinin kendisi oluştururken, diğer boyutunu yönetmekle sorumlu olduğu bölümdeki görevler ve işgörenler oluşturur. Bir yöneticinin yönetim biçimi, işgörenleri güdülemek, yetkilerini kullanmak için takındığı tutumun örgüte ya da işgörene yönelik olmasına göre nitelik kazanır (Özcan, 1996:23).

Hızla değişen dünyada ve sürekli olarak gelişen bilgi ortamında, okul müdürlerinin geleneksel yönetim anlayışları ile okulları yönetmeleri ve çağın gereklerini karşılayabilmeleri oldukça güç görünmektedir. Bu yüzden okul yöneticileri okulları değişen koşullara uyum sağlayacak bilgi donanımına sahip olmalı, öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmeli ve okulun verimliliğini artırmaya dönük çalışmalar yapmalıdır. Kısaca, eğitim sistemi, toplumun diğer alanlarını da etkileyen gelişme ve değişimlerden bağımsız düşünülemez. Bu yönü ile artık eğitim örgütlerinin

klasik yönetim anlayışı ile bilgi çağındaki teknolojik gelişmelerin gereklerini yerine getirmeleri ve toplumun beklediği nitelikli insan gücünü yetiştirebilmeleri olanaklı değildir. Kurumların yapısını ve işleyişini etkileyen yeni düşünce ve yaklaşımlar izlenmesi ve sisteme uyarlanması örgüt yöneticilerinin öncelikli görevleri arasında yer almaktadır (Tekeli, 2005:7).

1.2.3 Yönetim Biçimleri

1.2.3.1 Otokratik Yönetim Tarzı

Otoriter yönetim biçiminde, yöneticinin ilgisi mal ya da hizmet üretimi ve verimlilik üzerinde toplanmıştır. Otoriter yönetici, insandan çok göreve yani işe önem veren bir yargıya sahiptir. Yöneticinin istediği, insanın azami ölçüde üretimde bulunmasıdır. Bu yönetim anlayışına göre, “insanı kendi başına bırakırsan, bir iş yapmaz, insana iyi davranmak istismara yol açar, insan ancak sert bir otoriteye dayalı yönetimde etkili ve verimli kılınabilir. Zira insan doğuştan tembeldir ve insan ancak otoriter biçimde yönetildiği zaman yararlı olabilir” düşüncesi vardır (Aytürk, 1999:24). Otoriter yöneticiler astlarına genellikle, değişik şekillerde korkutma politikası uygulayarak, baskı ve cezalandırma yolunu deneyerek ve gerekirse zor kullanarak çalıştıran yöneticilerdir. Bu tip yöneticilerin en büyük silahı ise disiplin yöntemleridir.

Otoriter yönetici, işyerindeki koşulları işletmenin amaçlarına azami düzeyde ulaşmak üzere düzenleyen ancak bu düzenlemede insanın arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak ve onu işyerinde mutlu kılacak hiçbir önleme başvurmeyen yöneticilerdir (Erdoğan, 2000:36). Bu tarzı benimseyen bir yönetici, insana bir hiç gözü ile bakan ve onu bir makine bir araç gibi gören bir değer yargısına sahiptir.

Otoriter yöneticiler, kişilik yapıları itibarıyla, sert yaradılışlı, katı görüşlü tiplerdir. Bu tip yöneticiler karar verme aşamasında astların görüş ve önerilerinin alınmasına gerek olmadığını çünkü kendi kararlarının her zaman için en doğru karar olduğu yargısına sahiptirler.

Otoriter yöneticileri iki açıdan değerlendirilebilir. Bazı otoriter yöneticiler katı ve sert olmakla birlikte bilgili, becerikli, dürüst ve çalışkan birer kişi olabilirler. Bu tip yöneticiler, işletme için yararlı olabilir. Bazıları ise, bilgisiz ve beceriksiz kişilerdir. Kendi eksik yönlerini gizlemek ve bilgisizliklerini örtbas etmek için otoriter, yanına

yaklaşılmalı bir yönetici olması gerektiği yargısı ile hareket ederler. Bunlar yönetici tipleri içinde en zararlı olan tiplerdir. Bu tip yöneticiler kendi amaçlarına ulaşmak için her yolu meşru sayarlar ve bunları denemekten geri kalmazlar. Bu tip yöneticilere genellikle “goril tipi yönetici” de denilmektedir (Aytürk, 1999:25).

Otokratik lider, karar alma erk ve yetkisine sahip tek kişidir. Astların hiçbir şekilde karar alma sürecine katılmaları söz konusu değildir. Lider herhangi bir konuda itiraz kabul etmediği gibi, tartışma yanlısı da değildir. Bu tür bir lider kendi basına düşünür; karar verirken astlarının üstlendiği rol ise söylenenleri sorgusuz, sualsiz yapmaktır. “Neyin yapılmasının veya yapılmamasının en iyi olacağını sadece lider bilir.” varsayımı yetkeci liderliğin ardında yatan temel düşüncedir (Razi, 2003:52).

Geleneksel süreçler hiçbir değer yaratmayan, sadece elemanların süreci istismar etmemelerini sağlayan kontrol ve denetim adımları ile doludur. Organizasyonun yapısını geleneksel süreçler belirlediğinde, her şeyden önce görev gelecektir. Bundan sonra genelde talimat veren bir davranış gösterirler. Karar verme, yönetme erki liderlerde toplandıkça örgüt bir araç olma niteliğini kaybetmektedir (Tosun, 1992:20).

Alan yazındaki yaklaşımlar dikkate alındığında, otoriter yönetici, işyerindeki koşulları işletmenin amaçlarına azami düzeyde ulaşmak üzere düzenleyen ancak bu düzenlemede insanın arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak ve onu işyerinde mutlu kılacak hiçbir önleme başvurmeyen yöneticiler olarak nitelendirilirler (Erdoğan, 2000:36). Bu tarzı benimseyen bir yönetici, insana bir hiç gözü ile bakan ve onu bir makine bir araç gibi gören bir değer yargısına sahiptir.

Otokratik yönetim, çalışanların bilgisiz, bilinçsiz, güçsüz ve örgütsüz olduğu kurumlarda ve toplumlarda uygulanabilir ve etkili de olabilir. Ancak günümüzün modern, demokratik, örgütlü, bilinçli ve en önemlisi de bilgili insanların oluşturduğu topluluklarda bu tip yönetimi uygulamak ve bu tip değer yargısına sahip olan bir yöneticiyi işin başında tutmak başarılı olmanın en büyük engelidir.

Diğer taraftan Yaman (2007), psikoşiddet sarmalında mağdurların bilişsel süreçlerinin bu olaylara odaklandığını, kaygı, panik, saldırgan bir ruh hâli, duyarsızlaşma, sürekli tetikte olma durumu yaşadıklarına vurgu yapmaktadır. Aydoğdu (2008), tarafından yapılan bir araştırmada ise okulların aşırı otoriter yerler olduğu, öğretmenlerin kendilerini mekanikleşmiş olarak hissettikleri, öğretmenlerin kendilerini baskı ve disiplin altında gördükleri, okul yöneticisinin aşırı otoriter ve kaba olduğu gibi birtakım benzer bulgular tartışılmıştır (Akt. Yaman, 2010b:564-565).

1.2.3.2 Serbestçi (Liberal-Başıboş) Yönetim Tarzı

“Bırakınız yapsınlar” görüşüne dayanan serbestçi yönetim tarzı, işe ve işgörenlere fazla önem vermemesiyle dikkat çeker. Bu yönetim biçiminin ana politikası, iş sorunlarına ve çalışanlara karışmamaktır. Kişiye bir kez, ne yapacağı söylendikten sonra, işin nasıl yapılacağı kendisine bırakılır. Ast görevini istediği gibi yapar. Yönetici ise müdahalede bulunmaz (Aytürk, 1999:26). Çünkü yönetici, “insan kendisine karışılmadığı zaman en iyisini yapar” değer anlayışına sahiptir.

Liberal yöneticilerin işe ve insana karşı ilgisizliği kendi bilgisizliği ve yeteneksizliğinin bir sonucudur. Bu tip yöneticiler “ne ben birisine bir şey vereyim, ne de başkası benden bir şey istesin” değer yargısına sahiptirler. Bu nedenle yönetici çevresine karşı vurdumduymaz bir tavır içinde, ne işle nede başka şeylerle ilgilenerek, sadece odasında oturmakta, sorulan sorulara kısa cevaplar vermekte, sorumluluk almamakta sadece yönetici rolünü oynamaktadırlar.

“Güvercin Tipi” olarak adlandırılan bu yöneticiler, genellikle “gelen ağız, giden paşam” veya “bana dokunmayan yılan bin yaşasın” yargısına sahiptirler. Bunlar yönetimde “kaçma – karışma – çalışma” politikası uygulayan yöneticilerdir. Bu tip yöneticiler yönetici demek de yanlış olur. Bunlar şeklen yöneticidirler Bu tip yöneticilerden, ne kuruluşa, ne topluma ve ne de çalışanlara yarar gelir (Aytürk, 1999: 27).

Özellikle, klasik kuruluşlarda bu tip yöneticiler, uyguladıkları bu politikalar sayesinde uzun süre yönetimde kalmayı başarabilirler. Bu nedenle iyi yerlerde ve belli üst mevkilerde bu tip yöneticilere sıkça rastlamak mümkündür.

Bölüm, birim ya da örgütler kendi amaçlarını kendileri koyarlar, kendi sorunlarını çözmek için uğraşırlar; yönetici kendisine başvurulduğunda görüşlerini söyleyen, gerekirse kaynak kişileri, diğer araç gereçleri sağlayan kişidir (Başaran, 1982:98). Bu tür yönetim anlayışı ne örgütün iş, üretim, ve hizmet alanlarında izlediği hedeflere ne de örgüt içi insancıl ilişkilerin iyileştirilmesine ve korunmasına önem vermektedir. Örgüt içi sorunlardan, kişisel ve duygusal davranışlara karışmaktan uzak durmak bu yönetim biçiminin özelliğidir. Başboş yönetimde isgörenler dışarıdan bakanlar için çalışıyormuş gibi görünür; oysa örgütün amaçlarına isgörenlerin katkısı yok denecek derecede azdır (Özcan, 1996:32). Böyle bir yönetim, örgütün amaçlarını çok düşük düzeyde gerçekleştirebilir (Başaran, 1982:99).

Başboş yönetim, örgütün yetke yapısında en üst makamda oturan kişinin yetkesini kullanmamasından ortaya çıkar. Yetke kullanmama, değişik nedenlerden dolayı ortaya çıkar. Örgüte yabancılaşma, küsme; yetke kullanmaktan çekinme, korkma; yönetimde yetersizlik; yetke kullanmaya gerek görmeme ya da inanmama bunlardandır (Başaran, 2004:123).

1.2.3.3 Demokratik Yönetim Tarzı

Demokratik yönetim tarzı, bilgi ve görüş alışverişlerinin müsaade edildiği, katımlı bir yönetim biçimidir. Bu tip yönetim biçiminde yöneticinin asıl işi koordine etmektir (Aytürk, 1999:28). Böyle bir yönetici astlarına güvenir ve onlara yetkilerini devredebilir. Astlar ise onun yokluğunda kendisiyle birlikte bulunduğu zamandan farksız bir şekilde çalışmaya devam ederler.

Demokratik yönetim biçiminde astların kuruluşun hizmet ya da üretim hedeflerine, birbirleriyle işbirliği ve dayanışma halinde, olumlu ve yapıcı yönde katkıda bulunduğu görülmektedir. Bu tip yönetim biçimini belirten karakter, ekip çalışması ve ekip ruhudur. Bu nedenle bu tip yönetim biçimine aynı zamanda “Katımlı Yönetim Biçimi”de denilmektedir. Demokratik yönetim biçiminde insana ve işe verilen önem en yüksek düzeydedir. Bu ise verimliliğin yükselmesine neden olmaktadır. Kuruluş içinde karşılıklı güven ve işbirliği, ortak çaba ve yönetime katılma gerçekleşmektedir. Bu yüzden katımlı yönetim biçimine “Aslan Tipi Yönetim” olarak da nitelendirilebilir (Aytürk, 1999:28).

Bu yönetim biçiminde kararlar çoğunlukla, astların görüş ve önerileriyle, çalışanların desteğiyle, katımlı biçimde alınmakta ve astlar tarafından gönülden benimsenerek etkinlikle uygulanmaktadır. Demokratik yönetim biçiminde yönetici bir rehber ve daha çok bir koordinatördür. Yönetici grup çabasını kontrol eden ve koordine eden bir kişidir.

1.3 İlgili Araştırmalar

Bu bölümde Türkiye’de yapılmış olan çeşitli araştırmalara yer verilmiştir. Burada yer verilen araştırmalar seçilirken konunun temel kavramlarını işleyen, bu araştırmanın oluşmasında katkı sağlayan, güncel ve akademik alanlarda yayınlanmış araştırmalar olmalarına dikkat edilmiştir.

Yüçetürk (2002), yaptığı teorik çalışmalarda; mobbing sürecini, boyutlarını ve aşamalarını belirleyerek mobbing eylemine yol açan yönetsel ve örgütsel faktörlerin neler olduğunu ve mobbing sürecinin engellenmesi için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler vermektedir.

Tutar (2004), çalışmasında mobbing, mobbinge yatkın kişilik özellikleri, mobbingin türleri ve mobbinge başa çıkma yolları hakkında teorik bilgiler vermektedir. Baykal (2005), Türkiye’de Kanuni devrinden günümüze mobbing olgusunu araştırmıştır. Çobanoğlu (2005), mobbingin nedenleri ve önlenmesi için neler yapılması gerektiğine ilişkin bilgiler vermektedir. Tınaz (2006) ise, mobbingi, mobbing sürecini, mobbingi etkileyen kişilik özelliklerini ve mobbing sonuçlarını irdelemektedir.

Bilgel ve arkadaşları (2004), tarafından Bursa ilinde sağlık ve eğitim sektörleri ile emniyet teşkilatında beyaz yakalı çalışanları üzerinde bir alan araştırması yapılmıştır. Bu çalışmada, çalışanların %55’i mobbinge maruz kaldığı ortaya çıkmıştır. Sağlık sektörü çalışanlarının en çok risk altında olduğu saptanmıştır. Gençlerin, idari görevi olanların ve bekarların daha çok mobbing mağduru olduğu belirlenmiştir. Mobbing davranışını uygulayanların erkekler, amir veya kıdemli kişiler olduğu, kadın çalışanların daha çok kadınlar tarafından mobbinge maruz kaldığı saptanmıştır.

Yüçetürk ve Öke (2005), çalışmalarında mobbing ve bullying kavramlarının yasal yönünü dünyada ve Avrupa’da yapılan araştırmaları karşılaştırarak incelemektedir (Yüçetürk ve Öke, 2005: 60- 71).

Yüçetürk (2005), mobbing olgusunu kavramsal olarak incelemiş ve mobbingin iş yaşam kalitesine ve örgütsel verimliliğe etkisi üzerine bir örnek olay çalışması yapmıştır. Çalışmada, mobbingin iş yaşam kalitesini ve verimliliği olumsuz etkilediği, üst yönetimin mobbing sürecinde yer aldığı ve mobbingin önemli bir yönetim sorunu olduğu ifade edilmektedir.

Çalışkan (2005), turizm işletmelerinde çalışanlara yönelik araştırmasında mobbing davranışları ile iş tatmini arasında negatif, işte kalma niyeti arasında ise pozitif bir korelasyon bulmuştur.

Diğer bir çalışmada Ertürk (2005), araştırma kapsamında ilköğretim okulu öğretmenleri arasında, 53 yaş ve üzeri grubun daha çok yıldırma davranışlarına maruz kaldığı ve yıldırma eylemlerinin %60’ının yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştiğini tespit etmiştir. Çobanoğlu (2005:144-145) ise okul yöneticilerinin genç, açık fikirli ve medenî cesarete sahip öğretmenleri yıldırıldıklarını, ayrıca öğrencileri tarafından uygulanan yıldırma eylemleri nedeni ile meslekten ayrılan öğretmenlere rastlandığını belirtmiştir.

Farklı sektörlerdeki 540 çalışanla gerçekleştirilen bir çalışmada Dikmen (2005), işyerindeki psikoşiddeti uygulanan ölçme aracıyla dört boyutta incelemiştir. Araştırmada psikoşiddetin; “mesleki becerileri küçümseme”, sözlü ve fiziksel şiddet” ve “fazla iş yükleme” boyutlarının daha çok yöneticiler tarafından; “kişisel özelliklere saldırı boyutunun ise meslektaşlar tarafından uygulandığı bulunmuştur (Akt. Yaman, 2009:9).

Tan (2005), tarafından yapılan yüksek lisans tezinde psikoşiddet kavramının tanımı, psikoşiddet davranışlarının süreci ve etkileri ele alınmış,son bölümde ise yurtdışında yaşanmış örnek olaylar, gelişmeleri ve sonuçlarıyla değerlendirilmiştir (Akt. Yaman, 2009:10).

Kutlu (2006), internet üzerinde oluşturduğu web sitesinden çalışanlara yönelik araştırmasında mobbing davranışları ve tükenme sendromu arasında pozitif bir korelasyon bulmuştur. Araştırmada, mobbingin boyutları ile tükenmişlik boyutlarından olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü güçlü bir korelasyon düzeyi olduğu, kişisel başarı ile mobbing boyutları arasında negatif bir ilişki olduğu, saptanmıştır.

Kök (2006), kamu ve özel sektörde hizmet veren banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, iş yaşamında mobbingin nasıl bir profil sergilediğini, sürece katkı sağlayan özelliklerin neler olduğunu ve mobbingin hangi sonuçları doğurduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırmada, mobbingin ortaya çıkmasında potansiyel olarak etkili görülen nedenlerin sırasıyla örgütsel faktörler, toplumsal faktörler, mağdurun kişilik özellikleri ve son olarak mobbing uygulayıcısının kişilik özellikleri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada, Avrupa araştırmalarının aksine, kamu sektöründen daha çok özel sektörde mobbing davranışlarının olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak, Türkiye’de özel sektörde kapitalist zihniyetli toplumsal faktörlerin mobbing davranışlarına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha çok mobbinge maruz kaldığı ifade edilmektedir (Kök, 2006: 161-170).

Kılıç (2006), sanayi sektöründe yaşanan mobbing uygulamalarını örnek olaylarla açıklamış ve mobbingin kişisel etkileri ile toplumsal ve örgütsel maliyetlerinin neler olduğunu incelemiştir.

Gökçe (2006), resmi ve özel okullardaki öğretmen ve yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada; kadın öğretmenlerin daha çok iletişim, sosyal ve mesleki konulara yönelik mobbing davranışlarına, erkek öğretmenlerin ise kişisel ve şiddet içerikli mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını, öğretmenlerin yöneticilere ve kadınların da erkeklere göre daha fazla mobbing davranışlarına maruz kaldığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, araştırmada, mobbingin boyutlarını oluşturan; mağdurdan kaynaklanan nedenler, kişisel nedenler, iletişime yönelik nedenler ve psikolojik nedenler mobbingin alt boyutlarından kişisel nedenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada mobbinge mücadele etme yöntemlerinden; çalışanların bağlılığı devam ettirtme ve gözardı etme stratejilerini kullandıkları ortaya çıkarılmıştır.

Akça ve İrmış (2006), üniversite öğrencilerinin mobbing davranışlarını algılamaları üzerine yaptıkları çalışmada, öğrencilerin birbirlerine uyguladıkları mobbingden ziyade öğretim üyelerinin öğrencilere mobbing uyguladıkları görüşünde olduklarını saptamışlardır. Araştırmada ayrıca mobbingle hiçbir şekilde karşılaşmamış olanların öğrenimleriyle ilgili yüksek tatmin düzeyine sahip oldukları, mobbinge maruz kalanların ise düşük tatmin düzeyine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Akça ve İrmış 2006:181-189).

Aktop (2006), Anadolu Üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarına yönelik araştırmasında mobbingin alt boyutlarından sosyal ilişkiler ile itibara yönelik saldırı niteliğindeki davranışlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ve unvan değişkeni ile öğretim elemanlarının mobbingden etkilenme düzeyi arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Araştırmada Anadolu Üniversitesinde mobbingin yoğun olarak yaşanmadığı ve öğretim elemanlarının fakülte içerisindeki olumsuz davranışları kendilerine uygulanan mobbing davranışları olarak görmedikleri sonucuna ulaşmıştır.

Tanoğlu (2006), bir akademik kurumda gerçekleştirdiği araştırmasında mobbingin uygulanma düzeyini %15,8 olarak saptamıştır. Cinsiyetler açısından istatistiki açıdan bir farklılık bulunmamıştır. Mobbingin diğer nedenlerinin olarak özgüven eksikliği ve mobbing uygulayıcısının kişilik bozukluğu olduğu saptanmıştır. Mobbing sonrasında mağdurlarda, stres, depresyon gibi psikolojik rahatsızlıklar başağrısı ve mide problemleri gibi fiziksel rahatsızlıkların olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2006), KKTC’de sağlık sektöründe görevli Türk kökenli ve KKTC kökenli çalışanların, kültürel farklılığa dayalı kimlik algılamalarından kaynaklanan nedenlere bağlı olarak mobbinge uğrayıp uğramadıklarını araştırmışlardır. Araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda kimliğe yönelik algılama ile mobbing davranışlarını algılama arasında istatistiksel açıdan pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, kimlik farklılığına yönelik mobbing davranışları ile çalışanların kendilerini ait hissettikleri yere (Türkiye ve KKTC) göre de bir farklılığın olduğu görülmüştür. (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006:171-179).

Ertürk (2006), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin, okulda maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin düzeyi, özellikleri ve kimler tarafından

uygulandığını saptamak amacıyla araştırma yapmıştır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve 37 okul yöneticilerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinde, gruplar arasında en çok farkın gözetildiği değişkenler; cinsiyet, görev ve yaştır. Bu değişkenlerden ortaya çıkan sonuçlardan, erkeklerin kadınlara göre, okul yöneticilerinin öğretmenlere göre ve araştırma kapsamında en üst yaş grubu olan 53 yaş ve üzeri grubun diğer yaş gruplarına göre daha çok yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları saptanmıştır. İlköğretim okullarında meydana gelen yıldırma eylemlerinin dörtte üçü erkekler tarafından uygulanmaktadır. Meydana gelen eylemlerin %60'a yakın bir oranı, üst statüye sahip bir çalışan tarafından kendi emrinde çalışan birine yönelik (aşağı doğru yıldırma) olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra yıldırma eylemlerine başvurma sıklığı, ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin kıdemlerinin artışı ile düz orantılı olduğu saptanmıştır.

Şanlıurfa ili ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde Sağlam (2006), tarafından yapılan araştırmada ise ilköğretim okullarında öğretmenlerin en sık karşılaştıkları yıldırma saldırılarının: Konuşmanın kesilmesi, bağırlama, azarlanma, çaba ve başarının haksız şekilde değerlendirilmesi, başarının olduğundan az gösterilmesi, yeteneklere uymayan işler ve görevler verilerek kişiyi başarısız duruma düşürme, önemli görevler vermeme, söz konusu kişiyi dışlama, onunla konuşmak istememe, konuşanlara baskı yapma ve ona karşı kışkırtma olduğu saptanmıştır. Ayrıca görüşülen öğretmenlerin %48'i bu saldırıların yöneticiler tarafından gerçekleştirildiğini, % 45'i ise hem yönetici hem de öğretmenler tarafından gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Güler (2006), ilköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilere göre, öğretmenler ve yöneticiler arasında bazen ve nadiren sorun yaşandığı bununla birlikte öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konular, görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterirken; cinsiyet, öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır.

Çakır (2006), tarafından işyerindeki psikoşiddetin işten ayrılmalara etkisi üzerine yapılan araştırmada çıkan sonuçlar ise psikoşiddet davranışlarına maruz kalanların iş tamininin azalması, işe ve örgüte bakış açılarının olumsuz yönde değişmesi, yönetici ve çalışma arkadaşlarına güvenlerinin azalması, çalışma arkadaşları ile iletişimlerinin

olumsuz yönde değişmesi ve çatışma yönetimi yetkinliklerinin artmasıdır.(Akt. Yaman, 2009:9).

Çiçek'in (2006), Şanlıurfa il merkezindeki 21 ilköğretim okulundan 58 öğretmenle yapmış olduğu araştırma bulgularına göre öğretmenlerin %48'i psikoşiddet saldırılarının yöneticiler tarafından gerçekleştirildiğini, %45'i ise hem yönetici hem de öğretmenler tarafından gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir (Akt. Yaman, 2009:9).

Kocaoğlu (2007), tarafından yapılan yüksek lisans tezinde mobbing davranışlarına maruz kalan çalışanların motivasyonlarının olumsuz etkilendiği, mobbing davranışlarına maruz kalmada yaş ve cinsiyet farkı olmaksızın tüm çalışanların mobbingden etkilendiğini belirtmişlerdir.

Bir diğer araştırma ise Aydın ilinde alışveriş merkezlerinde yıldırma konusunda araştırma yapılmıştır. Ankete katılan 300 kişiden 61'i yıldırma mağduru olduklarını, fizyolojik, psikolojik ve sosyal birçok sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir (Özdemir ve Açıkgöz, 2007:915).

Diğer bir araştırma banka, otomotiv, eğitim, bilgi teknolojisi ve turizm sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel kurum çalışanına yapılmıştır. Araştırma, yıldırma mağdurlarının kişilik özellikleri, negatif duygular ve isten ayrılma niyetleriyle ilişkisi üzerine yapılmıştır. Sonuçta örgütte mavi yakalı çalışanların daha çok kişiliklerine yönelik yıldırma mağduru oldukları, beyaz yakalıların ise çoğunlukla işlerine yönelik yıldırma mağduru oldukları ortaya çıkmıştır. Öte yandan yıldırma davranışlarının daha çok üstlerden geldiği ifade edilmiştir (Özarallı ve Torun, 2007:944).

Cemaloğlu (2007), okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, öğretmenlere yönelik işyeri yıldırmasını yordayıcısı olup olmadığını saptamak amacıyla yaptığı araştırmayı, 2005-2006 eğitim-öğretim yılında random tekniği ile seçilen Ankara, Yozgat, Kastamonu ve Van illerinde devlete bağlı 25 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görev yapan toplam 500 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik stillerini düşük düzeyde gerçekleştirdikleri, okulda öğretmenlerin orta düzeyde yıldırma mağduru olduğu, okul yöneticilerinin laissez-faire liderlik davranışlarını gerçekleştirdikçe, öğretmenlere yönelik yıldırmanın gerçekleşme düzeyinde artış

yaşandığı, telkinle güdüleme ile laissez-faire liderliğin yıldırma üzerinde anlamlı bir yordayıcı özellik taşıdığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Demirçivi (2008), yaptığı yüksek lisans tezinde çalışanların LIPT ölçütlerine göre %39'unun yöneticilerince yapılan, %35'inin iş arkadaşlarıncı yapılan yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları ve genel bir değerlendirme olarak da personelin %48'inin yıldırma mağduru oldukları anlaşılmıştır. Ayrıca, personelin yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının yaptıkları yıldırma eylemlerine maruz kalmaları yönünde anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların en çok yöneticilerinin, daha sonra iş arkadaşlarının yaptıkları yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları anlaşılmıştır.

Ergener (2008), yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında öğretmenlerin yıldırmanın görev, iletişim ve sosyal ilişkiler alt boyutunda yıldırmaya maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Apak (2009), yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında okullarda öğretmenlere yönelik yıldırma eylemleri uygulandığını ve bu eylemler ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında yüksek düzeyde anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Kaya (2009), yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında çalışanların demografik özelliklerinin yıldırma olgusu üzerinde kısmen etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yıldırma davranışlarının yüksek oranda belirli bir grup tarafından ve yukarıdan aşağıya doğru (dikey yönde) gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Özen (2009), yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında cinsiyet değişkenine göre erkek rehber öğretmenlerin genel olarak yıldırma davranışlarına kadın rehber öğretmenlerden daha az maruz kaldıklarını, medeni durum değişkenine göre; evli, bekar ya da diğer grupta yer almak arasında önemli bir dağılım farkı görülmediğini, kurumda çalışma süresi değişkenine bakıldığında, 16-20 yıl, 21 yıl ve üstü kurumda çalışma süresine sahip olanların ve yaş değişkeninde de 41-46 yaş, 47-52 yaş ve 53 yaş ve üstü gruplarda genel olarak yok veya nadiren cevaplarında yığılma olduğunu, çalışma süresi değişkeninde ise; 16-20 yıl, 21 yıl ve üstü kurumda çalışma süresine sahip olanların yok veya nadiren cevaplarında yığılma olduğunu belirtmişlerdir.

Yaman (2010), öğretmenlerin maruz kaldığı psikoşiddetin işyeri huzuru ve motivasyon düzeyine etkisini araştırmıştır. Araştırmada, ilk ve orta dereceli okullarda psikoşiddete maruz kalan öğretmenler belirlenmiş ve on dört öğretmenle mülakat yapılmıştır.

Öğretmenlerin yönetici, meslektaş, veli, öğrenci ve hizmetli tarafından psikoşiddete maruz kalabildiğini, öğretmenlerin, psikoşiddete ilişkin, ayrımcılık, iletişim engelleri, aşağılanma ve az da olsa sözel cinsel tacize uğradıklarını, psikoşiddete maruz kalmalarının altında; olaylara seyirci kalmamak; tecrübesizlik; hoşgörülü olmak; alttan almak; hazır cevap olamamak; ezilebilir hissi vermek ve alçakgönüllülük/tevazu göstermek olduğunu, öğretmenlerin büyük bir kısmının yöneticileri tarafından psikoşiddete maruz kaldıklarını belirtmiştir.

BÖLÜM 2 : YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama aracının geliştirilmesi ve uygulanması ve verilerin çözümlenmesine yer verilmiştir.

2.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma mevcut olan durumu saptamaya yönelik olduğundan tarama modelindedir. Tarama modeli, “Resmi bir kuruluşun, yani kamu kuruluşunun ve benzerlerinin belli bir zamanda olay ve olguları doğal koşullar altında gerçek durumunu saptamak üzere, toplum evreninden seçilen bir örneklemden elde edilen verilere dayalı yapılan bir araştırma biçimidir (Arseven, 2001:24). Bu çalışmada genel tarama modeli türlerinden, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha fazla sayıdaki değişken arasında, birlikte değişim varlığı ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir (Karasar, 1995:76-86). Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli ile İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarının öğretmenleri yıldırma (mobbing) düzeyine etkisi konusunda öğretmenlerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, kıdemlerine, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına ve yöneticinin yönetim tarzına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla öğretmen görüşleri taranmıştır.

2.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2009–2010 öğretim yılında Sakarya ilinde 470 ilköğretim okulunda görev yapan 6734 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma evreninde yer alan öğretmenlerin sayıca çokluğu, zaman ve maddi kaynakların sınırlı olması nedeniyle evreni temsil edecek örneklem belirlenmesi uygun görülmüştür.

Örneklemin seçiminde şu yollar izlenmiştir:

Örneklem seçiminde Kuramsal büyüklüğü çizelgesinden yararlanılmıştır. Çizelgede 50000 kişilik evrende %95’lik güven düzeyi, $\alpha=.05$ anlamlılık ve %5’lik hoşgörü düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 381 kişi olarak belirtilmiştir (Balcı, 1995). Anketlerin bir kısmının geri dönüşümünün sağlanamaması, eksik ve yanlış doldurulma olasılıkları dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 400 olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın örnekleme küme örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Evrendeki okulların ilköğretim okulu olması benzer özellikler göstermesi nedeniyle her bir okul küme olarak kabul edilmiştir. Örnekleme girecek öğretmen sayısına ulaşılan kadar okullar belirlenmiştir.

Araştırmada eksik ve yanlış doldurmalarından dolayı 327 öğretmenin görüşü değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılarak görüşleri değerlendirmeye alınan öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, kıdem, öğretmen sayısı, durumları aşağıdaki tabloda sayı olarak verilmiştir.

Tablo 6. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri tablosu

Demografik Özellik		N
Yönetim Şekli	Demokratik	232
	Otokratik	56
	Serbestçi	36
Cinsiyet	Kadın	174
	Erkek	153
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-10	29
	11-20	89
	21-30	74
	31 ve daha fazla	135
Medeni durum	Evli	88
	Bekar	239
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	193
	11-20 yıl	102
	21 ve üzeri yıl	32

2.3 Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması

Bu araştırmanın verileri araştırmacı tarafından hazırlanan ölçekle toplanmıştır. Ölçeğin geliştirilmesinde aşağıdaki yollar izlenmiştir:

Ölçeğin geliştirilmesinde konuyla ilgili alan yazın taramasının yanı sıra, yapılmış olan araştırmalar incelenerek araştırmacıların çalışmalarından ve düşüncelerinden yararlanılmıştır. Ölçek yazındaki yapılmış araştırmalar göz önünde bulundurularak alt ölçekler şeklinde belirlenmiştir. Dolayısıyla ölçekte bulunan her bir boyut alt ölçek gibi düşünülmüştür. Boyutlar şöyledir: İletişim Biçimine Saldırıları, Sosyal İlişkilere Saldırıları, İtibara Saldırıları ve Göreve Yönelik Saldırıları. Ölçek geliştirilirken öncelikle belirlenen bu boyutlara maddeler yazılmış. Daha sonra bu maddeler kapsam geçerliliği için alanda üç uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan gelen eleştiriler ışığında gerekli düzeltmeler yapılarak ölçek son şeklini almıştır (EK 1). Yapılan bu işlemler ölçeğin uygulanması için yeterli görülmüş gerekli izinler alınarak ölçek 2009/2010 öğretim yılında seçilen örnekleme araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

Ölçeğin ilk bölümü altı sorudan oluşan “kişisel bilgiler”den, ikinci bölümü üç sorudan oluşan yönetim tarzlarından ve üçüncü bölümü ise 38 sorudan oluşan “ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzları ile öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma arasındaki ilişkiye ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirleme”dir. Üçüncü bölümde ölçekteki her bir maddenin karşısında da davranışın gösterilme sıklığını belirtmek için beşli bir seçenek verilmiş, bunlar en olumsuzundan en olumluya doğru “hiçbir zaman, nadiren, ara sıra çoğu zaman ve her zaman” (1–5) biçiminde derecelenmiştir.

Güvenilirlik çalışması için SPSS 11.5 paket programı ile faktör analizi yapılmış olup, her boyut tek bir ölçekmiş gibi değerlendirilerek veriler analiz edilmiş, faktör yük değerleri ,30 ve madde toplam korelasyonları ,20’ nin altında olan ve ölçeğin yapısını bozan maddeler çıkarılmıştır. Faktör analizi ile ilgili bulgular aşağıda verilmiştir.

2.3.1 Faktör Analizi Sonuç ve Bulguları

Bu bölümde İletişim Biçimine Saldırılar boyutuna ilişkin faktör analizi sonuç ve bulguları ölçekteki sıralamaya göre verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin iletişim biçimine saldırılar boyutuna ilişkin faktör analizi sonuçları tablosu

Sıra No	- Boyutun Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1	Toplantılarda sürekli sözüm kesilir.	,78	,70
2	Sorularıma yanıt verilmez.	,78	,71
3	Benimle konuşulurken dik dik bakılır.	,85	,78
4	Beni ilgilendiren bilgilendirmeler geç yapılır.	,76	,68
5	Beni ilgilendiren bilgilendirmeler geç yapılır.	,88	,82
6	Benimle sürekli emir vaki konuşulur.	,84	,78
7	Benimle her konuşmada yaptığım hatalar tekrar hatırlatılır.	,84	,78
Açıklanan Toplam Varyans:67,23			
Alpha: ,92		P<0.05	

Öğretmenlerin iletişim biçimine saldırılar boyutuna ilişkin görüşleri için ölçekte 7 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının ,30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Tek faktörün toplam varyansının % 67,23'ünü açıkladığı için, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Güvenirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı ,92'dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin sosyal ilişkilere saldırılar boyutuna ilişkin faktör analizi sonuçları tablosu

Sıra No		Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
8	Bulduğum ortamda gerginlik yaratılır.	,77	,66
9	Veliler mesleki yetersizliğim konusunda beni şikayet etmeye yönlendirilir.	,79	,68
10	Hatalarıma karşı hoşgörülü davranılmaz.	,77	,67
11	Okul dışı faaliyetlere (eğlence,piknik,toplantı vb.) davet edilmem.	,86	,77
12	Mesai saatleri dışında okulda bulunmam istenir.	,76	,65
13	Varlığım görmezden gelinir.	,83	,74
Açıklanan Toplam Varyans: 63,45			
Alpha: ,86		P<0.05	

Öğretmenlerin sosyal ilişkilere saldırılar boyutuna ilişkin görüşleri için ölçekte 6 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının ,30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Tek faktörün toplam varyansının % 63,45'ini açıkladığı için, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Güvenirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı ,86'dır. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin itibara saldırılar boyutuna ilişkin faktör analizi sonuçları tablosu

Sıra No		Faktör Değerleri	Yük	Madde Korelasyonları	Toplam
14	İş arkadaşlarım benimle ilgili olumsuz etkilenecek harekete geçirilir.	,83		,80	
15	İş arkadaşlarımla yanıtında kasıtlı olarak beni rencide edici tavırlar sergilenir.	,88		,85	
16	Başkalarının hatalarından ben sorumlu tutulurum.	,91		,89	
17	Küçük hatalarımda ağır eleştiriler yapılır.	,83		,81	
18	Okulla ilgili çabalarım göz ardı edilir.	,73		,70	
19	Kıyafet tarzıma müdahale edilir.	,81		,79	
20	Kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanır.	,84		,82	
21	Öğrencilerimin yanıtında küçük düşürülürüm.	,86		,84	
22	Bireysel sorunlarım önemsenmez.	,78		,75	
23	Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülürüm.	,85		,83	
24	Tutarsız olmakla suçlanırım.	,86		,83	
25	Toplum önünde yüksek sesle azarlanırım.	,89		,87	
26	Herhangi bir kusurumla alay edilir.	,88		,86	
27	Arkamdan kötü sözler söylendiğini duyarım.	,88		,86	
28	Kusurlu duruma düşmem için uğraşılır.	,89		,87	
Açıklanan Toplam Varyans: 72,04					
Alpha: ,97					
P<0.05					

Öğretmenlerin itibara saldırılar boyutuna ilişkin görüşleri için ölçekte 15 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının ,30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Tek faktörün toplam varyansının % 72,04'ünü açıkladığı için, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Güvenirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı ,97'dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin göreve yönelik saldırılar boyutuna ilişkin faktör analizi sonuçları tablosu

Sıra No		Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
29	İşimi doğru yaptığım halde sürekli eleştirilirim.	,83	,78
30	Kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanır.	,88	,85
31	Üstlendiğim bir görevdeki başarımlar başkasına mal edilir.	,84	,80
32	Mesleki yeterliliğime uygun olmayan işleri yapmaya zorlanırım	,84	,80
33	Sınıfıma türlü bahanelerle denetim amaçlı sürekli uğranır.	,83	,79
34	Ders dışı görevlendirmelerde adaletsiz davranılır.	,85	,81
35	Özlük haklarımın uygulanması geciktirilir.	,84	,80
36	Başkalarının yapmak istemediği görevler bana verilir.	,76	,71
37	Bana verilen görevleri yapmadığım bahane edilerek benden alınıp başkasına verilir.	,84	,80
38	Mesleki gelişimime yönelik çabalarım engellenir.	,91	,89
Açıklanan Toplam Varyans: 71,08			
Alpha: ,95		P<0.05	

Öğretmenlerin göreve yönelik saldırılar boyutuna ilişkin görüşleri için ölçekte 10 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının ,30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Tek faktörün toplam varyansının % 71,08'ini açıkladığı için, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Güvenirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı ,95'dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

2.3.2 Ölçeğin Uygulanması

Hazırlanan anketlerin uygulanabilmesi için Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır. İzin belgesi (EK2), araştırmanın ekler kısmında sunulmuştur. Çoğaltılan anketler, öğretmenlere araştırmacı tarafından bizzat ulaştırılarak cevaplandırılmaları istenmiştir. Toplam 400 anket öğretmenlere dağıtılmış, dağıtılan anketlerden 327 tanesi geri alınabilmiş ve analize dahil edilmiştir.

2.3.3 Verilerin Analizi

Veri toplama araçlarından elde edilen sayısal veriler SPSS 11.5 paket programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. İstatistik analiz tekniği olarak; “Bağımsız Örneklem t Testi”, “Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) ve “Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi”nden (Post-Hoc) yararlanılmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin yıldırma davranışlarını gerçekleştirme boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek ve karşılaştırmak amacıyla frekans ve yüzde değerleri kullanılmıştır. Görüşlerin homojen ya da heterojen yapıda olup olmadığı hakkında bilgi edinebilmek için standart sapmalara bakılmıştır. Anlamli farklar yorumlanmıştır.

İlköğretim okul yöneticilerinin yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durumlarına göre görüşlerinin ortalama puanları arasında anlamlı farkların olup olmadığına ilişkin t-testi, yönetim tarzlarına, mesleki kıdeme ve okuldaki öğretmen sayısına göre ortalama puanları arasında anlamlı farkların olup olmadığına ilişkin analizlerde tek yönlü varyans analizi yapılmış, farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey-b testi yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

BÖLÜM 3 : BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma bulguları ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bulguların sunumunda her değişkene göre her bir boyut ayrı ayrı ele alınmış ve boyutlar iletişim biçimine saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar ve göreve yönelik saldırılar şeklinde sırasıyla verilmiştir. İlköğretim okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına göre öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma davranışlarının gerçekleşme düzeyi, öğretmenlerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, mesleki kıdemlerine, ve çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre yöneticilerin yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeyine yönelik görüşlerine ilişkin bulgular ve yorumlar açıklanmaktadır

3.1 Yöneticilerin Yönetim Tarzlarına Göre Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine Yönelik Öğretmen Görüşleri.

Tablo 11. İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarına göre öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri tablosu

Yıldırma Boyutları	Demokratik (N=232)		Otokratik (N=59)		Serbestçi (N=36)	
	\bar{x}	S	\bar{x}	S	\bar{x}	S
İletişime Yönelik	9,21	3,33	18,74	4,97	13,31	6,25
Sosyal İlişkilere Yönelik	7,26	2,21	15,42	3,92	9,36	3,47
İtibara Yönelik	17,03	5,10	38,44	12,51	21,92	8,85
Göreve Yönelik	11,53	3,47	25,15	7,52	14,53	5,46

Tablo 11’de ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarına göre öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine bakıldığında; tüm boyutlarda en çok yıldırma davranışlarını gösteren yöneticilerin otokratik yöneticiler olduğu görülmektedir. En az yıldırma davranışına ise demokratik yönetim tarzına sahip olan yöneticilerde rastlanmaktadır.

Elde edilen verilere göre ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarına göre yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri boyutlara göre şu şekildedir:

Tablo 12. İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarına göre iletişim biçimine saldırılar boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları tablosu

Yöneticilerin Yönetim Stilleri	N	\bar{x}	SS		
Demokratik	232	9,21	3,33		
Otokratik	59	18,75	4,97		
Serbestçi	36	13,31	5,26		
ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	4425,74	2	2212,87	144,57	,000
Grup içi	4959,48	324	15,31		
Toplam	9385,22	326			

Tablo 12 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarına göre “İletişim Biçimine Saldırılar” Boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda yönetim tarzına göre farklılık bulunmaktadır [$F(2,324) = 144,57$ $P < 0.05$]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan tukey-b testi sonuçlarına göre farkın demokratik yönetim tarzına sahip yöneticilerle ($X = 9,21$) otokratik yönetim tarzına sahip yöneticiler ($X = 18,75$) ve serbestçi yönetim tarzına sahip yöneticiler ($X = 13,31$) arasında olduğu görülmektedir. İletişim Biçimine Saldırılar Boyutunda demokratik yönetim tarzına sahip yöneticilerin daha az sayıda yıldırma davranışı sergilediklerini belirtmektedir. Bunun nedeni olarak diğer yönetim tarzlarında yönetici ve diğer çalışanlar arasında iletişimin son derece yetersiz olduğu gösterilebilir.

Tablo 13. İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarına göre sosyal ilişkilere saldırılar boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları

Yöneticilerin Yönetim Stilleri	N	\bar{x}	SS		
Demokratik	232	7,26	2,21		
Otokratik	59	15,42	3,92		
Serbestçi	36	9,36	3,47		
ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	3124,37	2	1571,18	208,70	,000
Grup içi	2439,20	324	7,53		
Toplam	5581,56	326			

Tablo 13 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarına göre “Sosyal İlişkilere Saldırılar” Boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda yönetim tarzına göre farklılık bulunmaktadır [$F(2,324) = 208,70$ $P < 0.05$]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan tukey-b testi sonuçlarına göre farkın otokratik yönetim tarzına sahip yöneticilerle ($X = 15,42$), demokratik yönetim tarzına sahip yöneticiler ($X = 7,26$) ve serbestçi yönetim tarzına sahip yöneticiler ($X = 9,36$) arasında olduğu görülmektedir. Sosyal İlişkilere Saldırılar Boyutunda otokratik yönetim tarzına sahip yöneticilerin daha fazla sayıda yıldırma davranışı sergilediklerini belirtmektedir. Bunun nedeni olarak otokratik yönetim tarzında her kararın yönetici tarafından alınması gösterilebilir.

Tablo 14. İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarına göre itibara yönelik saldırılar boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları tablosu

Yöneticilerin Yönetim Stilleri	N	\bar{x}	SS		
Demokratik	232	17,04	5,10		
Otokratik	59	38,44	12,51		
Serbestçi	36	21,92	8,85		
ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	21563,32	2	10781,66	195,96	,000
Grup içi	17825,02	324	55,06		
Toplam	39388,37	326			

Tablo 14 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarına göre “İtibara Yönelik Saldırılar” Boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda yönetim tarzına göre farklılık bulunmaktadır [$F(2,324) = 195,98$ $P < 0.05$]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan tukey-b testi sonuçlarına göre farkın otokratik yönetim tarzına sahip yöneticilerle ($X = 38,44$), demokratik yönetim tarzına sahip yöneticiler ($X = 17,04$) ve serbestçi yönetim tarzına sahip yöneticiler ($X = 21,92$) arasında olduğu görülmektedir. İtibara Yönelik Saldırılar Boyutunda otokratik yönetim tarzına sahip yöneticilerin daha fazla sayıda yıldırma davranışı sergilediklerini belirtmektedir. Bunun nedeni olarak otokratik yönetim tarzında çok sınırlı ödüllendirmenin olması, çalışanlara gözdağı verilmesi ve gerekirse ceza uygulanması belirtilebilir.

Tablo 15. İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarına göre göreve yönelik saldırılar boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları tablosu

Yöneticilerin Yönetim Stilleri	N	\bar{x}	SS		
Demokratik	232	11,53	3,46		
Otokratik	59	25,15	7,52		
Serbestçi	36	14,53	5,46		
ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	8730,54	2	4365,27	199,25	,00
Grup içi	7098,39	324	21,91		
Toplam	15828,92	326			

Tablo 15 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarına göre “Göreve Yönelik Saldırıları” Boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda yönetim stiline göre farklılık bulunmaktadır [$F(2,324) = 199,25$ $P < 0.05$]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan tukey-b testi sonuçlarına göre farkın otokratik yönetim tarzına sahip yöneticilerle ($X = 25,15$), demokratik yönetim tarzına sahip yöneticiler ($X = 11,53$) ve serbestçi yönetim tarzına sahip yöneticiler ($X = 14,53$) arasında olduğu görülmektedir. Buna göre “Göreve Yönelik Saldırıları Boyutunda” otokratik yönetim tarzına sahip yöneticilerin daha fazla sayıda yıldırma davranışı sergilediklerini belirtmektedir. Bunun nedeni olarak otokratik yönetim tarzında emir komuta anlayışının hakim olması ve sürekli teftişin yapılması belirtilebilir.

3.2 Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine Yönelik Görüşleri

Tablo 16. İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim biçimine saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar ve göreve yönelik saldırılar boyutlarında yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin t - testi sonuçları tablosu

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
İletişim Biçimine Saldırılar	Kadın	174	10,96	5,16	325	1,51	,13
	Erkek	153	11,86	5,56	312,06		
Sosyal İlişkilere Saldırılar	Kadın	174	8,57	3,81	325	1,83	,07
	Erkek	153	9,41	4,45	300,85		
İtibara Saldırılar	Kadın	174	20,03	9,43	325	2,44	,02
	Erkek	153	23,03	12,38	282,09		
Göreve Yönelik Saldırılar	Kadın	174	13,61	6,16	325	1,94	,05
	Erkek	153	15,12	7,73	289,65		

P<0.05

*Anlamlı Fark Vardır

Tablo 16’da görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin İletişim Biçimine Saldırılar Sosyal İlişkilere Saldırılar, Göreve Yönelik Saldırılar Boyutlarında yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyete göre farklılık bulunmamaktadır [P>0.05]. Bununla birlikte İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İtibara Saldırılar Boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik Öğretmen Görüşlerinde farklılık göstermektedir [P<0.05]. İlköğretim okullarında çalışan kadın öğretmenler (\bar{x} =20.03), ilköğretim okullarda çalışan erkek öğretmenlere (\bar{x} =23.03) göre okul yöneticilerinin itibara saldırılar boyutundaki yıldırma davranışları daha düşük düzeyde gösterdiklerini belirtmektedirler.

Bu durum okul yöneticilerinin kadın öğretmenlere karşı toplum önünde daha iyi niyetli ve toleranslı davrandıklarının bir ifadesidir.

3.3 Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine Yönelik Görüşleri

Elde edilen verilere göre öğretmenlerin medeni durumuna göre ilköğretim okulu yöneticilerinin yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeyine yönelik görüşleri boyutlara göre şu şekildedir:

Tablo 17. İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim biçimine saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar ve göreve yönelik saldırılar boyutlarında yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin t - testi sonuçları tablosu

Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
İletişim Biçimine Saldırılar	Bekar	88	10,48	4,56	325	2,04	,04
	Evli	239	11,72	5,60	189,25		
Sosyal İlişkilere Saldırılar	Bekar	88	8,48	3,50	325	1,43	,16
	Evli	239	9,14	4,34	191,32		
İtibara Saldırılar	Bekar	88	20,35	9,92	325	1,15	,25
	Evli	239	21,83	11,35	176,14		
Göreve Yönelik Saldırılar	Bekar	88	13,70	6,06	325	1,05	,30
	Evli	239	14,54	7,27	184,85		

P<0.05

*Anlamlı Fark Vardır

Tablo 17’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin yıldırma davranışlarını gerçekleştirmelerine yönelik sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar ve göreve yönelik saldırılar boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [P>0.05]. İlköğretim okulu yöneticilerinin yıldırma davranışlarını gerçekleştirmelerine yönelik iletişim biçimine saldırılar boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı bir fark göstermektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin yıldırma

davranışlarını gerçekleştirmelerine yönelik iletişim biçimine saldırılar boyutuna ilişkin bekar öğretmen görüşleri ($\bar{x}=10,48$), ilköğretim okullarda çalışan evli öğretmenlerin görüşlerine ($\bar{x}=11,72$) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulundaki bekar öğretmenlerine karşı daha hoşgörülü oldukları söylenebilir. Bu durum yöneticilerin bekar öğretmenleri tecrübesiz görmelerinden kaynaklanmaktadır.

3.4 Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine Yönelik Görüşleri

Tablo 18. İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim biçimine saldırılar boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları tablosu

Gruplar	N	\bar{x}	S		
1-10 yıl (1)	193	10,79	4,99		
11-20 yıl (2)	102	12,21	5,76		
21 ve üzeri (3)	74	12,34	5,99		
ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	167,03	2	83,52	2,94	,06
Grup içi	9218,19	324	28,45		
Toplam	9385.22	326			

Tablo 18 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin İletişim Biçimine Saldırılar Boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda kıdeme göre farklılık bulunmamaktadır [$F(2,324) = 2,94$ $P > 0.05$].

Tablo 19. İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal ilişkilere saldırılar boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları tablosu

Gruplar		N	\bar{x}	SS	
1-10 yıl (1)		193	8,32	3,52	
11-20 yıl (2)		102	9,76	4,81	
21 ve üzeri (3)		74	10,31	4,65	
ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	204,61	2	102,31	6,17	,00
Grup içi	5376,95	324	16,60		
Toplam	5581,56	326			

Tablo 19 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin Sosyal İlişkilere Saldırılar Boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda kıdeme göre farklılık bulunmaktadır [$F(2,324) = 6,17$ $P < 0.05$]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan tukey-b testi sonuçlarına göre farkın 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerle ($X = 8,32$), 11-20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ($X = 9,76$) ve 21 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ($X = 10,31$) arasında olduğu görülmektedir. Kıdemli öğretmenlere, kıdemsiz öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sosyal ilişkilere yönelik saldırıları daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Bunun nedeni olarak kıdemli öğretmenlerin rakip olarak görülmeleleri gösterilebilir.

Tablo 20. İlköğretim okulu yöneticilerinin itibara yönelik saldırılar boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları tablosu

Gruplar	N	\bar{x}	SS		
1-10 yıl (1)	193	19,97	9,30		
11-20 yıl (2)	102	23,91	13,08		
21 ve üzeri (3)	74	22,34	12,00		
ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1064,04	2	532,02	4,50	,01
Grup içi	38324,30	324	118,29		
Toplam	39388,34	326			

Tablo 20 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin itibara yönelik saldırılar boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda kıdeme göre farklılık bulunmaktadır [$F(2,324) = 4,50$ $P < 0.05$]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan tukey-b testi sonuçlarına göre farkın 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerle ($X=19,97$), 11-20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ($X=23,91$), arasında olduğu görülmektedir. Kıdemli öğretmenler kıdemsiz öğretmenlere göre okul yöneticilerinin itibara yönelik saldırıları daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler. Bunun nedeni olarak yöneticilerin kendilerini üst görme davranışı sergilemeleri gösterilebilir.

Tablo 21. İlköğretim okulu yöneticilerinin göreve yönelik saldırılar boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları tablosu

Gruplar	N	\bar{x}	SS		
1-10 yıl (1)	193	13,49	5,95		
11-20 yıl (2)	102	15,92	8,33		
21 ve üzeri (3)	74	14,22	7,25		
ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	395,87	2	197,93	4,16	,02
Grup içi	15433,06	324	47,63		
Toplam	15828,92	326			

Tablo 21 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin göreve yönelik saldırılar boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, farklı kıdem gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [F(2,324) = 4,16 P<0.05]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan tukey-b testi sonuçlarına göre farkın 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerle (X=13,49), 11-20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler (X=15,92), arasında olduğu görülmektedir. Kıdemli öğretmenler kıdemsiz öğretmenlere göre okul yöneticilerinin göreve yönelik saldırıları daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler. Bunun nedeni olarak kıdemli öğretmenlerin görevlerini yerine getirmede kıdemsiz öğretmenler kadar özverili olmadıkları söylenebilir.

3.5 Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine Yönelik Görüşleri.

Bu bölümde, yönetici ve öğretmenlerin okuldaki öğretmen sayısına göre, okul yöneticilerinin yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeyine yönelik boyutları ile ilgili görüşleri arasındaki farklara ilişkin Varyans Analizi sonuçları boyut boyut verilmiştir.

Tablo 22. İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim biçimine saldırılar boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları tablosu

Öğretmen sayısı	N	\bar{X}	SS		
1-10 arası	29	8,72	2,28		
11-20 arası	89	11,49	5,67		
21 -30 arası	74	10,74	4,56		
31 ve üzeri	135	12,23	5,83		
ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	333,17	3	111,06	3,96	,01
Grup içi	9052,04	323	28,03		
Toplam	9385,22	326			

Tablo 22 incelendiğinde yöneticilerin yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeyine ilişkin okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre “İletişim Biçimine Saldırılar” boyutunun puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, farklı grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$F(3,323)=3,96$ $P<0.05$]. Bu bulguya göre öğretmen sayısı 1-10 olan öğretmenler ($X=8,72$), öğretmen sayısı 11-20 arası ($X=11,49$), öğretmen sayısı 21-30 arası ($X=10,74$) ve öğretmen sayısı 31 ve üzeri ($X=12,23$) olan öğretmenlere göre daha az sayıda yıldırma davranışı ile karşılaştıklarını belirtmektedirler. Bunun nedeni olarak öğretmen sayısı az olan okullarda iletişimin daha sağlıklı olduğu gösterilebilir.

Tablo 23. İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal ilişkilere saldırılar boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları tablosu

Öğretmen sayısı	N	\bar{x}	SS		
1-10 arası	29	7,59	2,53		
11-20 arası	89	8,87	4,29		
21 -30 arası	74	8,27	3,22		
31 ve üzeri	135	9,70	4,65		
ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	165,40	3	55,13	3,29	,02
Grup içi	5416,16	323	16,77		
Toplam	5581,56	326			

Tablo 23 incelendiğinde yöneticilerin yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeyine ilişkin okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre “Sosyal İlişkilere Saldırıları” boyutunun puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, farklı grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [F(3,323)=3,29 P<0.05]. Bu bulguya göre öğretmen sayısı 1-10 olan öğretmenler (X=7,59), öğretmen sayısı 11-20 arası (X=8,87), öğretmen sayısı 21-30 arası (X=8,27) ve öğretmen sayısı 31 ve üzeri (X=9,70) olan öğretmenlere göre daha az sayıda yıldırma davranışı ile karşılaştıklarını belirtmektedirler. Bunun nedeni olarak öğretmen sayısı az olan okullarda sosyal ilişkilerin daha fazla olduğu gösterilebilir.

Tablo 24. İlköğretim okulu yöneticilerinin itibara yönelik saldırılar boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları tablosu

Gruplar	N	\bar{x}	SS		
1-10 arası	29	18,31	9,07		
11-20 arası	89	20,51	10,07		
21 -30 arası	74	19,00	8,53		
31 ve üzeri	135	24,05	12,56		
ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	17,23	3	574,42	4,93	,00
Grup içi	37665,09	323	116,61		
Toplam	39388,34	326			

Tablo 24 incelendiğinde yöneticilerin yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeyine ilişkin okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre “İtibara Yönelik Saldırılar” boyutunun puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, farklı grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$F(3,323)=4,93$ $P<0.05$]. Bu bulguya göre öğretmen sayısı 1-10 olan öğretmenler ($X=18,31$), öğretmen sayısı 11-20 arası ($X=20,51$), öğretmen sayısı 21-30 arası ($X=19,00$) ve öğretmen sayısı 31 ve üzeri ($X=24,05$) olan öğretmenlere göre daha az sayıda yıldırma davranışı ile karşılaştıklarını belirtmektedirler. Bunun nedeni olarak öğretmen sayısı az olan okullarda yöneticilerin çalışanları daha yakından tanıma fırsatı bulması gösterilebilir.

Tablo 25. İlköğretim okulu yöneticilerinin göreve yönelik saldırılar boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları tablosu

Gruplar	N	\bar{x}	SS		
1-10 arası	29	11,31	2,90		
11-20 arası	89	14,03	6,64		
21 -30 arası	74	13,35	5,83		
31 ve üzeri	135	15,68	8,04		
ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	589,65	3	196,55	4,17	,01
Grup içi	15239,27	323	47,18		
Toplam	15828,92	326			

Tablo 25 incelendiğinde yöneticilerin yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeyine ilişkin okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre “Göreve Yönelik Saldırıları” boyutunun puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, farklı grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [F(3,323)=4,17 P<0.05]. Bu bulguya göre öğretmen sayısı 1-10 olan öğretmenler (X=11,31), öğretmen sayısı 11-20 arası (X=14,03), öğretmen sayısı 21-30 arası (X=13,35) ve öğretmen sayısı 31 ve üzeri (X=15,68) olan öğretmenlere göre daha az sayıda yıldırma davranışı ile karşılaştıklarını belirtmektedirler. Bunun nedeni olarak öğretmen sayısı fazla olan okullarda öğretmenlerin kendilerini gösterme fırsatı bulamamaları gösterilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen sonuçlar ve gelecekte bu konularda yapılabilecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

Sonuçlar

Yöneticilerin Yönetim Tarzlarına Göre Öğretmenlerin Karşılaştıkları Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri İle İlgili Elde Edilen Sonuçlar

Yönetim tarzlarına göre İlköğretim okulu yöneticilerinin İletişim Biçimine Saldırılar Sosyal İlişkilere Saldırılar, İtibara Yönelik Saldırılar ve Göreve Yönelik Saldırılar Boyutlarında yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin anlamlı olarak farklılaştığı ve öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarına göre en çok yıldırma davranışlarını gösteren yöneticilerin otokratik yöneticiler, en az yıldırma davranışını gösterenlerin ise demokratik yönetim tarzına sahip olan yöneticilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bunun nedeni olarak otokratik yönetim tarzında her kararın yönetici tarafından alınması, yönetici ve diğer çalışanlar arasında iletişimin son derece yetersiz olması, çok sınırlı ödüllendirmenin olması, çalışanlara gözdağı verilmesi ve gerekirse ceza uygulanması emir komuta anlayışının hakim olması ve sürekli teftişin yapılması gösterilebilir.

Sonuç olarak, etkin liderlik ve yönetim anlayışına sahip olunmaması, aşırı hiyerarşik yapı, insan kaynaklarına gerekli önemin verilmemesi, kapalı kapı politikası anlayışı, çatışma yönetiminin zayıflığı ve etkisizliği, yetersiz ve/veya önemsenmeyen şikayet mekanizması, “günah keçisi” arama anlayışının yaygınlığı, takım çalışması ve dayanışmanın zayıflığı, çalışan haklarının korunmaması ve çalışanlara eşit şekilde davranılmaması gibi örgütsel faktörler, yıldırma olgusunun oluşumunda etkili olabilmektedir (Yüçetürk ve Öke, 2005; Yüçetürk, 2009a; 2009b).

Bazı örgütlerde yıldırma yönetim anlayışının bir parçasıdır. Bu örgütler genellikle otoriter yönetim anlayışı ile yönetilen yapısalcılıktan uzak kurumlardır (Einarsen, 1999:22-23). Kurumda bunu sağlayan ise yöneticinin liderlik stilidir (Vartia, 1996:212).

Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine Yönelik Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

İlköğretim okulu yöneticilerinin İletişim Biçimine Saldırılar, Sosyal İlişkilere Saldırılar, Göreve Yönelik Saldırılar Boyutlarında yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyete göre farklılık görülmez iken, İtibara yönelik saldırılar boyutunda farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin itibara saldırılar boyutundaki yıldırma davranışlarını okullarında çalışan kadın öğretmenlere çalışan erkek öğretmenlere göre daha düşük düzeyde gösterdikleri görülmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin kadın öğretmenlere karşı toplum önünde daha iyi niyetli ve toleranslı davrandıklarının bir ifadesidir.

Tanoğlu (2006), bir akademik kurumda gerçekleştirdiği araştırmasında cinsiyetler açısından istatistiki bir farklılık bulunmamıştır. Kök (2006), kamu ve özel sektörde hizmet veren banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha çok mobbinge maruz kaldığı ifade edilmektedir. Gökçe (2006), resmi ve özel okullardaki öğretmen ve yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada; kadın öğretmenlerin daha çok iletişim, sosyal ve mesleki konulara yönelik mobbing davranışlarına maruz kaldığı sonucuna ulaşmıştır. Ertürk (2006), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin, okulda maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin düzeyi, özellikleri ve kimler tarafından uygulandığını saptamak amacıyla yaptığı araştırmada erkeklerin kadınlara göre daha fazla mobbing davranışlarına maruz kaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine Yönelik Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Medeni duruma göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin yıldırma davranışlarını gerçekleştirmelerine yönelik sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar ve göreve yönelik saldırılar boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği ancak iletişim biçimine saldırılar boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin anlamlı bir fark gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. İletişim biçimine saldırılar boyutunda bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre yıldırma davranışlarıyla daha az karşılaştıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine Yönelik Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Kıdem gruplarına göre , ilköğretim okulu yöneticilerinin İletişim Biçimine Saldırıları, Sosyal İlişkilere Saldırıları, İtibara Yönelik Saldırıları ve Göreve Yönelik Saldırıları Boyutlarında yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinde farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere, 11-20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre yıldırma davranışlarını daha yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri görülmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim biçimine saldırılar boyutunda yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin kıdeme göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal ilişkilere yönelik saldırıları kıdemli öğretmenlere, kıdemsiz öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bunun nedeni olarak kıdemli öğretmenlerin rakip olarak görülmeleri gösterilebilir.

Okul yöneticilerinin itibara yönelik saldırıları kıdemli öğretmenlere, kıdemsiz öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bunun nedeni olarak yöneticilerin kendilerini üst görme davranışı sergilemeleri gösterilebilir.

Okul yöneticilerinin göreve yönelik saldırıları kıdemli öğretmenlere kıdemsiz öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bunun nedeni olarak kıdemli öğretmenlerin görevlerini yerine getirmede kıdemsiz öğretmenler kadar özverili olmadıkları söylenebilir.

Çobanoğlu (2005: 144-145), okul yöneticilerinin genç, açık fikirli ve medenî cesarete sahip öğretmenleri yıldırıldıklarını, ayrıca öğrencileri tarafından uygulanan yıldırma eylemleri nedeni ile meslekten ayrılan öğretmenlere rastlandığını belirtmiştir.

Öğretmenlerin Çalıştığı Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yıldırma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine Yönelik Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre , ilköğretim okulu yöneticilerinin İletişim Biçimine Saldırıları, Sosyal İlişkilere Saldırıları, İtibara Yönelik Saldırıları ve Göreve Yönelik Saldırıları Boyutlarında yıldırma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır..Bu bulguya göre öğretmen sayısı 1-10 olan okulun öğretmenlerinin, öğretmen sayısı 11-20 arası, öğretmen sayısı 21-30 arası ve öğretmen sayısı 31 ve üzeri olan öğretmenlere göre daha az sayıda yıldırma davranışı ile karşılaştıkları görülmektedir. Bunun nedeni olarak öğretmen sayısı az olan okullarda sosyal ilişkilerin daha fazla olduğu, iletişimin daha sağlıklı olduğu, yöneticilerin çalışanları daha yakından tanıma fırsatı bulduğu söylenebilir.

Öneriler

Bu bölümde elde edilen araştırma sonuçlarına dayanarak hazırlanan öneriler yer almaktadır.

- Okul yöneticileri ve öğretmenler yönetim tarzları ve yıldırma davranışları konusunda bilgilendirilmelidir.
- Bekar öğretmenler evli öğretmenlere göre yıldırma davranışlarıyla daha az karşılaştıklarını belirtmektedirler bu farkın nedeni araştırılmalıdır.
- Öğretmen sayısı 1-10 olan öğretmenler, öğretmen sayısı öğretmen sayısı 11-20 arası, öğretmen sayısı 21-30 arası ve öğretmen sayısı 31 ve üzeri olan öğretmenlere göre daha az sayıda yıldırma davranışı ile karşılaştıklarını belirtmektedirler. Bu farkın nedeni araştırılmalıdır.
- 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler 11-20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yıldırma davranışlarını daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler bu konuda okul yöneticileri bilgilendirilmelidir.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, Aytaç (1998), **Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- AÇIKGÖZ, Kamile Ün, (1994), **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- AKÇA, Bilge ve A. İrmiş, (2006), “Yıldırma Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erzurum.
- AKÇAY, Ahmet (2003), “Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu?”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 157.
- AKTOP, Neriman Güneş, (2006), **Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- APAK, Emine Gülrü, (2009), **Yıldırma Eylemleri ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi:İlköğretim Okulu Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ARPACIOĞLU, Gülcan (2006), “İşyerinde Zorbalık”, **Donanma Komutanlığı Kurum Gelişimi Bülteni**, Yıl:4, Sayı:16 (Nisan-Mayıs- Haziran).
- ASUNAKUTLU, Tuncer ve B. Safran (2004), “Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl 6, Sayı 1, s.26-49.
- AVERY, Robert ve Serap Bezmez (1995), **Redhouse İngilizce-Türkçe Sözlük**, Redhouse Yayınevi, İstanbul.
- AYDIN, Mustafa (2000), **Eğitim Yönetimi**, Yargıcı Matbaası, Ankara.
- AYTÜRK, Nihat (1999), **Yönetim Sanatı-Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, 3. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara.
- BAHÇE, Çisem, (2007), **Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BALCI, Ali (2002), **Etkili Okul, Okul Geliştirme Kuram ve Uygulama Ve Araştırma**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- BALTAŞ, Acar (2002), “Adı Yeni Konmuş Bir Olgü: İş Yerinde Yıldırma”, <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makaleid=166>.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1991), **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1998), **Yönetimde İnsan İlişkileri (Yönetimsel Davranış)**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000), **Yönetimde İnsan İlişkileri (Yönetmel Davranış)**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BAYKAL, Adnan Nur (2005), **Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze**, 1.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BİLGEL, N., Aytaç ve S. BAYRAM (2004), **Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı: Mobbing**, (Proje No:T-2003/38), Bursa.
- BİNBAŞIOĞLU, Cavit (1998), **Eğitim Yöneticiliği**, 4. Baskı, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya (1987), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- CAN, Yeliz, (2007), **A Tipi ve B Tipi Kişilik Bakımından Mobbing Kişilik İlişkilerinin İncelenmesi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CEMALOĞLU, Necati ve A. Ertürk, (2007a), “Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İrdelenmesi”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 5 (2), 345- 362.
- CEMALOĞLU, Necati (2007b), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**- 33, 77-87.
- ÇAKIR, Bahar, (2006), **İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇALIŞKAN, Osman, (2005), **Turizm İşletmelerinde Çalışanlara Yapılan Yıldırma Davranışları**, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇETİN, Münevver Ölçüm (2008), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÇOBANOĞLU, Şaban (2005), **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, Timaş Yayınları, İstanbul.
- DANGAÇ, Gönül (2006), “Mobbing Üzerine Araştırmalar”, <http://www.mobbingturkiye.net/21.09.2006>.
- DAVENPORT, Noa, Schwartz R.D., Elliot G.P. (2003), **Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz**, Çev., Osman Cem Önerioy, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DEMİRBOLAT, Ayşe, (1997), **İlköğretim Okullarında Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DEMİRÇİVİ, Burak Murat, (2008), **Otel İşletmelerinde Yıldırma Eylemlerinin İş Gören Verimliliğine Etkisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- DEMİRTAŞ, Hasan (1999), “Okul Müdürleri İçin Etkili Olma Yolları”, **Öğretmen Dünyası**, Sayı 240, s.16-19.
- DİKMEN, Ayşe, (2005), **Workplace Bullying/ Mobbing And Its Effects On Intention to Leave The Organization**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya Fidan (1997), **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayınları, İstanbul.
- DÖKMEN, Üstün (2005), **Küçük Şeyler**, Sistem Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.
- DRUCKER, Peter (1994), **Etkin Yöneticilik**, Çev., Özden, A. ve Tunalı, N. (2. Baskı), Eti Kitapları, İstanbul.
- ERDOĞAN, İbrahim (2000), **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- EREN, Erol (1993), **Yönetim Psikolojisi, (Yenilenmiş 4. Baskı)**, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ERGENER, Berna, (2009), **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşamaları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki(İstanbul İli Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ERTÜRK, Abbas, (2005), **Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri (Ankara İli İlköğretim Okulları Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- GÖKÇE, Asiye T, (2006), **İş Yerinde Yıldırma: Özel ve İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- GÖKÇE, Asiye T. (2008), **Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Eğitim Örneği**, Öğreti Yayınları, Ankara.
- GÜLER, Abdulvahap, (2006), **İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konular**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜMÜŞ, Mustafa (1999), **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GÜN, Hüseyin (2009), **Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz İşyeri Sendromu (Mobbing/Bullying)**, Lazer Yayınları, Ankara.
- GÜNGÖR, Meltem (2008), **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz**, Derin Yayınları, İstanbul.
- GÜRLER, Gökhan (2007), “Mobbingci Örgütler”, **5.Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi**, www.tdcif.org/k2007/ozet/065.doc.

HATİBOĞLU, Zeyyat (1993), **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul.

KARACAOĞLU, Korhan ve M. Reyhanoğlu, (2006), “Kıbrıs Türkü ve Türkiyeli Ayrımı Bağlamında İşyerinde Yıldırma (KKTC deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik Araştırma), **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, 61-4.

KARASAR, Niyazi (1998), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

KAYMAZ, Gülsemin Demir, (2007), **İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Eğilimleri “Bir Örnek Olay”**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KELEŞ, Başar, (2006), **İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Dereceleri Hakkında Öğretmen Görüşleri(Çorum İl Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

KILIÇ, Tayfun, (2006), **Mobbing (İşyerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing**, Yüksek lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KIREL, Çiğdem (2007), “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 7 (2), 317-334.

KOCAOĞLU, Muharrem, (2007), **Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz,Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KOCAOLUK, Mehmet Şükrü (2002), **Milli Eğitim Temel Kanunu. İlköğretimde Temel Mevzuat**, Kocaoluk Yayınevi, Mersin.

KÖK, Sabahat Bayrak (2006), “İş Yaşamında Psikoşiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2006**.

KÖSE, Hüseyin (2006), “Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir "Ötekileştirme" Süreci Olarak Mobbing”, **2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi**, 24-26 Nisan.

KÖYCÜ, Necmi (2004), **Eğitim Yöneticiliğine Hazırlanma ve Yetişme Rehberi**, Pegem Yayıncılık, Ankara.

KUTLU, Figen, (2006), **İşyerinde Duygusal Taciz’ in (Mobbing) Çalışanın Tükenmişliği Üzerine Etkisi**. Tezsiz Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

MARX, Karl (2005), **1844 Elyazmaları**. Çev., Kenan Somer, Sol Yayınları, İstanbul.

ÖZDEMİR, Selim, (2007), **Yönetici Tarzlarının Astlar Tarafından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZDEMİR, Servet ve CEMALOĞLU, Necati, (2000), “Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:146. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/ozdemir.htm> (11.01.2007).

ÖZDEN, Yüksel (2002), **Eğitimde Yeni Değerler**, 4. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

ÖZEN, Serap (2007), ”İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri”, **“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 9 (3), s1-34.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), “Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:XXII, Sayı:1.

PEHLİVAN, İnyet (1998), “Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma:Türkiye’de Eğitim Yönetimi”, **Kültür Koleji Yayınları**, İstanbul.

RAZİ, Seyithan, (2003), **İlköğretim Yöneticilerinin Çağdaş Liderlik Eğilimleri**, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1992), **Örgütlerde Davranış**, No: 116, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

SAĞLAM, Aycan Çiçek (2008), “İlköğretim Okullarında Mobbinge (Psikolojik Şiddet) İlişkin Öğretmen Görüşleri”, **Harran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 32, s.133-142.

SAVAŞ, Fatma Burcu (2007), **İşyerinde Manevi Taciz**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

ŞENTUTAN, Şermin (2005), “İşletmelerde Küçülme Politikalarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri”, **Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, 8 (3): 79-91.

ŞİŞMAN, Mehmet (1994), “Örgüt Kültürü”, **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları**. No:732., s. 37, Eskişehir.

ŞİŞMAN, Mehmet (2002), **Öğretim Liderliği**, Pegem Yayıncılık, Ankara.

ŞİŞMAN, Mehmet. ve Selahattin Turan (2004), **Eğitim ve Okul Yönetimi . Y. ÖZDEN (ed.), Eğitim ve Okul Yöneticiliği**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

TAN, Bilge Ufuk, (2005), **İşyerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İşyerinden Uzaklaştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TANOĞLU, Şükriye Çağrı, (2006), **İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yükseköğretim Kurumunda Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

TARHAN, Nevzat (2004), **Psikolojik Savaş: Gri Propaganda**, Timaş Yayınları, İstanbul.

TAYMAZ, Haydar (2003), **Okul Yönetimi**, Pegem Yayınları, Ankara.

TEKELİ, Mustafa, (2005), **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algılarının Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TINAZ, Pınar (2006), **İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

TORUN, Alev, (2004), “İş Yerinde Zorbalık”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, C:6, S:22, İstanbul.

TURAN, Fikretin, (2006), **İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TUTAR Hasan, (2005), İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing), <http://www.canaktan.org>, 18.12.2005.

TUTAR, Hasan (2004), **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, 1.Baskı, Platin Yayınları, İstanbul.

UZUNÇARŞILI, Ülkü ve Yoloğlu, N, (2007), “Mobbing/ İş Yerinde Duygusal Taciz: Ulusal ve Uluslararası Boyutu İle Çatışma Yüklü Bir İletişim Biçimi”, **Öneri Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6 (22), s.183-190.

YAMAN, Erkan, (2007), **Üniversitelerde Bir Yönetim Sorunu Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar: Nitel Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

YAMAN, Erkan (2009), “Psikoşiddet Üzerine”, **Sosyal Güvenlik Kurumu Dergisi**, Bahar, Yıl 1, Sayı 2, s.75-76.

YAMAN, Erkan (2009), **Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet – Mobbing-**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

YAMAN, Erkan, Özge Vidinoğlu ve Nihan Çitemen, (2010a), “İşyerinde Psikoşiddet, Motivasyon ve Huzur: Öğretmenler Çok Şey Mi Bekliyor? Psikoşiddet Mağduru Öğretmenler Üzerine”, **Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, s.1136-1151.

YAMAN, Erkan, (2010b), “Psikoşiddete (Mobbinge) Maruz kalan Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne ve İklimine İlişkin Algıları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi**, 10(11), s.547-578.

YARBA, Mehmet Muhsin, (2003), **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri(İzmir Metropol Alanı Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

YILDIRIM, Tufan, (2008), **İlköğretim Okullarında Öğretmen ve Yönetici İlişkilerinde Yıldırma ve Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILMAZ, Abdullah, Derya Ergun Özler ve Nuray Mercan, (2008), “Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 7 (26), s.334-357.

YÜCETÜRK, Elif (2006a), “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”, <http://www.bilgiyonetimi.org/crm> , 23.01.2006.

YÜCETÜRK, Elif (2006b), “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?”, <http://www.bilgiyonetimi.org/crm>. 09.03.2006.

EKLER

EK 1: Anket

Değerli Meslektaşım,

Yıldırma, işyerinde gerçekleşen, bir veya daha fazla kişi tarafından bir veya daha fazla kişiye sistemli bir şekilde, düşmanca ve ahlakdışı bir yaklaşımla, süreklilik gösteren bir sıklıkla, çok çeşitli sebepleri olabilen, kişiyi sindirme maksadı ile kişinin özgüvenine uygulanan psikolojik ve hatta fiziksel saldırgan davranışları ifade etmektedir.

Yıldırma kavramı işyerlerinde örgütsel sağlığı bozan, çalışanların iş tatmini ve çalışma başarısını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur.

Bu araştırmada da **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karşılaştıkları Yıldırma Arasındaki İlişkinin** saptanması amaçlanmaktadır.

Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde okul yöneticisinin yönetim tarzları, üçüncü bölümde ise yıldırma ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Sizden, her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi, maddenin karşısındaki alana (X) işaretlemeniz istenmektedir.

Bu anket sonucu elde edilecek veriler bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi, sizin soruları hassasiyetle cevaplandırmanıza bağlıdır. Sağlayacağınız katkılar için teşekkür ederim.

Saygılarımla

Serkan CENGİZ

Sakarya Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı

Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim: Atatürk İlköğretim Okulu GEVAŞ/VAN

Tel: 0 505 478 85 91 **E-Posta:** srkncngz@hotmail.com

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun seçenekleri (X) kullanarak işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz: K () E ()

Medeni Durumunuz: Bekar () Evli ()

Mesleki Kıdeminiz: () 1 - 10 () 11 - 20 yıl () 21 - 30 () 31 + üstü yıl

Öğrenim Durumunuz: () Ön lisans () Lisans () Lisans üstü

Görev yaptığınız okuldaki öğretmen sayısı:() 1-10 () 11-20 () 21-30 () 31 ve üzeri

Yıldırma konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumunuz : () Aldım () Almadım

BÖLÜM II

YÖNETİM TARZLARI

Aşağıda bir okul yöneticisinin sahip olabileceği yönetim tarzları bulunmaktadır.Sizce okul yöneticinizin en çok uyguladığı yönetim tarzına uygun olan seçeneğe (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

() **Demokratik Yönetim :** Yöneticinin çalışanlara rehberlik ve öncülük ettiği, karar alma sürecine çalışanların katılımını teşvik ettiği, işbirliği ve ekip çalışmasının yapıldığı, çalışanların bilgi ve görüş alışverişine önem verildiği ve astlara güvenin söz konusu olduğu yönetim tarzıdır.

() **Otokratik Yönetim :** Yönetici ile çalışanlar arasında iletişimin son derece yetersiz olduğu, çalışanların genellikle korkutularak, tehdit edilerek, cezalandırılarak ve bazen de çok sınırlı olarak ödüllendirilerek motive edilmeye çalışıldığı,ekip çalışmasının değil emir-komuta anlayışının hakim olduğu,her kararın yönetici tarafından alındığı, sürekli teftiş ve kontrol ile çalışanlara gözdağı verildiği ve gerekirse ceza uygulandığı yönetim tarzıdır.

() **Serbestçi Yönetim :** Çalışanların kararlarında ve yapacağı işlemlerde serbest bırakıldığı, yöneticinin işe ve çalışanlara karşı ilgisiz olduğu,sorumluluk almadığı, ortaya konan bir vizyon ile çalışanların kuruma sahip çıkmasının sağlanmaya çalışıldığı yönetim tarzıdır.

BÖLÜM III
YILDIRMA DAVRANIŞLARI

Aşağıda Yıldırma (Duygusal Şiddet) ile ilgili davranışlar verilmektedir. Bu davranışların okul yöneticiniz tarafından gösterilme sıklığını uygun olan seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.

MADDE NO	YILDIRMA DAVRANIŞLARI	YILDIRMA EYLEMİNİN GERÇEKLEŞME DÜZEYİ				
		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
İLETİŞİM BİÇİMİNE SALDIRILAR						
1	Toplantılarda sürekli sözüm kesilir.					
2	Sorularıma yanıt verilmez.					
3	Benimle konuşulurken dik dik bakılır.					
4	Beni ilgilendiren bilgilendirmeler geç yapılır.					
5	Benimle sürekli emir vaki konuşulur.					
6	Benimle her konuşmada yaptığım hatalar tekrar hatırlatılır.					
7	Söylediğim her şey eleştirilir.					
SOSYAL İLİŞKİLERE SALDIRILAR						
8	Bulduğum ortamda gerginlik yaratılır.					
9	Veliler mesleki yetersizliğim konusunda beni şikayet etmeye yönlendirilir.					
10	Hatalarıma karşı hoşgörülü davranılmaz.					
11	Okul dışı faaliyetlere (eğlence,piknik,toplantı vb.) davet edilmem.					
12	Mesai saatleri dışında okulda bulunmam istenir.					
13	Varlığım görmezden gelinir.					
İTİBARA SALDIRILAR						
14	İş arkadaşlarım benimle ilgili olumsuz etkilenecek harekete geçirilir.					
15	İş arkadaşlarımda kasıtlı olarak beni rencide edici tavırlar sergilenir.					
16	Başkalarının hatalarından ben sorumlu tutulurum.					
17	Küçük hatalarımda ağır eleştiriler yapılır.					
18	Okulla ilgili çabalarım göz ardı edilir.					
19	Kıyafet tarzıma müdahale edilir.					
20	Kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanır.					
21	Öğrencilerimin yanında küçük düşürülürüm.					
22	Bireysel sorunlarım önemsenmez.					
23	Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülürüm.					
24	Tutarsız olmakla suçlanırım.					
25	Toplum önünde yüksek sesle azarlanırım.					
26	Herhangi bir kusurumla alay edilir.					
27	Arkamdan kötü sözler söylendiğini duyarım.					
28	Kusurlu duruma düşmem için uğraşılır.					

MADDE NO	YILDIRMA DAVRANIŞLARI	YILDIRMA EYLEMİNİN GERÇEKLEŞME DÜZEYİ				
		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
	GÖREVE YÖNELİK SALDIRILAR					
29	İşimi doğru yaptığım halde sürekli eleştirilirim.					
30	Kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanır.					
31	Üstlendiğim bir görevdeki başarımlar başkasına mal edilir.					
32	Mesleki yeterliliğime uygun olmayan işleri yapmaya zorlanırım					
33	Sınıfıma türlü bahanelerle denetim amaçlı sürekli uğranır.					
34	Ders dışı görevlendirmelerde adaletsiz davranılır.					
35	Özlük haklarımın uygulanması geciktirilir.					
36	Başkalarının yapmak istemediği görevler bana verilir.					
37	Bana verilen görevleri yapmadığım bahane edilerek benden alınıp başkasına verilir.					
38	Mesleki gelişimime yönelik çabalarım engellenir.					

T.C.
SAKARYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.54.00.05.01.070/
KONU : Anket Uygulaması

5993

VALİLİK MAKAMINA
SAKARYA

Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Serkan CENGİZ: **“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karşılaştıkları Yıldırma Arasındaki İlişki ”** konulu anket uygulamasını, İlimize görevli İlköğretim Okulu öğretmenlerine uygulamak istediklerini; Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 08.03.2010 tarih ve 521 sayılı yazıları ile bildirilmiştir.

Söz konusu anketin dersleri aksatmamak kaydıyla; İlimizde görevli İlköğretim Okulu öğretmenlerine uygulanması : Yasal gerekliliğin ilgili Okul Müdürlüklerince yerine getirilmesi şartı ile Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınızı arz ederim.

Murat YAZICI
Millî Eğitim Müdürü

OLUR,
16/03/2010
Uğur ALADAĞ
Vali a.
Vali Yardımcısı



Resmî Daireler Kampüsü
B Blok 51200 Adapazarı SAKARYA
Tic. Sic. No: 264 251 36 14-15-16
Fax: 0 264 251 36 04
http://sakarya.meb.gov.tr
e-posta: info@sakarya.edu.tr



ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Sakarya'nın Akyazı ilçesinde doğdu. İlkokulu Yağcılar Köyü İlkokulu'nda, Ortaokulu ve Liseyi Akyazı Lisesinde tamamladı. 1995 yılında AİBÜ Düzce Meslek Yüksekokulunu kazandı. 2 yıl süren önlisans eğitimi sonunda, 1997 yılında tekrar girdiği üniversite sınavında AİBÜ Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliğini kazandı . 2001 yılında mezun olarak öğretmenliğe başladı. Evlidir ve halen Van-Gevaş Atatürk İlköğretim Okulunda Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

Serkan CENGİZ