

**T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULU SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OKUL  
MÜDÜRLERİ TARAFINDAN YILDIRMA DAVRANIŞLARINA  
MARUZ KALMA DURUMLARI  
(Kırıkkale İli Örneği)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
GÜLDANE YILDIRIM**

**TEZ YÖNETİCİSİ  
Yrd. Doç. Dr. Nuray TAŞTAN**

**KIRIKKALE-2010**

**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Güldane YILDIRIM tarafından hazırlanan “İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürleri Tarafından Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Durumları (Kırıkkale İli Örneği)” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../ 2010

Başkan

Yrd. Doç. Dr. M. Metin ARSLAN

Üye

Üye

Yrd. Doç. Dr. Nuray TAŞTAN  
(Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Soner Mehmet Özdemir

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerine uyguladıkları yıldırma (mobbing) davranışlarını incelemektir. Müdürlerin sınıf öğretmenlerine uyguladıkları yıldırma (mobbing) davranışlarını belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Yöneticileri-Yıldırma Davranışları Belirleme Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek toplam yedi alt boyutta yer alan 51 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçme aracında bu ölçeğin yanı sıra öğretmenlerin ve okul müdürlerinin demografik bilgileri ve aynı zamanda bu yıldırma (mobbing) davranışlarının öğretmenlerin performansına etkisine ilişkin algılarını içeren bir alt ölçek de bulunmaktadır.

Araştırmanın verileri, Kırıkkale İli’nde yer alan ilköğretim okullarından elde edilmiştir. Buna göre, araştırmaya 250 sınıf öğretmeni katılmıştır. Toplanan verilerin çözümlenmesinde varyans analizi ve regresyon analizi istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre; boşanmış veya dul bayan öğretmenlerin okul müdürleri tarafından kendilerini göstermelerine yönelik, sosyal ilişkilerine, itibarlarına, yaşam kalitelerine yönelik ve mesleki durumlarına yönelik yıldırma (mobbing) davranışlarına maruz kaldıkları saptanmıştır.

Bununla birlikte, kıdemleri daha çok olan öğretmenlerin mesleğe yeni başlamış öğretmenlere oranla daha fazla kişilerarası iletişim kurma, yaşam kalitesi ve mesleki gelişimlerine yönelik yıldırma (mobbing) davranışlarına maruz kaldıkları belirlenmiştir.

Araştırmanın sonuçları eğitim düzeyi yüksek olan kadın öğretmenlerin eğitim düzeyi düşük olan kadın öğretmenlere oranla daha fazla iletişim kurma boyutunda yıldırma (mobbing) davranışlarına maruz kaldıklarını göstermiştir.

Diğer taraftan, özellikle müdürler tarafından öğretmenlere yapılan mesleğe yönelik yıldırma (mobbing) davranışları öğretmenlerin performansını, yine öğretmenlerin öğretim kurumuna ilişkin saygısını ve kendisine yönelik özgüvenini olumsuz etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte; okul müdürleri tarafından yapılan öğretmenlerin diğer öğretmenler ve/veya veliler ile iletişimini engellemeye ve yaşam kalitesine yönelik yıldırma (mobbing) davranışları benzer şekilde öğretmenin kendisine olan özgüveni olumsuz şekilde etkilemektedir.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to analyze the mobbing behaviors of the principals in elementary schools on classroom teachers. To determine the mobbing behaviors of principals, the “Elementary School Principals’ Mobbing Behaviors Assessment Scale” developed by the researcher was used. The scale includes seven dimensions and 51 items. The scale, used in this study, also contains a sub-scale aiming to determine the effects of mobbing behaviors on classroom teachers and several items in order to get demographical information of teachers and principals.

The data gathered by the scale, obtained from elementary schools in Kırıkkale City in Turkey. With reference to this, 250 classroom teachers participated in this study. The gathered data was analyzed with some statistical techniques such as analysis of variance and regression model.

According to findings, the widowed or divorced teachers were exposed to mobbing behaviors as a) obstruction of proving oneself, b) aggression to social relation, c) aggression to esteem, d) aggression to quality of life, and e) aggression to professional situation, more than the other classroom teachers.

In addition to this, senior teachers were exposed to mobbing behaviors as a) aggression to communication, b) aggression to quality of life, and c) aggression to professional situation, more than the junior classroom teachers.

The female primary school teachers with higher level of education are exposed to mobbing behaviors in terms of to communication more than the female primary school teachers with lower level of education.

As a result, particularly the aggression to professional situation in mobbing behavior on classroom teachers negatively affect the a) teachers’ performance in school, b) teachers’ opinions about respectability on educational institutions, and c) primary school teachers’ self-confidence. Furthermore, the mobbing behaviors such as aggression to communication between teachers and between the teachers and the parents and aggression to quality of life on teachers affect on teachers’ self-confidence negatively.

## KİŞİSEL KABUL

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürleri Tarafından Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Durumları (Kırıkkale İli Örneği)” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

...../...../2010

Güldane YILDIRIM

## ÖN SÖZ

Yıldırma (mobbing), günümüzde çalışma yaşamında tüm insanların maruz kalabileceği kişileri psikolojik, ekonomik, fiziksel ve sosyal biçimde etkileyen önemli bir sorundur.

Teknolojinin ilerlemesi, küreselleşme, artan rekabet baskısı, yaşanan ekonomik istikrarsızlıklar ve önlenemeyen krizler nedeniyle yıldırmaya uğrayan kişilerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

İnsanların var olduğu her yerde sorunlar kaçınılmazdır. Nitekim eğitim kurumlarının temelinde de insanlar bulunmaktadır. Bu nedenle de günümüzde yıldırma kavramı, eğitim kurumlarında da giderek önem kazanmaya başlamıştır. Eğitim kurumlarında yüksek verim sağlanması için çalışanların kendilerini psikolojik ve sosyal yönlerden rahat hissetmelerinin önemi yadsınamaz durumdadır.

Bu amaçla bu araştırma ile Kırıkkale İli'nde görev yapan ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin okul müdürleri tarafından yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları ve bu davranışlardan etkilenme düzeyleri araştırılmıştır. Yıldırma davranışlarına uğrayan öğretmenlerin ve yıldırma davranışlarını uygulayan ilköğretim okul müdürlerinin bu davranışların farkına varması önemlidir. Bu davranışların farkında olan çalışanlar yıldırmaya karşı önlem almada daha başarılıdır. Bu araştırma ilköğretim sınıf öğretmenlerinin ve okul müdürlerinin görevlerini daha iyi yapabilmeleri için yıldırma davranışının farkına varılması ve bu davranışlarla mücadele etmeleri bakımından önem arz etmektedir. Araştırma bulgularının eğitim kurumlarında yaşanan yıldırma sorunlarına ışık tutacağı düşünülmektedir.

Tüm tez dönemim boyunca benden desteğini esirgemeyen, her zaman yanımda olan değerli tez hocam Yrd. Doç. Dr. Nuray Taştan'a; araştırma konumun belirlenmesinde bana fikir veren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Vural Hoşgörür'e; bu araştırmanın yapılmasında bana zaman ayırıp öneri ve eleştirileri ile katkıda bulunan, yüksek lisans öğrenimime başlayıp bu aşamaya gelmemi sağlayan çok değerli hocalarım Prof. Dr. Saim Kaptan, Yrd. Doç. Dr. M. Metin Arslan, Yrd. Doç. Dr. Soner

M. Özdemir, Yrd. Doç. Dr. Mesiha Tosunoğlu, Yrd. Doç. Dr. Oktay Akbaş, Arş. Gör. Tuğba Güngör'e, büyük desteğinden dolayı Hacettepe Üniversitesi'nden Dr. Halil Yurdugül'e tüm yardımlarından dolayı çok teşekkür ederim.

Ayrıca ankete katılan tüm öğretmenlere, anketi uygulamama yardımcı olan tüm okul yöneticilerine (özellikle sayın Necati Doğan'a); Ankara Özel Tefvik Fikret Okulları'nda görev yapan tüm yönetici ve sınıf öğretmenlerine ve görüşlerine başvurduğum tüm uzmanlara; yüksek lisans dönemim boyunca hep yanımda olan canım arkadaşım Arzu Kafkas'a; bana kaynak bulmakta büyük katkısı olan arkadaşlarım Seçkin Gülsoy ve Ümit Kahraman'a ve anketi uygulamamda yardımları olan Gülşah Aldemir ve Mehmet Aldemir'e de çok teşekkür ederim.

Benim bugünlere gelmemde hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan, tüm kararlarımda ve çalışmalarımıda sonsuz desteğini aldığım var olma sebebim ve yaşama sevincim olan tüm aileme sonsuz teşekkürler ederim.İyi ki varsınız...

Ayrıca bilgisiyle bana ışık olan; sevgisiyle, desteğiyle, güveniyle her zaman yanımda bulunan; her koşulda ufkumu açan, varlığından hep onur duyduğum ikinci ailem Prof. Dr. Erden Kuntalp, Esin Kuntalp, Esra Kubin, Can Kubin ve iki tatlı kızına sonsuz teşekkürlerimi sunarım... İyi ki hayatın bütün güzellikleriyle hep yanımdasınız ve iyi ki hayata olan bakış açıma renk kattınız. Varlığınız bana her zaman bir armağan...

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
KİŞİSEL KABUL.....	iii
ÖN SÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ .....	ix

### BÖLÜM I

1. GİRİŞ .....	1
1. 1. Problem Durumu.....	1
1. 2. Problem Cümlesi.....	2
1. 3. Alt Problemler.....	2
1. 4. Sayıtlılar .....	3
1. 5. Sınırlılıklar .....	3
1. 6. Tanımlar .....	3
1. 7. Araştırmanın Amacı .....	4
1. 8 Araştırmanın Önemi.....	4



## BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	6
2.1. Yıldırma (Mobbing) Davranışının Tanımı ve Kapsamı .....	6
2. 1. 1. Yıldırma Davranışına İlişkin Tanımlamalar .....	9
2. 1. 2. Yıldırmanın Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	13
2. 1. 3. Yıldırma Sürecinde Rol Alanlar .....	15
2.2. Yıldırma Davranışının Özellikleri.....	16
2. 3. Yıldırmaya Yönelik Davranış Türleri .....	17
2. 4. Yıldırma Davranışının Aşamaları .....	20
2. 5. Yıldırma Davranışının Dereceleri .....	23
2. 6. Yıldırma Türleri .....	24
2. 7. Yıldırmanın Ortaya Çıkma Nedenleri .....	25
2. 8. Yıldırmanın Etkileri .....	31
2. 9. Yıldırma ile Başa Çıkma Yolları.....	37
2. 10. Yıldırma ve Hukuk.....	43
2. 11. Eğitim Kurumları ve Yıldırma Davranışları .....	46

## BÖLÜM III

3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	48
3. 1. Türkiye’de Yapılan Bazı Araştırmalar .....	48
3. 2. Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar .....	52

## BÖLÜM IV

4. YÖNTEM	
4. 1. Araştırmanın Modeli .....	56
4. 2. Araştırmanın Çalışma Grubu .....	56
4. 3. Veri Toplama Aracı, Geliştirilmesi, Geçerlik ve Güvenirlik.....	57
4. 4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	61

## BÖLÜM V

5. BULGULAR VE YORUMLAR.....	64
------------------------------	----

## BÖLÜM VI

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	84
6. 1. Sonuçlar .....	84
6. 2. Öneriler .....	90
KAYNAKÇA.....	91
EKLER.....	101
ÖZGEÇMİŞ .....	113

## TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ

### Tablo Adı

### Sayfa

Tablo 1. Yıldırma'yı Açıklamada Farklı Araştırmacılar Tarafından Kullanılan Tanımlamalar ve Terimler.....	12
Tablo 2: İşyerinde Uygulanan Çatışma ve Yıldırma Arasındaki Farklar .....	13
Tablo 3. Leymann ve Ege Tarafından Önerilen Yıldırma Davranışlarının Aşamaları .....	21
Tablo 4. Yıldırma Davranışlarının Endişe Belirtileri.....	32
Tablo 5: Yıldırmanın Psikolojik ve Parasal Maliyetleri .....	36
Tablo 6: Çalışma Grubunda Yer Alan Sınıf Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımları .....	56
Tablo 7: Ölçek Geliştirme Amaçlı Madde Havuzundaki Madde Sayıları .....	58
Tablo 8: Madde Havuzundaki Örnek Maddeler.....	59
Tablo 9: Kapsam Geçerlik Oranlarının Kritik Değerleri .....	61
Tablo 10: OY-YDBÖ'ndeki Alt Boyutlar ve Maddeler .....	62
Tablo 11: Kişinin Kendisini Göstermesine Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	65
Tablo 12: Kişinin Kendisini Göstermesine Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Medeni Durum ve Cinsiyetine İlişkin Betimsel İstatistikleri ..	65
Tablo 13: İletişim Kurmaya Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları.....	67
Tablo 14: Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları.....	68

Tablo 15: Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Kıdemine Göre Betimsel İstatistikleri.....	68
Tablo 16: Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Betimsel İstatistikler.....	69
Tablo 17: Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Betimsel İstatistikler.....	69
Tablo 18: İtibara Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları.....	70
Tablo 19: : İtibara Yönelik Yıldırma Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Betimsel İstatistikler.....	71
Tablo 20: Yaşam Kalitesine Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	72
Tablo 21: Yaşam Kalitesine Yönelik Yıldırma Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Betimsel İstatistikler.....	72
Tablo 22: Yaşam Kalitesine Yönelik Yıldırma Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Kıdem ve Medeni Durumlarına Göre Betimsel İstatistikler.....	73
Tablo 23: Mesleki Duruma Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları.....	74
Tablo 24: Mesleki Duruma Yönelik Yıldırma Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Betimsel İstatistikler.....	74
Tablo 25: Mesleki Durumlara Yönelik Yıldırma Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Kıdem ve Medeni Durumlarına Göre Betimsel İstatistikler.....	76
Tablo 26: Sağlığa Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları.....	77
Tablo 27: Sağlığa Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Betimsel İstatistikleri.....	77

Tablo 28: Okul Müdürlerinin Yıldırma Davranışlarının Müdürlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları.....	79
Tablo 29: Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi .....	80
Tablo 30: Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Kuruma Yönelik Tutumuna Etkisi.....	81
Tablo 31: Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Özgüvenine Etkisi .....	82
Tablo 32: Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Okul Müdürlüğü Makamına Olan Saygısı Üzerine Etkisi .....	83

## **ŞEKİLLER**

Şekil 1: Yıldırma Sürecinde Bulunan Kişiler.....	15
Şekil 2: OY-YDBÖ'nin Birinci Sıralı Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	109
Şekil 3: OY-YDBÖ'nin İkinci Sıralı Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	110

# BÖLÜM I

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımları üzerinde durulmuştur.

### 1.1 Problem Durumu

İnsanlar toplum içinde birbiri ile iletişim ve etkileşim içinde yaşarlar. İletişimde ve etkileşimde bulunmak yaşamın bir zorunluluğu ve her insan için bir gereksinimdir. Yaşam içinde başkaları ile ilişki kurmak, toplum içinde belirli bir yere sahip olmak kişi için kritik bir öneme sahiptir.

Günümüz koşullarında insanlar zamanlarının büyük bir bölümünü işyerinde çalışarak geçirmektedir. İşyerinde de insanlar sosyal bir ortam içerisinde. Çalışma yaşantısına bakıldığında, işyerindeki verimin artması için çalışanların işyerlerinde psikolojik açıdan kendilerini rahat hissedebilecekleri, işe motive olacakları bir ortamın yaratılması gerekir. Böylece hem işçi açısından sağlıklı bir iş yaşamı, hem de işveren açısından verimlilik artışı olur (<http://www.genelkulturansiklopedisi.com>, 2008).

Ancak tüm bunlara rağmen günümüz koşullarında işyerinde rekabetin artması, kariyer mücadelesi ve işyerinde stresin zaman zaman baş edilemeyecek düzeye gelmesi yıldırma (mobbing) davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Tuncer ve Safran, 2006).

Mobbing; “Bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, düşmanca ve ahlak dışı yöntemlerle sistematik bir şekilde uygulanan psikolojik bir terördür” (Leymann, 1996). Mobbing kavramı yeni bir kavram olması nedeniyle Türkçe kavram karşılığı olarak çeşitli ifadeler kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları, “yıldırma”, “duygusal taciz”, “psikolojik yıldırma”, “psikolojik taciz”, “psikolojik şiddet” (Gündüz ve Yılmaz, 2008). Bu davranış sistemli ve genelde uzun süreli olduğu için insanlar üzerindeki etkileri çok fazladır. Bu nedenle de günümüzde mobbing kavramı, eğitim kurumlarında da giderek önem kazanmaya başlamıştır. Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin, verimli ve başarılı olmalarında onların kendilerini psikolojik, fiziksel ve sosyal

yönden rahat hissetmelerinin önemi yadsınamaz. Tüm bunların olduğu bir ortamda eğitim açısından yüksek düzeyde verim de sağlanabilir.

Yıldırma davranışları konusunda yapılmış çalışmalar son zamanlarda büyük önem kazanmış ve bu konudaki çalışmalar artmıştır. Ancak eğitim alanında yıldırma davranışı üzerine yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu nedenle de eğitim kurumlarında yıldırma davranışlarının saptanmasına yönelik çalışmalara gereksinim vardır. Bu doğrultuda yüksek lisans tezi kapsamında yapılacak bu çalışma sonunda elde edilen bulgu ve sonuçların; ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin, okul müdürleri tarafından aşağı doğru yıldırma davranışlarına maruz kalma durumunu ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

## **1.2 Problem Cümlesi**

İlköğretim okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenlerine karşı gösterdikleri yıldırma davranışları ile sınıf öğretmenlerinin yıldırma davranışlarından etkilenme düzeyleri nasıldır?

## **1.3. Alt Problemler**

1-) İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin yıldırma davranışları;

- öğretmenlerin *cinsiyetine*
- öğretmenlerin *kıdemine*
- öğretmenlerin *medeni durumlarına*
- öğretmenlerin *eğitim düzeyine*

göre farklılık göstermekte midir?

2-) İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin yıldırma davranışları;

- okul müdürlerinin *kıdemine*
- okul müdürlerinin *eğitim düzeyine*

göre farklılık göstermekte midir?

3-) Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerince ortaya konan yıldırma davranışlarının sınıf öğretmenleri üzerindeki etkileri nasıldır?

- a) Okul müdürlerinin yıldırma davranışlarının sınıf öğretmenlerinin *mesleki performanslarına yönelik algıları* üzerinde bir etkisi var mıdır?
- b) Yıldırma davranışlarının sınıf öğretmenlerinin *çalıştıkları kuruma yönelik tutumları* üzerinde bir etkisi var mıdır?
- c) Yıldırma davranışlarının sınıf öğretmenlerinin *özgüvenleri* üzerinde bir etkisi var mıdır?
- d) Yıldırma davranışlarının sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerine duyduğu *saygınlığın* üzerinde bir etkisi var mıdır?

#### **1.4. Sayıtlar**

1. Araştırmada yer alan ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri, istekli olarak araştırmaya katılacaklardır.

2. Araştırma kapsamındaki sınıf öğretmenleri görüşlerini hiçbir baskı altında kalmadan, objektif olarak ortaya koyacaklardır.

#### **1.5.Sınırlılıklar**

1. Araştırma Kırıkkale ili merkez sınırları içerisinde 2008-2009 eğitim öğretim yılında eğitim veren ilköğretim kurumları ile sınırlı tutulmuştur.

2- Araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı devlet okullarında yapılmış olup, özel okullar bunların dışında tutulmuştur.

3- Araştırma verileri araştırmacı tarafından hazırlanan ölçme aracına sınıf öğretmenlerinin verdiği yanıtlardan elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

**Yıldırma (mobbing):** İşyerinde bir veya nadiren birkaç çalışanın, bir veya daha fazla çalışan (nadiren dört kişiden fazla) tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz kalmasıdır (Gökçe, 2008a).



**İlköğretim okulları (primary schools):** Milli Eğitim Bakanlığına ve diğer bakanlıklara bağlı olarak öğrenim vermekte olan ilk ve orta düzeyindeki okullardır (www.tdk.gov.tr, 2009).

**Zorba (bully):** Gücüne güvenerek hükmü altında bulunanlara söz hakkı ve davranış özgürlüğü tanımayan kimse (www.tdk.gov.tr, 2009).

**İzleyici (viewer):** İzleme işini yapan kişi (www.tdk.gov.tr, 2009).

**Kurban (sacrificial):** Yıldırma sonucu savunmasız hale gelerek işini, sağlığını, sosyal bağlarını kaybeden kişi (Gökçe, 2008b).

**Mağdur (victim):** Yıldırma ile çeşitli stratejiler kullanarak başa çıkabilen kişi (Gökçe, 2008b)

### **1.7. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada; ilköğretim okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenlerine karşı gösterdikleri yıldırma davranışları ile sınıf öğretmenlerinin yıldırma davranışlarından etkilenme düzeylerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

### **1.8. Araştırmanın Önemi**

Toplumun gelişimi ve yapılanması açısından önemli bir görevi olan eğitim kurumlarında; insanların hem kendileri için hem de yaşadıkları toplum için yararlı birer vatandaş olarak yetişmesi oldukça önemlidir. Bu nedenle ilköğretim okullarının amaçlarının gerçekleşmesinde öğretmenlere ve okul müdürlerine büyük görevler düşmektedir.

Okul ortamında eğitim-öğretim sürecinde gerek bilgi aktarımı gerekse olumlu davranışların kazandırılması açısından kişilerarası etkileşim ve iletişim büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle okullarda etkililiğini sürdüren yıldırma (mobbing) davranışları çok dikkatli bir biçimde incelenmelidir. Okullarda öğretmenlerin performanslarını en üst düzeyde kullanmaları ve nitelikli biçiminde çalışmalarını için yıldırma davranışlarının önlenmesi gerekmektedir.

Bu araştırma sonucunda ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, sınıf öğretmenlerine uyguladıkları yıldırma davranışlarının farkına varılacağı ve bu davranışların öğretmenler üzerindeki etkilerinin ne kadar önemli olduğunun ortaya çıkarılacağı düşünülmektedir. Böylece öğretmenler ve okul sistemindeki tüm bireylerin

bu konuda bilgi sahibi olmaları sağlanarak, kendilerini bu tür davranışlardan korumaları beklenmektedir.

Bu araştırma ile elde edilen sonuçların okul müdürleri, oğretmenler, eğitimciler ve bu konuya ilgi duyan tüm bireylere önemli bir kaynak olacağı, sınıf oğretmenleri ile yöneticiler arasındaki iletişim ve etkileşime olumlu katkılarda bulunacağı düşünülmektedir.

## BÖLÜM II

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde yıldırma (mobbing) kavramının tanımı ve kapsamı, yıldırmanın benzer kavramlarla ilişkisi, yıldırma sürecinde rol alan unsurlar, yıldırmanın özellikleri, yıldırmaya yönelik davranış türleri, yıldırma aşamaları, yıldırmanın dereceleri, yıldırma türleri, yıldırmanın ortaya çıkma nedenleri, yıldırmanın etkileri, yıldırma ile başa çıkma yolları, yıldırma ve hukuk, yıldırma konusunda yapılmış akademik araştırmalara ilişkin genel bilgiler ve eğitim kurumlarında yıldırma davranışları açıklanmıştır.

#### 2. 1. Yıldırma (Mobbing) Davranışının Tanımı ve Kapsamı

Yıldırma günümüzde kavram olarak çok fazla bilinmeyen ancak çalışma hayatında birçok kişinin doğrudan veya dolaylı olarak karşılaştığı bir durumdur. Genellikle literatürde kişiler arasında gerçekleşen bir olgu olarak ele alınmakla birlikte aslında çok daha geniş kapsamlı biçimde, toplumsal şiddetin yansımalarından biri olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte yıldırma (mobbing) küreselleşme, artan rekabet baskısı, yaşanan ekonomik istikrarsızlık, önlenemeyen krizler, örgütsel yeniden yapılanmalar ve güç dağılımındaki eşitsizlikler nedeniyle en fazla iş dünyasında karşılaşılan bir olgudur (Kök, 2006).

Yıldırma (mobbing) araştırmaları henüz yeni olmasına rağmen, bu kavram çalışma yaşamının tarihi kadar eskidir. Araştırmalar, Türk tarihinde bazı olayların arkasında yıldırma (mobbing) davranışlarının etkisi olduğunu göstermektedir. Bu örneklerden biri de A. N. Baykal'ın belirttiği “Kanuni Sultan Süleyman döneminde Hüsrev Paşa'nın intiharının arkasında yıldırma davranışlarının olduğudur. Hüsrev Paşa'nın intiharına yol açan yıldırma uygulaması, Hüsrev Paşa'yı olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğu'nu da etkilemiştir” (Baykal, 2005 s. 199).

Hüsrev Paşa Osmanlı İmparatorluğu'nda çok önemli bir yöneticidir. Padişah Kanuni Sultan Süleyman'ın izlemediği bir divan toplantısında kavga edip tartışan veziriazam Hadım Süleyman Paşa ile ikinci vezir Hüsrev Paşa görevlerinden alınmıştır. Bu olayı Kanuni'ye ileten üçüncü vezir Rüstem Paşa ise bu olay sonucunda veziriazam olmuştur. Beş yıldır damat olan ve üç yıldır üçüncü vezirlikte bulunan Rüstem Paşa bu

olay olmasa uzun yıllar aynı görevde kalacaktır. Bu olayda vezirlik makamında olan kişilerin makamlarından uzaklaştırılmaları ve Rüstem Paşa'nın vezirlik makamına biran önce ulaşabilmesi için uyguladığı davranışlar yıldırma değildir. Nitekim yıldırma davranışları Hüsrev Paşa üzerinde büyük etkiler oluşturduğundan görevden alınmasından kısa bir süre sonra intihar etmiştir (Baykal, 2005).

Mob sözcüğü; Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türemiştir. İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelmektedir. İngilizce “Mob” kökünün fiil biçimi olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamındadır (Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2005). Mobbing kavramı, ilk olarak on dokuzuncu yüzyılda yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla biyologlar tarafından İngilizce bir kavram olarak kullanılmıştır (Tınaz, 2006).

Yıldırma (mobbing) kavramı daha sonra 1960'lı yıllarda Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından, hayvanların kendi aralarında veya sürü dışı bir yabancıya karşı uyguladıkları taciz davranışını tanımlamak için kullanılmıştır (akt. Çobanoğlu, 2005).

Sonraki yıllarda İsveç'li bilim adamı Dr. Peter Paul Heinemann okul yaşantısında öğrencilerin kendi aralarında neler yaptığına ilişkin gözlemlerinde, yıldırma (mobbing) kavramını Lorenz'den ödünç alıp çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak için kullanmıştır (akt. Leymann, 1996). Dr. Heinemann, yıldırma (mobbing) kavramını, kurbanı yalıtın ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen ciddiyetini vurgulamak için seçmiştir (akt. Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003).

Yıldırma (mobbing) eski bir kavram olmasına rağmen, 1980'lerin başlarına kadar tanımlanmamış ve düzenli biçimde araştırılmamıştır (Leymann, 1996). İlk kez 1980'li yıllarda İsveçli psikolog Dr. Heinz Leymann, yıldırma (mobbing) kavramını iş yaşamındaki baskı, şiddet ve yıldırma davranışlarını tanımlamak için kullanmıştır. İsveç ve Almanya'da yaptığı araştırmalar sonucunda taciz ve yıldırma olaylarının iş yaşamında geniş boyutta yer aldığını belirleyen Leymann, 1984 yılında araştırma bulgularını yayınlamıştır (akt. Çobanoğlu, 2005).

Daha önce iş yaşamındaki bu tür davranışlar Leymann'ın dışındaki araştırmacıların dikkatini çekmemiştir. Bu nedenle Leymann'ın görüşleri ve

araştırmaları, bütün dünyada işyerlerindeki yıldışma (mobbing) davranışlarına ilişkin araştırmalara temel oluşturmuştur. Leymann, işyerinde yıldışma (mobbing) davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış biçimini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişilerin kimler olduğunu ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır (Tınaz, 2006).

Böylece bu konu ile ilgili araştırmalar 1980'lerin sonlarında İşkandinav lkelerinde başlamış ve 1990'ların ortasına doğru diğer Avrupa ülkelerine yayılmıştır (Zapf ve Einarsen, 2001).

Daha sonra Dr. Leymann'ın çalışmalarının ışığında, dünyanın birçok yerinde; Avusturya, Finlandiya, Almanya, Norveç, İsveç, Avustralya, Danimarka ve Amerika gibi ülkelerde bu konu ile ilgili geniş kapsamlı bilimsel araştırmalar yapılmıştır (Groeblichhoff ve Becker, 1996).

Dünya Sağlık rgt (WHO) ve Uluslararası alışma rgt (ILO) 2002-2005 yılı çalışma planında yıldışma konusunda önleyici tedbirler hazırlamasına yer vermiştir (WHO, 2002).

Batı literatüründe mobbing sürecini tanımlayan pek çok farklı kavram kullanılmaktadır. Bu kavramlar (obanoğlu, 2005 s. 21):

- Bullying
- Stalking
- Psycho-terror at workplace
- Emotional abuse
- Workplace syndrome
- Psychological abuse.

Yabancı literatürde yaygın biçimde "mobbing" olarak kullanılan kavramın Türkçe tam karşılığının bulunmaması nedeniyle, araştırmacılar işyerinde yaşanan mobbing davranışını ortak bir kavram ile ifade edememektedir. Bu nedenle, birçok araştırmacı işyerinde yaşanan "mobbing"i tanımlamak için; Türkçe karşılığını bulmak yerine doğrudan "mobbing" kavramını kullanmayı tercih etmiştir (Aydın, şahin ve Uzun, 2007).

Genel anlamda terminolojideki Türkçe karşılığına bakıldığında bu kavram için şu ifadeler kullanılmıştır (WHO, 2003 s. 12; Çobanoğlu, 2005 s. 20; Aydın ve diğ. , 2007 s. 62):

- Yıldırma
- Psikolojik şiddet
- Psikolojik taciz
- Psikolojik terör
- İşyeri terörü
- İşyeri travması
- Duygusal yıldırma
- Duygusal taciz
- Duygusal zorbalık
- Duygusal saldırı
- Duygusal linç
- Zorbalık
- Taciz
- Kötü Muamele
- Kurban Etme
- Gözdağı Verme

Tüm bu kavramlar birbirlerinden belirli noktalarda farklılaşsa da aslında aynı veya yakın anlam içeren kavramlardır. Yıldırma kavramı konuyu tüm boyutları -amaç, davranışlar ve sonuçları- ile kapsar (Güngör, 2008). Çünkü etki ve sonuçları açısından süreç bir bütün olarak değerlendirildiğinde “yıldırma” kavramının kullanımı, zarar veren ve düşmanca ortaya konulan bütün davranışları içerir (Kök, 2006). Bu nedenle bu araştırmada “yıldırma” kavramı kullanılmıştır.

### **2. 1. 1. Yıldırma Davranışına İlişkin Tanımlamalar**

Yıldırma davranışı konusunda çalışan araştırmacılar ve uzmanlar, yıldırma kavramının herkes tarafından kabul edilen bir tanımını oluşturmak için çaba göstermektedirler. İş ortamında yıldırma iddialarını değerlendirmek, çalışanları yıldırma konusunda bilgilendirmek, iş ortamı ile ilgili ciddi araştırmalar yapmak için çok sayıda yıldırma tanımı bulunmaktadır (Saunders, Huynh ve Delahunty, 2007). Bunlardan bazıları şunlardır:

- Leymann'a göre yıldırma; "Bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, düşmanca ve ahlak dışı yöntemlerle sistematik bir şekilde uygulanan psikolojik bir terördür. Kişi doğrudan çaresiz ve savunmasız bir durumda bırakılır. Bu davranışlar, çok sık (en az haftada bir) ve uzun bir süre içinde (en az altı ay) tekrarlanan bir biçimde gerçekleşir. Bu düşmanca davranışların sıklığı ve uzun süre uygulanması kişide belirgin düzeyde psikolojik, psikosomatik ve sosyal güvensizlik yaratabilir" (Leymann, 1996 s.168). Aynı zamanda bu kavram mobbing, bir kişiye saldırmak, zorbalık veya psikolojik terör olarak da adlandırılabilir (Leymann ve Gustafsson, 1996).
- Adams (1992) yıldırma kavramını, "Genelde yönetimin rızası ile yapılan "sürekli kusur bulma" ve "insanları küçümseme" anlamında kullanmıştır" (akt. Davenport ve diğ. , 2003 s. 5).
- Field (1996) yıldırma kavramını; "Hedef kişilerin özgüvenlerine ve öz saygılarına yönelik sürekli ve acımasız bir saldırı" olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla yıldırma, "mağdurun benliğini öldürme"ye yönelik bir çaba olarak ele alınabilir. Bu davranışın altında yatan esas neden, diğer birey karşısında üstünlük kurmak, onu buyruğu altına almak ve adaleti yok etme arzudur (akt. Tınaz, 2006 s. 14).
- Einarsen yıldırma kavramını; "İşyerindeki bir kişinin bir veya daha fazla meslektaşının veya üstlerinin uzun süre sistematik biçimde uygulanan saldırgan davranışlarına maruz kalması ve kendisini savunmasız hissedip, o ortamdan kaçmak istemesi olarak tanımlar. Bu tür bir davranış hedefi küçük düşürme ve damgalama eğilimi gösterir ve ciddi psikolojik travmaya neden olabilir" (Einarsen, 1999 s. 16).
- Zapf ise yıldırma kavramını; işyerinde sosyal gerginlik yaratan unsurların ciddi bir biçimi olarak tanımlamaktadır. "Normal" sosyal gerginlik nedenlerinin aksine yıldırma, hedef kişiyi sistematik olarak uzun süreli, giderek artan bir çatışma şeklinde sık sık taciz etme eylemlerinden oluşur (Zapf, 1999).
- Davenport ve arkadaşlarına göre; "Duygusal bir saldırı olan yıldırma, 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 ve diğ., 2003 s. 15).

- Tutar’a göre; yıldırma çalışanlara üstleri, asları veya kendileriyle eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama davranışlarıdır (Tutar, 2004).
- Baykal’a göre yıldırma, işyerinde belirli bir kişiyi hedef alan, uzun süreli ve sistematik bir biçimde devam eden olumsuz davranışlardır (Baykal, 2005).
- Çobanoğlu ise yıldırma; 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).
- Tınaz’a göre yıldırma; “İşyerinde duygusal taciz ya da bireyi işyerinden ihraç etme amacıyla uygulanan psikolojik baskılar olarak tanımlanabilir” (Tınaz, 2006 s. 10).
- Dökmen’e göre; “Bir veya birkaç kişinin bir kişiye yönelik olarak sergilediği organize ve süreklilik arz eden nitelikte, fiziksel ve/veya psikolojik zarara yol açan tacizci davranışlara -saldırganlığa- yıldırma (mobbing) adı verilir” (Dökmen, 2008 s. 170).
- Arpacıoğlu’na (2009) göre; “Mobbing, zorbalık ve yıldırma, bir işyerinde başarısı, bilgisi ve olumlu tavırları nedeniyle bazı kişilere tehdit oluşturan bir çalışana, bir veya birkaç kişinin çeteleşerek uyguladığı, sistematik ve uzun süreli duygusal eziyettir” (<http://mobbingyardim.wordpress.com>, 2009).
- Baltaş’a göre ise yıldırma; işyerinde belirli kişileri hedef alan sistematik bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma davranışıdır. Haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, taciz, duygusal istismar ve şiddet uygulayarak, bir kişiyi, işyerinin dışına çıkmaya zorlayan kötü niyetli bir girişimdir (Baltaş, 2003).

Tablo 1’de ve diğer tanımlarda görüldüğü gibi literatüre yeni kazandırılan bir konu ile ilgili farklı bölgelerde ve alanlarda yapılan araştırmalarda farklı isimlerin kullanılması doğaldır (Gökçe, 2008a). Bu çalışmada yıldırma ifadesi eden tüm



kavramlar aynı anlamı kabul edilmiştir. Tablo 1’de yıldırma ile ilgili diğer tanımlamalar verilmiştir.

**Tablo 1. Yıldırmaı Açıklamada Farklı Araştırmacılar Tarafından Kullanılan Tanımlamalar ve Terimler**

<b>Kaynak</b>	<b>Terim</b>	<b>Tanımlama</b>
Brodsky (1976)	Harassment (Taciz)	Bir kişi tarafından başka bir kişiye karşı tekrar tekrar ve sürekli olarak eziyet etme, yıpratma, engelleme veya başka bir kişiden tepki alma girişiminde bulunulması; başka birini sürekli olarak kışkırtma, baskı altında tutma, korkutma, göz dağı verme veya onu rahatsız etme uygulamasıdır.
Thylefors (1987)	Scapegoating (Günah keçisi)	Bir zaman diliminde bir veya daha fazla kişinin başka bir kişi ve kişilerin tekrarlayan olumsuz eylemlerine maruz kalmasıdır.
Matthiesen, Raknes ve Rrokkum (1989)	Mobbing (Yıldırma)	Bir veya daha fazla kişinin çalışma grubundaki bir veya daha fazla kişiyi hedef alan tekrarlayan ve sürekli olumsuz tepkisi.
Leymann (1990)	Mobbing / Psychological terror (Yıldırma /Psikolojik terör)	Hedef alınan bir kişiye bir veya daha fazla kişi tarafından sistematik biçimde kurulan düşmanca ve etik olmayan iletişim.
Kile (1990a)	Health endangering leadership (Sağlığı tehlikeye atan liderlik)	Bir üst düzey yönetici tarafından açık biçimde veya gizlice uzun süre sürekli olarak utandıran ve eziyet eden eylemlerde bulunulması
Wilson (1991)	Workplace trauma (İş yeri travması)	Bir çalışanın temel benliğinin, işverenin veya amirinin sürekli algılanan kasıtlı ve kötü davranışı ile büyük ölçüde çökmesi.
Ashforth (1994)	Petty tyranny (Adi zorbalık)	Gücünü diğerleri üzerinde, kendini olduğundan önemli göstererek, astlarını küçümseyerek, nezaket göstermeyerek, , uyumsuzluklarda zorlayıcı kararlar alarak, inisiyatifli tartışmalı hale getirerek ve emsal teşkil etmeyen cezalandırmalar yaparak gelişigüzel kullanan bir lider.
Vartia (1993)	Harassment (Taciz)	Bir kişinin tekrar tekrar ve zaman içinde sürekli olarak bir veya birden fazla kişinin olumsuz eylemlerine maruz kaldığı durum.
Bjorkqvist, Osterman ve Hjelt-Back (1994)	Harassment (Taciz)	Herhangi bir nedenle kendini savunmaktan aciz bir veya daha fazla kişiye yönelik, zihinsel (bazen de fiziksel) rahatsızlık verme amaçlı tekrarlayan eylemler
Adams (1992b)	Bullying (Zorbalık)	Toplum içinde veya özel olarak, kişiyi utandıran veya aşağılayan sürekli eleştirisi.

Kaynak: Einarsen, 2000 s. 382.

## 2. 1. 2. Yıldırmanın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Yıldıırma kavramının daha iyi anlaşılması için öncelikle yıldıırmanın benzer kavramlarla ilişkisine bakmak gerekir.

**Zorbalık (Bullying):** Zorbalık ve yıldıırma birbirine çok benzer kavramlardır. Zorbalık yıldıırmadan farklı olarak psikolojik saldırının yanında fiziksel saldırı ve tehdit anlamına da gelmektedir. Yıldıırmada ise yalnızca psikolojik ve duygusal saldırı söz konusudur (Tutar, 2004). Leymann terminolojideki “yıldıırma” ve “zorbalık” kavramlarının kullanım alanlarının ayrılması gerektiğini belirtmiştir. Bu nedenle işyerindeki yetişkin davranışlarından söz ederken “yıldıırma”, okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için ise “zorbalık” kavramının kullanılmasını önermiştir (<http://www.leymann.se>, 2009).

**Çatışma:** Yıldıırma ve çatışma arasındaki ilişkiyi araştıran İsveçli bilim adamları 1982 yılında yaptıkları araştırma sonucu yıldıırmanın çatışmanın ilerlemiş biçimi olduğunu ve yıldıırmanın çatışmadan hemen sonra ya da haftalar veya aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığını savunmuştur. Her çatışma yıldıırmaya dönüşmez ancak her iki tarafın yararına olacak çözüm yollarına ulaşılmayan, tarafların yapıcı yollar izlemediği çatışmalar yıldıırmaya dönüşebilir. Leymann çatışma ile ilgili yapılan araştırmalarda “çatışma sürecinin, çatışmaya katılan kişilerin sağlığına yönelik etkilerine dair hiçbir odaklanmanın olmadığını ancak yıldıırmanın kişilerin psikolojik ve fiziksel sağlığını derinden etkilediğini belirtmiştir” (Leymann, 1996 s. 169-170).

**Tablo 2: İşyerinde Uygulanan Çatışma ve Yıldıırma Arasındaki Farklar**

Sağlıklı Çatışma Ortamı	Yıldıırma Ortamı
Roller ve iş tanımları açıktır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdir.
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.	İleriyi görmek olanaksızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlemlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır.

Kaynak: WHO, 2003 s.15.

Tablo 2’de görüldüğü gibi çatışma ve yıldırma arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Sağlıklı çatışma ortamının olduğu örgütlerde daha sağlıklı bir örgütsel yapı varken, yıldırmanın yaşandığı örgütlerde sağlıklı bir ortam söz konusu değildir. Ayrıca işyerinde yaşanan her çatışmanın yıldırma ile sonuçlanacağı söylenemez.

**Stres:** Yıldırma ile ilişkili bir diğer kavram strestir. Westhues yaptığı teorik çalışmada, yıldırmanın tüm stres yapıcıların üzerinde bir stres nedeni olarak anlaşılması gerektiğini ve sosyal etkileşim içeren bir kavram olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda çalışanın aylar süren uzun bir dönem içerisinde hemen her gün kendisine yöneltilen baskı ve saldırılar sonucunda işten uzaklaşma riski ile karşı karşıya kaldığını saptamıştır (Westhues, 2002 s.31: akt. Yılmaz, Özler ve Mercan, 2008). Ayrıca yapılan araştırmalar yıldırmanın sosyal bir stres olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçları itibariyle yıldırmanın kişilere birçok zarar verdiği, kişinin bu ağır stresle başa çıkacak bilgisi yoksa stresin daha da büyüyeceği ve kişi üzerinde daha büyük olumsuz etkiler yapacağı ortaya çıkmıştır (Leymann, 1996). Yıldırmanın diğer stres kaynaklarından farkı, mağdurun yıldırıcı davranışlara bir süre boyunca ısrarla maruz bırakılmasıdır.

**Şiddet:** Yıldırma psikolojik şiddet veya psikolojik terördür. Ancak şiddetten söz edildiğinde, genelde fiziksel müdahale ve somut iz bırakan fiili şiddet aklımıza gelir. Oysa şiddet sadece kaba biçimi ile fiziksel özellikte olmayıp ekonomik, siyasal ve psikolojik nitelikte de olabilmektedir. Şiddetin soyut biçimi olan yıldırma, fiziki şiddeti de içeren “zorbalık (bullying)”den daha tehlikelidir ve daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir (Tınaz, 2006).

Fiziksel şiddeti ortaya çıkarmak, kanıtlamak ve tedavisini yapmak, psikosomatik sonuçları olan psikolojik şiddetin etkilerini gidermekten daha kolaydır. Yıldırmada zorbanın darbeleri fiziksel değil de psikolojik olduğu için kanıtlanması çok zordur. Bir yaralama, öldürme olayının saati ve yeri bellidir, suçu işleyen kolay bulunur ancak bu yıldırma için geçerli bir durum değildir (Baykal, 2005).

**Gölge Taciz (Stalking):** En az yıldırma kadar tehlikeli ve yıpratıcı bir psikolojik taciz şeklidir. Bir insanı kötü niyetli ve planlı bir şekilde ısrarla ve sürekli taciz ve tedirgin etme anlamına gelir. Gölge taciz davranışı; belli bir insan üzerinde yoğunlaştığında, korku hissi uyandırdığında, bünyeye verilebilecek fiziksel zararlar söz konusu olduğunda, olay birçok defa tekrarlandığında, kötü niyetli ve kasten yapıldığında söz konusudur. Gölge taciz

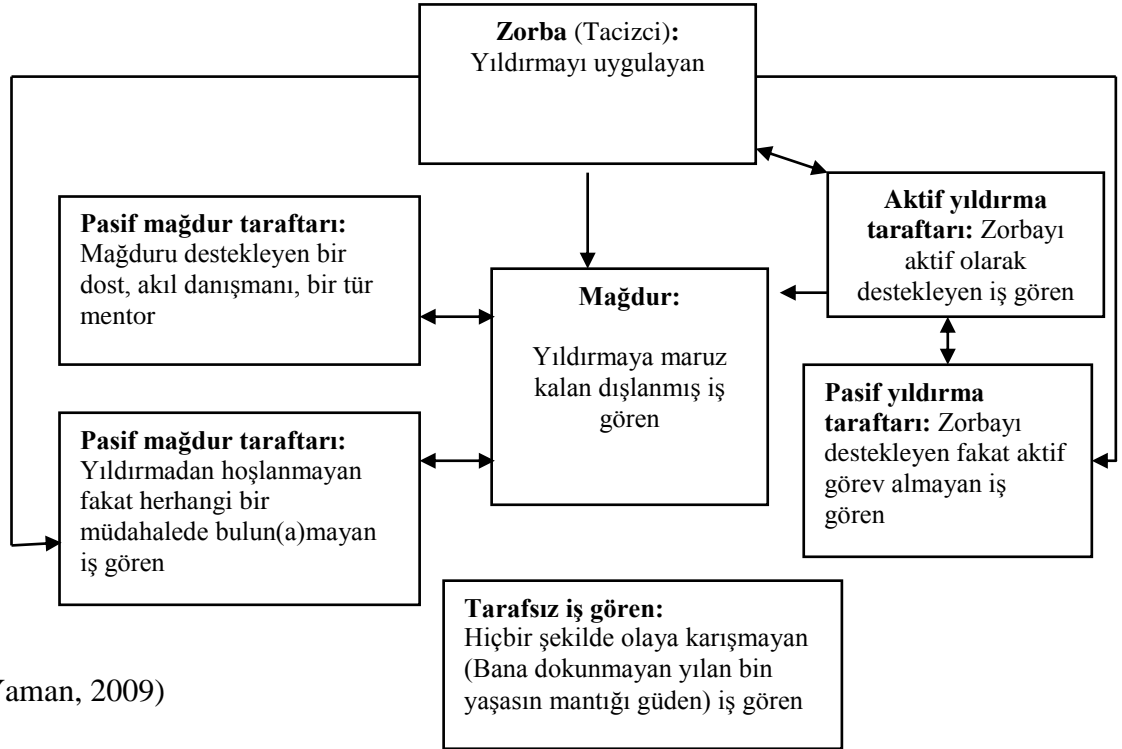
doğrudan bir sapıklığa işaret etmektedir ve bu yönüyle yıldırma farklıdır (Çobanoğlu, 2005 s. 172).

### 2. 1. 3. Yıldırma Sürecinde Rol Alanlar

Yıldırma sürecini daha iyi anlayabilmek için öncelikle yıldırma sürecinde rol alan kişileri bilmek gerekir. Yıldırma sürecinin en başından itibaren üç temel dinamik bulunmaktadır. Bunlar zorba, kurban ve izleyicilerdir.

Literatürde yıldırma uygulayan kişi için zorba, saldırgan, tacizci, duygusal saldırgan, mobbing tacizcisi ve mobbing uygulayan gibi karşılıklar bulunur. Yıldırma uğrayan kişi anlamında ise kurban, mağdur, hedef, mobbing kurbanı/mağduru ve duygusal saldırıya uğrayan ifadeleri kullanılmıştır (Çobanoğlu, 2005). Yıldırma izleyicileri de seyirci ve tanık olarak da adlandırılabilir. Yıldırma sürecindeki üçüncü taraf olan izleyiciler, işyerinde kurban ve zorba dışında çalışan herkeştir. Bu kişiler yapılan yıldırma davranışlarının farkına vardıklarından itibaren izleyici olarak tanımlanırlar (Güngör, 2008).

Şekil 1. Yıldırma Sürecinde Bulunan Kişiler



(Yaman, 2009)

Şekil 1’de görüldüğü gibi zorba aktif ve pasif yıldırma taraftarı olabilmekte, mağdur ve tarafsız iş görenler bu süreç içerisinde yer alabilmektedir.

## 2.2. Yıldırma Davranışının Özellikleri

Örgütlerdeki performans düşüklüğünün ve başarısızlığının en önemli nedenlerinden biri olan yıldırmaya dünyada ve Türkiye’de birçok kamu ve özel kuruluşta rastlanmaktadır (Kırel, 2007 s. 319).

İş ortamında teröre dönüşen ve mağdurları üzerinde zaman zaman geri dönüşü olmayan, büyük ve dayanılmaz zararlara neden olan yıldırma, uygulandığı çalışma ortamını bir savaş alanına dönüştürebilir (Asunakutlu ve Safran, 2006). Burada kullanılan silah sınır tanımayan psikolojik şiddettir. Savaşa benzer biçimde yıldırma davranışında da amaç, hedefi daha önce bulunduğu durumdan çok daha kötü savunmasız ve zayıf bir durumda bırakmaktır (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008). Böylece kişi fiziksel, sosyal, ekonomik ve zihinsel açıdan zarar görmüş olur (Tınaz, 2006).

Yıldırma kavramının yukarıdaki tüm tanımlarında dikkati çeken bazı ortak özellikler bulunmaktadır. Bunlar; yıldırma davranışının kişiye yönelik düşmanca tavırlar sergilenerek oluşması, uzun süreli, sistematik, yıpratıcı ve kişiyi sürekli olarak dışlamaya yönelik olmasıdır (Yılmaz ve diğ., 2008). İş yaşamında sadece bir kere karşılaşılan bazı can sıkıcı ve saldırgan davranışlar yıldırma olarak tanımlanamaz. Çünkü kişi bu davranışlarla sürekli karşılaşmadığı için bu davranışlar önemsenmeyebilir. Ancak bu olumsuz davranışlar devam ettiğinde ve tekrarlandığında yıldırma davranışı gelişmeye başlar (Vartia, 1996).

Harald Ege, işyerinde ortaya çıkan bir çatışmanın, gerçek bir yıldırma olabilmesi için yedi değişkenin olması gerektiğini söylemektedir (akt. Tınaz ve diğ. , 2008). Bu değişkenler ile ilgili Leymann ve Ege’nin açıklamaları şu şekildedir: (Leymann, 1996; Ege, 2002: akt.Tınaz ve diğ. , 2008).

**2. 2. 1. İş ortamı:** Bir çatışmanın “yıldırma” olarak tanımlanabilmesi için işyerinde gerçekleşmesi gerekmektedir.

**2. 2. 2. Sıklık:** Saldırgan davranışların ortaya çıkış sıklığı da önemlidir. Böylelikle kişiler arası ilişkilerde görülebilen tek bir defalık düşmanca davranış ile kalıcı ve yıldırıcı bir davranış arasındaki fark bu ölçüt aracılığı ile ayırt edilebilir.

Leymann’ın (1996) işyerinde yaşanan düşmanca bir davranış “yıldırma” olarak kabul etmek için düşmanca ve tehditkar davranışların en az haftada bir, dolayısıyla ayda en az dört kez tekrarlanması gerektiğini ileri sürmesine karşılık Ege (2002), ikinci

değişkende yer alan bu süreyi “ayda en az birkaç kez tekrarlanıyor olmalı” biçiminde kısıtlamıştır.

**2. 2. 3. Süre:** Leymann (1996) işyerinde yaşanan çatışmanın “yıldırma” olarak tanımlanabilmesi için bu düşmanca ve ahlak dışı davranışın en az altı aydan beri sürdürülüyor olması gerektiğini belirtmiştir. Ege’ye (2002) göre bu süre en az üç ay olabilir.

**2. 2. 4. Davranış tarzları:** Leymann (1996), yıldırmada düşmanca ve etik dışı 45 davranış belirlemiştir. Bunları beş kategoriye ayırmıştır. Yıldırma kurbanı olan kişi, bu kategorilerden en az ikisinde yer alan davranışlardan bazılarına maruz kalmalıdır.

**2. 2. 5. Taraflar arasında düzeyse eşitsizlik:** Yıldırma davranışında iki başrol oyuncusu vardır, bunlar, kurban ve zorbadır. Bu başroldekiler, bazen bir kişidir bazen de birden fazla kişi olabilmektedir. Yıldırma davranışında iki taraf arasında bir eşitsizlik söz konusudur; kurban sürekli olarak aşağılanmaktadır. Süreç ne şekilde işlese işlesin kurban rolündeki kişi daima kaybeden taraf olur.

**2. 2. 6. Birbirini izleyen evrelerde gelişme:** Bir çatışmanın yıldırma olarak tanımlanabilmesi için birbiri ardına gelen çeşitli evrelerden geçmiş olması gerekir. Eğer Ege’nin (2002) ve Leyman’ın (1996) modellerinde ilk iki evreye ulaşılmışsa yıldırma davranışının gerçekleştiğinden söz edilebilir.

**2. 2. 7. Zalimce niyet:** Bu değişken anlaşılması ve değerlendirilmesi en zor olan değişkendir. Buna göre zorbanın politik gizli bir niyeti bulunmalıdır. Zorbanın tüm düşmanca davranışları, kurbanı zarar vermeye yöneliktir. Yıldırma, işyerindeki basit terbiyesizlikten çok daha farklıdır.

### **2. 3. Yıldırmaya Yönelik Davranış Türleri**

Yıldırmaya yönelik birçok davranış türü bulunmaktadır. Bu davranışlar ilk olarak zararsız gibi görünür, ancak kasıtlı ve gizli bir biçimde yapılır (Gates, 2004a). Leymann ve arkadaşları (1996) yaptıkları çalışmada yıldırma süreci içerisinde 45 ayrı davranış belirlemişlerdir ve bu davranışları etkilerine göre beş farklı kategoriye ayırmışlardır (Leymann, 1996). Her yıldırma durumunda bütün davranışların bulunması söz konusu değildir. Leymann’ın oluşturduğu davranış tipolojisi aşağıda sıralanmaktadır (Leymann, 1996; Davenport ve diğ. , 2003 s. 18-19):

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

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

### **İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırıları**

1. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
2. Kimseyle konuşulmaz ve görüşme hakkından yoksun bırakılırsınız.
3. Size diğerlerinden ayrılmış bir iş ortamı verilir.
4. Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
5. Sanki ortamda yokmuşsunuz gibi davranılır.

### **Üçüncü Grup: İtibara Saldırıları**

1. İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
2. Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
3. Gülünç durumlara düşürölürsünüz.
4. Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
5. Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.
6. Bir özrünüzle alay edilir.
7. Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz ya da sesiniz taklit edilir.
8. Dini ya da siyasi görüşünüzle alay edilir.
9. Özel yaşamınızla alay edilir.
10. Milliyetinizle alay edilir.
11. Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
12. Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.

13. Kararlarınız sürekli sorgulanır.
14. Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
15. Cinsel imalarda bulunulur.

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

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

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

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

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre insanların çeşitli ihtiyaçları vardır. Bunlar fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma, sevgi ihtiyacı, kendine saygı, başarı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Maslow'a göre insan davranışlarını güdüleyen onun ihtiyaçlarıdır (Oktaylar, 2005). Yukarıdaki davranış tipolojisinde yer alan yıldırma davranışları Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde kişilerin sahip olması gereken güdülere tamamen ters düşmekte ve bu da kişilerin hayatlarını olumsuz etkilemektedir. Çünkü kişiler buldukları iş yerlerinde güvenlik ihtiyaçlarını, ait olma ihtiyaçlarını, sevgi ve saygı ihtiyaçlarını karşılayamadıkları sürece başarılı olamaz ve yaptıkları işlerde kendilerini gerçekleştiremezler.



Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) işyerlerindeki yıldırma eylemlerine karşı 1998 yılında bir kampanya başlatılmıştır. Kampanyada bu eylemlere yönelik savunma, araştırma ve eğitim hizmetleri kar amacı gütmeyen verilmiş ve mağdurlara tavsiyelerde bulunulmuştur. Bu kapsamda yapılan araştırma sonuçlarına göre, işyerlerinde en çok uygulanan on yıldırma davranışı aşağıdaki gibi saptanmıştır (Namie ve Namie, 2000: akt. Yücedürk, 2003 s. 4):

- 1- Yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulma,
- 2- Mantıksız görevler verilmesi,
- 3- Yeteneğin eleştirilmesi,
- 4- Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme,
- 5- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler,
- 6- Küçük düşürülme ve hakarete uğrama,
- 7- Başarının olduğundan az gösterilmesi,
- 8- İşten çıkarılma (ayağın kaydırılması),
- 9- Bağırılma,
- 10- Şerefin lekelenmesidir.

#### **2.4.Yıldırma Davranışının Aşamaları**

Yıldırma çeşitli evrelerle gelişen bir süreçtir. Bu süreç zaman geçtikçe acı veren rahatsız edici davranışlar biçimine dönüşebilir. Kendini belli ettirmeden başlar ama öyle hızlı ilerler ki geri dönülmez noktalara erişir (Davenport ve diğ. , 2003). Leymann bu sürecin beş evreden oluştuğunu belirtir (<http://www.leymann.se>). Ancak İtalyan Harald Ege ise Leymann'ın bu beş aşamalı modelini geliştirerek İtalyan toplumuna uygun altı evreli Ege modelini önermiş ve bu altı evreye ek olarak "Sıfır Durumu" adını verdiği bir ön evreyi tanımlamıştır (akt. Tınaz ve diğ. , 2008). Aşağıda Tablo 3'de Leymann ve Ege tarafından önerilen yıldırma davranışlarının aşamaları verilmiştir.

**Tablo 3. Leymann Ve Ege Tarafından Önerilen Yıldırma Davranışlarının Aşamaları**

<b>Leymann'ın Beş Aşamalı Modeli</b>	<b>Ege'nin Altı Aşamalı Modeli</b>
<b>1. Aşama:</b> Kritik Olay	Sıfır Durumu
<b>2. Aşama:</b> Yıldırma ve Karalama	<b>1. Aşama:</b> Hedefli Çatışma
<b>3. Aşama:</b> Yönetimin Katılımı	<b>2. Aşama:</b> İşyerinde Yıldırmanın Başlaması
<b>4. Aşama:</b> Yanlış Tanımlama	<b>3. Aşama:</b> İlk Psikosomatik Belirtiler
<b>5. Aşama:</b> İşten Çıkartılma	<b>4. Aşama:</b> İnsan Kaynakları veya Personel Yönetim Bölümünün Hataları
	<b>5. Aşama:</b> Kurbanın Psikofizyolojik Sağlığının İyiden İyiyeye Bozulması
	<b>6. Aşama:</b> Çalışma Yaşamından Uzaklaşma

Kaynak: Ege, 2002: akt. Tınaz ve diğ., 2008; <http://www.leymann.se>, 2009.

Tablo 3'de görüldüğü gibi Leymann ve Ege tarafından önerilen yıldırma davranışlarının aşamalarında birbirinden farklıdır.

Leymann'ın önermiş olduğu model, daha çok Kuzey Avrupa ülkelerine uymaktadır. Ancak İtalyan kültüründe aile ile birey arasında, tıpkı Türk kültürüne benzer bir bağ vardır (Tınaz ve diğ., 2008). Bu nedenle tez kapsamında yapılan bu çalışmada Ege'nin yedi aşamalı modeli üzerinde durulacaktır.

Modele ilişkin açıklamalara göre (Ege, 2002: akt. Tınaz ve diğ., 2008):

**Sıfır Durumu:** Henüz belli bir kurban seçilmemiştir. Ancak rekabetin giderek arttığı ve ayakta kalabilmek için yoğun mücadelelerin verildiği, sanki herkesin herkese karşı olduğu bir çatışma ortamı yaşanır. Birçok işyerinde iş arkadaşları arasında varmış gibi görünen ancak gerçekte var olmayan samimiyet, başarıların takdiri gibi davranışlar düşünüldüğünde bu evrenin ne kadar önemli olduğu anlaşılabilir.

**Birinci Aşama: Hedefli Çatışma:** Bu evrede bir kurban seçilir ve daha sonra tüm çatışma ona doğru yönlendirilir. Amaç artık çatışmada üstün gelmek değil; karşı tarafı mahvetmektir. Bu aşamada yıldırma, yalnızca iş ortamı ile sınırlı değildir. Zorba, mağdur kişinin özel yaşamı ile de uğraşmaya başlar.

**İkinci Aşama: İşyerinde Yıldırmanın Başlaması:** Zorba kişinin yıldırıcı davranışları kurban kişide henüz psikosomatik belirtilerin ortaya çıkmasına neden olmamakla birlikte son derece rahatsız edici ve sıkıntı verici niteliktedir. Bu evrede mağdur, çalışma ortamında bazı şeylerin değiştiğini, gerginliklerin yaşandığını, kasıtlı suskunlukların yaratıldığını algılar.

**Üçüncü Aşama: İlk Psikosomatik Belirtiler:** Bu evrede mağdur kişide sağlık sorunları ortaya çıkmaya başlar; sindirim sistemi rahatsızlıkları, dikkat ve hafıza bozuklukları, baş ağrısı, uykusuzluk, genel sıkıntı, gerginlik ve güvensizlik gibi psikosomatik rahatsızlıklar hissedilir.

**Dördüncü Aşama: İnsan Kaynakları veya Personel Yönetim Bölümünün Hataları:** Yıldırma davranışlarına maruz kalan kişi, insan kaynakları bölümünün yanlış değerlendirme ve davranışlarından etkilenmeye başlar. Kurban kişinin hastalık nedeniyle sık sık işe gelmemesi, izin alması yanlış değerlendirilir ve şüpheye yol açar.

**Beşinci Aşama: Kurbanın Psikofizyolojik Sağlığının Giderek Bozulması:** Bu evrede kurban kişi büyük bir üzüntü ve umutsuzluk içindedir. Bir çeşit depresyondadır ve ilaçlardan yarar beklemektedir. Ancak aldığı ilaçlar, gördüğü tedaviler yarar sağlamadığı gibi işyerindeki sorunlar günden güne daha da büyümektedir. İnsan kaynakları bölümünün yaptığı hatalar, yıldırmaya dair bilgi sahibi olmamasından kaynaklanabilir. Bu evrede yönetimin kişiye yaptığı uyarılar onun durumunu daha da kötüleştirir. Kurban bütün olumsuzlukların suçunu kendinde aramaya başlar ve daha ağır bir depresyona girer.

**Altıncı Aşama: Çalışma Yaşamından Uzaklaşma:** İşyerinde yıldırmanın son evresidir. Mağdur kişi kendi isteği, işten atılma, erken emeklilik veya bazen aşırı durumlarda intihar, manik obsesif belirtiler veya cinayet işlemesi gibi nedenlerle çalışma yaşamından uzaklaşır. Bu evre, bir önceki evrelerin doğal bir sonucudur. Mağdurun gücü tükenmiştir ve artık mücadele edemeyecek duruma gelmiştir. Bu nedenle bir biçimde bu savaş alanından uzaklaşır.

## 2.5. Yıldırma Davranışının Dereceleri

Yıldırma davranışı kişiler üzerinde farklı biçimlerde etkiler yapar ve bu davranışın etkileri derecelendirildiğinde birinci, ikinci ve üçüncü derece olarak ayrılır. Yıldırmanın derecesini değişik etmenler belirler. Yıldırmanın derecesi belirlenirken yıldırmanın şiddeti, süresi ve sıklığının yanında kişilerin psikolojileri, yetişme biçimleri, geçmiş deneyimleri ve genel koşulların da göz önünde bulundurulmasında yarar vardır. Aşağıda yıldırma davranışlarının dereceleri açıklanmıştır (Davenport ve diğ. , 2003 s. 21).

**Birinci Derece Yıldırma:** Kişi yıldırma davranışlarına direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçar veya ya aynı iş yerinde ya farklı bir yerde kendine daha uygun bir yer bulur.

**İkinci Derece Yıldırma:** Kişi yıldırma davranışlarına karşı direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar yaşar ve işgücüne geri dönmekte çok zorlanır.

**Üçüncü Derece Yıldırma:** Yıldırma mağduru iş yapamaz hale gelir. İşe korku ve tiksinti ile gider. Gördüğü fiziksel ve ruhsal zarar rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir, sadece çok özel bir tedavi uygulamasının yararı olabilir.

Yıldırma şiddetinin tek ölçüsü, buna hedef olan kişinin öznel değerlendirmesidir. Bir kişinin yıldırma gibi algıladığı bir durum başka biri tarafından yıldırma olarak algılanmayabilir (Davenport ve diğ. , 2003). Bu durum, işyerlerindeki yıldırma kurbanlarının teşhis edilmesini ve onlara karşı yapılan yıldırıcı davranışların belirlenmesini de zorlaştırır. Eğer bir kişi, işyerinde başkaları tarafından kendisine karşı birtakım davranışların yöneltildiğini hissedip, bu durumdan rahatsız oluyorsa ve zarar gördüğünü düşünüyorsa o davranış, problem niteliği alır ve işyerinde yıldırma davranışı haline gelir. Dolayısıyla mağdurun işyerinde yıldırmanın farkına varması öznel yıldırma, yıldırmanın işyerindeki herkes tarafından gözlenebilir olması da nesnel yıldırma olarak tanımlanabilir (Tınaz ve diğ. , 2008).

## 2.6. Yıldırma Türleri

Yıldırma davranışları bu davranışı uygulayan ve bu davranışın uygulandığı kişilerin statüsüne göre farklı türlere ayrılır. Buna göre “aşağı doğru yıldırma (hiyerarşik)”, “yatay yıldırma (fonksiyonel)” ve “yukarı doğru yıldırma” olmak üzere üç tür yıldırma davranışından söz edilebilir.

Aşağı doğru yıldırma, bir üstün bir asta karşı uyguladığı yıldırma türüdür, iş ve örgütsel çerçevede özel bir öneme sahiptir. Çünkü en sık rastlanan yıldırma türüdür. Bu yıldırma türü üstlerin sahip oldukları kurumsal gücü astlarını ezmek, onları sindirmek veya kurum dışına itmek amacıyla kullanmaları sonucu oluşur. Ayrıca bu yıldırma türü diğer yıldırma türlerine oranla daha doğal karşılanır (Vandekerckhove ve Commers, 2003). Ayrıca bu yıldırma türüne maruz kalanlar meslektaşlarından da yardım alamazlar. Çünkü meslektaşları da yıldırma uygulayan üst kademedeki kişiden çekindiği için olaya uzak kalmayı ve göz yummayı tercih edebilir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008). Örneğin, aynı okulda görev yapan bir okul müdürünün, kendi astı olan bir müdür yardımcısına ya da öğretmene uyguladığı yıldırma türü aşağı doğru yıldırma türüdür.

Yatay yıldırma, çalışanların kendileriyle eş düzeydeki bir iş arkadaşlarına yaptıkları yıldırma türüdür (Vandekerckhove ve Commers, 2003). Bu yıldırma türü aşağıya doğru yıldırma türüdür. Yatay yıldırmanın nedeni kişisel çatışmalar, rekabet ve çıkar çatışmalarıdır (Güngör, 2008). Örneğin, aynı okulda çalışan bir veya birkaç öğretmenin kendisi ile eş konumda bulunan bir diğer öğretmene uyguladıkları yıldırma yatay yıldırma türüdür.

Yukarı doğru yıldırma ise; bir astın bir üste karşı uyguladığı yıldırma türüdür (Vandekerckhove ve Commers, 2003). Kurumlarda çok az rastlanan bu yıldırma türü otoriteyi tanımama durumudur. Bu yıldırma türünün nedenleri genelde eski yöneticiye karşı duyulan aşırı sevgi ve bağlılık, kişisel çatışmalar, yöneticinin bu makamı hak etmediği veya yöneticiyi sabote ederek yerini alma düşüncesidir (Güngör, 2008). Örneğin aynı okulda çalışan öğretmenlerin kendi üstleri olan bir müdüre karşı uyguladıkları yıldırma yukarı doğru yıldırma türüdür.

Etik olmayan sürekli ve kasıtlı olarak uygulanan bu üç yıldırma türünün ortaya çıkması halinde önlenmesi, dikkat edilmesi ve tedavi edilmesi gerekmektedir (Vandekerckhove ve Commers, 2003).

## 2.7. Yıldırmanın Ortaya Çıkma Nedenleri

Yıldırmanın nedenlerini ayrıntılı biçimde ortaya koyan yeterli araştırmalar bulunmamaktadır. Çünkü bu nedenleri ortaya koyabilecek tek bir yöntem yoktur. Bu konuda genellikle nitel çalışmalar yapılmıştır ve yıldırmaya maruz kalan kişilerle görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır. Aslında yıldırmayı tek bir nedene bağlamak doğru değildir. Çünkü yıldırma birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya çıkabilir (Gökçe, 2008b s.39).

Leymann (1993) yaptığı araştırmalar sonucu yıldırmanın dört nedeni olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar: İş tasarımıdaki eksiklikler, liderin yetersizliği, kurbanın sosyal açıdan yetersizliği ve departmandaki düşük ahlaki standartlardır (akt. Resch ve Schubinski, 1996).

Ancak genel anlamda yıldırmanın nedenleri dört ana unsura bağlanabilir. Bunlar (Davenport ve diğ. , 2003; Kök, 2006):

- 1- Zorbanın özelliklerinden kaynaklanan nedenler
- 2- Mağdurun özelliklerinden kaynaklanan nedenler
- 3- Örgütün yapısından ve ikliminden kaynaklanan nedenler
- 4- Sosyal sistemden kaynaklanan nedenlerdir.

**1-Zorbanın özelliklerinden kaynaklanan nedenler:** Her insanın kişilik yapısı birbirinden farklıdır ve davranış bilimleri açısından “kişilik, kişinin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımalarıdır” (Eroğlu, 2004 s.158). Yıldırmaya neden olan zorbanın da farklı kişilik özellikleri bulunmaktadır.

Leymann’a göre zorbanlar genelde kendi eksikliklerinin telafisi için yıldırmaya başvuran güçsüz, güvensiz, aşırı kıskanç, sinir hastası ve korkak kişilikteki insanlardır. Yıldırma bir grup zihniyeti üzerine kuruludur, fakat genelde bir elebaşı vardır. Zorbanın yıldırmaya başvurma nedenleri şunlardır:

- 1-Birini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak
- 2-Düşmanlıktan hoşlanmak
- 3- Zevk arayışı
- 4- Can sıkıntısını gidermek

- 5- Önyargıları pekiştirmek
- 6-Ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmak
- 7-Güçsüzlüğünün bedelini ödetmek
- 8-Bencillik
- 9-Narsist kişilikli olmak
- 10-Yanlıı yönlendirilen sosyal içgüdü (www.topten.org, 2009).

Bu davranışları uygulayan kişiler farklı kişilik özelliklerinin dışına çıkan kişilerdir. Çünkü bu kişiler aniden değişebilir ve hiçbir kişilik grubu içerisinde tam olarak yer alamazlar. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilirler. Genellikle en sık rastlanan zorba tipleri aşağıda belirtilmiştir (Tınaz, 2006).

**a- Narsist Zorba:** Narsist kişiler dünyanın en iyisi, en akıllısı ve en yeteneklisi olma isteğindedir. Bu kişiler kendi çıkarlarının olmadığı bir şey yapmazlar (Bernstein, 2001). Özel ve eşi bulunmaz olduklarına ve ancak diğer özel ve üst sınıf insanlar tarafından anlaşılacaklarına inanırlar. Bunun yanında aşırı hayran olunma ihtiyacı duyarlar ve diğer kişilerle empati kuramazlar (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009).

**b- Hiddetli, Bağırđan Zorba:** Bu kişiler karakterlerinden dolayı duygularını kontrol edemezler. Hiç neden yokken etrafındakilere bağırır, küfreder ve beddua ederler. Tüm bu olanlardan sonra hiçbir şey olmamış gibi işlerinin başına dönüp çalışabilirler (Tınaz, 2006).

**c- İki Yüzlü Yılan Zorba:** Bu kişiler sürekli yeni bir kötülük yapmaya çalışırlar ve kurbanlarını hiç rahat bırakmazlar. Yıldırma yapmaktan büyük zevk duyarlar ve bu tip zorbalar başkalarının arkasından iş çevirirken bile iyi adam rolünü oynarlar (Tınaz, 2006).

**d- Megaloman Zorba:** Bu kişiler, bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermezler. En önemli kişilik özellikleri kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapmadır. Kurbanlarına sürekli kendilerinin üstün olduğunu kabul ettirme gereği duyarlar. Bu tarz kişilere göre tüm kaynakların kontrolü (malzeme, para, vb.) onların en önemli görevidir. Yapılacak her türlü işte mutlaka kendilerinden izin alınmalıdır (Tınaz, 2006).

**e- Eleştirici Zorba:** Bu kişiler, başkalarının yaptığı işten memnun olmazlar ve karşılarındaki kişileri sürekli eleştirirler. İşyerinde memnuniyetsizlik ve gerginlik dolu bir örgüt ikliminin oluşmasına neden olurlar (Tınaz ve diğ. , 2008).

**f- Hayal Kırıklığına Uğramış Zorba:** Bu zorbalar yaşamda aradığını bulamamış, hayal kırıklığına uğramış kişilerdir. Bu nedenle yaşadıkları tüm olumsuz duyguları, tüm yetersizlik ve kötü deneyimleri başkalarına boşaltmaktan çekinmezler. Bu kişiye göre çevresindeki diğer insanlar onun yaşadıklarına benzer sorunlar ve olumsuz duygular yaşamadığı için onun düşmanıdır (Tınaz ve diğ. , 2008).

Bu açıklamalara göre zorba kişilerin ne kadar farklı özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Freud'un (1856-1939) Psikanaliz Kuramına göre insanoğlunun doğuştan getirdiği iki temel eğilimi vardır. Bunlar: "cinsellik" ve "saldırganlık"tır. Bu iki temel eğilimin güçlü olması, insanoğlunun bir toplum içinde uyumlu yaşamasını zorlaştırır. Zorbalar, doğuştan getirdikleri bu iki dürtüden saldırganlık dürtüsünün etkisini daha fazla hissederler (akt. Tutar, 2004).

Ayrıca kadın ve erkeğin çocukluktaki yetiştirme tarzları ve kişilik gelişimindeki farklılıklar nedeniyle, hem çatışmada verdikleri tepkiler hem de yıldırma uygulama tarzları farklıdır. Erkek çocuklar, aralarındaki çatışmayı dövüşme, kavga etme gibi saldırgan davranışlarla doğrudan doğruya çözerken; kız çocuklarının çatışması, küçük kıskançlıklar, darılmalar, arkadan konuşmalarla daha dolaylı biçimde çözümlenir. Yapılan araştırmalarda kadın ve erkek oranının eşit olduğu işyerlerinde fiziksel tacizin daha az oranda ortaya çıktığı görülmüştür. Erkeklerin yoğun olarak çalıştığı işyerlerinde fiziksel şiddet daha yoğunken, kadınların yoğun olduğu işyerlerinde yıldırma daha sıklıkla ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2006).

**2- Mağdurun özelliklerinden kaynaklanan nedenler:** Günümüzde yıldırma; cinsiyet ve hiyerarşi farkı göz önünde bulundurulmadan, tüm kültürlerde ve tüm işyerlerinde yaşanır. Bu nedenle yıldırmaya maruz kalma veya bir diğer deyişle hedef kurban olma riski, herkes için geçerlidir (Tınaz, 2006).

Yapılan araştırmalara göre yıldırma mağdurlarının ortak özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Arpacıoğlu, 2003):

- İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan,
- İlişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen,



- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen,
- Dürüst ve güvenilir, çalıştığı kuruluşa sadık,
- Bağımsız ve yaratıcı,
- Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan,
- Duyarlı, hassas, yardımcı, çalışkan, idealist ,
- Kendini sürekli geliştiren, başarılı, azimli, zeki,
- İşyerinin çıkarını ve ismini önde tutan, kendi başarısından söz etmeye gerek duymayan,
- Bilgisini cömertçe paylaşan,
- Yüksek bir “onur” duygusu taşıyan,
- Haksızlığa dayanamayan ama kendi haklarını ararken sessiz kalan,
- Mükemmelci olduğu için, her konuda önce kendisini sorumlu tutan,
- Suçlandığı anda, suçlu olmasa bile kolayca af dileyen,
- “Hayır” demekte zorlanan,
- Öfkesini ifade etmek yerine içine atan,
- Yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen,
- Kendi değerini bilmeyen ya da sürekli daha iyi olması gerektiğini düşünen kişi zorbaların hedefi olur. Çünkü bu kişi çoğunlukla zorbanın koltuğunu tehdit eder, yetersizliklerini ortaya çıkarır ve sistemi sorgular.

Ayrıca yıldırma kurbanları insanlara güven duyan, iyi niyetli ve politik davranmayı bilmeyen kişilerdir (Batlaş, 2003). Tüm bu özelliklerin yanında kurbanın farklı bir tipte olması da yıldırmaya neden olabilir. İnsanların değiştiremeyeceği özellikleri vardır. Örneğin; ırkı, cinsiyeti, mezhebi, aksanı, temsil ettiği sınıfı, çevresindeki kişilere göre daha çok örnek davranışlar sergilemesi gibi. Bunlar da yıldırmaya neden olabilir (Davenport ve diğ. , 2003).

Aynı zamanda yıldırmaya uğrayan kişiler duygusal yönden oldukça zekidirler. Hisleri ve duygusal kavrayışları çok gelişmiştir. Türkiye’de yıldırmaya maruz kalanların %80’den fazlası duygusal zeka açısından oldukça gelişmiş kişilerdir (Çobanoğlu, 2005).

**3-Örgütün yapısından ve ikliminden kaynaklanan nedenler:** Akılcı ve insan kaynağına değer veren yönetimlerde, yıldırma davranışlarına az rastlanmaktadır. Yıldırma daha çok yönetim zaafı olan veya karlılığı, verimliliği ve disiplini en öncelikli değer olarak gören kurumlarda görülür (Baltaş, 2003).

Yapılan araştırmalar yıldırma davranışları ile örgütsel koşulların önemli derecede ilişkili olduğunu göstermiştir. Yıldırmaya neden olan örgütsel koşullar;

- Kötü yönetim,
- İşyerinde yüksek derecede stres bulunması,
- İşyerindeki monotonluk,
- Yönetimin mükemmellik arayışı,
- Örgütteki etik bozulma ve ilkesizlik,
- Örgüt yapısındaki değişiklikler,
- Örgüt liderlerinin duygusal zekadan yoksunluğu,
- Örgütteki düşünce yoksunluğu gibi koşullardır (Çobanoğlu, 2005 s. 48).

Bu koşullardan yıldırma davranışlarına neden olan kötü yönetim uygulamalarının birçok temel özelliği vardır. Bunlar; disiplini sağlamak ve verimi artırma çabaları, insan kaynaklarına yapılan harcamaların aşırı ölçüde azaltılması, örgütte aşırı hiyerarşik yapının olması, kapalı kapı politikalarının olması, örgüt içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması, örgütte çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı veya etkisiz çatışma yönetimi olması, şikayetlerin yönetim tarafından ciddiye alınmaması veya örtbas edilmesi, zayıf liderlik, “günah keçisi” anlayışının yaygın olması, takım çalışmasının azlığı veya hiç olmaması ve eğitim farklılıklarının dikkate alınmamasıdır (www.topten.org, 2009).

Görüldüğü gibi yıldırma davranışlarına yol açan birçok örgütsel neden bulunmaktadır. Bunun yanında I. Akı, işyerinde yıldırmayı incelemiş ve Türkiye’de yıldırmaya uğrayanların Avrupa ülkelerine oranla çok daha fazla olduğunu, çünkü Türkiye’de sindirme, yıldırma, yalıtma ve aşağılama yoluyla kişiyi işten çıkarmaya zorlamanın bir yönetim biçimi olarak benimsendiğini söylemektedir (akt. Arpacıoğlu, 2003).

**4-Sosyal sistemden kaynaklanan nedenler:** Toplumda genel olarak sosyal değişmenin etkileri sosyolog ve tarihçiler tarafından köklü etkileri olan değişimler olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, yaşam tarzındaki değişmeler, teknolojik değişme, kurumların gücünün artması, değerlere bağlılığın azalması bunlar arasında sayılmaktadır. Yeni toplumsal değerlerin yıldırmaı tetiklediğini ve artan oranda fiziksel ve duygusal tahribat yarattığını belirtmek gerekir. Bu değerlerin başlıcaları şunlardır (Bayrak, 2001; mobbingturkiye.com, 2006: akt. Kök, 2006 s. 440):

**1-Aşırı Rekabet:** Aşırı rekabetle sınırsız bir kazanma hırsının ortaya çıkması ve bu anlayışla “sosyal dinamizm”in gerçekleşmesidir. Dolayısıyla, “güçlü olan zayıf olanı ezer” hatta yok edebilir görüşünün yaygınlık kazanmasıdır.

**2- Aşırı Verimlilik Baskısı:** Aşırı kar anlayışına dayalı kurumlar verimliliği arttırma yönünde baskı yapmakta ve bu baskıyla insanlar çok çalışmaya mecbur edilerek, aşırı iş yüküyle yıldırılmaktadırlar.

**3- Bencillik ve Egoizm:** Sadece kendisini merkeze alan bir anlayışla hayata yaklaşma ve kendi çıkarlarını garantileme ve başkalarını yok sayma arzusu yıldırma tavır ve davranışlarına uygun bir zemin hazırlamaktadırlar.

**4-Bireysellik:** Başkalarının davranışlarından sorumlu olma anlayışının yok olması ve “her koyun kendi bacağından asılır” veya “ bana dokunmayan yılan bin yaşasın” anlayışıyla ortak duyarlılık alanlarının yok olması. Böylece, yıldırma mağdurlarının yalnız bırakılması yoluyla yıldırma aktörlerinin kurban sayıları giderek arttırılmaktadır.

**5-Ahlaki İlke ve Değer Kaybı:** “Ar yılı değil, kar yılı” anlayışıyla ahlaki ilke ve değerlerin yok olmasına fırsat vermek ve ahlaki değer ve standartların düşmesine göz yummak. Yıldırma tavır ve davranışlarının giderek artmasında en önemli unsurlardan birini ahlaki ilke ve değer kaybı oluşturmaktadır.

**6-Devamlı Değişim ve Yenilik:** Değişimin kaçınılmazlığını kullanarak sık ve anlamsız değişiklikler yapmak, özellikle değişim ve yenilikleri, mevcut hak, statü ve avantajların kaybında bir araç olarak kullanmak (Kök, 2006 s. 440).

Tüm bu sosyal sistemden kaynaklanan nedenler de yıldırmaı büyük ölçüde neden olmaktadır.

## 2.8. Yıldırmanın Etkileri

Yıldırma suç unsuru taşıyan, son derece tehlikeli ve zarar verici davranışlardan oluşur (Tınaz, 2006). Bu davranışlar bir ülkenin en değerli sermayesi olan insan kaynaklarına zarar verir. Bunun sonucunda da kişi, kurum ve toplum düzeyinde hem sosyal, hem psikolojik, hem de ekonomik açıdan kayıplar oluşur (<http://www.karemegitim.com>, 2009). Yıldırmanın bireysel ve kurumsal maliyetleri aşağıdaki gibidir.

**Bireysel Maliyet:** Yıldırma sürecinde en fazla yaralanan yıldırma davranışlarına maruz kalan kişidir. Yıldırma kişiler üzerinde fiziksel, psikolojik, sosyal ve ekonomik birçok etki yapar. Psikolojik ve fiziksel sağlık üzerindeki etkiler ortaya çıkan ve gözlenmesi mümkün ekonomik ve sosyal sonuçların oluşturduğu durumdan çok daha ağırdır (Tınaz, 2006).

Yıldırmanın dereceleri olduğu gibi, kişilik tiplerine göre yıldırmandan etkilenme dereceleri de farklıdır. İnsanların psikolojik yapıları, direnç yetenekleri, mücadele azimleri ve cesaretleri yıldırmandan etkilenme dereceleri bakımından belirleyici olmaktadır (Tutar, 2004 s. 58).

Mağdur yıldırma sürecinden eğer birinci derecede ekilendi ise her tür durum karşısında nedensiz ağlama, uyku bozuklukları, hemen sinirlenme ve konsantrasyon bozukluğu yaşar (Tutar, 2004).

İkinci derecede etkilendi ise ilk aşamadaki belirtilere yüksek tansiyon, depresyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-bağırsak sorunları, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol ya da ilaç alışkanlığı, işyerinden kaçma (sık sık geç kalmak, gitmemek), alışılmadık korkular (yalnız kalma korkusu oluşması) gibi belirtiler de eklenir (Davenport ve diğ. , 2003; Tutar,2004).

Yıldırmanın derecesi üçüncü dereceye kadar geldi ise kişideki depresyonun şiddeti artar, panik atak ve endişe durumu ortaya çıkar. İnsanlar iş yapamaz düzeye gelir ve işe korku, dehşet ve endişe ile giderler. Bu nedenle işyerinde duramazlar. Şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, ciddi hastalıklar, kazalar, intihar girişimleri, üçüncü kişiye yönelik şiddet gibi belirtiler de daha çok yıldırma sürecinin bu son aşamasında görülür. Bu aşamada artık tıbbi ve psikolojik yardım almak zorunludur (Davenport ve diğ. , 2003). Görüldüğü gibi yıldırma mağdur kişiyi sınırlayarak ve onun yapısını bozarak psikolojik ve fiziksel birçok kronik belirti oluşturur (Groeblichhoff ve Becker, 1996). Yıldırmanın diğer belirtileri Tablo 4’de açıkça görülmektedir.

**Tablo 4. Yıldırma Davranışlarının Endişe Belirtileri**

<b>Kronik Endişe Semptomları</b>			
<b>Kaslarla İlgili Gerilim Semptomları</b>	<b>Otonom Sinir Sistemi Hiperaktivitesi</b>	<b>Tetiklilik ve Aşırı Duyarlık</b>	<b>Travma Sonrası Stres Bozukluğu (PTSD)</b>
Ürperti, gerginlik, sarsaklık -Gergin veya acıyan kaslar -Rahatsızlık -Aşırı yorgunluk -Omuz ve sırt ağrıları -Güçsüzlük	-Oksijen ihtiyacı veya nefes darlığı hissi -Kalp çarpıntısı veya yüksek nabız -Terleyen, ıslak ve soğuk eller -Ağız kuruluğu -Baş dönmesi -Bulantı ve diğer mide bağırsak rahatsızlıkları -Aniden soğuk veya sıcak basması -Sık idrara çıkma -Yutkunma zorluğu veya “boğazda yumru” -Kabızlık	-Heyecan veya telaş -Beklenmedik dış uyarımlara karşı aşırı tepki -Konsantrasyon zorlukları veya “bomboş zihin” -Uyuma zorlukları -Alınganlık	-Olayları tekrar yeniden yaşamak, -Aşırı tedirginlik, kolayca ürkmek, sinirlilik -Hayata kadercı bakış -Genel duygusal uyuşukluk -Sürekli endişe hali -Karabasanlar -Uykusuzluk -Konsantrasyon düşüklüğü -Kontrol dışı hareketler -Yoğun endişe ve panik atak -Bilişsel rahatsızlıklar -Depresyon -Obsesyon -Madde istismarı -İntihara veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusu

Kaynak: Groeblinghoff ve Becker, 1996; Davenport ve diğ. , 2003

Tablo 4’de görüldüğü gibi bu davranışların kişiye yüklediği psikolojik etkiler, çoğu zaman dayanılması zor boyutlara ulaşmaktadır (Çobanoğlu, 2005). Çeşitli deneysel araştırmalardan elde edilen sonuçlar, yıldırma sonucu pek çok mağdurun daha ağır psikolojik bir rahatsızlık olan travma sonrası stres bozukluğu (PTSD) yaşadığını ortaya koymuştur (Mikkelsen ve Einarsen, 2002).

Yapılan araştırmalar mağdurun yaşadığı travma sonrası stres bozukluğunun, savaştan dönen askerlerin, hapisanede kalanların, büyük felaket yaşamış insanların ya da tecavüz kurbanlarının yaşadıklarına benzerlik gösterdiğini ortaya koymuştur (Leymann ve Gustafsson, 1996; Davenport ve diğ. , 2003). Bu ağır belirtinin en önemli sonucu, kişinin özgüvenini yitirmesidir. Çünkü her şeyin nedeninin kendisi olduğunu

düşünür ve bu şekilde özgüveninin yanında öz saygısını da yitirir, mağdur tükenir ve acı çeker (Tınaz, 2006).

Önlem alınmadığı takdirde, yaklaşık bir iki yıl sonra, kişide oluşan travma sonrası stres bozukluğuna (PTSD) genel kaygı bozukluğu da (GKD) eşlik eder (Groeblichhoff ve Becker, 1996). Genel kaygı bozukluğu toplumsal ve mesleki işlevselliği bozan psikolojik bir rahatsızlıktır (Tutar, 2004). Bu kronik ilerleyiş ciddileştikçe bireyin kişiliği ciddi ve geri dönülmez bir şekilde değişir (Groeblichhoff ve Becker, 1996).

Erik Erikson'un Psiko-Sosyal Gelişim Kuramı'na göre 18-30 yaş arasında kişi evinde eşi ve işyerinde de birlikte çalıştığı arkadaşlarıyla yakınlıklar ve dostluklar kurabildiğinde yakınlık duygusu edinirken; bunun tersi bir durumda ise toplumdan yalıtılmışlık ve terkedilmişlik duygusu yaşar ve bu duygu kişiyi ilerleyen zamanlarda da olumsuz etkiler (akt. Koç, 2005). Yıldırma maruz kalmak da kişinin kendini, başkalarını ve dünyayı olumsuz görmesine neden olur (Mikkelsen ve Einarsen, 2002). Kişinin sosyal imajı zedelenir. İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitiren kişi, artık sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de kaybeder (Tınaz, 2006).

Mağdur açısından psikolojik ve sosyal maliyetlere ilaç tedavileri, terapiler, doktor masrafları, hastane masrafları, sigorta primleri, avukat ücretleri, işsizlik, iş arama ve taşınma gibi parasal maliyetler de eklenince, işin gerçek ekonomik boyutlarını kestirmek çok zorlaşır (Çobanoğlu, 2005).

**Ailelere çıkarılan maliyet:** Yıldırma yalnızca mağdura zarar vermekle kalmaz. Aynı zamanda mağdurların yaşadığı bu çirkin olaylara tanık olan (duyan) aile bireyleri ve dostları da yıldırma dalgasına maruz kalır (Sutton, 2008). Mağdur işyerinde yaşadığı psikolojik terör olaylarını evine taşıdığı zaman tüm aile fertleri de yıldırma sendromuna yakalanmış olur ve mağdur gibi onlar da hem psikolojik hem de ekonomik açıdan yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalır. Çaresizlik, ayrılıklar, boşanmalar, çatışmalar, çocukların yaşadıkları olumsuzluklar aileler üzerinde katlanılması güç baskılar oluşturur. Bu durumda aile de yıldırma maruz kalır ve bu durum "çifte mobbing" olarak ifade edilir. Ayrıca ailenin gelir kayıpları, boşanma masrafları, terapi ve taşınma gibi masraflar yaşaması da psikolojik çöküntülere tuz biber olur (Çobanoğlu, 2005).

Aynı zamanda bunun tersi bir durum da olabilir. Bazı durumlarda aile üyelerinden biri işyerinde yıldırma uğradığı zaman aile içinde belirli dinamikler

harekete geçer. Aile adeta kendini yıldırmanın etkisinden koruyucu bir davranış içerisine girebilir. Mağdur bireyi başarısız, beceriksiz olarak algılar ve tüm olan bitenin sebebi olarak onu görmeye başlar. Böylelikle işyerindeki zorbalarla farkında olmadan sanki işbirliği yapmış olurlar. Bu farkında olmadan yapılan yıldırma hareketi de “çift taraflı mobbing” olarak adlandırılır (Tınaz ve diğ. , 2008).

**Kuruluşlara yüklenen maliyetler:** Kuruluşlarda yaşanan yıldırma davranışları bu kuruluşlarda anlaşmazlıklar, örgüt kültürüne verilen zararlar, stres, düşük moral, güvensizlik ortamı, genel saygı durumlarında azalma ve üretkenliğin sınırlandırılması gibi durumların yaşanmasına neden olur (Çobanoğlu, 2005).

Konuya örgütlerin yaşadığı ekonomik kayıplar yönünden bakarsak, aynı biçimde üzücü tablolarla karşılaşırız. Örgütlerde hastalık izinlerinin artması, personel hareketlerinde izlenen hızlı artış, verim düşüklüğü, ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, dava masrafları, erken emeklilikler, artan personel maliyetleri gibi konular yıldırmanın yaşandığı örgütlerde ekonomik maliyetleri katlar (Çobanoğlu, 2005).

Aynı zamanda yıldırma sonucu kurumlar kilit insanları yitirirler, beyin göçü başlar ve iş gücü devir oranı aniden artar (Tınaz, 2006). Yetişmiş elemanların ayrılmaları ile kurumdaki bilgi ve deneyim yok olur. Oluşan karmaşa ve huzursuzluk nedeniyle kurumun imajı zarar görür ve bu nedenle yetenekli kişileri kuruma çekmek zorlaşır (Baykal, 2005).

Tepper'in araştırması yıldırmanın çalışanların iş verimliliğini düşürdüğünü ve kuruma bağlılığını azalttığını göstermiştir (Sutton, 2008). Bu nedenle mağdurlar işyerinden uzak kalmak için sık sık işe gecikirler, gitmek istemezler ya da sık sık hastalık izinleri kullanırlar (Davenport ve diğ. , 2003). Leymann (1996) bunun diğer bir nedenini zorba kişi serbest olduğu sürece mağdurun tıpkı tecavüze uğrayan kadınlarda olduğu gibi kendisini sürekli tehdit altında hissetmesi ile açıklamıştır (Leymann ve Gustafsson, 1996).

**Toplumsal maliyet:** Örgütsel yıldırma hareketlerinin toplumumuza yüklediği faturaların bedeli oldukça ağırdır. Yıldırma davranışları ile toplum içinde mutsuz bireylerin sayısı artmakta; kayıtsızlık, işsizlik, intihar eğilimi aile ve toplum içindeki huzuru tehdit etmektedir. Ayrıca, hepimizin vergilerinden ödenen sağlık masrafları,

vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması, zihinsel sağlık sorunlarındaki artış ve sonunda malulen emeklilik istekleri toplumumuzu önemli düzeyde etkilemektedir (Çobanoğlu, 2005).

Son araştırmalara göre yıldırmanın büyük etkiler yaratmasının nedeni olumsuz etkileşimlerin psikolojik durumlarına etkilerinin olumlu etkileşimlerden beş kat daha fazla olmasıdır. Yıldırma sürecinde yer alan zorbalara, iyi davranış sergileyen kişilerden çok daha etkili olduğu ortadadır. Bu araştırmaya göre tek bir zorbanın yarattığı olumsuz durumu dengelemek için çok sayıda olumlu kişiyle etkileşimde bulunmak gerekir (Sutton, 2008). Bu nedenle yıldırma davranışlarının bireyler, aileler ve kuruluşlar açısından topluma maliyeti çok yüksek boyutlardadır (Çobanoğlu, 2005).

Aşağıda Tablo 5’de yıldırmanın bireyler, aileler, kuruluşlar ve topluma maliyetleri daha açık bir şekilde belirtilmiştir.



**Tablo 5: Yıldırmanın Psikolojik ve Parasal Maliyetleri**

<b>PSİKOLOJİK VE PARASAL MALİYETLER</b>		
<b>Etki Alanı</b>	<b>Psikolojik Maliyetler</b>	<b>Parasal Maliyetler</b>
<b>BİREYLER</b>	Stres Duygusal rahatsızlıklar, Fiziksel rahatsızlıklar Kazalar, Sakatlıklar, Tecrit edilme, Ayrılık acıları, Mesleki kimlik kaybı, İntihar/ Cinayetler	İlaçla ayakta tedavi, Terapi, Doktor masrafları, Hastane masrafları, Kaza masrafları Sigorta primleri Avukat ücretleri, İşsizlik, Kapasite altı çalıştırılma İş arama Taşınma
<b>AİLELER</b>	Çaresiz kalma acısı, Karmaşa ve çatışmalar Ayrılık ve/ veya boşanma acısı Çocuklara etkileri Ayrılma ve boşanma masrafları	Ailenin gelir kaybı Ayrılma ve/ veya boşanma masrafları Terapi
<b>KURULUŞLAR</b>	Anlaşmazlıklar, Hastalıklı şirket kültürü Düşük moral Kısıtlanmış yaratıcılık	Hastalık izinlerinin artması Yüksek personel hareketi maliyeti Düşük verim Düşük iş kalitesi Uzmanlık kaybı Çalışanlara tazminat ödemeleri İşsizlik maliyetleri Yasal işlem/ dava masrafları Erken emeklilik Yükselen personel yönetim maliyetleri
<b>TOPLUM TOPLULUK</b>	Mutsuz bireyler Politik kayıtsızlık	Sağlık masrafları Sigorta masrafları -İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları Kamu yardım programlarına talebin artması Zihinsel sağlık programlarına talebin artması Malulen emeklilik taleplerinin artması

Kaynak: Davenport ve diğ. , 2003 s. 146-148.

## 2.9. Yıldırma İle Başa Çıkma Yolları

İşyerinde yıldırmanın neden olduğu psikolojik gerilimin kişilere, kurumlara ve topluma olan faturasının yüksekliği, yıldırma ile mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır (Tutar, 2004). İşyerinde yıldırma davranışlarının ortadan kaldırılması için öncelikle yıldırmaya neden olan faktörlerin iyi belirlenmesi ve tanının iyi konulması gerekir. Ancak yıldırmanın farkına varıldıktan sonra yıldırma ile başa çıkma sürecine girilebilir (Gündüz ve Yılmaz 2008). Yıldırma ile başa çıkma yöntemlerinin etkililiği mağdurun kişilik özelliklerine, karşısındaki saldırgana, kurumun kültürüne, hukuk sistemine ve yıldırmanın hangi aşamada olduğuna bağlı olarak değişir (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009).

Yıldırma davranışlarının önlenmesi için bireysel ve kurumsal düzeyde bazı önlemler alınmalıdır.

### 2.9.1. Bireysel Önlemler

Yıldırma sürecinde bireylere ve kurumlara büyük görevler düşmektedir. Çünkü bireyler ve kurumlar yıldırmaya karşı ne kadar erken önlem alırlarsa yıldırmanın verdiği zararlar o derece azalır.

İşyerinde yıldırma kendini göstermeye başladığında, yıldırma yerleşmeye başladığında ve yıldırma yerleşip mağdurun dengesini bozmaya başladığında alınabilecek bazı önlemler şu şekildedir (Tınaz ve diğ. , 2008; Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009):

Yıldırma kendini göstermeye başlamadan önce, üstü kapalı çatışmalar yaşanırken alınabilecek önlemler;

**-Belirtileri tanımak:** Yıldırmayı başlangıçta tanımlamak yanlış yaklaşımları önler.

**-Kurumu tanımak:** Kişinin çalıştığı kurumu iyi tanması ve kurum içindeki kuralları iyi bilmesi.

**-İş ve özel hayatı ayırmak:** İş hayatı ve özel hayat birbirinden ayırt edilmesi ve ikisi arasında denge sağlanması.

**-Güvenli davranış göstermek:** Kişinin yıldırmanın başladığını anladığı anda doğru tepki vermesi.

**-Hiçbir şey yapmamak:** Zorbanın hedef değiştirmesi için bir süre yıldırma görmezden gelinir, fakat yıldırma devam ederse bu bir çözüm olmayabilir.

**-Saldırganla yüzleşmek:** Eğer yıldırma yeni başlamış ve zorba ile mağdur arasında dinamikler henüz yerleşmemişse zorba ile yüzleşmek olayı durdurabilir.

Yıldırma yerleşmeye başladığında alınabilecek önlemler;

**-Sessizce savaşmak:** Bu durum “hiçbir şey yapmamak”tan farklı olarak, hesaplı bir sessizliktir. Mağdur kendini korumak adına bazı önlemler alma yoluna gitmelidir.

**-Fiziksel ve zihinsel olarak yaşanan stres karşısında sağlamlığını korumak:** Mağdur stresle baş etme yöntemlerinden yararlanmalı ve kendini korumalıdır.

**-Kendine güvenmek:** Mağdur yaşadığı durumla ilgili resmi haklarını bilmeli ve ihtiyaçlarının farkında olmalıdır.

**-Çevreyle iyi ilişkiler:** Kişinin kendini çevreden yalıtması yıldırmanın etkilerini artırır. Bu nedenle kişi çevresindekilerle ilişkilerini iyi bir biçimde sürdürmelidir.

**-Yakın çevrenin desteği:** Kişinin çevresiyle iyi ilişkiler kurup, aile ve arkadaşlarından destek alması, onlarla paylaşımda bulunması kişinin özgüvenini yerine getirir.

Erik Erikson’un Psiko-Sosyal Kuramı’na göre bireyin toplumdan yalıtılmışlık ve terkedilmişlik duygusu edinmesinde kendisini algılaması kadar; çevresindeki insanların bireyin kendileri ve toplum için önemli bir kişi olduğuna dair vermiş oldukları geri bildirimler de önemlidir. Bunun için de bireye; başkaları ve toplum için gerekli olduğu duygusunun yoğun etkileşimde bulunduğu bireylerce (eşi ve işyerinde de iş arkadaşlarıncı) yaşatılması gerekir (akt. Koç, 2005).

**-Manevra mesafesini korumak:** Zorba ile ilişkiyi kesmek yerine normal düzeyde bir iletişim varmış gibi davranmak mağdura güç katar.

**-Soğukkanlılığı korumak:** Mağdurun zorbanın saldırgan davranışlarına karşı hemen saldırıya geçmemeye dikkat etmesi.

**-Performansı düşürmemeye dikkat etmek:** Mağdurun, gerekli olmadıkça, hastalık raporu alıp işe gitmememezlik yapmaması ve işyerine gecikmemesi.

**-Kanıt toplamak:** Mağdurun yıldırmaı gösteren belgeleri ve somut kanıtları (faks, mail, mektup vb.) saklaması. Ayrıca olay ve davranışları tarih, saat, yer ve tanıklarıyla birlikte not etmelidir. Çünkü olası bir resmi şikayet için tüm bunlar kanıt oluşturur. Aynı zamanda mağdurun kendisine sözlü olarak verilen emirleri yazılı olarak istemesi

ve böylelikle belgelendirme yoluna gitmesi, çevresinde inandırıcı tanıkların bulunması da önemlidir.

**-Duyguları ifade etmek:** Mağdur yaşadığı duyguları iş ortamında olmasa bile yakınlarıyla veya bir uzmanla paylaşabilir.

**-İnsan kaynakları yönetimine şikayet etmek:** Yıldırma durumunda genelde yönetici ve insan kaynakları yönetmeni daha aktif yardım sağlar (Olafsson ve Johannsdottir, 2004). Bu nedenle mağdur, zorbaya karşı bir mesaj vermek, işyerini olaylardan haberdar etmek, yıldırmanın başkaları tarafından da fark edilmesini sağlamak için durumu işyerindeki meslektaşlarına ve insan kaynakları yönetimine bildirmelidir (Olafsson ve Johannsdottir, 2004; Kırel, 2007).

Yıldırma yerleşip mağdurun dengesi sarsılmaya, iş ortamı katlanılmaz hale gelmeye başladığında yapılacaklar;

**-Kurban zihniyetine girmemek:** Mağdurun ne olursa olsun kontrolün kendisinde olduğuna inanması ve içine kapanıp bir kenara çekilmemesi

**-Geçici olarak işten uzaklaşmak:** Durum kişi için dayanılmaz bir biçime gelmişse, rapor veya izinle bir süreliğine işten uzaklaşmak, plan yapmayı ve karar vermeyi kolaylaştırır.

**-Psikolojik yardım almak:** Mağdur yıldırmanın etkilerini azaltmak, psikolojik dengenin korunmasını sağlamak için yıldırma konusunda bilgili olan uzmanlardan yardım alabilir (Kırel, 2007). Psikologlar duygusal yardımda bulunur ve problemlili durumun kavramsal anlamda yeniden yapılanmasına yardımcı olur (Olafsson ve Johannsdottir, 2004).

**-İşi bırakmak:** Bazı durumlarda işi bırakmak daha iyi bir çözüm olabilir ve istifa etmeden önce yeni bir iş bulmak en akıllıca yoldur.

**-Kanunlara başvurmak/ Mahkemeye gitmek:** Bu önemli bir karardır ve yasal korunmaya yönelik başvurular, özellikle iş hukukunda uzman ve yıldırma konusunda deneyimli hukukçulara yapılabilir (Tınaz ve diğ. , 2008).

**-Yasını tutmak:** Yıldırma süresince çeşitli kayıplar söz konusudur. Önem verilen birinin zorba hale dönmesi, işyerindeki prestij kaybı, kariyer amaçlarının kaybı, kendine olan saygının kaybı gibi kayıplar yaşanabilir. Bu durumda üzölmek kaçınılmaz ve gerekli bir süreçtir (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009).

Zapf ve Gross (2001) mağdurun yıldırma olarak adlandırılan kötü oyun ile başa çıkmasında bir karar verip belirgin sınırlar çizmesinin, kişisel denge sağlamasının ve yönetimin müdahalesi ile iş ortamı değiştirmesinin etkili olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalar yıldırma ile başarılı bir biçimde baş edebilenlerin bu yıldırma davranışlarını fark edebilen, hakları için mücadele eden, yıldırma sürecinde kızıştırıcı davranışlardan kaçınan, işlerine devamsızlık yapmayan kişiler olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu kişiler yıldırmaya maruz kalan diğer kişilere sosyal destek aramalarını önermişlerdir.

### 2.9.2. Örgütsel Önlemler

Yıldırma ile baş edebilmek ve yayılmasını önlemek için ilk olarak yöneticiler yıldırma tanımlamalı ve yıldırmaya yol açabilecek faktörlerin farkında olmalıdır. Bu faktörlerin farkında olmak, iyi bir yönetici için yıldırma ile başa çıkmada ilk adımdır. Yöneticiler ve takım liderleri örgüt içerisinde olabilecek çekişmeleri engelleyici önlemler almalıdırlar ve sorunlar kızıştırmadan önlenmelidir (Gates, 2004b).

Bunun için de yöneticiler, yıldırma davranışları ile ilgili olarak erken uyarı belirtilerini izlemelidirler. Erken uyarı belirtilerinin dikkate alınması, yıldırmanın getireceği işgücü maliyetlerini azaltır, verimliliği artırır, moral bozukluğunu engelleyerek yıldırma mağduru veya yıldırma gözlemleyenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkiler.

Örgütlerde yıldırmanın oluşma nedenlerinden yola çıkarak saptanmış örgütsel önleme yöntemleri aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir (Kirel, 2007):

**1-Çatışmaları yönetmek:** Yönetici esas itibari ile farklılıkları yöneten kişidir. Yıldırma, farklı kişilikteki grup ve bireylerin çatışmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan yöneticilerin, çatışmaları ve farklılıkları yönetebilen kişiler olması gerekir ve yöneticilerin disiplin kurallarını tarafsız ve adil bir şekilde uygulaması gerekmektedir (Kirel, 2007).

**2-İş dizaynında değişiklikler:** İşe yerleştirmelerde yalnızca kariyer ve diploma durumu değil, aynı zamanda kişinin uyumu ve duygusal zeka durumunun da göz önünde bulundurulmasında yarar vardır (Çobanoğlu, 2005). Örgütü oluşturan yapısal faktörlerin

en iyi ve en uygun biçimde koordine edilmesi sürecine iş dizaynı denir. İşi yeniden yapılandırma, yıldırma önlemede ilk adımlardan birisidir (Kırel, 2007 s. 323).

**3-Örgütte stresi önleme:** Örgütlerde bazı stres unsurları yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasına neden olur. Bunlardan en sık görüleni rol belirsizliği ve aşırı iş yüküdür. Çalışanlar hangi işlerden, kimlere karşı sorumlu olduklarını bilirlerse rol belirsizliğine bağlı stres ortadan kalkar. Ayrıca örgütte çalışan kişilere iş yükünün dengeli bir şekilde dağıtılması da bu stres unsurunu ortadan kaldırmaya yardımcı olur (Kırel, 2007 s. 323).

**4-Uygun liderlik davranışları:** Yöneticilerin psikolojik süreçler ve insan kaynakları yönetimi konusunda bilgili olması; başka insanların tutum, davranış ve duygularını anlayabilmesi gerekir. Yöneticilerin yıldırma sürecinin başlangıcında erken uyarı sinyallerinin farkına varabilen kişiler olması önemlidir (Kırel, 2007). Çalışanların yeteneklerini sergileyebilmeleri için, yetki ve sorumluluklarını kısıtlayan değil, arttıran bir liderlik anlayışı benimsenmelidir (Çobanoğlu, 2005 s. 118).

**5-Eğitim:** Kurumların yıldırma ile baş etmesinin en önemli yollarından biri de eğitim programlarıdır. Böylece mağdur yıldırmanın ne olduğunu, yıldırma nasıl anlamlandıracağını, nasıl önlem alacağını öğrenebilir (Dökmen, 2008).

**6-Örgütlerde kişisel ahlak gelişimini sağlamak:** Örgütlerde politik davranışlar yıldırma yol açar. Yöneticilerin sergiledikleri davranışlarla çalışanlara örnek olması gerekmektedir (Kırel, 2007). Aynı zamanda yıldırma davranışlarının yaşanmaması için kurumların etik prensipleri olabilir ve insana verilen değer vurgulanabilir. Örgütlerde bir kurum kültürü oluşturulmalı ve çalışanlarda aidiyet duygusu yaratılmalıdır (Çobanoğlu, 2005).

**7-Yıldırma mağdurlarıyla iletişim kurmak:** Yıldırma önleyici tedbirler almamak, gizlemeye çalışmak, bu konuda mağdurlarla iletişim kurmamak yıldırma olaylarının yaygınlaşmasına neden olur. Bu nedenle örgütlerde yıldırma mağdurları ile konuşularak uygun programlar oluşturulabilir (Kırel, 2007 s. 323)

Yıldırma maruz kalan çalışanlar işyerlerine danışmayı veya yardım istemeyi düşündüğünde buradaki temsilcilerin tepkisi önemli bir faktördür. Çünkü işyerinin yıldırma durumunda verdiği tepki, kurumun ve kişinin zarar görme derecesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Ferris, 2004).

**8-Mesleki İyileştirme:** Yıldırma sürecinde çalışanları her türlü tehlikeye karşı korumak yönetici ve gözetimcilerin sorumluluğundadır (Kırel, 2007). Zarar bir kez oluştuğundan sonra yönetim insanların etikenlenmesini önleyebilir, kişileri daha önceki saygınlık ve

sorumluluklarına dönebilecek biçimde iyileşmelerine yardımcı olabilir. Yönetimin yıldırma mağduru olan kişiye (Davenport ve diğ. , 2003):

- Özür dilemesi,
- Tedavi ettirmesi,
- Örgütte başka bir görev ve gerekiyorsa eğitim vermesi,
- Teşvik ve destek vermesi,
- Başka bir iş bulmaya yardım etmesi gerekmektedir.

**9-Hukuki önlemler almak:** Yıldırma uygulayan ve uygulanmasına izin veren örgütlerin de büyük bedeller ödemek zorunda kaldıkları unutulmamalıdır. Bu nedenle örgütler yıldırma ile mücadele etmek için hukuki açıdan gerekli önlemleri almalıdırlar (Tınaz ve diğ. , 2008).

Tüm kurumlar, sendikalar ve konuyla ilgili tüm uzman kişi ve kuruluşlar, yıldırma ortaya çıkıp ileri bir evreye ulaştığında, oluşmuş hasarların giderilmesinin olanaksız hale geldiğini unutmamalıdır. Bu nedenle psikofizyolojik ve ekonomik hasarlar onarılamaz hale gelmeden önce duruma müdahale etmek gerekir (Tınaz, 2006).

Görüldüğü gibi yıldırmaya karşı çeşitli bireysel ve örgütsel önlemler alınabilmektedir. Bu önlemler doğru bir şekilde alındığında kişilerin ve örgütlerin yıldırma davranışlarından zarar görme düzeyi azalmaktadır.

## 2.10. Yıldırma ve Hukuk

Günümüzde dikkati çeken en önemli gelişmelerden birisi, çalışanların temel hak ve özgürlüklerinin iş ilişkisine ve giderek iş hukukuna damgasını vurmuş olmasıdır. Bunun nedeni, çalışanların sadece iş sözleşmesinin tarafı olarak, iş görme edimini yerine getiren kimse değil, aynı zamanda toplumda yaşayan her insanın sahip olduğu temel hak ve özgürlüklere sahip bulunduğu ve çalışanın bu haklarının da güvenceye kavuşturulması gereğinin anlaşılmış olmasıdır. Yıldırma özde insanın sahip olduğu en kutsal değerleri olan onur ve saygınlığına zarar vermekte, işçinin psikolojik olarak zarar görmesine yol açmakta, hatta bunun etkisiyle intihar etmesine kadar varabilen dramatik sonuçları da beraberinde getirmektedir (Güzel ve Ertan, 2007 s.548).

Bu nedenle yıldırma, hukukçuları ve özellikle de yasa koyucuları göreve çağıran bir boyut içermektedir. Çünkü yıldırma ile mücadelenin en önemli araçlarından biri de hukuk normlarıdır. Daha önemlisi yıldırma sadece hukuk düzeninin özünü oluşturan temel insan hak ve özgürlüklerine ilişkin kuralların ihlali anlamına gelmemekte, çalışan insanın (işçi ya da memur) onurunun, kişilik değerlerinin ve Anayasal çalışma hakkının ihlali anlamına gelmektedir. Bu nedenle 1990'lı yıllardan itibaren işyerinde yıldırma karşı etkin koruma sağlamak amacıyla yasal düzenlemelerin yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu düzenlemeler hem ulusal hukuklarda, hem de uluslararası hukukta gerçekleştirilmiştir. Avrupa düzeyinde Avrupa Konseyi'nin konuya ilişkin düzenlemeleri (1996 Tarihli Gözden Geçirilmiş Sosyal Şart) yanında çok yeni bir tarihte (5 Temmuz 2006) Avrupa Birliği de yıldırma konusunu kapsayan bir Yönergeyi yürürlüğe koymuştur (Güzel ve Ertan, 2007 s.512).

Türk Hukuk Sistemi'nde, işyerinde yıldırma düzenleyen doğrudan bir hüküm mevcut değildir. Bu nedenle özellikle Avrupa Konseyi ve Avrupa Birliği normlarına uyum açısından, bu konuda yasal düzenlemeye gidilmesi zorunlu duruma gelmiştir. Avrupa normları Türkiye için de bağlayıcıdır; Avrupa Konseyi Şartı, Türkiye tarafından da onaylandığından iç hukukumuzun bir parçası haline gelmiştir. Avrupa Birliği Yönergesi, Avrupa Birliği İş Hukukunun bilgisine dahil olmuştur. Tam üyelik müzakereleri sürecinde Türkiye iç hukukunu bu yönerge ile uyumlu kılmak zorundadır (Güzel ve Ertan, 2007 s.512).

Türk iş hukukunda işçiye yönelik yıldırma ile ilgili açık ve doğrudan bir düzenleme olmamakla birlikte bu davranış biçimini yasaklayan ve yaptırıma bağlayan



hiçbir hüküm olmadığı söylenemez. Türk iş hukukunun işçiyi koruyucu yapısı, işverenin yıldırma niteliği taşıyan çoğu davranış biçimine karşı hukuki bir kalkan oluşturmaktadır (Bayram, 2007 s.551). Ancak yıldırma anlık bir olay olmayıp, sistematik olarak tekrarlanan davranışlardan oluşan bir süreçtir. Bu süreci oluşturan davranışlar tek başlarına hukuka aykırı fiil (ayrımcılık, hakaret, iftira) olabilecekleri gibi, bu nitelikte olmayabilirler de (sürekli eleştirilme, nezaket kurallarına aykırı davranma). Fakat tek başına hukuka aykırı fiil niteliği taşımayan ve sistematik bir biçimde sürekli tekrarlanan davranışlardan oluşan “sürecin bizzat kendisi” hukuka aykırıdır. Yıldırma sürecinin hukuka aykırılık niteliği, bu sürecin gözetme borcuna, eşitlik ilkesine ve dürüstlük kuralına aykırı olmasından kaynaklanır (Bayram, 2007 s.553).

Bunun yanında yıldırmaya maruz kalan işçinin hem Türk Medeni Kanunu hem de İş Kanunu kapsamında başvurabileceği birçok kanuni yol bulunmaktadır. Bunların yanında yıldırma mağduru memurların da idare hukuku kapsamında izleyebilecekleri bazı yollar mevcuttur. İşçinin ilgili kanuni yollara başvurabilmesi ve mağduriyetini kanıtlayabilmesi için çeşitli deliller toplaması, daha da önemlisi maruz kaldığı yıldırmaya yenik düşmemesi ve buna karşı mücadele etmekten çekinmemesi gereklidir. Bu kapsamda işverene düşen ise; konuya karşı duyarlı olmak, bünyesinde çalışan işçilerin yıldırma mağduru olmaması için önlemler almak, mağdur olan işçilerin ise yardım alabilecekleri mekanizmaları oluşturmaktır (Altıparmak ve Küzeci, 2009).

Ayrıca işyerinde yıldırmaya uğrayan işçi; iş sözleşmesini haklı nedenle fesih hakkı, ayrımcılık tazminatı, kişilik haklarını koruyucu davalardan maddi ve manevi tazminat, saldırıya son verilmesi (durdurma) davası, saldırı tehlikesini önleme davası, saldırının hukuka aykırılığının saptanması davası gibi hukuki haklara sahiptir (Bayram, 2007).

İşyerinde yıldırmaya maruz kalan işçi, niteliklerine uygun düşen kişilik haklarını koruyucu davalar açabilir. Öncelikle işçi, iş ilişkisi sürerken veya yıldırmadan dolayı sözleşmeyi haklı nedenle feshettikten sonra maddi ve manevi tazminat davası açabilir.

Yıldırma süreci, işveren davranışlarından değil de diğer işçilerin davranışlarından oluşmaktaysa bu durumda mağdur işçi davasını hem işverene, hem de davranışların sahibi diğer işçilere yöneltebilir (Bayram, 2007 s.573).

Nitekim yıldırma henüz Türk Hukuk Sistemi'nde doğrudan yer almasa da yukarıda bahsedilen hukuki haklarını kullanarak hukuk yoluna başvuranların sayısı Türkiye'de giderek artmaya başlamıştır. Bir üniversite öğretim üyesinin fakülte dekanına açtığı dava, bir mühendisin bağlı olduğu odaya açtığı dava Türkiye'de yıldırma davalarının ilk örneklerini oluşturmaktadır. Bu davalar sonucu ilk defa bir iş mahkemesi kararında yıldırma kavramını açıklayıp, yıldırma yapmaktan ötürü bir işverene manevi tazminat ödemeye mahkum ettirildi ve bu kişilere yönelik haksız cezalar kaldırıldı.

Tüm bunlar sonucu meclis gündemine gelmiş fakat görüşmeleri tamamlanmamış Borçlar Kanunu yıldırma ile mücadele konusunda oldukça önemli bir fırsat sunmaktadır. Çünkü 649 maddelik yasa tasarısının 416. maddesinin 1. fıkrasında, “İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, işyerinde dürüstlük kurallarına uygun bir düzenin gerçekleştirilmesini sağlamak, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacize uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür” ibaresi yer almaktadır. Bu maddenin bu haliyle yasalaşıp yasalaşmaması, kanun görüşmeleri sırasında sendikaların da bu maddeye sahip çıkmak için yapacakları çalışmalara bağlıdır. Böylece yıldırma konusunun kanunla pekiştirilmesi, kriz döneminde artarak sürececek yıldırma olaylarının engellenmesine de büyük katkı sağlayacaktır (www.radikal.com.tr, 2009).

Dünya geneline bakıldığında İsveç'te yıldırma, 1994'ten beri İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasası kapsamında suç sayılmaktadır. Finlandiya'da 2000 yılından itibaren yıldırma suç sayılmaktadır. Almanya'da yıldırmanın engellenememesi, işçilere yürürlükte olan toplu sözleşmeyi iptal hakkı vermektedir. Fransa'da yıldırmaya karşı bir yıl hapis ve 15 bin Euro para cezası verilmektedir. ABD'de yıldırma birçok eyalet yasasında fiziksel tacizle birlikte “işyerinde şiddet” kapsamında değerlendirilirken; pratikte ancak cinsiyet, ırk ve din ayrımcılığı gibi konularla ilişkili olduğu durumlarda yıldırma cezalandırılmaktadır. Japonya'da yıldırma mağdurları için sendika tarafından kurulan danışma hattı, sadece 1996'da Haziran ve Ekim ayları arasında 1700 işçiye hizmet vermiştir (www.mobbingturkiye.net, 2009).

Türk Hukuk sistemi yıldırma konusunda bu ülkelerin yanında Belçika ve Hollanda Hukuk Sistemleri'nin de gerisinde kalmıştır. Bu nedenle Türk hukuku

işyerinde yıldırımaya seyirci kalmamalıdır (Güzel ve Ertan, 2007). Dünyada birçok ülkede hukuk sisteminde yer alan yıldırma, Türkiye'de Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin bu konuda yapılacak düzenlemeleri ile tekrar düzenlenmeli ve çalışanların kendi haklarını korumaları sağlanmalıdır.

### **2.11. Eğitim Kurumları ve Yıldırma Davranışları**

Eğitim sistemlerinin en değerli iki temel ögesi öğretmen ve okul yöneticisidir. Okulun, toplumsal görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve kaliteli eğitim vermesi için iyi yönetilmesi gerekir (Memduhoğlu, 2007). Aynı zamanda ilköğretimde kaliteyi artırma sürecinde en önemlisi unsurlardan biri de “öğretmen” etkenidir. Öğretmen etkenini göz ardı ederek eğitimin niteliği yükseltilemez. Öğretmenlerden nitelikli eğitim bekleyebilmek için onlara uygun çalışma ortamları sağlanmalıdır. Bu açıdan, öğretmenlerin bedensel sağlıkları yanında psikolojik ve sosyal yönden de sağlıklı olmaları çok önemlidir. Bu yönlerden herhangi birinde karşılaşılan bir sorun veya sorunlar öğretmenin kaliteli hizmet vermesine olumsuz olarak etki eder (Peker, 2002).

Ancak buna rağmen yıldırma davranışlarının çok etkin olarak görüldüğü alanlardan birisi de eğitim sektörüdür. Bazı durumlarda idareciler özellikle genç, özgür düşünceli ve medeni cesareti yüksek öğretmenlere karşı yıldırma uygulamaktadırlar (Çobanoğlu, 2005).

Eğitim öğretim yaşantısında bazı zamanlar çeşitli çatışmalar yaşanması doğaldır. Bu durumlarda öğretmenler ve idareciler olayları abartarak, kazanmak-kaybetmek açısından değerlendirebilirler. Bu yanlıgı, çatışmaların en önemli kaynaklarından birisidir. Eğitimciler bu tür çatışmaları yönetebilecek özelliklere sahip olmalıdır (Çobanoğlu, 2005).

Bazen okullarda uygulanan çatışmaların çözüm yöntemleri inandırıcılıktan ve gerçekçilikten uzak olabilmektedir. Olaylar karşısında gücü elinde bulunduranlar hemen kendi çözümlerini üretir ve daha güçsüz konumda bulunanlardan bu çözümleri kabul etmelerini beklerler. Aksi durumda sert önlemlere başvurulur; olayın daha da şiddetlendiği durumlarda, “yıldırma, baskı ve taciz” silahı devreye sokulur. Ancak zorba konumundaki kişiler, yaptıklarının yıldırma değil, disiplin uygulaması olduğunu

zannetmektedirler. Alınan tedbirler dozu arttırılarak devam ettirilir. Bu durumda gücü elinde bulunduran kazanmış, güçsüz konumdaki kişi ise kaybetmiş olur. Halbuki kazanma ve kaybetme anlayışıyla bir kriz çözümlenemez. Burada önemli olan her iki tarafın da kazanmasıdır (Çobanoğlu, 2005).

İşte bu nedenle okulların çağdaş bir anlayışla yönetilmesinde ve amaçlara ulaşmada doğru yolların izlenmesinde müdürlere büyük sorumluluklar düşmektedir. Okul müdürlerinin bu sorumluluklarının bilincinde olarak hareket etmeleri, okul yönetiminde yaşanan sorunların azaltılmasında önemli rol oynar (Memduhoğlu, 2007).

Çünkü kurumları başarıya götüren en önemli öge ast-üst ilişkilerinde anlayışa dayalı bir uyumdur. Okul müdürü işinde ne kadar bilgili olursa olsun, emri altındakilerin yapmaları gerekli işleri ne kadar iyi bilirse bilsin; iyi sonuç almada en önemli rolün, ast- üst ilişkilerindeki uyum olduğunu bilmelidir. Bu nedenle örgüt içerisinde gerek aşağıdan yukarı, gerek yukarıdan aşağı iletişim kanallarının açık olması motivasyonu önemli ölçüde etkileyecek ve verimi arttıracaktır (Kocabaş ve Karaköse, 2005).

## BÖLÜM III

### 3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde konuyu doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren Türkiye’de ve yurt dışında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

#### 3.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de yıldırma (mobbing) alanında yapılan çalışmalar 2000’li yıllarda başlamış ve bu araştırmalar işyerlerinde, işletmelerde ve eğitim kurumlarında yapılmıştır.

Ertürk (2005) tarafından “Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri” adlı çalışma yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinde, gruplar arasında en çok farkın gözetildiği değişkenler; cinsiyet, görev ve yaş olarak bulunmuştur. Bu değişkenlerden ortaya çıkan sonuçlardan, erkeklerin kadınlara göre; okul yöneticilerinin öğretmenlere göre ve araştırma kapsamında en üst yaş grubu olan 53 yaş üzeri grubun, diğer yaş gruplarına göre daha çok yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları saptanmıştır.

Bu araştırmaya göre ilköğretim okullarında meydana gelen yıldırma eylemlerinin dörtte üçü erkekler tarafından uygulanmaktadır, 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 olarak saptanmıştır.

Aktop (2006) tarafından “Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri” başlıklı yüksek lisans tezi hazırlanmıştır. Bu araştırmayla elde edilen sonuçlar, öğretim elemanlarının yaşlarının fakülte içindeki davranışları sosyal ilişkilerine ve itibarlarına saldırı niteliğinde algılamaları üzerindeki etkisi anlamlıdır. Ayrıca, unvan değişkeni de öğretim elemanlarının duygusal tacizden etkilenme düzeyine anlamlı ölçüde etki göstermiştir.

Gökçe (2006) tarafından “İşyerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma” başlıklı çalışma doktora tezi olarak hazırlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre hem resmi hem de özel ilköğretim okullarında öğretmenler ve okul yöneticileri zaman zaman yıldırılma davranışıyla karşılaşmaktadır. En sık karşılaşılan yıldırıcı davranışlarda okul türüne göre bir farklılık görülmemiştir. Hem öğretmenlerin, hem de okul yöneticilerinin en sık yaşadıkları yıldırıcı davranışlar; “sözünün kesilmesi, yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi ve başarılarının küçümsenmesi” biçiminde ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada, öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar, cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Araştırmaya göre kadın öğretmenler sosyal ilişkilere ve mesleki konulara yönelik; erkek öğretmenler ise biraz daha kişisel ve şiddete yönelik yıldırıcı davranışlarla karşılaşmışlardır. Hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin yıldırılmalarında, yaş faktörü bir farklılık ortaya çıkarmamıştır.

Çalışmanın sonuçlarına göre mesleki deneyim, örneklem üzerinde farklılık yaratmakla birlikte herhangi bir deneyim grubunu daha çok veya daha az yıldırıldığı söylenememiştir. Hem öğretmenler hem de okul yöneticileri en fazla okul yöneticileri tarafından yıldırıcı davranışlara maruz kalmıştır. Öğretmenlerin branşı yıldırmada önemli bir etkiye sahip olmamıştır. Hem öğretmenler hem de okul yöneticileri, yıldırmaya en çok, mağdurun kendisinin yol açtığını düşünmüşlerdir. Hem öğretmenlerin, hem de okul yöneticilerinin yıldırma ile başa çıkmada en sık kullandıkları strateji ‘bağlılık’ ve en az kullandıkları strateji, ‘göz ardı etme’ biçiminde ortaya çıkmıştır.

Tanoğlu (2006) tarafından “İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama” adlı çalışma yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır. Bir akademik kurumda gerçekleştirilen bu çalışmanın sonucunda yıldırmanın görülme oranı %15,8 olarak saptanmıştır. En sık karşılaşılan olumsuz davranış kişinin kendini göstermesinin ve iletişiminin engellenmesi olarak bulunmuştur. Yıldırma davranışına uğramak yönünden cinsiyet açısından anlamlı fark bulunmamıştır ancak tecrübesiz olanların daha fazla kurban konumuna düştükleri belirlenmiştir. Bu araştırma sonucuna göre genelde yıldırma davranışı yapanlar yöneticilerdir. Olaylar karşısında çoğu akademisyenin; rahatsız eden düşünceler, stres, depresyon gibi psikolojik; baş ağrısı, mide problemleri gibi fiziksel rahatsızlıklar

yaşadığı belirlenmiştir. Yıldırmanın nedeni olarak özgüven eksikliği ve kişilik bozukluğu görülmüştür.

Bahçe (2007) tarafından “Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama” adlı bir yüksek lisans tezi hazırlanmıştır. Bu tezde işletmelerde yıldırma uygulamaları ve örgüt kültürü arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Bu çalışma sonucunda: Çalışanın kendini gösterme olanaklarının kısıtlandığı, sık sık sözünün kesildiği, ulu orta azarlandığı, yaptığı işlerin sürekli eleştirildiği, telefonla rahatsız edildiği bir ortamda örgüt kültürünü olumlu olarak algılamasının mümkün olmadığı, çalışanın olaylardan ve gelişmelerden dışlandığı, başka çalışanlardan nedensiz yere ayrı bir işyerinin verildiği, iş arkadaşlarıyla konuşmasının engellendiği, orada değilmiş gibi davranıldığı bir ortamda örgüt kültürünü olumlu olarak algılamasının mümkün olmadığı, kendini çalıştığı yerin bir parçası gibi gören ve bulunduğu kurumda çalışmaktan gurur duyan çalışanların örgüt kültürünü benimsemekte zorluk çekmedikleri, örgütün bir parçası haline gelen çalışana, örgüt kültürünün doğru anlatıldığı zaman yıldırma uygulamalarına rastlanılmadığı, yıldırma uygulamalarına daha çok 25- 34 yaş arası çalışanların maruz kalmakta olduğu, yıldırma uygulamalarının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu fark etmeksizin herkese uygulanabilme imkanının bulunduğu görülmüştür.

Cemaloğlu (2007a) tarafından “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki” adlı bir makale hazırlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, 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 (bullying, mobbing) 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.

Cemaloğlu ve Ertürk (2007) tarafından “Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi” adlı bir makale hazırlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2004-2005 eğitim-öğretim yılında Ankara'nın dört merkez ilçesinde görevli 345 öğretmen ve okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmanın

sonucunda; ilköğretim okullarında görev yapan erkek öğretmenlerin, “Kendini gösterme ve iletişim, sosyal ilişkiler, itibara saldırı, yaşam kalitesi ve mesleki durum” alt boyutlarında kadın öğretmenlere göre daha fazla yıldırma maruz kaldıkları, bu kişilere yönelik yıldırma başvurularının dörtte üçünün erkek, dörtte birinin ise kadın olduğu saptanmıştır.

Işık (2007) tarafından “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezi hazırlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yıldırma uygulamalarıyla iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır. İşyerinde uygulanan yıldırmanın, iş arkadaşları ve üst yönetim tarafından benzer oranlarda uygulanmakta olduğu görülmüş ve bu durumun sıklığına bağlı olarak iş stresinin doğru orantılı olarak arttığı belirlenmiştir. Cinsiyet farkı olmaksızın tüm çalışanların yıldırma etkilenebileceği ve fiziksel saldırıların, yıldırma sonucu oluşan stres ile ilişkisinin olmadığı çalışmanın başka bir sonucudur.

Yavuz (2007) tarafından “Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ) Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bir yüksek lisans tezi hazırlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Çalışanları'nın, ankette yer alan davranışlara maruz kalmadıkları gözlenmiştir. Çalışanların, yıldırma algılarıyla ilgili tutumlarının yaşlarına, eğitim durumlarına, mesleklerine ve işi tercih etme nedenlerine göre farklılaştığı, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, haftalık çalışma sürelerine, buldukları işteki çalışma sürelerine ve son on yıl içerisinde kaç farklı işyerinde çalıştıklarına göre dikkate değer bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Cemaloğlu ve Ertürk (2008) tarafından “Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırmanın Yönü” adlı bir makale hazırlanmıştır. Araştırmanın evreni 2004-2005 eğitim-öğretim yılında Ankara'nın dört merkez ilçesinde görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda; okul müdürlerinin, okul müdür yardımcılara ve öğretmenlere göre, “Kendini gösterme ve iletişim”, “Sosyal ilişkiler”, “İtibara saldırı”, “Yaşam kalitesi ve mesleki durum” boyutlarında daha çok yıldırma maruz kaldıkları, öğretmenlerin karşılaştıkları toplam yıldırma davranışlarının %57,2'si okul müdürleri ve %9,8'i ise müdür yardımcıları tarafından uygulanmakta olduğu, öğretmenlerin maruz kaldıkları toplam yıldırma eylemlerinin



%67'sinin üstleri tarafından (aşağı doğru yıldırma eylemi) yapıldığı, müdür yardımcılarının %68,4'ünün okul müdürleri tarafından yıldırıldığı saptanmıştır.

Gündüz ve Yılmaz (2008) tarafından “Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce İl Örneği)” adlı bir makale hazırlanmıştır. Araştırmanın evrenini 2006-2007 öğretim yılında Düzce ili merkez ilçesinde resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler oluşturmuştur. Örneklemi ise evrenden random yöntemiyle seçilen 225 öğretmen ve yönetici oluşturmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlardan bazıları şu şekildedir: Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticiler zaman zaman yıldırma davranışına maruz kalmaktadırlar. En çok yaşanan yıldırma davranışlarının başında, yapılan işin hissettirmeden (dolaylı) yollarla kontrol edilmesi, yapılan işin, başarının küçümsenmesi, verilen karar ve önerilerin reddedilmesi, yapılan iş ve sonuçlarıyla ilgili sürekli kusur ve hatalar bulunması biçimindeki davranışlar yer almaktadır. Ortaöğretim kurumu öğretmen ve yöneticilerinin yıldırma görüşlerine göre yıldırma davranışını en çok uygulayan grup yöneticilerdir. Yıldırma davranışları ile başa çıkmada en çok kullanılan çözüm ise “mücadele etmek” şeklinde ortaya çıkmıştır.

### **3. 2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Leymann (1996) tarafından İsveç'te yapılan “İşyerinde Sistemik Baskının İçeriği ve Gelişmesi” adlı araştırmada yıldırma yolu açan psikolojik koşullar ve yıldırma sonucu mağdur kişide ortaya çıkan hastalıklar araştırılmıştır. Bu araştırma sonucu 4,4 milyonluk iş gücünün % 3,5'inin (154.000 kişi) herhangi bir anda işyerinde yıldırma mağduru olduğu ortaya çıkmıştır.

Vartia (1996) tarafından Finlandiya'da yapılan “Zorbalığın Kaynağı- Psikolojik Çalışma Ortamı ve Kurumsal Yapı” başlıklı araştırmanın amacı çalışma ortamında ve kurumsal yapıdaki yıldırma tehlikelerini tanımlamaktır. Araştırma işyerinde zorbalık ile ilgili risk unsurlarının işyerinin psikolojik ortamında ve kuruluşun yapısında gizli olduğunu ve iletişim ile ilgili sonuçlar tartışma, dinleme ve hoşgörünün önemini göstermiştir.

Einarsen ve Skogstad (1996) tarafından Norveç'te yapılan "İşyerinde Yıldırma: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarındaki Epidemiyolojik Bulgular" konulu araştırmanın amacı işyerinde yıldırmanın yaygınlığını, risk olan kuruluşları ve yıldırma mağdurlarını incelemektir. Araştırma sonuçlarına göre Norveç iş yaşamında yıldırmanın yaygın bir sorun olduğu görülmüştür. Bu çalışmada göre yaşlı çalışanların gençlere kıyasla daha yüksek oranda zorbalık mağduru olma riski taşıdığı, erkeklerin kadınlardan daha fazla zorbalık yaptıkları saptanmıştır. Ayrıca erkeklerin erkekler, kadınların ise kadınlar tarafından yıldırma uğradığı, büyük kuruluşlarda ve işyerlerinde yıldırmanın küçük işyerlerine kıyasla daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Niedl (1996) tarafından Avusturya'da "Sistemik Baskı ve Sağlıklı Olma: Ekonomik ve Kişisel Gelişme ile İlişkisi" adlı bir çalışma sonucunda; yıldırmanın mağdur kişinin sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaptığı saptanmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların yıldırma ile mücadele ederken devamsızlık yapma, düşük seviyede verimlilik gösterme gibi basit tepkilere başvurmaları görülmüştür. Sonuçlar yıldırmanın erken belirlenmesinin yıldırma önlemeyi kolaylaştıracağını göstermiştir.

Leymann ve Gustafsson (1996) tarafından İsveç'te "İşyerinde Mobbing ve Travma sonrası Gerilim Bozuklukları" başlıklı araştırma yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda tüm İsveç işyerlerinde yer alan araştırma temsilcilerinden alınan yanıtlara göre belirlenen tanı, travma sonrası gerilim bozukluğu (PTSD) olmuştur. Ayrıca, işyerlerinde sistemik baskıya maruz kalan 64 hastanın tanısı kronik PTSD tedavisinde uzmanlaşmış bir rehabilitasyon kliniğinin işbirliği ile konmuştur. Bu 64 tanının istatistiksel analizleri savaş veya hapisane koşullarında oluşan PTSD ile benzer boyutta PTSD oluştuğunu göstermiştir.

Zapf, Knorz ve Kulla (1996) tarafından Almanya'da "Yıldırma Unsurları ve İşin İçeriği, Sosyal Çalışma Ortamı ve Sağlık İle İlgili Sonuçlar Arasındaki İlişki Üzerine" konulu bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; sosyal destek gözetiminin daha fazla uygulanmasının, azarlanan, sürekli eleştirilen ve sözlü tehdide maruz kalan mağdurların sayısını azalttığını göstermiştir. Mağdurların meslektaşlarından daha fazla sosyal destek almasıyla, daha az sosyal dışlanma ve özel yaşamları ile daha az dalga geçilmesi söz konusu olmuştur. Ayrıca, özel yaşamın saldırıya uğramasının psikolojik sağlık ile yakından ilişkili olduğu görülmüştür. Veriler kurumsal faktörlerin işyerinde yıldırmanın potansiyel nedenleri olduğunu göstermektedir.

Mikkelsen ve Einarsen (2002) “İşyerinde Yıldırımaya Maruz Kalan Mağdurlardaki Travma Sonrası Gerilimin Semptomları ve Temel Varsayımlar” adlı araştırmalarının sonucunda yıldırma mağdurlarının PTSD belirtileri yaşadıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, bu çalışmanın bulguları, kontrol gurubundakilere kıyasla yıldırımaya maruz kalan mağdurların kendileri, başkaları ve dünya hakkındaki temel varsayımlarının anlamlı ölçüde daha olumsuz olduğunu göstermiştir.

Hubert ve Veldhoven (2001) tarafından “İstenmeyen Davranış ve Yıldırma Açısından Risk Sektörleri” konulu araştırmada Hollanda’daki on bir sektörü temsil eden 66,764 çalışana yıldırma ile ilgili bir anket uygulanmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre; istenmeyen davranışların oluşması bağlamında sektörler arasında büyük farklılıklar vardır.

İspanya’da Serantes ve Suarez (2006) tarafından “İşyerinde Şiddet, Yıldırma ve Zorbalık ile İlgili Efsaneler” adlı bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın bulguları aşağıda verilmiştir:

1. İşyerinde yıldırma; saldırıya uğrayan kişinin maruz kaldığı bir eylem, olay veya davranıştır. İnsanlar tarafından işyeri içinde veya dışında yapılabilir.
2. Yıldırma fiziksel veya psikolojik istismarı içeren artan bir olgudur. Araştırmalara dayanarak, çalışanları tehdit eden ve sağlıklarını tehlikeye atan cinayet ve acımasız davranışlar ile tecavüz gibi diğer istismar türlerinin de bu kapsama dahil edilmesi gerektiği düşünülmektedir.
3. Mağdurlar işyerlerindeki yıldırma bildirme konusunda isteksizdir ve genellikle faydası olmayacağı düşüncesi ile yasal yollara başvurmazlar.
4. Yıldırma mağdurları yaşananlardan sorumlu olmak yerine “mağduriyet” sürecinden acı çekme eğilimindedir. Bununla birlikte mağdurların büyük bir kısmı içinde buldukları durumda kendilerini suçlarlar.
5. Yıldırma somut ve soyut yönleri ile mağdurların sağlığını tehlikeye atmaktadır.
6. Yıldırma işyerlerinde engellenebilir. Kuruluşlar açısından engelleme maliyetleri ekonomik fayda ve diğer yandan insan kaynaklarını koruma açısından oldukça düşüktür.

Niedhammer, David ve Degioanni ve 143 mesleki doktor (2006) tarafından Fransa'da "Fransız çalışanlarda görülen depresif semptomlar ile yıldırma arasındaki ilişki" konulu araştırma Fransız çalışanlar arasındaki 3132 erkek ve 4562 kadın üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; işyerinde yıldırmanın depresif belirtiler görülmesi açısından hem erkekler hem de kadınlar için kuvvetli bir risk unsuru olduğu görülmüştür. Ayrıca bu çalışma yıldırma önleme çabalarının yoğunlaştırılması gerektiğini göstermiştir.

Cemaloğlu (2007b) tarafından "İlkokul Öğretmenlerinin Zorbalığa Maruz Kalma Durumları: Çeşitli Değişkenlerin Bir Analizi" konulu araştırmanın amacı Türkiye'deki Aksaray ve Esenköy eğitim merkezlerinde hizmetiçi eğitime katılan ilkokul öğretmenlerinin zorbalık yaşamadaki çeşitli değişkenleri analiz etmektir. Çalışmada 315 katılımcı yer almıştır. Araştırmanın sonuçları Türk ilkokul öğretmenlerinin %50 oranında zorbalık yaşadığını göstermiştir. Burada öğretmenlerin branşı ile zorbalık davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ancak zorbalık yaşanması ile cinsiyet, yaş ve medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Cemaloğlu (2007c) tarafından "Örgüt Sağlığı ve Türkiye'deki İlkokul Öğretmenlerinin Yaşadığı Zorbalık" konulu araştırmanın amacı örgüt sağlığı ve Türkiye'deki ilkokul öğretmenlerinin zorbalık yaşamaları arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin zorbalığa maruz kalmaları ile örgüt sağlığı arasında negatif bir ilişki saptanmış ve örgüt sağlığı zorbalık yaşamının bir göstergesi olarak bulunmuştur.

## BÖLÜM IV

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın çalışma grupları, veri toplama araçları, veri toplama aracının yapılandırılması, psikometrik özellikleri ve veri toplama aracından elde edilen verilere ilişkin veri çözümleme yöntemleri hakkında bilgiler verilmiştir.

#### 4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Kırıkkale İli'nde görev yapan sınıf öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarını ele alındığından dolayı betimsel bir araştırma niteliğindedir.

#### 4.2. Çalışma Grubu

Kırıkkale İli'nde ilköğretimde görev yapan okul yöneticilerinin yıldırma davranışlarını incelemek amacıyla taşıyan bu araştırma ilköğretim sınıf öğretmenlerinden oluşan çalışma grubu üzerinde yürütülmüştür. Ancak bu araştırma “ölçek geliştirme” ve “yıldırma davranışlarına ilişkin profillerin belirlenmesi” şeklinde iki aşamadan oluştuğu için iki farklı çalışma grubu araştırmaya dahil edilmiştir. Bunlardan ilkinde ölçek geliştirme kapsamında Ankara İli'nde görev yapan 101 sınıf öğretmeni ve deneysel bölümde ise Kırıkkale İli'nde görev yapan 250 sınıf öğretmeni ile çalışılmıştır (İzin belgesi Ek 1).

**TABLO 6: Çalışma Grubunda Yer Alan Sınıf Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımları**

	<b>Kadın</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Erkek</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplam</b>
<b>Ankara</b>	66	%65	35	%35	101
<b>Kırıkkale</b>	108	%43	142	%57	250
<b>Toplam</b>	174	100	177	100	351

Tablo 6'da görüldüğü gibi, bu çalışmanın uygulama bölümünde birinci aşamada (ölçek geliştirme) yer alan sınıf öğretmenlerinin %65'i kadın, geri kalan %35'i ise erkek öğretmenlerden oluşmuştur. Yıldırma davranışında görüşlerine başvurulmuş olan sınıf öğretmenlerinin ise %43'ü kadın, %57'si ise erkek öğretmenlerden oluşturmaktadır.

### 4.3. Veri Toplama Aracı

Eğitimde kullanılan ölçme araçları genellikle bireyler hakkında bilgi toplama amaçındadır ve anketler, testler, görüşme formları, ölçekler, ölçme araçlarına birer örnektir (Tekin, 2000). Bu çalışmada ele alınan bilgi, okul yöneticilerinin yıldırma davranışlarının belirlenmesi olduğu için; öğretmenlerden elde edilecek verilerden dolayı olarak okul yöneticilerinin yıldırma davranışları hakkında bilgiye ulaşılması amaçlanmıştır. Bu nedenle bu çalışmanın kapsamında bir ölçme aracına ihtiyaç duyulmuştur. Ancak yıldırma davranışları, kurumsal organizasyonlarda konu olan bir davranış biçimi olduğundan dolayı farklı disiplinlerin kapsamında ele alınmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde farklı alanlarda yöneticilerin yıldırma davranışlarını belirlemek için çeşitli ölçme araçlarının geliştirildiği belirlenmiştir (Çalışkan, 2005; Ertürk, 2005; Aktop, 2006; Çakır, 2006; Kutlu, 2006; Işık, 2007; Yavuz, 2007; Gökçe, 2008a) ancak bu araştırma özelinde kullanılmak üzere okul yöneticilerine ilişkin bir ölçek olmadığı için bu çalışma aynı zamanda bir ölçek geliştirme çalışmasını da kapsamıştır.

#### 4.3.1. Ölçek geliştirme çalışması

Çalışmanın ölçek geliştirme bölümünde aşağıda verilen aşamalar izlenmiştir:

##### a) Ölçülecek yapının tanımlanması

Okul yöneticilerinin yıldırma davranışlarını belirlemek amacıyla öncelikle yıldırma davranışlarının alt boyutları belirlenmiştir. Leymann'a (1996) göre yıldırma davranışları sırasıyla;

- 1-Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek
- 2-Sosyal ilişkilere saldırılar
- 3-İtibara saldırılar
- 4-Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar
- 5-Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar olarak beş alt boyuta ayrılmıştır.

Ancak bu araştırma da ise yıldırma davranışları sırasıyla;

1- kişinin kendini göstermesine yönelik yıldırma davranışları,

2-iletişim kurmaya yönelik yıldırma davranışları,

3-sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışları,

4-itibara yönelik yıldırma davranışları,

5-yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışları,

6-mesleki duruma yönelik yıldırma davranışları,

7-sağlığa yönelik yıldırma davranışları

şeklinde belirlenmiştir. Buna göre, yıldırma davranışlarının toplam yedi farklı alt boyuttan oluşması öngörülmüştür.

#### b) Madde havuzunun oluşturulması

Geliştirilecek ölçme aracının ölçmesi amaçlanan yapının belirlenmesi ile birlikte her bir alt boyutu ölçmek üzere literatüre dayalı olarak (Çalışkan, 2005; Ertürk, 2005; Aktop, 2006; Çakır, 2006; Kutlu, 2006; Işık, 2007; Yavuz, 2007; Gökçe, 2008a) ve konu alanı uzmanları (Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik, Eğitim Programları ve Öğretim, İstatistik, Program Geliştirme, İşletme, Türkçe Öğretimi) ile birlikte 71 adet aday madde oluşturulmuştur.

**TABLO 7: Ölçek Geliştirme Amaçlı Madde Havuzundaki Madde Sayıları**

<b>Boyutlar</b>	<b>Aday Madde Sayısı</b>
1-Kişinin kendisini göstermesine yönelik yıldırma davranışları	11
2-İletişim kurmaya yönelik yıldırma davranışları	7
3-Sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışları	7
4-İtibarına yönelik yıldırma davranışları	27
5-Yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışları	4
6-Mesleki durumuna yönelik yıldırma davranışları	10
7-Sağlığına yönelik yıldırma davranışları	5
<b>Toplam</b>	<b>71</b>

Geliştirilecek ölçme aracı 5’li derecelendirilmiş Likert türü bir ölçek olarak tasarlandığı için maddeler birer ifade biçiminde ele alınmıştır. Alt boyutlara ilişkin örnek madde ifadeleri Tablo 8’de verilmiştir.

**TABLO 8: Madde Havuzundaki Örnek Maddeler**

<b>KİŞİNİN KENDİSİNİ GÖSTERMESİNE YÖNELİK YILDIRMA DAVRANIŞLARI</b>
Okul müdürünüz mesleki açıdan kendinizi gösterme olanağınızı kısıtlar,
<b>İLETİŞİM KURMAYA YÖNELİK YILDIRMA DAVRANIŞLARI</b>
Okul müdürünüz konuşurken sözünüzü keser
<b>SOSYAL İLİŞKİLERE YÖNELİK YILDIRMA DAVRANIŞLARI</b>
Okul müdürünüz, iş arkadaşlarınızın sizinle konuşmasını engeller
Okul müdürünüz, öğretmen arkadaşlarınızı sizden uzaklaştırır
Okul müdürünüz sizin okulda dışlanmanıza neden olur
<b>İTİBARA YÖNELİK YILDIRMA DAVRANIŞLARI</b>
Okul müdürünüz hakkınızda dedikodu yapar ve iftira atar
Okul müdürünüz tarafından gülünç duruma düşürülürsünüz
Okul müdürünüz tarafından bir övrünüzle alay edilir
<b>YAŞAM KALİTESİNE YÖNELİK YILDIRMA DAVRANIŞLARI</b>
Okul müdürünüz, size maaş, mesai gibi ödemelerde zorluk çıkarır
<b>MESLEKİ DURUMA YÖNELİK YILDIRMA DAVRANIŞLARI</b>
Okul müdürünüz size sürdürmeniz için anlamsız görevler verir
Okul müdürünüz başarısız olmanız amacıyla size zor görevler verir
Okul müdürünüz size işiniz dışında fazladan işler yükler
<b>SAĞLIĞA YÖNELİK YILDIRMA DAVRANIŞLARI</b>
Okul müdürünüz size fiziksel zarar verir
Okul müdürünüz size cinsel tacizde bulunur

c) Uzman görüşlerine başvurulması

Aday maddelerin ilgili alt boyutu ölçme kalitesi ve görünüş geçerliği için konu alanında yer alan eğitim yönetimi ve denetimi, ölçme değerlendirme, program geliştirme, Türkçe, psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanlarından toplam on üç uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzmanların görüşleri; ölçekte yer alması düşünülen her bir aday ifadenin ilgili alt boyutu ölçüp ölçmediğine ilişkin “gerekli”, “düzeltilmeli” ve “gereksiz” şeklinde üçlü derecelendirilmiş ölçek ve açık uçlu maddeler yardımı ile alınmıştır. Elde edilen veriler Lawshe tekniği yardımı ile analiz edilerek (Yurdugül, 2005) yirmi adet aday madde elenerek aday madde sayısı 51’e indirilmiştir. Uzman görüşlerine ilişkin veri analizi, “ölçme aracının kapsam geçerliği” bölümünde ayrıntılı olarak verilmiştir.



#### d) Ölçeğin ön uygulaması

Uzman görüşlerine dayalı kapsam geçerliği sağlanan 51 adet ifade; “hiçbir zaman”, “nadiren”, “ara sıra”, “çoğu zaman” ve “her zaman” şeklinde ölçeklendirilerek maddelere dönüştürülmüş ve *aday ölçme aracı* elde edilmiştir. Ölçme aracının örnek formatı aşağıda verilmiştir.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1-Okul müdürünüz mesleki açıdan kendinizi gösterme olanağınızı kısıtlar,	①	②	③	④	⑤
2-Yaptığınız iş, okul müdürünüz tarafından olumsuz eleştirilir,	①	②	③	④	⑤
3-Özel yaşamınız, okul müdürünüz tarafından olumsuz eleştirilir,	①	②	③	④	⑤

Ölçeğin psikometrik özelliklerinin belirlenmesi ve buna göre madde analizine dayalı olarak nihai ölçme aracının elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle Ankara’da görev yapan 101 sınıf öğretmenine okul yöneticilerinin yıldırma davranışlarına ilişkin aday ölçme aracı uygulanmıştır. Elde edilen veriler ölçme aracının psikometrik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla kullanılmıştır.

#### e) Ölçeğin psikometrik özelliklerinin belirlenmesi

Bir ölçme aracında bulunması gereken en önemli iki özellik ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğinin olmasıdır (Baykul, 2000). Ölçme aracının geçerliği ölçme aracının amacına hizmet etme derecesini göstermektedir (Baykul, 2000). Geçerlik, maddelerin amaçlanan yapıyı (bu çalışmada okul yöneticilerinin yıldırma davranışı) ölçtüğüne ilişkin bir inceleme sürecidir ve bu nedenle geçerlik bir bulgu değil, bir kanıtlama sürecidir (Nunnally, 1978). Diğer yandan güvenilirlik ölçme aracından elde edilen verilerin ne derece hatasız ölçme yaptığının bir ölçüsüdür. Birçok maddeden oluşan ve Likert türü ölçmelerde genellikle güvenilirlik derecesi Cronbach alfa katsayısı ile belirlenir (Baykul, 2000). Ölçek üzerinden elde edilen alfa katsayısı 0.70 değerinden büyük ise üzerinde çalışılan ölçme aracının sonuçlarının güvenilir olduğu ifade edilir (Nunnally, 1978). Bir ölçme aracının farklı geçerlikleri söz konusudur. Bunlar sırasıyla kapsam geçerliği, ölçüt geçerliği ve yapı geçerliğidir (Baykul, 2000; Turgut, 1992). Okul yöneticilerinin yıldırma davranışlarını belirlemeye yönelik hazırlanan ölçeğin

(ölçüt geçerliği kapsam dışı bırakıldığında) kapsam geçerliği ve yapı geçerliği incelenmiştir. Ölçeğin kapsam geçerliği, kapsam geçerlik indeksleri (Yurdugül, 2005) ve yapı geçerliği ise doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

#### 4.3.2. Ölçme Aracının Psikometrik Özellikleri

Bir ölçme aracının psikometrik özellikleri genellikle ölçme aracının geçerlik ve güvenilirliği ile ifade edilir. Bu çalışma kapsamında geliştirilen Okul Yöneticilerinin Yıldırma Davranışlarını Belirleme Ölçeği'nin (OY-YDBÖ) uzman yargılarına dayalı verilerinden kapsam geçerliği irdelenmiş ve ayrıca ölçeğin pilot uygulamasından elde edilen veriler ile de ölçeğin yapı geçerliği ve güvenilirliği araştırılmıştır.

##### 4.3.2.1. Ölçme Aracının Kapsam Geçerliği

OY-YDBÖ geliştirilirken literatüre ve uzmanlara başvurularak yedi alt boyuta ilişkin toplam 71 aday madde belirlenerek bir madde havuzu yapılandırılmıştır (Tablo 7). Bu aday maddelerin kapsam geçerliklerini belirlemek için eğitim yönetimi ve denetimi, ölçme değerlendirme, program geliştirme, Türkçe, psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanlarından on üç uzmanın görüşü “gerekli”, “düzeltilmeli” ve “gereksiz” şeklinde elde edilerek değerlendirmeye alınmıştır.

Uzman görüşleri her bir madde için kapsam geçerlik oranları hesaplanmıştır. Kapsam geçerlik oranları, Lawshe Tekniği gereği olarak; (“Gerekli” görüşünü belirten uzman sayısı/Toplam uzman sayısı)-1 şeklinde elde edilmiştir. Elde edilen değer, 0,05 yanılma düzeyinde Tablo 9’da verilen minimum değerler ile karşılaştırılmış ve bu ölçüt değerlerden büyük olan maddeler ölçeğe alınmıştır (Yurdugül, 2005).

**TABLO 9: Kapsam Geçerlik Oranlarının Kritik Değerleri**

Uzman Sayısı	Minimum Değer	Uzman Sayısı	Minimum Değer
5	0.99	13	0.54
6	0.99	14	0.51
7	0.99	15	0.49
8	0.78	20	0.42
9	0.75	25	0.37
10	0.62	30	0.33
11	0.59	35	0.31
12	0.56	40+	0.29

Hesaplanan kapsam geçerlik oranlarının ölçüt değerler ile karşılaştırıldığında 20 maddenin kapsam geçerlik oranlarının düşük olması nedeniyle bu maddeler madde

havuzundan çıkartılmış ve 51 madde aday ölçeğe alınmıştır. Bu maddelerin kapsam geçerlik oranları Ek 2’de verilmiştir.

Kapsam geçerlik oranları her bir madde için elde edilirken, aday ölçeğin geneli için kapsam geçerlik oranları yerine kapsam geçerlik indeksi kullanılmaktadır. Kapsam geçerlik indeksi, kapsam geçerlik oranları düşük olan maddeler çıkartıldığında geriye kalan maddelerin kapsam geçerlik oranlarının ortalamaları üzerinden elde edilmektedir (Yurdugül, 2005). Buna göre, aday ölçeğin kapsam geçerlik indeksi 0.76 olarak elde edilmiştir. Kapsam geçerlik indeksi 0.54 değerinden büyük olduğu için aday ölçeğin kapsam geçerliği sağlanmış denilebilir. OY-YDBÖ, Ek 3’te verilmiştir.

#### 4.3.2.2. Ölçme Aracının Yapı Geçerliği

Aday ölçeğin yapı geçerliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizi, maddeler ile ölçülecek yapı arasındaki ilişkileri ortaya koyan istatistiksel bir tekniktir (Pohlmann, 2004). Her bir madde yıldırma davranışı için ilgili davranışı ölçmeye yönelik birer aday madde olduğu için sınanması gereken bir hipotez niteliğindedir. Bu nedenle doğrulayıcı faktör analizi yöntemine başvurulmuştur (Pohlmann, 2004). Aday ölçekteki (OY-YDBÖ) toplam 51 adet maddenin yedi alt boyutu;

**TABLO 10: OY-YDBÖ’deki Alt Boyutlar ve Maddeler**

<b>Kısaltma</b>	<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Maddeler</b>
KKGY-YD	Kişinin kendisini göstermesine yönelik yıldırma davranışları	1-8
IKY-YD	İletişim kurmaya yönelik yıldırma davranışları	9-12
SIY-YD	Sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışları	13-17
IY-YD	İtibara yönelik yıldırma davranışları	18-35
YKY-YD	Yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışları	36-39
MDY-YD	Mesleki durumuna yönelik yıldırma davranışları	40-46
SY-YD	Sağlığına yönelik yıldırma davranışları	47-51

ölçüp ölçmediğine ilişkin yapılan çözümleme sonucu Ek 4’de ve çözümlemenin sayısal değerleri Ek 2’de verilmiştir. Faktör analizinin en önemli parametresi madde-faktör arasındaki korelasyonu gösteren faktör yükleridir ve faktör yükleri 0,40 değerinden büyük olduğunda maddenin ilgili boyutu ölçtüğü kabul edilmektedir (Pohlmann, 2004). Ek 2 ve Ek 4’de verilen faktör yük değerleri ve *t* test istatistik değerlerine göre tüm aday maddeler ilgili alt boyutu ölçtüğü görülmektedir. Ancak Yurdugül ve Aşkar (2008) bu tür ölçek geliştirme ya da uyarlama çalışmalarında hiyerarşik faktör analizine

başvurulmasının gerekliliğini ifade etmektedir. Bunun temel nedeni olarak da alt boyutların ölçülmek istenilen genel yapının birer bileşeni olup olmadığını göstermek olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle, bir sonraki aşamada hiyerarşik faktör analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Ek 5’de ve sayısal değerleri Ek 2’de verilmiştir. Buna göre yedi adet alt boyut yıldırma davranışı yapısının bileşenleri olduğu görülmüştür. Bu alt boyutların yıldırma davranışı açısından önem sırası ise;

- 1) İtibara yönelik yıldırma davranışları (0,91),
- 2) Kişinin kendisini göstermesine yönelik yıldırma davranışları (0,90),
- 3) Sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışları (0,89),
- 4) Mesleki duruma ve yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışları (0,84),
- 5) İletişim kurmaya yönelik yıldırma davranışları (0,83),
- 6) Sağlığa yönelik yıldırma davranışları (0,79),

olarak ortaya çıkmıştır.

#### **4.3.2.3. Ölçme Aracının Güvenirliği**

Kapsam geçerliği sağlanmış aday ölçeğin ön uygulamasından sonra elde edilen veriler üzerinden ölçeğin geneli üzerinden Cronbach güvenirlik katsayısı 0.97 olarak bulunmuştur. Bu değer 0.70 değerinden büyük olduğu için ölçme aracının güvenirliğinin yüksek olduğu söylenebilir (Nunnally, 1978). Cronbach alfa katsayısı aynı zamanda her bir alt boyut için elde edilmiş ve sonuçlar Ek 2’de gösterilmiştir.

#### **4.3. Veri Analizi**

Geliştirilen OY-YDBÖ ile okul yöneticilerinin yıldırma davranışlarının ölçülebileceği ortaya konulmuştur. Kırıkkale İli’nde görev yapan okul müdürlerinin yıldırma davranışları, sınıf öğretmenlerince algılandığı biçimiyle OY-YDBÖ ile elde edilmiştir. Elde edilen bu değerler okul yöneticilerinin demografik bilgilerine göre, yıldırma davranışlarına maruz kalan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre değişiklik gösterip göstermediği varyans analizi yöntemi ile test edilmiştir. Diğer taraftan; yıldırma davranışına maruz kalan öğretmenlerin bu davranışlardan etkilenme durumları ise regresyon analizi ile test edilmiştir.

## BÖLÜM V

### BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın örnekleminde yer alan sınıf öğretmenlerinden OY-YDBÖ ile elde edilen verilerin analizleri yapılmış ve elde edilen bulgular bu bölümde sunulmuştur. Analizler, okul müdürlerinin yıldırma davranışını oluşturan yedi farklı alt boyut üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Yapılan araştırmaya göre sınıf öğretmenlerinin bu yedi alt boyutun 51 maddesinden en çok “Okul müdürleri tarafından sürekli eleştirilme”, “Okul müdürlerinin konuşurken sözlerini kesme eğiliminde olması”, “Okul müdürlerinin yaptıkları işleri takdir etmemesi”, “Okul müdürlerinin vücut dili veya imalarla kendileri ile iletişim kurulmasını engellemesi” gibi davranışlara maruz kaldığı saptanmıştır (Bkz. Ek 6).

Okul yöneticilerinin yıldırma davranışları yedi farklı boyutta ortaya çıkmasından dolayı her bir boyuttaki yıldırma davranışlarının sınıf öğretmenlerinin konu edilen özelliklerine göre değişim gösterip göstermediği varyans analizi ile test edilmiştir. Yedi alt boyuta göre yapılan araştırmalarda ise aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

**Alt problem 1)** Okul yöneticilerin yıldırma davranışlarının sınıf öğretmenlerinin cinsiyetine, medeni durumuna, kıdemine ve eğitim düzeyine göre incelenmesi:

#### Kişinin Kendisini Göstermesine Yönelik Yıldırma Davranışları

Okul müdürlerinin öğretmenlerin sahip oldukları bilgi ve becerilerini göstermesini engellemeye yönelik davranışlar sınıf öğretmenlerinin cinsiyet, medeni durum, kıdem ve eğitim düzeyine göre farklılıkları Tablo 11’de verilmiştir.

**TABLO 11: Kişinin Kendisini Göstermesine Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Değişim Kaynağı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Cinsiyet	1	271,771	11,632	,001
Medeni Durum	2	45,517	1,948	,145
Kıdem	5	24,222	1,037	,397
Eğitim Düzeyi	2	2,157	,092	,912
Cinsiyet * Medeni Durum	1	229,430	9,820	,002
Cinsiyet * Kıdem	5	15,948	,683	,637
Medeni * Kıdem	6	35,948	1,539	,167
Cinsiyet * Medeni * Kıdem	1	52,140	2,232	,137
Cinsiyet * Eğitim Düzeyi	2	26,172	1,120	,328
Medeni * Eğitim Düzeyi	2	3,965	,170	,844
Kıdem * Eğitim Düzeyi	5	13,828	,592	,706
Cinsiyet * Kıdem * Eğitim	2	50,791	2,174	,116
Hata	211	23,364		

Tablo 11’de görüldüğü gibi, yapılan çözümleme sonucunda; okul müdürlerinin “kişinin kendisini göstermesine yönelik yıldırma davranışları”, sınıf öğretmenlerinin medeni durumu, kıdemi ve eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği 0,05 yanılma düzeyi ile ifade edilebilir. Ancak bu tür yıldırma davranışı sınıf öğretmenlerinin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $P<0,05$ ). Benzer şekilde sınıf öğretmenin cinsiyeti ile medeni durumu arasındaki etkileşimin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $P<0,05$ ) Bu farklılıkların eğilimini irdelemek için Tablo 12’de betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır.

**TABLO 12: Kişinin Kendisini Göstermesine Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Medeni Durum ve Cinsiyetine İlişkin Betimsel İstatistikleri**

Cinsiyet	Medeni Durum	Ortalama	Std. Sapma	N
Erkek	Bekâr	8,90	2,18	10
	Evli	11,85	4,77	132
	Toplam	11,64	4,696	142
Kadın	Bekâr	13,50	5,00	14
	Evli	12,31	5,25	89
	Dul veya Boşanmış	19,00	7,87	4
	Toplam	12,72	5,42	107
Toplam	Bekâr	11,58	4,62	24
	Evli	12,04	4,96	221
	Dul veya Boşanmış	19,00	7,87	4
	Toplam	12,10	5,04	249

Yapılan araştırmada Tablo 12'den görüleceği gibi, öncelikle kadın öğretmenlere yönelik kendini göstermeye ilişkin yıldışma davranışı (12,72) erkek öğretmenlerden (11,64) daha yüksek gözlenmiştir.

Ertürk'n (2005) yapmış olduğu çalışmada ise kişinin "kendini göstermesini engelleme" boyutunda erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre, bazı konularda daha çok yıldışma davranışlarına maruz kalmıştır. Aktop (2006) tarafından ğretim elemanları üzerinde yapılan bir araştırmada kendini gösterme açısından kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu yönüyle bu alışma Ertürk'n ve Aktop'un yaptığı çalışmalarla farklılık göstermiştir.

Bununla birlikte; Tablo 12'den görüleceği gibi dul veya boşanmış kadın öğretmenlere yönelik "kişinin kendisini göstermesine yönelik yıldışma davranışı" bekâr ve evli kadın öğretmenlere (aynı zamanda bekâr ve evli erkek öğretmenlere) göre daha yüksek saptanmıştır.

Ancak Ertürk (2005) tarafından yapılan araştırmada bekâr katılımcılar, evli ve dul katılımcılara göre belirtilen konularda daha çok yıldışma davranışlarına maruz kalmıştır. Bu yönüyle bu alışma Ertürk'n çalışması ile farklılık göstermiştir.

#### İletişim Kurmaya Yönelik Yıldışma Davranışları

Okul yöneticilerinin yıldışma davranışları öğretmenlere yönelik iletişim kurmaya yönelik olarak da ortaya çıkabilmektedir. Buna göre; Kırıkkale İli'ndeki okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerine ilişkin iletişim kurmaya yönelik yıldışma davranışları öğretmenlerin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve elde edilen varyans analizi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

**TABLO 13: : İletişim Kurmaya Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Değişim Kaynağı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Cinsiyet	1	30,762	2,716	,101
Medeni	2	4,811	,425	,654
Kıdem	5	1,836	,162	,976
Eğitim	2	2,164	,191	,826
Cinsiyet * Medeni	1	12,636	1,116	,292
Cinsiyet * Kıdem	5	2,010	,178	,971
Medeni * Kıdem	6	10,091	,891	,502
Cinsiyet * Medeni * Kıdem	1	2,226	,197	,658
Cinsiyet * Eğitim	2	5,619	,496	,610
Medeni * Eğitim	2	3,818	,337	,714
Kıdem * Eğitim	5	14,449	1,276	,275
Cinsiyet * Kıdem * Eğitim	2	31,262	2,760	,066
Hata	211	11,325		

Tablo 13'te verildiği gibi; öğretmenlerin cinsiyeti, kıdemi, medeni durumu ve eğitim düzeyi farklı da olsa okul müdürleri tarafından uygulanan iletişim kurmaya yönelik yıldırma davranışları 0,05 yanılma düzeyinde farklılık göstermemektedir.

Ertürk'ün (2005) yapmış olduğu çalışmada ise kişinin "iletişim kurmasını engelleme" boyutunda erkek katılımcılar kadın katılımcılara oranla daha çok yıldırma davranışlarına maruz kalmıştır. Ayrıca bekâr katılımcılar, evli ve dul katılımcılara oranla belirtilen konularda daha çok yıldırma davranışlarına maruz kalmıştır. Aktop (2006) tarafından öğretim elemanları üzerinde yapılan bir araştırmada iletişim oluşumuna yönelik yıldırma davranışlarında kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu yönüyle bulguları Ertürk'ün ve Aktop'un yaptığı çalışmalarla farklılık göstermiştir.

#### Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma Davranışları

Kırıkkale İli'ndeki okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerine ilişkin sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışları öğretmenlerin özelliklerine göre farklılıklar gösterip göstermediği araştırılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 14'te verilmiştir.



**TABLO 14: Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Değişim Kaynağı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Cinsiyet	1	97,303	12,660	,000
Medeni	2	2,149	,280	,756
Kıdem	5	17,828	3,320	,045
Eğitim	2	4,934	,642	,527
Cinsiyet * Medeni	1	65,230	8,487	,004
Cinsiyet * Kıdem	5	7,343	,955	,446
Medeni * Kıdem	6	9,651	1,256	,279
Cinsiyet * Medeni * Kıdem	1	3,647	,474	,492
Cinsiyet * Eğitim	2	28,040	3,648	,028
Medeni * Eğitim	2	2,846	,370	,691
Kıdem * Eğitim	5	15,797	2,055	,072
Cinsiyet * Kıdem * Eğitim	2	16,270	2,117	,123
Hata	211	7,686		

Tablo 14 incelendiğinde; Kırıkkale İli'ndeki okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışları, öğretmenlerin cinsiyetine ve kıdemine göre farklılık göstermektedir. Buna göre; Tablo 16'da verildiği gibi, kadın öğretmenlerin sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları (7,374), erkek öğretmenlere (6,124) göre daha yüksek bulunmuştur.

Gökçe (2006) öğretmenler üzerinde yaptığı bir çalışmada kadın öğretmenlerin sosyal ilişkiler yönünden erkek öğretmenlere göre daha çok yıldırma davranışlarına uğradığını belirlemiştir. Ancak Ertürk'ün (2005) yapmış olduğu çalışmada “sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışı” boyutunda erkek katılımcılar kadın katılımcılara oranla daha çok yıldırma davranışlarına maruz kalmıştır. Bu yönüyle bu çalışma Gökçe'nin çalışması ile benzerlik gösterse de Ertürk'ün çalışması ile farklılık göstermiştir.

**TABLO 15: Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Kıdemine Göre Betimsel İstatistikleri**

Kıdem	Ortalama	Std. Hata
1-5	6,025	,770
6-10	6,946	,753
11-15	5,411	,859
16-20	6,193	,751
21-25	7,595	,738
26+	8,397	,597

Benzer şekilde; Tablo 15’den görüleceği gibi, 21-25 yıllık (7,595) ve 26 yıldan daha çok kıdeme (8,397) sahip olan tüm öğretmenlerin, belirgin biçimde okul müdürleri tarafından sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları ifade edilmiştir.

**TABLO 16: Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Betimsel İstatistikler**

Cinsiyet	Medeni Durum	Ortalama	Std. Sapma
Erkek	Bekâr	5,233	1,103
	Evli	6,421	,442
	<b>Toplam</b>	<b>6,124</b>	<b>0,431</b>
Kadın	Bekâr	7,333	,909
	Evli	6,987	,445
	Dul veya Boşanmış	8,500	1,386
	<b>Toplam</b>	<b>7,374</b>	<b>0,438</b>

Tablo 16’da verildiği gibi öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durumları birlikte ele alındığında, en çok sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalan öğretmenlerin dul veya boşanmış kadın öğretmenler olduğu görülmüştür. Bu öğretmenleri ise bekâr ve kadın öğretmenler takip etmektedir. Sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışları boyutunda en az yıldırma davranışına maruz kalanlar ise bekâr ve erkek öğretmenler olmuştur.

Ertürk’ün (2005) yaptığı araştırmada bu konuda bekâr, evli, dul ve boşanmış katılımcılar arasında herhangi bir fark bulunmamıştır.

**TABLO 17: Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Betimsel İstatistikler**

Cinsiyet	Eğitim	Ortalama	Std. Sapma
Erkek	Ön Lisans	6,1667	2,22973
	Lisans	6,5783	2,87597
	Y. Lisans	6,8000	4,02492
	<b>Toplam</b>	<b>6,4296</b>	<b>2,68010</b>
Kadın	Ön Lisans	7,3929	4,32340
	Lisans	6,0395	2,40245
	Y. Lisans	10,0000	7,07107
	<b>Toplam</b>	<b>6,4717</b>	<b>3,16290</b>
Toplam	Ön Lisans	6,5854	3,13464
	Lisans	6,3208	2,66558
	Y. Lisans	7,7143	4,64451
	<b>Toplam</b>	<b>6,4476</b>	<b>2,89025</b>

Sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalan öğretmenlerin cinsiyeti ve eğitim düzeyleri göz önüne alındığında; erkek öğretmenlerde, eğitim düzeyi arttıkça sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları da artmaktadır. Diğer taraftan en çok sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalan kadın öğretmenlerin ise yüksek lisans düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

#### İtibara Yönelik Yıldırma Davranışları

Kırıkkale İli'nde görev yapan sınıf öğretmenlerinin okul müdürleri tarafından itibarlarına yönelik yıldırma davranışına maruz kalma durumları varyans analizi ile test edilip elde edilen sonuçlar Tablo 18'de verilmiştir.

**TABLO 18: İtibara Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Değişim Kaynağı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Cinsiyet	1	93,922	1,544	,215
Eğitim	2	5,969	,098	,907
Kıdem	5	13,773	,226	,951
Medeni	2	36,048	,593	,554
Cinsiyet * Eğitim	2	9,919	,163	,850
Cinsiyet * Kıdem	5	44,520	,732	,600
Eğitim * Kıdem	5	47,395	,779	,566
Cinsiyet * Eğitim * Kıdem	2	47,166	,776	,462
Cinsiyet * Medeni	1	241,527	3,972	,048
Eğitim * Medeni	2	22,477	,370	,691
Kıdem * Medeni	6	76,031	1,250	,282
Cinsiyet * Kıdem * Medeni	1	107,078	1,761	,186
Hata	211	60,811		

Okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin itibarına yönelik yıldırma davranışına, öğretmenlerin cinsiyeti, eğitim düzeyi, kıdem ve medeni durumlarının etkili olmadığı sonucu Tablo 18'e göre 0,05 yanılma düzeyinde söylenebilir. Ancak itibara yönelik yıldırma davranışı özellikle öğretmenlerin cinsiyeti ve medeni durumu birlikte ele alındığında farklılıklar göstermektedir ( $P=0,048<0,05$ ).

**TABLO 19: İtibara Yönelik Yıldırma Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Betimsel İstatistikler**

Cinsiyet	Medeni Durum	Ortalama	Std. Hata
Erkek	Bekâr	18,333	3,103
	Evli	21,922	1,244
	Toplam	21,025	1,213
Kadın	Bekâr	24,756	2,556
	Evli	21,257	1,253
	Dul ya da Boşanmış	28,750	3,899
	Toplam	23,684	1,231

Tablo 19'a göre, bekâr kadın öğretmenler (24,756), bekâr erkek öğretmenlere (18,333) göre daha çok itibarlarına yönelik yıldırma davranışına maruz kalmaktadır. Diğer taraftan itibarlara yönelik yıldırma davranışlarına en çok maruz kalan öğretmenlerin dul ve boşanmış kadın öğretmenler (28,750) daha sonra ise bekâr bayan öğretmenler (24,756) olduğu gözlenmiştir.

Ancak Ertürk'ün (2005) yapmış olduğu çalışmada ise "itibara yönelik yıldırma davranışları" boyutunda erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre, belirtilen konularda daha çok yıldırma davranışlarına maruz kalmıştır. Ayrıca bekâr katılımcılar, evli ve dul katılımcılara göre belirtilen konularda daha çok yıldırma davranışlarına maruz kalmıştır. Ayrıca Aktop (2006) tarafından öğretim elemanları üzerinde yapılan araştırmada itibara yönelik yıldırma davranışları boyutunda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha çok etkilendiği yargısına varılmıştır. Bu yönüyle bu çalışma Ertürk ve Aktop'un çalışmaları ile farklılık göstermiştir.

#### Yaşam Kalitesine Yönelik Yıldırma Davranışları

Kırıkkale İli'nde görev yapan sınıf öğretmenlerinin okul müdürleri tarafından yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışına maruz kalma durumları varyans analizi ile test edilip elde edilen sonuçlar Tablo 20'de verilmiştir.

**TABLO 20: Yaşam Kalitesine Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Değişim Kaynağı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Cinsiyet	1	43,805	11,804	,001
Eğitim	2	,784	,211	,810
Kıdem	5	8,407	2,265	,049
Medeni Durum	2	8,621	2,323	,100
Cinsiyet * Eğitim	2	,897	,242	,785
Cinsiyet * Kıdem	5	3,297	,888	,490
Eğitim * Kıdem	5	1,818	,490	,784
Cinsiyet * Eğitim * Kıdem	2	,674	,182	,834
Cinsiyet * Medeni Durum	1	106,508	28,701	,000
Eğitim * Medeni Durum	2	1,758	,474	,623
Kıdem * Medeni Durum	6	20,409	5,500	,000
Cinsiyet * Kıdem * Medeni	1	3,601	,970	,326
Hata	211	3,711		

Tablo 20’de gösterildiği gibi; Kırıkkale İli’nde görev yapan sınıf öğretmenlerinin cinsiyetleri (P=0,001) ve kıdemleri (P=0,049), okul müdürleri tarafından yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışına maruz kalmada birer faktör olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışları yine öğretmenlerin cinsiyetleri ile birlikte medeni durumlarına (P=0,000) ve kıdem ile birlikte medeni durumlarına (P=0,000) göre farklılık göstermektedir.

**TABLO 21: Yaşam Kalitesine Yönelik Yıldırma Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Betimsel İstatistikler**

Cinsiyet	Medeni Durum	Ortalama	Std. Hata
Erkek	Bekâr	4,000	,767
	Evli	4,706	,307
	Dul veya Boşanmış	-	-
	Toplam	4,530	0,300
Kadın	Bekâr	7,256	,631
	Evli	4,412	,309
	Dul veya Boşanmış	7,250	,963
	Toplam	5,765	0,304

Tablo 21’e göre; bekâr kadın öğretmenler ile dul veya boşanmış olan bayan öğretmenler, okul müdürleri tarafından en çok yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalan grup olarak gözlenmiştir.

Ancak Ertürk'ün (2005) yapmış olduğu çalışmada ise “yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışları” boyutunda erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre, belirtilen konularda daha çok yıldırma davranışlarına maruz kalmıştır. Ayrıca Aktop (2006) tarafından öğretim elemanları üzerinde yapılan araştırmada yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışlarında erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha çok etkilendiği söylenebilmektedir. Bu yönüyle bu çalışma Ertürk ve Aktop'un çalışması ile farklılık göstermiştir.

**TABLO 22: Yaşam Kalitesine Yönelik Yıldırma Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Kıdem ve Medeni Durumlarına Göre Betimsel İstatistikler**

Kıdem	Medeni Durum	Ortalama	Std. Hata
1-5	Bekâr	4,167	,703
	Evli	5,000	,806
	Dul veya Boşanmış	.	.
	Toplam	4,583	,535
6-10	Bekâr	4,400	,795
	Evli	4,579	,712
	Dul veya Boşanmış	5,000	1,926
	Toplam	4,565	,523
11-15	Bekâr	4,000	1,112
	Evli	4,326	,701
	Dul veya Boşanmış	11,000	1,926
	Toplam	5,384	,597
16-20	Bekâr	5,000	1,362
	Evli	4,591	,386
	Dul veya Boşanmış	.	.
	Toplam	4,728	,522
21-25	Bekâr	12,000	1,362
	Evli	4,438	,332
	Dul veya Boşanmış	4,000	1,926
	Toplam	6,536	,513
26+	Bekâr	.	.
	Evli	4,655	,315
	Dul veya Boşanmış	9,000	1,926
	Toplam	5,379	,414

Tablo 20 ve Tablo 22'den görüleceği gibi; farklı kıdemlere sahip öğretmenler okul müdürleri tarafından farklı düzeyde yaşam kalitelerine yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalmaktadır. Buna göre; sırasıyla 21-25 yıllık kıdeme sahip öğretmenler (6,536), daha sonra 11-15 yıllık (5,384) ve 26 yıl ve üzeri (5,379) kıdeme sahip öğretmenlerin daha çok yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışına maruz

kaldığı gözlenmiştir. Yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışlarına en az maruz kalan öğretmenler ise 1-10 yıl arasında kıdeme sahip olanlardır.

#### Mesleki Duruma Yönelik Yıldırma Davranışları

Kırıkkale İli'nde görev yapan sınıf öğretmenlerinin okul müdürleri tarafından mesleki durumları ilişkin yıldırma davranışına maruz kalma durumları varyans analizi ile test edilip elde edilen sonuçlar Tablo 23'te verilmiştir.

**TABLO 23: Mesleki Duruma Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Değişim Kaynağı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Cinsiyet	1	111,035	9,348	,003
Eğitim	2	1,818	,153	,858
Kıdem	5	30,800	2,593	,027
Medeni Durum	2	34,181	2,878	,058
Cinsiyet * Eğitim	2	1,354	,114	,892
Cinsiyet * Kıdem	5	3,969	,334	,892
Eğitim * Kıdem	5	7,069	,595	,704
Cinsiyet * Eğitim * Kıdem	2	,851	,072	,931
Cinsiyet * Medeni Durum	1	221,583	18,655	,000
Eğitim * Medeni Durum	2	5,632	,474	,623
Kıdem * Medeni Durum	6	47,812	4,025	,001
Cinsiyet * Kıdem * Medeni Durum	1	10,155	,855	,356
Hata	211	11,878		

Tablo 23'e göre; sınıf öğretmenlerinin cinsiyetleri ve kıdemleri mesleki durumlarına yönelik yıldırma davranışlarında birer faktör olarak gözlenmiştir. Bununla birlikte; öğretmenlerin cinsiyetleri ile medeni durumları ve kıdemleri ile medeni durumları açısından maruz kaldıkları mesleki duruma yönelik yıldırma davranışları farklılık göstermektedir.

**TABLO 24: Mesleki Duruma Yönelik Yıldırma Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Betimsel İstatistikler**

Cinsiyet	Medeni Durum	Ortalama	Std. Hata
Erkek	Bekâr	7,333	1,371
	Evli	8,539	,550
	Dul veya Boşanmış		.
	Toplam	8,238	,536
Kadın	Bekâr	12,422	1,130
	Evli	8,250	,554
	Dul veya Boşanmış	14,500	1,723
	Toplam	10,633	,544

Tablo 24’de gösterildiği gibi; kadın öğretmenler (10,633), erkek öğretmenlere (8,238) göre daha çok mesleki duruma yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalmaktadır.

Gökçe (2006) öğretmenler üzerinde yaptığı bir çalışmada kadın öğretmenlerin mesleki yönden erkek öğretmenlere göre daha çok yıldırma davranışlarına uğradığını belirlemiştir. Ancak Ertürk’ün (2005) yapmış olduğu çalışmada ise “mesleki duruma yönelik yıldırma davranışları” boyutunda erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre, belirtilen konularda daha çok yıldırma davranışlarına maruz kalmıştır. Ayrıca bekâr katılımcılar, evli ve dul katılımcılara göre daha çok yıldırma davranışlarına maruz kalmıştır. Aktop (2006) tarafından öğretim elemanları üzerinde yapılan bir araştırmada da mesleki duruma yönelik yıldırma davranışlarına erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha çok maruz kaldığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar açısından bu çalışma Gökçe’nin çalışması ile uyuşmakta ancak Ertürk ve Aktop’un çalışma bulguları ile uyuşmamaktadır.

Tablo 24’e göre; medeni durumu dul veya boşanmış olan kadın öğretmenlerin (14,500) en çok mesleki durumlarına yönelik yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları görülmektedir. Bununla birlikte bekâr ve kadın öğretmenler de (12,422) yine diğerlerine göre mesleki durumlarına yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalmışlardır. Mesleki açıdan en az yıldırma davranışına maruz kalan öğretmenlerin ise bekâr erkek öğretmenler olduğu ortaya çıkmıştır.



**TABLO 25: Mesleki Durumlara Yönelik Yıldırma Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Kıdem ve Medeni Durumlarına Göre Betimsel İstatistikler**

Kıdem	Medeni Durum	Ortalama	Std. Hata
1-5	Bekâr	8,333	1,258
	Evli	9,200	1,442
	Dul veya Boşanmış		.
	Toplam	8,767	,957
6-10	Bekâr	8,511	1,423
	Evli	9,112	1,273
	Dul veya Boşanmış	7,000	3,446
	Toplam	8,623	,936
11-15	Bekâr	7,667	1,990
	Evli	8,250	1,255
	Dul veya Boşanmış	18,000	3,446
	Toplam	9,778	1,067
16-20	Bekâr	8,500	2,437
	Evli	8,301	,690
	Dul veya Boşanmış		.
	Toplam	8,367	,933
21-25	Bekâr	18,500	2,437
	Evli	7,867	,594
	Dul veya Boşanmış	16,000	3,446
	Toplam	12,067	,918
26+	Bekâr		.
	Evli	8,140	,563
	Dul veya Boşanmış	17,000	3,446
	Toplam	9,617	,742

Tablo 25'e göre öğretmenler kıdemleri bakımından en çok mesleki durumlarına yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalmaktadırlar. Diğer taraftan; Tablo 25'den görüleceği gibi, 21-25 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin mesleki durumlarına yönelik yıldırma davranışlarına en çok maruz kalan öğretmenler (12,067) oldukları ortaya çıkmıştır.

Tablo 25'e göre; çalışma grubunda yer alan dul veya boşanmış ve kıdemleri on bir yıldan fazla olan öğretmenlerin daha çok mesleki açıdan yıldırma davranışına uğradıkları gözlenmiştir. Kıdemleri 1-20 yıl arasında olan bekâr öğretmenlerin daha az mesleki açıdan yıldırma davranışlarına maruz kaldığı görülmüştür.

#### Sağlığa Yönelik Yıldırma Davranışları

Bu çalışmada yıldırma davranışlarının fiziksel saldırı boyutu sağlığa yönelik yıldırma davranışı boyutu ile ele alınmıştır. Kırıkkale İli'nde görev yapan sınıf öğretmenlerinin okul müdürleri tarafından sağlıklarına yönelik yıldırma davranışlarına

maruz kalma durumları varyans analizi ile test edilip elde edilen sonuçlar Tablo 26’da verilmiştir.

**TABLO 26: Sağlığa Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Değişim Kaynağı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Cinsiyet	1	1,388	,569	,452
Eğitim	2	1,612	,660	,518
Kıdem	5	,532	,218	,955
Medeni	2	3,184	1,304	,273
Cinsiyet * Eğitim	2	,654	,268	,765
Cinsiyet * Kıdem	5	2,067	,847	,518
Eğitim * Kıdem	5	1,123	,460	,806
Cinsiyet * Eğitim * Kıdem	2	,368	,151	,860
Cinsiyet * Medeni	1	13,447	5,510	,020
Eğitim * Medeni	2	3,012	1,234	,293
Kıdem * Medeni	6	,314	,128	,993
Cinsiyet * Kıdem * Medeni	1	3,647	1,494	,223
Hata	211	2,441		

Tablo 26’da görüldüğü gibi, okul müdürleri tarafından öğretmenlerin sağlığına yönelik yıldırma davranışlarındaki farklılıklar öğretmenlerin cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, kıdemleri ve medeni durumlarına göre 0,05 yanılma düzeyinde farklılık göstermemiştir. Ancak öğretmenlerin cinsiyetleri ve medeni durumları birlikte ele alındığında okul müdürlerinin sağlığa yönelik yıldırma davranışlarında farklılık ortaya çıkmıştır ( $P=0,020<0,05$ ).

**TABLO 27: Sağlığa Yönelik Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Betimsel İstatistikleri**

Cinsiyet	Medeni Durum	Ortalama	Std. Hata
Erkek	Bekâr	5,000	,622
	Evli	5,524	,249
	Dul veya Boşanmış		.
	Toplam	5,398	0,243
Kadın	Bekâr	6,233	,512
	Evli	5,187	,251
	Dul veya Boşanmış	6,500	,781
	Toplam	5,736	0,247

Tablo 27’de görüldüğü gibi, dul veya boşanmış kadın öğretmenlerin (6,500) okul müdürleri tarafından bekar ve evli öğretmenlere göre daha çok sağlığa yönelik yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları belirlenmiştir. Yine bekâr ve kadın öğretmenlerin de evli kadın öğretmenlere göre daha çok sağlığa yönelik yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları saptanmıştır.

Aktop (2006) tarafından öğretim elemanları üzerinde yapılan bir araştırmada sağlığa y6nelik yıldışma davranışları y6n6nden kadın katılımcıların, erkek katılımcılara g6re daha 6ok sağlığa y6nelik yıldışma davranışlarına uğradığı g6r6lm6řt6r. Ancak G6k6e (2006) 6đretmenler 6zerinde yaptığı bir 6alışmada erkek 6đretmenlerin sağlık y6n6nden bayan 6đretmenlere g6re daha 6ok yıldışma davranışlarına uğradığını belirlemiştir. Bu araştırma sağlığa y6nelik yıldışma davranışları boyutunda Aktop'un 6alışması ile uyumakta; ancak G6k6e'nin araştırması ile farklılık g6stermektedir.

T6m bu bulgulara benzer şekilde ABD'de 9000 kamu 6alışanı 6zerinde yapılan araştırmada, kadın 6alışanların % 42 oranında, erkek 6alışanların % 15 oranında zorbalığa maruz kaldığı saptanmıştır (Arpacıoğlu, 2003). Literat6rdeki bir 6ok araştırmada iş yaşamında kadın 6alışanların erkek 6alışanlardan daha fazla oranda yıldışmaya maruz kaldıkları g6r6lmektedir (Salin, 2001; Namie, 2003; akt. Aktop, 2006). Bu araştırmaları destekleyen başka bir araştırmada da iş yaşamında kadınların erkeklere g6re %75 daha fazla yıldışma baskısı altında oldukları sonucuna varılmaktadır (SFS, 2002; akt. Aktop, 2006). Kutlu (2006) yaptığı araştırmada işyerlerinde yıldışma mağduru olduğunu bildiren kişilerin; % 75,3 '6n6n kadın , %24,7 'sinin ise erkek mağdurlar olduğunu belirlemiştir. Cinsiyet ile yıldışma davranışına maruz kalma arasındaki ilişki 6zerine yapılmış olan araştırmalar kadınların 66te ikisinin erkeklere oranla daha sık yıldışma davranışlarıyla karşılaştığını g6stermektedir (Zapf/Warth 1997 s.20; akt. Kutlu, 2006).

Yaş değişkenine bakıldığında Arpacıoğlu'na g6re her yaştan kişinin tacize uğradığı, 25 yaşın altındakilerin ve 55 yaşın 6zerindekilerin daha 6ok yıldışma davranışlarına maruz kalma riski taşıdığı g6r6lmektedir (Arpacıoğlu, 2003). Ert6rk'6n (2005) yaptığı araştırma da bu ifadeyi destekler niteliktedir. Norve6'te Einarsen ve Skogstad (1996) tarafından yapılan "İşyerinde Yıldışma: Kamu ve 6zel Sekt6r Kuruluşlarındaki Epidemiyolojik Bulgular" konulu araştırmada yaşlı 6alışanların gen6lere kıyasla daha y6ksek oranda zorbalık mağduru olma riski taşıdığı, belirlenmiştir. Aktop (2006) tarafından yapılan bir araştırmadan elde edilen sonu6lara g6re yaşları 36-40 arasındaki katılımcıların yıldışma davranışlarına uğrama ortalaması 6teki yaş gruplarına g6re daha y6ksektir. Literat6rdeki diğer araştırmalarda yaşlı 6alışan olarak nitelendirilebilecek 55 yaş 6st6 6alışanların gen6 6alışanlardan daha fazla oranda

yıldırma maruz kaldıkları (Einarsen ve Skogstad, 1996; Leymann ve Gustafsson, 1996) saptanmıştır.

Okul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki yıldırma davranışlarını inceleyen bu araştırmanın sonuçları literatürde birçok araştırma sonuçları ile benzer özellikler göstermektedir (Arpacıoğlu, 2003; SFS, 2002; akt. Aktop, 2006, Zapf/Warth 1997 s.20; akt. Kutlu, 2006).

**Alt problem 2)** Okul yöneticilerin yıldırma davranışlarının, okul müdürlerinin kıdemine ve eğitim düzeyine göre incelenmesi:

Yıldırma davranışında bulunan okul müdürlerinin profillerini ortaya koymak için her bir farklı boyuttaki yıldırma davranışlarının okul müdürlerinin kıdem ve eğitim düzeylerine göre farklılıkları varyans analizi yöntemi kullanılarak araştırılmıştır.

**TABLO 28: Okul Müdürlerinin Yıldırma Davranışlarının Müdürlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

	Değişim Kaynağı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Kendini Göstermeye Yönelik Yıldırma Davranışları	Kıdem	4	23,824	,954	,434
	Eğitim	2	41,143	1,647	,195
	Kıdem * Eğitim	4	24,452	,979	,420
	Hata	238	24,981		
İletişim Kurmaya Yönelik Yıldırma Davranışları	Kıdem	4	7,745	,689	,600
	Eğitim	2	9,400	,836	,435
	Kıdem * Eğitim	4	2,723	,242	,914
	Hata	238	11,240		
Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma Davranışları	Kıdem	4	2,933	,344	,848
	Eğitim	2	4,228	,496	,610
	Kıdem * Eğitim	4	1,424	,167	,955
	Hata	238	8,526		
İtibara Yönelik Yıldırma Davranışları	Kıdem	4	16,437	,259	,904
	Eğitim	2	48,238	,760	,469
	Kıdem * Eğitim	4	15,750	,248	,911
	Hata	238	63,472		
Yaşam Kalitesine Yönelik Yıldırma Davranışları	Kıdem	4	2,524	,542	,705
	Eğitim	2	2,342	,503	,605
	Kıdem * Eğitim	4	2,028	,436	,783
	Hata	238	4,653		
Mesleki Duruma Yönelik Yıldırma Davranışları	Kıdem	4	2,041	,149	,963
	Eğitim	2	17,162	1,255	,287
	Kıdem * Eğitim	4	4,680	,342	,849
	Hata	238	13,676		

Sağlığa Yönelik Yıldırma Davranışları	Kıdem	4	,221	,088	,986
	Eğitim	2	,831	,330	,719
	Kıdem * Eğitim	4	,308	,122	,974
	Hata	238	2,517		

Tablo 28'e göre araştırma sonucunda, okul müdürlerinin yıldırma davranışlarının yedi ayrı boyutunda da kıdem ve eğitim düzeyi 0,05 yanılma düzeyinde farklılık göstermemiştir.

**Alt problem 3)** Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerince ortaya konan yıldırma davranışlarının sınıf öğretmenleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi:

Sınıf öğretmenlerinin yıldırma davranışlarından etkilenme durumları bu çalışma kapsamında dört farklı biçimde ele alınmıştır, bunlar sırasıyla; a) sınıf öğretmenlerin performanslarına olan etkisi, b) kurumuna yönelik tutumuna etkisi, c) kendine güvenine etkisi ve d) okul müdürlük makamına olan saygınlığına etkisidir. Öğretmenlerin mesleki performansı, kuruma yönelik tutumları, kendine olan güven ve okul müdürlüğüne ilişkin saygısı bu çalışmada öğretmenlerin kendi algılarına dayalı beşli derecelendirilmiş ölçek yardımı ile elde edilmiştir. Elde edilen bu algı değerleri üzerinde yıldırma davranışının yedi boyutunun etkisi olup olmadığı basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Bu analiz sonucu ulaşılan bulgular sırasıyla aşağıda verilmiştir.

1. Yıldırma davranışlarının öğretmenin kendi performansına ilişkin algısına etkisi:

Bu aşamada, yıldırma davranışının yedi alt boyutunun öğretmenin sınıf performansına etkisi basit doğrusal regresyon modeli ile çözümlenerek elde edilen sonuçlar Tablo 29'da verilmiştir.

**TABLO 29: Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Performans Algısı Üzerine Etkisi**

	Etki (Regresyon) Katsayısı		P
	Katsayı	Std. Hata	
KKGE	-,008	,040	,840
IKE	,094	,059	,112
SIS	-,045	,061	,465
IS	-,004	,025	,862
YKS	-,084	,080	,296
MDS	,094	,045	,038
SDS	,002	,094	,983

Tablo 29'dan da görüleceği gibi, öğretmenlerin kendisini göstermeye yönelik baskılar, iletişim kurmasına yönelik yıldırma davranışları, sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışları, itibarına yönelik yıldırma davranışları, yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışları ve sağlığına yönelik yıldırma davranışlarının, öğretmenlerin mesleki performanslarına ilişkin algılarını etkilemediği görülmektedir ( $P>0,05$ ). Ancak mesleki durumlarına yönelik yıldırma davranışları ( $P=0,038<0,05$ ), öğretmenlerin performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

## 2. Yıldırma davranışlarının öğretmenin kurumuna yönelik tutumuna etkisi:

Kurumsal alanlarda yöneticilerin yıldırma davranışı, çalışanların kurumuna yönelik tutumuna olumsuz bir yönde etkisi söz konusu olabilir. Bu nedenle, araştırmada öğretmenlerin yıldırma davranışlarının çalıştığı kuruma/okuluna yönelik tutumlar üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır.

**TABLO 30: Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Kuruma Yönelik Tutumuna Etkisi**

	Etki (Regresyon) Katsayısı		P
	Katsayı	Std. Hata	
KKGE	-,008	,041	,849
IKE	,075	,060	,212
SIS	-,003	,062	,964
IS	-,018	,026	,494
YKS	-,059	,082	,468
MDS	,104	,046	,026
SDS	-,069	,096	,474

Tablo 30'a göre, yıldırma davranışlarının; öğretmenin performansı üzerindeki etkisinde olduğu gibi, kurumuna yönelik tutumları üzerinde de benzer etki yapmaktadır. Yani öğretmenlerin okuluna karşı tutumu, maruz kaldığı, kendisini göstermeye yönelik baskılar, iletişim kurmasına yönelik yıldırma davranışları, sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışları, itibarına yönelik yıldırma davranışları, yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışları ve sağlığına doğrudan yapılan yıldırma davranışlarından etkilenmemektedir ( $P>0,05$ ). Ancak mesleki durumuna yönelik yıldırma davranışları okuluna karşı tutumunu etkilediği görülmüştür ( $P<0,05$ ).

3. Yıldırma davranışlarının öğretmenlerin özgüvenine yönelik etkisi:

“Öğretmenin kendisine olan güveni en çok hangi yıldırma davranışlarından etkilenmektedir?” sorusuna yanıt aramak için yapılan regresyon çözümleme sonuçları Tablo 31’te verilmiştir.

**TABLO 31: Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Özgüvenine Etkisi**

	Etki (Regresyon) Katsayısı		P
	Katsayı	Std. Hata	
KKGE	-,042	,041	,311
IKE	,151	,060	,013
SIS	,004	,063	,954
IS	,008	,026	,764
YKS	-,213	,082	,010
MDS	,108	,046	,021
SDS	,041	,096	,671

Tablo 31’e göre okul müdürleri tarafından kendilerine uygulanan iletişim kurmayı engelleme, yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışları ve mesleki durumlarına ilişkin yıldırma davranışları öğretmenlerin kendilerine olan güvenlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

4. Yıldırma davranışlarının sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerine duyduğu saygınlığın üzerine etkisi:

Saygınlık, saygı görme, değerli, güvenilir olma durumudur (www.tdk.gov.tr, 2009). Bu araştırmada öğretmenlerin yıldırma davranışlarına maruz kalması sonucunda müdürlük makamına olan saygınlığın zedelenip zedelenmediği araştırılmaya çalışılmıştır.

Yapılan çözümleme sonucu, yıldırma davranışlarının öğretmenlerin gözünde okul müdürlük makamına yönelik saygınlığına ilişkin görüşlerini etkilemediği ( $P>0,05$ ) görülmüştür.

**TABLO 32: Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerin Okul Müdürlüğü Makamına Olan Saygısı Üzerine Etkisi**

	Etki (Regresyon) Katsayısı		P
	Katsayı	Std. Hata	
KKGE	,008	,038	,837
IKE	,085	,056	,132
SIS	,000	,058	,995
IS	-,023	,024	,341
YKS	-,028	,076	,717
MDS	,071	,043	,103
SDS	-,033	,090	,716

Tablo 32'ye göre, sınıf öğretmenlerin kendilerine yönelik yıldırma davranışlarını müdürler tarafından bireysel bir saldırı olarak algıladığı ve müdürlük makamını ayrı tuttukları görülmektedir.

Almanya'da yapılmış olan bir araştırma sonucuna göre; yıldırma kurbanlarının %98'i bu davranışın kendilerini etkilediğini bildirmişlerdir. Yıldırma raporunda mağdurların belirtmiş oldukları etkiler arasında %67,9 güçlü bir güvensizlik, %57,3 içsel istifa, %57,0 performansta düşüş, %54,3 kendi yeteneklerinden şüphe etme olarak belirlenmiştir (Meschkutat, Stackelbeck ve Langenhoff, 2002 s.77; akt. Kutlu, 2006). Almanya'da yapılan bu araştırmanın sonuçları öğretmenler üzerinde yapılan bu araştırmanın sonuçları ile uyuşmaktadır.



## BÖLÜM VI

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar, uygulamacılar ve araştırmacılar için önemli görülen bazı öneriler bulunmaktadır.

#### 6.1. Araştırmanın Sonuçları

**“ İlköğretim okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenlerine karşı gösterdikleri yıldırma davranışları ile sınıf öğretmenlerinin yıldırma davranışlarından etkilenme düzeyleri nasıldır? ”** şeklinde temel probleme dayalı üç alt problem çerçevesinde elde edilen bulgulardan şu sonuçlar çıkartılabilir:

Bu araştırma sonucunda Kırıkkale İli’ndeki sınıf öğretmenlerinin okul müdürleri tarafından yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları görülmüştür.

Araştırmada birinci alt problem, **“Okul yöneticilerinin yıldırma davranışları sınıf öğretmenlerinin cinsiyetine, medeni durumuna, kıdemine ve eğitim düzeyine göre nasıldır?”** biçiminde ifade edilmişti. Ancak okul yöneticilerinin yıldırma davranışları yedi farklı boyutta ortaya çıkmasından dolayı her bir boyuttaki yıldırma davranışlarının sınıf öğretmenlerinin konu edilen özelliklerine göre değişim gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bununla ilgili olarak;

#### Kişinin Kendisini Göstermesine Yönelik Yıldırma Davranışları

Yapılan araştırma sonucunda; öncelikle kadın öğretmenlere yönelik kendini göstermeye yönelik yıldırma davranışı (12,72) erkek öğretmenlerden (11,64) daha yüksek gözlenmiştir.

Bununla birlikte; dul veya boşanmış kadın öğretmenlere yönelik “kendini göstermeyi engelleme” davranışı bekâr ve evli kadın öğretmenlere (aynı zamanda bekâr ve evli erkek öğretmenlere) göre daha yüksek olarak saptanmıştır.

### İletişim Kurmaya Yönelik Yıldırma Davranışları

İletişim kurmaya yönelik yıldırma davranışları öğretmenlerin cinsiyeti, kıdemi, medeni durumu ve eğitim düzeyi açısından incelendiğinde okul müdürleri tarafından uygulanan iletişim kurmayı engelleme türünden yıldırma davranışlarında bu değişkenlere göre herhangi bir farklılık belirlenmemiştir.

### Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma Davranışları

Okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışları, öğretmenlerin cinsiyetine ve kıdemine göre farklılık göstermektedir. Buna göre; kadın öğretmenlerin sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları (7,374), erkek öğretmenlere (6,124) oranla daha yüksek bulunmuştur.

Bu araştırmada benzer şekilde; 21-25 yıllık (7,595) ve 26 yıldan daha çok kıdeme (8,397) sahip olan tüm öğretmenlerin diğer kıdem seviyelerine göre belirgin biçimde okul müdürleri tarafından sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışlarına maruz kaldığı belirlenmiştir.

Aynı zamanda öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durumları birlikte ele alındığında, sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışlarına diğer cinsiyet ve medeni durumlara oranla en fazla maruz kalan öğretmenlerin dul veya boşanmış kadın öğretmenler olduğu görülmüştür. Bu öğretmenleri ise bekâr kadın öğretmenler takip etmektedir. Sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışları boyutunda diğer medeni durum ve cinsiyete göre en az yıldırma davranışına maruz kalanlar ise bekâr erkek öğretmenlerdir.

Sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalan öğretmenlerin cinsiyeti ve eğitim düzeyleri göz önüne alındığında; erkek öğretmenlerde, eğitim düzeyi arttıkça sosyal ilişkilere yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalmanın da arttığı görülmektedir. Diğer taraftan en çok sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalan kadın öğretmenler ise yüksek lisans düzeyine sahip olanlardır.

### İtibara Yönelik Yıldırma Davranışları

Okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerine karşı uyguladıkları itibara yönelik yıldırma davranışlarında öğretmenlerin cinsiyeti, eğitim düzeyi, kıdem ve medeni durumlarının etkili olmadığı saptanmıştır. Ancak itibara yönelik yıldırma davranışları boyutunda özellikle öğretmenlerin cinsiyeti ve medeni durumu birlikte ele alındığında farklılıklar görülmektedir.

Ayrıca bekâr kadın öğretmenler (24,756), bekâr erkek öğretmenlere (18,333) oranla daha çok itibarlarına yönelik yıldırma davranışına maruz kalmaktadır. Diğer taraftan itibarlarına yönelik yıldırma davranışlarına en çok maruz kalan öğretmenlerin dul ve boşanmış kadın öğretmenler (28,750) daha sonra ise bekâr bayan öğretmenler (24,756) olduğu gözlenmiştir.

#### Yaşam Kalitesine Yönelik Yıldırma Davranışları,

Sınıf öğretmenlerinin cinsiyetleri ve kıdemlerinin, okul müdürleri tarafından, yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışına maruz kalma da etken olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışları yine öğretmenlerin cinsiyetleri ile birlikte medeni durumlarına ve kıdem ile birlikte medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir. Benzer şekilde, bekâr kadın öğretmenler ile dul veya boşanmış olan bayan öğretmenler, okul müdürleri tarafından en çok yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalan grup olarak gözlenmiştir.

Aynı zamanda farklı kıdemlere sahip öğretmenler okul müdürleri tarafından farklı düzeyde yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalmıştır. Buna göre; sırasıyla 21-25 yıllık kıdeme sahip öğretmenler (6,536), daha sonra 11-15 yıllık (5,384) ve 26 yıl ve üzeri (5,379) kıdeme sahip öğretmenlerin daha çok yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışlarına maruz kaldığı gözlenmiştir. Yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışlarına en az maruz kalan öğretmenler ise 1-10 yıl arasında kıdeme sahip olanlardır.

#### Mesleki Duruma Yönelik Yıldırma Davranışları

Sınıf öğretmenlerinin cinsiyetleri ve kıdemlerinin mesleki durumlarına yönelik yıldırma davranışlarında birer faktör olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte; öğretmenlerin cinsiyetleri ile medeni durumları ve kıdemleri ile medeni durumları açısından maruz kaldıkları mesleki duruma yönelik yıldırma davranışları farklılık göstermektedir. Buna göre, kadın öğretmenler (10,633), erkek öğretmenlere (8,238) oranla daha çok mesleki duruma yönelik yıldırma davranışlarına maruz kalmaktadır.

Benzer şekilde, 21-25 yıl kıdeme sahip öğretmenler mesleki durumlarına yönelik yıldırma davranışları açısından diğer kıdemlere sahip öğretmenlere göre en çok yıldırma davranışlarına maruz kalan öğretmenler (12,067) olmuşturlardır.

Ayrıca; medeni durumu dul veya boşanmış olan kadın öğretmenlerin (14,500) bekâr ve evli kadınlara ve erkeklere oranla daha fazla mesleki duruma yönelik yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları saptanmıştır. Bununla birlikte mesleki açıdan en az yıldırma davranışına maruz kalan öğretmenlerin ise evli, dul ve boşanmış öğretmenlere oranla bekâr erkek öğretmenler olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışma grubunda yer alan dul veya boşanmış ve kıdemleri 11 yıldan fazla olan öğretmenlerin diğer kıdem seviyelerine ve diğer medeni durumlara sahip öğretmenlere göre daha çok mesleki açıdan yıldırma davranışına uğradıkları gözlenmiştir. Kıdemleri 1-20 yıl arasında olan bekâr öğretmenlerin ise diğer kıdem seviyesi ve medeni duruma sahip öğretmenlere göre daha az mesleki duruma yönelik yıldırma davranışlarına maruz kaldığı görülmüştür.

#### Sağlığa Yönelik Yıldırma Davranışları

Okul müdürleri tarafından öğretmenlerin sağlığına yönelik yıldırma davranışlarındaki farklılıklar öğretmenlerin cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, kıdemleri ve medeni durumlarına göre herhangi bir farklılık göstermemiştir. Ancak öğretmenlerin cinsiyetleri ve medeni durumları birlikte ele alındığında okul müdürlerinin sağlığa yönelik yıldırma davranışlarında farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Buna göre, dul veya boşanmış kadın öğretmenlerin (6,500) okul müdürleri tarafından evli ve boşanmış öğretmenlere göre daha çok sağlığa yönelik yıldırma davranışlarına uğradıkları gözlenmiştir. Yine bekâr kadın öğretmenlerin de evli kadın öğretmenlere oranla daha çok sağlığa yönelik yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları belirlenmiştir.

Genel olarak okul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki yıldırma davranışlarını inceleyen bu araştırmanın sonucunda kadınların erkeklere oranla daha çok yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları saptanmıştır. Aynı zamanda medeni durum açısından yıldırma davranışlarına daha çok dul veya boşanmış kadınların bekar ve evli öğretmenlere oranla daha çok yıldırma davranışlarına maruz kaldığı ve eğitim düzeyi açısından ise yüksek lisans mezunu kadınların ön lisans ve lisans mezunu öğretmenlere oranla en çok yıldırma davranışlarına maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kıdem açısından ise 21-25 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdem seviyelerine sahip öğretmenlere oranla daha çok yıldırma davranışlarına maruz kaldığı görülmüştür.

Kıdem yaş olarak ifade edildiğinde ise 41 yaş ve üstü öğretmenlerin genç öğretmenlere oranla yıldırma davranışına daha fazla maruz kaldığı belirlenmiştir.

Tutar'a (2004) göre erkek egemen bir kültürde ve erkeklerin egemen oldukları iş dünyasında kadınlar, çalışma hayatlarında erkek meslektaşlarına göre daha çok baskı ve gerilim altında kalmaktadırlar. Bunlara ev ve aileden kaynaklanan stres etkenleri, yetkilerini kullanamayan kadın rolünün getirdiği gerilimler, tecrit edilme duygusu, cinsel ön yargılar ve genel örgüt kültürünün elverişsizliği de eklenince, kadınlar yoğun bir baskı hissetmektedir.

Arpacıoğlu'na (2009) göre yıldırma mağdurlarının %77'si kadındır. Çünkü uzun senelerdir, çalışma ortamları erkeklerin egemenliği atındadır. Erkekler kendi aralarında "Bir adam kendi evini, ailesini doyurur. O kadındır, sonuçta ona bakacak bir erkek vardır" diye düşünürler. Yani avlanan ilkel erkek, günümüzde dışarıda çalışan erkektir. Kadın evde çocuk bakar, yemek pişirir, anne ve ev kadını olarak görev yapar. Ama çağımızda durum değişmiştir ve kadınlar, erkeklerin yaptığı birçok işi yapabilecek düzeye gelmiştir (<http://mobbingyardim.wordpress.com/>, 2009).

Dul veya boşanmış kadınların daha çok yıldırma davranışlarına maruz kalmasının nedeni bu kişilerin toplum tarafından farklı görülmesi ve bu kişilere yönelik olumsuz bakış açılarının olmasıdır. Dul veya boşanmış kadınlar özellikle korunmasız ve tek başına gibi kavramlarla anlamlandırılırlar ve bu nedenle çalışma ortamında özellikle yöneticiler tarafından yıldırıcı davranışlara maruz kalabilirler. Toplumun boşanmanın sorumluluğunu genellikle kadına yüklemesi ve bu inancın çalışma hayatına yansımaları, işverenler, yöneticiler ve çalışma arkadaşlarının boşanmış kadınların işlerini yapamayacakları ve başarı elde edemeyeceklerine inanmalarına neden olur. Genel kanı "basit bir evliliği bile yürütememiş bir kadının iş çevresinde arkadaşları ile anlaşamayacağı, sürekli uyumsuzluklar göstereceği, sorumluluk almaktan kaçacağı" biçimindedir. Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi dul veya boşanmış kadınlara yönelik yıldırma davranışlarının nedeni daha çok toplumun onlara bakış açısı, tavır ve anlamlandırmalardır (<http://cws.emu.edu.tr>, 2009).

Okul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki yıldırma davranışlarını inceleyen bu araştırmanın sonuçlarına göre yüksek lisans mezunu bayanların yıldırma davranışlarına daha çok maruz kalmasının nedeni yüksek başarıya sahip bir çalışanın varlığının okul

müdürünü rahatsız etmesi ve yıldırma davranışını uygulayan müdürlerin kendi eğitim seviyelerini yetersiz görmeleri olarak yorumlanabilir.

Bu araştırma sonuçlarına göre yıldırma davranışına en çok uğrayan kıdemli ve yaşı 40'ın üzerinde olan öğretmenlerin yıldırma davranışlarına uğrama nedeni bu öğretmenlerin genç öğretmenlere göre yeniliklere daha kapalı olması, gençlerin daha fazla yeni bilgilerle donanmış olarak yetişmeleri ve yaşı 40'ın üzerinde olan öğretmenlerin işten ayrıldıktan sonra iş bulma imkanlarının daha zor olması olarak yorumlanabilir.

İkinci alt problem, **“Okul yöneticilerinin yıldırma davranışları, okul müdürlerinin kıdemi ve eğitim düzeyine göre nasıldır?”** biçiminde ifade edilmişti.

Bununla ilgili olarak;

Yıldırma ile ilgili yapılan bu araştırma kapsamında yer alan tüm okul müdürlerinin cinsiyetinin erkek olması ve de tüm okul müdürlerinin evli olması nedeniyle okul müdürlerinin yalnızca kıdem ve eğitim durumları incelenmiştir.

Buna göre araştırma sonucunda okul müdürlerinin kıdemi ve eğitim düzeyi ne olursa olsun yıldırma davranışlarının yedi ayrı boyutunda da herhangi bir farklılık saptanmamıştır.

Üçüncü alt problem ise, **“Okul müdürlerince ortaya konan yıldırma davranışlarının sınıf öğretmenleri üzerindeki etkileri nasıldır?”** biçiminde ifade edilmiştir.

Bununla ilgili olarak;

Araştırmanın sonuçlarına göre özellikle müdürler tarafından mesleğe yönelik yıldırma davranışları öğretmenlerin a) performansını, b) yine öğretmenlerin öğretim kurumuna olan saygınlığını ve c) kendisine yönelik özgüven algısını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Bununla beraber; okul müdürleri tarafından sınıf öğretmenlerine yapılan iletişim kurmaya yönelik yıldırma davranışları ve yaşam kalitesine yönelik yıldırma davranışları benzer şekilde öğretmenin kendisine olan özgüven algısını olumsuz şekilde etkilemektedir.

Bu konuya ilişkin diğer bir bulgu ise; öğretmenlerin kendilerine yapılan yıldırma davranışlarını okul müdürlerinin bireysel yıldırma davranışı olduğunu gösterir şekilde ifade etmesi ve yapılan yıldırma davranışlarının okul müdürlüğü makamına olan saygınlığı etkilemediğini belirtmesidir.

## 6.2. Öneriler

Bu araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak aşağıdaki öneriler verilebilir

- 1- İl milli eğitim müdürlükleri tarafından okul müdürlerine ve sınıf öğretmenlerine yıldırma davranışları ile ilgili farkındalık kazandırmak için hizmet içi eğitimler verilebilir.
- 2- Yıldırma davranışlarına uğramış öğretmenlerin mesleki ve psikolojik destek almaları sağlanabilir.
- 3- Öğretmenlerin okul yöneticileri dışında öğrenciler tarafından yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin çalışmalar yapılabilir.
- 4- Öğretmenlerin okul müdürleri tarafından yıldırma davranışlarına uğrama durumunun öğretmenlerin iş doyumuna etkisine ilişkin çalışmalar yapılabilir.
- 5- Branş öğretmenlerinin okul yöneticileri tarafından yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin çalışma yapılabilir.
- 6- Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan, gerekli geçerlik ve güvenirlik analizi yapılmış olan ölçekle (Okul Yöneticileri-Yıldırma Davranışını Belirleme Ölçeği) yeni bir çalışma Türkiye çapında uygulanabilir.

## KAYNAKÇA

- Aktop N. G. (2006). “**Anadolu üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri**”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Altıparmak, A. ve Küzeci, D. (2009). **Türk Hukukunda Yeni Bir Kavram: İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. Terazi Hukuk Dergisi, Sayı:35, ISSN: 1306-9802.
- Arpacıoğlu, G. (2003). **İşyerinde Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz**. HR Dergisi, 85, 23. <http://mobbingyardim.wordpress.com/isyerinde-stresin-gizlikaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz/>, (Erişim tarihi: 15.06.2009).
- Arpacıoğlu, G. (2009) **Türkiye’de zorbalık bir çalışma biçimi**. HR Dergisi, 86, 18. <http://mobbingyardim.wordpress.com/turkiye%e2%80%99de-zorbalik-bir-calisma-bicimi%e2%80%a6/>, (Erişim tarihi: 20.07.2009).
- Asunakutlu, T. ve Safran B. (2006). **Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki**. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(11), s. 111-129.
- Aydın, Ş., Şahin N. ve Uzun D. (2007). **Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Şiddet Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi**. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2), s. 61-74.
- Bahçe, Ç. (2007). “**Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama**”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Batlaş, A. (2003). **Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma “Mobbing”** [http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/m\\_20.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/m_20.htm), (Erişim tarihi:06.05.2009).



- Baykal, A. N. (2005). **Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Baykul, Y. (2000). **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme: Klasik Test Teorisi ve Uygulaması**. Ankara: ÖSYM Yayınları.
- Bayram, F. (2007). **Türk İş Hukuku Açısından İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Sayı:14, s. 551-574.
- Bernstein, A. J. (2001). **Duygusal Vampirler (Kanımızı Kurutan İnsanlarla Başa Çıkmanın Yolları)**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Cemaloğlu, N. (2007a). **Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki**. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (33), s. 77-87.
- Cemaloğlu, N. (2007b). **The Exposure Of Primary School Techers To Bullying: An Analysis Of Various Variables**. Social Behavior And Personality, 35 (6), 789-802.
- Cemaloğlu, N. (2007c). **The Relationship Between Organizational Health and Bullying That Teachers Experience İn Primary Schools İn Turkey**. Educational Research Quarterly, 31.2.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). **Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi**. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(2), s. 345-362.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2008). **Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırmanın Yönü**. Bilig/ Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, (46), s. 67-86.

- Çakır, B. (2006). “**İşyerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkan, O. (2005). “**Turizm İşletmelerinde Çalışanlara Yapılan Yıldırma Davranışları**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). **İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri (Mobbing)**. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2003). **Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2008). **Yaşama Yerleşmek**. İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş.
- Einarsen, S. ve Skogstad, A. (1996). **Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations**. European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5(2), pp. 185-201.
- Einarsen, S. (1999). **The Nature And Causes Of Bullying at Work**. International Journal of Manpower, Vol. 20(1/2) , pp. 16-27.
- Einarsen, S. (2000). **Harassment And Bullying At Work:A Review Of The Scandinavian Approach**. Aggression And Violent Behavior, Vol. 5(4), pp. 379–401.
- Eroğlu, F. (2004). **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Ertürk, A. (2005). “**Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri (Ankara İli İlköğretim Okulları Örneği)**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Eser, O. **Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni.**  
[http://www.karemegitim.com/mobbing\\_kavraminin\\_turkce\\_seruveni.html](http://www.karemegitim.com/mobbing_kavraminin_turkce_seruveni.html)  
(Erişim Tarihi: 03.03.2009).

Ferris, P. ( 2004). **A Preliminary Typology Of Organisational Response To Allegations Of Workplace Bullying: See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil.** British Journal of Guidance & Counselling, Vol. 32 (3).

Gates, G. (2004b). **Bullying and mobbing (Part 2).** Labor Management, Pulp & Paper; Oct2004, Vol. 78(10), pp. 31-31.

Gates, G. (2004a). **Bullying and mobbing (Part 3).** Labor Management, Pulp & Paper; Dec2004, Vol. 78(12), pp. 23-23.

Gökçe, A. T. (2006). “**İşyerinde yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma**”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Gökçe, A. T. (2008a). **Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği.** Ankara: Pegem Akademi Yay.Eğt. Dan. Hiz. Tic. Ltd. Şti.

Gökçe, A. T. (2008b). **Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri.** Ankara: Pegem Akademi Yay.Eğt. Dan. Hiz. Tic. Ltd. Şti.

Gündüz, H. B. ve Yılmaz, Ö. (2008). **Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce İl Örneği).** Milli Eğitim Dergisi, Sayı:179, s. 269-282.

Güzel A. ve Ertan, E. (2007). **İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk.** Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Sayı:14, s.509-549.

- Groeblinghoff D. ve Becker, M. (1996). **A Case Study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims**. European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5(2), pp. 277-294.
- Güngör, M. (2008). **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz**. İstanbul: Derin Yayınları.
- Hubert, A. B. ve Veldhoven, M. V. (2001). **Risk Sectors For Undesirable Behaviour And Mobbing**. European Journal Of Work And Organizational Psychology, 10 (4), pp. 415-424.
- Işık, E. (2007). “**İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma**”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırel, Ç. (2007). **Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler**. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7(2), s. 317-334.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). **Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel ve Devlet Okulu Örneği)**, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 3(1):79-93.
- Koç, Z. (2005). **KPSS Gelişim ve Öğrenme**. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kök, B. S. (2006). **İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (16), s. 433-448.
- Kutlu, F. (2006). “**İşyerinde Duygusal Tacizin (Mobbing) Çalışanın Tükenmişliği Üzerine Etkisi**”. Yayımlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Leymann, H. (1996). **The Content and Development of Mobbing at Work**. European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5(2), s. 165-184.

- Leymann, H. ve Gustafsson, A. (1996). **Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stres Disorders.** European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5(2), s. 251-275.
- Leymann, H. The Mobbing Encyclopaedia Bullying; Whistleblowing **Mobbing -its Course Over Time.** The Mobbing Encyclopaedia, <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM>, (Erişim tarihi: 25.07.2009).
- Leymann, H. “Bullying; Whistleblowing Some Historical Notes: **Research and the Term Mobbing**” The Mobbing Encyclopaedia, <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>, (Erişim Tarihi: 10.07.2009).
- Memduhoğlu, H. B. (2007). **Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı.** Milli Eğitim Dergisi, Sayı:176.
- Mikkelsen, E. G. (2002). **Basic Assumptions And Symptoms Of Post-Traumatic Stress Among Victims Of Bullying At Work.** European Journal Of Work And Organizational Psychology, 11 (1), pp. 87–111.
- Mikkelsen, E. G. ve Einarsen, S. (2002). **Relationships Between Exposure To Bullying At Work And Psychological And Psychosomatic Health Complaints: The Role Of State Negative Affectivity And Generalized Self-Efficacy.** Scandinavian Journal of Psychology, 43, pp. 397-405.
- Minibaş-Poussard, J.ve İdiğ-Çamuroğlu, M. (2009). **Psikolojik Taciz-İşyerindeki Kabus.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. şti.
- Niedhammer, I., David, S., Degioanni, S. ve 143 mesleki doktor. (2006). **Association Between Workplace Bullying And Depressive Symptoms İn The French Working Population.** Journal Of Psychosomatic Research 61, pp. 251-259.

Nield, K. (1996). **Mobbing and Well-being: Economic and Personal Development Implications.** European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5(2), pp. 239-249.

Nunnally, J.C. (1978). **Psychometric Theory (2nd ed.)**, McGraw-Hill, New York.

Oktaylar, H. C. (2005). **KPSS Eğitim Bilimleri.** Ankara: Yargı yayınevi.

Olafsson R. F. ve Johannsdottir, H. L. (2004). **Coping With Bullying In The Workplace: The Effect Of Gender, Age And Type Of Bullying.** British Journal of Guidance & Counselling, Vol. 32(3).

**Oxford Advanced Learner's Dictionary.** (2005). Oxford University Pres.

Pohlmann, J. T. (2004). **Use and interpretation of factor analysis in The Journal of Educational Research: 1992-2002.** The Journal of Educational Research, 98(1), pp. 14-22.

Resch, M. ve Schubinski, M. (1996). **Mobbing-Prevention and Management in Organizations.** European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5 (2), pp. 295-307.

Saunders, P., Huynh, A. ve Delahunty, J. G. (2007). **Defining Workplace Bullying Behaviour Professional Lay Definitions Of Workplace Bullying.** International Journal of Law and Psychiatry 30, pp. 340–354.

Serantes, N. P. ve Suarez, M. A. (2006). **Myths About Workplace Violence, Harassment and Bullying.** International Journal of the Sociology of Law, 34, 229-238.

Sutton, R. I. (2008). **İşyerinde Pisliklere Hayır Kuralı.** İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Tanođlu, Ő. Ő. (2006). “İŐletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Deđerlendirilmesi ve Bir Yůksek Őđrenim Kurumunda Uygulama”. SelŐuk Őniversitesi Fen Bilimleri Enstitűsű, Konya.
- Tekin, H. (2000). **Eğitimde ŐlŐme ve Değerlendirme**. Ankara: Yargı yayınevi.
- Tınaz, P. (2006). **İŞyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. İstanbul: Beta Basım A.Ő.
- Tınaz, P. Bayram, F. ve Ergin E. (2008). **ŐalıŐma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İŞyerinde Psikolojik Taciz ( Mobbing)**. İstanbul: Beta Basım A.Ő.
- Toydemir, A. (2009). **Konyalı İŐçiden 'Mobbing' Davası**. [http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&i=233&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&i=233&Itemid=96), (Erişim Tarihi: 10.07.2009).
- Turgut, M. F. (1992). **Eğitimde ŐlŐme ve Değerlendirme Metotları**. Saydam Matbaacılık, Ankara.
- Tutar, H. (2003). **İŞyerinde Psikolojik Şiddet**. Ankara: Platin Yayınları.
- Tűrk Dil Kurumu. (2009). **Tűrk Dil Kurumu Sűzluđű**. [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (EriŐim Tarihi: 10.05.2009).
- Vandekerckhove, W., Commers, M. S. R. (2003). **Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?** Journal Of Business Ethics, 45, pp. 42-50.
- Vartia, M. (1996). **The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate**. European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5(2), pp. 203-214.
- Yaman, E. (2009). **YÖnetim Psikolojisi AÇısından İŞyerinde PsikoŐiddet –Mobbing-**. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Yavuz, H. (2007). “**Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: Sdü Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma**”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yıldırım, T. (2009). **Çalışma Hakkı ya da Mobbing!**  
<http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType=RadikalEklerDetay&ArticleID=944888&Date=19.07.2009&CategoryID=42>, (Erişim Tarihi: 25.08.2009).
- Yılmaz, A., Özler D. E. ve Mercan N. (2008). **Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma**. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7(26), s. 334-357.
- Yılmaz, T. ve Fidan, F. (2006).**Kadın Açısından Boşanma: Yeni Bir Başlangıç Mı? Ya Da Son Mu? İş Yaşamında Boşanmış Kadın Olmak**.  
[http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd\\_int/pdf/Tuncay%20YILMAZ%20&%20%20Fatma%20FiDAN.pdf](http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd_int/pdf/Tuncay%20YILMAZ%20&%20%20Fatma%20FiDAN.pdf). (Erişim Tarihi: 08.09.2009).
- Yurdugül, H. (2005). **Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kapsam Geçerliği İçin Kapsam Geçerlik İndekslerinin Kullanılması XIV**. Eğitim Bilimleri Kurultayı, 28-30 Eylül, Pamukkale Üniversitesi, Denizli
- Yurdugül, H. ve Aşkar, P. (2008). **Öğrencilerin Teknolojiye Yönelik Tutum Ölçeği faktör yapılarının incelenmesi: Türkiye örneği**. İlköğretim Online.7(2), s. 288-309.
- Yüçetürk, E. (2003). **Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?** [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=226](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226). (Erişim tarihi:10.16.2009).



Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). **On the Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes.** European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5(2), pp. 215-237.

Zapf, D. (1999). **Organisational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work.** International Journal of Manpower, 20(1/2), pp. 70-85.

Zapf, D. ve Einarsen, S. (2001). **Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice-an introduction.** European Journal Of Work And Organizational Psychology, 10 (4), 369–373.

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

World Health Organization (WHO). (2002) **WHO Network Work Plan 2002– 2005 at two glances**, 4 February, p.2.  
[http://www.who.int/occupational\\_health/network/en/oe5meetworkplan.pdf](http://www.who.int/occupational_health/network/en/oe5meetworkplan.pdf).  
(Erişim tarihi: 10.07.2009).

World Health Organization (WHO). (2003). **Raising Awareness of Psychological Harassment at Work**, WHO: Occupational and Environmental Health Programme, Protecting Workers' Health Series, No:4, Geneva, p.12.  
[http://www.cepis.ops-oms.org/foro\\_hispano/BVS/bvsacd/cd49/038924.pdf](http://www.cepis.ops-oms.org/foro_hispano/BVS/bvsacd/cd49/038924.pdf) .  
(Erişim tarihi: 10.07.2009).

**The Top 10 Explanation for Mobbing**, <http://www.topten.org/public/AE/AE471.html>,  
(Erişim tarihi: 07.07.2009).

**The Top 10 Management Practices That Encourage Mobbing.**  
<http://www.topten.org/public/AE/AE471.html>, (Erişim tarihi: 07.07.2009).

[www.genelkulturansiklopedisi.com](http://www.genelkulturansiklopedisi.com), (Erişim tarihi: 15.04. 2009)

**EK 1:**

**KIRIKKALE VALİLİĞİ**  
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.71.00.02.-311/ 3673

05 Haziran 2009

Konu : Anket İzni

**VALİLİK MAKAMINA**

İlgi : a) 28/02/2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311.-311/1084 sayılı Makam Onayı ile Uygulamaya konulan "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
b) Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 29/04/2009 tarih ve 170-590 sayılı yazısı

İlgi (a) Yönerge kapsamında; araştırma bir İli kapsıyorsa izin işlemlerinin, ilgili İl Milli Eğitim Müdürlüğünce, birden çok İli kapsıyorsa Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'na sonuçlandırılması hükme bağlanmıştır.

İlgi (b) sayılı yazıda; Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programına kayıtlı öğrenci Güldane YILDIRIM "İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürleri Tarafından Yıldırma (Mobbing) Davranışlarına Maruz Kalma Durumları (Kırıkkale İli Örneği)" konulu tez çalışmalarında yararlanmak üzere anket uygulamasını İlimiz Merkezinde bulunan İlköğretim Okullarında çalışan sınıf öğretmenlerine yapmak istediği belirtilmektedir.

İlgi (a) yönerge doğrultusunda oluşturulan Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından düzenlenen "Araştırma Değerlendirme Formu"nda, adı geçen Yüksek Lisans Programında Kayıtlı öğrenci Güldane YILDIRIM'ın İlimiz Merkezindeki İlköğretim Okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerine anket uygulaması yapması uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ve teklif ederim.

Mehmet PEKER  
Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
05/06/2009

Ali ÇETİN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı



Cumhuriyet Meydanı 71100  
KIRIKKALE  
Tel : (0318) 224 61 03-04-07-08  
Faks : (0318) 224 25 59

**Web:**  
<http://kirikkale.meb.gov.tr>  
**e-posta:**  
kirikkalemem@meb.gov.tr

**EGİTİME**  
**%100**  
**DESTEK**

**EGİTİMDE REFORM**  
**Daha aydınlık**  
**gelecek!**

**EK 2:**  
**OY-YDBÖ'nin faktör analizi ve kapsam geçerliği nicel sonuçları**

	Madde	Faktör Yükleri	Hata	t Değeri	P	KGO	KGİ	Güvenirlilik	Yapısal Değerler
Kişinin Kendini Göstermesine Yön. Yıl. Dav.	M1	0,72	0,48	15,09	0,00	0,54	0,65	0,87	0,91
	M2	0,71	0,49	15,02	0,00	0,54			
	M3	0,66	0,56	13,50	0,00	0,54			
	M4	0,73	0,46	15,59	0,00	0,85			
	M5	0,60	0,64	11,93	0,00	0,69			
	M6	0,61	0,63	12,14	0,00	0,54			
	M7	0,71	0,50	14,90	0,00	0,85			
	M8	0,73	0,47	15,47	0,00	0,85			
İletişim Kurmaya Yön.Y.D.	M9	0,79	0,38	17,26	0,00	0,69	0,77	0,90	0,84
	M10	0,81	0,34	18,06	0,00	0,69			
	M11	0,84	0,30	18,84	0,00	1,00			
	M12	0,83	0,32	18,49	0,00	0,69			
Sosyal İlişkilere Yön.Y.D.	M13	0,86	0,25	19,98	0,00	0,69	0,78	0,89	0,90
	M14	0,74	0,45	15,75	0,00	1,00			
	M15	0,83	0,31	18,80	0,00	0,85			
	M16	0,84	0,30	19,02	0,00	0,54			
	M17	0,65	0,58	13,23	0,00	0,85			
İtibara Yön. Yıl. Dav.	M18	0,76	0,42	16,53	0,00	0,85	0,76	0,93	0,91
	M19	0,74	0,45	16,00	0,00	0,69			
	M20	0,79	0,38	17,52	0,00	0,85			
	M21	0,72	0,49	15,26	0,00	1,00			
	M22	0,75	0,44	16,22	0,00	0,85			
	M23	0,66	0,56	13,85	0,00	0,54			
	M24	0,65	0,58	13,32	0,00	0,54			
	M25	0,65	0,58	13,37	0,00	0,54			
	M26	0,57	0,68	11,34	0,00	0,85			
	M27	0,68	0,54	14,20	0,00	1,00			
	M28	0,75	0,44	16,30	0,00	0,85			
	M29	0,61	0,63	12,29	0,00	0,54			
	M30	0,62	0,62	12,61	0,00	0,54			
	M31	0,66	0,57	13,61	0,00	1,00			
	M32	0,70	0,50	14,90	0,00	0,54			
	M33	0,66	0,57	13,66	0,00	0,85			
	M34	0,64	0,58	13,32	0,00	1,00			
M35	0,51	0,74	9,98	0,00	0,69				
Yaşam Kalitesi Yön.Y.D.	M36	0,82	0,32	18,48	0,00	0,69	0,77	0,79	0,84
	M37	0,79	0,38	17,23	0,00	0,85			
	M38	0,84	0,29	19,16	0,00	0,69			
	M39	0,85	0,28	19,37	0,00	0,85			
Mesleki Duruma Yön.Y.D.	M40	0,78	0,39	17,16	0,00	1,00	0,80	0,89	0,85
	M41	0,78	0,40	16,90	0,00	0,69			
	M42	0,76	0,42	16,54	0,00	0,69			
	M43	0,69	0,53	14,26	0,00	1,00			
	M44	0,68	0,54	14,11	0,00	0,54			
	M45	0,70	0,51	14,55	0,00	0,85			
	M46	0,76	0,43	16,33	0,00	0,85			
Sağlığa Yön.Y.D.	M47	0,87	0,25	19,77	0,00	0,69	0,78	0,84	0,79
	M48	0,86	0,26	19,58	0,00	0,85			
	M49	0,67	0,56	13,56	0,00	0,54			
	M50	0,51	0,74	9,84	0,00	0,85			
	M51	0,48	0,77	9,12	0,00	1,00			

### **EK 3: Araştırmada Kullanılan Ölçme Aracı**

#### **İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürleri Tarafından Yıldırma (Mobbing) Davranışlarına Maruz Kalma Durumu Anketi**

Bu anket İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürleri Tarafından Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma (Mobbing) Durumu konulu yüksek lisans tezinin bir gereği olarak uygulanmaktadır. Çalışmanın sonuçları Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans tezi kapsamında kullanılacaktır. Araştırmanın başarısı tümüyle sizin katılımınıza ve anket formunu doğru bir biçimde doldurmanıza bağlıdır. Bu nedenle elinizdeki anketi bilime katkı sağlama bilinci ile ve içtenlikle doldurmanızı arzu etmekteyiz. Ankete vereceğiniz yanıt ve bilgiler, üçüncü şahıs ve kurumlara verilmeyecek ya da araştırma dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bundan dolayı ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Burada I) Size ve okul müdürünüze ilişkin temel bilgiler, II) Yıldırma davranışına ilişkin 51 maddelik ölçek ve III) Yıldırma davranışlarına ve sizi etkileme düzeyine ilişkin sizin görüşlerinizi belirlemek amacıyla 2 alt ölçek yer almaktadır.

Özellikle anketin ikinci bölümünde 51 davranış türü ifade olarak sıralanmıştır. *Bu davranışın 6 ay süre ile yaşanmış olması gerekmektedir.* Karşılaştığınız davranış türünü, size uygun olan görme sıklığına (Hiçbir Zaman, Nadiren, Ara Sıra, Çoğu Zaman, Her Zaman) göre işaretleyiniz.

Konu ile ilgili eklemek istediğiniz yaşanmış bir olay varsa, [guldane\\_tfl@hotmail.com](mailto:guldane_tfl@hotmail.com) adresine e-mail şeklinde gönderebilirsiniz.

Katkılarınız için çok teşekkür eder, saygılar sunarım.

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi  
Güldane Yıldırım

[Diğer Sayfaya Geçiniz](#)

## BÖLÜM I

### Sizin:

#### Cinsiyetiniz:

Erkek ( )

Kadın ( )

#### Kıdeminiz:

1-5 ( )

6-10 ( )

11-15 ( )

16-20 ( )

21-25 ( )

26 ve üstü ( )

#### Medeni Durumunuz:

Bekâr ( )

Evli ( )

Dul ( )

Boşanmış ( )

#### Eğitim Düzeyiniz:

Ön Lisans ( )

Lisans ( )

Yüksek Lisans ( )

Doktora ( )

---

### Müdürünüzün:

#### Cinsiyeti:

Erkek ( )

Kadın ( )

#### Kıdemi:

1-5 ( )

6-10 ( )

11-15 ( )

16-20 ( )

21-25 ( )

26 ve üstü ( )

#### Medeni Durumu:

Bekâr ( )

Evli ( )

Dul ( )

Boşanmış ( )

#### Eğitim Düzeyi:

Ön Lisans ( )

Lisans ( )

Yüksek Lisans ( )

Doktora ( )

Diğer Sayfaya Geçiniz

<b>BÖLÜM II</b> <i>Her bir madde için görüşünüzü, uygun ifadeye işaret koyarak belirtebilirsiniz.</i>	<b>Hiç Bir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Ara Sıra</b>	<b>Çoğu Zaman</b>	<b>Her Zaman</b>
1-Okul müdürünüz mesleki açıdan kendinizi göstermenizi engeller	①	②	③	④	⑤
2-Yaptığınız iş, okul müdürünüz tarafından olumsuz eleştirilir	①	②	③	④	⑤
3-Okul müdürünüz size geçersiz nedenlerle uyarı verir	①	②	③	④	⑤
4-Okul müdürünüz yetkilerini kötüye kullanarak (sicil doldurma vb.) sizi sözlü olarak tehdit eder	①	②	③	④	⑤
5-Okul müdürünüz yetkilerini kötüye kullanarak(sicil doldurma vb.) sizi yazılı olarak tehdit eder	①	②	③	④	⑤
6- Okul müdürünüz yaptığınız olumlu işleri takdir etmez	①	②	③	④	⑤
7-Okul müdürünüz size gerçekçi olmayan hedeflere ilişkin angarya işler verir	①	②	③	④	⑤
8- Okul müdürünüz size verdiği işler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verir,	①	②	③	④	⑤
9-Okul müdürünüz siz konuşurken sözünüzü kesme eğilimindedir	①	②	③	④	⑤
10-Okul müdürünüz vücut diliyle veya imalarla kendisiyle iletişim kurmanızı engeller	①	②	③	④	⑤
11-Okul müdürünüz kendisiyle görüşmenizi engeller	①	②	③	④	⑤
12-Okul müdürünüz size yokmuşsunuz gibi davranır	①	②	③	④	⑤
13- Okul müdürünüz, sizin iş arkadaşlarınızla ortak çalışmalar yapmanızı engeller	①	②	③	④	⑤
14-Okul müdürünüz başkalarının (veli vb.) size ulaşmasını engeller	①	②	③	④	⑤
15-Okul müdürünüz sizin okulda dışlanmanıza neden olur	①	②	③	④	⑤
16- Okul müdürünüz tarafından sosyal ilişkilerinizde hedef haline getirilirsiniz	①	②	③	④	⑤
17-Okul müdürünüz tarafından çalıştığınız kurumdaki davetlere çağırılmazsınız	①	②	③	④	⑤
18-Okul müdürünüz sizin olmadığınız ortamlarda aleyhinizde konuşur	①	②	③	④	⑤
19-Okul müdürünüz hakkınızda dedikodu yapar veya iftira atar	①	②	③	④	⑤
20-Okul müdürünüz tarafından gülünç duruma düşürülürsünüz	①	②	③	④	⑤
21-Okul müdürünüz sizi topluluk (öğrenciler, öğretmenler) içerisinde azarlar	①	②	③	④	⑤

22-Okul müdürünüz size psikolojik sorunlarınız varmış gibi imalarda bulunur	①	②	③	④	⑤
23- Okul müdürünüz jest, mimik veya seslerle sizi taklit etmeye çalışır	①	②	③	④	⑤
24-Okul müdürünüz dini görüşünüzle alay eder	①	②	③	④	⑤
25-Okul müdürünüz siyasi görüşünüzle alay eder	①	②	③	④	⑤
26-Okul müdürünüz sizin doğum yeriniz/bölgeniz ile alay eder	①	②	③	④	⑤
27-Okul müdürünüz kılık, kıyafetinizle alay eder	①	②	③	④	⑤
28- Okul müdürünüz öz güveninizi zedeleyecek görevler verir	①	②	③	④	⑤
29-Okul müdürünüz kararlarınıza değer vermez	①	②	③	④	⑤
30-Verilen görevlerde, okul müdürünüz size güvenmeyerek, işin her aşamasında sizi takip eder	①	②	③	④	⑤
31-Okul müdürünüz tarafından onur kırıcı isimlerle/lakaplarla anılırsınız	①	②	③	④	⑤
32- Okul müdürünüz başarılarınızı küçümser ve değer vermez	①	②	③	④	⑤
33-Okul müdürünüz tarafından küçük düşürülüp, hakarete uğrarsınız	①	②	③	④	⑤
34-Okul müdürünüz size onur kırıcı şakalar yapar	①	②	③	④	⑤
35-Okul müdürünüz size cinsel içerikli şakalar yapar	①	②	③	④	⑤
36- Okul müdürünüz, size ek ders ve mesai gibi ödemelerde zorluk çıkarır	①	②	③	④	⑤
37- Okul müdürünüz tarafından atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşrsınız	①	②	③	④	⑤
38-Okul müdürünüz, sizin özlük haklarınızı kullanmanızda engel çıkarır	①	②	③	④	⑤
39- Okul müdürünüz disiplin usullerini aleyhinize kullanır	①	②	③	④	⑤
40-Okul müdürünüz tarafından size verilen görevler geri alınır	①	②	③	④	⑤
41- Okul müdürünüz başarısız olmanız amacıyla size zor görevler verir	①	②	③	④	⑤
42- Okul müdürünüz size sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren görevler verir	①	②	③	④	⑤
43- Okul müdürünüz mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmanıza izin vermez	①	②	③	④	⑤
44-Okul müdürünüz sizi meslektaşlarınızla aynı kriterlerde değerlendirmez	①	②	③	④	⑤
45- Okul müdürünüz size işiniz dışında fazladan işler yükler	①	②	③	④	⑤
46-Okul müdürünüz sizi başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirir	①	②	③	④	⑤
47- Okul müdürünüz tarafından fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız	①	②	③	④	⑤

Diğer Sayfaya Geçiniz

48-Okul müdürünüz tarafından fiziksel şiddet uygulanması ile ilgili tehditler alırsınız	①	②	③	④	⑤
49- Okul müdürünüz gözünüzü korkutmak için hafif şiddet (itme, kapı çarpma vs.) uygular	①	②	③	④	⑤
50- Okul müdürünüz size fiziksel zarar verir	①	②	③	④	⑤
51- Okul müdürünüz size cinsel tacizde bulunur	①	②	③	④	⑤

Diğer Sayfaya Geçiniz



### BÖLÜM III

<b>“Çalıştığım ortamda maruz kaldığım bu türden davranışların temelde; ..... kaynaklandığını düşünüyorum.” Bu cümlede boş bırakılan yerlere olası uygun ifadeler aşağıda sıralanmıştır. Aşağıdaki her bir ifade için görüşünüzü derecelendiriniz.</b>  <i>Her bir madde için görüşünüzü, uygun ifadeye (X) işareti koyarak belirtebilirsiniz.</i>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1- Müdürlerin kötü yönetimlerinden (Yöneticilik beceri eksikliği)	①	②	③	④	⑤
2-Müdürlerin kişilik problemlerinden	①	②	③	④	⑤
3-Müdürler ile çalışanlar arasındaki iletişim yetersizliğinden	①	②	③	④	⑤
4-Müdürler ile çalışanlar arasındaki güven eksikliğinden	①	②	③	④	⑤
5-Yoğun stres altında çalışmaktan	①	②	③	④	⑤
6-Çalışma koşullarının kötülüğünden	①	②	③	④	⑤
7-Yapılan işlerin güçlüğünden	①	②	③	④	⑤

**Yıldırma davranışlarının sizi ne düzeyde etkilediğini minimum ve maksimum arasındaki bu derecelendirmeyi kullanarak daire içine alınız.**

	<u>En Az</u>	<u>En Çok</u>
1-Yıldırma davranışları performansınızı etkiler	1.....2.....3.....4.....5	
2-Kuruma yönelik tutumunuzu etkiler	1.....2.....3.....4.....5	
3-Kendinize olan güveninizi etkiler	1.....2.....3.....4.....5	
4-Okul müdürlüğü makamına olan saygınlığı zedeler	1.....2.....3.....4.....5	

## BÖLÜM IV

### Yıldırma

Müdürünüz tarafından ;

-Ne tür yıldırma davranışlarına maruz kaldınız?

-Ne sıklıkla maruz kaldınız?

Her gün     Haftada 1 kere     Ayda 1 kere     Diğer.....

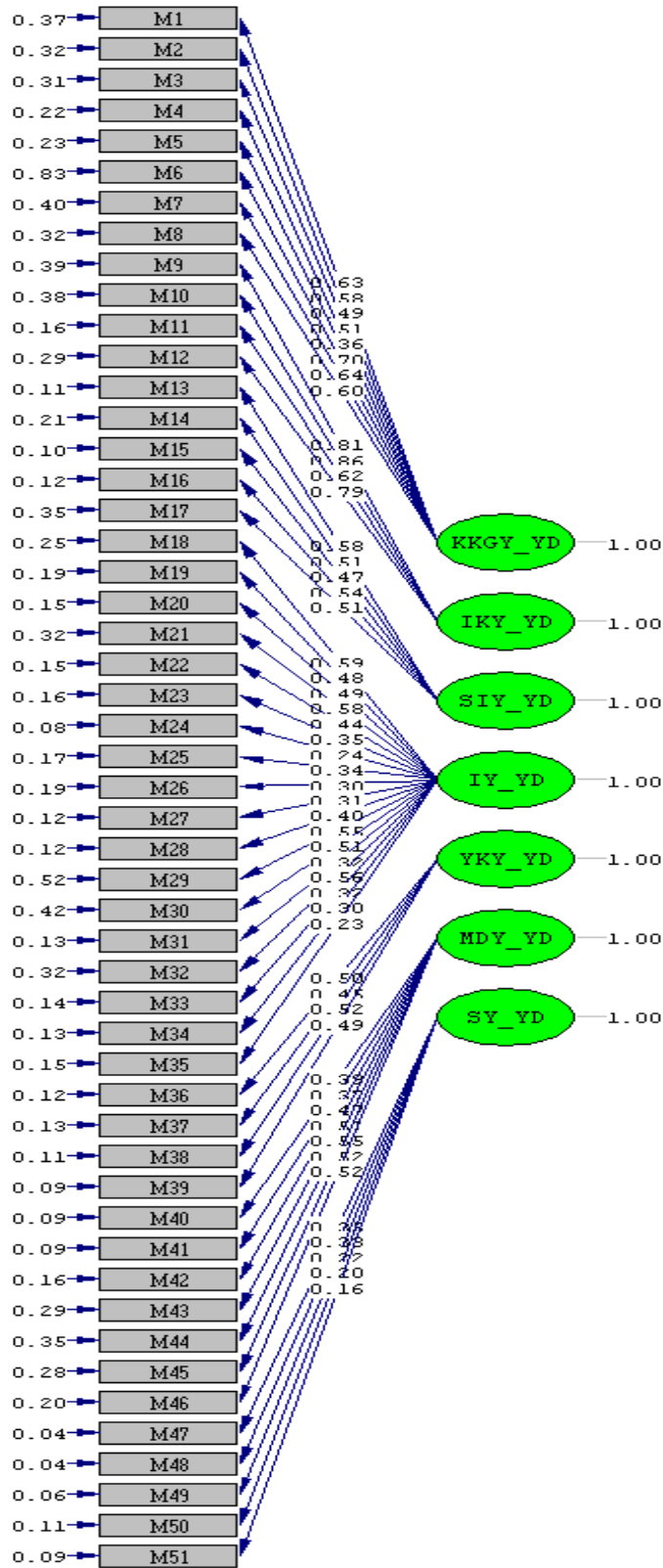
-Yıldırma davranışlarının üzerinizdeki etkisi( psikolojik, mesleki, özel yaşam, performans...) ne oldu?

-Bu davranışlara tepkiniz ne oldu?

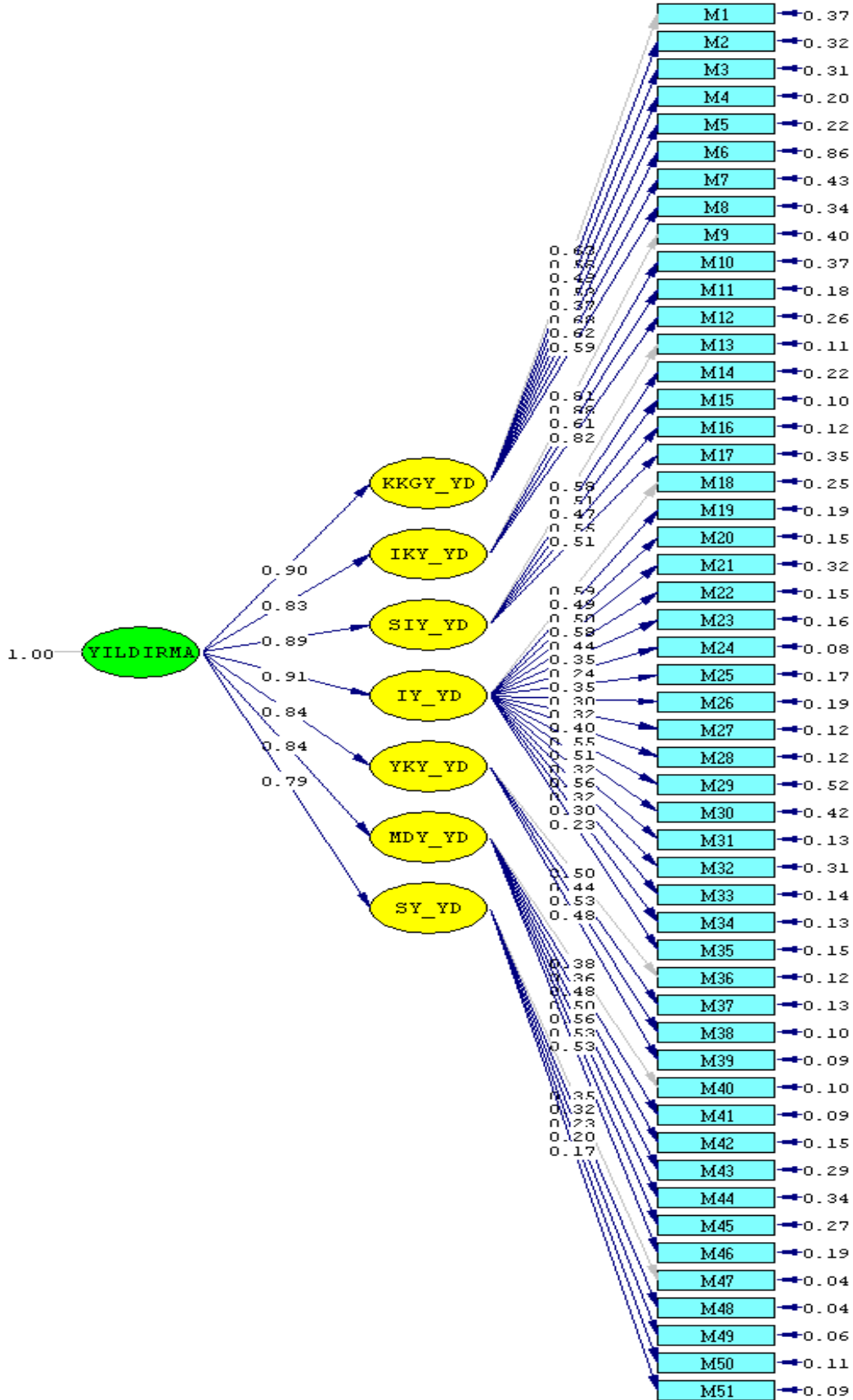
Bu çalışmaya yaptığınız katkıdan ve görüşlerinizi paylaştığınızdan dolayı çok teşekkür ederim.

Güldane YILDIRIM

**EK 4:**  
**OY-YDBÖ'nin Birinci Sıralı Faktör Analizi Sonuçları**



**EK 5:  
OY-YDBÖ'nin İkinci Sıralı Faktör Analizi Sonuçlar**



**EK 6: Yıldırma Davranışına İlişkin Maddelerin Derecelere Göre Frekans Dağılımları**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>M1</b>	175	32	26	14	1	Kişinin kendisini göstermesine yönelik yıldırma davranışları
<b>M2</b>	133	72	35	9	0	
<b>M3</b>	193	29	21	5	1	
<b>M4</b>	204	21	15	8	1	
<b>M5</b>	216	16	11	2	3	
<b>M6</b>	125	56	39	17	12	
<b>M7</b>	152	54	29	13	2	
<b>M8</b>	170	47	21	7	3	
<b>M9</b>	139	50	38	13	6	İletişim kurmaya yönelik yıldırma davranışları
<b>M10</b>	152	42	31	16	7	
<b>M11</b>	191	31	18	6	1	
<b>M12</b>	180	34	17	10	6	
<b>M13</b>	206	22	17	2	2	Sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışları
<b>M14</b>	198	28	15	4	2	
<b>M15</b>	215	19	11	3	1	
<b>M16</b>	207	19	16	6	0	
<b>M17</b>	188	34	19	9	0	
<b>M18</b>	192	30	16	6	4	
<b>M19</b>	216	20	7	2	5	
<b>M20</b>	216	16	9	4	2	İtibara yönelik yıldırma davranışları
<b>M21</b>	196	27	19	4	4	
<b>M22</b>	225	14	6	1	4	
<b>M23</b>	225	15	6	2	2	
<b>M24</b>	236	9	4	0	1	
<b>M25</b>	224	15	8	1	2	
<b>M26</b>	226	13	7	2	2	
<b>M27</b>	228	10	11	1	0	
<b>M28</b>	219	17	9	2	1	
<b>M29</b>	188	32	14	8	5	
<b>M30</b>	195	31	12	8	3	
<b>M31</b>	234	9	2	3	2	
<b>M32</b>	201	26	11	5	6	
<b>M33</b>	225	14	9	1	1	
<b>M34</b>	226	14	8	1	1	
<b>M35</b>	230	10	5	3	1	
<b>M36</b>	214	19	12	3	1	
<b>M37</b>	217	18	10	4	1	
<b>M38</b>	219	17	8	4	2	
<b>M39</b>	225	15	5	3	2	
<b>M40</b>	224	16	7	2	1	
<b>M41</b>	227	13	5	2	1	Mesleki durumuna yönelik yıldırma davranışları
<b>M42</b>	214	21	10	5	0	
<b>M43</b>	218	14	9	5	3	
<b>M44</b>	190	35	15	5	4	
<b>M45</b>	195	35	13	2	5	
<b>M46</b>	197	37	10	3	3	
<b>M47</b>	230	14	4	2	0	
<b>M48</b>	233	10	5	2	0	
<b>M49</b>	234	10	6	0	0	
<b>M50</b>	238	7	3	0	2	
<b>M51</b>	239	5	4	0	1	

1: Hiçbir Zaman 2: Nadiren 3: Ara sıra 4: Çoğu Zaman 5: Her zaman

**EK 6:**  
**Yıldırma Davranışına İlişkin Maddelerin Derecelere Göre Yüzdeleri**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>M1</b>	0,70	0,13	0,10	0,06	0,00
<b>M2</b>	0,53	0,29	0,14	0,04	0,00
<b>M3</b>	0,77	0,12	0,08	0,02	0,00
<b>M4</b>	0,82	0,08	0,06	0,03	0,00
<b>M5</b>	0,86	0,06	0,04	0,01	0,01
<b>M6</b>	0,50	0,22	0,16	0,07	0,05
<b>M7</b>	0,61	0,22	0,12	0,05	0,01
<b>M8</b>	0,68	0,19	0,08	0,03	0,01
<b>M9</b>	0,56	0,20	0,15	0,05	0,02
<b>M10</b>	0,61	0,17	0,12	0,06	0,03
<b>M11</b>	0,76	0,12	0,07	0,02	0,00
<b>M12</b>	0,72	0,14	0,07	0,04	0,02
<b>M13</b>	0,82	0,09	0,07	0,01	0,01
<b>M14</b>	0,79	0,11	0,06	0,02	0,01
<b>M15</b>	0,86	0,08	0,04	0,01	0,00
<b>M16</b>	0,83	0,08	0,06	0,02	0,00
<b>M17</b>	0,75	0,14	0,08	0,04	0,00
<b>M18</b>	0,77	0,12	0,06	0,02	0,02
<b>M19</b>	0,86	0,08	0,03	0,01	0,02
<b>M20</b>	0,86	0,06	0,04	0,02	0,01
<b>M21</b>	0,78	0,11	0,08	0,02	0,02
<b>M22</b>	0,90	0,06	0,02	0,00	0,02
<b>M23</b>	0,90	0,06	0,02	0,01	0,01
<b>M24</b>	0,94	0,04	0,02	0,00	0,00
<b>M25</b>	0,90	0,06	0,03	0,00	0,01
<b>M26</b>	0,90	0,05	0,03	0,01	0,01
<b>M27</b>	0,91	0,04	0,04	0,00	0,00
<b>M28</b>	0,88	0,07	0,04	0,01	0,00
<b>M29</b>	0,75	0,13	0,06	0,03	0,02
<b>M30</b>	0,78	0,12	0,05	0,03	0,01
<b>M31</b>	0,94	0,04	0,01	0,01	0,01
<b>M32</b>	0,80	0,10	0,04	0,02	0,02
<b>M33</b>	0,90	0,06	0,04	0,00	0,00
<b>M34</b>	0,90	0,06	0,03	0,00	0,00
<b>M35</b>	0,92	0,04	0,02	0,01	0,00
<b>M36</b>	0,86	0,08	0,05	0,01	0,00
<b>M37</b>	0,87	0,07	0,04	0,02	0,00
<b>M38</b>	0,88	0,07	0,03	0,02	0,01
<b>M39</b>	0,90	0,06	0,02	0,01	0,01
<b>M40</b>	0,90	0,06	0,03	0,01	0,00
<b>M41</b>	0,91	0,05	0,02	0,01	0,00
<b>M42</b>	0,86	0,08	0,04	0,02	0,00
<b>M43</b>	0,87	0,06	0,04	0,02	0,01
<b>M44</b>	0,76	0,14	0,06	0,02	0,02
<b>M45</b>	0,78	0,14	0,05	0,01	0,02
<b>M46</b>	0,79	0,15	0,04	0,01	0,01
<b>M47</b>	0,92	0,06	0,02	0,01	0,00
<b>M48</b>	0,93	0,04	0,02	0,01	0,00
<b>M49</b>	0,94	0,04	0,02	0,00	0,00
<b>M50</b>	0,95	0,03	0,01	0,00	0,01
<b>M51</b>	0,96	0,02	0,02	0,00	0,00

## ÖZ GEÇMİŞ

10.12.1983 yılında Sivas'ta doğdu. İlk ve orta öğrenimini Kocaeli'nin Körfez ilçesinde, lise öğrenimini Ankara Çankaya Tınaztepe Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi'nde tamamladı. Daha sonra 2002-2006 yılları arasında Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği programından hem bölüm birincisi hem de fakülte birincisi olarak mezun oldu. Eylül 2006'da Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisans öğrenimine başladı. Hala Kırıkkale Üniversitesi'nde yüksek lisans öğrencisi olarak öğrenimine devam etmektedir. Aynı zamanda Ankara Özel Tevfik Fikret Okullarında sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

