

**KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN  
ALGILARINA GÖRE PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBİNG) VE ÖRGÜT  
İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**HAZIRLAYAN  
Ömer ERDOĞAN**

**DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Muammer ERGÜN**

**KASTAMONU-2012**

## TEZ ONAY SAYFASI

Ömer ERDOĞAN tarafından hazırlanan “**İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Algılarına Göre Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

**Danışman** : Yrd.Doç.Dr. Muammer ERGÜN

**Jüri Üyeleri** :

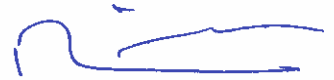
**Üye: Doç.Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ**  
*Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü*

İmza  


**Üye: Yrd.Doç.Dr. Muammer ERGÜN**  
*Kastamonu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü*



**Üye: Yrd.Doç.Dr. E.Nihal (AHİOĞLU) LINDBERG**  
*Kastamonu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü*





Doç.Dr. B.Ünal İBRET  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

### İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE PSİKOŞİDDET VE ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Ömer ERDOĞAN

Kastamonu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

**Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Muammer ERGÜN

İş dünyası günümüzde, hızlı sosyal ve kültürel dönüşümlerin yaşandığı değişim ve rekabet duygularının yoğun bir biçimde algılandığı, toplumsal ve örgütsel yaşamın, bireyi içinden çıkılması pek kolay olmayan bunalımlara sürüklediği bir görünüm taşımaktadır. Yaşanan bu hızlı değişim örgütlerde bireysel performansı öne çıkarmakta ve çalışanlar işlerini koruyabilmek için büyük çabalar harcamaktadır. Bu çabalar, örgüt içi çatışmaların artmasına neden olmaktadır. Bu çatışmaların bir kısmı örgütsel gelişimi desteklerken diğer yandan bir kısmı ise çalışanlar arasında yıkıcı davranışların ortaya çıkmasında tetikleyici rol oynamaktadır. İşyerinde görülen bu yıkıcı davranışlardan birisi de psikoşiddettir. Psikoşiddet terimi 1996 yılında Leymann tarafından; “bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir” şeklinde tanımlanmıştır. Özellikle rol çatışmasının, yöneticilere yönelik düşük memnuniyet düzeyinin, işle ilgili kararlara katılma düzeyinin ve örgüt iklimi algısının psikoşiddet ile ilişkili olduğu düşünülmüş ve bu kapsamda ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmen algılarına göre örgüt iklimi ve psikoşiddet arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ayrıca psikoşiddet ve örgüt iklimi

algısında çeşitli değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, okuldaki görev süresi, eğitim durumu, branş) farklılaşmasına bakılmıştır. Çalışma Kastamonu İli Merkez İlçede bulunan 15 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 309 öğretmenle yürütülmüştür. Verileri toplamak amacı ile; kişisel bilgi formu, örgüt iklimi ölçeği ve psikoşiddet ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS (11) paket programı ile çözümlenmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir: cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumu açısından psikoşiddet algısında gruplar arasında istatistiksel farklılık bulunurken, yaşın, kıdem, bulunulan okuldaki çalışma süresinin ve branşın psikoşiddet algısında gruplar arasında bir farklılaşmaya neden olmadığı, örgüt iklimi alt boyutlarından ise, bazı değişkenlerin gruplar arasında farklılaşmaya neden olduğu bulunurken, örgüt iklimi alt boyutları ile psikoşiddet alt boyutları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

**Kastamonu-2012, sayfa:Xii+205**

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Psikolojik şiddet, işyerinde şiddet, Örgüt iklimi

**ABSTRACT**

Master Thesis

**STUDYING THE CORRELATION BETWEEN PSYCHOLOGICAL MOBBIING  
AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ACCORDING TO THE PERCEPTIONS  
OF THE TEACHERS WORKING IN PRIMARY SCHOOLS**

Ömer ERDOĞAN

Kastamonu University

Instute of Social Sciences

Deportment of Educational Sciences

Nowadays, world of business sustains an outlook that variation and competition feelings in which fast social and cultural transformations taking place can be intensely perceived and also social and organizational life drives an individual to depressions which are very difficult to recover. The quick change which is taking place puts forward individual performance in organizations and employees show great effort to cover their occupations. These efforts cause increases in intra-organizational conflicts. Some of these conflicts support organizational progress but some of them play a triggering part in appearing destructive behaviors among employees. One of these destructive behaviors which take place in workplace is mobbing. The mobbing term is defined by Leymann in 1996 as one or more than one person's hostile and unethical communication usually to one person systematically (at least once a week) and in long term (at least six months) and the person who exposes this hostile behaviors feel vulnerable and helpless because of this ongoing communication. It is thought that especially role conflict, low satisfaction level directed to administrators, the level of joining to the decisions about work and perception of organizational climate are related with mobbing and within this context, relation between organizational climate and mobbing is studied according to the perceptions of the teachers working in primary schools. Besides, differentiation of some variables (gender, age, marital status, seniority, working years at the school, educational status, branch) in mobbing and organizational climate perception are checked. This

study is conducted with 309 teachers that work in 15 primary schools in Kastamonu city. To collect data, personal information form, organizational climate scale and mobbing scale is used. SPSS (11) software is employed to analyze the data and these results are found. In terms of gender, marital status and educational status statistical differentiation is found among groups in mobbing perception but age, seniority, working year at the school and branch do not cause any differentiation. In the sub-dimensions of organizational climate, it is found that some variables cause differentiation and there is a statistically significant correlation between sub-dimensions of organizational climate and sub-dimensions of mobbing.

**Kastamonu-2012, Page: Xii+205**

**Keywords:** Mobbing, Psychological violence, Workplace violence, Organizational climate

---

## ÖNSÖZ

Sanayi devrimiyle başlayan yeni üretim tarzında, örgütlere ilişkin alışılmış bakış açısı, onların ya rasyonel ya da normatif yapılar olduklarıydı. Oysa yaşanan süreç göstermişti ki örgütsel ortam, içinde bulundurduğu insan unsuru nedeniyle saf bir rasyonaliteye imkan tanımamaktadır. Bu nedenle Ashforth ve Humphrey, rasyonalite ve duygusallığı birbiri içine nüfuz etmiş ve birbirini tamamlayan iki kavram olarak görmenin daha doğru olduğunu ileri sürmüştür (Ashforth, Humphrey; 1995). Bu nedenle örgütsel verimliliği artırma noktasında insan faktörü öne çıkarılmış fakat insanın önemi vurgulanmasına rağmen yaşanan yoğun rekabet ortamı, teknolojideki sürekli değişimler ve çalışanların örgütlerdeki varlıklarını sürdürmeleri için bireysel performansın öne çıkarılması örgüt havasını negatif etkileyen unsurlara dönüşmüştür. Oysa çalışanların örgüt içerisinde etkin ve verimli olarak çalışmalarını büyük ölçüde iş tatminine ve motivasyona sahip olmalarına bağlıdır. Çalışanların iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgüte ilişkin algılarını etkileyen temel unsurlardan birisi de son yıllarda araştırmalara konu olan iş yerinde yaşanan şiddet davranışlarıdır. Bu şiddet davranışlarının içinde, psikolojik tacizden başlayıp da fiziksel saldırıya kadar devam eden geniş bir yelpaze söz konusudur. Örgütlerde her geçen gün yaygınlaşan ve verimliliği etkileyen şiddet davranışlarından birisi olan, psikoşiddetin, çalışanlar üzerinde fiziksel ve psikolojik sağlık problemlerine hatta intiharlara neden olacak kadar olumsuz sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Psikoşiddet, her sektörde ve düzeyde görülebilen ve kültürle ilişkili bir olgudur. Bu yüzden meydana geliş şekli ve önlenmesine yönelik hassasiyet ülkeden ülkeye değişmektedir.

Yüksek performans her örgütsel yapının temel hedefi olmakla birlikte, toplumların geleceğini inşa eden ve temel hammaddesi insan olan eğitim örgütlerindeki yüksek performans beklentisi daha da önemlidir. Eğitim örgütlerinde istenen verimin alınması ve eğitimcilerin huzurlu çalışabilmelerinin sağlanması adına bir takım düzenlemelerin yapılması önem arz etmektedir. Buna karşılık eğitim alanında yaşanan yapısal dönüşümler, özellikle 2000'li yılların başından itibaren MEB'nin uygulamaya getirdiği TKY (Toplam Kalite Yönetimi) işbirliğine dayalı bir yapı öngörmesine rağmen, eğitim örgütlerinde çalışanları yoğun rekabet algısına sürüklemiştir. Ayrıca eğitim çalışanları

arasında son yıllarda ortaya çıkan ve daha çok hissedilen statü farklılıkları da çalışanların bir birlerine yönelik davranış örüntülerini değiştirmiş ve yıkıcı davranışları arttırmıştır. Bunlara ilave olarak, yapılan yapısal değişimlerle, eğitim örgütlerinin yöneticileri tarafından birer özel şirket olarak algılanması ve okulların yaşanan ekonomik sıkıntılarını ortadan kaldırmak amacıyla çevresel unsurlarla daha çok ekonomik etkileşime geçilmesi, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimin azalmasına neden olmaktadır. Bütün bu nedenlerden dolayı okul örgütlerinde öğretmenlerin iklimi negatif algıladıkları ve bu algının da yaşanan psikolojik şiddetle bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Eğitimcilerin yaşamış oldukları psikolojik şiddet, onlarda stres ve tükenmişlik düzeyini arttırmakta ve verimliliklerini negatif yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin yaşadığı stres, tükenmişlik duyguları öğrencilerle bir takım iletişim problemleri yaşamalarına, öğrencilerin okula ve derslere ilişkin olumsuz duygular geliştirmelerine, motivasyon ve başarılarında azalmaya da neden olabilmektedir. Bu bağlamda ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerle yapılan bu araştırma ile, öğretmenlerin okul iklimini nasıl algıladıkları ve psikolojik şiddet sıklığını tesbit etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda psikolojik şiddete maruz kalanların çeşitli değişkenlerden etkilenip etkilenmediklerini ortaya koymak ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda alana katkıda bulunarak yöneticileri destekleyici sonuçlar elde etmek hedeflenmektedir.

Bütün örgütsel yapılarda verimliliği azaltan ve bireysel mutluluğu engelleyen psikoşiddet olgusunu incelemem için bana fırsat veren ve tez çalışmam süresince bana olan inancını asla kaybetmeyen, engin bilgilerini ve manevi desteğini esirgemeyen sevgili hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Muammer Ergün'e; pozitif düşünceleri ve destekleriyle hayatımı güzelleştiren ve kolaylaştıran sevgili eşim Canan'a; varlığıyla yaşamıma anlam ve değer katan biricik kızım Bengisu'ya ve sıcaklıklarıyla yalnızca tez döneminde değil hayat boyu hep yanımda olan aileme sonsuz teşekkür ederim.

**ŞUBAT 2012**  
**KASTAMONU**

**Ömer ERDOĞAN**



## İÇİNDEKİLER

	<i>Sayfa</i>
<b>ÖZET</b>	i
<b>ABSTRACT</b>	iii
<b>ÖNSÖZ</b>	v
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b>	x
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	xi
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	xii
<b>GİRİŞ</b>	1
<b>I. BÖLÜM</b>	
1.1. Araştırmanın Problemi	4
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın önemi	5
1.4. Araştırmanın Hipotezleri	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
1.6. Araştırmanın Yöntemi	8
<b>II. BÖLÜM</b>	
<b>2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE</b>	9
2.1. Psikoşiddete İlişkin Kuramsal Çerçeve	9
2.1.1. Psikoşiddete İlişkin Terminoloji	9
2.1.2. Psikoşiddetin Tarihçesi	17
2.1.3. Psikoşiddet Kavramı	22
2.1.4. Psikoşiddetin Oluşma Nedenleri	24
2.1.5. Psikoşiddet ile Çatışma Arasındaki İlişki	29
2.1.6. Psikoşiddetin Görülme Sıklığı	36
2.1.7. Psikoşiddet Süreci	44
2.1.8. Psikoşiddet Sürecinde Rol Alanlar ve Özellikleri	47
2.1.8.1. Psikoşiddet Mağdurlarının Bireysel ve kişilik Özellikleri	49
2.1.8.2. Psikoşiddet Uygulayıcılarının (Faillerin) Bireysel ve Kişilik Özellikleri	54
2.1.8.3. Psikoşiddet İzleyicilerinin Özellikleri	58
2.1.8.4. Örgütün Özellikleri	59

2.1.9. Psikoşiddetin Sonuçları	61
2.1.9.1. Psikoşiddetin Bireysel Sonuçları	62
2.1.9.2. Psikoşiddetin Aile Açısından Sonuçları	65
2.1.9.3. Psikoşiddetin Örgütsel Sonuçları	66
2.1.9.4. Psikoşiddetin Toplumsal Sonuçları	70
2.2. Örgüt İklimine İlişkin Kuramsal Çerçeve	71
2.2.1. Örgüt İklimi Kavramının Gelişimi ve Tanımı	71
2.2.2. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Ayırımı	76
2.2.3. Örgüt İkliminin Belirleyicileri	85
2.2.3.1. Örgüt Yapısı	85
2.2.3.2. Sosyal Etkileşim	87
2.2.4. Örgüt İklimi Boyutları	89
2.2.5. Örgüt İklimi Tipleri	94
2.2.5.1. Açık İklim (Open Climate)	95
2.2.5.2. Bağımsız İklim (Autonomous Climate)	95
2.2.5.3. Kontrollü İklim (Controlled Climate)	96
2.2.5.4. Samimi İklim (Familiar Climate)	96
2.2.5.5. Babacan İklim (Paternal Climate)	97
2.2.5.6. Kapalı İklim (Closed Climate)	97
2.2.6. Örgüt İklimi ve Güvenli İklim	98
2.3. Psikoşiddet ve Örgüt İklimi Araştırmaları ve Sonuçları	100
<b>III. BÖLÜM</b>	
<b>3. YÖNTEM</b>	106
3.1. Araştırma Modeli	106
3.2. Örneklem	106
3.3. Veri Toplama Araçları	107
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	107
3.3.2. Örgütsel İklimi Betimleme Ölçeği (OCDQ)	108
3.3.3. Psikoşiddet Ölçeği	111
<b>IV. BÖLÜM</b>	
<b>4. BULGULAR</b>	112
4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bulgular	113

4.2.Demografik Değişkenler ve Psikoşiddet Sıklığı	115
4.3. Demografik Değişkenler ve Psikoşiddet Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	119
4.4.Demografik Değişkenler ve Örgüt İklimi Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	127
4.5.Psikoşiddet Alt Boyutları İle Örgüt İklimi Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	139
<b>V. BÖLÜM</b>	
<b>5. TARTIŞMA VE SONUÇ</b>	145
5.1. Öneriler	173
<b>KAYNAKÇA</b>	175
<b>EKLER:</b>	197
<b>Ek 1:</b> İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Belgesi	198
<b>Ek 2:</b> Kişisel Bilgi Formu	199
<b>Ek 3:</b> Örgüt İklimi Ölçeği	200
<b>Ek 4:</b> Psikoşiddet Ölçeği	203
<b>Ek 5:</b> Özgeçmiş	206

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>Ark.</b>	: Arkadaşları
<b>Ed.</b>	: Editör
<b>EU-OSHA</b>	: Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı
<b>EWCS</b>	: Avrupa çalışma Koşulları Anketi
<b>ILO</b>	: Uluslar arası Çalışma Örgütü
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>SSPS</b>	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>UMIST</b>	: Manchester Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Enstitüsü
<b>WHO</b>	: Dünya Sağlık Örgütü

### Ülke Kısaltmaları

<b>FIN</b>	:Finlandiya	<b>NL</b>	:Hollanda
<b>UK</b>	:İngiltere	<b>SE</b>	:İsveç
<b>BE</b>	:Belçika	<b>F</b>	:Fransa
<b>IRL</b>	:İrlanda	<b>DK</b>	:Danimarka
<b>D</b>	:Almanya	<b>L</b>	:Lüksemburg
<b>A</b>	:Avusturya	<b>E</b>	:İspanya
<b>EL</b>	:Yunanistan	<b>I</b>	:İtalya
<b>P</b>	:Portekiz		

## TABLOLAR LİSTESİ

	<i>Sayfa</i>
<b>Tablo 1.1.</b> Üst Düzey Şiddet Olguları İçin Terminoloji ve İşyerinde Şiddetin Sıralaması Tablosu.	12
<b>Tablo 1.2.</b> Orta ve Alt Düzey Şiddet Olguları İçin Terminoloji ve İşyerinde Şiddetin Sıralaması Tablosu.	13
<b>Tablo 2.</b> Türkiye’de Örgüt İklimi ve Psikoşiddet Alan Yazın Bilgileri Tablosu	102
<b>Tablo 3.</b> Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulları ve Öğretmen Sayıları Tablosu	107
<b>Tablo 4.</b> Örgütsel İklim Betimleme Ölçeği Boyutları Tablosu	109
<b>Tablo 5.</b> Frekans Dağılımı Tablosu	113
<b>Tablo 6.</b> Demografik Değişkenler ve Psikoşiddet Görülme Sıklığı Tablosu	116
<b>Tablo 7.</b> Kendini Gösterme ve İletişimi Etkileme Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu	120
<b>Tablo 8.</b> Sosyal İlişkileri Etkileme Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu	121
<b>Tablo 9.</b> Kişinin İtibarını Etkileme Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu	123
<b>Tablo 10.</b> Kişinin Yaşam Kalitesini ve İş Doyumunu Etkileme Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu	124
<b>Tablo 11.</b> Çözülme Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu	126
<b>Tablo 12.</b> Engellenme Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu	128
<b>Tablo 13.</b> Moral Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu	129
<b>Tablo 14.</b> Samimiyet Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu	131
<b>Tablo 15.1 .</b> Uzak Durma Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu	132
<b>Tablo 15.2 .</b> Uzak Durma Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu	133
<b>Tablo 16. 1.</b> Yakından Kontrol Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu	134
<b>Tablo 16. 2.</b> Yakından Kontrol Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu	135
<b>Tablo 17.</b> İşe Dönüklük Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki	136
<b>Tablo 18.</b> Psikoşiddet Boyutları ve Örgüt iklimi Boyutları Arasındaki ilişki	138
<b>Tablo 19.</b> Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Psikoşiddet Alt Boyutlarını Açıklama Düzeyi	139

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<i>Sayfa</i>
<b>Şekil 1.</b> 2000-2005 Yıllarında AB Ülkelerinde Psikoşiddet Görülme Sıklığı	36
<b>Şekil 2.</b> AB Ülkelerinde Sektörlere Göre Psikoşiddet Görülme Sıklığı	42
<b>Şekil 3.</b> 2005 Yılı AB Ülkelerinde Yaş ve Cinsiyete Göre Psikoşiddet Görülme Oranları	43
<b>Şekil 4.</b> Psikoşiddet Sürecinde Bulunan Kişiler	48
<b>Şekil 5.</b> AB Ülkelerinde Kadın ve Erkeklerin Psikoşiddet Görme Düzeyleri	49
<b>Şekil 6.</b> AB Ülkelerinde Psikoşiddetle İlgili Sağlık Sorunlarının Görülme Oranı	64
<b>Şekil 7.</b> AB Ülkelerinde Psikoşiddet Mağduru Olanların İşe Devamsızlık Oranları	68

## GİRİŞ

İşyerindeki sosyal etkileşim birçok yönden hem çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler açısından hem de çalışanlar ile yöneticilerin ilişkileri açısından büyük öneme sahiptir. Kişiler arası ilişkilerin iyi olması iş memnuniyeti ve verimlilik ile bağlantılıdır. Yöneticilerle ya da iş arkadaşlarıyla olan iyi ilişkiler, çalışanın sosyal destek kaynaklarını oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Öte yandan çalışanlar arasındaki ilişkiler iş stresinin önemli bir kaynağı haline de dönüşebilir (Cooper, Marshall, 1976; House, 1981). İşyerinde şiddet, iş yerinde aşırı olumsuz etkileşim şekillerinden birisidir.

İşyerinde şiddet, bugün için örgütlerin ve yöneticilerinin karşılaştıkları en önemli sorunlardan birisidir ve her türlü örgütsel yapıda endişe verici boyutlara ulaşmış durumdadır. Geniş kapsamlı olan bu olgu karmaşık bir sorundur ve kaçınılmaz bir şekilde daha geniş toplumsal sorunları tetiklemektedir. Bu olgu fiziksel şiddetin yanı sıra “psikoşiddet” (mobbing), “zorbalık” (bullying), “psikolojik terör” (psychological terror), “bir kişiye karşı grup oluşturmak” (ganging up on someone) ve cinsel tacizi de kapsayacak şekilde geniş bir yelpazede kendini göstermektedir. Özellikle psikoşiddet uygulamalarında, kurban; sistematik bir şekilde etiketlenme sürecine ve kişisel haklarının kısıtlanmasına maruz kalmaktadır.

Örgütlerde oluşan şiddetin bedelini sadece şiddet kurbanları ödememekte aynı zamanda onunla birlikte bütün örgütsel süreçlerde bu olgudan etkilenmekte ve bedel ödemektedir. Şiddet olaylarının önlenememesi ve tehditlerin devamı, mağdurda bedeli ölçülemez psikolojik sıkıntılar yaratırken, normal çalışma ortamını da bozmaktadır. Dolayısıyla işverenlerin, örgüt için maliyeti yüksek olan bu durumu ortadan kaldırmaya yönelik duyarlı olması ve önleyici tedbirler alması gereklidir (Leymann,1996). Her örgütün ve yöneticinin işyerinde şiddet olasılığıyla ilişkili baş etmeye hazır olma sorumluluğu vardır ve özellikle yönetimin bu konudaki sorumluluğunun kapsamı oldukça geniştir.

İşyerinde ortaya çıkan şiddet türlerinden birisi olan psikoşiddet tipik olarak “bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun

dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Leymann, 1996;167). Çalışma ortamında, çalışanlar arasında veya çalışanlar ile yöneticiler arasında ortaya çıkan psikoşiddet sürecinde, çalışma ortamının, liderliğin ve işle ilgili risk faktörlerinin tespitinin önemi İskandinav araştırmacılar tarafından özellikle vurgulanmıştır (Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back, 1994; Einarsen, Raknes, Matthiesen, 1994; Leymann, 1992). 1994 yılında Einarsen ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmada özellikle rol çatışmasının, yöneticilere yönelik düşük memnuniyet düzeyinin, iş kontrolünün ve örgüt iklimi algısının psikoşiddet ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca aynı araştırmanın önemli sonuçlarından bir diğeri de psikoşiddet sürecinde rol alan; mağdur, fail ve izleyicilerin tamamının psikoşiddete ilişkin memnuniyetsizlik ifade etmiş olmalarıdır.

Psikoşiddete ilişkin çok sayıda münferit vakayı inceleyen Leymann (1993) psikoşiddet sürecinin bir çatışma ile başladığını ortaya koymuştur. Leymann’a göre bu süreç şu şekilde ilerlemektedir: iş organizasyonu ile ilgili şiddetli stres faktörleri (ve liderlik)→ düş kırıklığı→duyguların dışa vurulması→psikolojik terör. Bu döngünün bütün örgütsel yapılarda benzer şekillerde ilerlediğini ifade eden Leymann, psikolojik taciz veya psikoşiddetin ortaya çıkmasının, çalışılan sektörle de ilişkili olduğunu ve yönetim kademesinde çalışanların yanı sıra hizmet sektörü çalışanlarının, eğitim ve üretim sektörü çalışanlarından daha fazla psikoşiddete maruz kaldıklarını belirtmiştir (Leymann,1993). Thylefors (1987) ise psikoşiddeti bir tür günah keçisi ilanını olarak açıklamış ve bu sürecin örgütün, grubun ve kurbanın interaktif rol oynadığı karmaşık bir süreç olduğunu belirtmiştir.

Örgütlerde ortaya çıkan psikoşiddetin birçok olası nedeni vardır; psikoşiddet kişisel bir sorun sonucunda ortaya çıkabileceği gibi, başkaları adına intikam alma veya yönetim tarafından bir çalışana sosyal yaptırım uygulama isteğinden de doğmuş olabilir. Hoel ve Salin (2003) yapmış oldukları çalışmalar sonucunda psikoşiddetin nedenlerine ilişkin üç ana eksen belirlemiştir: Bunlardan birincisi psikoşiddet mağduru ve failin



kişilik özellikleri, ikincisi örgüt içi iletişim ve sosyal etkileşim biçimi ve üçüncü olarak da örgüt yapısı ve çevresel nedenlerdir (Hoel, Salin, 2003:210). Aynı çalışmada Hoel ve Salin örgütsel nedenleri açıklarken; bilgi teknolojilerindeki değişikliklerin devreye sokulması sonucunda oluşan iş değişikliklerinin veya örgüt birleşmelerinin, örgütsel koşullara bağlı yüksek performans beklentilerinin, rol belirsizliklerinin veya rol çatışmalarının yanısıra şiddet uygulamalarının, örgüt kültürünün bir parçası olarak kabul edilmesinin ve yönetim tarzının (özellikle de otoriter yönetim tarzının) da örgüt içindeki psikoşiddet uygulamalarını arttırdığını belirlemiştir. Alana ilişkin yapılan araştırma sonuçları şu ortak noktalara işaret etmektedir: Psikoşiddet mağdurları diğer arkadaşlarına göre, çalışma saatleri ve yapmış oldukları iş üzerindeki kontrollerini daha düşük algılamakta aynı zamanda bu grup, işe yönelik rol belirsizliği ve performans düşüşü yaşamaktadırlar (Zapf, Knorz, Kulla,1996; Vartia,1996; Einarsen, Raknes, Matthiesen, 1994; Agervold ve Mikkelsen,2004). Yine yapılan araştırma sonuçlarına göre psikoşiddet mağdurlarının diğer arkadaşlarına göre örgüt iklimi ve yönetim algılarının olumsuz olduğu ve ayrıca mağdurların örgütlerinin yönetim tarzını daha otoriter algıladıkları (Einarsen, Raknes, Matthiesen,1994; Quine,2001; Vartia,2001; Hoel ve Cooper,2000; Agervold ve Mikkelsen,2004; Hauge, Skogstad ve Einarsen,2007) bulunmuştur.

Bu kapsamda araştırmanın iki temel amacı vardır, birincisi; örgüt çalışanlarının ve örgütlerin dengesinin bozulma nedenlerinden birisi olan psikoşiddetin örgüt iklimiyle olan ilişkisinin ortaya konulması, ikincisi ise çeşitli değişkenlerin (yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, bulunulan okuldaki çalışma süresi, eğitim durumu ve branş) psikoşiddet ve örgüt iklimi algısında farklılaşmaya neden olup olmadığının eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler için değerlendirilmesidir.

## I. BÖLÜM

### 1.1. Araştırmanın Problemi

Tezde incelenen araştırma problemi, ilköğretim kurumlarında psikoşiddet varlığı, psikoşiddet uygulamasının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği, öğretmen algılarına göre ilköğretim okullarında hakim olan örgüt iklimi, psikoşiddet ile örgüt iklimi arasında bir ilişki olup olmadığı, ilköğretim okullarında psikoşiddet davranışı ve bunun örgüt iklimi üzerindeki etkisidir.

### 1.2. Araştırmanın Amacı

Örgüt ve örgütsel yaşam insanlar için vazgeçilmezdir. Biyolojik, psikolojik, fizyolojik bir takım sınırlılıklara sahip olan insanın, bu sınırlılıkların üstesinden gelebilmesi ancak başkalarıyla işbirliği yapmasına bağlıdır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön vermek yönetimin görevidir. Amaca ulaşmadaki başarı düzeyi, örgütün etkililik derecesini gösterir (Şekerci,2006). Örgütler bu amaçları gerçekleştirirken çalışanlar arasında görülen yıkıcı davranışlar örgütsel hedeflerden sapmalara neden olur. Yapılan çalışmalar, özellikle hizmet sektörü ve insan odaklı çalışan örgütlerde artan rekabetle beraber, yıkıcı davranışların görülme sıklığının da arttığını göstermiştir. Avrupa'da yapılan çalışmalarda özellikle eğitim hizmetlerinde, kamu yönetiminde ve sağlık hizmetlerinde diğer sektörlerle göre daha çok psikoşiddetin olduğu ortaya çıkmış ve bunun nedeni olarak da kalitenin ve üretim çıktısının diğer sektörlerle göre daha belirsiz olması ve yöneticilerin çalışanlar üzerinde daha fazla yaptırım gücüne sahip olmaları gösterilmiştir (Demirel, 2009).

Ayrıca yapılan çalışmalarda örgüt ikliminin psikoşiddetin oluşmasındaki nedenler arasında olduğu saptanmıştır (Hoel ve Salin,2003). Modern örgüt ve yönetim yaklaşımları etkili ve kaliteli örgütün gerçekleştirilmesinde insan ilişkilerinin önemini ortaya koymuş ve günümüzde örgütsel etkililiğin olumlu bir iklimle sağlanacağı anlaşılmıştır. Örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının gerçekleşme derecesi arasındaki yüksek düzeydeki uyum, beklenen düzeyde olumlu iklimi sağlamaktadır. Etkili

yöneticilik ve liderlik tarzlarının örgüt içinde çalışanların motivasyonunu, iş doyumunu artıracığı, örgütsel amaçlara yönelik performanslarının yükseleceğine ve bunlara bağlı olarak da örgüt içindeki yıkıcı davranışların azalacağını gösteren yurt içi ve yurt dışında bilimsel çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Zapf, Knorz ve Kulla,1996; Vartia,1996; Einarsen, Raknes ve Matthiesen,1994; Agervold ve Mikkelsen ,2004).

Bu konuda eğitim örgütlerinde yapılacak çalışmalardan elde edilecek veriler sonucunda etkili yöneticilik davranışlarının geliştirilmesi, örgüt üyelerinin performansının ve doyum derecelerinin artması, örgütün kendini sürekli yenileyen, geliştiren dinamik bir yapı kazanmış hale gelmesi sağlanacaktır. Buradan hareketle, Kastamonu ilinde kamu alanında hizmet veren ilköğretim okullarında psikoşiddet uygulamalarının varlığı araştırılmış ve psikoşiddetin boyutları ile örgüt iklimi boyutları arasındaki ilişkinin düzeyi ve yönünün ne olduğunun belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın bir diğer amacı ise öğretmenlerin psikoşiddet algılarının ve örgüt iklimi algılarının çeşitli değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki deneyim, çalışılan okuldaki çalışma süresi ve branş) farklılaşp farklılaşmadığına bakılmasıdır. Bu kapsamda bir diğer amaç ise ülkemizdeki ilgili alan yazın veri kaynağı olabilmektir.

### **1.3. Araştırmanın önemi**

Eğitim sisteminin gelecek yüzyılın ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için okulların bilginin üretildiği, genelleştirildiği, korunduğu, aktarıldığı ve insanların beklentilerine cevap verebilecek yapılarda kuruluşlar olmaları gerekmektedir. Bu ise ancak eğitim örgütlerinin her kademedeki yıkıcı davranışların önüne geçerek ve olumlu bir iklime sahip olarak mümkün olacaktır. Örgütlerde, iş yaşamını zorlaştıran yeni bir kavram olan psikoşiddetin araştırılması, psikoşiddet uygulamaları hakkında gerçekçi bir değerlendirme yapılmaya çalışılması, önlenmesi için önerilerde bulunulması ve örgüt iklimi ile ilişkisinin araştırılarak aralarındaki ilişkinin yönünün ortaya çıkarılmaya çalışılması alan yazına katkı açısından önemlidir. Bu çalışmada psikoşiddetin, örgütsel etkililiğin ve verimliliğin azalmasına ve çalışanlar üzerindeki zararlı etkilerine dikkat çekilmesi ve örgütler tarafından dikkate alınması gerektiğini amaçlaması yönünden

önemlidir. Psikoşiddet davranışlarının sıklığının, tarzlarının ve çalışanlar tarafından algılanmasının, demografik değişkenlerin ve örgüt ikliminin psikoşiddet üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması diğer ülkelerdeki çalışmalarla karşılaştırma imkanı sağlaması açısından da önemlidir.

#### **1.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir;

#### **HA: Çalışmaya katılan öğretmenlerin psikoşiddetin alt boyutlarına ilişkin görüşleri;**

**H<sub>A1</sub>:** Cinsiyetlerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>A2</sub>:** Yaşlarına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>A3</sub>:** Medeni durumlarına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>A4</sub>:** Mesleki kıdemlerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>A5</sub>:** Okullarındaki çalışma sürelerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>A6</sub>:** Öğrenim durumlarına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>A7</sub>:** Branşlarına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### **HB: Çalışmaya katılan öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin görüşleri;**

**H<sub>B1</sub>:** Cinsiyetlerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>B2</sub>:** Yaşlarına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>B3</sub>:** Medeni durumlarına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>B4</sub>:** Mesleki kıdemlerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>B5</sub>:** Okullarındaki çalışma sürelerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>B6</sub>:** Öğrenim durumlarına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>B7</sub>:** Branşlarına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>B8</sub>:** Mağdur olup olmamalarına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**HC:** Çalışmaya katılan öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutları algılarıyla;

**H<sub>C1</sub>:** Psikoşiddet alt boyutlarından kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme boyutu arasında istatistiki olarak bir ilişki vardır.

**H<sub>C2</sub>:** Psikoşiddet alt boyutlarından sosyal ilişkileri etkileme boyutu arasında istatistiki olarak bir ilişki vardır.

**H<sub>C3</sub>:** Psikoşiddet alt boyutlarından itibarı etkileme boyutu arasında istatistiki olarak bir ilişki vardır.

**H<sub>C4</sub>:** Psikoşiddet alt boyutlarından kişinin yaşam kalitesini ve iş doyumunu etkileme boyutu arasında istatistiki olarak bir ilişki vardır.

**HD:** Çalışmaya katılan öğretmenlerin örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin algıları psikoşiddet alt boyutları hakkında öngörü yapılmasını sağlar.

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma Kastamonu İli Merkez İlçe sınırları içinde kalan kamu ilköğretim okullarında, en az 6 aydan bu yana görev yapmakta olan öğretmenler ile sınırlıdır. Diğer kademe okulları ve özel ilköğretim okulları, okullarda görev yapmakta olan yöneticiler ve diğer çalışanlar, araştırma kapsamının dışında tutulmuştur. Araştırma ayrıca 2011-2012 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.

Bu araştırmada, öğretmenlerin psikoşiddet algıları, Psikoşiddet Ölçeğinin “Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunu Etkileme”, “Sosyal ilişkileri Etkileme”, “İtibarı Etkileme” ve “Kişinin Yaşam Kalitesini ve İş Doyumunu Etkileme” boyutları ile sınırlıdır.

Araştırmada okul iklimi, Örgütsel İklimi Betimleme Ölçeğinin öğretmen grubu davranışları kapsamında yer alan “Çözülme”, “Engelleme”, “Moral” ve “Samimiyet” boyutları ile yönetici davranışları kapsamında yer alan “Yüksekten Bakma”, “Yakından Kontrol”, “İşe Dönüklük” ve “Anlayış Gösterme” boyutları ile sınırlıdır.

### **1.6. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırma ilköğretim okullarında psikoşiddet davranışını ve psikoşiddetin örgüt iklimi ile ilişki düzeyini belirlemeyi ve bu ilişkinin çeşitli değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeyi amaçlayan ilişkiyel tarama modelinde bir çalışmadır.

Tarama modellerinde, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar,2006:77). Betimsel yöntemi kullanan araştırmalar; olayların, objelerin, varlıkların, kurumların gurupların ve çeşitli alanların “ne” olduğunu inceleyen, değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyen araştırmalardır (Wiersma,1995; McMillan ve Schumacher,2001). Araştırmada veriler envanterler aracılığıyla toplanmış ve elde edilen bulgular yorumlanarak öneriler geliştirilmiştir. Araştırmada psikoşiddeti tespit etmek amacı ile Cemaloğlu ve Ertürk’ün (2007) geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır, örgüt iklimini tespit etmek amacıyla ise Halpin ve Croft (1963) tarafından geliştirilen Örgütsel İklimi Betimleme Ölçeği (Organizational Climate Description Questionnaire, OCDQ) kullanılmıştır.

## II. BÖLÜM

### 1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. PSİKOŞİDDETE İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

##### 2.1.1. Psikoşiddete İlişkin Terminoloji

Nörobiolog Jan Volavka (2002;165-169) yazmış olduğu “Şiddetin Nörobiyolojisi” (Neurobiology of Violence) adlı kitapta, şiddet içeren davranışları; “bir başka kişiye karşı, kasıtlı, fiziksel olarak saldırgan davranışlar olarak tanımlamaktadır”. Dünya Sağlık Örgütü’ne göre ise şiddet; "kişinin kendisine, bir başkasına, bir grup ya da bir topluma karşı yaralama, ölüm, psikolojik zarar, gelişme geriliği ya da yoksunlukla sonuçlanan ya da sonuçlanma olasılığı yüksek olan, kasıtlı, fiziksel güç ya da yetki kullanımına yönelik tehdit ya da kullanımı"dır. Bu genel anlayışla şiddet, güç ve baskı uygulayarak insanın bedensel ya da ruhsal olarak zarar görmesine neden olan hareketlerin tümü biçiminde tanımlanmaktadır (Aksüt, Kaya ve Kuzu, 2006). Sözlük anlamıyla ise şiddet; karşı tutumda, görüşte olanlara kaba kuvvet kullanma, sert davranma, sertlik olarak tanımlanmaktadır. Şiddet olayları ise insanları sindirmek, korkutmak için yaratılan olay ya da girişimler olarak belirtilmiştir (Ünsal, 1996:29).

Yapısal şiddet terimi ise ilk olarak 1960'larda Galtung (1969) tarafından kullanılmıştır. Bu terim sistematik uygulamalara dayanan bir şiddet şekli olup belirli bir sosyal yapı veya toplumsal kurumun insanların kendi ihtiyaçlarını karşılama noktasında zarar verici eylemler sergilemesi anlamını taşır. Kurumsallaşmış seçkincilik, yabancı düşmanlığı, sınıfçılık, ırkçılık, cinsiyetçilik, milliyetçilik, heteroseksist ve yaş ayrımcılığı yapısal şiddetin bazı örnekleridir. Yapısal şiddet ve doğrudan şiddet birbirine son derece bağlıdır. Yapısal şiddet çoğu kez kaçınılmaz olarak aile içi şiddette dahil olmak üzere, ırka dayalı şiddet, nefret suçları, terörizm, soykırım ve savaş gibi çatışma ve şiddet türlerini üretir.

İşyerinde şiddet, birçok şekilde kendisini gösterebilir. İşyerinde şiddet terimi, genel bir terimdir ve kapsamındaki olumsuz davranış çeşitliliği çok geniştir. Bu farklılık işyerinde şiddetin tüm formlarıyla ilgili bileşik ve entegre bir yaklaşımı benimsemeyi güçleştirir. Bu alanda ortak bir anlayışa ulaşma yolunda ilk çaba Mayıs 1994'te Avrupa Komisyonu tarafından Dublin'de düzenlenen Uzmanlar Toplantısı'nda ortaya konulmuş ve işyerinde şiddete yönelik şu şekilde bir tanımlamaya gidilmiştir: “İşleriyle ilgili durumlarda çalışanların güvenliğine, refahına ve sağlığına yönelik açık veya örtülü bir meydan okuma içeren tehdit, her türlü istismar veya saldırı içerikli davranışlardır.” Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO-International Labour Organization) 2003 yılında işyerinde şiddete yönelik yapmış olduğu tanımlama ise şu şekildedir: “Bir kişinin işini yaparken ya da yaptığı işin bir sonucu olarak saldırıya uğradığı, tehdit edildiği, zarar gördüğü ya da yaralandığı ve mantıklı bir davranıştan ayrılan herhangi bir eylem, olay ya da davranış.”tır. Yani “işyerinde şiddet” terimi yaygın olarak hem fiziksel hem de psikoşiddeti içerir.

İşyerinde psikoşiddetin tanımı ise, fiziksel şiddetin tanımlanmasından çok daha zordur, çünkü kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışlar arasındaki sınır kesin değildir. Genel olarak yıkıcı davranışlar: psikoşiddet, zorbalık, taciz, baskı, sözlü taciz ve cinsel taciz de dahil olmak üzere geniş bir yelpazedeki davranışları kapsar. Farklı ülkelerde, örgütlerde görülen bu yıkıcı davranışları ifade etmek için “psikoşidde” (mobbing) (Leymann,1996; Zapf ve Diğerleri, 1996), “taciz” (harassment) (Brodsky,1976; Björkqvist ve Diğerleri,1994), “zorbalık” (bullying) (Einarsen, Skogstad, 1996; Rayner, Hoel, 1997; Vartia, 1996), “mağduriyet” (victimisation) (Einarsen ve Raknes, 1997), “Psikolojik terör” (Psychological terror) (Leymann,1990), “İş ya da İşgören Tacizi” (Work or Employee Abuse), “Kötü muamele” (Mistreatment), “Duygusal Taciz” (Emotional Abuse) (Keashly, 2001), “Gözdağı Verme” (Intimidation), “Sözlü Taciz” (Verbal Abuse), “Yatay Şiddet” (Horizontal Violence) gibi farklı terimler kullanılmaktadır. Ancak, bu terimlerin hepsi iş arkadaşları veya yöneticiler tarafından sistematik olarak yapılan ve devam etmesi halinde mağdurda, ciddi sosyal, psikolojik ve psikosomatik sorunlara neden olabilen, aynı tür yıkıcı



davranışlara işaret etmektedir. Çalışanlar için bu tür davranışlara maruz kalmak diğer tüm işe bağlı stresten kaynaklı sorunlardan çok daha fazla yaralayıcı olabilmektedir ve birçok araştırmacı, bu tür uygulamaları sosyal stresin aşırı bir formu olarak görmektedir (Zapf ve Diğerleri, 1996).

Örgütlerde ortaya çıkan yıkıcı davranışlara yönelik pek çok terim kullanılıyor olmasına ve bunların büyük bir bölümü de ortak özellikler taşıyor olmasına rağmen, bu terimler hakkında ortak bir anlaşma sağlanamamıştır. Almanca konuşulan ülkelerde, İskandinav ülkelerinde, Hollanda, Norveç ve Finlandiya’da psikoşiddet kavramı yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Vartia,2003). İskandinav ülkelerinde psikoşiddet terimi, bir çalışana yönelik yöneticileri veya arkadaşları tarafından sürekli olarak, ısrarlı bir şekilde aşağılayıcı tutumlar sergilenmesi biçiminde kullanılmıştır. Psikoşiddet terimi grup saldırganlığını işaret etmesine rağmen, İskandinav ülkelerinde tek bir kişinin başka bir kişiye yönelik tutumlarına da işaret etmektedir (Olweus,1990). İngiliz ve Avustralyalı araştırmacılar ise, araştırmalarında psikoşiddet kavramı yerine zorbalık kavramını kullanmışlardır ve kavram genellikle tek bir faili ima etmektedir. ABD’deki araştırmalarda ise okul örgütlerinde zorbalık, işyerlerinde ise “psikoşiddet” ve “işyerinde zulüm” (Workplace victimisation) kavramları daha yaygın şekilde kullanılmaktadır (Zapf,1999).

ABD’li bilim adamları işyerinde ortaya çıkan düşmanca davranışları anlayabilmek için bunları hiyerarşik bir tabloya oturtmaya çalışmışlardır (Tablo: 1.1-1.2). Buna göre işyerinde şiddetin derece düzeni ve ilgili terminoloji üst, orta ve alt düzeyde iletişim ve davranışları kapsayacak şekilde organize edilmiştir. Üst düzey şiddet formları; işyerinde ortaya çıkan yıkıcı eylemleri ve etkileşimleri genel kapsayıcı bir çerçevede ele alır ve psikoşiddet bunlardan sadece bir tanesidir. Bu düzeyde anahtar öge; işyeri saldırganlığı, işyerinde verimsizliğe neden olan davranışlar, işyerinde adaletsiz davranışlar, antisosyal çalışma davranışları, işyerinde sapkın davranışlar ve geniş anlamda da işyerinde şiddet davranışlarını kapsar.

Orta düzey şiddet biçimleri sıralamanın orta kademelerinde yer alır ve işyerinde istismarın hem genel hem de özel biçimlerini içerir. İşyerinde istismarın genel biçimleri içerisinde zorbalık, psikolojik taciz, duygusal istismar, genelleştirilmiş taciz ve kötü muamele gibi davranışlar yer alır, bu davranışların hepsi birbirine çok benzerdir ve pek çok ülkede birbirinin yerine kullanılırlar. İşyerinde istismarın özel biçimleri ise cinsel/etnik taciz gibi olguları ve özellikle ayrımcılık türlerini kapsar (Örneğin, yaş, ırk, engellilik vb.). Asıl işyeri deneyimleri genellikle, istismarın genel ve özel biçimleriyle oluşur. Yani cinsel taciz genellikle, cinsel ya da toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin olmasa da kötü niyetli eylemleri içerir. Bu durumda psikoşiddetin kelime kökü zaman zaman cinsiyete ya da ayrımcılığa dayalı olabilir. Örneğin, kişilerin olası başarısızlıkları cinsiyet rolleri ile ilişkilendirilebilir. Özellikle de, bu durum mağdurun, çalışma grubunun geri kalanından farklı cinsiyette olduğu durumlarda belirgindir.

Son olarak alt düzey şiddet olguları genellikle orta düzey davranışların biçimleri veya orta düzey şiddet olgularının tipik unsurlarıdır. Bu tür şiddet davranışları genellikle, kabalık ve sözel saldırganlık içerir. Cinsel taciz ve psikoşiddet eylemleri genellikle nezaketsiz davranışlar içerir ve mağduriyet duygusu yaşanmasına neden olacak tarzdadır. Hiyerarşinin her düzeyindeki olgular, genellikle alt düzeydeki davranışları içermektedir. Örneğin, işyeri zorbalığı orta düzey bir olgu olarak sınıflandırılabilir ama aynı zamanda zorbalık, işyeri saldırganlığının bir alt koludur (O'Leary-Kelly, Duffy, Griffin, 2000).

**Tablo 1.1.** Üst Düzey Şiddet Olguları İçin Terminoloji ve İşyerinde Şiddetin Sıralaması Tablosu.

<b>Üst düzey şiddet olguları</b>	
1.	İşyerinde amaca ulaşmayı engelleyici davranışlar (Fox ve Spector, 2005; Fox ve Diğerleri, 2001)
2.	Örgütsel adaletsizlik (Cropanzano ve Randall, 1993; Harlos ve Pinder, 1999)
3.	Örgütsel aksaklıklar (Vardi ve Weitz, 2004)
4.	İşyerinde saldırganlık (Baron ve Neuman, 1998; Neuman ve Baron, 2005; Schat ve Diğerleri, 2006)
5.	İşyerinde sapkınlık (Bennett ve Robinson, 2000)
6.	Antisosyal çalışma davranışları (O'Leary-Kelly ve Diğerleri, 2000)
7.	İşyerinde şiddet (geniş tanımlı) (Kelloway ve Diğerleri, 2006)

**Tablo 1.2.** Orta ve Alt Düzey Şiddet Olguları İçin Terminoloji ve İşyerinde Şiddetin Sıralaması Tablosu.

<b>Orta düzey şiddet olguları</b>	
<b>Genel biçimleri</b>	<b>Özel biçimleri</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duygusal taciz (Keashly, 1998, 2001; Lutgen-Sandvik, 2003)</li> <li>2. Psikoşiddet (Leymann, 1990; Zapf ve Einarsen, 2005)</li> <li>3. Sosyal zayıflatma (Duffy ve Diğerleri, 2002)</li> <li>4. İşyeri zorbalığı (Adams ve Crawford, 1992; Rayner ve Diğerleri, 2002)</li> <li>5. İşyerinde taciz (Richman ve Diğerleri, 2001)</li> <li>6. İşyerinde kötü muamele (Meares ve Diğerleri, 2004)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ayırmıcılık (İrk, yaş, din, etnisite, özrürlük vb.)</li> <li>2. Etnik taciz (Schneider ve Diğerleri, 2000)</li> <li>3. Cinsel taciz (Dougherty ve Smythe, 2004; Pryor ve Fitzgerald, 2003)</li> <li>4. Kötü niyetli denetim (Tepper, 2000)</li> </ol>
<b>Alt Düzey şiddet olguları</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nezaketsizlik (Kaba davranışlar) (Pearson ve Diğerleri, 2004)</li> <li>2. Küçük zorbalıklar (Ashforth, 1994)</li> <li>3. Sosyal dışlanma (Williams ve Sommer, 1997)</li> <li>4. Sözlü taciz (Cox, 1991)</li> <li>5. Sözlü saldırganlık (Infante ve Rancer, 1996)</li> <li>6. Mağduriyet (Aquino ve Bradfield, 2000)</li> </ol>	

(Kaynak: Lutgen-Sandvik ve Diğerleri, 2007, s.840)

Kavram olarak pek bilinmeyen ama çalışma yaşamına yabancı olmayan psikoşiddet kavramı, yabancı alan yazında kimi zaman psikoşiddet kimi zamanda zorbalık olarak adlandırılmaktadır. Araştırmacılar bu iki kavram arasındaki kesin farklılıkları tam olarak ortaya koymamakla birlikte, psikoşiddet; grup tarafından tek bir kişiye uygulanan psikolojik saldırılar olarak ifade edilmekteyken, zorbalık ise tek bir kişi tarafından bir kişiyi hedef alan fiziksel saldırılardır ve daha çok üstler tarafından astlara uygulanmaktadır. Yapılan deneysel çalışmalar psikoşiddet ile zorbalık kavramı arasındaki farklılığı tam olarak gösterememiştir (Zapf, 1999). Birçok çalışmada psikoşiddet ve zorbalık kavramları aynı anlamlarda kullanılmıştır.

Psikoşiddet terimi 1996 yılında Leymann tarafından; bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesi şeklinde tanımlanmıştır (Akt. Tınaz, 2011). Hirigoyen (1998) ise

psikoşiddeti, bireyin kötü muamele (hakaret, söz, davranış, tutum) sonucu fiziki ve psikolojik dengesini bozarak işini ve iş koşullarını tehlikeye sokmak olarak tanımlamıştır. Ona göre psikoşiddet, küçük küçük şiddet davranışlarından oluşur, tek tek bakıldığında fark edilmez ama arka arkaya gelmesi yıkıcılığı oluşturur. Moayed ve arkadaşları'nın (2006) tanımı ise; bir veya daha fazla kişinin, iş yerinden kaynaklanan çatışmaları normal yollardan çözemediklerinde, bir veya daha fazla kişiye karşı uzun süreli ve tekrarlayan düşmanca tavırlar göstermesi, sonuç olarak kurbanların performans ve sağlıklarının olumsuz olarak etkilenmesi şeklindedir (Akt. Minibaş, İğdil, 2009).

Psikoşiddet kavramıyla yakın bir anlam içeren zorbalık (bullying); psikoşiddet kavramından farklı olarak caydırma, sindirme, mağdurun benliğini öldürme, izole etme gibi tutum ve davranışların biraz daha kaba şeklini uygulama anlamına gelmektedir. Ayrıca zorbalık kavramı, daha güçlü bir kişi ya da grup tarafından daha zayıf kişi veya kişilere karşı yapılan ve sürekliliği olan psikolojik veya fiziksel baskı anlamına gelmektedir (Lewis, 2003). Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı'na (2002) (EU-OSHA-European Agency for Safety and Health at Work) göre bu olgunun uluslararası düzeyde üzerinde anlaşmaya varılan tek bir tanımı yoktur. Bir tanıma göre: “İşyerinde zorbalık, tekrarlanan bir şekilde, çalışanlara yönelik makul olmayan veya bir grup çalışanın sağlığı ve iş güvenliği üzerinde tehdit oluşturan davranışlardır.” Bu tanım kapsamında: “makul olmayan davranış” ile mantıklı bir kişinin tüm koşulları göz önünde bulundurularak, mağdur kişinin sağlığını ve güvenliğini tehlikeye sokabilecek olan, onu küçük düşürmeye, aşağılamaya, ona zarar vermeye veya tehdit etmeye yönelik ortaya konulan her türlü davranış kast edilmektedir. Bu tür davranışlar bir kişinin ya da grubun eylemlerini içermektedir. “Çalışanların sağlığı ve güvenliği açısından tehdit” ise çalışanların zihinsel ya da fiziksel sağlığı açısından tehlikeli davranışları içerir ve genellikle gücün kötüye kullanılması veya suiistimal edilmesi ile ortaya çıkar ve amacı mağdurun kendisini savunması noktasında zorluklar yaşatmaktır (Avrupa İş Güvenliği Ajansı, 2002).

Araştırmalarında zorbalık terimini kullanan Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper (2003) kavramı; çalışmanı taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak

veya çalışanın görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışları içerdiğini belirtmiş ve bu tip davranışların ya da iletişimin işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için, söz konusu davranışın ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak ve belli bir süre boyunca devam etmesi gerektiğini belirtmiştir (Tınaz, 2011). Zapf (1999), zorbalığın altı farklı şekilde oluşabileceğini belirlemiştir. Bunlar: örgütsel (bir çalışanın performansı ile ilgili); sosyal dışlanma; bireyin özel alanına müdahale; sözel saldırganlık; fiziksel saldırganlık ve dedikodu yapmaktır. Crawford (1999) ise zorbalığın, açık ve gizli formunun olduğunu belirtmiş ve zorbalığın açık ve gizli yapılmasında etkili olan unsurun, örgüt kültürü olduğunu belirtmiştir. Zorbalık, bir örgüt kültüründe kabul edilebilir bir davranış değil ise bu durumda zorbalık davranışları, daha gizli yapılmakta ve dolayısıyla gözlenmesi de daha zor olmaktadır. Zorbalığa yönelik daha kapsamlı bir tanımlama ise, İngiltere’de bulunan Andrea Adams Trust adlı zorbalık mağdurlarına yardımcı olan bir dernek tarafından yapılmıştır. buna göre zorbalık: genellikle öngörülemeyen, haksız ya da mantıksız, kişisel ya da mesleki performans üzerinde kalıcı olumsuz etki yaratan, kötü niyetli saldırılardır. Einarsen (1999) ise zorbalığı, düşmanlık amaçlayan ve/veya kişi tarafından düşmanca algılanan, tekrarlayıcı ve kalıcı saldırgan davranışlar olarak tanımlanmıştır. Field (1996), “Zorbalığın Görünüşü” adlı kitabında zorbalığı, bir kimsenin, kurbanın kendine güvenine ve öz saygısına sürekli ve acımasız biçimde saldırması olarak tanımlamıştır. Temel amacın ise, kurban üzerinde haksız bir biçimde üstünlük kurmak, onu buyruğu altına almak ve yok etmek arzusu olduğunu belirtmiştir. Adams ve Crawford (1992) “İş Yerinde Zorbalık: Nasıl Yüzleşilir ve Üstesinden Gelinir” (Bullying at work: How to Confront and Overcome it) adlı kitaplarında zorbalığı, özel veya kamusal alanda bir kişiyi hedef alan ve kurbanı utandıran, sindiren, ısrarcı eleştiri, suistimal ve olumsuz davranışlar bütünü şeklinde tanımlamıştır.

İşyerinde yıkıcı davranışları açıklamak amacıyla harassment (taciz) kavramını kullanan Brodsky (1976), bu davranışları; bir kişi tarafından başkasına yönelik ısrarla devam eden ve işkencevari olan, yıpratıcı, hayal kırıklığına uğratan davranışlar olarak ifade etmiş ve bu davranışların kurbanı tahrik ettiğini, baskı altında bıraktığını, korkuya,

yılgınlığa veya en azından kurbanda rahatsızlığa neden olduğunu belirtmiştir. Vartia (1996) ise aynı terimi, “bir kişinin, bir kişi veya grup tarafından tekrarlı olarak olumsuz davranışlara maruz kalmasıdır” şeklinde tanımlamıştır. Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back (1994) ise “Karşı tarafın kendini savunmasını engellemek için, bir veya birkaç nedeni bahane ederek, fiziksel veya zihinsel acı vermek yoluyla tekrar eder şekilde rahatsız edilmedir” şeklinde tanımlamıştır.

İşyerinde yıkıcı davranışları açıklamak için Wilson (1991) işyeri travması (workplace trauma) kavramını kullanmış ve kavramı; “Çalışanın maruz kaldığı, başka bir çalışan veya yönetici tarafından sürekli olarak yapılan istemli ve kötü niyetli davranışlardır” şeklinde tanımlamıştır. Bu davranışlar kurbanda işyerine karşı yabancılaşma, uyum sorunu ve dışlanmışlık hisleri uyandırır (Akt. Yaman,2009). Davenport, Schwartz ve Elliott (2003) ise bu tür olumsuz davranışları açıklamak için, duygusal istismar (emotional abuse) kavramını kullanmıştır. 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, onu işten çıkmaya zorlamasıdır diye açıklamışlardır (Akt. Tıknaç, 2011)

"Psikoşiddet" kavramı için Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük ve Yazım Kılavuzu Çalışma Grubunca "**bezdiri**" karşılığı önerilmiştir. Bu karşılık "İş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını düzenli olarak engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme" anlamına gelmektedir. Buna karşılık yapılan çalışmalarda kavram, ofis içinde dışlamak (aynı odada), psikolojik baskı kurmak, hakların gasp edilmesi, kötü davranmak, tahakküm etmek, duygusal saldırı, ayrımcılık, örgütsel yıldırma, manevi iş yeri işkencesi, iş yerinde duygusal linç, iş yerinde psikolojik terör, işyeri travması, iş yerinde zorbalık, çalışma ortamında psikolojik taciz, iş yerinde duygusal saldırı, iş yerinde yıldırma, duygusal taciz, işyeri sendromu, iş yeri eziyeti, psikoşiddet, örgütsel baskı, iş yerinde psikolojik azap, iş yerinde yalıtma, ruhsal taciz, rahatsız etme, iş yerinde sıkıntı verme, iş yerinde dışlama, iş yerinde bezdirme, iş yerinde bunaltma, iş yerinde bıktırma, iş

yerinde aşağılama, iş yerinde psikolojik işgence, örgütsel taciz gibi anlamlara gelmektedir (Gün, 2010).

### **2.1.2. Psikoşiddetin Tarihçesi**

Avusturyalı etoloji uzmanı olan Konrad Lorenz (1903-1989) kuşların davranışları üzerine yapmış olduğu bir araştırmada, yaban kazlarının bir tilkiye karşı atağa geçtiğini ve onu taciz ederek uzaklaştırdıklarını gözlemlemiştir. Yine aynı şekilde, koloni halinde yaşayan karga türünün sosyal organizasyon biçimini ve bu hayvanların birbirleriyle kurdukları iletişim biçimini ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmasını yürütürken, bir grup karganın, aralarına katılan diğer yabancı hayvanlara karşı birlikte hareket ederek saldırıya geçtiklerini gözlemlemiştir. Lorenz'den önce 19. Yy.'da Glas Alexander Spalding hayvanların bu davranış örüntülerini gözlemlemiş ve tanımlamış olmasına rağmen, 'psikoşiddet' terimine ilk kez Lorenz 1966 yıllarda yayınladığı "On Aggression" kitabında yer vermiştir. Kavramı, hayatta kalma mücadelesinde köklü içgüdüleri içerecek şekilde hayvanların gürültü çıkararak, saldırımlarını ifade etmek amacıyla kullanmıştır. Lorenz, bu terim ile küçük cüsseli hayvan gruplarının büyük bir hayvana karşı, toplu olarak saldırmasını tanımlamaya çalışmıştır. Özellikle bu konuda kuşların davranışları üzerinde çalışmalar yapmış olan Lorenz, kuşların, yuvalarını veya yavrularını korumak için önce tek veya ikili olarak bir baykuşa, kediye, tilkiye veya başka bir hayvana karşı koro halinde sesler çıkararak harekete geçtiklerini, sonra bu sayının giderek arttığını ve zaman zaman gürültü çıkarmak suretiyle taciz ederek, zaman zaman ise fiziksel olarak saldırarak düşmanlarını oradan uzaklaştırmaya çalıştıklarını gözlemlemiştir. Bu anlamda psikoşiddet basit tanımı ile potansiyel tehlike oluşturan bir yırtıcının etrafında, tehlikeyle karşı karşıya kalanların bir araya gelmesini ifade eder (Dominey, Wallace, 1983). Bu durum kuş türleri içinde sıklıkla görülmekte ise de, başka hayvanlarda da gözlemlendiği bilinmektedir. Lorenz'e göre insanlar da doğuştan getirdikleri benzer dürtülere sahiptirler ancak, insanların bu dürtüleri akılcı bir şekilde kontrol altında tutma yeteneği de vardır.

1970’li yılların başlarından itibaren, özellikle İskandinav ülkelerinde okul çocukları arasında yaşanan zorbalık/şiddet problemleri hükümet ve araştırmacıların büyük ilgisini çekmiştir (Heinemann, 1972; Olweus, 1978, 1990, 1994; Roland, Munthe, 1989). Bu araştırmacılardan birisi olan İsveçli doktor Heinemann (1972) çocukların okul saatlerinde birbirlerine neler yapabileceklerini incelerken, bir grup çocuğun tek kalan bir çocuğa karşı yapmış oldukları yıkıcı davranışları açıklamak için Lorenz’den “psikoşiddet” kavramını ödünç almış ve çocukların bu yıkıcı davranışlarını açıklamak amacıyla kullanmıştır (Akt. Leyman,1996:167). Heinemann, kurbanı yalıtın ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen bu davranışın ciddiyetini anlatan kitabı Psikoşiddet: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti’i (Psycho violence: Group Violence Among Children) 1972 yılında İsveç’te yayınlamıştır.

Örgüt psikolojisi bağlamında ise zorbalık ve psikoşiddet, hem yeni hem de eski bir kavramdır: Son 15-20 yıldır zorbalık ve psikoşiddet gibi kavramlar, araştırmacıların üzerinde önemle durduğu ve araştırdığı konular olmuştur. Bu ilginin bir nedeni de uygulama alanına eşlik etmesinden dolayıdır (Örgütler, sendikalar ve örgüt yöneticileri tarafından). Oysa “günah keçisi”, “işyerinde resmi ve gayri resmi gruplar”, “yaptırımlar ve normlar” ve “işçi topluluğu” gibi kavramlar, sosyal psikoloji odaklı örgütsel psikoloji bağlamında daha önce de araştırmalarda kullanılmış olan kavramlardır (Agervold, 2007).

Bu bağlamda işyerinde ortaya çıkan sosyal ilişkileri anlamaya yönelik yapılan araştırmalar, Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış olduğu Hawthorne araştırmalarına ve bu araştırmalar sonucunda oluşturulan İnsan İlişkileri Kuramına kadar gider. Endüstri psikolojisi tarihi bakımından büyük önem taşıyan Hawthorne araştırmaları, 1927 ile 1932 yılları arasında Harvard Üniversitesi'nden bir grup psikolog tarafından Chicago yakınlarında ki Hawthorne'da faaliyet gösteren Western Electric fabrikasında yapılan ve grup dinamiklerine dikkati çeken ünlü bir çalışmadır. Bu araştırmalar, işçilere gösterilen tutum ve davranışların, verim ve üretim bakımından dinlenme, ışıklandırma ve hatta ücretten daha önemli olduğunu ortaya koymuş olmasının yanında, örgütlerde üretim sürecinde informal grupların, informal liderlerin ve grup normlarının üretimi artırma



noktasında önemli etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bu çalışmalar, ilk defa işyerinde stres faktörünün ve sosyal desteğin üretim üzerinde önemli etkisinin olduğu düşüncesini geliştirmiş ve iş yerinde stres önemli bir bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Hawthorne raporunda grup baskısına ilişkin şu görüşler belirtilmiştir: “İç kontrol sisteminin icra edildiği mekanizmalar çeşitlidir. Muhtemelen bu mekanizmalardan en önemlisi, alay edilme ve iğneleyici sözler söylenmesidir. Norm kırıcılar davranışları kınanması gereken kişilerdir ve bunların grubun dışında bırakılmaları gerekir. Onlar bir anlamda sosyal olarak dışlanırlar. Bu durum evrensel, sosyal süreçlerden birisidir...”(Roetlisberger ve Dickson, 1964 [1939]; 523). Ya da bundan 30 yıl sonra Lysgaard’ın açıkladığı şekliyle: “Grup içi cezalandırma ciddi biçimde şiddetli olabilir: suçlu tarafın kötülenmesiyle, çalışmaları daha da güçleştirilir, diğer çalışanlarla olan arkadaşlık ilişkileri adeta dondurulur.”(Lysgaard, 1960: 69).

Bütün bunlar göstermektedir ki, yaptırımların temel amacı, grubun dış sınırlarını korumaktır. Sosyal psikoloji çerçevesinde Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından benzer bir olgu tanımlanmasına yönelik olarak şu sorulara cevap aranmıştır: Otoriter yönetim biçimleri saldırganlığı ne ölçüde teşvik eder ve birey veya küçük gruplar bu tür saldırganlıklar için “günah keçisini” nasıl seçerler? “Günah keçisi” kavramı ile “masum” bir nesneye karşı grup saldırganlığının yoğunlaşma ve kutuplaşma gösterdiği bir durum tanımlanır. Psikoşiddet kavramı ile günah keçisi kavramları arasındaki fark “psikoşiddetin” genellikle bir çalışan veya küçük bir saldırgan grup aracılığıyla yapıldığı gerçeğine dayanırken, “günah keçisi”nde mağdur grubun kolektif davranışlarının kurbanıdır. Fakat aradaki farklılık çok belirgin değildir. Bu bakış açısı sosyal psikolojik koşullara dayalı davranış türü ile ilgilidir, fakat saldırgan davranışların toplumsal sapkın bir kişinin yol açtığı bir vakadan kaynaklandığı durumlarda: “yırtıcı zorbalık”tan (predatory bullying) söz edilmiş olur (Einarsen, Hoel, Zapf, Cooper, 2003).

Bu öncü çalışmalardan sonra iş yerinde psikoşiddete ilişkin ilk yayın 1976 yılında ABD’li psikiyatrist Carroll Brodsky’in Kaliforniya ve Nevada’da işyerlerine yönelik tazminat davası açan 1000 işçi ile görüşerek yapmış olduğu çalışmayı “The Harassed Worker” (Tacize Uğrayan İşçi) adlı kitapta yayınlaması ile olmuştur. Bu kitapta ilk defa

psikoşiddet olguları çalışılmış olmakla birlikte, Brodsky'nin analizleri doğrudan bu tür durumlarla ilgili olmayıp, yaşanan şiddet durumları; işyeri kazaları, uzun çalışma saatlerinin yol açtığı yorgunluk, fizyolojik stres ve monoton çalışma görevleriyle ilişkili ele alınmıştır. 1960'ların sonu 1970'lerin başındaki sosyo-politik iklimin etkisi altında yazılmış olan bu kitap, sosyo-medikal katılım ve işyerindeki farklı stres durumları arasında çok zayıf bir ayırım yapmıştır (Akt. Daniel, 2009).

1980'li yılların başında İsveçli bilim adamlarının Brodsky'in çalışmalarına paralel yapmış oldukları çalışmalar, Brodsky'nin çalışmalarından bilgi sahibi olmadan ortaya çıkmıştır. İsveç'te bu alana yönelik ilginin artmasının nedeni, çalışma koşullarını düzenleyen yeni kanunların çıkarılması ve çalışma psikolojisi ile ilgili araştırmalara destek vermek amacıyla bir araştırma fonunun oluşturulmuş olmasıdır. İsveç'te yürütülen bu araştırmalar, gerçekte tıbbi araştırmaların kavramları öne çıkarılarak yapılmıştır (Leymann, 1990, 1992, 1993; Leymann, Tallgren, 1989). Bu araştırmalar temelde somatik ya da psikolojik strese odaklanan bir araştırma dizisidir. Araştırmalarda psikoşiddet sürecinin nasıl işlemekte olduğunu ve bu sürecin psikolojik veya psikosomatik rahatsızlıklara neden olup olmadığı sorularına cevap aranmıştır. Özetle araştırmalar, esas olarak psikolojik ve fiziksel strese odaklanmıştır.

İşyerinde psikoşiddet araştırmalarına 1980'li yıllarda İsveç'te üzerinde yoğun olarak çalışılan okullarda görülen zorbalık araştırmalarından sonra ilgi artmıştır. Alman asıllı bir doktor ve psikiyatrist Heinz Leymann (1990) birçok araştırmacı tarafından işyerinde şiddet araştırmalarının başlatıcısı olarak kabul edilir (Rayner, Hoel, Cooper, 2002). Başlangıçta Leymann okullardaki zorbalık davranışını araştırırken, daha sonra çalışmalarını işyerlerindeki zorbalık davranışlarını da kapsayacak şekilde genişletmiştir. Leymann işyerlerinde de zorbalığa benzer davranışlar gözlemlemiş ve bu durumu tanımlamak için "psikoşiddet" kavramını kullanmıştır. Leymann bu davranışları açıklamak için İngiliz ve Avustralyalı araştırmacıların kullandıkları "zorbalık" kavramını kasıtlı olarak kullanmadığını, çünkü bu yıkıcı iletişimin özelliklerinin zorbalıkta bulunmadığını, psikoşiddetde zorbalıktan farklı olarak, çok etkileyici etiketlemelerin sık sık ve çok hassas bir şekilde yapıldığını belirtmiştir. Leymann'a göre

zorbalık ise, daha çok fiziksel saldırıyı ve tehdidi çağrıştırmaktadır ve okuldaki zorbalık eylemleri güçlü bir şekilde fiziksel saldırganlık eylemleri ile ilişkilendirilirken, buna karşılık iş yerlerinde görülen psikoşiddet olgularında fiziksel şiddet içerikli davranışlar çok nadiren ortaya çıkmaktadır. Bunlar daha çok kurbanın sosyal izolasyonu gibi daha karmaşık davranışlarla ilişkilendirilir.

Birkaç yıl sonra, Norveçli (Einarsen ve Diğerleri,1994) ve Finlandiya'lı (Björkqvist ve Diğerleri, 1994) araştırmacılar da, psikoşiddet ve işyerinde taciz konularını çalışmıştır. 1990 yılında, Andrea Adams adında bir gazeteci (Adams ve Crawford,1992) BBC de yayınladığı bir dizi aracılığı ile kamuoyunun dikkatini sorunun üzerine çekmiştir. Adams'ın çalışmalarının bir sonucu olarak İngiliz bilim adamları psikoşiddet konusunu araştırmış ve yayınlar yapmıştır (Hoel ve Diğerleri, 1999, 2001; Rayner, 1997). İskandinav ülkelerinde ve İngiltere'deki bu çalışmalardan sonra, psikoşiddet çalışmaları Avustralya (Sheehan ve Jordan,2003), Güney Afrika (Marais-Steinman ve Herman,1997), Avusturya (Niedl, 1996), Hollanda (Hubert ve Van Veldhoven,2001), Almanya (Zapf,1999), Bengladeş (Ahmed ve Braithwaite, 2004) ve diğer birçok ülkede yapılmaya başlanmıştır. Uluslar arası alanda özellikle örgütsel psikoloji ve işletme/yönetim alanlarında bu gün için konuya ilişkin büyük ilgi devam etmektedir.

Türkiye'de ise, konu üzerine ilk yayın, 2003 yılında Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliot'ın "Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace" adlı kitabı, "Psikoşiddet: İşyerinde Duygusal Taciz" adıyla Osman Cem Önertoy'un çevirisi ile çıkmıştır. Bunu, 2005 yılından itibaren Çobanoğlu, Tutar, Baykal, Tınaz, Minibaş-Poussard, İdiğ-Çamuroğlu, Güngör, Gün, Eren ve Demir'in alana ilişkin yazmış olduğu kitaplar izlemiştir. Bu arada üniversitelerin iş yerinde yaşanan psikoşiddet ve benzeri davranışları incelemeye yönelik ilgileri de artmıştır.

### 2.1.3. Psikoşiddet Kavramı

Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya “çete” anlamına gelmektedir. “Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “psikoşiddet” ise; kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (Oxford Advanced Learner’s Dictionary: 819)

Çalışma yaşamında görülen psikolojik terör veya psikoşiddet bir ya da birkaç kişi tarafından ağırlıklı olarak tek bir kişiye yönelik olarak sistematik olarak düşmanca ve etik olmayan bir iletişiminin yöneltilmesidir. Psikoşiddet mağduru bu şekilde savunmasız bir pozisyona itilir ve sürdürülen psikoşiddet eylemleri ile orada tutulur. Bu eylemler çok sık (İstatistik tanımı: haftada en az bir kez) ve uzun bir dönem boyunca (İstatistik tanımı: en az altı ay süresince) meydana gelmelidir. Çünkü yüksek frekans ve uzun süreli düşmanca davranışla kendini gösteren kötü muamele, mağdurda sosyal dışlanmaya neden olur. Bu tanım geçici çatışmalar hariç, zaman içerisinde psikosozal durumun bozulmasıyla bir noktaya odaklanır ve psikiyatrik veya psikosomatik bozukluklarla sonuçlanır. Başka bir deyişle “çatışma” ve “psikoşiddet” arasındaki ayırım *ne yapıldığı* veya *nasıl yapıldığı* ile ilişkili olmayıp, davranışın sıklığı ve süresiyle ilişkilidir. Psikoşiddetin bilimsel tanımı ile kast edilen, bir kişinin (nadiren birden fazla kişi) bir veya birden fazla kişinin (nadiren dörtten fazla) günlük yaşam içinde aylarca sürecektir şekilde kişiyi çaresizliğe sürükleyerek işten çıkmaya sürükleyecek şekilde olumsuz sosyal etkileşim kurması anlamına gelmektedir (Leymann, 1996). Psikoşiddet davranışı, toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılık da dahil olmak üzere din, ırk, yaş, milliyet, engellilik, cinsel yönelim ve diğer farklılıkların yanı sıra, sosyo-ekonomik nedenler gibi bir dizi faktörle bağlantılıdır.

Psikoşiddet sürecinin yapısı anlaşılmaya çalışılırken, bu süreçte etkili olan düşmanca davranış değişkenleri tanımlanmaya çalışılmıştır. Psikoşiddet sürecinde ortaya konulan pek çok davranış, olumsuz algılanmış olmasına rağmen, bu davranış örüntüleri her zaman tek başlarına negatif bir anlam içermemektedir. Bunlar, iletişim ve

etkileşim amacıyla kullanılan gayet normal davranış örüntüleridir. Ancak, bu davranışların çok sık ve uzun süre kullanılması; içeriğini ve anlamını değiştirmekte, tehlikeli hale dönüşmelerine neden olmakta ve iletişimsel bir silaha dönerek şiddet sürecini doğurmaktadır. Bu tür davranışların sistematik bir biçimde kullanılması, psikoşiddet sürecinin kalıplaşmış bir uygulanma şeklidir. Bu kavramsallaştırma nedeniyle, bu davranışların mağdur üzerindeki etkileri incelenerek, davranışlar beş bölüme ayrılmıştır. Buna göre:

- a)** Kurbanların iletişim kurma olasılığı üzerine etkileri (yönetimin iletişim kurma imkanı sunmaması; susturulma; psikoşiddet mağdurunun sözel iletişim kurmasının diğerleri tarafından ret edilmesi vb.).
- b)** Kurbanların sosyal ilişkilerini sürdürme olanakları üzerine etkileri (İş arkadaşlarının artık psikoşiddet mağduru ile konuşmaması veya yönetim tarafından mağdur ile konuşmalarının yasaklanması; diğerlerinden uzak bir odada verilerek dışlanması; diğer çalışanların psikoşiddet mağduru ile arkadaşlık ilişkilerini kesmeleri vb.).
- c)** Kurbanların kişisel itibarlarını korumaya yönelik olanakları üzerine etkileri (Psikoşiddet mağduru hakkında dedikodu yapılması; diğerlerinin mağdur ile alay etmesi; kusurlarıyla eğlenilmesi; etnik yapısıyla uğraşılması vb.).
- d)** Kurbanların mesleki ilerleme veya performansları üzerine etkileri (Psikoşiddet mağduruna herhangi bir görev verilmemesi; anlamsız iş ve görevlerin verilmesi vb.).
- e)** Kurbanların fiziksel sağlığı üzerine etkileri (Psikoşiddet mağduruna tehlikeli görevlerin verilmesi; diğerlerinin fiziksel tehdit ve fiziksel saldırılarına açık olma; aktif bir şekilde cinsel taciz vb.) (Leymann, 1996).

Leymann (1992;1993) araştırmalarında psikoşiddet sürecine yönelik örgütlerde yapılan 45 farklı faaliyet tespit etmiştir. Ortaya konulan bu faaliyetlere yönelik yapılan faktör analizi ile sürece ilişkin boyutlar tespit edilmiştir. Bu tespite rağmen ortaya konulan bu yıkıcı davranışların, Kuzey Avrupa ülkelerinde esas olarak düşmanca

etkileşimleri tanımladığının vurgulanması gerekmektedir. Çünkü farklı kültürlerde yapılan çalışmalarda Leymann'ın yaptığı çalışmada ortaya konulan bazı davranışlar dışlanırken (Avusturya- Niedl, 1995), bunlardan farklı bazı davranışlar ise düşmanca faaliyetler olarak algılanmıştır. Benzer şekilde Zapf ve Knorz'ta (1996) Almanya'nın güney kesiminde yapmış olduğu nitel görüşmeler sonucunda psikoşiddet sürecinde ortaya konulan bir dizi farklı faaliyet ortaya koymuştur (Leymann, 1996).

Psikoşiddet sürecinin işleyişini ortaya koyan Leymann (1996); sürecin kritik olaylarla başladığını, bu kritik olayların başında ise yaşanan çatışmaların olduğunu belirtmiştir. Leymann bu nedenle psikoşiddet sürecinin tırmandırılmış bir çatışma durumu olarak görülebileceğini belirtmiştir. Bu çatışma olayını takip eden dönemde, psikoşiddet uygulayanlar tarafından etiketleme sürecinin başlatıldığını ve bunun oluşmasından sonra mağdurun adım adım örgüt içerisinde sosyal dışlamaya uğradığı belirlenmiştir. Yönetiminde genellikle mağdura karşı olumlu yaklaşmak yerine, onu bir sorun olarak algılayıp işten uzaklaştırma çabasına girdikleri ve son aşamada da işyerinde tekrar düzenin kurulmasının koşulunun psikoşiddet mağdurunun işten çıkarılması olarak görüldüğü ortaya konulmuştur (Leymann, 1996).

#### **2.1.4. Psikoşiddetin Oluşma Nedenleri**

İşyerinde uygulanan psikoşiddetin pek çok nedeni vardır. Bundan dolayı psikoşiddetin nedenlerini anlayabilmek için, olguya çok boyutlu bakmak gerekmektedir. Toplumsal, örgütsel, grupla bağlantılı ve bireysel nedenler psikoşiddetin oluşmasında etkili olabilmektedir. Einarsen (1999) yapmış olduğu çalışmada işyerinde yıkıcı davranışları açıklayarak bunları iki gruba ayırmıştır. Yırtıcı zorbalık, durumunda mağdur psikoşiddet davranışını haklı gösterecek hiçbir davranışta bulunmamıştır. Failler gücünü göstermekte ya da kurbanın bir zayıf yanını bularak onu istismar etmektedir. Anlaşmazlıklarla ilgili psikoşiddet kişiler arası çatışmaların oldukça yükseltilmesi sonucunda ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarda tetikleyici faktörlerin genellikle işle ilgili olduğu kabul edilmektedir.

İşyerinde psikoşiddeti açıklamak için en çok tercih edilen model, iş ortamı hipotezidir. Bu modele göre, stresli ve kötü örgütlenmiş çalışma ortamı, psikoşiddete yol açabilir. Bu görüşe göre psikoşiddet, öncelikle çalışma örgütlerindeki eksikler ile örgüt içerisindeki liderlik davranışlarının neden olduğu bir durumdur. Böyle bir çalışma ortamının özellikleri psikoşiddeti doğrudan etkileyebilir. Ayrıca onlarda stresli bir iş ortamının oluşmasına da neden olabilir.

Dünya Sağlık Örgütü'nün (2003) raporuna göre; örgütü oluşturan küçük toplulukların kötü niyetli davranışları alışkanlık haline geldiğinde, psikoşiddetin oluşmasına zemin hazırlar. Psikoşiddet, kötü bir yönetim, yetersiz iş organizasyonu ve olumsuz bir çalışma ortamı nedeniyle artış gösterebilir.

Psikoşiddetin çevresel ve örgütsel öncülü, birçok şekilde sınıflandırılabilir. Hoel ve Salin (2003) psikoşiddetin örgütsel öncüllerini şu şekilde sıralamıştır:

- a.** İş organizasyonu,
- b.** İşin değişen doğası,
- c.** Örgüt kültürü ve iklimi,
- d.** Liderlik.

Çalışma ortamı ve çalışma organizasyonu ile ilgili olarak, yapılan araştırmalar psikoşiddetin çalışma ortamıyla orta düzeyli ilişkisini ortaya koymuştur (Einarsen, Raknes ve Matthiesen,1994; Vartia, 1996; Hole ve Cooper, 2000; Zapf, 1999). Vartia (1996) ve Einarsen ve arkadaşları (1994)'nın yapmış oldukları çalışmalarda; psikoşiddet ile yönetim stilleri, özellikle istismar, otoriter yönetim tarzı ve yetersiz iletişim boyutları arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Kültürlerarası farklılaşma açısından bakıldığında; İskandinav ülkelerinde düşük psikoşiddet oranlarının görülmesinin, bu ülkelerdeki örgütlerde daha az otoriter yönetim tarzının hakim olması ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durum, örgütlerde problem çözme konusuna daha fazla odaklanılmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu ülkelerdeki örgütlerde görülen psikoşiddetin,

yöneticilerden değil arkadaşlardan geldiği görülürken, örgütlerde daha otoriter yönetim tarzlarının hakim olduğu İngiltere’de ise, psikoşiddetin daha yaygın olduğu ve faillerin genellikle yöneticiler olduğu bulunmuştur (Mikkelsen ve Einarsen, 2001; Rayner, 1997). Einarsen ve arkadaşları (1994) Norveç’te yaptıkları bir çalışmada özellikle rol çatışması deneyimi ve yöneticilere yönelik düşük memnuniyet düzeyi, denetim ve sosyal iklim, algısının psikoşiddetle ilgili olduğunu bulmuştur. Vartia (1996) Finlandiya’da belediye çalışanlarıyla yapmış olduğu bir çalışmada yetersiz bilgi akışının, görüş ayrılıklarının yerleşmesinin, iş birimlerinin örgütün hedefleri ve amaçları hakkında yeterince konuşamamasının psikoşiddetin doğmasına neden olduğunu bulmuştur.

Hauge ve arkadaşları (2007) tarafından Norveç’te geniş bir örnekleme yapılan çalışmada, stresli çalışma ortamıyla psikoşiddet arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Yapılan analizler rol çatışmalarının, kişiler arası çatışmaların, otoriter ve serbest liderlik tarzlarının, işyerinde psikoşiddetle yüksek düzeyde ilişkili olduğu gösterilmiştir. Ayrıca aynı çalışmada işle ilgili çevre faktörünün işyerinde psikoşiddet uygulamalarında çok önemli olduğu gösterilmiştir. Bu çalışmanın yanı sıra, Vartia’nın (1996) yaptığı bir çalışmada da sadece kurban değil aynı zamanda, psikoşiddet tanıklığı yapanlarında çalışma ortamını, herhangi bir psikoşiddet yaşamayan ve tanık olmayanlara oranla negatif algılamaktadır.

Bazı çalışmalarda, kişilerarası çatışmaların kaynağı olarak zaman baskısı ve yoğun çalışma ortamı belirlenmiş olmasına rağmen (Appelberg,1996), bir kısım çalışmalar bu sonucu desteklememektedir (Salin,2001; Vartia, 1996). İş yoğunluğuna ilişkin 2002 yılında Baltık ülkelerinde yapılan bir çalışmada; Letonya’da çalışanların % 43’ü, Estonya’da çalışanların % 33’ü ve Litvanyada ise çalışanların % 43’ü iş yoğunluğunun çok yüksek olduğunu belirtmiştir. Aynı çalışmada çalışanların yaklaşık % 45’i son 12 ay içerisinde iş yoğunluğunda artış olduğunu ve ayrıca işyerindeki stresin de son 12 ayda Letonya’da % 40, Estonya’da % 38 ve Litvanya’da ise % 48 oranında arttığı bulunmuştur (Antila ve Ylostalo, 2003).



Çalışanlarına, yaptıkları iş üzerinde düşük kontrol algısı sunan bir çalışma ortamının olduğu ve yüksek derecede baskı algılanan örgütlerde, psikoşiddet sorununun gündeme geldiği öne sürülmüştür (Einarsen, Raknes ve Matthiesen,1994; Hoel ve Salin, 2003). AB ülkelerinde 2000 yılında yapılan Üçüncü Avrupa Çalışma Koşulları Anketi'nde, çalışanların % 35'i verilen görev emirleri üzerinde, % 29'u görevler yapılırken kullanılan yöntem üzerinde, % 30'u görevin yapılmasındaki hız üzerinde ve % 39'u da görevi yaparken mola verme üzerinde hiçbir kontrollerinin olmadığını ifade etmiştir (Paoli, Merllie, 2001). Zapf ve arkadaşları (1996) yaptıkları çalışmalara dayanarak, zaman baskısının çatışmaların çözümünde dolaylı olarak fırsatları zayıflattığını, ayrıca monoton çalışma ortamının da psikoşiddetin doğmasına neden olabileceğini belirtmişlerdir. Zapf ve arkadaşlarının (1996) yapmış oldukları çalışmada, işin karmaşıklığı ile psikoşiddet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Aynı çalışmada ortaya konulan diğer ilginç bir bulgu ise, yüksek derecede işbirliğinin ve ekip çalışmasının da şiddeti tetikleyici bir unsur olarak ortaya konulmasıdır. Bunun nedeninin ekip çalışmalarında günah keçisi ilan etmenin daha kolay olması ve genellikle de ekibin saldırgan davranışları en güçlü olana yöneltmesi olduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki değişkenlere ek olarak bir dizi örgütsel uygulamalar ile saldırganlık arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Örneğin Baron ve Neuman (1996) saldırganlığın en güçlü belirleyicileri olarak, yarı zamanlı çalışanları, yönetim değişikliklerini ve ücret kesintilerini veya ücretlerin dondurulmasını göstermiştir. Örgütteki yapısal, maliyet düşürücü, iş güvenliği ve sosyal değişikliklerin (Baron ve Neuman, 1996) yanı sıra büyük teknolojik değişikliklerin ve bütçe kesintilerinin (Hole ve Cooper, 2000) örgütlerde saldırganlık ve psikoşiddet oluşumuyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde Lewis (1999), yarı zamanlı çalışma sisteminin, kısa vadeli sözleşmelerin ve iş güvensizliğinin psikoşiddetin görülme sıklığını arttırıcı unsurlar olduğunu belirtmiştir. 2005 yılında Avrupa Yaşam Koşullarını İyileştirme Derneği'nin AB ülkelerinde yapmış olduğu çalışmada, Çek Cumhuriyeti çalışanlarının % 32.2'sinin, Bulgaristan'da % 22.1'nin, Romanya'da % 18.5'nin, İngiltere'de % 7'sinin, Almanya'da % 12.7'sinin ve Lüksemburg'da ise % 5.5'nin kendilerini işyerinde güvende hissetmediklerini

göstermiştir. Buna ek olarak, denetçilerin ve yöneticilerin sık sık değişmesinin de örgütlerde psikoşiddet oluşmasıyla ilişkili olduğu bulunmuştur (Hole ve Cooper, 2000; UNISON, 1997). Finlandiya’da ülke çapında yapılan bir anket çalışmasında iş yerinde değişiklik, çalışanların görevlerini değiştirmek ve işsizlik oranlarının işten çıkarılma tehdidi oluşturmasının, işyerinde psikoşiddet oluşumu için yüksek tehdit oluşturan durumlar olduğu bulunmuştur (Vartia, 2003).

Salin (2001) oluşturduğu modelde psikoşiddetin örgütsel öncüllerini, psikoşiddeti etkinleştirici, motive edici ve tetikleyici faktörler olarak üç gruba ayırmıştır. Etkinleştirici faktörler, ilk etapta psikoşiddet oluşumuna izin verebilir, fakat kendi başlarına psikoşiddet oluşturmak için nadiren yeterlidirler. Bu tür faktörlerin arasında; serbest liderlik tarzı (laissez-faire style of leadership), izin verici örgüt kültürü, psikoşiddet davranışlarını normalleştirme ile büyük ve bürokratik örgütsel yapılar yer almaktadır. Motive edici faktörlerin ve süreçlerin örnekleri arasında; yüksek iç rekabet ve ödül sistemleri ve küçülme veya teknolojik yeniliklere uyum sayılabilir. Tetikleyici faktörler arasında ise çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar ve kapalı iklim yer almaktadır. Neuman ve Baron (1998) örgütlerin bireysel performans değerlendirmesiyle ücretlendirme yapmalarının; rekabeti arttırdığını, diğerlerinden daha yüksek performans gösterme adına psikoşiddet uygulanabildiğini ve bu durumun diğer çalışanların performanslarını negatif yönde etkilediğini göstermiştir.

Yapılan nitel çalışmalarda, örgütün iklimi ve atmosferinin yanı sıra liderliğe yönelik düşük memnuniyet düzeyinin (liderlik tarzı ve liderlik uygulamalarına yönelik) işyerinde psikoşiddetin oluşmasıyla ilişkili olduğu bulunmuştur (Vartia, 1996; Einarsen ve ark., 1994). Görüşme yapılan mağdurlar denetçilerin otokratik ve çalışma ortamının ise rekabetçi gergin ve stresli olduğunu belirtmişlerdir (WHO, 2003). Son yıllarda Norveç’te, psikoşiddet, yıkıcı liderlik ve diğer yönetim stilleri arasındaki ilişki üzerine ilginç çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalarda; çalışanların yöneticilerini düşük düzeyde değerlendirmesi ile uyumluluk ve psikoşiddete uğrama arasında önemli ilişkiler bulunmuştur (Matthiesen ve Einarsen, 2007). O’Moore, Seigne, McGuire ve Smith’in

(1998) çalışmalarında örgütteki stres düzeyinin, rekabet düzeyinin ve örgüt iklimi algısının örgüte hakim olan psikoşiddet düzeyinin % 27'sini açıkladığı bulunmuştur.

Psikoşiddet oluşumu, örgütlerde çalışma ortamının olumlu yönleriyle özellikle de sosyal destek sistemleriyle denetlenebilir (Einarsen ve Ark., 1994). Zapf ve arkadaşları (1996) denetçilerin yüksek düzeydeki sosyal desteğinin düşük düzeyde eleştiri ve tehditlerle, meslektaşların yüksek düzeydeki sosyal desteğinin ise düşük düzeyde yalıtım ve alay edilmesiyle ilişkili olduğu bulunmuştur. Einarsen ve arkadaşları (1994) psikoşiddet mağdurları, meslektaşları ve astlar arasındaki işbirliğinin, iletişimin ve sosyal desteğin düşük düzeyde olmasının psikoşiddetle ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca, Einarsen ve Skogstad (1996) sosyal desteğin, psikoşiddet ve sağlık arasındaki ilişkide koruyucu bir faktör olduğunu da bulmuşlardır.

### **2.1.5. Psikoşiddet ile Çatışma Arasındaki İlişki**

Günümüzde bireyler sosyal yaşamın bir sonucu olarak her zaman ve zeminde başka insanlarla iletişim içerisinde olmak zorundadırlar. Etkilemeyen veya etkilenmeyen insan düşünmek imkansızdır. İnsanlar birbirlerini aynı mekanlarda bulunmaları nedeniyle etkiledikleri gibi, farklı mekanlarda bulunmuş olsalar bile teknolojik gelişmeler nedeniyle etkilemektedirler. Bu etkileşim, geniş sosyal çevrede daha az etkili olmakta, daha dar çevrede ise daha yoğun ve daha etkili olmaktadır. Birey bir iş ortamında ise, belirli bir zaman dilimi içinde başka insanlarla aynı zamanı ve aynı dar çevreyi paylaşmak durumunda kalmaktadır. Bu dar çevrede her bir çalışanın her davranışı, bir diğeri üzerinde etkili olmakta, her davranış ister istemez, kişisel değerlendirme ölçütlerine tabi tutulmaktadır (Gün, 2010). Bu yoğun etkileşim, beraberinde iş yerinde kaçınılmaz olarak çatışmaların doğmasına neden olmaktadır.

Çatışma kavramı, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Psikoloji literatüründe bir kişinin iki durum arasında seçim yapmak zorunda kaldığında yaşadığı zihinsel durumu ifade etmek için kullanılan çatışma kavramını, Robins (1943; 301) “her türlü muhalefet veya düşmanca etkileşim” olarak tanımlamıştır. Koçel (1993) ise çatışmayı “iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklarda doğan

anlaşmazlık” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel çatışma kavramını ise, Thompson (1960; 390) “örgüt üyeleri tarafından diğer üyelerine muhalefet yapılması” olarak, Deutsch, Coleman ve Marcus (2006) ise “faaliyetler arasında uyumsuzluk oluşması durumu” olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımlamada ise örgütsel çatışma, örgütte, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması ya da faaliyetlerinin tahsisi ile, yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık açıklamasına yer verilmiştir (Akt. Şimşek, Akgemici ve Çelik, 1998).

Çatışmalar, kimi zaman kasıtlı olarak yapılan engellemeler sonucu oluşabilmektedir. Uysal’a göre (2004) bazen üstü kapalı bazen de açık şekilde ortaya çıkan çatışmalar, kişinin davranışlarını örgütün hedef ve yönetimine karşı, gizli biçimde karşı koymaktan açık muhalefete ve hatta baltalamaya kadar gidebilen şekilde olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca çoğu uyuşmazlık ve çatışma, çatışmaya taraf olan kişiler üzerinde baskılara neden olabilmekte ve bu baskılar sonuçta söz konusu kişilerde çeşitli davranış bozukluklarına yol açabilmektedir (Akt. Yaman, 2009).

Örgütler büyüdükçe birincil ilişkilerin yerini ikincil ve kişisel olmayan ilişkiler alır. İformel ilişkiler formalleşir. İletişim kanallarının sayısı artar ve hiyerarşik basamaklar arasındaki iletişim azalır. Uzmanlaşma artar ve hatta örgütlerde değişik alanlardan uzmanlara yer verilir. Bunun yanı sıra; örgütün büyümesi, amaçları, örgütün amaçlarından farklı olabilen informal grupların çoğalmasına da yol açabilir. Kuşkusuz tüm bu gelişme ve değişmeler örgüt ortamının çatışmaya elverişliliğini artırır (Yaman, 2009).

Psikoşiddet bir anlık veya bir kerelik bir olay değildir. Psikoşiddet bir süreçtir. Dolayısıyla bu sürecin başlangıç, büyüme ve gelişme, şiddet ve çöküş evreleri vardır. Çatışma, psikoşiddetin ilk evresini oluşturabilir. Bu çatışma sözlü olabileceği gibi, sözsüz olarak beden diliyle de başlayabilir. Her çatışma psikoşiddete dönüşmeyebilir ama her psikoşiddet sürecinin başlangıcında çatışma vardır. Leymann (1993; 1996), çatışmanın psikoşiddet için risk oluşturduğundan bahisle, bu alanda birçok kuram

bulduğunu belirtmektedir. Çatışmanın oluşu ile ilgili olarak alan yazında birçok iddianın var olduğunu ileri sürmektedir (Akt. Gün, 2010).

Leyman 1982'den bu yana sürdürdüğü çeşitli çalışmalarında, işyerinde psikoşiddetin çatışmanın abartılmış bir hali olarak görüldüğünü ancak psikoşiddetin, bazen çatışmadan hemen sonra, bazen ise haftalar veya aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığını savunur. Leyman, Easterbrooks ve arkadaşlarının çatışma hakkındaki çok farklı varsayımları bir araya toplayarak yazdıkları "Cooperation or Conflict" (İşbirliği ya da Çatışma) adlı kitabından yararlanarak, çatışma ve psikoşiddet arasında bir neden sonuç ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Tınaz (2011;35-38) bu varsayımları "İşyerinde Psikolojik Taciz" adlı kitabında şu şekilde ele almıştır:

***Çatışmanın ortaya çıkmasına ilişkin varsayımlara göre;*** çatışma kaçınılmazdır. Ancak çağdaş yönetim yaklaşımı açısından ele alındığında çatışma, sadece kontrolden çıkıldığı anlarda kaçınılması gereken bir olgudur. Çatışmanın şiddetinin, sınır tanımaz bir şekilde artması halinde, psikolojik taciz sürecinin başlaması, daha kaçınılmaz bir hal alır.

Grup bütünlüğünün olduğu yerde çatışma daha azdır. "Grup düşüncesi", "bizlik" anlayışının abartılmış bir halidir. Eğer grup düşüncesi değişirse, işyerinde psikolojik taciz kaçınılmaz olur.

Bununla birlikte rollerin açık bir şekilde tanımlanması çatışmayı azaltır. Uzmanlaşmanın artması grup bütünlüğünü arttırıyormuş gibi görünse de, ileri bir aşama da bireyleri birbirinden uzaklaştırır. Bireylerin birbirinden uzaklaşması ile yüzyüze iletişim ve karşılıklı fikir alışverişi azalır. Rol bölüşümünün çok detaylı olması grup içinde bölünmelere neden olur.

***Çatışmanın nedenine ilişkin varsayımlara göre;*** çatışma bir yanlış anlamadan doğar. Zayıf iletişim kanalları nedeniyle artan yanlış anlamaların yorumları da, kötü biçimde olacaktır. Çatışmanın yükselmesinin ilk sinyalleri bu kötü yorumlar nedeniyle

iletişimin azalması eğilimiyle görülmeye başlar. Sonuç olarak yanlış anlamalar çatışmaya doğru gider.

***Çatışmanın yararları ile ilgili varsayımlara göre;*** Çatışma üretici olabilir, fakat çatışmanın yararı, çatışmanın nasıl yönetildiği esasına dayanmaktadır. İyi bir çatışma yönetimi altında çatışma, yaratıcılığın başlangıcı için bir gerekliliktir. Çatışmacı bir bakış açısının aktif olarak ortaya çıkması grup bütünlüğünü bozabilir. Grup bütünlüğü, birbirine bağlılığı yüksek olan bir grup içinde ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlanırsa, güçlü bir grup liderinin etkisi ve grup iklimi, dengeleri bozabilecek bir problemin oluşumunu engelleyebilir. Eğer grup içindeki nüfuzu zayıf bir kişi grup kararına karşı çıkarsa, problem çıkaran kişi olarak görülüp psikoşiddete maruz kalabilir.

***Çatışmanın gelişimine yönelik varsayımlara göre;*** Çatışma birlik içinde çalışmanın devamı için çözülmek zorundadır. Ancak bu grubun çatışmayla başa çıkabilecek güce sahip olup olmadığına ve içinde bulunduğu şartlara bağlıdır. Grubun büyüklüğü, çatışmanın ortaya çıkışını ve çözümünü etkiler. Büyük gruplarda hiziplere bölünme eğilimi daha kolay görünmekte; küçük gruplarda ise fikirlerin ifade edilmesi için daha fazla fırsat yaratılmaktadır. Ancak bu faktörün çatışmanın gelişimine ve çözümüne etkili olacağını söylemek yanlış olur.

Çatışmanın gelişiminde kültürlerin etkisi üzerine geliştirilen varsayımlarla ilgili olarak, “farklı kültürler, çatışmayla ilgili farklı görüşlere sahiptir” denilebilir. Ancak bu ifadeden yola çıkarak çatışmanın, kimi kültürlerde daha büyük probleme; kimi kültürlerde ise daha hafif bir problem anlamına geldiği sonucuna varılamaz. Buna karşılık alışkanlıklar, kurallar ve beklentilere bağlı olarak çatışma çözümü, farklı kültürlerde farklı şekillerde sergilenir denilebilir.

Kişiliğin çatışma gelişimine etkisi hakkındaki varsayımlar, belli grup ve kişilerin herhangi bir günah keçisi bulma gereksinmesine bağlı olarak değişmektedir. Kişilik, grup üyelerinin birbirlerini tanımalarında en önemli etkiye sahiptir. Bu nedenle, bir çatışma durumunda nasıl hareket edileceğini, kişilik belirler denilebilir.

*Çatışmanın çözümü ve yönetimine ilişkin varsayımlara göre;* Çatışmanın çözümünde güçlü bir lider gereklidir. Liderin kendisinden beklenen davranışları sergilememesi grup içindeki gerilimi artırır ve çatışmaya neden olabilir. Böyle bir durumda grup içi liderlik savaşımı gelişebilir. Nitekim bir çok psikoşiddet olgusunun, kötü bir liderle ilişkili olduğu görülmektedir. Çatışmanın çözümü için özellikle gerek duyulabilecek etkili bir liderlik tarzı belirlemenin, çatışmanın cinsine ve grup üyelerinin çatışmayı kendi içlerinde çözebilme yeteneğine bağlı olduğu söylenebilir.

Eğer çatışmaya katılanlar yerleşik pozisyona sahiplerse, çatışmanın çözümlenmesi şansı çok düşüktür. Eğer yerleşik pozisyondaki biri, diğerlerinin bulunduğu pozisyonu anlamaya yanaşmıyorsa, çatışmanın çözümü çok zordur. Ayrıca sergilenen güç mücadelesi ile katılımcıların motivasyonu ve birlikte çalışma isteği de kaybolacaktır. Böylelikle psikoşiddet olgusu açıkça ortaya çıkar.

Bir anlaşmazlık ya da çatışma, psikoşiddet olgusunu harekete geçirir. Genellikle durumla ilgisiz görünen bir olay söz konusudur. Burada önemli nokta, çatışmanın nedeninin belirlenememesi ve bunun üzerine gidilmemesidir. Bu süreçte mağdurun, çatışmanın kaynağı olan gerçek saldırganı bulamaması, çatışmayı daha karmaşık hale getirir.

Leymann, çatışma ve psikoşiddet kavramlarının birbirinden farkının, olayın “ne olduğu” veya “nasıl olduğu” değil; olayın sıklığı, süresi ve olayların etkisiyle açık bir şekilde ortaya çıkan psikolojik, psikosomatik ve patolojik sonuçlar olduğunu belirtmektedir.

Belli bir düzeydeki çatışma, günlük yaşam içinde normal ve hatta yararlıdır. Ancak işyerinde psikoşiddet, temel olarak iki yönden, normal bir çatışmadan ayrılır. Birincisi psikoşiddet, ahlak dışıdır. İkincisi ise, çatışmanın yararları yerine psikoşiddetin, büyük zararlara yol açıcı bir etkisi vardır.

Emin Karip 1999 yılında yayınladığı “Çatışma Yönetimi” adlı kitabında çatışmanın statik bir yapıda olmadığını ve bu süreçte bir evreden diğerine geçişlerin olduğunu ifade ederek çatışma evrelerini şu şekilde belirtmiştir (Karip, 1999; 6-12):

**Basit Farklılık:** Bu evrede ciddi olmayan basit uyuşmazlıklar söz konusudur. Tarafların istekleri vazgeçilmez değildir. Anlayış ve işbirliği çözüm için yeterlidir. Herhangi bir müdahale ters tepebilir. Basit farklılığın ardında, ciddi problemler varsa çatışma evre değişirebilir.

**Anlaşmazlık:** Bu evrede uyuşmazlık gün yüzüne çıkmıştır ve kutuplaşma başlamıştır. İşbirliği yerini pazarlığa, anlayış ise yerini tehditkar ifadelerle bırakmaktadır. Bu aşamada çatışma hakem aracılığı ile çözülebilir.

**Uzlaşmak:** Kutuplaşmanın netleştiği ve gerilimin yükseldiği aşamadır. Farklılıklar ihmal edilmediği için çatışma başlar. Etkileşim tarafların veya bir hakemin belirlediği koşullara bağlıdır. Taraflar kazan-kaybet tutumu ile hareket ederler. Karşılıklı olarak teklifler, kanıtlar, ikna çabaları ve tehditler ortaya konulur. Bütün tarafların fedakarlık yapması, birinin kazanması ya da herkesin kazanması durumu ile çatışma bitebilir. Kutuplaşma netleşmişse, gerilim yüksekse ve taraflar duyguları ile hareket ediyorlarsa, varılan anlaşma memnuniyet vermeyebilir. Bu durumda taraflar arasında daha yoğun çatışmalar görülebilir.

**Kampanya:** Taraflar arasında iletişim sınırlıdır. Çözüm; oylama, seçim ya da tarafsız hakem kararına bırakılır. Bu evrede ikna önemlidir. İkna için mantıki ve duygusal yöntemler kullanılır. Ortak çözüm söz konusu değildir. Kazanmak ya da kaybetmek vardır. Taraflar, oylama sonucu veya hakem kararını memnun olmasalar bile kabullenmek zorundadırlar. Aksi yöntemler ise çatışmayı alevlendirir.

**Yasal Çekişme:** Karar, hakim yada bilir kişiye bırakılır. Tarafların bunları seçme şansları yoktur. Kazanmak için tanık ve delil sunmak zorunludur. Uyuşmazlığı çözecek mahkemeyi kanunlar belirlemiştir. Karar tüm tarafları bağlar. Uyuşmazlığın niteliği



yasal çözüm gerektirmiyorsa mahkemeye gitme yerine arabulucu yöntemi tercih edilmelidir.

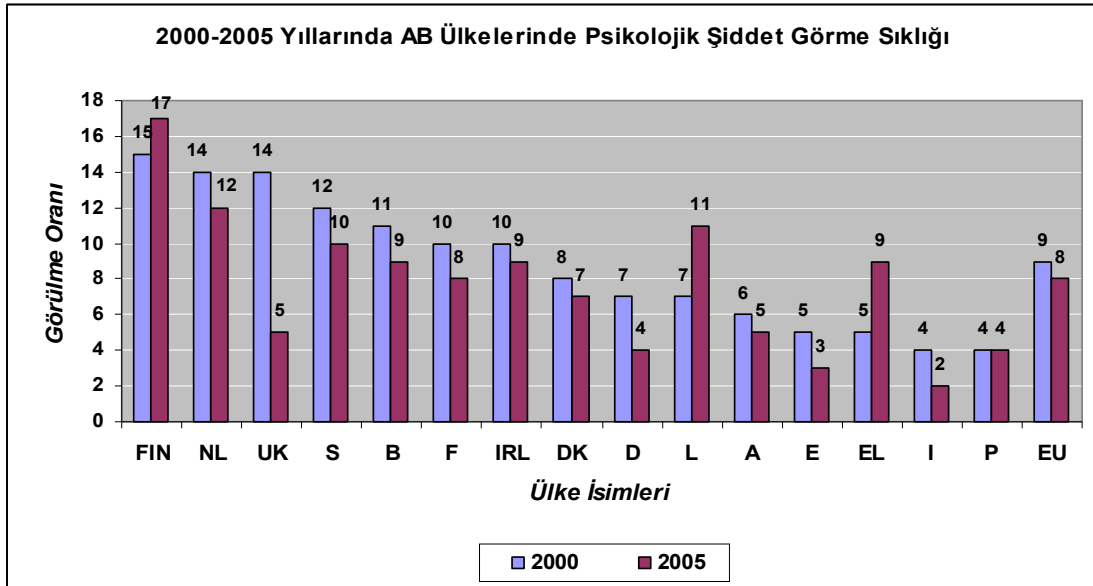
**Şiddet ve Kavga:** Son evredir. Amaç karşıya fiziksel zararlar vermektir. Bu evredeki çatışma bireyler ve örgütler için yıkıcıdır. Fiziksel güç kullanmak şiddetin belirgin özelliği olsa da psikolojik, ekonomik, politik vs. şiddet türleri de yıkıcı olabilir. Bu noktaya gelmiş uyuşmazlığın alt evrelere düşürülmesi zordur. Tüm tarafların zarar görmesi kuvvetle muhtemeldir. Kaybeden veya alt edilen taraf daha sonra yeniden şiddet kullanmak üzere geri çekilmiş olabilir. Bu durum şiddetin ertelendiğine işaretir.

Yapılan çalışmalar örgüt içi çatışmaların kaynağında büyük ölçüde rekabet olduğunu ortaya koymuştur. Baltık ülkelerinde 2002 yılında yapılan bir araştırmada; Litvanya ve Letonya'da çalışanların yaklaşık % 20'sinin son 12 ay içerisinde yöneticileriyle, güçlü bir rekabet yaşadıklarını, iş arkadaşlarıyla ya da müşterilerle çatışma yaşadıklarını ifade göstermiştir (Antila ve Ylostalo, 2003). Yine Letonya'da 2005-2007 yılları arasında yürütülen "Çalışma Koşulları ve Riskleri" araştırmasında, çalışanların % 51'nin işyerlerinde veya dışarıda örgüt dışındakilerle temas kurduğunu (alıcılar veya yolcular) ve çalışanların % 42'sinin bazen bu örgüt dışı kişilerle çatışma yaşadığını ortaya koymuştur. Müşterilerle çatışmanın en yoğun olduğu sektörler ise eğitim (çalışanların % 55'i tarafından bildirilmiş), sağlık ve sosyal hizmetlerdir (çalışanların % 52'si tarafından bildirilmiş). Ayrıca sağlık ve sosyal hizmetler sektöründe çalışanların % 18'i fiziksel şiddet ya da şiddet tehdidi aldıklarını belirtirken, tüm çalışanlar içerisinde bu tehdit oranı % 7 olarak bulunmuştur. Hem fiziksel şiddetin hem de psikoşiddetin kamu sektöründe görülme oranı, özel sektörden daha yüksek bulunmuştur. Araştırmada, çalışanların % 59'u yöneticilerle çatışma yaşarken, iş arkadaşlarıyla çatışma yaşayanların oranı % 49 ve çalışma grupları arasında yaşanan çatışma oranı ise % 27'dir. Çalışmaya katılanların % 35'i çatışmanın nedeninin, örgüt içi rekabet olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların % 69'u, eğitim kurumlarında yöneticiler ve çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmanın nedeni olarak, uyumsuzluğu gösterirken, sanayi sektörü çalışanlarının % 68'i çatışmanın, ekipman kullanımına ilişkin nedenlerle oluştuğunu belirtmiştir. Ayrıca eğitim sektöründe ortaya

çıkan çatışmaların büyük bölümünün grup içi rekabetten kaynaklandığı belirtilmiştir. Buna göre öğretmenler arası rekabet kaynaklı çatışmalar %54 öğretmen grupları arası rekabetten kaynaklı çatışmalar ise % 38 olarak bulunmuştur (Working conditions and risks in Latvia, 2007) .

### 2.1.6. Psikoşiddetin Görülme Sıklığı

Psikoşiddetin görülme sıklığı, ölçüm şekline ve tanımının yapıma şekline bağlı olarak büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Yapılan tanımlamaya bağlı olarak görülme sıklığının % 2 ile % 17 arasında değiştiği bulunmuştur (Zapf, Einarsen, Hoel, Vartia, 2003). Psikoşiddet uygulamaları sıklıkla olumsuz ve stresli çalışma ortamlarında görülmektedir (Einarsen, Raknes, Matthiesen, 1994; Leymann, 1996). Buna ek olarak, psikoşiddet uygulamalarının görüldüğü örgütsel yapılarda, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin vermiş olduğu sosyal destek mekanizmalarının düşük olduğu görülmektedir (Einarsen, 1996; Zapf, Knorz, Kulla, 1996). Buna bağlı olarak da iş arkadaşları ve yöneticilerden beklenen sosyal desteğin düşük algılanmasının çalışanlarda tükenmişliğe ve sıkıntıya yol açtığı bulunmuştur (Lee, Ashforth, 1996; Lakey, Tardiff, Drew, 1996).



**Şekik 1.** 2000-2005 Yıllarında AB Ülkelerinde Psikoşiddet Görülme Sıklığı.  
(Kaynak: Dördüncü Avrupa Çalışma Koşulları Anketi, 2000-2005)

Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA- 2010) AB ülkelerindeki işyerlerinde ortaya çıkan şiddet türlerini, oluşma koşullarını ve ülkeler arasındaki farklılaşmaları; işyerinde şiddet ve taciz riski, yaygınlığı ve sonuçlarını değerlendirmek için farklı ülkelerde kullanılan yöntem ve veri kaynaklarını gözden geçirmek; işyerinde şiddet ve taciz ile ilgili kültürel farklılıkları incelemek amacıyla; 27 AB ülkesindeki 19 odak noktada 2008 yılında bir çalışma başlatmıştır. Bu çalışmada kullanılan Avrupa çalışma Koşulları Anketi (EWCS,2000-2005) sonuçları incelendiği zaman, 2000 yılında ve 2005 yıllarında en yüksek oranda psikoşiddetin görüldüğü ülkeler Finlandiya (% 15- % 17) ve Hollanda (% 14- % 12) olurken, en düşük ülkeler ise İtalya (% 4- % 2) ve Portekiz (% 4- % 4) olarak belirlenmiştir. 15 Avrupa birliği ülkesinin psikoşiddet ortalaması ise 2000 yılında % 9 iken, 2005 yılında bu oran % 8'e düşmüştür. Ülkelerin psikoşiddet oranlarındaki değişmeye bakıldığında ise, en hızlı değişimin İngiltere'de olduğu görülmektedir. Bu ülkede 2000 yılında psikoşiddet görülme oranı % 14 iken, 2005 yılında aynı oran % 5'e gerilemiştir. Lüksemburg ve Yunanistan'da ise psikoşiddet görülme oranlarında hızlı bir artış görülmektedir. Buna göre Lüksemburg'da 2000 yılında psikoşiddet görülme oranı % 7 iken, 2005 yılında aynı oran % 11'e yükselmiştir. Yunanistan'da ise 2000 yılında % 5 olan oran 2005 yılında % 9'a yükselmiştir (Şekil 1).

Finlandiya'da elde edilen sonuçlar en yüksek puanları gösterse de aynı ülkede 2008 yılında "Çalışma Yaşamı Kalitesi Anketi" ile elde edilen sonuçlar, psikoşiddet oranının daha düşük olduğunu göstermiştir. Bu anket çalışmasına göre Finlandiya'da yaklaşık beş işçiden ikisi (% 44) zaman zaman da olsa işyerinde psikoşiddet olduğunu, bunlardan % 6'sı ise işyerinde psikoşiddetin sürekli olduğunu ifade etmiştir. Kendilerinin işyerinde psikoşiddet yaşayıp yaşamadıkları sorusuna ise, çalışanların sadece % 4'ü işyerinde böyle bir uygulamaya maruz kaldığını, yine işçilerin % 13'ü ise daha önceki işyerlerinde psikoşiddete maruz kaldıklarını ifade etmiştir (Lehto, 2009). Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back'in (1994) Finlandiya'da bir üniversite çalışanlarıyla yapmış olduğu araştırmada ise erkek çalışanların % 30'unun kadın çalışanların ise %

55'inin yıl içinde tacizin çeşitli formlarını yaşadıklarını ve çalışmaya katılanların % 32'si yaşamış oldukları tacizin işyerinde ortaya çıktığını ifade ettikleri bulunmuştur.

Yine EWCS (2010) raporuna göre psikoşiddet görülme sıklığının yüksek olduğu ülkelerden birisi olan Hollanda'da EWCS anket uygulamalarına benze şekilde 2000 yılından başlayarak boylamsal olarak tekrarlanan "Çalışma Koşulları Anket" çalışmasında, işyerinde görülen psikoşiddete yönelik farklı oranlar elde edilmiştir. Buna göre 2006 yılında Hollandalı işçilerin nispetten büyük bir kısmı (% 14.2), kendi iş arkadaşları tarafından psikoşiddet uygulamasıyla karşılaşmıştır, bu oran 2000-2006 yılları arasında oldukça sabit kalmıştır. Buna karşılık Hollanda'da müşteriler tarafından psikoşiddete uğrama sıklığı 2000 yılında % 21 olarak bildirilirken, bu oran 2006 yılında % 23'e çıkmıştır (Houtman ve Van Den Bossche, 2006).

Danimarka'da Ulusal Araştırma Merkezi tarafından yapılan çalışma ortamı araştırmasında çalışmaya katılanların % 10.8'nin psikoşiddete maruz kaldığı, bunların % 1.4'nün haftada en az bir kez % 9.4'ünün ise psikoşiddet davranışları ile zaman zaman karşılaştığı bildirilmiştir (Christiansen ve Nielsen, 2010).

Belçika'da yapılan benzer bir çalışmada katılımcılar, altı gruba ayrılmıştır. Buna göre katılımcıların % 35.3'ü psikoşiddete maruz kalmadığını, % 27.7'si sınırlı şekilde iş nedeniyle eleştiriye uğradığını, % 16.5'i sınırlı şekilde olumsuz davranışlarla karşılaştığını, % 9'u bazen psikoşiddete uğradığını, % 8.3'ü psikoşiddete uğradığını ve % 3.2'si ise şiddetin farklı formlarına maruz kaldığını bildirmiştir (Van Gyes, 2006).

2001 yılında UMIST (University of Manchester Institute of Science and Technology) tarafından yapılan bir çalışma İngiltere'deki işyerlerinde psikoşiddet yaygınlığını göstermiştir. Çalışmaya katılanların % 50'si psikoşiddet ile karşılaştıklarını veya tanıklık ettiklerini bildirmiştir. Bildirilen vakaların % 75'i, daha üst bir yönetici tarafından veya çalışanlar tarafından psikoşiddet uygulandığını belirtmiştir. Rayner ve arkadaşlarının, 1999'da İngiltere'de Üretim, Bilim ve Finans Birliği adına yapmış olduğu bir araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Kamu sektörü sendikası tarafından yapılan bir başka araştırmada ise buna ilaveten işçilerin % 95'nin psikoşiddeti

bildirme konusunda korkutulduğu ve yaklaşık aynı sayıda çalışanın, failin yaptırım göreceğini düşünmediği, çalışmaya katılanların % 73'nün yönetimin psikoşiddeti fark ettiğini fakat aktif olarak mücadele etmediğini düşündüklerini ortaya koymuştur (Unison, 1997). Yine İngiltere'de Personel Geliştirme Enstitüsü tarafından 1997 yılında yapılan bir çalışmada her sekiz kişiden birinin son beş yıl içinde işyerinde psikoşiddete uğramış olduğu sonucuna ulaşılmıştır (IPD, 1996).

Keashley ve Neuman (2004), Avrupa ülkelerinde yapılan araştırmaları incelemiş ve toplam iş gücünün % 1-4'ü arasındaki çalışan grubunun, günlük ya da haftalık olarak psikoşiddet uygulamalarına maruz kaldığı ve bu oranın zaman zaman % 10'a kadar çıktığı sonucuna ulaşmıştır. ABD'de, Michigan'da, 2004 yılında eyalet çapında yapılan bir anket çalışmasında çalışanların % 14'ünün psikoşiddete maruz kaldığı ve % 56'sının ise ara sıra saldırganlığa maruz kaldığı bulunmuştur (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2005). İngiltere'de yapılan bir çalışmaya göre ise işyerinde yaralanma veya haksız fiil durumlarının % 30'unda psikoşiddet uygulamalarının etkili olabileceği bulunmuştur.

Einarsen ve Skogstad'ın (1996), Norveç'te 14 farklı sektörde, 7787 çalışanla yapmış oldukları araştırmada psikoşiddet sıklığını % 9 olarak bulmuştur. Aynı ülkede 1989 yılında 99 hemşire ve 84 öğretmenle çalışan Matthiesen ve arkadaşları ise psikoşiddet görülme sıklığını sırayla % 10.3 ve % 6 bulmuştur. Yine aynı ülkede 1987 yılında yapılan bir kamuoyu yoklaması, katılımcıların % 60'ının işyerinde tacizin çeşitli şekilleriyle karşılaştıklarını göstermiştir (Matthiesen, Raknes ve Rokkum, 1989). Buna karşılık, İspanya'da 2410 çalışanla yaptıkları araştırmada Pinuel, Zabala (2002), psikoşiddet sıklığını % 16 olarak belirlemiştir. Portekiz'de Cowie ve arkadaşlarının (2000) çok uluslu bir şirkette 221 kişiyle yapmış oldukları çalışmada, psikoşiddetin görülme sıklığı % 34 olarak bulunmuştur.

İngiltere Personel Geliştirme Enstitüsünün 1000 çalışanla yapmış olduğu araştırmada, sekiz çalışandan bir tanesi (% 12.5) işyerinde psikoşiddet gördüğünü ifade etmiştir. Çalışmaya katılanlardan yarıdan fazlası, psikoşiddetin örgütlerinde yaşanan olağan bir durum olduğunu ifade ederken; katılımcıların % 25'i, psikoşiddetin geçen yıl

içinde arttığını ifade etmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu ise, psikoşiddetin üst yönetim tarafından yapıldığını; psikoşiddet uygulamalarının neredeyse % 33'nün bölüm veya birim yöneticisi, % 16'sının ise üst yönetici veya müdür tarafından yapıldığı ifade edilmiştir. Katılımcıların % 25'i, psikoşiddet uygulayıcısının amir veya denetçi olduğunu bildirmiştir. Mağdurların yaklaşık % 75'i, işyerinde sters yaşadığını; % 33'ü yaşadığı sorunu işyerinde gündeme bile getirmedeğini, çünkü kimsenin bu sorunu çözemeyeceğini ya da sempatik bir yaklaşım sergilemeyeceğini veya bu sorunla kendilerinin ilgilenmesi gerektiğini düşünmektedir. Katılımcılara göre; pek çok örgüt psikoşiddetin varlığı konusunda “kör” gibi davranmaktadır. Buna göre katılımcıların %32'si örgütlerinde psikoşiddetin varlığına inanmadıklarını veya bu konuyu hiç düşünmediklerini ifade etmiştir. Katılımcıların % 11'i ise örgütlerinde psikoşiddetin onaylanmayan bir davranış olduğunu ve sadece tepkisel olarak bildirilen vakaların olduğunu ifade etmiştir. Mağdurların bir bölümü sabırlı olmaya çalışırken, sadece % 25'i psikoşiddeti şikayet etme konusunda hassas davranırken, büyük bölümü bu durumu çalışma hayatının bir parçası olarak kabul etmektedir (Field, 1996; Workplace Bullying Press Releases, 1999)

İngiltere'de Sendikalar Birliği'nin 1998 yılında işyerinde psikoşiddete yönelik yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre; çalışmaya katılan 5000 kişiden % 38'i işyerinde psikoşiddete uğradığını belirtirken; bunların yarısına yakınının, erkeklerden oluştuğu bulunmuştur. Bu durum İngiltere'de yaklaşık beş milyon çalışanın psikoşiddet nedeniyle çeşitli sıkıntılar yaşaması anlamına gelmektedir. Katılımcıların % 11'i psikoşiddetin olduğunu ifade ederken, dörde bir katılımcı da psikoşiddet belirtilerinin var olduğunu belirtmiştir (TUC, 1998; NATFHE, 1998).

ABD'de 2007 yılında yapılan “İş Hukuku İttifakı Araştırması”nda 1000 çalışanla anket ve 534 çalışanla ise derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Çalışmaya katılanların % 44'ü, işyerlerinde kötü niyetli bir yönetici ile çalıştıklarını ifade etmiş; bunun yanında çalışmaya katılan 18-24 yaş grubunda yer alan çalışanlar (% 24) eski çalışanlara oranla kötü niyetli yöneticiyle çalışma durumlarını daha düşük ifade etmişlerdir. Üniversite çalışanlarının yaşamış olduğu psikoşiddet (% 47), yüksek okul veya eğitimin daha alt

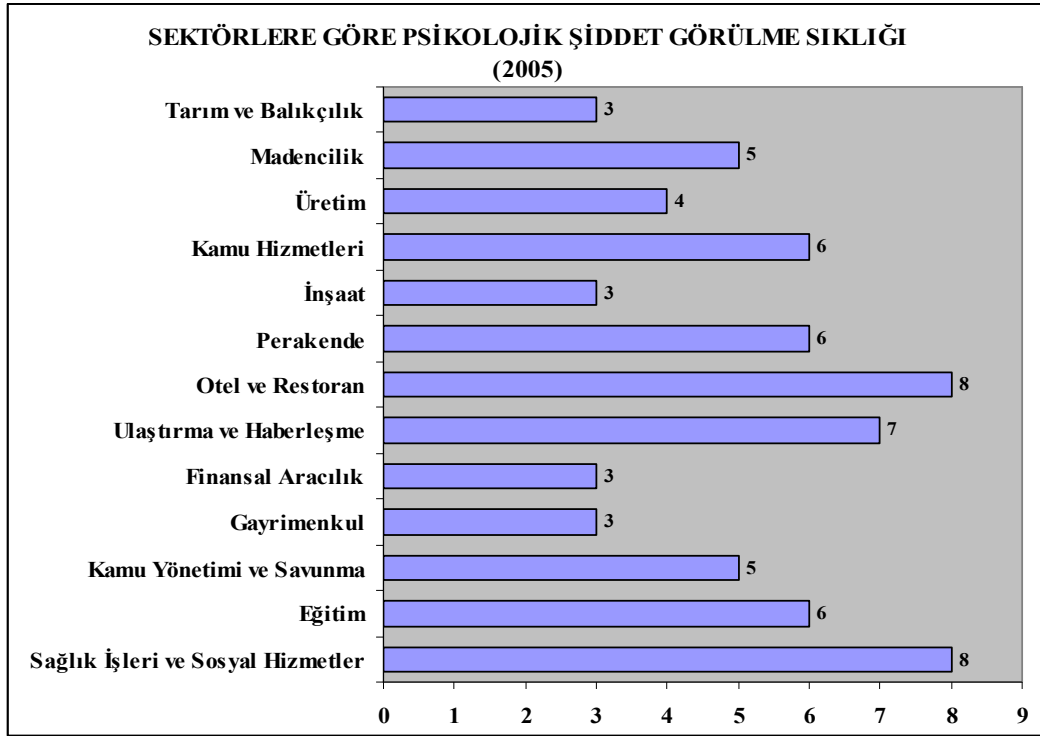
kademelerinde çalışanlardan (% 34) daha yüksek olmuştur. Aynı çalışmada çalışanların % 64'ü, uğradıkları psikoşiddete yönelik dava açma haklarının olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Benzer şekilde 2007 yılında Zogby Internationals tarafından ABD'de yapılan işyerinde psikoşiddet araştırması, 7740 kişi ile internet üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, çalışanların % 37'si işyerinde psikoşiddete uğradığını ifade etmiştir. Bu orana örgütte psikoşiddeti gözlemlediğini ifade edenlerinde eklenmesi durumunda, çalışmaya katılanların % 49'u, işyerinde psikoşiddetin varlığını ifade etmiştir. Araştırmaya göre, örgütlerde ortaya çıkan yıkıcı davranışlardan psikoşiddet ve ayrımcılık, diğer yıkıcı davranış çeşitlerinden dört kat daha fazla görülmektedir. Olguların % 62'si aslında kendilerine psikoşiddet uygulandığının farkında olduklarını, fakat buna karşı bir şey yapamadıklarını ifade etmiştir. Psikoşiddetin % 72 oranında üst düzey yöneticiler veya işyeri sahipleri tarafından yapılırken % 55 oranında ise çalışma arkadaşları ve alt düzey yöneticiler tarafından yapıldığı ifade edilmiştir (Zogby, 2007)

2008 yılında “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik Kaynağı Merkez Kurumu” (SHRM) tarafından ABD'de 10.513 çalışanla yapılan bir araştırmada, genel olarak önceki 12 ay içerisinde on çalışandan üçü (% 32) örgütlerinde etik standartlar, şirket politikaları ya da hukuki ihlaller nedeniyle kötü muameleye uğradıklarını ifade etmiştir. En sık kullanılan yıkıcı davranışlar arasında, istismar ya da gözdağı verme davranışları gelirken, katılımcıların % 57'si işyerinde bu tür davranışlara tanık olduğunu ifade etmiştir.

Psikoşiddetin sektörel görülme sıklığına bakıldığında ise “Dördüncü Avrupa Çalışma Koşulları Anketi” (EWCS, 2005), sosyal etkileşimin yoğun olduğu sektörlerde psikoşiddet görülme oranlarının arttığını göstermektedir. Bu sektörler arasında sağlık ve sosyal hizmet alanları (% 8), eğitim (% 6) ve kamu hizmetleri (% 6) yer alırken bunların yanında yine sosyal etkileşimin yoğun yaşandığı otel ve restoran işletmelerinde (% 8) ve ulaştırma-iletişim (% 7) sektörlerinde de psikoşiddet görme oranları artmaktadır. Bu sektörlerde ortaya çıkan oranların yüksekliği, bu sektörlerde müşteri memnuniyeti

beklentisinin kısmen daha fazla olması ile ilgili olabilir. Ayrıca, bu meslekler müşteri ile yüz yüze iletişimi gerektirmesi ve daha fazla sosyal etkileşim yaşanma zorunluluğunu doğurması da bu mesleklerde çalışanların daha fazla stres yaşamalarına neden olduğu düşünülmektedir (Şekil 2).

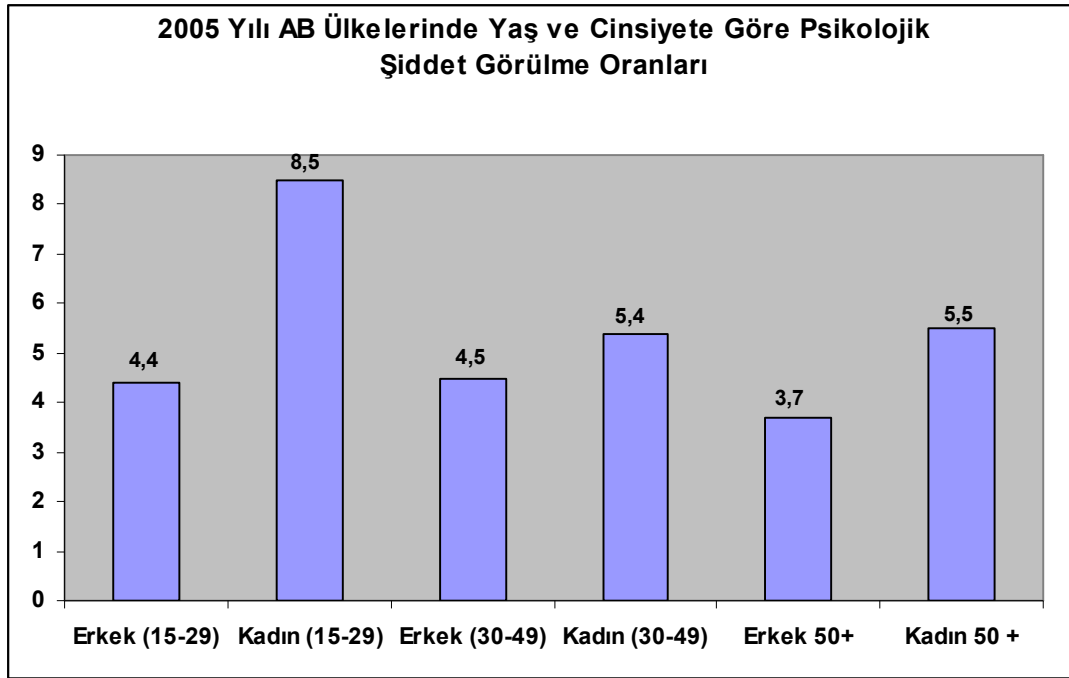


**Şekil 2.** AB Ülkelerinde Sektörlere Göre Psikoşiddet Görülme Sıklığı.  
(Kaynak: Dördüncü Avrupa Çalışma Koşulları Anketi, 2005)

Toplumsal cinsiyet açısından bakıldığında kadın ve erkeklerin işyerinde psikoşiddete maruz kalma sıklıklarının henüz netleşmediği görülmektedir (Şekil: 3). “Dördüncü Avrupa Çalışma Koşulları Anketi” (EWCS, 2005) raporu kadın işçilerin işyerinde psikoşiddete maruz kalma sıklığının, erkek çalışanlardan daha yüksek olduğunu göstermiştir. Özellikle genç kadın çalışanların, en büyük tehdit altında olan grubu oluşturduğu görülmektedir (% 8.5). Buna karşılık, yukarıda belirtilen Ulusal Araştırma Merkezi tarafından Danimarka’da yapılan çalışma ortamı araştırmasında, erkeklerin psikoşiddete maruz kalma sıklığı kadınlarınkinden daha fazla bulunmuştur. Buna göre, çalışmaya katılan erkek çalışanların % 12.9’u psikoşiddete maruz kalırken,



bu oran kadınlarda % 7.8 olarak bulunmuştur (Christiansen ve Nielsen, 2010). Belçika'da yapılan bir başka çalışmada ise, psikoşiddete maruz kalma ile cinsiyet arasında doğrudan bir ilişki ve farklılaşma olmadığı görülmüştür (Van Gyes, 2006).



**Şekil 3.** 2005 Yılı AB Ülkelerinde Yaş ve Cinsiyete Göre Psikoşiddet Görülme Oranları.

(Kaynak: Dördüncü Avrupa Çalışma Koşulları Anketi, 2005)

İşyerinde kadın ve erkeklere yönelik uygulanan psikoşiddet davranışlarının biçimleri ve etkileri farklıdır (Rayner ve Cooper, 1997). Kadınlara yönelik uygulanan psikoşiddet davranışlarının raporlanmasına daha sık rastlanmaktadır. Örneğin üniversitede çalışan kadınlar arasında (Bjorkqvist ve Diğerleri, 1994) daha sık görülmektedir ve psikoşiddetin etkileri, erkeklere oranla daha yoğundur (Niedl, 1996). Hem kadınlarda hem de erkeklerde hemcinslerine yönelik psikoşiddet uygulama oranı, daha yüksektir ve psikoşiddet uygulayan erkeklerin % 76'sı bunu diğer çalışan erkeklere uygularken, kadınların sadece % 3'ü psikoşiddeti erkeklere uygulamaktadır. Bunun yanında psikoşiddetin % 21'i her iki cins tarafından erkeklere uygulanmakta, saldırıların % 40'ı kadınlar tarafından diğer kadınlara, % 30'u erkekler tarafından kadınlara ve %

30'u ise her iki cins tarafından kadınlara uygulanmaktadır (Einarsen & Skogstad, 1996; Leymann, 1996). Kadın ve erkeklerin psikoşiddet sürecinde uyguladıkları davranış kalıpları, birbirinden farklılık gösterebilmektedir (Bjorkqvist, Osterman ve Lagerspetz, 1994). Daha genel olarak, erkeklerin ve kadınların işyerindeki sosyal deneyimleri farklıdır. Özellikle gücü elinde tutma açısından (Nicolson, 1996) ve sosyal destek açısından bu farklılık daha belirgindir (Pugliesi, 1995). Buna göre kadınlar arasında yüksek oranda psikoşiddete maruz kalma durumu, kadınların erkeklere oranla kendilerine psikoşiddet uygulandığını kabul etmeleriyle ilişkili olabilir.

İşyerinde şiddet olguları dünya genelinde her ülkede ve her kültürde ortaya çıkabilmekte ve çok geniş bir dağılım gösteren iş alanını ilgilendirmektedir. Rekabetin hızla arttığı günümüz iş dünyasında bu olgunun görülme sıklığı da o oranda hızla artmaktadır. Hiçbir işyeri veya iş kolu, kendini şiddet olasılığından muaf görememektedir. ABD'de Northwestern Hayat Sigortası tarafından yapılan bir çalışmada, 1992-93 yılında ABD'de 2 milyondan fazla çalışanın işyerinde fiziksel saldırıya uğradığı tespit edilmiştir. Yine ABD'de Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü'nün yayınladığı rapora göre işyerinde şiddet, işyerinde meydana gelen ölüm olaylarının nedenleri içerisinde üçüncü sırayı almıştır (Beswick, Gore, Palferman, 2006).

### **2.1.7. Psikoşiddet Süreci**

Psikoşiddet aniden oluşan ve sonuçlanan bir durum olmayıp, çoğu zaman oldukça yavaş gelişen bir süreçtir. Psikoşiddet döngüsünün erken evrelerinde ortaya konulan yıkıcı davranışları, psikoşiddet olarak değerlendirmek oldukça zordur. Çünkü bu davranışların büyük bölümü dolaylı ve gizli olarak ortaya konulur. Daha saldırgan davranışlar, sürecin ilerleyen evrelerinde ortaya çıkarlar. Hedef ise genellikle psikoşiddet araçlarını kullanarak kurbanı aşağılamak, onu yalnız bırakmak, engellemek ve sonunda grup dışına çıkarmaktır.

Psikoşiddet sürecinde oluşan dört aşama tespit edilmiştir (Einarsen, Raknes ve Matthiesen, 1994).

1. **Saldırgan davranışlar:** Dolaylı saldırganlıkla tanımlanır, belirgin olmaması nedeniyle genellikle tanımlanması zordur.
2. **Psikolojik şiddet:** Olumsuz davranışların daha doğrudan sergilenmesiyle tanımlanır. Bu aşamada kurban, genellikle aşağılanmakta, alay edilmekte ve dışarıda bırakılmaya çalışılmaktadır.
3. **Etiketleme:** Kurbanı yönelik bu olumsuz eylemlerin bir sonucu olarak, mağdur etiketlenmiş olur ve kendini savunması çok daha güçleşir.
4. **Şiddetli travma:** Bu süreç, mağdurun geniş bir yelpazede stres belirtileri (geri çekilme, eleştiri alma korkusuyla iletişimden uzak durma, alkol ve diğer madde bağımlılığının artması, dikkat bozukluğu vb.) göstermesiyle noktalanır.

Süreç modeline göre, psikoşiddet çok gizil bir şekilde başlama eğilimindedir ve saldırgan davranışlar, bir veya birden fazla kişiye karşı yöneltilmiştir. Mağdur, psikoşiddetin etkilerini hissetmeye başladığında, bunlara karşı bir savunma oluşturmaya çalışır. Buna karşılık fail zaman içerisinde daha güçlü bir pozisyon alabilmek için mağduru genellikle örgüt için bir “sorun” olarak gösterme çabasına girer. Sonuç olarak, mağdurun fiziksel ve psikolojik sağlığı, olumsuz bir biçimde bu durumdan etkilenir.

Bir başka modelde de psikoşiddet beş aşamadan oluşan bir süreç olarak görülmektedir (Leymann, 1996). Buna göre:

1. **Aşama: Çatışma:** kritik bir olay, bir çatışma ile tanımlanır;
2. **Aşama: Saldırgan eylemler:** psikoşiddet dinamikleri, saldırgan davranışlar ve psikolojik saldırılarla tanımlanır;

- 3. Aşama: Yönetimin tutumu:** Yönetimin yanlış kararı ile olumsuz döngüyü içerir. Bu şekilde sınırlarını genişleten uygulayıcılar mağduru, yalnızlaştırır ve sınır dışı etmeye başlar.
- 4. Aşama: Mağdurun “etiketlenmesi”:** Mağdurlar, genellikle “zor” ya da “ruh sağlığı bozuk” insanlar olarak etiketlenir. Yönetimin veya sağlık profesyonellerinin (bazen de ikisi birden) bu yanlış kararı, psikoşiddet sürecinde negatif döngüye hizmet eder.
- 5. Aşama: İştten çıkarılma:** Amaç; mağdurun, kendi isteğiyle ya da zorla istifasını vermesi ve örgütün dışına çıkarılmasıdır. Aslında bu aşamada mağdur bu noktaya taşınmıştır. Bu olayın travması, buna ilave olarak, post-travmatik stres bozukluğunu tetikleyebilir. Mağdurun örgütten ayrılmasından sonra, mağdurda sıklıkla duygu durum bozuklukları ve psikosomatik rahatsızlıklar görülmektedir.

Psikoşiddeti bir süreç olarak incelemenin yanı sıra, psikoşiddete bir sistem olarak da bakılabilir. Probleme sistematik yaklaşım ile bakılması, daha soyut bir bakış kazandırarak, örgütlerde gücün kötüye kullanılmasına ve istismara olanak sağlayan bir kültürün varlığının görülmesine olanak sağlar. Bu açıdan beş önemli faktörün ele alınması gerekmektedir:

1. Psikoşiddet uygulayanın kişiliği (örneğin; uygulayıcılar, aşırı çıkarıcılar ve örgütün politikalarını kendi çıkarları için takip ederler)
2. Örgüt kültürü (Örgütün yönetim stili de dahil olmak üzere, iş çevresi, örgütteki stres düzeyi, örgüt etiği ve örgütsel yapılanma, psikoşiddetin uygulanmasını etkileyecektir.)
3. Mağdurun kişilik özellikleri (örneğin, kötü performans, silik kişilik, bağımlı, muhalif, aşırı saldırgan vb.)
4. Örgütü etkileyen dış faktörler (örneğin, sektörün mevcut durumu, küçülmeler, şirket birleşmeleri veya satın alma potansiyeli vb.)

5. Çatışmaya neden olan kritik olay (yöneticilerin çatışma çözümleme konusunda personeli eğitmede başarısız olması veya hatta bir problem olduğunun bildirilmesinden sonra bile örgütün çatışmadan kaçınması,)

İşyerinde şiddetin çeşitli şekillerinin oluşturulmasına yönelik davranışların şiddet süreci boyunca artarak devam ettiğine yönelik ortak bir görüş birliği oluşmuş durumdadır. Örneğin, “psikolojik istismar”, “psikolojik saldırganlık” veya “kaba davranışlar”, düşük yoğunluklu ya da düşük düzeyli psikoşiddet formları olarak kabul edilirken; fiziksel şiddet (taciz, tecavüz ve cinayet) ise psikoşiddetin aşırı formu olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak, psikoşiddetin birey üzerinde yarattığı farklı etkilere göre derecelendirilebileceği bildirilmiştir (Davenport, Schwartz, Elliot, 2005). Psikoşiddet üç dereceye göre sınıflandırılmaktadır:

- **Birinci derecede psikoşiddet:** Birey bu aşamada direnmeyi seçer. Böylece psikoşiddetin erken bir aşamasında kaçabilir, aynı işyerinin tamamen rehabilite edilmesini sağlayabilir veya başka bir yere geçebilir;
- **İkinci derece psikoşiddet:** Bu aşamada hem bireysel direnç hem de kaçış yoktur. Mağdurda bu aşamada geçici veya uzun süreli zihinsel ve/veya fiziksel bozulmalar başlar ve işgücüne tekrar girmekte güçlük çeker;
- **Üçüncü derece psikoşiddet:** Mağdurun bu aşamada işgücüne yeniden girmesi mümkün değildir. Fiziksel ve ruhsal yaralanmaların rehabilitasyonla ortadan kaldırılması çok güçtür.

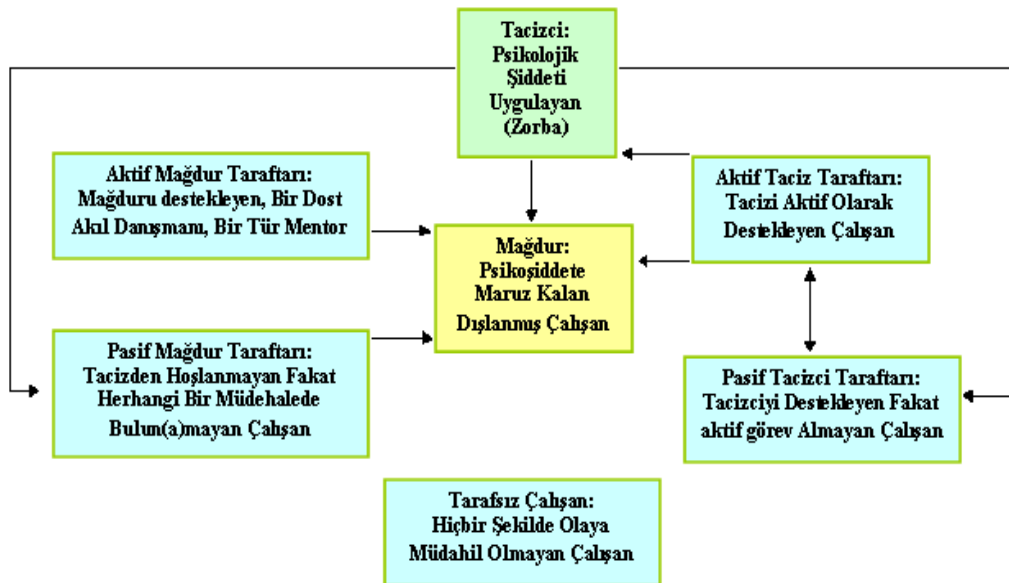
### 2.1.8. Psikoşiddet Sürecinde Rol Alanlar ve Özellikleri

Psikoşiddet uygulamalarında “mağdur-fail” boyutu, bir güç dengesizliği boyutunda ele alınmıştır ve genellikle mağdur olanlar veya psikoşiddetin hedefinde olanlar, daha düşük profilli olduğu kabul edilmiştir. Daha da önemlisi çatışmalarda eşit güçlere sahip olanların yaşadığı olgular, psikoşiddet olarak kabul edilmemiştir.

Psikoşiddet olgusunun dinamiklerini anlamak için “psikoşiddet oyuncularının” iyi anlaşılması gereklidir. Bunlar:

1. Fail,
2. Mağdur,
3. Seyirciler,
4. Aile ve diğer arkadaşlar ve
5. Organizasyondur.

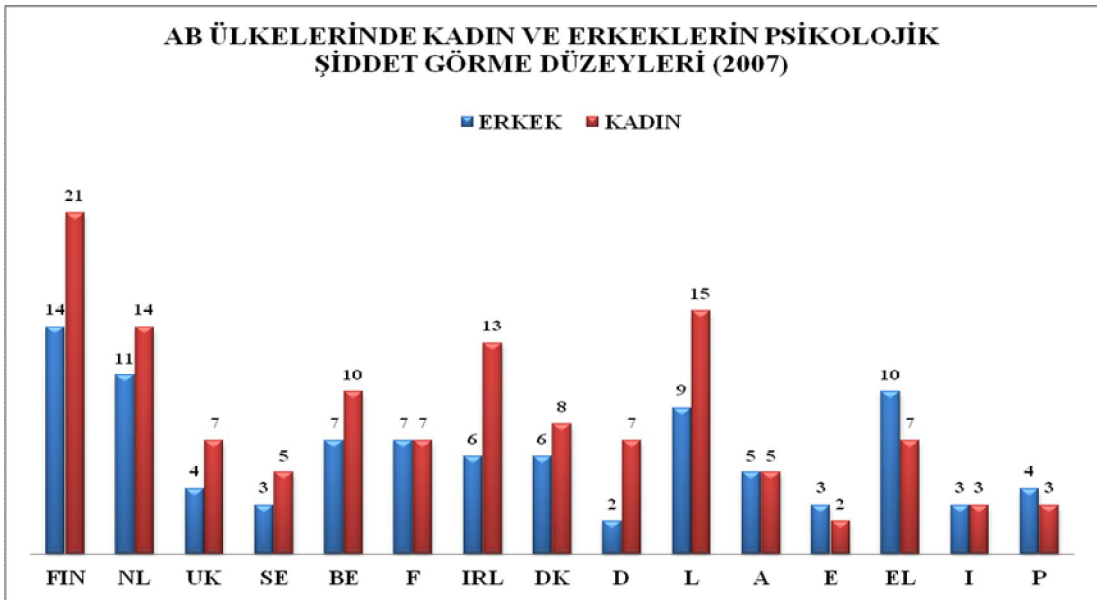
Şekil 4’de görüldüğü gibi incelendiğinde örgütlerde psikoşiddet sürecinin gelişiminde mağdur ve zorbanın dışında olanların – aktif ya da pasif - taraftarlarının olduğu görülmektedir (Yaman,2009).



**Şekil 4.** Psikoşiddet Sürecinde Bulunan Kişiler.  
(Kaynak: Yaman,2009, s.25)

### 2.1.8.1. Psikoşiddet Mağdurlarının Bireysel ve Kişilik Özellikleri:

Bireysel özelliklerde, yaş ve cinsiyet, üzerinde en sık araştırma yapılan özellikler olmuştur. Psikoşiddet araştırmalarında cinsiyete yönelik elde edilen sonuçlar çelişkilidir. Dördüncü EWCS (2007) araştırmasından elde edilen sonuçlara göre, AB ülkelerinde genel olarak kadınların işyerlerinde psikoşiddete uğrama düzeyleri, erkeklerden yüksek bulunmuştur. Buna rağmen elde edilen sonuçlara göre bazı ülkelerde (Fransa, Avusturya ve İtalya) erkek ve kadınlar arasında farklılık bulunmazken, bazılarında (Yunanistan ve Portekiz) ise erkeklerin psikoşiddet görme oranları kadınlarınkinden daha yüksek çıkmıştır. Ulusal düzeyde pek çok çalışmada kadın ve erkeklerin işyerinde psikoşiddet görme sıklıkları arasında farklılık bulunmamıştır (Einarsen ve Skogstad,1996; Hoel ve Cooper, 2000; Leymann, 1992; Vartia, 1996; Vartia ve Hyyti, 2002). Ancak bazı çalışmalarda ise kadınların psikoşiddet görme sıklıkları erkeklere oranla yüksek çıkmıştır (Björkqvist, Österman ve Hjelt-Bäck, 1994; Salin, 2001; Vartia, 2006). Norveç'te yapılan bir çalışmada ise erkeklerin kadınlardan daha fazla psikoşiddete uğradıkları bulunmuştur (Einarsen ve Skogstad, 1996).



**Şekil 5.** AB Ülkelerinde Kadın ve Erkeklerin Psikoşiddet Görme Düzeyleri.  
(Kaynak: Dördüncü Avrupa Çalışma Koşulları Anketi, 2005)

Genç ve yaşlı çalışanların psikoşiddet görme sıklıklarını karşılaştıran çalışma sonuçları ise, işyerinde psikoşiddet görme sıklığının yaşa göre değiştiği yönündedir. Dördüncü EWCS (2005) araştırmasında özellikle genç kadınların (15-29 yaş arası) psikoşiddet görme sıklıkları yüksek çıkmıştır (Şekil 5), benzer şekilde İngiltere’de yapılan bir çalışmada da genç çalışanların, psikoşiddet görme sıklıkları biraz daha fazla çıkmıştır (Hoel ve Cooper, 2000). Bununla birlikte bazı çalışmalarda yaş grupları arasında psikoşiddet görme sıklığı açısından farklılık bulunmamıştır (Leymann, 1992; Quine, 2002). Bazı çalışmalarda ise yaşlı çalışanların, genç çalışanlardan daha sık psikoşiddet gördükleri rapor edilmiştir (Einarsen ve Skogstad,1996).

İrlanda’da yapılan bir çalışmada işyerinde psikoşiddet gören çalışanların oranlarına bakılmıştır. Buna göre; yaşı 26-35 arasında olanlar % 6.4 ve yaşı 36-45 arasında olanlar % 7.9 oranında psikoşiddete maruz kalırken; yaşı 25’in altında olanların oranı % 6.4, yaşı 46-55 arasında ki çalışanların psikoşiddet görme sıklığı % 5.5 olarak bulunmuştur. En düşük oran ise, 55 yaş ve üstünde olan çalışanlar (%3,3) arasında görülmektedir. Aynı çalışmada veriler cinsiyete göre değerlendirildiğinde ise, kadın çalışanların % 9.5, erkelerin ise % 5.3 oranında psikoşiddet bildirdiği bulunmuştur (Health and Safety Authority, 2001).

ABD’de 2007 yılında yapılan “İşyerinde Psikoşiddet Anketi” sonucunda elde edilen veriler, işyerinde psikoşiddet mağdurlarının ortak özelliklerini ortaya koyması açısından önemli veriler sunmuştur. Psikoşiddet hedefinde olanların özelliklerine ilişkin bulgulara bakıldığında, psikoşiddetin hedefinde olanların % 57’si kadındır ve işyerinde kadınlara psikoşiddet uygulayanların % 71’i diğer kadın çalışanlardır. Psikoşiddet mağdurlarının % 55’i alt kademe yönetici konumunda olan çalışanlardır. Hedefte yer alanların % 45’i stresle ilgili problemler yaşayanlardır (% 33’ü son bir yıl içerisinde bu tür problemler yaşamış olan çalışanlardır). Bu eylemlere maruz kalan çalışanların % 40’ı bu durumu yönetime asla şikayet etmemişlerdir. Mağdurların % 24’ü işten ayrılırken, % 40’ı yönetimin isteği ile, % 13’ü ise kendileri gönüllü olarak örgütte başka bir bölüme geçmiştir. Sadece % 3’lük bölüm psikoşiddetle ilgili yasal işlem başlatmıştır. Ayrıca bu araştırma sonucunda, psikoşiddetin hedefinde olanların anksiyete, panik atak, depresyon



(% 39) ve hatta post travmatik stres bozukluğu (toplam % 30, bunların % 21'i kadınlarda görülmekte) yaşadığı bulunmuştur (Beswick, Gore ve Palferman, 2006).

İşyerinde psikoşiddet mağduru olma konusunda kişiliğin rolü biraz tartışmalı görülmektedir. Leymann gibi bazı araştırmacılar, kişiliğin psikoşiddete maruz kalmayla hiçbir ilgisinin olmadığını ifade ederken, günümüzde araştırmacıların büyük bölümü, bu görüşü paylaşmamaktadır. Bireysel özelliklerin ve kişilik özelliklerinin zaman zaman psikoşiddetin başlamasına veya şiddetinin artmasına hizmet ettiğini kabul ediyorlar. Buna rağmen bireyin hangi kişilik özelliklerinin psikoşiddete davetiye çıkardığına yönelik deneysel çalışmalar, farklılıklar göstermektedir (Einarsen, Matthiesen, 2002; Zapf, 1999). Psikoşiddet mağduru olanlarda çekinik kişilik özelliklerinin (Einarsen ve Diğerleri, 1994), şiddet öncesinde anksiyete ve depresyon belirtilerinin (Zapf, 1999), düşük sosyal beceri düzeyinin (Zapf, 1999) ve nevroz belirtilerinin (Mikkelsen ve Einarsen, 2002; Vartia, 1996; Zapf, 1999) daha sık görüldüğü belirlenmiştir. Kişiliğin yanı sıra psikoşiddete maruz kalmada, etkin olmayan başa çıkma yöntemlerinin (Einarsen ve ark, 1994) ve çatışma çözme becerisi eksikliklerinin (Zapf, 1999) de neden olduğu bildirilmiştir.

Psikoşiddete hedef olanların kişiliğini anlamaya yönelik yapılan çalışmalarda, psikoşiddet mağduru olan grup ile herhangi bir psikoşiddet yaşamamış olan kontrol grubu karşılaştırılmasına yönelik deneysel çalışmalar vardır. Brodsky (1976) tarafından yapılan ilk çalışmada; mağdurların kontrol grubuyla kıyaslandığında son derece vicdanlı, geleneksel ve daha ahlaklı kişiler olmasının yanı sıra, kendilerine ve duruma daha gerçekçi bakma eğiliminde olduklarını bulmuştur. İrlanda'da Coyne ve ark.'nın (2000) yapmış olduğu bir çalışmada ise; psikoşiddet mağduru olan kişilerin, şiddet görmemiş olanlara kıyasla daha kaygılı, şüpheli, uysal, sessiz, diğerlerinden ayrılmış ve diğerleriyle daha az ihtilaf yaşadıkları belirlenmiştir. Ayrıca bu kişilerin daha içe dönük, geleneksel, daha fazla kurallara uymaya çalışan ve stresle başa çıkma konusunda sorun yaşayan kişiler olduğu da bulunmuştur (Coyne, Seige ve Randall, 2000). İlk yapılan nicel çalışmalarda psikoşiddet ile düşük benlik saygısı, sosyal anksiyete ve nevroz arasında ilişki olduğu gösterilmiştir (Einarsen ve Raknes, 1997; Vartia, 1996).

Norveç’de son dönemlerde yapılan bir çalışmada ise; psikoşiddet hedefi olan kişilerin, düşük benlik saygısına ve düşük sosyal yetkinlik düzeyine sahip oldukları gösterilmiştir (Matthiesen ve Einarsen, 2007). Zapf’ın (1999) yapmış olduğu bir araştırmada ise; mağdurlar, kendilerini çalışma arkadaşlarına kıyasla çatışma çözümü ve yönetimi konusunda daha başarısız olarak tanımlamışlardır.

Bir çalışmada, psikoşiddet mağdurları, Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI) ile incelenmiş ve psikoşiddet hedefinde olanlar üç grupta gösterilmiştir. Psikoşiddetten ciddi şekilde etkilenmiş grupta yer alan çalışanlar; depresif, kaygılı, şüpheli ve karmaşık düşüncelerden dolayı telaşlı oldukları bulunmuştur. Kontrol grubunda yer alan çalışanlarda, herhangi bir psikolojik sorun tespit edilemezken, üçüncü grup yer alan ve hayal kırıklığına uğramış ve depresif mağdurlardan oluşan grubun ise; çalışmanın yapıldığı dönemde de psikoşiddete uğramaya devam etmekte olduğu, depresif olma yolunda bir eğilim gösterme ve aynı zamanda dış dünyaya şüphe ile yaklaşma eğiliminde oldukları bulunmuştur (Matthiesen ve Einarsen, 2001).

Daha güncel bir çalışmada, psikoşiddet görmüş bir grup çalışan ile şiddet görmemiş olanların kişilik yapıları Goldberg’ın Uluslar Arası Kişilik Madde Havuzu (IPIP- Goldberg’s International Personality Item Pool) ile karşılaştırılmıştır. Şiddet mağduru olanlarla olmayanlar, dört kişilik boyutunda anlamlı şekilde birbirlerinden farklılaşmışlardır. Buna göre psikoşiddet mağdurları şiddet mağduru olmayanlardan daha fazla nevrotik, daha az eğlenceli, daha dürüst ve dışa dönük kişilik özelliklerine sahip bulunmuştur. Ancak bir grup analizinde psikoşiddet mağdurlarının, iki kişilik grubuna ayrıldığı bulunmuştur. Birinci grupta yer alan ve örneklem grubunun yaklaşık üçte ikisini oluşturan psikoşiddet mağduru olan çalışanların, kişilik yapısı psikoşiddet mağduru olmayan gruptan anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Daha küçük grubu oluşturan mağdur grubu ise şiddet görmeyenlere göre daha az dışa dönük, daha az eğlenceli, daha az vicdanlı ve yeni deneyimlere daha az açık olma eğiliminde oldukları bulunmuştur. Bunun yanında bu grupta yer alanlar, büyük grupta yer alanlardan ve kontrol grubundan daha fazla duygusal karmaşa yaşamaktadırlar (Glaso, Matthiesen, Nielsen ve Einarsen, 2007).

Psikoşiddet hedefinde olanlar, korku duygusu ile her iş gününü yaklaşan bir kıyamet günü algıladıklarını ifade etmişlerdir. İşten gelip dinlenmek yerine bir sonraki olası saldırı hakkında sürekli kaygı duymalarından dolayı dinlenemediklerini ve işe odaklanamadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hedefte olan psikoşiddet mağdurları, bu durumun çok utanç verici, insanı şaşkınlığa düşüren ve hayal kırıklığına uğratan veya kendilerini koruma konusunda, yetersizlik duygusu yaşatan bir olgu olduğunu ifade etmişlerdir (Leymann,1990).

Bütün kötü niyetli ilişkilerin sahip olduğu ortak nokta, bağımlılık unsurudur. Psikoşiddetle ilgili olarak failin genellikle mağdurun yaşamındaki bazı kritik kaynakları kontrol ediyor olması (örneğin, ödemeler, promosyonlar, izinler veya nöbet yazımı gibi) önemlidir. Çünkü bu yolla hedefteki çalışan gerçekte faille bağımlıdır. Bu teoriye göre; hedefte olanlar ekonomik bağımlılık, öğrenilmiş çaresizlik ve bilinmeyen korku nedeniyle failer tarafından istismar edilir. 2007'de ABD'de yapılan İşyerinde Psikoşiddet Araştırması'nda elde edilen sonuçlar, mağdur-fail arasındaki bağımlılık ilişkisini doğrulayan sonuçlar vermiştir. Sorunu çözmek için ortaya koydukları davranışların neler olduğuna ilişkin soruya; mağdurların % 40'ı hiçbir şey yapmadıklarını; % 38'i gayri resmi şekilde üstlerine şikayet ettiklerini; % 15'i sendikaya veya üst yönetime resmi şikayette bulunduğunu; % 3'ü yasal bir şikayet süreci başlattığını ifade etmiştir.

İlk yapılan araştırmalar mağdurların çoğunun daha sonra daha fazla sorunla karşılaşma olasılığından, kendilerine karşı misilleme yapılabileceğinden, kendi davranışlarının hatalı olabileceği kaygısından veya çeşitli nedenlerden dolayı psikoşiddeti önleyecek hiçbir işlem yapmadıklarını bildirmektedir. Aslında, mağdurların yaşadığı misilleme korkusu boşuna yaşadıkları bir korku değildir; çünkü böyle bir durumda mağdurlar ilave bazı kötü davranışlarla karşılaşmaktadır.

Mağdurlar genellikle kendilerini suçlamalarının yanı sıra, diğer çalışanlar tarafından da suçlanmaktadır. Çünkü mağdur, bu şekilde saldırıya uğramasının nedeni olarak bunu hak edecek bir davranışta bulunduğu düşüncesine sahiptir. ABD'de 2007

yılında yapılan işyeri psikoşiddet araştırmasında; katılımcılara, hedeftekilere neden böyle bir muamele yaptıkları sorulmuştur. Katılımcıların % 13'ü bunun nedeninin, mağdurun kişilik özelliklerinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Mağduru suçlama eğilimi aslında sadece psikoşiddet mağdurlarında olmayıp, daha önce yapılan cinsel şiddet ve aile içi şiddet araştırmalarında da ortaya konulmuştur.

### **2.1.8.2. Psikoşiddet Uygulayıcılarının (Faillerin) Bireysel ve Kişilik Özellikleri:**

Failin kişisel veya karakteristik özelliklerinde (aşırı iş performansı, din, ırk, cinsiyet, cinsel yönelim, engellilik ya da statü gibi) diğerlerine göre belirgin bir farklılık söz konusu değildir. Genel bakış açısı, sorunun temelinde eziyet etme isteğinin yattığıdır. Psikoşiddet uygulayan failin duygusal, psikopatolojik sorunlarının olduğu ve bunun da davranış sorunlarına neden olduğu ifade edilmiştir. Tipik bir failin sıkıntılı yaşam deneyimlerinden kaynaklanan benlik saygısında, kırılabilirlik veya çocukluk döneminde yaşanmış psikoşiddet deneyimi olduğu ifade edilmiştir. Yaşanan bu duygular, faileri iş yerinde başkalarını küçültme çabasına girmelerine neden olmaktadır.

Faillerin özellikleri, çoğunlukla, psikoşiddet hedefinde olanlar açısından değerlendirilmiştir. Faillerin deneysel çalışma konusu edildiği sadece birkaç çalışma mevcuttur. Psikoşiddet mağduru açısından bakıldığında, psikoşiddetin nedeni genellikle failin kişiliği veya güdeleri ile açıklanmaktadır. Örneğin, İrlanda'da 30 psikoşiddet mağduru ile görüşme yoluyla yapılan bir nitel çalışmada; mağdurlar, failerin genellikle zor kişiliğe sahip olmaları nedeniyle bu tür davranışlara yöneldiklerini belirtmiştir (Seigne,1998). Faillerin kişiliğine bakıldığında kullanılan yöntemlerden birisi de sosyal baskınlık düzeyi olmuştur (Parkins, Fishbein ve Ritchey, 2006).

Bazı failerin narsistik kişilik bozukluğu özellikleri gösterdiği araştırmalarda ortaya konulmuştur (Brockner,1998; Burke ve Leiter, 2000). Narsistlerde (Özsevi) diğerlerini dışlayarak, kendi başarılarına ve kendilerine yönelik derin bir saplantı vardır. Kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarından yararlanarak diğerlerini sömürürler. Sürekli ilgi beklentisi içindedirler, duygusal olarak soğuk ve başkalarının duygularını ve ihtiyaçlarını anlamaktan ve karşılamaktan uzak kişilerdir. Narsist kişilikli insanlar,

psikoşiddet mağdurlarına karşı küstah, kendini beğenmiş davranış ve tutumlar sergilerken son derece acımasız olabilirler. Başkaları onları hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir öfke, öç alma duygusu ve kızgınlık duyarlar (Akt. Tınaz,2011).

ABD’de 2007 yılında yapılan psikoşiddet araştırmasına göre psikoşiddet faillerinin profili şu şekildedir: Faillerin % 60’ı erkek çalışanlar, % 40’i ise kadın çalışanlardır. Faillerin % 73’ü denetleyici konumundadır. Failin kadın olduğu durumlarda mağdurların % 71’de kadın çalışan iken failin erkek olduğu durumlarda ise, mağdurların %53’ü erkektir. Faillerin %68’i eylemlerini tek başına gerçekleştirmektedir ve bu durum en azından çatışmaların başlangıç döneminde böyledir. Son olarak psikoşiddet sürecinde faillerin % 43’ü süreci yürütmede sorumluluk almaktadır.

Diğer taraftan bazı çalışmalarda; iş arakadaşları, işyerinde saldırganlığın kaynağı olarak gösterilmiştir. Şaşırtıcı bir biçimde, astların üstlere yönelik uyguladıkları psikoşiddet olguları da bildirilmiştir. Ancak bu oran, % 2-27 arasında değişirken hiyerarşinin alt kademelerinden üst kademelerine doğru uygulanan psikoşiddet uygulamaları nadiren bildirilmiştir. Yine de psikoşiddet uygulamaları, örgütün herhangi bir seviyesinde ortaya çıkabilir ve failler, üstlerden, astlardan veya denk görevde bulunan çalışanlardan olabilir.

Bir işyerinde yapılan anket çalışmasında, faillerin kontrol grubundan ve psikoşiddet hedefinde yer alanlardan daha fazla saldırgan özellikler taşıdığı bulunmuştur (Matthiesen ve Einarsen, 2007). Faillerin kendi bildirimleri ve çalışma arkadaşlarının bildirimleriyle yürütülen bir çalışmada, psikoşiddet failleriyle kontrol grubu arasında zihinsel faaliyetlerin istikrarı açısından farklılık çıkmıştır (Coyne, Chong, Seigne ve Randall, 2003).

Birçok kuramcı bireyin benlik saygısını koruması ya da arttırmasını etkileyen temel bir güdünün ve birçok sosyal durumda insan davranışını kontrol eden yüksek benlik saygısının, saldırgan davranışlarla ilişkili olduğunu belirtmektedir (Baumeister, Smart ve Boden, 1996; Zapf, Einarsen, Hole ve Vartia, 2003). Yapılan çalışmada,

düşmanca veya saldırgan davranış ile sosyal yetkinlik arasında da ilişki bulunmuştur (Hudson ve Ward, 2000).

Walter'e (1993) göre psikoşiddet uygulayanlar; iki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanı seçen; psikoşiddet ortamı yakaladıkları zaman, çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan; psikoşiddetin, karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz şekilde bilen ve kabul eden kişilerdir. Ayrıca bu kişiler, hiçbir sorumluluk duygusu duymayan; sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptıklarını da zanneden; suçu başkalarına yükleyen, sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir.

Hornstein (1996) faille ilgili yaygın olan üç kişilik türü belirlemiştir:

- 1. Fatihler:** Bunlar genellikle güçlerini ve kontrollerini korumayla ilgilenip, alan hakimiyetine önem verirler.
- 2. İcracılar:** Bunlar düşük benlik saygısına sahip olmalarına rağmen, hedeftekileri küçümsemeye devam ederler.
- 3. Manipulatörler:** Bunlar genellikle çıkarıcı ve kindardırlar. Bu kişiler genellikle diğerlerinin çalışmalarından çıkar elde etmeye çalışırken, kendi hatalarında asla sorumluluk üstlenme eğiliminde değildirler.

Namie ve Namie (2000) Hornstein'in sınıflamasından farklı olarak üç tip fail belirlemiştir:

- 1. Kronik failer:** Bunların kişilik gelişimi, genellikle zorba olarak gelişmiştir. Başkalarına ve kariyerlerine zarar vermeyi, hedeflerinde olanların duygusal yaşamlarını parçalamayı isterler. Bunun nedeni ise genellikle kişisel yetersizlikleri ve nefret duygularıyla yetişmiş olmalarıdır.

**2. Fırsatçı failler:** Bunlar genellikle psikoşiddetin örgüt siyasetinin bir parçası olduğu durumlarda saldırgan davranışlar ortaya koyarken, iş dışındaki ortamlarda bu kişiliklerinden uzaklaşabilirler.

**3. Kazayla fail olanlar:** Bunlar yaptıkları yıkıcı davranışların mağdurlara olan etkisinin gerçekten farkında değildirler. Bunlarla yüzleşmek durumunda kaldıklarında ise genellikle geri çekilirler ve özür dilerler. Sonrasında ise asla aynı hatayı tekrarlamazlar.

Buna ek olarak, Namie ve Namie (2000), bir grup fail kategorisi daha önermiştir. Bu grupta yer alanlar ise “madde kullanan faillerdir”. Bunun anlamı bu kişilerin, ısrarla alkol ve uyuşturucu kullanıyor olmasıdır.

Klinik psikolog Egan (Akt. Kelly, 2005) faillere ilişkin gruplamayı yaparken, onların uyguladıkları davranış örüntülerini esas almıştır. Egan, psikoşiddet davranışlarının bir süre boyunca devam ettiğini ve üç farklı davranış örüntüsü olduğunu belirtmiştir. Buna göre:

**1. Tip “Kaza sonucu fail”:** Bu tiptekilerin amacı; yüksek standartlara ulaşmak, rakipleri geride bırakmak veya şirketi finansal olarak iyi bir noktaya getirmektir. Ama bu amaçlara ulaşırken saldırgan ve talepkar davranışlar gösterirler. Bu şekilde davranan kişinin, normalde başkalarıyla iyi ilişkisi olsa da baskı altında iken bir işyerinde sert, duyarsız ve tahrik edici davranışlar göstermesi normaldir. Bu kişilere göre; çalışanların sağlığı ve refahı, örgütün amaçlarının yanında ikincil düzeydedir. Bu tür failler, kendi tutum ve eylemlerinin farkına vardıklarında genellikle şaşırırlar.

**2. Tip “Yıkıcı, narsistik failer”:** Bu tip failer; yıkıcı, empatiden uzak, suçlayıcı, her şeye kusur bulan, diğerlerini değersizleştiren, yalancı, övünen ve başkalarının yaptığı işlerden kendine pay çıkarmaya çalışan davranışları içinde barındırır. Failer, özellikle bir lider veya yönetici ise çalışanlar insiyatif kullanamazlar ve genellikle iş ortamına kaotik, düzensiz iş süreçleri hakimdir.

**3. Tip “Seri failer”:** Bunlar en yıkıcı tip failerdir. Çünkü hedeftekinin sağlığını, refahını ve kariyer planlarını bozmak için çok sistemli bir biçimde hareket ederler. Örgütsel hedefler, onları hiç ilgilendirmez ve kendi çıkarları her şeyden önemlidir. Kaotik ve çatışma ortamlarında seri tip failer hemen harekete geçerler.

### **2.1.8.3. Psikoşiddet İzleyicilerinin Özellikleri:**

Korku ve güvensizliğin hakim olduğu bir iklimde, psikoşiddete tanık olan diğer çalışanlar çaresizlik, düş kırıklığı ve kontrol eksikliği duyguları yaşayabilir. Bunların yanı sıra psikoşiddet davranışlarını önlemeye yönelik bir şeyler yapmadığı için örgüte karşı öfke duyabilir. Ayrıca psikoşiddetin bir sonraki hedefinin kendileri olup olmayacağı konusunda endişe duyarak zaman geçirirler. Çalışanların % 80’i çalışma yaşamları boyunca bir şekilde psikoşiddete tanık olduklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmacılar ayrıca psikoşiddet tanıklarında gerçekte mağdur olmamalarına rağmen, artan depresyon, anksiyete ve psikosomatik belirtiler bulmuşlardır. Ama bu durum çalışma ortamında çok fazla gözlemlenmiştir. Ayrıca psikoşiddet tanıkları artan korku deneyimi, duygusal tükenmişlik, uykusuzluk, stres ve işten ayrılmaya yönelik güçlü bir istek duyduklarını da ifade etmişlerdir.

Çoğu, çalışan statükoya meydan okumanın büyük bir risk olduğunun farkındadır. Sonuç olarak, tanıklar psikoşiddet davranışlarını protesto yerine, failerden kendini korumak ve misilleme korkusuyla sık sık destek toplantıları yapmaktadırlar. Bu sayede diğer çalışanlarla koalisyonlar oluşturarak psikoşiddetten kurtulabileceklerini düşünmektedirler. Ancak tanıkların % 20’si bir şekilde örgütten ayrılmayı düşündüklerini ifade etmiştir.

2008 yılında ABD’de yapılan araştırmada, katılımcılara herhangi bir şekilde işyerinde çalışma arkadaşlarının psikoşiddete uğradıklarına tanık olup olmadıkları sorulmuştur. Katılımcılar % 95 oranında “evet” yanıtını vermiştir. Psikoşiddet mağdurunun çalışma arkadaşlarının bu davranış örüntülerinin farkında olup olmadıkları sorusuna ise katılımcıların % 97’si “evet” yanıtını vermiştir. Fakat bu davranışlara



yönelik olarak ne tür davranışlar ortaya koydukları sorusuna ise; tanıkların % 0.8'i diğer çalışanlarla bir araya gelerek psikoşiddeti durdurmak için çaba harcadıklarını; % 7.1'i, psikoşiddetten kurtulması için hedefte olan çalışana bir takım tavsiyelerde bulunduğunu; % 28.4'ü, mağdura sosyal destek verdiğini; % 15.7'si hiçbir davranışta bulunmadığını ne mağdurun ne de failin yanında bulunmadıklarını; % 13.2'si mağdurdan uzaklaşmak suretiyle onu izole ettiğini; % 4.8'si failin isteği doğrultusunda mağdurdan uzaklaştığını; % 12.9'u faille halen dost gibi görünerek mağdura ihanet ettiğini; % 14.7'si, fail ile taraftar olarak mağdura yönelik yıkıcı davranışlara ortak olduğunu ve % 2.5'i ise davranışlarından emin olmadığını bildirmiştir (WBI, 2008). Buna göre mağdurun iş arkadaşlarının neredeyse tamamının yıkıcı davranışları fark etmesine rağmen, bunların yaklaşık % 46'sı mağduru failin ellerine terk etmiştir, % 15'i çalışma arkadaşlarına karşı saldırgan davranışlar sergilemiştir ve %16'sı ise hiçbir davranışta bulunmamıştır. Tanıkların % 36'sı ise mağdura yönelik olumlu davranışa geçmiştir. Fakat bu durum genellikle manevi destekle sınırlı kalmıştır. İlginç olan, sadece % 1'den az bir grup mağdurla birlikte hareket ederek faille mücadele etmiştir.

#### **2.1.8.4. Örgütün Özellikleri:**

Kültürel bakış açısı, örgüt kültürü içerisinde gerçekleşen psikoşiddete yönelik olarak; duyarsızlık, uysallık veya düşmanlığa vurgu yapar (Guiniven,2001). Yöneticilerin veya meslektaşların psikoşiddete yönelik açık veya örtülü desteği varsa, failer harekete geçerler. Bu desteğin olmadığı durumlarda veya örgüt kültüründe psikoşiddet davranışlarının, kınandığı veya cezalandırıldığının failer tarafından bilinmesi durumunda ise failerin psikoşiddet davranışları duracaktır. Psikoşiddet veya benzeri davranışlar, örgüt içinde yasaklanabilir, tolere edilebilir veya bazı durumlarda taktir edilebilir. Bu da göstermektedir ki psikoşiddet şeklindeki davranışlar, bir örgütün kültürel dokusuna işlemiş olabilir. Bu sadece mağdur ve fail arasında yaşanan bir sorun değildir. Yönetimin çalışanların işyerinde sosyalleşmesinin önemli bir bileşen olduğunu kabul etmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışanların, kendilerini güçsüz ve yalnız hissetmelerinin önüne geçilmiş olur. Genellikle çalışanların duygusal yaşamlarının maliyeti hesaba katılmaz çünkü bu maliyet örgüt için görünür bir maliyet değildir. Tek

bir psikoşiddet mağduruna yardımcı olmak veya bir faili işten çıkarmak tek başına örgütte düzelmeyi sağlamaz. Örgütün psikoşiddetin önüne geçebilmesi için, örgüt yapısını ve bu süreçlere izin veren unsurları detaylı biçimde incelemesi gerekir (Fineman,2003).

İşyerinde yaşanan psikoşiddet üzerinde örgütün önemli bir etkisi vardır. 2007 yılında ABD’de yapılan araştırmada, katılımcılara örgütte yaşanan psikoşiddete yönelik bilgi düzeyleri ve örgütsel davranışları sorulmuştur. Buna karşılık katılımcıların; % 18’i işverenin durumu daha kötü hale getirdiğini belirtmiştir. Psikoşiddet yaşayanların % 44’ü işverenin yaşanan psikoşiddet sürecini tırmadığını veya hiçbir şey yapmadığını ve sadece % 32’si ise işverenin problemin çözümüne yönelik yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Bu araştırmada bildirilen psikoşiddet durumlarının % 62’sinde, işverenlerin ve yöneticilerin durumu daha kötü hale getirdikleri veya hiçbir şey yapmadıkları ifade edilmiştir. Bu şaşırtıcı bir sonuçtur ve sendikaların bu durumun içerisinde aktif olarak yer almalarının gerektiğini ortaya koyan önemli bir sonuçtur.

2007 yılında yapılan işyerinde psikoşiddet çalışmasına benzer şekilde 2008 yılında İşyerinde Psikolojik Şiddet Enstitüsü’nün yapmış olduğu araştırmada: işyerinde yaşanan ve yönetime bildirilen psikoşiddet olgularına işverenlerin ne tür tepkiler gösterdiğine yönelik sorular sorulmuştur. Katılımcıların % 1.7’si adil bir soruşturma yapıldığı ve mağdurun failin olası negatif davranışlarına yönelik olarak koruma altına alındığını; % 6.2’si faile yönelik adil bir soruşturma açıldığı fakat failin karşı misillemede bulunduğunu; % 8.7’si fail veya mağdura yönelik hiçbir sonuç doğurmayan yetersiz / haksız bir soruşturma yapıldığını; % 31.0’i faile karşı yetersiz bir soruşturma açıldığını fakat failin karşı misillemede bulunduğunu; % 12.8’i hiçbir şey yapılmadığını ve hiç işleme konulmadığını, dolayısıyla ne mağdur için ne de fail için bir sonuç doğurmadığını; % 15.7’si hiçbir şey yapılmadığını ve mağdurun tekrar yaşanan durumu rapor ettiğini fakat failin işte aynı şekilde tutulduğunu ve % 24.0’ı ise hiçbir şey yapılmadığını ve failin karşı misillemede bulunduğunu, bunun üzerine iş bırakmak zorunda kaldığını ifade etmiştir. Buna göre işverene bildirilen psikoşiddet olgularının % 53’ü için işveren veya yöneticiler, çözüme yönelik hiçbir şey yapmamışlardır, tüm

vakaların % 40'ında mağdurlar, işverenlerin yeterince ve adil bir soruşturma yapmadıklarını düşünürken; sadece % 2'si işveren ve yöneticilerin adil bir soruşturma yaptığını ve çözüme yönelik adımlar attığını ifade etmiştir.

Psikoşiddet ile bireysel ve işle ilgili özellikler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla çeşitli açıklamalar yapılmıştır. Bazı bilim adamları, gerilimin ve hayal kırıklığının “günah keçisi” aramayı tetikleyebileceğini (Hoel ve Salin, 2003) ve ayrıca gerilim ve hayal kırıklıklarının ileriye yönelik öngörü süreçlerini bozabileceğini (Thylefors, 1987) ifade etmişlerdir. Başka bir deyişle, bireysel veya örgütsel öncüller zorlama veya stres geliştirmesi yoluyla başkalarına psikoşiddet uygulamayı teşvik edebilir. Neuman ve Baron (2003) ise, çalışanların işe bağlı stres ile karşılaştıklarında kendilerini bundan uzaklaştırabildiklerini ifade etmektedir. Buna göre, onlar işle ilgili beklentilerini ve sosyal normları ihlal edebilirler. Bu da diğer çalışma arkadaşlarının grup normlarını ihlal eden kişiye karşı olumsuz davranışlarını teşvik edebilir (Hoel ve Salin, 2003; Hoel, Rayner ve Cooper, 1999). Böylece bireysel veya işle ilgili öncüller, stres sürecinde mağduriyete katkıda bulunabilir.

Bireysel ve iş öncüllerinin kişiler arası çatışmaya katkısı, tartışılan bir diğer konudur (Zapf ve Gross, 2001). Eğer başarılı bir şekilde çözülmezse yaşanan çatışma, olumsuz davranışlara yol açabilir ve sırayla yıkıcı bir takım davranışlardan psikoşiddete doğru tırmanabilir (Leymann, 1996). Bu açıdan, Zapf ve Gross (2001) Glasl'ın çatışma tırmandırma modeline başvurmuşlardır (Glasl, 1982; Glasl, 1994). Bu modele göre çatışma başlangıçta içerik yönelimlidir, ancak zaman içerisinde kişisel bir takım durumlar da içine girebilir. Bu ikinci aşamada, çatışmayı yönetme ve çatışmaya katılanlar arasındaki ilişki çok önemlidir. Eğer çatışma başarı ile çözülemezse, ilişkisel bileşenler olumsuz davranış modelleri geliştirebilirler ve yıkıcı davranışları tırmandırabilirler.

### **2.1.9. Psikoşiddetin Sonuçları**

Çalışanların işyerinde yaşamış oldukları psikoşiddetin sadece mağdura değil, aynı zamanda örgüte, aileye ve topluma da bir takım maliyetleri sözkonusudur. Pearson

1998'de yaptığı araştırmada, psikoşiddetin % 53 oranında iş zamanı kaybına neden olduğunu, örgüte olan bağlılığı % 37 oranında azalttığını, psikoşiddeti önleme çabalarının % 28 oranında iş zamanının kaybına neden olduğunu, % 22 oranında çalışma çabasında kayba neden olduğunu ve % 12 oranında da doğrudan psikoşiddet nedeniyle iş değiştirildiği sonucuna ulaşmıştır (Akt.Yamada, 2004). İngiltere’de yapılan bir başka araştırmaya göre ise psikoşiddete maruz kalan kurbanların % 25’i, sonunda işlerinden ayrılmak zorunda kalmaktadır (Coleman, 2004). 1998 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2003)’nün raporuna göre, ABD’de işyerinde stresin örgütlere maliyeti 80 milyar dolar olmuştur.

İşyerinde psikoşiddetin bireysel sonuçları; küçük stres reaksiyonlarından, uzun süreli hastalık nedeniyle işe gitmemeye ve iş yaşamını değiştirmeye kadar farklılık göstermektedir. Bunların dışında psikoşiddetin sonuçları arasında intiharda gösterilmiştir. Araştırmalar psikoşiddet ile stres belirtileri, çeşitli sağlık sorunları, düşük iş memnuniyeti ve düşük güven duygusu arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Alana ilişkin yapılan çalışmaların çoğunda, psikoşiddet ve çeşitli sağlık sorunları arasındaki ilişki araştırılırken, psikoşiddetin sağlık sorunlarının nedeni mi yoksa sonucu mu olduğu sorusu gündeme gelmiştir. Şimdiye kadar yapılan bazı boylamsal çalışmalar psikoşiddetin stres belirtilerinin ve düşük yaşam memnuniyetinin bir nedeni değil, sonucu olduğunu göstermiştir. Bu araştırmalarda işyerinde meydana gelen psikoşiddet dolayısıyla mağdurların çalışma ortamlarına ilişkin tehdit, tehlike, güvensizlik ve kendi kendilerini sorgulamalarına ilişkin algıları değişmekte ve bunların da mağdur da sağlık sorunlarına neden olduğu ortaya konulmuştur (Mikkelsen ve Einarsen, 2001).

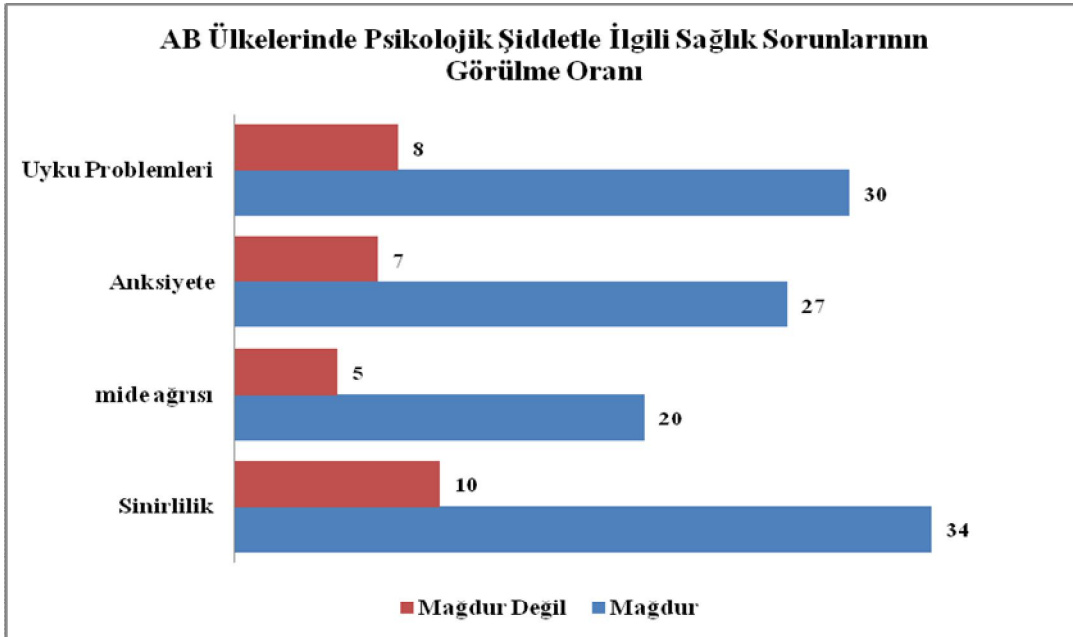
### **2.1.9.1. Psikoşiddetin Bireysel Sonuçları**

İşyerinde psikoşiddet önemli bir sosyal stres faktörüdür (Zapf, 1999; Vartia, 2001) ve mağdurların ifadelerine göre, farklı belirtiler gösteren hastalık ve streslere neden olmaktadır. Klinik gözlemlere dayanarak Brodsky (1976) psikoşiddetin hedefinde olanlarda üç tepki kalıbı belirlemiştir. Bazı kurbanlarda belli belirsiz fiziksel semptomlar ortaya çıkarken, bazıları depresif duygu durumu, iktidarsızlık, benlik

saygısında düşme ve uyku problemleri gibi depresyonla ilgili semptomlar göstermektedir. Bazıları ise düşmanlık, bellek kaybı ve geri çekilme gibi psikolojik semptomlar göstermektedir.

Psikoşiddet algısı ile düşük iş ve örgüt memnuniyeti arasında ilişki olduğu çeşitli çalışmalarla gösterilmiştir (Einarsen ve Raknes, 1997; Hoel ve Cooper, 2000; Vartia, 1996). Birçok çalışmada psikoşiddet hedefinde olan çalışanlar tarafından, çeşitli stres, düşük refah ve sağlık sorunları belirtileri bildirilmiştir. Bunlar; depresyon, anksiyete, sinirlilik, uyku problemleri, dikkat güçlüğü ve öfke (Einarsen ve Raknes, 1997; Einarsen, Raknes, Matthiese ve Hellesoy, 1996; Pajarskiene ve Mackeviciute, 2006; Mikkelsen ve Einarsen, 2001; Niedhammer ve Diğerleri, 2006; Vartia, 2001) biçiminde tanımlanmıştır. Ayrıca psikoşiddet hedefinde olan çalışanlar özgüvenlerinde ve özdeğer algısında düşüş olduğunda bildirmişlerdir (Price-Spratlen, 1995; Vartia, 2001). Ayrıca bazı çalışmalarda psikosomatik ve kas iskelet sistemi şikayetleri bildirilmiştir (Pajarskiene ve Mackeviciute, 2006). Einarsen ve arkadaşları (2003) ve Dofradottir (2002) yapmış oldukları kesitsel çalışmalarda psikoşiddetin bir yandan kronik yorgunluk, psikosomatik rahatsızlıklar, psikolojik ve fiziksel belirtiler ve genel stresle; diğer yandan, zihinsel stres tepkileri ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna ek olarak, birkaç kesitsel çalışma (Einarsen ve Diğerleri, 1996; Leymann ve Gustafsson, 1996) ve bir vaka-kontrol çalışmasında ise (Mikkelsen ve Einarsen, 2002) mağdurlarda post travmatik stres bozukluğu belirtileri görüldüğü ortaya konmuştur.

Ayrıca, EWCS (2007) sonuçlarına göre işyerinde psikoşiddet hedefinde olanlar, yüksek düzeyde ruh sağlığı sorunlarının yanı sıra fizyolojik belirtilerde göstermektedir. Özellikle mide ağrısı sıklıkla rapor edilmiştir (Şekil, 6) ve psikoşiddet mağduru olan çalışanlar, yüksek oranda birden fazla, işle ilgili sağlık sorunu ile karşı karşıya kalmışlardır. Katılımcıların % 40'ı 17 belirtiden altı veya daha fazlasının kendilerinde olduğunu belirtmişlerdir. Bu belirtiler, genellikle iş verimliliğini olumsuz yönde etkileyen sağlık sorunları, işitme sorunları, cilt sorunları, sırt ağrısı, baş ağrısı, mide ağrısı, kas ağrısı, solunum güçlüğü, kalp hastalığı, yaralanma(lar), stres, genel bitkinlik, uyku problemleri, alerji, anksiyete ve sinirliliktir.



**Şekil 6.** AB Ülkelerinde Psikoşiddetle İlgili Sağlık Sorunlarının Görülme Oranı.

(Kaynak: EWCS (2007))

Son dönemde yapılan boylamsal bir çalışma, kesitsel çalışmaların bulgularını destekler niteliktedir. Buna göre iki yıllık bir izlemede psikolojik şiddete maruz kalan çalışanlar, maruz kalmayanlara göre önemli ölçüde daha fazla sağlık sorunları ve düşük iş tatmini ifade etmiştir (Nielsen ve Diğerleri, 2008). Ayrıca, daha önce hastane çalışanlarıyla yapılan boylamsal çalışmada da, psikoşiddete maruz kalmayla depresyon arasında pozitif yönlü ilişki gösterilmiştir (Kivimäki ve Diğerleri, 2000).

Çalışmalar psikoşiddet mağdurlarının gösterdikleri belirtilerin post travmatik stres bozukluğunda (PTSD) ortaya çıkan belirtilere benzediğini göstermiştir (Björkqvist ve ark., 1994; Leymann ve Gustafsson, 1996; Matthiesen ve Einarsen, 2001). Son zamanlarda yapılan bir çalışmada; PTSD belirtilerinin, erkek mağdurlardan çok kadın mağdurlarda görüldüğünü gösterilmiştir (Munoz, 2009). Aynı çalışmada, psikoşiddete maruz kalan çalışanların maruz kalmayanlara göre dünya hakkında daha olumsuz inançlara sahip oldukları gösterilmiştir.

Psikoşiddete maruz kalmış olan çalışanlarda hastalıktan dolayı yüksek iş devamsızlığı oranları (Kivimäki ve Diğerleri, 2000; Voss, Floderus ve Diderichsen, 2001) gözlenmiştir. Psikoşiddetin bireysel ve örgütsel sonuçları da görülebilir. Finlandiya’da 5000’den fazla hastane çalışanı ile yapılan bir çalışmada, psikoşiddet görenlerin hastalık raporu alma oranları görmeyenlerden % 51 daha fazla bulunmuştur (Kivimäki ve Diğerleri, 2000). Ayrıca psikoşiddet hedefinde olan bazı çalışanların, psikoşiddet sürecinde daha yoğun çalışmayı da deneyebilmektedir (Hoel, Einarsen ve Cooper, 2003).

Ayrıca, araştırmalar psikoşiddet hedefinde olan çalışanların uyku ilacı ve sakinleştirici kullanma oranlarının mağdur olmayanlardan daha fazla olduğunu göstermiştir (Maslach, Jackson, 1981).

### **2.1.9.2. Psikoşiddetin Aile Açısından Sonuçları**

İşyerinde psikoşiddetin sonuçları sadece mağdur açısından olmayıp, bu durumdan mağdurun ailesi de etkilenmektedir. Aile yaşantısı ve sosyal ilişkiler mağdurun işyerinde yaşamış olduğu psikoşiddet travmasından kaçması olası değildir. İnsani maliyeti mağdur için acı, korku ve genel yaşam kalitesinde azalmanın yanı sıra, mağdurun ailesi ve yakın arkadaşları ile yaşanan potansiyel kederi de işaret eder. Bir ironi olarak, eş, iş arkadaşları, aile üyeleri ve yakın arkadaşlar mağdura destek için çağrıda bulunurlar. Fakat dramatik şekilde kendileri de psikoşiddet sürecinden etkilenirler.

#### *Aile ve Sosyal Çevreye Yönelik Psikoşiddetin Sonuçları*

- Sosyal toplantılara katılmaktan kaçınma,
- Fiziksel rahatsızlık ve hastalık şikayetleri,
- Sosyal yükümlülüklerden kaçınma,
- Aile bağlarında zayıflama,

- Diğer işlerde yeterli olabilme güçlüğü,
- Babalık, eşlik, oğul/kız rollerinden uzaklaşma,
- Aile sorunlarına karşı hoşgörüsüzlük,
- Hukuksal sorunlar yaşama,
- Arkadaşlık ilişkilerinde bozulmalar,
- Gelir kaybı,
- Ortak proje kayıpları,
- Evlilik sorunları ve boşanma,
- Sağlık giderleri,
- Öfke patlamaları,
- Şiddet yönelimi,
- Okuldaki çocuklarda performans düşüşleri (WHO, 2003; Hoel, Sparks ve Cooper, 2001).

### **2.1.9.3. Psikoşiddetin Örgütsel Sonuçları**

Psikoşiddetin, doğrudan ve dolaylı ekonomik maliyetleri de dahil olmak üzere örgütsel pek çok sonuçları vardır. Örgütsel düzeyde, psikoşiddetin iş yerindeki olumsuz ekonomik etkileri; düşük verimlilik (Giga ve diğerleri, 2008), motivasyon düşüşü (Einarsen ve Raknes, 1997) ve iş devamsızlığıdır. Ayrıca psikoşiddet sonucunda doğan yasal sorunların bedeli de yüksek olabilir (Rayner & McIvor, 2006). Psikoşiddet mağdurunun mahkemelere başvurması sonucunda, örgüt tazminat ödemek zorunda kalabileceği gibi sektörde imajının zedelenmesi de maddi kayıba yol açabilir. Doğrudan ekonomik maliyetler, şikayetten doğan yasal giderler ve mağduriyetten kaynaklanan

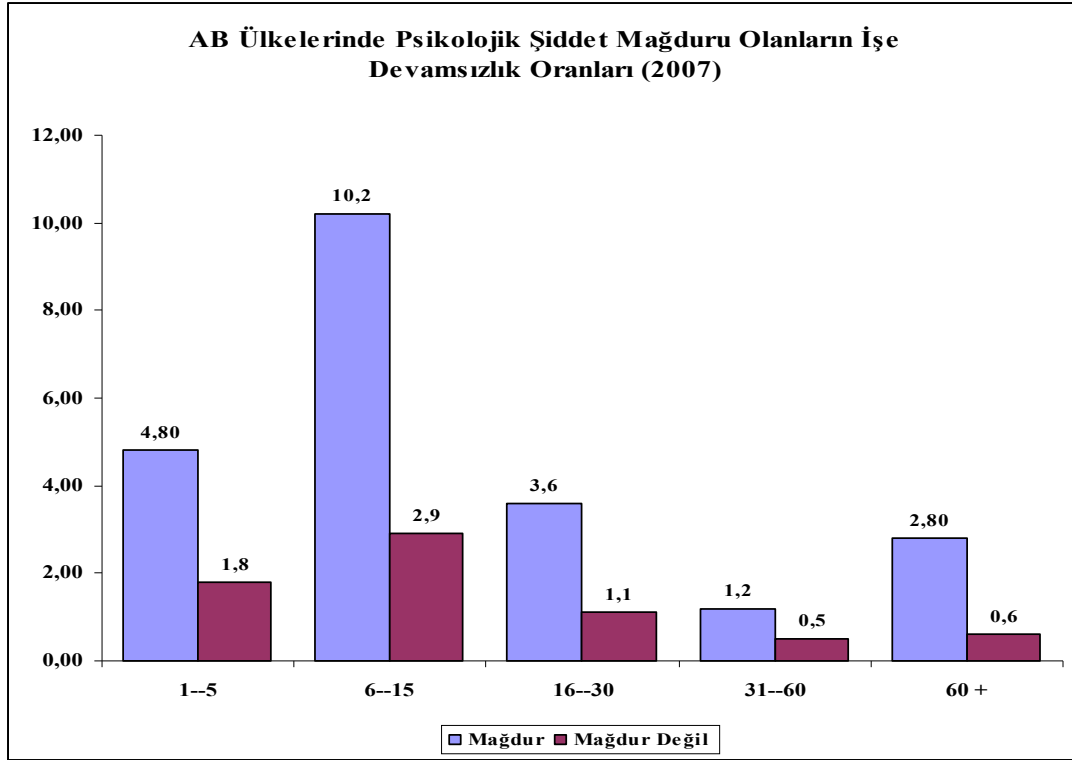


yasal tazminatlarla oluşabilir (Sheehan, 2006). Psikoşiddetin dolaylı maliyetleri de aynı zamanda örgütler için pahalıya mal olabilir.

Araştırma sonuçları psikoşiddetin işyerinde çalışanların verimliliği üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Rayner, McIvor, 2006). McCarthy ve diğerlerinin (2003) Avustralya’da yapmış olduğu bir çalışmada, işyerinde psikoşiddete uğramış olan çalışanların % 21 oranında üretimlerinin düştüğünü ve % 19 oranında da üretim kalitesinde düşüş olduğunu bulmuştur. Bu durum, psikoşiddetin örgütlerde verimliliği ve performansı etkilediği fikrini kanıtlar niteliktedir. Psikoşiddetin örgütsel bağlamda ortaya çıkardığı olumsuz bir etkide, çalışanların yaratıcılıklarını engellemesi ve örgüte bağlılık düzeylerini düşürerek moral açısından negatif bir ortam yaratıyor olmasıdır (Akt. Hoel ve Cooper, 2003). Çalışanlar arasında sadakat ve bağlılık kaybı, düşük morale, yenilikçilik ve yaratıcılıktan uzaklaşmaya neden olabilir. Bu da çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkiler. Bu durumda çalışanların işten ayrılması kaçınılmaz olur, özellikle sadece psikoşiddet mağdurlarında değil, diğer çalışanlarda da ayrılma isteği artar (Vartia, 2003).

Psikoşiddetten buna maruz kalanlar kadar örgütler de şikayetçidir. Yapılan araştırmalar, işyerinde psikolojik tacize tanıklık edenlerin veya bu durumu gözlemleyenlerin, diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeyde stres ve anksiyete yaşadıklarını göstermiştir (Vartia, 2001; Hansen ve Diğerleri, 2006).

EWCS sonuçları, işyerinde psikoşiddet yaşayan çalışanların işte yaşadıkları sağlık sorunları nedeniyle daha fazla devamsızlık yaptıklarını ortaya koymuştur (Şekil 7). Bu devamsızlık süreleri, psikoşiddet yaşayan çalışanlarda bir yıl içinde 60 günü bulabilmektedir (EWCS, 2007).



**Şekil 7.** AB Ülkelerinde Psikoşiddet Mağduru Olanların İş Devamsızlık Oranları.

(Kaynak: Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EWCS 2007), 78)

Di Martino, Hoel ve Cooper (2003) yaptıkları çalışmada; psikoşiddetin şikayet ve davaların yanı sıra diğer moral bozucu ve artarak tırmanan etkileri olduğunu; bu durumun çalışanların iş yerindeki performanslarını azalttığını ifade etmişlerdir. Çalışanların psikoşiddetten korunmaları, için zaman zaman rotasyona tabi tutulması önemlidir; fakat bu değişimlerinde örgüte mali bir getirisi söz konusudur.

Hoel, Sparks ve Cooper'in (2001) İngiltere'de bir maliyet analizi yöntemini kullanarak yapmış olduğu çalışmada; psikoşiddetin örgütün doğrudan verimliliği üzerindeki etkilerini ve örgüt için daha fazla maddi içerikli görünmeyen emeklilik, tıbbi bakım, üretim kaybı, aile ve arkadaşlar üzerindeki etkileri ve toplumsal maliyetlerini incelemişlerdir. Buna göre işyerinde psikoşiddetin, fazladan maliyetinin yaklaşık olarak yıllık 18 milyon iş günü kaybı olduğunu, psikoşiddet yaygınlık oranını % 3.5 olmasına karşın bu süreçten etkilenen çalışanların oranını % 15 olarak tespit ettiler. Yapılan

hesaplamalar sonucunda, psikoşiddetin İngiltere'ye yıllık maliyetinin 1.5 ile 2 milyar pound arasında olduğunu bulmuşlardır. Buna karşın bu hesaplamaların nadiren güvenilir olduğunu, asıl olanın ise bu davranışların nasıl önüne geçileceğinin ortaya konulması gerektiğini ifade etmişlerdir. İskandinav ülkelerinde yapılan çalışmalar ortaya çıkan psikoşiddetin çözümü için her olgunun yaklaşık maliyetinin 30.000 ile 100.000 \$ arasında değiştiğini göstermiştir (Leymann, 1990). Buna karşılık psikoşiddetin işyerine yönelik nicel maliyet hesaplarına yönelik çalışma yapılmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca psikoşiddetin örgütlere getireceği gizli kayıplarda sözkonusudur. Örneğin işbirliği yapılan diğer örgütler veya yatırımcıların güven kaybı ya da psikoşiddet mağdurlarının işten ayrılmaları sonucu oluşacak bilgi ve deneyim kaybı gibi. Oysa psikoşiddetin açık örgüt etkileri, devamsızlık, ciro ve verimlikteki değişimler üzerinden hesaplanır (Hoel, Einarsen, ve Cooper, 2003). Faley, Knapp, Kustis ve Dubois (1999) cinsel tacizin örgütlere maliyetini ortaya koymaya yönelik bir model geliştirmiştir. Buna göre olayla doğrudan ilişkili maliyetlerin yanı sıra; düşük verimlilik, hukuk, tıbbi danışmanlık, ayrılık, değiştirilme, transfer ve devamsızlık maliyetlerini de dikkate alarak eklemişlerdir. Böyle kapsamlı bir maliyet tahmini yöntemi, ne yazık ki işyerindeki psikoşiddet olguları için geliştirilmemiştir.

Psikoşiddetin örgütler için toplam maliyeti değerlendirilirken dikkate alınması gereken maliyetlerin neler olduğu Hoel ve arkadaşları tarafından özetlenmiştir. Buna göre:

*İşverenler İçin Psikoşiddetin Muhtemel Sonuçları:*

- İlave emeklilik maliyetleri
- Örgütün sektördeki imajına verilen zarar
- Rekabet gücünün azalması
- Ürün kalitesinin azalması
- Malüliyet

- Çalışmak için işe uygun olmayan çalışan sayısında artış
- Artan çalışan değişimi
- Örgüt ikliminde bozulma
- Mahkeme masrafları
- Nitelikli çalışan kaybı
- Daha düşük bireysel ve grup verimliliği
- Motivasyon, iş doyum ve yaratıcılıkta azalma
- Müşteri sayısında azalma
- Tekrarlayan trasferler
- Değiştirme maliyetleri
- İş devamsızlığındaki artışın maliyeti
- Yeni personelin eğitim maliyeti
- Kamuda iyi niyet ve itibar kaybı (WHO, 2003; Hoel, Sparks ve Cooper, 2001).

#### **2.1.9.4. Psikoşiddetin Toplumsal Sonuçları**

İşyerinde psikoşiddetin toplumsal sonuçları da vardır. Bu toplumsal sonuçlar, ilgili ülkede mevcut olan ulusal sağlık sistemi ve sosyal hizmetlere bağlı olarak değişebilir. Olası bu sonuçlar:

- Erken emeklilik nedeniyle, refah maliyeti ve çalışandan yeterince yararlanamamanın ilave maliyeti
- Özürlülüğün getirdiği yüksek maliyetler

- Yüksek işsizlik maliyeti
- İnsan kaynakları kaybı
- Sağlık ve hastanede yatış maliyetleri
- Üretken işçi kaybı potansiyeli

## 2.2. ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.2.1. Örgüt İklimi Kavramının Gelişimi ve Tanımı

Örgüt iklimi kavramı, örgüte hakim olan duygusal atmosferi tanımlamak amacıyla kullanılmış olan ve amacını oldukça iyi yerine getiren bir metafordur. Sosyal iklim kavramının tartışılması, davranışı insan ve çevrenin bir fonksiyonu olarak gören K.Lewin, Lippitt ve White (1939)'ın çocukların, okul kulüplerinde ortaya koydukları liderlik stillerini araştırması ile başlamıştır. Bu öncü çalışmalardan sonra yapılan araştırmalarda, çalışanların iklim algıları, literatürde büyük ilgi görmüştür ve çeşitli bireysel ve örgütsel değişkenlerin çıktılarını tahmin etmek için kullanılmaya başlanmıştır. Kurt Lewin ve arkadaşları yaptıkları çalışmalarda, farklı liderlik stillerinin oluşturduğu “sosyal iklimin”, verimliliği farklı şekillerde etkilediğini iddia etmişlerdir. Onların yapmış olduğu araştırmalarda insanların demokratik ve otoriter liderlik stilleri altında neredeyse eşit verimliliğe sahip olduğunu, fakat demokratik liderlik stili altında daha uyumlu çalışırken aynı zamanda iş memnuniyetlerinin de daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Klasik insan ilişkileri kuramcılar, yöneticinin liderlik tutumlarının ve bu tutumların sonucunda oluşan süreçlerin, örgüt ikliminin temel belirleyicileri olduğunu, dolayısıyla çalışanların davranışlarını etkileyen sosyal ve güdüsel süreçler için temel oluşturduklarını öne sürmüşlerdir (Likert, 1967; Mc Gregor, 1960). Douglas McGregor klasik kitabı İşletmelerin İnsan Yönü (The Human Side of Enterprise) (1960)'da iklim kavramını kullanmış ve yöneticilerin çalışanların inançlarını yansıtabilecek bir iklim oluşturabileceklerini iddia etmiştir. Ayrıca araştırmacılar bireysel düzeyde yaptıkları

çeşitli analizlerle, çalışanların çalışma ortamı algıları ile iş memnuniyeti (Schneider, Snyder, 1975), tükenmişlik (McIntosh, 1995), iş katılımı (Brown, Leigh, 1996), örgütsel vatandaşlık davranışı (Moorman, 1991) ve iş performansı (Pritchard, Karasick, 1973) gibi çeşitli değişkenlerin aralarındaki ilişkiyi göstermişlerdir. Grup ya da örgüt düzeyinde yapılan analizlerle ise, çalışanların iklim algıları ile grup düzeyinde oluşabilecek kaza oranlarını (Zohar, 2000), müşteri memnuniyeti ve finansal performansı (Schneider, Bowen, 1985; Schneider, White, Paul, 1998) tahmin etmeye çalışılmıştır. Bu varsayıma dayalı olarak çalışanların algılarının, hem bireysel hem de örgütsel çıktılar üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. İklim araştırmalarının, örgütsel gelişim ve değişim için tanınan bir araç olarak kullanılması, yaygın bir kabul görmüştür (Burke, Litwin, 1992; Church, Wacławski, 1998; Kraut, 1996; Ricci, Kirn, Quinn, 1998).

Ayırt edici bir örgütsel kavram olarak sosyal iklim, R. Likert'in çalışmalarına atfedilebilir. Çalışmalarında Lewin'in görüşlerini genişletmiştir ve onun örgüt iklimi yaklaşımı akademisyenler ve uygulayıcılar arasında aktif olarak etkisini göstermektedir. Likert adı genellikle 5 noktalı ölçek uygulamaları ile ilişkililiken, Likert aslında bunu çalışanların tutumlarını ölçmek için oluşturmuştur. Onun en büyük katkısı bilimsel olarak bir yönetim teorisi geliştirmek amacıyla yaptığı araştırmalar sonunda "Sistem 4" adını verdiği, etkili bir örgütün nasıl çalıştığını gösteren bir model kurmuş olmasıdır. Likert, "Sistem 4" modelini Lewin'in inşa modelleri ile karşılaştırmıştır. R.Likert'in geliştirdiği bu modelde, yöneticilerin davranışları dört grupta toplanabilir: Bunlar görev yönelimli otokratik yönetimden, insan yönelimli katımlı yönetime doğru uzanır. Otokratik yönetim, "Sistem 1", katımlı yönetim ise "Sistem 4" olarak adlandırılır. Yardımsever otokratik yönetim (Sistem 2) ile danışmacı yönetim (Sistem 3) ise, bu iki sistem arasında yer almaktadır. Her bir yönetim tarzı, ayrı varsayımları ve ayrı davranışları içerir. Likert, Lewin'in modelinde yaptığı gibi, her bir yönetim tarzını bir örgüt iklimi ile ilişkilendirmiştir. Likert, çalışanların iklim algılarını ölçmek için tasarlanmış bir örgüt iklimi ölçeği kullanmıştır. Likert örgütsel iklim üzerinde etkili olan altı değişken tespit etmiştir. Bunlar: karar verme, liderlik tarzı, motivasyon, hedef

belirleme, iletişim ve kontroldür. Her değişkeni daha sonra dört boyut üzerinde değerlendirmiştir. Daha sonra her boyutu beşli bir ölçekle incelemiş ve her değişkenin iklim üzerindeki etkisini tespit ederek, örgüt iklimi değişimlerinde neler yapılması gerektiğini açıklamıştır.

Örgütsel iklim kavramını 1950’li yılların sonlarında eğitim alanında çalışan bilim adamları, örgütsel değişimleri inceledikleri çalışmaları sırasında kullanmaya başlamıştır. Eğitim alanında çalışan araştırmacılar, eğitim örgütlerinde etkili olan örgüt ikliminin boyutlarını ortaya koymaya ve ölçmeye çalışmalarına rağmen (Halpin ve Croft, 1963; Pace ve Stern, 1958) kısa sürede kavramın iş örgütlerindeki etkisi bilim adamları tarafından kavranmış ve örgütün özelliklerinin, örgüt üyelerinin kişisel davranışları üzerindeki etkilerini araştırmaya başlamışlardır (Taguiri, 1968; Schneider ve Bartlett, 1968). 1958 yılında, Argyris örgüt iklimi gibi karmaşık bir olguyu basitleştirmeden nasıl analiz edebileceği ve kavramlaştırabileceğine yönelik çalışmalar yapmıştır. Örgüt iklimi konusunda ilk araştırmalar, bu kavramın tanımlanması ve boyutlarının ölçülmesi üzerine yoğunlaşmıştır (Hoy ve Miskel, 1987; Hoy ve diğerleri, 1991; Karanlı, 1998; Şişman, 2002). Örgüt iklimi ile örgüt kültürüne ilişkin (Hoy, 1990), verimlilik (Patterson, Warr ve West, 2004), iş doyumunu (Kline ve Boyd, 1991; Schulte, Ostroff ve Kinicki, 2006; Xiaofu ve Qiwen, 2007), güven (Hoy, Smith ve Sweetland, 2002), örgütsel şiddet ve saldırganlık (Kessler, Spector, Chang ve Parr, 2008), örgütsel güven (Mearns ve Flin, 1999), mesleki stres (Ahghar, 2008), okul sağlığı (Hoy, Tarter ve Bliss, 1990; Hoy ve diğerleri, 1991), okul başarısı (Dunn ve Harris, 1998) ve örgütsel bağlılık (Turan, 1998) gibi geniş bir alanda okulu ve öğretmenleri de konu alan farklı çalışmalar yapılmıştır (Akt. Özdemir ve Diğerleri, 2010).

Örgüt ikliminin tanımı, çalışılan yaklaşım alanına bağlıdır. Aslında, bu alanda üç yaklaşım mevcuttur (James ve Jones, 1974). İlk yaklaşımın temsilcisi (**çoklu ölçüm-örgütün özneliği yaklaşımı**) Forehand ve Gilmer (1964)’dir: “bir örgütü tanımlayan özellikler a) Örgütü diğer örgütlerden ayıran, b) zaman içerisinde nispeten daha kalıcı ve c) örgüt içindeki kişilerin davranışlarını etkileyen özellikler olarak belirlenmiştir”. Bu tanımlama oldukça geniştir ve ikinci yaklaşımın tanımlamaları içinde eşit ölçüde

geçerlidir, *örgütsel özniteliğin algılanmasının ölçülmesi yaklaşımı*: “örgüt iklimi belli bir örgüt ve/veya alt sistemleri hakkındaki öznitelikler kümesinin, kişiler tarafından algılanması anlamına gelir ve örgütlerin ve/veya alt sistemlerinin üyelerinin kendi aralarında veya çevre ile kurdukları iletişim şekillerini etkiler” (Hellriegel, Slocum, 1974). Birinci ve ikinci yaklaşımlar iklimi, örgütsel bir özellik olarak görür, üçüncü yaklaşım ise iklimi, örgüt üyelerinin kişisel bir özelliği olarak değerlendirir (Schneider ve Bartlett, 1968). İkinci ve üçüncü yaklaşımlara göre ise, örgüt iklimi stresin algısal ölçülmesidir.

Tagiuri ve Litwin (1968) birinci tanımı bireysel algılar açısından eksik olarak kabul eder. Dikkat edilirse bir örgüt iklimi, kendi üyeleri tarafından bireysel tutum ve motivasyonun etkisiyle yorumlanır. Dolayısıyla onlara göre; örgüt iklimi, bir örgütün iç ortamında nispeten kalıcı hale gelmiş olan: a) üyeler tarafından hissedilen, b) onların davranışlarını etkileyen ve c) örgütün ve belirli bir takım özelliklerinden oluşan değerler itibarıyla tanımlanabilen; bir örgütün, iç çevresinin nispeten sürekli bir niteliğidir. Buna göre iklimin bir birey ya da grubun farklı şekillerde davranışlarda bulunabileceğini ve hatta benzer görev ve problemler sergileyeceklerini açıklamada, geniş bir biçimde yardımcı olacağı söylenebilir.

Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970) örgüt ikliminin özellikleri üzerinde durarak, bir örgüt iklimine katkıda bulunabilecek unsurlara dayalı bir tanım yapmışlardır. Buna göre iklim; Belirli bir örgüte özgü bir dizi nitelikler kümesi olarak tanımlanabilir. Örgüt içindeki her üye için iklimin özellikleri, bir dizi şeklini alır ve bunlar örgütü hem statik özellikleri hem de davranış-sonuç ve sonuç-sonuç açısından tarif eder. Bu tanımlar bazı ortak unsurlara sahiptir. Buna dayalı olarak Campbell ve arkadaşları iklime ilişkin dört boyut tespit etmişlerdir: Bireysel özerklik; konumun yapısal düzeyi; ödüllendirmeye dönük olma; saygınlık, içtenlik ve destektir.

1960’larda örgüt iklimi terimi tam olarak ortaya çıkmıştır. Halpin’in (1966) “Birey için kişilik ne ise örgütler için de iklim odur” ifadesinin ardından örgüt iklimi ile ilgili araştırmalar önem kazanmıştır. Cherrington’da (1994) örgüt iklimini tanımlarken, "iklim



terimi, bir örgütü diğer bir örgütten ayıran özellikler veya nitelikler setini ifade eder” ve devamında, "bu tanım, kişilik kavramına benzemekte olup, gerçekte örgüt iklimi, sık sık örgütün kişiliği olarak ima edilir" ifadesini kullanır. Benzer şekilde Owens’da okul iklimini, okulun kişiliği olarak değerlendirmiştir (Owens, 1970). 1968’de Litwin ve Stringer’in “motivasyon ve örgüt iklimi” konusunda birlikte yaptıkları çalışmalarla araştırmalar başlamış ve Tiguri ve Litwin’in “Örgüt İklimi Kavramı” başlıklı eserleriyle devam etmiştir. Litwin ve Stringer iklimin kendisinin, önceki davranış eğilimlerini elde etmekten daha güçlü olduğunu kanıtlamışlardır. Son olarak da değişik liderlik çeşitlerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Stringer, 2002). Litwin ve Stringer (1968)’e göre örgüt iklimi, “İş çevresinin, bu çevrede yaşayan ve çalışan bireyler tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonlarına ve davranışına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesi”dir. Ayrıca, algılamının iklimin önemli bir unsuru olduğunu ve çevrede yaşayan ve çalışan insanların kolektif algılamalarına dayalı olarak, iş çevresinin ölçülebilir bir dizi özellikleri olarak tanımlamışlar ve onların davranışlarını etkilediğini göstermişlerdir.

Bennis (1969), iklimi, birbirleriyle ilgili kişileri etkileyen, birtakım tutum ve değer yargılarının ifadesi olarak tanımlamaktadır. Jorde, Bloom, Forehand ve Gilmer’e (Akt. Pope ve Stremmel, 1992) göre, örgüt iklimi, örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarından etkilenen ve onları etkileyen çalışma grubunun eşsiz kişiliğidir. Örgütsel iklim, Hoy ve Miskel (Tarter ve Blis, 1990)’e göre, örgüt üyelerinin, örgütün çalışma ortamı hakkında paylaştıkları algılarına işaret eden bir terimdir. Victar ve Cullan’e (1988) göre ise, örgütsel davranışların analizi için isabetli bir araçtır. Örgütsel iklim, bireylerin kendi günlük çalışma çevresi hakkında sahip oldukları algılarının bir ortalaması olarak da tanımlanır. Forehand ve Gilmer (1972) daha kapsamlı bir örgüt iklimi tanımı vermektedirler. Onlara göre örgüt iklimi; "örgütü betimleyen bir özellikler dizisi toplamıdır ve bu özellikler, örgütü diğer örgütlerden ayırır, zaman içinde oldukça sürekli ve değişmezdir, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkiler." Bu tanıma benzer başka bir tanımda da (Deci ve Diğerleri, 1972) örgüt iklimi; örgütü betimleyen, örgütü diğer örgütlerden ayıran, zaman içinde oldukça sürekli, değişmez olan ve örgütte bulunan

bireylerin davranışlarını etkileyen özellikler dizisinin toplamı olarak tarif edilir. Örgüt iklimi üzerine yaptığı araştırmada, bilhassa kuramsal olarak örgüt iklimini en detaylı bir şekilde araştıran Ertekin (1978), örgüt iklimine şöyle bir tanım getirmektedir: Örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir." (Akt. Karcıoğlu,2001)

Örgüt iklimi kavramı, örgüt hakkında ya da onun belirli bir takım yönleri hakkında bireylerin ne tür hislere sahip olduğunu saptamaya çalışır. Örgüt iklimi kavramı üzerinde geniş bir biçimde çalışma yapmış araştırmacılardan Redding (1972) yazmış olduğu kitabı Yönetimde İletişim'de (Communication in management), örgüt ikliminin ne olduğunu ortaya koyan ve hepsi birlikte ele alınması gereken beş unsuru tanımlar. Bunlar: 1. Yönetimin çalışanlarının gayretlerini destekleme derecesi, 2. Karar almaya katılım ölçüsü, 3. Çalışanların yönetime güven dereceleri 4. Açık bir tarzda haberleşmeye dönük serbestinin sınırı ve 5. Örgütün yüksek performans amaçlarına verdiği önemin derecesidir.

### **2.2.2.Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Ayrımı**

Birçok yazar örgüt iklimini, örgüt kültürü ile birlikte ve aynı kavramlarmış gibi ele almışlardır. Örneğin, Katz ve Kahn eserlerinde "Örgüt Kültürü ve iklim" başlığı altında şöyle demektedirler: "Her örgüt kültürünü ya da iklimini kendisi geliştirir. Bunu yaparken de yasaklardan, ahlak kurallarından, davranış biçimlerinden yararlanır. Bir örgütün iklimi veya kültürü hem biçimsel örgüt değerlerini ve davranış şekillerini hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Örgüt iklimi ayrıca, örgütün hangi tür bireyleri kendine çektiğini, işle ilgili süreçleri ve bunların fiziksel olarak düzenlenmesini, haberleşme evrelerini, sistemdeki otoriter uygulamaları, örgüt içi ve dışı çatışmaları gösterir. Nasıl ki, toplumun bir kültürel mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan, toplu duygu ve değer kalıpları vardır" (Akt. Ertekin, 1981)

Aslında örgüt kültürü bağlamında ilk yapılan araştırmalarda, kültür ve iklim arasındaki farklılık oldukça açık bir şekilde belirtilmişti. Schwartz ve Davis (1981)

kültürün ne olduğunu anlamak için en iyi yolun onun ne olmadığını belirlemek olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt kültürü araştırmalarında; çalışanların, sosyal ortamlarda en özgün yönlerini ortaya koyacak şekilde, nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir. Örgüt iklimi çalışmalarını ise bunun aksine, nicel yöntemler gerektirmektedir ve sosyal ortamlar üzerine genelleme varsayımı sadece garanti edilmez aynı zamanda araştırmanın birincil hedefidir.

Örgütsel iklimin aksine, örgüt kültürü kavramını (bu günkü haliyle) örgütsel çalışmalarda nispeten daha kısa bir geçmişe sahiptir (Glisson, 2000; Schein, 1990). Örgüt iklimi kavramını artan ihtiyaçlara anında cevap bulabilmek için örgütsel araştırmalardan kaynaklanmışken, örgüt kültürü kavramını antropolojiden ödünç alınmıştır (Glisson, 2000; Ouchi ve Wilkins, 1985; Reichers ve Schneider, 1990). Smircich (1983)'e göre örgüt kültürü: "Çeşitli derecelerde paylaşılan anlamlar sistemi" veya "oldukça istikrarlı bir kabul gören ve eylemler için bir tür arka plan formu olan ve paylaşılan inançlar, anlamlar ve değerlerdir" (Smircich, 1985). Reichers ve Schneider'e göre ise örgüt kültürü: "Örgüt hakkında paylaşılan anlamlar veya kavramların ve örgütün sorunları, hedefleri ve uygulamalarını kapsayan ortak bir settir." Özetle, Rousseau (1990)'e göre örgüt kültürü, "bir birimin üyeleri tarafından paylaşılan bir dizi bilişsel yapıdır." Açıkça, bu tanımlamalarda "**kültürün**" antropolojik tanımlarından esinlenilmiştir. Örneğin Kroeber ve Parsons (1958), "İnsan davranışını ve bu davranışlarla oluşan eserleri şekillendiren faktörler olarak iletilmiş ve oluşturulmuş anlam ve değer kalıpları, fikirler ve diğer simgesel anlamlı sistemler" olarak tanımlamıştır.

Diğer bir deyişle örgüt kültürü, "bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi ve bir alt kültür"dür (Dinçer, 1991). Deal ve Kennedy işletme kültürünü, "iş yapma ve yürütme biçimi" olarak tanımlar. Bu çok geniş anlamda kullanılan tanım, işletmenin çalışma biçiminden ücret biçimine, işgörenlerine karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir (Akt. Özkalp, 1995). Edgar H.Schein 2004'de yazdığı Örgüt Kültürü ve Liderlik adlı kitabında ( Organizational Culture and Leadership) örgüt kültürünü, "örgüt,

içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir. Bu düşünceler yardımıyla örgüt, kendi dışında meydana gelen sorunlara ve kendi içsel sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirir". Peter ve Watson (1989)'a göre ise, örgüt kültürü, "baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı" olarak tanımlanmaktadır. Struges (1988) ise örgüt kültürünü, "genel anlamda örgüt üyelerinin davranışları üzerinde etkisi bulunan ortak, paylaşılan değerler" olarak tanımlamaktadır.

1930'larda Hawthorne çalışmaları olarak bilinen ve Western Electric şirketinde yürütülen araştırmalarda (Mayo ve Diğerleri, 1933), gayri resmi örgüt yapısı ve fonksiyonları tanımlanırken, normların, değerlerin ve sosyal etkileşimlerin önemi ortaya çıkmıştır (Hoy, 1990; Hoy, Tarter, ve Kottkamp, 1991; Owens, 1987). Ancak 1979 yılının başında Pettigrew örgütsel çalışmalarda antropolojik kültür kavramını tanıttı ve sembolizm, mitler, ritüeller ve benzeri kavramların önemini vurgulayarak örgütsel analizlerde nasıl kullanılabileceğini ortaya koydu. Deal ve Kennedy 1982 yılında yazmış oldukları kitapta (Kurumsal Kültür- Corporate Cultures) örgütsel ritüellere ilişkin benzer açıklamalar yaparak daha geniş kitlelere duyurma fırsatı buldu. 1983 yılında, İdari Bilimler ve Örgüt Dinamikleri Dergisi, örgüt kültürü için özel bir sayı oluşturdu ve bu örgüt kültürüne ilişkin kapsamlı araştırmaların başlangıcı oldu (Reichers ve Schneider, 1990). Böylelikle nispeten kısa bir zaman aralığında, kavram ve araştırma yöntemleri belirlenmiş oldu (Schein, 1984).

Diğer faktörler de alan yazında bu iki konuyu ayırt etmek için yardımcı oldu. Örgüt kültürü üzerine çalışan araştırmacılar, zamanla, toplumsal sistemlerin evrimiyle ilgilenmişlerdir (Mirvis ve Sales, 1990; Mohr, 1982; Pettigrew, 1979; Rohlen, 1974; Schein, 1985, 1990; Van Maanen, 1979), oysa örgüt iklimi konusunda çalışan araştırmacılar, evrimsel değişimle genellikle daha az ilgilenmişler, bunun yerine daha fazla örgütsel sistemlerin bireyler ve gruplar üzerindeki etkisiyle ilgili çalışmalar yapmışlardır (Ekvall, 1987; Joyce ve Slocum, 1984; Koyes ve DeCotiis, 1991). Örgüt iklimi açısından evrim çok farklı bir model takip etmektedir. Kavram Lewin'in deneysel

çalışmalarındaki “sosyal iklim”den kök almış (Lewin, 1951; Lewin, Lippit ve White, 1939) ve örgüt yapılarının doğal ortamlarında nitel gözlemlerin yapılmasıyla başlamıştır (Barker, 1965; Likert, 1961). Alan içerisinde örgütsel çalışmalar 1968 yılında yayınlanan iki kitapta yer alan örgüt iklimi bölümleri ile dikkati çekmiştir. Bunlardan ilki (Tagiuri ve Litwin, 1968) birçok alıntının toplanmasıyla oluşturulmuştur. Bu kitapta iklim, örgütsel koşullarda oluşan “nesnel” bir set olarak ele alınmaktan başlayarak bireysel ve örgütsel özelliklerin “sübjektif yorumu” olarak ele alan pek çok değişik yaklaşımı içinde barındıran bir yelpazeye benzer. İkinci kitap ise (Litwin ve Stringer, 1968) bireysel motivasyon için örgütsel iklimin sonuçlarına odaklanmıştır, böylece örgütsel iklimin örgüt koşulları ve bireysel reaksiyonları kapsadığına dair genel bir fikir vermiştir. Likert (1961,1967) ve Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970) örgüt ikliminin alt boyutlarını tespit ederek, bu boyutların en belirgin yönlerini ortaya koyarak alana önemli katkılarda bulunmuşlardır.

Bazı yazarlar örgüt iklimi kavramını örgüt kültürü ile birlikte ve adeta aynı şeyi ifade ederlermiş gibi ele almaktadırlar. Böyle bir ele alış fiziksel bilimlerden alınan bir kavramın sosyal bilimlerde yanlış kullanımı olur. Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick, örgüt iklimini şöyle tanımlamaktadırlar: “Örgütlerin, üyeleri ve çevreleri ile ilgilenme biçimlerinden türetilen ve belirli bir örgüte özgü olan **tutumlar takımı**” (Campbell ve Diğerleri, 1970). Oysa, herhangi bir örgütteki sözkonusu türden tutumlar takımı, iklimin kendisi veya bileşenleri değildir, iklimin bileşenleri olmaz. Onu yaratan koşullar, iklim koşulları olabilir. Hava bileşenlerinden değil, hava koşullarından söz edilir. Tutumlar takımı da örgüt kültürünün öğelerindedir. Örgüt kültürü ise örgüt ikliminin koşullarını ortaya koyar veya belirler. Katz ve Kahn da, "örgütsel kültür ve iklim" başlığı altında şöyle bir betimleme yapmışlardır: "Her örgüt kendi tabuları, gelenekleri ve görenekleri ile kendi kültür veya iklimini yaratır. Sistemin kültürü veya iklimi, biçimsel sistemin norm ve değerlerini ve bunların doğal sistem içindeki yorumlamalarını yansıtır. Örgütsel iklim, iç ve dış çekişmeleri, örgütün çektiği kişi türlerini, iş süreçlerini ve fiziksel düzeni, iletişim yöntemini ve sistem içinde otoritenin kullanım biçimini de yansıtır. Bir toplumun kültürel bir kalıtımı olduğu gibi, toplumsal

örgütlerin de yeni grup üyelerine aktarılan, ortak düşünce ve duygu kalıpları vardır" (Katz ve Kahn, 1977; Ertekin, 1979). Burada betimlenen, yalnızca kültürdür, iklim değildir. Bir başka deyişle, Katz ve Kahn örgüt iklimini değil, örgüt kültürü betimlemesini sunmuşlardır.

Görünüşe göre, hem iklim hem de kültür kavramları bir örgütün karakterini tanımlamak için faydalıdır. Uygulama araştırmalarında da bunların bu şekilde kullanıldıklarını görmek mümkündür. 1990'lı yıllar boyunca, kültür ve iklim kavramları birlikte görülmeye ve bu kavramların benzerlikleri ve farklılıkları tartışılmaya başlandı (Denison, 1996; Glisson, 2000; Hoy, 1990; Reichers ve Schneider, 1990; Rentsch, 1990). Fakat iklimi, kültürden ayıran özelliklerin neler olduğu veya onları bir araya getiren özelliklerin neler olduğu henüz yeterince yanıtlanabilmiş değildir (Denison, 1996; Glisson, 2000).

Kayda değer içsel farklılıklar nelerdir diye bakıldığında, paylaşılan stres algısı *iklim* için, paylaşılan değerlerin yarattığı stres *kültür* için kullanılmıştır. Örgütsel iklim tanımlarının çarpıcı ortak bir özelliği, iklimin algısal ölçümüne yapılan vurgudur. İklim genellikle paylaşılan algılar açısından görülse de kültür, paylaşılan varsayımlar açısından görülür. Yani iklimde paylaşılan anlamlar sözkonusu iken, kültürde paylaşılan inançlar sözkonusudur (Ashforth, 1985; Cooke ve Rousseau, 1988; Denison, 1996; Rentsch, 1990; Rousseau, 1990). İklim araştırmacıları, örgüt üyelerinin örgüt iklimini nasıl algıladıklarını ölçerlerken, kültür araştırmacıları ise daha çok üyelerin ne düşündüklerini ve kendilerinin buna inanıp inanmadıklarını anlamaya çalışırlar. Kültür örgütsel değerler, anlamlar ve inançların yarattığı kaygıyı, iklim ise bu değerler, anlamlar ve inançların yarattığı kaygının algılanması ile ilgilidir (Owens, 1987). Bu nedenle, kültür araştırmalarının temelinde örgüt üyelerinin, örgüte olan inançları veya sorumlulukları yer alırken, iklim araştırmalarının temelinde ise örgüt üyelerinin diğer örgüt üyelerine olan inanç ve sorumluluklarını algılama şekillerine dayanır.

Bu fark önemsiz gibi görünsede gerçekte önemlidir (Gaziel, 1997; Hoy, 1990), eğer iklim örgütsel bir özellik olarak kabul edilirse bu durumda algısal yaklaşım sorunlu

olacaktır. Mantıksal olarak örgüt düzeyinde bir karakteristik özelliğin elde edilmesi için, üyelerin algılarının toplanmış olması gerekir (Jones ve James, 1979). Bu işlem oldukça sorunlu üç işlem üzerine kurulmuştur: (1) Doğrudan bireysel algılamalar üzerinden mevcut durumu tanımlar (Anderson, 1982; Guion, 1973; James ve Jones, 1974; Johnston, 1976; Jones ve James, 1979; Moran ve Volkwein, 1992); (2) Aynı durumla karşılaşan bireylerin bu durumu benzer şekilde açıklama yapma ihtimali, diğer bir deyiş ile örgüt üyelerinin benzer algılamaları vardır (Field ve Abelson, 1982; Hellriegel ve Slocum, 1974; Jones ve James, 1979; Joyce ve Slocum, 1984; Rentsch, 1990; Strivens, 1985); (3) Toplam gerilim algısı benzerdir ve algısal farklılıkları en aza indirir (Jones ve James, 1979). Bu üç varsayım sorunludur, çünkü tek tek bireysel algılamaların, bireysel deneyimlerden bağımsız asla ele alınmaması gerekir (Hellriegel ve Slocum, 1974). Birey tarafından algılanan iklim her zaman için bireyin kişilik temelli eylemleri ve tepkileri ile birlikte oluşan durumun bir ürünüdür (Johnston, 1976). Ayrıca, yaş, cinsiyet, ırk, sosyo-ekonomik durum gibi sosyal yapılar da bireyin algısını etkilemektedir (Hellriegel ve Slocum, 1974). Bu nedenle, örgüt üyelerindeki geniş çeşitlilikten dolayı algılamaları da aynı ölçüde farklılık gösterecektir (Jones ve James, 1979).

Önemli olan iklimin “bireysel bir özellik mi? yoksa örgütsel bir özellik mi?” olduğuna dair soruya verilecek cevaptır (Fraser, 1989; Guion, 1973; Hellriegel ve Slocum, 1974; James ve Jones, 1974; Jones ve James, 1979; Powell ve Butterfield, 1978). İlk durumda araştırmacıların ilgilendiği konu, çevresel ya da psikolojik iklimin tek tek bireyler tarafından nasıl algılandığıdır (James ve Jones, 1974; Jones ve James, 1979). Burada toplam değere gerek yoktur. Bu durumda ölçmenin açık bir şekilde ayrı bir özellik olarak görülmesi gerekir. Aslında burada klasik teori “Eğer insanların gerçek durumlarını tanımlayabilirseniz, bunların sonuçlar içinde gerçekleştirmiş olursunuz”der (Thomas ve Thomas, 1928; Akt. Van Houte, 2011). İkinci durumda, araştırmacılar örgüt iklimiyle veya kolektif iklimle ilgileniyorlarsa gruplandırma, gerekli ve kaçınılmazdır (Hellriegel ve Slocum, 1974; Joyce ve Slocum, 1984). Bu durumda da algısal tabanlı

veriler, bireysel özellikleri ve filitrelerin yanı sıra, sadece gözlenen durumsal olayları yansıtır ki bu tür veriler hatalı çıkarımlar için bir potansiyel taşır (Jones ve James, 1979).

Kültür örgüt üyelerinin paylaştığı anlamlar, inançlar ve varsayımlar seti olarak tanımlanır ve bu tanımlamaya bağlı olarak, kültür üç farklı düzeydeki soyutlama ile incelenebilir. Birinci düzey, yani en soyut düzey, bir örgütte görünür eserlere ya da anlamlı sembollere ne denildiği ve bir örgütün kendi üyelerinin giyim tarzları, davranış kalıpları ve binalarının mimarisi gibi durumları içerir (Parsons, 1951, 1952; Rousseau, 1990; Schein, 1984, 1985). Kültür çalışmalarında en çok dikkat çeken düzeydir, çünkü kullanılan nesnelere kültür çalışmalarında en sık kullanılan nesnelere (Schein, 1984, 1985). İkinci düzey daha soyut ve değer odaklı standartlardan oluşmaktadır (Parsons, 1951, 1952; Rousseau, 1990; Schein, 1984, 1985). Schein (1984, 1985)'e göre değerler, davranışların rasyonelliğinden daha önemlidir. Değerleri temsil eden gerçeklik olmayıp örgüt üyelerinin arzularıdır. Kültür konusunda güçlü bir kavram elde edebilmek için, temel varsayımların ve inançların araştırılması gereklidir. Bu temel varsayımlar ve inançlar, üçüncü ve en soyut kültür seviyesidir. Schein (1984, 1985)'e göre bu düzey, kültürün özüne eşittir. Genel olarak kültürü anlamaya ilgilenen teorisyenler, temel varsayımlar ve inançlar düzeyinde çalışmayı tercih etmektedirler (Hoy, 1990; Hoy ve Diğerleri, 1991).

Örgüt kültürü toplumsal sistemin bir özelliği gibidir (sistemin normları, inançları ve varsayımlarını içinde barındırır). İklim ile karşılaştırıldığında, sistem içindeki bireylerin bir özelliği olarak tarif edilebilir. Kültürün oluşumu göz önüne alındığında kültürün sosyal boyutu netleşir. İklim ve kültür bu şekilde resmedilirse, iki farklı yapı olduğu netleşecektir.

Genellikle örgütsel iklim, çok boyutlu bir kavram olarak sunulmaktadır (Anderson, 1982; Field ve Abelson, 1982). Yaygın olarak kabul edilen Tagiuri (1968)'nin oluşturduğu dört alt boyuttur: 1. ekoloji veya fiziksel çevre (binalar, alt yapı vb.); 2. Örgüt ortamının, bireylerin ve grupların özellikleri (sosyo-ekonomik bağlam gibi); 3. Sosyal sistem veya örgüt içinde bireyler ve gruplar içi ilişkiler (sosyal uyum); 4.



Kültür ya da bütün inançlar, değerler, anlamlar ve bilişsel yapılar (paylaşılan çalışma yönelimi). Böylece Tagiuri (1968) iklimin, kültürü kapsadığını ve kültürden daha geniş kapsamlı olduğunu ima etmiştir. İklimin bu dört temel boyutu, belirli niteliklere bağlıdır ve bu boyutlarda oluşabilecek değişiklikler, örgütsel iklimi de değiştirebilir (Tagiuri, 1968). Kültür üzerine yoğunlaşan araştırmacıların iddiası, kültürün bir örgüt içinde daha derin bir bakış açısı sunabileceğidir. Bunun nedeni ise sonuçta iklimin “kültürün görünen bir tezahüründen” başka bir şey olmadığı yönündeki ifadeleridir (Schein, 1990). Bu durum bir örgüte giren bir bireyin ilk önce iklim hakkında bir fikir sahibi olacağı anlamını da taşır.

İklim belirli bir örgüt içinde çevresel kaliteyi de içermektedir (Anderson, 1982). İklim birkaç alt boyutun birleşiminden oluşan bir genel boyut olarak düşünülürse, (kültürde dahil olmak üzere) iklim hakkında tam bir fikir sahibi olunması için bu temel boyutların tamamının incelenmesi gerekir. Bununla birlikte iklim, bu temel yapıların birleşiminden oluşan geniş bir yapı olarak kabul edilir (Anderson, 1982). Örgütsel iklime ilişkin mevcut ölçümler, genellikle tek bir boyut olarak iklime bakmaktadır. Nadiren, iklimin özünü yakalamak için farklı boyutlar bir araya getirilir (Tagiuri, 1968). En çok dikkate alınan boyutlar örgütün sosyal sistemi ve örgüt kültürüdür (Anderson, 1982). Uygulamada kültür ölçülmesine rağmen, halen iklim terimi kullanılmaktadır. Açıkçası, kültür ve iklim arasında bazı temel farklar olmasına rağmen bu kavramların karıştırılması halen kafa karıştıran bir durumdur.

Bowditch ve Buono, (1990) örgüt iklimi ile örgüt kültürü ilişkisini şöyle açıklamaktadır: "Örgüt kültürü ve örgüt iklimi terimleri bazen birbirinin yerine kullanılmasına rağmen, bu kavramlar arasında önemli farklar vardır. Örgüt iklimi, herhangi bir örgüt içerisinde çalışmasından ne kadar hoşnut olunması gerektiği hususunda, kişilerin beklentilerinin bir araya getirilme derecesinin bir ölçüsüdür. Bu yüzden örgüt kültürü, örgüt hayatı hakkında inanç ve beklentilerin yapısı ile ilgilidir. Örgüt iklimi ise, söz konusu inanç ve beklentilerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemekte olduğunun bir göstergesidir. Örgüt iklimi, örgüt atmosferi ve çevresinin kısa bir algılaması olup, örgüt ve iş tatmini, performans, grup içerisinde

birbirine tesir eden yapılar ve işten çekilme davranışlarını (örneğin, görevi başında bulunmama, dönüşüm vb.) kapsamaktadır. İklimin, tanımlayıcı mı yoksa değerleyici mi olduğu hususunda bazı anlaşmazlıklar mevcut olmasına rağmen, her ikisinden biraz bulunduğu gözükmektedir. Örneğin, birçok iklim araştırmacısı, kişilerden "iyi" veya "kötü" olarak gördükleri şeyi açıkça değerlendirmekten ziyade, kendi iş çevrelerinde gördükleri şeyi açıklamalarını isterler. Bununla beraber, iklim algılama ile ilgili bir ölçüdür. Bu tür algılamalar, örgüt üyelerine karşı değişebileceğinden ve gerçek örgüt şartlarından farklı olabileceğinden dolayı, çalışanlar kendi örgüt şartlarını açıklamak yerine, gerçekten değerlerini açıklarlar. Bundan başka, iklim ölçüleri ile iş ve örgüt tatmini ölçüleri arasındaki sıkı ilişki, örgüt ikliminin değerleyici doğal durumunun önemini belirtmektedir.

Vasu, Stewart ve Garson (1990) ise örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye şöyle değinmektedir. "Örgüt iklimi; tamamen örgüt kültürü ile ilgili bir kavramdır, ancak örgüt kültüründen farklıdır. İklim, kişilerin belirli bir işletmede (örgütte) çalışılmasından ne derece hoşnut olunması gerektiği hususundaki beklentilerinin, bir araya getirilip getirilmediğini ölçer. Kültür ve iklim kavramları, Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorisine ilişkin tartışmaları yansıtmak suretiyle birbirlerinden ayrılabilir. X ve Y teorileri, farklı örgüt kültürlerinin ifadeleridirler. Çalışanları doğuştan tembel olarak niteleyen X Teorisi, sıkı kontrole önem veren tutum ve davranışlara yönelmektedir. Çalışanların, uygun bir şekilde işe dağılımını ve büyümeye yöneltilmesini savunan Y Teorisi ise, çalışanların özerkliğine ve kendi kendine yönetimine önem veren tutum ve davranışları ortaya koymaktadır. Karşılaştırma yapıldığında iklim; işgörenin yaygın olan X Teorisi kültürünü kabullenme ölçüsünü ifade etmektedir. Birçok yeni işgörenin, örgüte Y Teorisi değerlerine göre girmesi halinde, bir iklim sorunu meydana gelecektir. Çünkü Y teorisi değerine göre, işe giren çalışanlar, hakim (nüfuslu, galip) olan örgüt kültürü değerini (yani X Teorisi Kültürünü) paylaşmazlar.

Bu konuda daha detaylı bir şekilde; Eherrington, (1994;469) Örgütsel Davranış-Bireysel ve Kurumsal Performans Yönetimi (Organizational Behavior-The Management

of Individual and Organizational Performance) adlı kitabında, örgüt iklimi ile kültürü arasındaki ilişkiye şöyle değinir: "Herbir örgüt, kendine özgü özelliklerin ve hususiyetlerin tümüne sahiptir. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü, örgütün ve alt birimlerinin bu özelliklerini açıklamada kullanılan iki kavramdır. Bu iki kavramın tanımlanma tarzında bazı tutarsızlıklar bulunmasına rağmen, kültür, genellikle nisbi olarak değişmeyi sürdüren ve direnen örgüt özelliklerini yansıtmaktadır. Buna karşılık iklim, geçici olan ve değiştirilebilen özellikleri açıklamak için kullanılır. Hava, kültür ve iklim arasındaki farklılıkları açıklamak için popüler bir karşılaştırma unsuru olarak kullanılmaktadır. Günlük hava yapısı gibi, örgüt değişiminden dolayı örgütün iklimi zaman zaman düzensiz bir şekilde değişebilir. Aksine, kültür uzun bir zaman içerisinde yavaşça değişen yılın mevsimlerine benzemektedir. Bu mevsimler günlük değişimleri aşan sabit ve sürekli hava özelliklerine benzetilmektedir."

### **2.2.3. Örgüt İkliminin Belirleyicileri**

#### **2.2.3.1. Örgüt Yapısı:**

Örgüt iklimi, örgüt yapısının objektif bir tezahürü olarak kabul edilir. Çünkü iklimin oluşmasında örgütün ortak yapısal özelliklerine, çalışanların tamamı maruz kalır. Bu maruz kalmanın bir sonucu olarak, üyelerinin örgüt özelliklerinin toplamı açısından benzer algılamaları vardır. Bu benzer algılamalar, örgüt iklimini temsil etmektedir. Örgüt yapısı, örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkileşimi etkilemektedir. Örgüt yapısı; genellikle resmileştirilme, merkezileştirme ve entegrasyon olmak üzere üç unsurla sınıflandırılır (Andrews ve Kacmar, 2001; Germain, 1996; Robbins ve Decenzo, 2001; Sciulli, 1998). Resmileştirme, örgüt içinde işlerin standardize edilme derecesini ve örgüt üyelerinin davranışlarının ne ölçüde yönergelere bağlı kılındığını ifade etmektedir (Andrews ve Kacmar, 2001; Robbins ve Decenzo, 2001). Yüksek resmileştirmenin olduğu örgütlerde, örgüt içi yenilikler için gerekli olan kendiliğindenlik ve esnekliği engellemeye yönelik muhtemelen açık kurallar ve prosedürler vardır (Bidault ve Cummings, 1994). Standardizasyon, örgüt üyelerinin alternatif davranışlarla meşgul olmasını ve üyelerin alternatif davranışlar yapma

olasılığını ortadan kaldıracaktır (Robbins ve Decenzo, 2001). Görevlerin örgüt üyeleri tarafından nasıl yapılacağı, önceden örgüt tarafından belirlendiği için üyeler işin nasıl yapılacağına yönelik daha az tartışma yapmaya ihtiyaç duyacaktır. Bunun aksine resmileştirmenin düşük olduğu örgütlerde görev tanımları, göreceli olarak yapılandırılmamıştır ve üyelerin işle ilgili gereklilikler konusunda daha fazla özgür hareket etme alanları vardır (Sivadas ve Dwyer, 2000). Bu durumda, örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkileşimler, görevleri uygulamak için, daha sık ve yoğundur. Bu nedenle, daha az resmileştirilmiş bir çalışma sürecinin, örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkileşimi teşvik etmesi daha olasıdır.

Merkezileşme, hiyerarşik bir ilişkiden ve karar verme yetkisinin bu hiyerarşik dizilimle işlediği bir sistemi ifade eder (Robbins ve Decenzo, 2001; Tsai, 2002). Örgütün merkezileşmesi, katılımcı olmayan bir ortam oluşturur. Yani görev ve projelerin uygulanmasında üyeler arasında iletişim, bağlılık ve katılımı azaltır (Damanpour, 1991; Sivadas ve Dwyer, 2000). Ancak, giderek artan dinamik ve rekabetçi baskı altında üyelerin beceri, uzmanlık, görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için daha fazla özerkliğe ihtiyaçları vardır. Eğer üyelerin ne tür eylemlerde, hangi ölçüler içerisinde hareket özgürlüğü ve bağımsızlık ölçütleri belirlenmişse (Janz Diğerleri, 1997), ortaya çıkacak olan kararı kabul etmeleri de o ölçüde kolay olacaktır. Çünkü bu şekildeki bir yapılanmada, çalışanlar girdi sağlamak için fırsatlara ve karar alma sürecinde fikirlerini aktarmak için iletişim şansına sahiptirler (Yap, Foo, Wong ve Singh, 1998). Örgüt üyelerinin daha fazla özerkliğe sahip olmaları iş rollerinde ve bu bağlamda daha fazla sorumluluk hissetmelerinde etkili olacaktır (Janz et al., 1997; Spreitzer, 1995). Ayrıca, bunu yapmak için izin verilmesi, örgüt üyelerinin sosyal etkileşim ağlarının yeni ya da mevcut sorunları çözmek için kendi kendine organize yeteneğine sahip olabileceği düşünülmektedir (Gold et al., 2001; Janz ve Prasarnphanich, 2003). Böylece, yerinden yönetim şeklinde örgütlenme, kişiler arası değişim ve sosyal etkileşimin artmasını sağlayacaktır.

Bütünleşme, bir örgütün alt bölümleri arasındaki bağların kuvvetinin ne ölçüde olduğunu ifade eder (Germain, 1996; Sciulli, 1998). Örgüt çalışanlarının, çalışma ve

problem çözümüne yönelik çeşitli bilgilere erişimi mümkün olmalıdır. Bütünleştirici çalışma yapısı, çalışanlar için, meslektaşlarından öğrenmeye fırsatlar sağlar. Birlikte çalışma sürecinde, bilgi paylaşımı ve birbirini izlerken üyeler, ilgili uzmanlık ve bilgi alışverişi için iletişim ve koordinasyon kanalları inşa edebilir. Bütünleşmenin daha yüksek yaşandığı örgüt yapılarında örgüt üyelerinin sosyal etkileşimi artırma eğilimlerinin, daha yoğun olduğu bulunmuştur (Janz ve Prasarnphanich, 2003).

Liderin örgütteki rollerinden biri, belirsizlikleri açığa kavuşturmadır. Bu amaçla lider, öncelikle amaçları açıkça belirleyip, bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak işleri ortaya koymaktadır. Böylece başlatılan bilinçlendirme süreci ile hem yapılması gereken iş anlamlı hale getirilerek belirsizlikler aydınlatılmaktadır hem de işi yapacak olan bireyin görevleri belirginleşmiş olur ki bu da çalışana örgüt içinde bir kimlik kazandırmış olur. Bireyin işindeki psikolojik kimlik düzeyi yabancılaşmanın tanımını oluşturmaktadır (Kanungo, 1981). Liderin, örgütteki görevleri belirginleştirmesiyle o görevleri yapacak olan bireyler, örgütteki fonksiyonlarını açıkça anlayabilmekte, bu ise işe yabancılaşma duygusunu azaltıcı bir rol oynamaktadır. Çalışanlar işlerinde daha az yabancılaşma, daha fazla tatmin olma duygusu hissettiklerinde örgüt iklimini, tercih edilebilir nitelikte değerlendirmektedirler (Shcinfeld ve Zalkind, 1987).

### **2.2.3.2. Sosyal Etkileşim**

Sosyal etkileşim, örgüt üyelerinin etkileşimde birbirine karşı ne ölçüde güven duyduğu, iletişime geçtiği ve koordinasyon içinde çalıştığını ifade eder. Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar, bireyler arasında bilgi yönetimi davranışını sağlamada kişiler arası sosyal etkileşimin önemini ortaya koymuştur (Bartol ve Srivastava, 2002; Hoegl ve diğerleri, 2003; Janz et al., 1997; Koskinen, Pihlanto ve Vanharanta, 2003; Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Koskinen ve diğerleri (2003), ekip ve grup çalışması bağlamında, farklı ekip üyelerinin farklı meslekleri ve geçmişleri olduğunu ve ayrıca onların güvenilir ve yetenekli meslektaşlarından bilgi arama eğiliminde olduğunu belirtmişlerdir. Bartol ve Srivastava'a (2002) göre, ekip üyelerinin uzmanlıklarına göre daha etkin bir şekilde dağıtılması, üyeler arasındaki karşılıklı

anlayış ve güveni arttıracaktır. Böylece, ekip üyeleri bilgiyi paylaşma ve emek sarfetme noktasında güvene dayalı ilişkiler geliştirme eğiliminde olacaklar ve daha fazla bilgi paylaşılacaktır (Bouty, 2000; Levin ve Cross, 2004; Tsai ve Ghoshal, 1998).

Örgütsel iklim ile ilgili araştırmalarında Sheinfeld ve Zalkind (1987), çalışanlarca tercih edilen iklimin, bireysel belirsizlik toleransı ölçüleri ve kendine saygı ile yakından ilgili olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Özellikle de belirsizlik toleransı düşük olan çalışanlar, kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek özelliklere sahip olabildikleri halde, yaptıkları işle ilgili bilgi eksikliği ya da rol belirsizliği nedeniyle bu performans düzeyine ulaşamayabilmektedirler. İletişimdeki yetersizlikler, endişeye yol açarak çalışanlarda olumsuz duyguların gelişmesine yol açan nedenlerden biridir. Nitekim O'Drison ve Evans'ın (1988) araştırmaları sonucunda, örgütteki iletişimden hoşnut olma duygusunun, çok boyutlu olan iklim yapısının bir unsuru olarak düşünülebilecek iş yeri algısı ile yakından ilişkili olduğu ortaya koymuşlardır.

Hoegl ve arkadaşları (2003) örgüt üyelerinin daha çok sayıda iletişim kanalına veya zengin iletişim etkileşimine sahip olmalarının, kritik bilgilerin aktarımını ve örgüt içi kural ve işleyiş bilgisinin öğrenilmesini kolaylaştıracağını; böylece üyelerin nispeten kendileriyle ilgili bilgiye daha kolay ulaşacaklarından dolayı, harcamak zorunda kalacakları zaman ve enerjinin azalacağını ifade etmişlerdir. Nahapiet ve Ghoshal'de (1998) örgüt içinde birçok bilginin yazılı olarak saklanıyor olmasına rağmen birçok bilginin de üyelerin kolektif hafızaları ile gayri resmi olarak saklandığını belirtmiştir. Dolayısıyla bu bilim adamları, kurumsal bilginin çalışanlar arasında bireysel öğrenme ve iletişimin kombinasyonu ile oluşturulmuş bir yöntemle öğrenildiğini ifade etmişlerdir.

Örgüt üyeleri arasındaki etkileşimi, güveni, iletişimi ve işbirliğini açık bilgi kadar, örtülü bilgi paylaşımı ve kullanımının da etkileyebileceği düşünülmektedir. Örgüt üyelerinde saklı olan örtülü bilgi, öğrenmeye katkı sağlar. Dolayısıyla bir örgütün etkinliğini artırmak için, transfer edilerek ve başkalarıyla paylaşılarak değere dönüştürülebilir. Örgüt üyeleri arasındaki sosyal ilişkilerde kişinin örtülü bilgi

paylaşımı, örgütsel bağlamda kişinin başvurabileceği önemli bir form olarak görülmektedir (Bartol ve Srivastava, 2002; Levin ve Cross, 2004; Singh, 2005). Çünkü bireysel örtülü bilginin, açık paylaşılan bilgi anlayışına dönüştürülmesi, etkileşim ağlarının gelişimi ve büyümesinde önemli bilgilerin aktarılmasını ve zamanında hatırlanma olasılığını arttıracaktır (Hoegl ve diğerleri, 2003; Singh, 2005). Böylece örgüt üyelerinin iş için gerekli bilgi çeşitliliğini teşvik etmek için sosyal etkileşim ağlarının kurulmasına ve örgüt sınırları boyunca zamanında bütünleştirilmiş bilgiye gereksinim duyulmaktadır (McGrath, 2001)

#### **2.2.4. Örgüt İklimi Boyutları**

Örgüt iklimi kavramı, herşeyden önce, örgütlerin, kişi ve kişiler üzerine etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır. Örgüt iklimi konusunun incelenmesi, örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağlamakta, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını betimleyebilmekte ve örgütlerin ne ölçüde etkin olduklarını ve hangi öğelerde değişiklik yapılması gerektiğini belirleyebilmekte öncülük etmektedir. Örgüt ikliminin ölçülmesinde ve örgütsel davranışların analizinde kullanılan isabetli bir araç, bir nevi bir ölçektir. Genel anlamda araştırmacının önem verdiği ve iklimi etkileyeceğini hipotez olarak kabul ettiği, niteliklerdir (Peker, 1993). Yönetim, yönetim psikolojisi, eğitim yönetimi, sosyal psikoloji ve grup psikolojisi alanlarında yazılan kitaplarda, örgüt iklimine ilişkin pek çok boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar, bir anlamda araştırmacının önem verdiği ve örgüt iklimini etkilediğini varsaydığı etmenler olarak ortaya çıkmaktadır. İlk bakışta örgüt ikliminin, örgütün birçok farklı yönlerine, yapılan işe, örgütsel yapıdaki konuma (mevkiye), görevlilerin eğitim durumuna ve mesleklerine, siyasal etkilere ve giderek tüm topluma bağlı olarak değişen bir niteliğe büründüğü söylenebilir. Örgüt iklimi ile ilgili araştırmacıların çoğu, farklı tanımlar ve boyutlar kullanmışlardır. Örgüt ikliminin nesnel göstergeleri, birkaç etmene sığmayacak kadar geniş bir değişkenler dizisini kapsar.

Litwin ve Stringer (1968) çalışmalarında örgüt iklimine ilişkin dokuz boyut tanımlamıştır: **Örgüt Yapısı:** Çalışanların gruptaki kısıtlamalara ilişkin hisleri, kaç tane kural, yönetmelik, prosedür vardır. Bürokrasiye ilişkin vurgular veya gevşek ve gayri resmi bir atmosferin varlığı. **Sorumluluk:** Çalışanların patrona yönelik hisleri, kararları iki sefer gözden geçirmek zorunda olmamak; yapılması gereken tek bir iş olduğunu bilmek veya işin belirgin olması. **Ödül:** İyi yapılan bir iş için ödüllendirilir olma hissi; pozitif ödüller yerine cezaların vurgulanması; ücret ve terfi politikalarına ilişkin adalet algısı. **Risk:** İşin zorluğu veya riskine ilişkin hisler; hesaplanmış risk almaya yönelik bir vurgunun varlığı; iş yaparken duyulan güvenlik algısı. **Sıcaklık:** Çalışma grubu atmosferine hakim olan iyi bir dostluk duygusu; çok seviliyor olmaya ilişkin vurgu; samimiyet ve gayri resmi sosyal grupların yaygınlığı. **Destek:** Üyelerin yönetici ve diğer çalışanlara ilişkin yardımseverlik algısı; aşağıdan ve yukarıdan karşılıklı destek vurgusu. **Standartlar:** Örtük ve açık hedeflerin önemine yönelik algı ve performans standartları; iyi bir iş yaptığına yönelik vurgu; kişisel ve grup hedeflerine yönelik gösterilen zorluk. **Çatışma:** Yöneticilerin ve diğer çalışanların farklı fikirleri dinleme istekliliğine yönelik algı; olası sorunları açığa çıkarmaktan ziyade, onları yumuşatma veya görmemezlikten gelmeye yönelik vurgu. **Aidiyet:** Örgüte ait olma ve çalışılan ekibin değerli bir üyesi olduğuna yönelik hisler; bu tür bir ruh haline verilen önem.

Oldukça kapsamlı bir liste gibi görünmekte olan bu boyutları, Gordon ve Cummins'da (1979) bazı değişiklikler yaparak sekiz boyutta incelemiştir: Örgütsel amaçlar ve planlara ilişkin algılanan beraklık; Uygulama ve değerlendirme süreçlerindeki karar almalarındaki rasyonellik; Örgütsel entegrasyon (işbirliği ve iletişim); Yönetim stili (girişimin teşviki, destek sistemleri, sorgulamaya/sorunlara tolerans); Performans yönelimi (sonuçlara yönelik hesap verebilirlik); Örgütsel canlılık (örgütün dinamik olarak algılanması); Ücret (performansla ilgili, rekabetçi, adil, eşitlikçi); Üyelerin kendilerini geliştirmelerine yönelik fırsatlar yaratılması.

Bunlardan bazıları açık bir şekilde örtüşmektedir. Örneğin Litwin ve Stringer'ın listesinden tek bir boyutu bir "yönetim biçimiyle" eşlemek zordur, ama bu boyutun bakış açısı pek çok yönetim biçimine uygulanabilir.



Jones ve James'in (1979) boyutları, biraz daha kolay bir çizgidedir. Bunlar: Kolaylaştırıcı liderlik ve destek; Çalışma grubunun işbirliği, dostluk ve sıcaklık; Çatışma ve belirsizlik; Profesyonellik ve ekip halinde çalışma; İşin zorluğu, önemi ve çeşitliliği; Karşılıklı güven.

Gordon'da (1985), örgüt ikliminin boyutlarını belirlemek için Hay danışmanlık grubu tarafından oluşturulan bir anket kullanmıştır. Buna göre: Yönün beraklığı; Örgütsel ulaşılabilirlik; Entegrasyon; Üst yönetimle iletişim; Bireysel inisiyatifin teşvik edilmesi; Çatışma çözümü; Performansın netliği; Performansa vurgu; Eylem yönelimi; Ücret; İnsan kaynaklarının geliştirilmesi.

Anderson ve West'de (1994) örgüt iklimini değerlendirmek için bir psikometrik test (Takım İklimi Envanteri) kullanmıştır. Takım iklimi, normları, atmosferi, uygulamaları, kişiler arası ilişkileri, yürürlükte bulunan ritüelleri ve ekip tarafından geliştirilen çalışma şekillerini ifade eder. Bu yüzden iklimin performans üzerinde büyük etkisi vardır. Takım iklimi envanteri dört boyuttan oluşmuştur: Katılım ve iş güvenliği; Vizyon; Görev yönelimi; Yaratıcılık için destek.

Ekvall (1996) yapmış olduğu çalışmada, örgüt iklimini açıklamada on boyut tespit etmiştir. Bunlar: İtiraz; Özgürlük; Bir fikri desteklenmesi; Güven/açıklık; Dinamizm/canlılık; Neşe/mizah; Tartışmalar; Çatışmalar; Risk alma; Zamanlama. Tüm önceki araştırmacıların boyutlarıyla aynı çizgide görünüyor olmasına rağmen, bazı boyutlarda daha özgündür.

Patterson ve arkadaşları (1996) örgüt iklimini tanımlayarak, açıklanmasında yirmi boyutu tanımlamışlardır: **İletişim:** iletişim sistemleri içinde ve farklı düzeylerde, açıklık ve etkinlik; **Katılım:** çalışanların kendilerini etkileyecek kararlara ne ölçüde dahil edildiği; **Performans izleme:** çalışanların iş performanslarının ne ölçüde izlendiği ve geri bildirim verildiği; **Refah:** Çalışanların kendilerini ne ölçüde değerli ve güvenilir hissettiği; **Denetimsel destek:** çalışanlara denetleyici veya yönetici olarak destek ve anlayış düzeyi; **Resmileştirme:** işlerin yapılmasında kural ve prosedürlere bağlı olma derecesi; **Özerklik:** çalışanların işlerini yaparken özerklik dereceleri; **Kalite:** kaliteli

ürün ve hizmet üretiminin çalışanlar arasındaki önem düzeyi; **Gayret:** çalışanların işlerini yaparken ortaya koydukları çaba ve coşku düzeyi; **Baskı:** çalışanların üretim anında algıladıkları baskı düzeyi; **Vizyon:** çalışanların örgütün uzun süreli vizyonu ve hedefleri hakkındaki bilgi düzeyi; **Verimlilik:** işyerinde verimlilik ve üretkenliği verilen önem derecesi; **Gelenek:** geleneksel yollarla yapılan işlere verilen değer derecesi; **Yenilik:** yeni fikir ve yenilikçi yaklaşımlara ilgi düzeyi; **Esneklik:** örgütün yeniliklere adapte olma düzeyi; **Beceri geliştirme:** çalışanların yeni iş ve becerileri öğrenme ve geliştirmelerine destek düzeyi; **Risk:** yöneticilerin çalışanları karar vermede risk almaya yönelik teşvik etme düzeyi; **Bölümler arası ilişkiler:** örgütteki farklı birim ve düzeylerdeki çatışma veya işbirliği düzeyi; **Dışa yönelik odaklanma:** yöneticilerin Pazar olanaklarını dışarıda görmesi ve müşteriye yüksek düzeyde hizmet sağlama isteği derecesi; **Amaçları gözden geçirme:** çalışanların hedeflere yönelik eylemlerini değiştirirken başarılı sonuçlar elde etmek için stratejiler ve takım süreçlerini kullanma düzeyi.

Aslında Patterson ve arkadaşlarının boyutlara ilişkin oluşturduğu liste daha önce oluşturulanlarla karşılaştırıldığı zaman boyutların bu kadar artmadığı görülmektedir. Patterson ve arkadaşlarının küçük bir vurgu farkı ile daha önceki araştırmacıların birlikte ele aldıkları boyutları ayırdıkları görülmektedir.

Williams (1998), örgüt iklimi ile performans arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında altı boyut üzerinden hareket etmiştir: Denetim tarzı; Çalışanlar arasındaki işbirliği; İş motivasyonu; Çalışan yetkinliği; Karar verme; Ödüllendirme.

Sonuç olarak Watkin (2001) çeşitli değerlendirme araçları olmasına rağmen, örgüt ikliminin boyutlarını ortaya koymak amacıyla, ortak yönleri de göz önüne alarak yedi boyut tanımlamıştır: Esneklik; Sorumluluk; Standartlar; Ödüller; Açıklık; Grup bağlılığı; İklim ve liderlik stili.

Örgüt iklimi boyutlarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçeklerin madde sayıları en düşük 9 (Dewhirst, 1971) en yüksek ise 254 (Payne ve D. Pheysey, 1971) maddeden oluşmakta olup, büyük kısmının ise madde sayısı 20 ile 80 arasında değişmektedir.

Genellikle ölçüm araçları, her türlü örgütsel yapıda kullanılabilecek şekilde tasarlanmıştır. Bu açıklamada bazı istisnalar vardır. Örneğin Schneider ve Bartlett'in (1968) oluşturduğu ölçek sadece sigorta acenteleri için tasarlanmışken, Halpin ve Croft'un (1962) ölçüm aracı ise, eğitim örgütlerinde kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Campbell ve arkadaşları (1970) örgüt iklimi ölçüm araçlarına yönelik karşılaştırmalı bir analiz yapmış ve bunun sonucunda da ölçüm araçlarının birkaç boyutta karakterize edilebileceğini ifade etmiştir. Bunlar: Özerklik; Örgütsel yapı; Ödüllendirme; değerlendirme; Sıcaklık ve Destektir. Halpin (1967), Halpin ve Croft (1962) ve Dewhirst'in (1971) araştırmalarında kullandıkları ölçekler ise daha dar kapsamlı olup, sadece belli örgüt iklimi boyutlarına temas etmiştir. Campbell ve Pritchard (1976), Pritchard ve Karasick (1973), Payne ve Pheysey (1971), Burns ve Stalker (1961) ve House ve Rizzo (1972) çalışmalarında biraz daha kapsayıcı ölçekler kullanmışlardır. Campbell ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışma sonucunda da, örgüt iklimi boyutlarını ortaya koymaya yönelik yapılan çalışmalarda çekirdek bir boyut listesi olduğu, fakat yapılan çalışma alanına bağlı olarak bunun etrafında sayının arttığı ortaya konulmuştur.

Türkiye'de yapılan örgüt iklimiyle ilişkili araştırmalara bakıldığında ise, Bursalıoğlu (1967) iklim boyutunun, ilişkiler, ihtiyaçlar, verim, teşvik, atalet, değişme, kabul alanı, denge ve moral unsurlarının bulunduğunu;, örgütün içinde bulunduğu ortamın da önem ve etkisinin olduğunu; bu ortamın örgütteki üyelerin davranışında, iletişim unsurlarında ve liderlik faaliyetlerinde büyük roller oynayarak örgütün iklimini değiştirdiğini belirtmektedir. Parlak (1990) örgüt iklimi boyutlarını: Yapı, sorumluluk, risk, ödül, içtenlik ve çatışma olmak üzere altı boyutta ele almıştır. Dönmez (1992) araştırmalarında ondört örgüt iklimi boyutu kullanmıştır. Bunlar: Örgütsel amaçlara ulaşmak, demokratiklik, özerklik, yükselme ve gelişme olanakları, iletişim, insan ilişkileri, yöneticilerin nitelikleri, disiplin, fiziksel koşullar, ücret durumu, işin ilginçliği ve önemi, örgütsel görüntü, iş garantisi ve sosyal olanaklardır. Korkut (1993) araştırmasında örgüt iklimi tipini on boyutta değerlendirmiştir. Bunlar: İş çevresinin fiziksel koşulları, örgüt amaçlarına ulaşma, örgütte yükselme ve ilerleme olanakları,

işbaşında yetiştirme, isteklendirme, önderlik, karara katılma, haberleşme, denetim ve çatışmadır. Bülbül (1993) ise örgüt iklimi boyutları olarak: Örgütün amaç, yöntem ve planlarında açıklık, örgütlenmede yetki ve sorumluluk birliği, iş ile personel arasındaki uyum, iş ortamının fiziksel koşulları, işbaşında yetiştirme ve eğitim olanaklarından yararlanma, işe özendirme, yapılmaya değer bir işe sahip olma inancı, yükselme ve ilerleme olanaklarıyla ödül/ceza düzeni, ücret, karara katılma, disiplin düzeni, takdir edilme, arkadaşça çalışma ve birlik duygusu, işten hoşnutsuzluk durumu, yöneticilerin astların iş ve kişisel sorunlarına karşı tutumu, yöneticilerin nitelikleri ve bu niteliklerin astlar tarafından algılanışı, haberleşme, denetim, karara katılma, örgüt içi çatışma ve örgüt imajı olarak yirmibir boyut kullanmıştır.

Örgütsel iklimin ölçülmesi ve kavramlaştırılması için öncü nitelik taşıyan ve en iyi bilinen araştırma, Halpin ve Croft (1966)'un birlikte yaptıkları çalışmadır. Halpin ve Croft Amerika'da kendi geliştirdikleri Örgütsel İklim Betimleme Anketi'ni (OCDQ- Organizational Climate Description Questionnaire) uygulayarak okulların bir profilini çizmek istemişlerdir. Bu çalışmada da Halpin ve Croft tarafından geliştirilen OCDQ'dan yararlanılarak ve geliştirdikleri yöntem kullanılarak okulların örgütsel iklimi saptanmaya çalışılmıştır. Peker (1978) de Ankara'da 17 lisede aynı yöntemle okulların örgütsel iklimlerini betimlemeye çalışmıştır. Halpin ve Croft tarafından geliştirilen OCDQ ile toplanan verilerle, faktör analizi yöntemiyle 8 adet örgütsel iklim boyutu elde edilmiştir. Bu çalışmada da örgütsel iklim boyutları olarak kabul edilen alt boyutların dördü, öğretmen grubunun davranış özellikleri, diğer dördü ise lider olarak yöneticinin davranış özelliklerine aittir.

### **2.2.5.Örgütsel İklim Tipleri**

Halpin ve Croft'un referans nitelikli bu çalışmaları sonucunda ise 6 örgütsel iklim tipi saptanmıştır. Bu çalışmada da kabul edilen bu örgütsel iklim tipleri açıktan kapalıya doğru sıralanmış gibi düşünülmemelidir. Ancak Halpin, iklim tiplerinin açık iklimden kapalı iklime doğru bir sıra üzerinde düşünmenin pratikte yarar sağlayacağını

belirtmiştir (Paknadel, 1988). Faktör analizi sonucu saptanan bu örgütsel iklim tipleri ve özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.2.5.1. Açık İklim (Open Climate):**

Yönetici ve öğretmenleri büyük bir uyum içinde bulunan okulu tanımlar. Öğretmenler birbirleriyle çekişmeden, münakaşa etmeden çalışırlar. Biçimsel ve yığınla iş arasında uğraşmazlar. İhtiyaç duyduklarında, okulun yardımcı hizmetleri hazırdır. Öğretmenler, birbirlerinin arkadaşça ilişkilerinden zevk alırlar. Fakat beraber aşırı derecede samimi olma ihtiyacı duymazlar. Öğretmenler gözle görülür derecede iş doyumunu içindedirler, zorlukları ve hayal kırıklığını yenebilecek yeterli derecede güdülenme sağlanmıştır. Yönetici ve öğretmenler kendi okulları ile gurur duyarlar. Ortalamaya göre çözülme, engellenme, uzak durma ve yakından kontrol boyutları düşük; moral, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları ise yüksektir. Müdür, her görevi kendi yapma yerine, duruma göre, öğretmenlerin liderlik yapmaları için ortam hazırlar. Bununla birlikte durum tamamen yöneticinin kontrolündedir ve yönetici öğretmenler için açıkça bir liderlik ortaya koyar (Peker, 1993).

#### **2.2.5.2. Bağımsız İklim (Autonomous Climate):**

Öğretmenlerin morali yüksektir ama derecelendirildiğinde açık iklimdeki kadar yüksek değildir. Bu tip iklime sahip olan okullarda, sosyal gereksinim ile sosyal doumlara çok önem verildiği görülür. Okulda küçük baskı grupları olabilir. Bununla birlikte bu durum, bütün grubun birbiriyle uyum içinde çalışmasına engel değildir. Öğretmenler biçimsel işlemlerle engellenmezler. Okulun her türlü yardımcı hizmetleri öğretmenlerin kullanması için hazırdır. Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini kolaylaştırmak ve yönetimin işlerliğini artırmak için, ilke ve kurallar koymuştur. Konulan bu kurallara uyulması istenir. Yönetici, öğretmenlerle kendi arasına psikolojik bir dizi kural koyar; fakat onlarla her gün ilgilenmek de ister. Müdür, verim için öğretmenleri ne zorlar, ne de “çok sıkı çalışıyor olmamız gerekir” gibi ifadelerde bulunmaz. Öğretmenler kendi kendilerine çalışır. Okul müdürü, öğretmenlerin

aktivitelerine çok az önerilerde bulunur. Okul işlerinin başarılması için öğretmenler birlikte çalışırlar (Peker, 1993).

#### **2.2.5.3. Kontrollü İklim (Controlled Climate):**

Bu iklim tipinde, görevi yapmak esastır. Arkadaşlık ilişkileri için pek zaman verilmez. Sosyal gereksinmelere de pek yer yoktur. Moral, açık iklime göre düşüktür; öğretmenler birbirleriyle yakın arkadaşlık kurmazlar. Birbirlerinin kişisel sorunlarıyla ilgilenmezler ve birbirleriyle yardımlaşmazlar. Genellikle kendi kendilerine çalışırlar ve sosyal izolasyon (tek başına bırakılma) yaygındır, öğretmenler arasında yakın ilişkiler azdır. Öğretmenler devamlı işin içindedir. Okul müdürü, etkili ve emredici olarak tanımlanır: “Benim ileri sürdüğüm yol doğrudur. Başkasının düşüncesi beni ilgilendirmez” ilkesi ve söylemi geçerlidir. Öğretmenlerin sosyal gereksinmelerini karşılamak için çaba sarf etmez. Engellenme ve yakından kontrol boyutları olması gerekenden fazla, samimiyet ve anlayış gösterme boyutları ise düşüktür (Peker, 1993).

#### **2.2.5.4. Samimi İklim (Familiar Climate):**

Bu iklimde, hem müdür hem de öğretmenlerde göze çarpan bir arkadaşlık tavrı vardır. Amaca ulaşmada, grup etkinliklerinin yönetim ve kontrolünün az olmasına karşın, sosyal gereksinimlerin doyumu yüksektir. Moral ve iş doyumu ortalamaya eşit veya yakındır. Okul müdürünün aşırı anlayış göstererek, "gelin mutlu bir aile olalım" dediği, kendisinin de öğretmenlerden biri olduğuna inandığı ve bunu ileri sürdüğü bir durum söz konusudur. Hiç kimse tam kapasite ile çalışmaz. Üyelerin çalışmaları yanlış da olsa, asla eleştirilmez. Açık tip iklime göre, çözülme ve anlayış gösterme boyutlarının yüksek; moral boyutunun ortalamaya eşit ve işe dönüklük (kendini işe verme) boyutunun düşük olması bu iklim tipinin dikkat çeken bir yönüdür (Peker, 1993).

### **2.2.5.5. Babacan İklim (Paternal Climate):**

Bu iklimde, öğretmenlerin hem sosyal gereksinimlerini karşılamak, hem de onları kontrol etmek isteyen ve ancak bu girişimlerinde başarılı olamayan müdürün bulunduğu okul tanımlanır. Bu iklim, kısmen kapalı iklim tipidir. Çözülme ve yakından kontrol boyutundan beklenenin çok üstünde, moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutunun düşük olduğu iklim tipidir. Öğretmenler birlikte iyi çalışamazlar ve küçük gruplara bölünürler. Okul müdürünün, öğretmenleri kontrol edememesinden dolayı, grupta devamlılık görülmez. Öğretmenler birbirlerinin arkadaşça ilişkilerinden hoşlanmazlar. Okul müdürü, çalışmalarını ile iyi bir örnek olmadığı için de öğretmenleri güdüleyemez. Okulda olan her şeyi bilmeyi ve her şeyin yapılmasını ister. Fakat doğru dürüst bir şey yapılmaz. Sadece kendi sosyal gereksinimlerini karşılamak için anlayış gösterir. Özetle "en iyisini büyükler bilir" anlayışı bu örgüt tipine hâkimdir (Peker 1993).

### **2.2.5.6. Kapalı İklim (Closed Climate):**

Müdür, öğretmenlerin etkinliklerinin yönlendirilmesinde etkili değildir. Öğretmenler, birlikte çalışmadıkları için, grup başarıları çok düşüktür. Müdür öğretmenlerin başarılı olmaları için kolaylık sağlamaz. Moral düşüktür, öğretmenler oldukça bezgindir ve başka bir işe isteyerek giderler. Okul müdürü emredicidir. Sık sık "daha çok çalışmalıyız" der, ancak kendisi bunu uygulamadığı için etkili olmaz. Söyledikleri ile yaptıkları birbirinden farklıdır. Kendisi, çalışmasıyla iyi bir örnek olmadığı için, güdüleyici değildir. Eylemlerinde samimi değildir. Öğretmenlerin sosyal gereksinimleri ile ilgilenmez. Herkesin girişimde bulunmasını talep eder; ama hiçbirinin liderlik yapmasına fırsat vermez. Öğretmenler ona samimi bakmazlar. Çözülme, engellenme, yakından kontrol boyutları açık iklime göre çok yüksek; moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarının çok düşük olduğu iklim tipidir (Peker, 1993).

### 2.2.6. Örgüt İklimi ve Güvenli İklim

Örgüt iklimi, çalışma ortamının bireysel değerlendirmelerinin geniş bir aralığını kapsayan çok boyutlu bir yapıdır (James ve James, 1989). Bu değerlendirmeler de liderlik, roller ve iletişim gibi genel çevresel boyutlara bakılır (James ve McIntyre, 1996) veya güvenlik ya da müşteri hizmetleri gibi özel iklim boyutlarına bakılır. Örgütsel bağlamın genel algılamaları bireyler arası etkileşimi (Griffin ve Mathieu, 1997), örgütsel ödüllere yönelik tutumları (Griffin ve Diğerleri, 1995; Griffin, 1996) ve çalışma ortamına yönelik duygusal tepkileri etkileyebilir (Michela ve Diğerleri, 1995; Hart ve Diğerleri, 1996). Genel kurumsal iklim algıları, bireyler kendi kurumsal bağlamlarına bireysel değerler için çevrenin önemine bağlı olarak anlamlar yüklediklerinde gelişir. Bu nedenle örgüt ikliminin olumlu performans elde etmek için bireysel motivasyon üzerinde güçlü bir etkisi olduğu düşünülmektedir (Brown ve Leigh, 1996).

Güvenlik iklimi, örgütsel iklimin belirli bir formudur ve çalışma ortamındaki güvenliğin bireysel algılanmasını açıklar. Bir dizi faktör, güvenli iklimin önemli bileşenleri olarak tespit edilmiştir. Bu faktörler: Yönetimsel değerler (yönetimin çalışanın refahına yönelik endişe duyması), yönetim ve örgütsel uygulamalar (eğitim yeterliliği, güvenlik ekipmanlarının temini, iş güvenliği yönetim sistemlerinin kalitesi), iletişim ve işyeri sağlığı ve güvenliği konusunda çalışanların katılımıdır. Bir dizi araştırma göstermiştir ki kazaların ve olayların güvenlik ile ilgili sonuçları önceden tahmin edilmesini kolaylaştırmaktadır (Zohar, 1980; Brown ve Holmes, 1986; Dedobbeleer ve Beland, 1991; DeJoy, 1994; Niskanen, 1994; Hofmann ve Stetzer, 1996).

Genel örgütsel iklim ile özel güvenlik iklimi arasındaki bağlantıları araştıran çalışmaların sayısı oldukça azdır. Genel örgütsel iklim algısı, güvenliğin önemine ilişkin özgül değerlendirmelerin yapıldığı bir bağlam sağlar. Bunun anlamı genel örgütsel iklimin özel güvenlik iklimini tahmin etmede kullanılabileceğidir. Çalışanlar, örgüt içinde açık iletişimin olduğunu algılamaları durumunda, güvenlik konusunda da örgüt



içerisinde iletişimin olduğunu algılayacaklardır. Benzer şekilde, örgütün çalışanların refahını destekleyici bir tutumunun olduğunu algıarlarsa, aynı şekilde çalışanlar örgütün çalışanların güvenliğini önemseydiğine yönelik olumlu algılama eğiliminde olacaklardır.

Neal and Griffin (1997) güvenlik performansını açıklamaya yönelik mevcut iş performansı teorilerine dayalı bir model önermiştir (Borman ve Motowidlo, 1993; Campbell ve Diğerleri, 1993). Bu model, performans bileşenleri, performans belirleyicileri ve performans öncülleri arasında ayırım yapmaktadır. Performans bileşenleri, belirli bir iş yerinde yer alan görevler ile ilgili davranışların önemli boyutlarını temsil eder. Bu model iki boyutlu güvenlik performansını içermektedir: Uyum ve katılım. Güvenlik uyumu, güvenlik prosedürlerine uymayı ve güvenli bir şekilde çalışma yürütmeyi içerir. Güvenlik katılımı ise çalışma arkadaşlarına yardımı, işyerinde güvenlik programının teşvik edilmesini, inisiyatif kullanımını ve işyeri güvenliğini geliştirme çabası içinde olmayı kapsar.

Güvenlik performansının belirleyicilerinden olan uyum ve katılım bireysel farklılıklardan doğrudan etkilenir. Campbell ve arkadaşları (1993) çalışmalarında bireysel farklılıklardan dolayı performansa etki eden üç belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir: Bilgi, beceri ve motivasyon. Buna karşılık başka araştırmacılar, bu belirleyicilerin dışında da bazı faktörlerin performansı etkileyebileceğine yönelik eleştiriler getirmişlerdir. Örneğin Hesketh ve Neal (1999) durumsal faktörlerin bazen performansta bireysel farklılıklara neden olabileceğini ifade etmişlerdir. Ancak, mevcut kanıtlar, bilgi beceri ve motivasyonun geniş bir yelpazede performansın bireysel farklılıkları üzerinde önemli belirleyiciler olduğu kabul edilmektedir. Performans, liderlik, grup normları ve iklim gibi faktörlerin yanında yetenek, deneyim ve kişilik gibi bireysel düzeyde faktörleri de içerir. Bu nedenle genel örgütsel iklim ve güvenli iklim güvenlik performansının öncülü olarak sınıflandırılmıştır.

### 2.3. PSİKOŞİDDET ve ÖRGÜT İKLİMİ ARAŞTIRMALARI VE SONUÇLARI

Örgütlerde sosyal etkileşim, birlikte çalışanların yanı sıra yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler açısından da büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar arasındaki olumlu ilişkilerin iş memnuniyeti ile olan ilişkisi araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. Yöneticilerin veya iş arkadaşlarının sosyal desteği, sorunlarla mücadelede ve bireysel kaynak oluşturmada yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan çalışanlar arasında yaşanabilecek olası çatışmalar, iş stresinin önemli bir kaynağı haline gelebilmektedir (Cooper ve Marshall, 1976; House, 1981). Zorbalık ve psikoşiddet iş yerinde yaşanan aşırı olumsuz etkileşimlerin birer şeklidir.

Çalışma ortamında ortaya çıkan psikoşiddet sürecinde liderliğin ve psikoşiddetin oluşmasına neden olan işle ilgili risk faktörlerinin belirlenmesinin önemi, özellikle İskandinav araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır (Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back, 1994; Einarsen, Raknes ve Matthiesen, 1994; Leymann, 1992). Buna rağmen henüz bu alana ilişkin yeterince çalışma mevcut değildir. Einarsen ve arkadaşlarının (1994) yapmış oldukları araştırmada, sadece rol çatışmalarının değil, aynı zamanda düşük iş memnuniyetinin, liderliğin, iş üzerindeki kontrolün ve sosyal ikliminde psikoşiddet ile ilişkili özellikler olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışma ortamında yaşanan psikoşiddetten, hem kurbanların hem de psikoşiddet izleyicilerinin memnuniyetsizlik ifade ettikleri bulunmuştur.

İşyerinde Psikoşiddet olgusuyla ilgili ilk araştırma Leymann ve Gustavsson tarafından İsveç'te 1984'te yapılmış ve kavram, bilimsel alanda ilgi odağı olarak diğer çalışmaların ortaya çıkışına ön ayak olmuştur. Takip eden yıllarda Norveç'te; 1989'da Matthiesen, Raknes ve Rökkum; 1990'da Kihle; 1991'de Einarsen ve Raknes; Finlandiya'da; 1991'de Paanen ve Vartia, 1994'te Björkqvist; Almanya'da; 1993'te Becker, 1996'da Knorz ve Zapf, yine 1996'da Zapf; Avusturya'da; 1995'te Niedle; Avustralya'da; 1991'de Toohey, 1995'te McCarthy benzer konu ve kavramları içeren çalışmalara imza atmışlardır. Devamında da; Hollanda, İngiltere, Fransa ve İtalya'da benzer araştırmalar görülmeye başlanmıştır.

Araştırma alan yazınının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesinde, örgüt ikliminin bağımsız ve bağımlı değişken olarak alınmasına bağlı olarak geniş bir içeriğe sahip olduğu görülmüştür. Bu çalışmalarda elde edilen önemli sonuçlar, tablo:2’de verilmiştir. Genellikle alan yazında örgütlerin özelliklerine ilişkin değişkenler arasında önemli bir ayırma gidilmemiştir.

Performans ve iş doyumunu gibi kurumsal etkililiğin bağımlı ölçüleri ve iklim üzerine yapılan araştırma, değişebilir bütünleyici sonuçlar inşa etme üzerine bir ortaklık olduğunu göstermiştir. İş doyumunu, genellikle çalışanın örgüt iklimini algılamasına göre değişmektedir. Friedlander ve Margulies (1969), Kaczka ve Kirk (1968), Schneider (1972-1973), Cawsey (1973), Pritchard ve Karasick (1973) ve Litwin ve Stringer (1968) tarafından yapılan çalışmalar net bir şekilde örgüt ikliminin; kişiler arası ilişkiler, grup dayanışması, katılım vb. açılarından iş doyumunu ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca iş performansı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki de çeşitli çalışmalarda gösterilmiştir. Kaczka ve Kirk (1968), Dunnette (1973), Frederickson (1966), Hall ve Lawler (1969), Pritchard ve Karasick (1973), Friedlander ve Greenberg (1971), Schneider (1973), Cawsey (1973) ve Schneider ve Hall (1972) yaptıkları çalışmalarda, iklim ve performans arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak performans ve iklim arasındaki ilişki, kolay anlaşılabilir gibi değildir veya iş tatmini ve iklim arasındaki ilişki kadar ikna edici değildir. Frederickson’un (1966) çalışmasında, çalışanların ifadelerine göre, bir işyerinde iklimin kural yönelimli ve yakından denetlenen bir şekilde algılanması durumunda, iklimin yenilikçi ve gevşek denetimli olarak algılanmasına göre performans beklentisinin daha tahmin edilebilir olduğu görülmüştür. Aynı çalışmada, tutarsız iklim algılamalarının düşük örgütsel performans ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu nedenle Frederickson’un çalışmasının önemli bir yönü, iklim algılamaları ve performans ilişkisinin tutarlılığa bağlı olduğunu göstermesidir. Ayrıca Frederickson (1968) yaptığı analizlerde, çalışanların, farklı iklim koşullarında farklı çalışma yöntemleri sergilediklerini bulmuştur. Daha fazla özgürlüğe izin veren iklim koşullarında, yöneticilerin çalışanlarla daha doğrudan üretime katılma eğiliminde olduğu görülürken, kısıtlayıcı iklimlerde ise yöneticiler, resmi örgütsel

kanallar aracılığı ile çalışma eğilimindedirler. Diğer bazı araştırmacılarda belirli bir iklim tipinin performans ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Friedlander ve Greenberg (1971) çalışmalarında çalışanların destekleyici olarak algıladığı iklim türünde, düşük desteğin algılandığı iklime göre performansın daha yüksek olduğunu göstermişlerdir.

Ancak çalışanların iklim algıları açısından önemli farklılıklar her zaman farklı performans düzeylerine yol açmaz. Kaczka ve Kirk (1968) bilgisayar simülasyonlarıyla yaptıkları bir çalışmada, işçi merkezli bir iklimin her zaman yüksek performans seviyesine yol açmadığını göstermişlerdir. Düşük maliyetlere vurgunun, kâr ve birim maliyeti üzerinde belirgin bir etkisi vardır. Çalışan yönelimli maliyet vurgusunun, düşük kurumsal performans ve şikayetler üzerine çok az etkisi vardır. Pritchard ve Karasick (1973) çalışmalarında onbir iklim ögesinden sadece iki (performans-ödül bağımlılığı ve başarı) yönetsel performans ile anlamlı düzeyde ilişki bulmuştur.

**Tablo 2.** Türkiye’de Örgüt İklimi ve Psikoşiddet Alan Yazın Bilgileri.

Araştırmacı	Yıl	Çalışmanın Amacı	Örneklem
<b>Sevinç SAMANCI</b> <b>Dan:Mustafa</b> <b>YALÇIN</b>	2006	Okullardaki örgütsel iklim ve öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi	229 ilköğretim okulu öğretmeni
Örgüt içerisindeki iklimin örgütsel vatandaşlık davranışına büyük etkisi olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin gösterdiği genel örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen iki önemli faktör bulunmuştur. Bunlar: Örgüt iklimi ve yönetimin yakından takibidir			
<b>Cihad ŞENTÜRK</b> <b>Dan:Mesut</b> <b>SAGNAK</b>	2010	İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik davranışını ve okul iklimini belirlemek	723 ilköğretim okulu öğretmeni
İlköğretim okullarında iklim tiplerinden “açık iklim”in hakim olduğu ve ayrıca araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasında anlamlı ilişkinin olduğu bulunmuştur.			
<b>Canan PAKNADEL</b>	1988	İlköğretim okullarında görevli müdür ve öğretmenlerin, örgütsel iklim ve iş doyumuna ilişkin algılarını, örgütsel iklim ve iş doyumları arasındaki ilişkilerin incelemesi.	
<b>Bulgular:</b> Örgütsel iklimin "çözülme", "moral", "işe dönüklük" ve "anlayış gösterme" boyutlarının, öğretmenlerin "iş doyumuna" ile anlamlı bir ilişki gösterdiği saptanmıştır. Örgütsel iklimin "samimiyet" boyutu ile öğretmenlerin, "sosyal" ve "saygınlık" gereksinim alanlarındaki doyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okulların örgütsel iklim tiplerine göre, öğretmenlerin iş doyumları anlamlı bir fark göstermektedir, örgütsel iklim tipi, "kapalı" dan "açık" iklim tipine doğru yönelidikçe, öğretmenlerin iş			

<p>doyumunun artmakta olduğu sonucuna varılmıştır. Okulların örgütsel ikliminin, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre "moral" boyutunda; yaşlarına göre "samimiyet" boyutunda; cinsiyetlerine göre ise "moral" ve "samimiyet" boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. İş doyumuna ilişkin algılarda ise, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre, "güvenlik" gereksinim alanında; cinsiyetlerine göre ise "kendini gerçekleştirme" gereksinim alanlarında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır.</p>			
<b>Abidin DAĞLI</b>	1996	İlköğretim okullarının örgüt ikliminin incelenmesi	65 okul müdürü 206 M. Yardımcısı
<p>Eğitim düzeyine göre, üniversite çıkışlı öğretmenlerin dışında olan ilköğretmen okulu mezunu, eğitim yüksekokulu mezunu, iki ve üç yıllık eğitim enstitüsü mezunu ve diğer (eğitim ön lisans, açık öğretim fakültesi ön lisans) okul mezunu öğretmenlerde ve cinsiyete göre ise erkek öğretmenlerde, yöneticilerin kendilerine gereksiz meşgul edici görevler verilerek engellenildikleri ya da işlerin güçleştirildiği bulunmuştur. Ayrıca yönetici ve öğretmen algılarına göre; uyum içerisinde çalışan, yani açık örgütsel iklimte sahip ilköğretim okullarının oranı oldukça düşük bulunmuştur. Yönetici algılarına göre ilköğretim okullarının % 6,16'sı, öğretmen algılarına göre ise % 10,76'sı kapalı örgüt iklimi algılamaktadır.</p>			
<b>Ömür ACET</b>	2006	İlköğretim okullarında örgüt iklimi ile karara katılma süreci arasındaki ilişkinin incelenmesi	318 ilköğretim okulu öğretmeni
<p>Öğretmenlerin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşleri genellikle olumludur. Öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşleri; toplam hizmet sürelerine, yaşlarına, öğretmenliğe esas öğrenim durumlarına ve alanlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşleri arasında, cinsiyetlerine göre <math>P &lt; 0,05</math> düzeyinde iletişim ve insan ilişkileri boyutunda anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu farka göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre okul iklimini daha olumlu bulmaktadırlar. Öğretmenlerin kendi okullarının örgüt iklimine ilişkin görüşleri ile okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri arasında <math>P &lt; 0,01</math> düzeyinde olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin kendi okullarının örgüt iklimine ilişkin görüşleri olumlu yönde arttıkça, okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri de olumlu yönde artmaktadır.</p>			
<b>Özlem KELEŞ</b> <b>Dan: Hülya GÜNDÜZ</b>	2008	Örgüt iklimi boyutlarının çalışanların güçlendirme algılarıyla ilişkilerinin değerlendirilmesi	222 çalışan (Kimya sektörü)
<p>Örgüt iklimi boyutlarından olan, risk alma, destek ve ılımlı bir çalışma ortamının çalışanların güçlendirme algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğun, aynı zamanda örgüt iklimi boyutlarından risk almanın, çalışanların öz yeterlilik duygularını artırması nedeniyle güçlendirme üzerinde oldukça büyük bir etkisinin olduğu bulunmuştur.</p>			
<b>Hande AKSOY</b> <b>Dan: Pınar TINAZ</b>	2006	Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisinin incelenmesi	172 çalışan (üretim sektörü)
<p>Çalışanların örgüt iklimi algısı ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişki (<math>r = .637</math>; <math>p &lt; .05</math>) bulunmuştur. Motivasyon toplam puanı ile örgüt iklimini oluşturan boyutlar arasındaki ilişkilere bakılmış ve en yüksek ilişkinin yönetsel iklim ile motivasyon arasında çıktığı gözlenmiştir (<math>r = .65</math>, <math>p &lt; .05</math>). Diğerleri ise sırasıyla gelişimsel iklim (<math>r = .58</math>, <math>p &lt; .05</math>) ve sosyal iklim (<math>r = .56</math>, <math>p &lt; .05</math>) ile motivasyon arasındaki ilişkilidir.</p>			
<b>Güney ÇETİN</b> <b>GÜRKAN</b> <b>Dan: Yaşar SUCU</b>	2006	Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması	206 Akademik personel
<p>Cinsiyet etkeni örgüt iklimi boyutlarından pozitif perspektif ve negatif davranış boyutlarını algılamada farklılık yaratmamaktadır, fakat samimiyet alt boyut algılaması cinsiyete bağlı olarak birbirinden farklılık göstermektedir. Anketi yanıtlayan öğretim üyeleri ve görevlilerinin yaşları, örgüt ikliminin pozitif perspektif boyutunda algılama farklılıklarına neden olmaktadır, fakat negatif davranış ve samimiyet boyutlarını algılamalarında yaşlarına göre bir farklılık gözlemlenmemektedir. Öğretim üye ve görevlilerinin örgüt iklimini algılamalarında çalıştıkları birime göre ve çalışma yıllarına göre farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir. Örgüt iklimini algılamada ünvanlar pozitif perspektif boyutunu algılamada fark yaratmaktadır. Tukey testi sonucu profesörler ile öğretim görevlileri arasında yaklaşık 0,097 önem seviyesinde örgüt iklimini algılamalarında farklılık olduğu gözlenmiştir. Negatif davranış ve</p>			

samimiyet boyutlarının algılanmasında unvanların etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.			
<b>Aydan YÜCELER</b> <b>Dan: Şerif ŞİMŞEK</b>	2005	Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisinin incelenmesi	440 Akademik personel
Örgüt ikliminin, katılımcılar tarafından önemli bulunan fiziki çalışma koşulları üzerinden örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği görülmektedir. Katılımcıların ücretlerinden tatmin olmamaları ya da kısmen tatmin olmaları örgütsel bağlılığı azaltan en önemli unsur olarak değerlendirilmektedir. Katılımcılar kendilerinden beklenenlerin açık bir şekilde ifade edildiğini belirtmekte; bunun da rol belirsizliğini ve rol çatışmasını azaltarak örgütsel bağlılığı kuvvetlendirdiği görülmektedir. Katılımcıların %73 gibi önemli bir kısmının kurum içinde kendilerini geliştirme imkanı bulduklarını ifade etmeleri örgütsel bağlılıklarını artıran bir diğer önemli husus olarak karşımıza çıkmaktadır.			
<b>Fatih ÖZDEMİR</b> <b>Dan: Ünal AY</b>	2006	Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisinin incelenmesi	217 çalışan (üretim sektörü)
Örgütsel iklim ve iş tatmini faktörlerinin bütün boyutları arasında anlamlı ( $p < .001$ ) ve pozitif yönde bir bağ bulunmaktadır. Katılım ve bağlılık arasında 0,640 oranda, katılım ve iş tatmini içsel faktörler arasında 0,748, iş tatmini dışsal faktörler arasında 0,608 oranda yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Bağlılık ve iş tatmini içsel faktörler arasında 0,697, iş tatmini dışsal faktörler arasında 0,507 oranda yüksek düzeyde pozitif ve 129 anlamlı bir ilişki vardır. İş tatmini içsel faktörler ve iş tatmini dışsal faktörler arasında 0,632 oranda yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca, bağımsız değişkenler olarak kabul edilen örgütsel iklim faktörleri olan katılım ve bağlılığın, bağımlı değişken olarak kabul edilen iş tatmini içsel faktörler birlikte değerlendirildiğinde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R = 0,788$ , $R^2 = 0,621$ ).			
<b>M.Emre ÇAĞLAR</b> <b>Dan. Birol BUMİN</b>	2008	Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi	249 çalışan (üretim sektörü)
Destekleyici iklimde, hem duygusal hem süreklilik hem de normatif bağlılık yüksek bulunurken, duygusal ve normatif bağlılık, süreklilik bağlılığına göre daha yüksek bulunmuştur. Manevi ve sosyal değer algısı arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Bir başka deyişle örgüt çalışanlarının işletmelerine atfettikleri değer (manevi değer) algısı arttıkça ve işletme yönetiminin örgüt çalışanlarına verdikleri değer (sosyal değer) algısı arttıkça, örgütsel bağlılık artmaktadır. Demokratik yönetim tarzı ağırlık kazandığında örgütsel bağlılık azalmaktadır. Kararlara katılım düzeyinin artması ile beraber örgütsel bağlılığın düşme eğilimi gösteriyor olmasıdır.			
<b>Nuray MERCAN</b> <b>Dan: N.Derya ERGUN ÖZLER</b>	2007	Örgütlerde psikoşiddet'in örgüt iklimiyle ilişkisinin incelenmesi.	121 Kamu hastanesi çalışanı-hemşire
Deneklerin psikoşiddetin alt boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, çalışma sürelerine, mağdur olup olmamalarına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgüt iklimi boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.			
<b>Hüseyin YAVUZ</b> <b>Dan: İlker H. ÇARIKÇI</b>	2007	Çalışanlarda psikoşiddet (psikolojik şiddet) algısını etkileyen faktörlerin incelenmesi	189 Çalışan (üniversite)
Mobbing (psikolojik şiddet) algılarıyla ilgili tutumlarının yaşlarına, eğitim durumlarına, mesleklerine ve işi tercih etme sebeplerine göre farklılaştığı, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, haftalık çalışma sürelerine, buldukları işteki çalışma sürelerine ve son 10 yıl içerisinde kaç farklı işyerinde çalıştıklarına göre dikkate değer bir farklılık göstermediği saptanmıştır.			
<b>Ali AKSU</b> <b>Yurdağül BALCI</b>	2009	İlköğretim okullarında psikolojik yıldırma ve psikolojik yıldırma ile baş etmenin incelenmesi	373 İlköğretim okulu öğretmeni
Araştırma sonucunda öğretmenlerin psikolojik yıldırma ile baş etmeyi düşük düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Öğretmenler psikolojik yıldırma ile baş etmeyi yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik yıldırma ile baş etme puanlarının, psikolojik yıldırma puanları üzerinde etkisi bulunmamaktadır.			

<b>Ash Beyhan ACAR</b> <b>Gönen DÜNDAR</b>	2008	İşyerinde psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi	40 Çalışan (Havayolu)
Mobbinge maruz kalma sıklığı ile herbir demografik özellik arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığına bakılmış ve 5 demografik değişkenden (cinsiyet, yaş, eğitim, hizmet yılı, pozisyon) sadece yaş ve pozisyon ile mobbinge maruz kalma sıklığı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.			
<b>Derya Ergun</b> <b>ÖZLER</b> <b>Ceren GİDERLER</b> <b>ATALAY</b> <b>Meltem DİL ŞAHİN</b>	2008	Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelenmesi	121 Çalışan (Hastane)
Mobbing'in kendini gösterme ve iletişim, yaşam kalitesi ve mesleki durum, itibar ve sağlık boyutu ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak ters yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu, sosyal ilişkileri etkileme boyutu ile ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Mobbing'in kendini gösterme ve iletişim, sosyal ilişkileri etkileme, yaşam kalitesi ve mesleki durum ve sağlık boyutu ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak ters yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu, buna karşın itibar boyutu ile anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Mobbing'in kendini gösterme ve iletişim, sosyal ilişkileri etkileme, yaşam kalitesi ve mesleki durum, itibar ve sağlık boyutu ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak ters yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.			
<b>Necati</b> <b>CEMALOĞLU</b>	2007	Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişkinin incelenmesi	500 Öğretmen
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.			
<b>H.Basri GÜNDÜZ</b> <b>Ömer YILMAZ</b>	2008	Ortaöğretim kurumlarında mobbing (yıldırma) davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri	225 Öğretmen ve yönetici,
Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticiler zaman zaman yıldırma davranışlarına 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 biçiminde ki davranışlar yer almaktadır. Ortaöğretim kurumu öğretmen ve yöneticilerin 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.			
<b>Necati</b> <b>CEMALOĞLU</b> <b>Abbas ERTÜRK</b>	2007	Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyet yönünden incelenmesi	347 Öğretmen ve yönetici
İlköğretim okullarında görev yapan erkek öğretmenler, "kendini gösterme ve iletişim, sosyal ilişkiler, itibara saldırı, yaşam kalitesi ve mesleki durum" alt boyutlarında kadın öğretmenlere göre daha fazla yıldırmaya maruz kaldıkları, bu kişilere yönelik yıldırmaya başvuranların dörtte üçünün erkek, dörtte birinin ise kadın olduğu saptanmıştır.			
<b>Yavuz DEMİREL</b>	2009	Psikolojik taciz davranışının kamu kurumları arasında karşılaştırılması	150 Sağlık çalışanı 106 Öğretmen 64 PTT çalışanı
PTT çalışanlarının sağlık ve eğitim çalışanlarına oranla daha çok sayıda ve sıklıkla psikolojik taciz davranışlarıyla karşılaştıkları bulunmuştur.			

### III. BÖLÜM

#### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada izlenen yöntem, araştırma modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama yöntemi ve veri çözümleme yöntemi açıklanmıştır.

##### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi algıları ile psikoşiddet algıları arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemeyi ve bu ilişkinin çeşitli değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeyi amaçlayan ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır.

Tarama modellerinde, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2006). Betimsel yöntemi kullanan araştırmalar; olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların “ne” olduğunu inceleyen, değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyen araştırmalardır (Wiersma, 1995; McMillan ve Schumacher, 2001). Araştırmada ilişkisel tarama modellerinden karşılaştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veriler envanterler aracılığıyla toplanmış ve elde edilen bulgular yorumlanarak öneriler geliştirilmiştir.

##### 3.2. Örneklem

Araştırmanın evreni, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Kastamonu İli Merkez ilçe de bulunan kamu ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerden oluşmaktadır. Kastamonu İli Merkez ilçede bulunan 21 ilköğretim okulundan (621 öğretmen) tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 15 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 427 öğretmenle çalışma yapılmış ve bu öğretmenler araştırmanın örneklemini oluşturmuşlardır. Örneklem çalışma evreninin % 68.76'sını oluşturmuştur. Anketler 427 kişiye uygulanmış ancak 350 anket geri dönmüş; bu anketlerden eksik doldurulanlar çıkarılmış ve 309 anket geçerli kabul edilmiştir. Buna göre çalışmaya katılan ilköğretim okulları ve öğretmen sayıları Tablo 3’de verilmiştir.



**Tablo 3.** Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulları ve Öğretmen Sayıları.

Okul Adı	Okuldaki Öğretmen Sayısı	Çalışmaya Katılan Öğretmen Sayısı	%
Darende İlköğretim Okulu	26	15	57.7
Ali Fuat Darende İlköğretim Okulu	40	29	72.5
Orhan Şaik İlköğretim Okulu	46	42	91.3
Yıldırım Beyazıt İlköğretim Okulu	18	13	72.2
Şehit Şerife Bacı İlköğretim Okulu	30	12	40.0
Kuzeykent İlköğretim Okulu	32	16	50.0
Merkez İlköğretim Okulu	36	27	75.0
Atatürk İlköğretim Okulu	10	9	90.0
Gazipaşa İlköğretim Okulu	37	24	64.9
Vali Aydın Arslan İlköğretim Okulu	26	24	92.3
Toki İlköğretim Okulu	21	17	81.0
İsfendiyarbey İlköğretim Okulu	19	15	78.9
Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu	25	17	68.0
23 Ağustos İlköğretim Okulu	23	16	69.6
Candaroğulları İlköğretim Okulu	38	33	86.8
<b>TOPLAM</b>	<b>427</b>	<b>309</b>	<b>72.4</b>

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel İklimi Betimleme Ölçeği” ve “Psikoşiddet Ölçeği” kullanılmıştır.

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu, öğretmenler tarafından doldurulan ve öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında bilgi edinmeyi amaçlayan, araştırmacı tarafından alan yazın incelenerek hazırlanmış bir formdur. Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki deneyim, çalıştığı okuldaki görev süresi, mezun olunan okul ve branş hakkında bu form aracılığıyla öğretmenlerden bilgi toplanmıştır.

### 3.3.2. Örgütsel İklimi Betimleme Ölçeği (OCDQ)

İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul iklimi algılarını belirlemede Halpin ve Croft (1966) tarafından geliştirilen Örgütsel İklimi Betimleme Ölçeği (Organizational Climate Description Questionnaire, OCDQ) kullanılmıştır. Ölçek, Peker (1978) tarafından orta dereceli okullarda görevli öğretmenlerin ve yöneticilerin çalıştıkları okulların örgütsel iklimini saptamak amacıyla hazırlanan doktora tezi ile Paknadel (1988) tarafından ilkokullarda görevli müdür ve öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırma çerçevesinde iki kez Türkçe'ye uyarlanmıştır (Dağlı, 1996).

Paknadel (1988) de, OCDQ aracını İngilizce'den Türkçe'ye çevirisini yapmış daha sonra yapılan çeviriyi İngiliz Dili ve Edebiyatı uzmanları ile Yönetim Bilimi uzmanlarıyla tartışmış ve dilimize uyarlayarak ilgili araştırmasında kullanmıştır (Dağlı, 1996). Ölçeğin güvenilirliğinin bir ölçütü olarak kabul edilen Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı, 65 okulda 1014 yönetici ve öğretmen üzerinde gerçekleştirilen uygulamadan elde edilen verilere dayalı olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda, ölçeğin iç tutarlık katsayısı .861 olarak bulunmuştur. Aynı Alpha katsayısı yönetici davranışı boyutları için .871, öğretmen grubu davranışı boyutları için ise .663 olarak bulunmuştur. Anılan katsayılar ölçeğin güvenilirliği için yeterli bir düzey olarak görülmüştür. Bu çalışmada güvenilirlik katsayıları tekrar analiz edilmiştir. Buna göre ölçeğin iç tutarlık katsayısı .850 olarak bulunmuştur. Aynı Alpha katsayısı yönetici davranışı boyutları için .863, öğretmen grubu davranışı boyutları için ise .684 olarak bulunmuştur.

**Tablo 4.** Örgütsel İklim Betimleme Ölçeği Boyutları.

<b>Örgütsel İklim Boyutları</b>		<b>Madde Numaraları</b>
<b>Öğretmen Grubu Davranışları</b>		1-33
1	Çözülme	1-10
2	Engelleme	11-16
3	Moral	17-26
4	Samimiyet	27-33
<b>Yönetici Davranışları</b>		34-64
1	Uzak Durma	34-42
2	Yakından Kontrol	43-49
3	İşe Dönüklük	50-58
4	Anlayış Gösterme	59-64

OCDQ öğretmen grubu ve yönetici davranışlarını ölçen 64 sorudan oluşmaktadır. 64 soru iki bölüm halindedir. İlk 33 soru, öğretmen grubu davranışlarını ve sonraki sorular ise yönetici davranışlarını içermektedir. Örgütsel iklim boyutları Tablo 3.'te görüleceği gibi sekiz boyuttan oluşmaktadır. Boyutların yanında madde numaraları belirtilmektedir. Tablo 4'de görülen öğretmen ve yönetici davranışlarının ilk ikisi olumsuz, son ikisi olumlu davranışlardır.

OCDQ'de 15, 16, 33, 41 ve 42. maddeler negatif, diğerleri pozitif puanlanmıştır. 64 maddeden oluşan ölçeğin yönergesinde öğretmenlerden "Hemen hemen her zaman", "Sık sık", "Bazen", "Çok seyrek" seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir. Pozitif puanlamalarda "Hemen hemen her zaman" 4 puan, "Sık sık" 3 puan, "Bazen" 2 puan, "Çok seyrek" 1 puan olarak puanlanmıştır. Negatif maddeler ise "Hemen hemen her zaman" 1 puan, "Sık sık" 2 puan, "Bazen" 3 puan, "Çok seyrek" 4 puan şeklinde puanlanmıştır.

Araştırmada kullanılan örgüt iklimi boyutları Halpin'in geliştirdiği, dördü işgören, dördü yönetici davranışlarını betimlemek üzere oluşturulan sekiz alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar aşağıda özetlenmiştir (Halpin, 1966: 133-134):

Çalışan davranışlarının özellikleri;

- **Çözülme:** Çalışanların birlikte bulunmama eğilimleri, işle ilgili olarak birbirleriyle birleşip grup oluşturmama durumlarıdır. Kısacası bu boyut, çalışanların göreve yönelik davranışları üzerinde odaklaşır.
- **Engellenme:** Çalışanlarda, yöneticilerin kendilerine gereksiz meşgul edici görevler vermek suretiyle engelledikleri ya da işleri kolaylaştıracak yerde zorlaştırdıkları kanısının oluşmasıdır.
- **Moral:** Çalışanların sosyal gereksinimlerinin karşılanması ve aynı zamanda işlerinden hoşlanıyor olmalarıdır.
- **Samimiyet:** Çalışanların birbirleriyle olan arkadaşça sosyal ilişkiler sonucu aldıkları hazza ilişkindir. Görevlerini yerine getirme ile pek bağlantısı olmayan sosyal gereksinimlerle ilgili tatmini tanımlar.

Yönetici davranışlarının özellikleri:

- **Yüksekten Bakma (Uzak Durma):** Yönetici davranışlarının, yönetmeliğin gerektirdiği ilkeler ve kurallar doğrultusunda informal yüzyüze ilişkilerden çok, son derece formal davranışlar sergilemesidir. Yöneticilerle yönetilenler arasında belli bir psikolojik uzaklığı simgelemektedir.
- **Yakından Kontrol:** Yöneticilerin yakın denetim ve empoze edici davranış biçimidir. Pek çok durumda, emir veren ve bir çalışan başı rolünü oynayan, tek yönlü iletişimi ifade eden, çalışanlardan gelecek tepki ve geri bildirim dayalı olmayan bir kontrol biçimidir.
- **İşe Dönüklük:** Örgütü dinamik bir duruma getirme çabalarını niteleyen yönetici davranışını gösterir. İşe dönüklük davranışı, yakın kontrole değil, yöneticilerin kendi örnek davranışları ile çalışanları motive edici davranışıdır.

- **Anlayış Gösterme:** Çalışanlara, insanca davranma eğiliminde olan yönetici davranışını nitelendirmektedir. İnsan ve insan ilişkileri için daha fazla bir şeyler yapmaya çalışan yönetici davranışını gösterir. Bu boyutların tümü araştırmaya uyarlanarak kullanılmıştır (Akt. Mercan, 2007).

### 3.3.3. Psikoşiddet Ölçeği

Öğretmenlerin psikoşiddet algılarını ölçmek için, 2007 yılında Cemaloğlu ve Ertürk'ün öğretmenlerin uğradıkları psikoşiddetin cinsiyete göre incelenmesi amacı ile yapmış oldukları çalışmada kullanılmak üzere geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Ölçekte psikoşiddet davranışlarına ilişkin 52 soru bulunmaktadır. Bu sorular, Leymann tarafından geliştirilen yıldırma davranışlarından, ABD'de internet üzerinden 1998'de yapılmış olan kampanyada edinilmiş olan bilgilerden ve Clarke'ın (2002) yazmış olduğu "Maymuncuk, İşyerinde İletişim ve Politika" kitabından yararlanılarak geliştirilmiştir. Ölçek 5'li Likert türü derecelendirme ölçeği olup "1-Hiçbir zaman", "2-Nadiren", "3-Bazen", "4-Çoğu zaman" ve "5-Her zaman" şeklindedir. Anketin cronbach alpha kat sayısı .94'tür. Ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğini hesaplamak için, anket 347 öğretmene uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin 52 maddeden ve 4 alt boyuttan oluştuğu, toplam varyansın .94 olduğu anlaşılmıştır. Alt boyutlara ilişkin değerler ise şu şekildedir: Kendini gösterme ve iletişim (11) .84, Sosyal ilişkiler (7) .77, İtibara saldırı (17) .87 ve Yaşam kalitesi-mesleki doyum (17) .84'tür. Alt boyutların faktör yükleri ise, Kendini gösterme ve iletişim .37 ile .66, Sosyal ilişkiler .38 ile .61, İtibara saldırı .33 ile .67 ve Yaşam kalitesi-mesleki doyum .37 ile .87'dir. Yapılan çalışmada ölçeğin güvenirliği tekrar hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin iç tutarlık katsayısı .901 olarak bulunmuştur. Aynı Alpha katsayısı "Kendini Gösterme ve İletişim Boyutu"nda .828, "Sosyal İlişkiler Boyutu"nda .725, "İtibara Saldırı Boyutu"nda .748 ve "Yaşam Kalitesi Mesleki Doyum Boyutu"nda .644 olarak bulunmuştur.

## IV. BÖLÜM

### 4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın hipotezleri doğrultusunda okullarda uygulanan anketlerden elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır. Bulgular bölümünde önce, örneklem grubunun genel yapısını tanıttıcı frekans ve yüzde dağılımları ile birlikte örgüt iklimi ve psikoşiddet algılarına yönelik bilgiler kısa açıklamaları ile birlikte yer verilmiştir. Daha sonra ise anket ile elde edilen veriler araştırmanın hipotezleri ve bu hipotezlerin sunuluş sırasına göre istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Verilerin analizinde SPSS 11 paket programı kullanılmıştır. Analizlere geçilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine Kolmogorov Simirnov Z testi ile bakılmıştır. İlişkisel analizlerde Bivariate Korelasyon analizi, farklılaşmaya yönelik olarak ise çoklu varyans analizi uygulanmıştır. Farklılığa yönelik yapılan analizlerde gruplar arası farklılaşmaya verilerin homojen olup olmamasına göre Post Hoc Tukey veya Tamhane testleri uygulanmıştır. Ayrıca örgüt iklimi boyutlarının psikoşiddet boyutlarını ne ölçüde açıkladığını görmek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

#### 4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bulgular:

Araştırma örnekleme ilişkin demografik bilgiler tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5.** Frekans Dağılımı Tablosu.

Değişken		Cinsiyet				TOPLAM	
		Kadın		Erkek			
		n	%	n	%	n	%
Yaş	30 Ve Altı	47	25,4	25	20,2	72	23,3
	31-35	42	22,7	24	19,4	66	21,4
	36-40	42	22,7	25	20,2	67	21,7
	41-45	30	16,2	21	16,9	51	16,5
	46 Ve Üstü	24	13,0	29	23,4	53	17,2
Medeni Durum	Bekar	27	14,6	21	16,9	48	15,5
	Evli	158	85,4	103	83,1	261	84,5
Mesleki Kıdem	5 Yıdan Az	13	7,0	6	4,8	19	6,1
	5-10 Yıl	53	28,6	33	26,6	86	27,8
	11-15 Yıl	32	17,3	26	21,0	58	18,8
	16-20 Yıl	44	23,8	20	16,1	64	20,7
	20 Yıdan Fazla	43	23,2	39	31,5	82	26,5
Okuldaki Görev Süresi	1-5 Yıl	99	53,5	71	57,3	170	55,0
	6-10 Yıl	62	33,5	31	25,0	93	30,1
	11-15 Yıl	18	9,7	17	13,7	35	11,3
	16 Yıl ve Üstü	6	3,2	5	4,0	11	3,6
Öğrenim Durumu	Eğitim Enstitüsü	15	8,1	17	13,7	32	10,4
	Yüksek Okul	25	13,5	18	14,5	43	13,9
	Fakülte	145	78,4	89	71,8	234	75,7
Branş	Sınıf Öğretmeni	69	37,3	64	51,6	133	43,0
	Branş Öğretmeni	116	62,7	60	48,4	176	57,0
<b>TOPLAM</b>		<b>185</b>	<b>100</b>	<b>124</b>	<b>100</b>	<b>309</b>	<b>100</b>

Çalışmaya katılmalarına yönelik öğretmenlere dağıtılan anket sayısı 450 olup bunlardan 350 anket öğretmenler tarafından doldurulmuştur. Doldurulan anketlerden 41 tanesi yanlış veya eksik doldurulmasından dolayı çalışmadan çıkarılmış ve verilerin analizi 309 anket üzerinden yapılmıştır.

Buna göre çalışmaya katılan öğretmenlerin 185'i kadın (% 59.87) 124'ü erkek (% 40.13) olup, kadın öğretmenlerin 47'si (% 25.4) 30 ve altı yaşlarda, 42'si (% 22.7) 31-35 yaş aralığında, 42'si (% 22.7) 36-40 yaş aralığında, 30'u (% 16.2) 41-45 yaş aralığında ve 24'ü (% 13.0) 46 yaş ve üstü grupta yer alırken erkek öğretmenlerin 25'i (% 20.2) 30 ve altı yaşlarda, 24'ü (% 19.4) 31-35 yaş aralığında, 25'i (% 20.2) 36-40 yaş aralığında, 21'i (% 16.9) 41-45 yaş aralığında ve 29'u (% 23.4) ise 46 yaş ve üstü grupta yer almıştır. Çalışmaya katılan toplam 309 öğretmenin 72'si (% 23.3) 30 ve altı yaş grubunda, 66'sı (% 21.4) 31-35 yaş grubunda, 67'si (% 21.7) 36-40 yaş grubunda, 51'i (% 16.5) 41-45 yaş grubunda ve 53'ü (% 17.2) ise 46 yaş ve üstü grupta yer almaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin yaş ortalaması kadınlarda 36.5 erkeklerde ise 38.6 olup toplam katılımcıların yaş ortalaması ise 37.4'tür.

Çalışmaya katılan toplam 185 kadından 27'si (% 14.6) bekar 158'i (% 85.4) evlidir, çalışmaya katılan toplam 124 erkeğin ise 21 (% 16.9) bekar olup 103'ü (% 83.1) evlidir. Toplamda ise 309 öğretmenin 48'i (% 15.5) bekar 261'i (% 84.5) ise evlidir.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin mesleki deneyimlerine bakıldığında, kadın öğretmenlerin 13 (% 7.0) 5 yıldan az, 53'ü (% 28.6) 5-10 yıl arasında, 32'si (% 17.3) 11-15 yıl arasında, 44'ü (% 23.8) 16-20 yıl arasında ve 43'ü (% 23.2) 20 yıldan fazla mesleki deneyime sahipken, erkek öğretmenlerin 7'si (% 5.6) 5 yıldan az, 32'si (% 25.8) 5-10 yıl arasında, 26'sı (% 21) 11-15 yıl arasında, 20'si (% 16.1) 16-20 yıl arasında ve 39'u (% 31.5) ise 20 yıldan fazla mesleki deneyime sahiptir. Toplam çalışmaya katılan 309 öğretmenden 20'sinin (% 6.5) 5 yıldan aşağı mesleki deneyime sahipken 85'i (% 27.5) 5-10 yıl arası, 58'i (% 18.8) 11-15 yıl arası, 64'ü (% 20.7) 16-20 yıl arası ve 82'si (% 26.5) ise 20 yıldan fazla mesleki deneyime sahiptir.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin buldukları okulda ki görev sürelerine bakıldığında kadın öğretmenlerin; 99'u (% 53.5) 5 yıl ve altında, 62'si (% 33.5) 6-10 yıl arası, 18'i (% 9.7) 11-15 yıl arası, 6'sı (3.2) ise 16 yıl ve üstünde süreyle buldukları okulda görev yaparken erkek öğretmenlerin; 70'i (% 56.5) 5 yıl ve altında, 32'si (% 25.8) 6-10 yıl arası, 17'si (% 13.7) 11-15 yıl arasında, 5'i (% 4.0) ise 16 yıl ve üstünde



süreyile buldukları okulda görev yapmaktadır. Çalışmaya katılan 309 öğretmenin 149'u (% 54.7) buldukları okulda 5 yıl ve altında, 94'ü (% 30.4) 6-10 yıl arası, 35'i (% 11.3) 11-15 yıl arasında, 11'i (% 3.6) ise 16 yıl ve üstünde süreyile görev yapmaktadır.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin mezun oldukları okullara bakıldığında; kadın öğretmenlerin 15'i (% 8.1) eğitim enstitü mezunu, 25'i (% 13.5) yüksek okul mezunu ve 145'i (% 78.4) fakülte mezunuyken erkek öğretmenlerin 17'si (% 13.7) eğitim enstitü, 18'i (% 14.5) yüksek okul ve 89'u (% 71.8) ise fakülte mezunudur. Toplam katılımcıların 32'si (% 10.4) eğitim enstitüsü, 43'ü (% 13.9) yüksek okul ve 234'ü (% 75.7) ise fakülte mezunudur.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin branşlarına bakıldığında ise kadın öğretmenlerin; 69'u (% 37.3) sınıf öğretmeni 116'sı (% 62.7) alan öğretmeniyeen erkek öğretmenlerin; 64'ü (% 51.6) sınıf öğretmeni, 60'ı (% 48.4) alan öğretmeni olup toplam öğretmenlerin 133'ü (% 43.0) sınıf öğretmeni, 176'sı (% 57.0) ise alan öğretmenidir.

#### **4.2. Demografik Değişkenler ve Psikoşiddet Sıklığı**

Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi, eğitim durumu ve branşına göre psikoşiddete uğrama sıklıkları, Tablo 6'da gösterilmiştir. Buna göre, çalışmaya katılan 309 öğretmenden 11 tanesi (% 3.6) psikoşiddete maruz kaldığını ifade ederken, 24 öğretmen (% 7.8) psikoşiddete uğrayıp uğramadığından emin olmayıp, 274 öğretmen (% 88.7) ise psikoşiddete uğramadığını ifade etmiştir.

Cinsiyete göre psikoşiddete uğrama sıklığına bakıldığında 187 kadın öğretmenin 3'ü (% 1.6) psikoşiddete uğradığını, 9'u (% 4.8) emin olamadığını ve 175'i (% 93.6) ise uğramadığını belirtirken; 122 erkek öğretmenin 8'i (% 6.6) psikoşiddete uğradığını, 15'i (% 12.3) emin olamadığını ve 99'u (% 81.1) ise uğramadığını ifade etmiştir. Buna göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha fazla psikoşiddete uğramaktadırlar.

**Tablo 6:** Demografik Değişkenler ve Psikoşiddet Görülme Sıklığı Tablosu.

Değişken		Psikoşiddete Uğrama Durumu							
		Hayır		Emin Değilim		Evet		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	175	93.6	9	4.8	3	1.6	187	100
	Erkek	99	81.1	15	12.3	8	6.6	122	100
Yaş	30 yaş ve altı	61	84.7	9	12.5	2	2.8	72	100
	31-35 Yaş	59	89.4	6	9.1	1	1.5	66	100
	36-40 Yaş	60	89.6	1	1.5	6	8.9	67	100
	41-45 Yaş	45	88.2	5	9.8	1	2.0	51	100
	46 yaş ve üstü	49	92.5	3	5.7	1	1.9	53	100
Medeni Durum	Evli	237	90.8	19	7.3	5	1.9	261	100
	Bekar	37	77.1	5	10.4	6	12.5	48	100
Mesleki Kıdem	5 Yıldan az	17	89.5	1	5.3	1	5.3	19	100
	5-10 Yıl	75	87.2	9	10.5	2	2.3	86	100
	11-15 Yıl	54	93.1	4	6.9	0	0	58	100
	16-20 Yıl	54	84.4	3	4.7	7	10.9	64	100
	21 yıl ve üstü	74	90.2	7	8.5	1	1.2	82	100
Okuldaki çalışma süresi	1-5 Yıl	152	89.4	15	8.8	3	1.8	170	100
	6-10 Yıl	88	94.6	2	2.2	3	3.2	93	100
	11-15 Yıl	25	71.4	6	17.1	4	11.4	35	100
	16 Yıl ve üstü	9	81.8	1	9.1	1	9.1	11	100
Eğitim Durumu	Eğitim Enstitüsü	26	81.2	3	9.4	3	9.4	32	100
	Yüksek okul	40	93.0	2	4.7	1	2.3	43	100
	Fakülte	208	88.9	19	8.1	7	3.0	234	100
Branş	Sınıf Öğretmeni	120	90.2	8	6.0	5	3.8	133	100
	Alan Öğretmeni	154	87.5	16	9.1	6	3.4	176	100
Toplam		274	88.7	24	7.8	11	3.6	309	100

Yaş değişkenine göre psikoşiddete uğrama sıklığına bakıldığında ise şu sonuçlar elde edilmiştir. 30 yaş ve altında olan 72 öğretmenin 2'si (% 2.8) psikoşiddete uğradığını, 9'u (12.5) emin olmadığını ve 61'i (% 84.7) ise uğramadığını ifade etmiştir. 31-35 yaş aralığında olan 66 öğretmenden 1'i (% 1.5) psikoşiddete uğradığını, 6'sı (% 9.1) emin olmadığını ve 59'u (% 89.4) ise uğramadığını belirtmiştir. 36-40 yaş aralığında olan 67 öğretmenden 6'sı (% 8.9) psikoşiddete uğradığını, 1'i (% 1.5) emin olmadığını ve 60'ı (% 89.6) ise uğramadığını belirtmiştir. 41-45 yaş aralığında olan 51 öğretmenden 1'i (% 2.0) psikoşiddete uğradığını, 5'i (% 9.8) emin olmadığını ve 45'i (% 88.2) ise uğramadığını belirtmiştir. 46 yaş ve üzerinde olan 53 öğretmenin 1'i (%

1.9) psikoşiddete uğradığını, 3'ü (% 5.7) emin olamadığını ve 49'u (% 92.59 ise uğramadığını ifade etmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre en fazla psikoşiddete uğrayan yaş grubu 36-40 yaş aralığında olan öğretmenler olurken en az psikoşiddete uğrayan öğretmen grubu ise 31-35 yaş aralığında olan öğretmenler olduğu söylenebilir.

Medeni duruma göre psikoşiddete uğrama sıklığına bakıldığında şu sonuçlar elde edilmiştir. Evli olan 261 öğretmenden 5'i (% 1.9) psikoşiddete uğradığını, 19'ü (% 7.3) emin olmadığını ve 237 (% 90.8) öğretmen ise psikoşiddete uğramadığını ifade ederken, bekar olan 37 öğretmenden 6'sı (% 12.5) psikoşiddete uğradığını, 5'i (% 10.4) emin olmadığını ve 37'si (% 77.1) ise psikoşiddete uğramadığını ifade etmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre bekar öğretmenler evli olan öğretmenlere göre daha fazla psikoşiddete uğradıkları söylenebilir.

Mesleki kıdem değişkenine göre psikoşiddete uğrama sıklığına bakıldığında şu bulgular elde edilmiştir. 5 yıldan az mesleki kıdemi olan 19 öğretmenden 17'si (% 89.5) psikoşiddete uğramadığını, 1'i (% 5.3) emin olmadığını, 1'i (% 5.3) ise psikoşiddete uğradığını belirtmiştir. 5-10 yıl arasında mesleki kıdemi olan 86 öğretmenden 75'i (% 87.2) psikoşiddete uğramadığını, 9'u (% 10.5) emin olmadığını ve 2'si (% 2.3) ise psikoşiddete uğradığını belirtmiştir. 11-15 yıl arasında mesleki kıdemi bulunan 58 öğretmenden 54'ü (% 93.1) psikoşiddete uğramadığını belirtirken 4'ü (% 6.9) ise emin olmadığını belirtmiş, bu gruptaki öğretmenlerden psikoşiddete uğradığını ifade eden olmamıştır. 16-20 yıl aralığında mesleki kıdemi bulunan 64 öğretmenden 54'ü (% 84.4) psikoşiddete uğramadığını, 3'ü (% 4.7) emin olmadığını ve 7'si (% 10.9) ise psikoşiddete uğradığını ifade etmiştir. 21 yıl ve üstünde mesleki kıdemi bulunan 82 öğretmenden 74'ü (% 90.2) psikoşiddete uğramadığını, 7'si (% 8.5) emin olmadığını ve 1'i (% 1.2) ise psikoşiddete uğradığını ifade etmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre 16-20 yıl arasında mesleki kıdemi bulunan öğretmen grubu en sık psikoşiddete uğrarken 11-15 yıl arasında mesleki kıdemi bulunan öğretmenler en az psikoşiddete uğramaktadırlar.

Buldukları okuldaki çalışma süresi değişkenine göre psikoşiddete uğrama sıklığına bakıldığında şu bulgular elde edilmiştir. Buldukları okulda 1-5 yıl arasında görev yapan 170 öğretmenden 152'si (% 89.4) psikoşiddete uğramadığını, 15'i (% 8.8) emin olmadığını ve 3'ü (% 1.8) ise psikoşiddete uğradığını ifade etmiştir. 6-10 yıl arasında buldukları okulda görev yapan 93 öğretmenden 88'i (% 94.6) psikoşiddete uğramadığını, 2'si (% 2.2) emin olmadığını ve 3'ü (% 3.2) ise psikoşiddete uğradığını ifade etmiştir. Buldukları okulda 11-15 yıl arasında görev yapan 35 öğretmenden 25'i (% 71.4) psikoşiddete uğramadığını, 6'sı (% 17.1) emin olmadığını ve 4'ü (% 11.4) ise psikoşiddete uğradığını ifade etmiştir. 16 yıl ve üstünde bulunduğu okulda görev yapan 11 öğretmenden 9'u (% 81.8) psikoşiddete uğramadığını, 1'i (% 9.1) emin olmadığını ve 1'i (% 9.1) ise psikoşiddete uğradığını belirtmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre buldukları okulda 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler en sık psikoşiddete uğrayan gruplar olurken, 5 yıldan az bulunduğu okulda görev yapan öğretmenler en az psikoşiddete uğrayan öğretmen grubunu oluşturmaktadır.

Eğitim durumu değişkenine göre psikoşiddete uğrama sıklığına bakıldığında şu bulgular elde edilmiştir. Eğitim enstitüsü mezunu olan 32 öğretmenden 26'sı (% 81.2) psikoşiddete uğramadığını, 3'ü (% 9.4) emin olmadığını ve 3'ü (% 9.4) ise psikoşiddete uğradığını ifade etmiştir. Yüksek okul mezunu olan 43 öğretmenden 40'ı (% 93.0) psikoşiddete uğramadığını, 2'si (% 4.7) emin olmadığını ve 1'i (% 2.3) ise psikoşiddete uğradığını belirtmiştir. Fakülte mezunu olan 234 öğretmenden 208'i (% 88.9) psikoşiddete uğramadığını, 19'u (% 8.1) emin olmadığını ve 7'si (% 3.0) ise psikoşiddete uğradığını ifade etmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre eğitim enstitüsü mezunu olan öğretmenler en sık psikoşiddete uğrayan grubu oluştururken en az psikoşiddete uğrayan öğretmenler ise fakülte ve yüksek okul mezunu olan öğretmenlerdir.

Branş değişkenine göre psikoşiddet sıklığına bakıldığında ise şu bulgular elde edilmiştir. Sınıf öğretmeni olan 133 öğretmenden 120'si (% 90.2) psikoşiddete uğramadığını, 8'i (% 6.0) emin olmadığını ve 5'i (% 3.89) ise psikoşiddete uğradığını belirtmiştir. Alan öğretmeni olarak buldukları okulda görev yapan 176 öğretmenden

154'ü (% 87.59 psikoşiddete uğramadığını, 16'sı (% 9.1) emin olmadığını ve 6'sı (% 3.4) ise psikoşiddete uğradığını ifade etmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre branşın psikoşiddete uğramasıklığında benzerlik sözkonusudur.

#### **4.3. Demografik Değişkenler ve Psikoşiddet Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler**

Psikoşiddetin alt boyutları; kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme, sosyal ilişkileri etkileme, kişinin itibarını etkileme ve kişinin yaşama kalitesini ve mesleki durumunu etkileme boyutlarından meydana gelmektedir. Psikoşiddetin alt boyutları ile cinsiyet, yaş durumu, medeni durum, mesleki deneyim süresi, bulunulan kurumda çalışma süresi, mezun olunan okul, branş ve mağdur olup olmama değişkenleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için her bir demografik değişkenle psikoşiddetin alt boyutları arasındaki farklılığın olup olmadığı analize tabii tutulmuştur. Araştırma için One-way ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz yapılmadan önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine Kolmogorov-Simironov Z testi ile bakılmış olup, bağımsız değişkenlerin alt gruplarında P değeri .005'den büyük olduğu için, verilerin dağılımı normal kabul edilmiştir. Manova testinde gruplar arası farklılaşmaya bakılırken grup varyanslarının homojenliği incelenmiş ve homojen dağılım gösteren verilerde gruplar arası farklılaşmaya Post-Hoc Tukey testiyle bakılırken; homojen olmayan verilerde ise gruplar arası farklılaşmaya Tamhane testi ile bakılmıştır. Psikoşiddet alt boyutları ile bağımsız değişkenlere ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Psikoşiddet boyutlarından olan kendini gösterme ve iletişimi etkilemenin bağımlı değişken olarak alındığı varyans analizi sonuçlarına göre (Tablo 7), cinsiyet ( $F_{1,308}=9.78;P<.050$ ), medeni durum ( $F_{1,308}=5.54;P<.050$ ) ve öğrenim durumu ( $F_{2,306}=3.05;P<.050$ ) ana etkileri anlamlı bulunurken, yaş ( $F_{4,304}=.945; P>.050$ ), mesleki kıdem ( $F_{4,304}=.645;P>.050$ ), bulunulan okuldaki görev süresi ( $F_{3,305}=.555;P>.050$ ) ve branşın ( $F_{1,307}=.919; P>.050$ ) ise istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

**Tablo 7.** Kendini Gösterme ve İletişimi Etkileme Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu.

Değişken		Kendini Gösterme - İletişim Oluşumunu Etkileme				
		n	Ort.	ss	F.	Sig.
Cinsiyet	Kadın	185	18,2	4,8	9.78	.002*
	Erkek	124	20,1	6,1		
Yaş	30 Ve Altı	72	19,8	5,4	.945	.438
	31-35	66	18,4	4,9		
	36-40	67	19,3	5,9		
	41-45	51	18,4	5,3		
	46 Ve Üstü	53	18,7	5,4		
Medeni Durum	Bekar	48	20,7	5,9	5.54	.019*
	Evli	261	18,7	5,3		
Mesleki Kıdem	5 Yıldan Az	19	19,6	4,3	.645	.631
	5-10 Yıl	86	19,5	5,6		
	11-15 Yıl	58	18,1	4,9		
	16-20 Yıl	64	18,9	5,8		
	20 Yıldan Fazla	82	19,0	5,5		
Okuldaki Görev Süresi	1-5 Yıl	170	18,8	5,4	.555	.645
	6-10 Yıl	93	19,1	5,3		
	11-15 Yıl	35	20,0	5,5		
	16 Yıl ve Üstü	11	18,3	6,8		
Öğrenim Durumu	Eğitim Enstitüsü	32	20,9	5,8	3.05	.049*
	Yüksek Okul	43	17,8	4,9		
	Fakülte	234	18,9	5,4		
Branş	Sınıf Öğretmeni	133	18,6	5,1	.919	.338
	Branş Öğretmeni	176	19,2	5,6		

(\* $p < .05$  \*\* $p < .01$ )

Buna göre çalışmaya katılan erkek öğretmenlerin kendini gösterme ve iletişim boyutu puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Erkek}=20.1$ ) kadın öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X}_{kadın}=18.2$ ) fazla olup erkek öğretmenler bu boyutta kadın öğretmenlere oranla istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla psikoşiddet algılamaktadır. Kendini gösterme ve iletişim boyutunda bekar olan öğretmenlerin puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Bekar}=20.7$ ) evli olan öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X}_{Evli}=18.7$ ) fazla olup bekar olan öğretmenler bu boyutta evli olan öğretmenlere oranla istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla psikoşiddet algılamaktadır. Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre farklılaşmasına ise verilerin homojen dağılması nedeniyle Post Hoc Tukey

testiyle bakılmış olup; Eğitim Enstitüsü mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Eğitim\ Enstitüsü}=20.9$ ) diğer iki grubun ortalamalarından daha yüksek olmasına karşın istatistiksel olarak sadece yüksek okul mezunu olan öğretmenlerin ortalamalarından ( $\bar{X}_{Yüksek\ Okul}=17.8$ ) anlamlı şekilde farklılaşmakta ve bu boyutta en yüksek psikoşiddet algısına sahip olan grubu oluştururken, fakülte mezunu olan öğretmenlerin bu boyuttaki psikoşiddet algıları ise iki gruptan da istatistiksel olarak farklılaşma göstermemektedir.

**Tablo 8.** Sosyal İlişkileri Etkileme Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu.

Değişken		Sosyal İlişkileri Etkileme				
		n	Ort.	ss	F.	Sig.
Cinsiyet	Kadın	185	12,1	3,0	19.40	.000**
	Erkek	124	13,7	3,6		
Yaş	30 Ve Altı	72	13,1	3,1	.808	.521
	31-35	66	12,2	3,4		
	36-40	67	13,0	3,6		
	41-45	51	12,5	3,2		
	46 Ve Üstü	53	12,9	3,5		
Medeni Durum	Bekar	48	13,7	3,3	4.54	.034*
	Evli	261	12,6	3,4		
Mesleki Kıdem	5 Yıldan Az	19	12,7	2,7	.837	.503
	5-10 Yıl	86	13,0	3,3		
	11-15 Yıl	58	12,1	3,4		
	16-20 Yıl	64	12,6	3,5		
	20 Yıldan Fazla	82	13,1	3,4		
Okuldaki Görev Süresi	1-5 Yıl	170	12,7	3,4	.253	.859
	6-10 Yıl	93	12,7	3,3		
	11-15 Yıl	35	13,2	3,3		
	16 Yıl ve Üstü	11	12,8	4,8		
Öğrenim Durumu	Eğitim Enstitüsü	32	14,2	3,5	3.79	.024*
	Yüksek Okul	43	12,1	3,4		
	Fakülte	234	12,7	3,3		
Branş	Sınıf Öğretmeni	133	12,8	3,3	.152	.697
	Branş Öğretmeni	176	12,7	3,4		

(\* $p < .05$  \*\* $p < .01$ )

Sosyal ilişkileri etkileme boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı varyans analizi sonuçlarına göre (Tablo 8), cinsiyet ( $F_{1,307}=19.40;P<.001$ ), medeni durum ( $F_{1,307}=4.54; P<.050$ ) ve öğrenim durumunun ( $F_{2,306}=3.79;P<.050$ ) ana etkileri anlamlı bulunurken, yaş ( $F_{4,304}=.808;P>.050$ ), mesleki kıdem ( $F_{4,304}=.503;P>.001$ ), bulunulan okuldaki görev süresi ( $F_{3,305}=.253;P>.050$ ) ve branşın ( $F_{1,307}=.152;P>.050$ ) ise istatistiksel farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

Buna göre çalışmaya katılan erkek öğretmenlerin sosyal ilişkileri etkileme boyutu puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Erkek}=13.7$ ) kadın öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X}_{kadın}=12.1$ ) fazla olup erkek öğretmenler bu boyutta kadın öğretmenlere oranla istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla psikoşiddet algılamaktadır. Sosyal ilişkileri etkileme boyutunda bekar olan öğretmenlerin puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Bekar}=13.7$ ) evli olan öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X}_{Evli}=12.7$ ) fazla olup bekar olan öğretmenler bu boyutta evli olan öğretmenlere oranla istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla psikoşiddet algılamaktadır. Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre farklılaşmasına ise verilerin homojen dağılması nedeniyle Post Hoc Tukey testiyle bakılmış olup; Eğitim Enstitüsü mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Eğitim Enstitüsü}=14.2$ ) hem yüksek okuldan mezun olan öğretmenlerin ortalamalarından ( $\bar{X}_{Yüksek Okul}=12.1$ ) hem de fakülte mezunu olan öğretmenlerin ortalamalarından ( $\bar{X}_{Fakülte}=12.7$ ) yüksek olup iki grupta istatistiksel olarak farklılaşmakta ve eğitim enstitüsü mezunu olan öğretmenler bu boyutta daha fazla psikoşiddet algımlarken diğer iki grup bir birinden anlamlı farklılık göstermemektedir.



**Tablo 9.** Kişinin İtibarını Etkileme Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu.

Değişken		Kişinin İtibarını Etkileme				
		n	Ort.	ss	F.	Sig.
Cinsiyet	Kadın	185	21.3	2.5	6.94	.009**
	Erkek	124	22.1	3.1		
Yaş	30 Ve Altı	72	21.7	2.5	.173	.952
	31-35	66	21.5	2.7		
	36-40	67	21.7	3.0		
	41-45	51	21.6	3.0		
	46 Ve Üstü	53	21.3	2.7		
Medeni Durum	Bekar	48	22.4	2.5	4.41	.037*
	Evli	261	21.4	2.8		
Mesleki Kıdem	5 Yıldan Az	19	21.8	2.3	.353	.842
	5-10 Yıl	86	21.6	2.7		
	11-15 Yıl	58	21.5	2.9		
	16-20 Yıl	64	21.8	3.0		
	20 Yıldan Fazla	82	21.3	2.8		
Okuldaki Görev Süresi	1-5 Yıl	170	21.5	2.8	2.09	.100
	6-10 Yıl	93	21.7	2.6		
	11-15 Yıl	35	22.3	3.0		
	16 Yıl ve Üstü	11	20.0	2.5		
Öğrenim Durumu	Eğitim Enstitüsü	32	22.7	2.4	2.83	.061
	Yüksek Okul	43	21.3	3.0		
	Fakülte	234	21.5	2.7		
Branş	Sınıf Öğretmeni	133	21.5	2.6	.380	.538
	Branş Öğretmeni	176	21.7	2.9		

(\* $p < .05$  \*\* $p < .01$ )

Kişinin itibarını etkileme boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı varyans analizi sonuçlarına göre (Tablo 9), cinsiyet ( $F_{1,307}=6.94; P<.001$ ) ve medeni durumun ( $F_{1,307}=4.41; P<.050$ ) ana etkileri anlamlı bulunurken, yaşın ( $F_{4,304}=.173; P>.050$ ), mesleki kıdem ( $F_{4,304}=.353; P>.050$ ), bulunulan okuldaki görev süresi ( $F_{3,305}=2.09; P>.050$ ), öğrenim durumunun ( $F_{2,306}=2.83; P<.050$ ), ve branşın ( $F_{1,307}=.380; P>.050$ ) ise istatistiksel farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

Buna göre çalışmaya katılan erkek öğretmenlerin kişinin itibarını etkileme boyutu puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Erkek}=22.1$ ) kadın öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X}_{kadın}=21.3$ ) fazla olup erkek öğretmenler bu boyutta kadın öğretmenlere oranla istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla psikoşiddet algılamaktadır. Kişinin

itibarını etkileme boyutunda bekar olan öğretmenlerin puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Bekar}=22.4$ ) evli olan öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X}_{Evli}=21.4$ ) fazla olup bekar olan öğretmenler bu boyutta evli olan öğretmenlere oranla istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla psikoşiddet algılamaktadır.

**Tablo 10.** Kişinin Yaşam Kalitesini ve İş Doyumunu Etkileme Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu.

Değişken		Kişinin Yaşama Kalitesini Ve İş Doyumunu Etkileme				
		n	Ort.	ss	F.	Sig.
Cinsiyet	Kadın	185	21,6	3,0	4.46	.036
	Erkek	124	22,3	3,4		
Yaş	30 Ve Altı	72	22,1	3,2	.455	.769
	31-35	66	21,5	3,1		
	36-40	67	21,7	3,3		
	41-45	51	21,9	3,2		
	46 Ve Üstü	53	22,1	2,9		
Medeni Durum	Bekar	48	23,0	3,2	7.38	.007
	Evli	261	21,7	3,1		
Mesleki Kıdem	5 Yıldan Az	19	22,6	3,4	.928	.448
	5-10 Yıl	86	22,0	3,3		
	11-15 Yıl	58	21,2	2,9		
	16-20 Yıl	64	22,0	3,4		
	20 Yıldan Fazla	82	21,9	2,9		
Okuldaki Görev Süresi	1-5 Yıl	170	21,6	3,2	2.59	.053
	6-10 Yıl	93	21,9	3,0		
	11-15 Yıl	35	23,1	2,9		
	16 Yıl ve Üstü	11	20,9	3,5		
Öğrenim Durumu	Eğitim Enstitüsü	32	23,3	2,6	3.90	.021
	Yüksek Okul	43	21,6	3,3		
	Fakülte	234	21,7	3,2		
Branş	Sınıf Öğretmeni	133	21,8	2,9	.099	.754
	Branş Öğretmeni	176	21,9	3,4		

(\* $p < .05$  \*\* $p < .01$ )

Kişinin yaşam kalitesini ve meslek doyumunu etkileme boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı varyans analizi sonuçlarına göre (Tablo 10), cinsiyet ( $F_{1,307}=4.46;P<.001$ ), medeni durum ( $F_{1,307}=7.38;P<.050$ ) ve öğrenim durumun ( $F_{2,306}=3.90;P<.050$ ) ana etkileri anlamlı bulunurken, yaş ( $F_{4,304}=.455;P>.050$ ),

mesleki kıdem ( $F_{4,304}=.928;P>.050$ ), bulunulan okuldaki görev süresi ( $F_{3,305}=2.59;P>.050$ ) ve branşın ( $F_{1,307}=.099;P>.050$ ) ise istatistiksel farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

Buna göre çalışmaya katılan erkek öğretmenlerin kişinin yaşam kalitesini ve meslek doyumunu etkileme boyutu puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Erkek}=22.3$ ) kadın öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X}_{kadın}=21.6$ ) fazla olup erkek öğretmenler bu boyutta kadın öğretmenlere oranla istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla psikoşiddet algılamaktadır. Kişinin yaşam kalitesini ve meslek doyumunu etkileme boyutunda bekar olan öğretmenlerin puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Bekar}=23.0$ ) evli olan öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X}_{Evli}=21.7$ ) fazla olup bekar olan öğretmenler bu boyutta evli olan öğretmenlere oranla istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla psikoşiddet algılamaktadır. Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre farklılaşmasına ise verilerin homojen dağılması nedeniyle Post Hoc Tukey testiyle bakılmış olup; Eğitim Enstitüsü mezunu olan öğretmenlerin puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Eğitim Enstitüsü}=23.3$ ) diğer iki grubun ortalamalarından daha yüksek olmasına karşın istatistiksel olarak sadece fakülte mezunu olan öğretmenlerin ortalamalarından ( $\bar{X}_{Fakülte}=21.7$ ) anlamlı şekilde farklılaşmakta ve bu boyutta en yüksek psikoşiddet algısına sahip olan grubu oluştururken, yüksek okul mezunu olan öğretmenlerin bu boyuttaki psikoşiddet algıları ise iki gruptan da istatistiksel olarak farklılaşma göstermemektedir.

#### 4.4. Demografik Değişkenler ve Örgüt İklimi Boyutları Arasındaki İlişkiler

Örgüt iklimi boyutları; çözülme, engellenme, moral, samimiyet, uzak durma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarından meydana gelmektedir. Örgüt ikliminin boyutları ile cinsiyet, yaş durumu, medeni durum, mesleki deneyim süresi, bulunulan kurumda çalışma süresi, mezun olunan okul, branş ve mağdur olup olmama değişkenleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için örgüt iklimi boyutlarında değişkenleri oluşturan gruplarda farklılığın olup olmadığı analize tabii tutulmuştur. Araştırma için One-way ANOVA ve Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Analiz yapılmadan önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine Kolmogorov-Simirnov Z testi ile bakılmış olup bağımsız

değişkenlerin alt gruplarında P değeri .005'den büyük olduğu için verilerin dağılımı normal kabul edilmiştir. Psikolojik şiddet görülme algısına ilişkin değişkende dağılım normal olmadığı için bu değişkenin analizinde Non-Paremetrik analizlerden Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır. Gruplar arası farklılaşmaya bakılırken grup varyanslarının homojenliği incelenmiş ve homojen dağılım gösteren verilerde gruplar arası farklılaşmaya Post-Hoc Tukey testiyle bakılırken homojen olmayan verilerde ise gruplar arası farklılaşmaya Tamhane testi ile bakılmıştır. Örgüt iklimi alt boyutları ile bağımsız değişkenlere ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 11.** Çözülme Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu.

Değişken		Çözülme				
		n	Ort.	ss	F.	Sig.
Cinsiyet	Kadın	185	15,2	3,3	4.80	.029
	Erkek	124	14,4	3,0		
Yaş	30 Ve Altı	72	15,9	3,4	.96	.020
	31-35	66	14,6	3,4		
	36-40	67	15,1	3,0		
	41-45	51	14,1	3,3		
	46 Ve Üstü	53	14,6	2,8		
Medeni Durum	Bekar	48	15,5	3,4	1.78	.183
	Evli	261	14,8	3,2		
Mesleki Kıdem	5 Yıldan Az	19	15,5	3,4	2.35	.054
	5-10 Yıl	86	15,5	3,4		
	11-15 Yıl	58	14,5	3,5		
	16-20 Yıl	64	15,3	2,8		
	20 Yıldan Fazla	82	14,2	3,0		
Okuldaki Görev Süresi	1-5 Yıl	170	14,8	3,2	.631	.595
	6-10 Yıl	93	15,0	3,2		
	11-15 Yıl	35	15,4	3,4		
	16 Yıl ve Üstü	11	14,0	2,5		
Öğrenim Durumu	Eğitim Enstitüsü	32	15,4	2,8	.726	.485
	Yüksek Okul	43	14,5	3,3		
	Fakülte	234	14,9	3,3		
Branş	Sınıf Öğretmeni	133	14,5	2,9	3.55	.060
	Branş Öğretmeni	176	15,2	3,4		
Değişken		n	Ort.	df	X <sup>2</sup>	Sig.
Psikoşiddete Uğrama Durumu	Hayır	274	14,6	2	24.20	.000
	Emin Değilim	24	17,4			
	Evet	11	17,6			

(\*p< .05 \*\*p<.01)

Örgüt iklimi boyutlarından olan çözülmenin bağımlı değişken olarak alındığı varyans analizi sonuçlarına göre (Tablo 11), cinsiyet ( $F_{1,309}=4.80; P<.050$ ), yaş ( $F_{1,309}=.96;P<.050$ ) ve psikoşiddete uğrama durumunun ( $X^2=.24.20;P<.000$ ) ana etkileri anlamlı bulunurken, medeni durum ( $F_{1,309}=5.54;P<.050$ ), mesleki kıdem ( $F_{4,304}=.645;P>.050$ ), bulunulan okuldaki görev süresi ( $F_{3,305}=.555;P>.050$ ), öğrenim durumunun ( $F_{2,308}=3.05;P<.050$ ) ve branşın ( $F_{1,307}=.919;P>.050$ ) ise istatistiksel farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

Buna göre çalışmaya katılan kadın öğretmenlerin çözülme boyutu puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Kadın}=15.2$ ) erkek öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X}_{Erkek}=14.4$ ) fazla olup kadın öğretmenler bu boyutta erkek öğretmenlere oranla istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla çözülme algılamaktadır. Öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmasına verilerin homojen dağılması nedeniyle Post-Hoc Tukey testiyle bakılmış olup; 30 ve altı yaş grubunda yer alan öğretmenlerin puan ortalamaları ( $\bar{X}_{30\ yaş\ ve\ altı}=15.9$ ) olup en yüksek çözülme algısına sahipken bu grup öğretmenler istatistiksel olarak 41-45 yaş grubunda olan öğretmenlerden ( $\bar{X}_{41-45\ yaş}=21.7$ ) anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Diğer yaş gruplarında yer alan öğretmenler de ise gruplar arasında farklılaşma yoktur. Öğretmenlerin psikoşiddete uğrama durumlarına göre farklılaşmasına verilerin homojen dağılması nedeniyle Post-Hoc Tukeytestiyle bakılmış olup; psikoşiddete uğradığını ifade eden öğretmenlerin çözülme puanı ortalamaları ( $\bar{X}_{Ever}=17.6$ ) olup en yüksek çözülme algısına sahipken bu grup istatistiksel olarak anlamlı şekilde psikoşiddete uğramadığını ifade eden öğretmenlerden ( $\bar{X}_{Hayır}=14.6$ ) farklılaşmaktadır. Psikoşiddete uğramadığını ifade eden öğretmenler iki gruptan da anlamlı şekilde daha düşük çözülme yaşarken, psikoşiddete uğradığından emin olmayan grup ile uğradığını ifade eden grup arasında farklılaşma bulunamamıştır.

**Tablo 12:** Engellenme Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu.

Değişken		Engellenme				
		n	Ort.	ss	F.	Sig.
Cinsiyet	Kadın	185	12,4	2,9	.312	.577
	Erkek	124	12,6	2,9		
Yaş	30 Ve Altı	72	12,6	2,850	.091	.985
	31-35	66	12,4	2,7		
	36-40	67	12,6	3,1		
	41-45	51	12,5	2,8		
	46 Ve Üstü	53	12,5	3,1		
Medeni Durum	Bekar	48	13,0	3,0	1.90	.168
	Evli	261	12,4	2,8		
Mesleki Kıdem	5 Yıldan Az	19	12,2	2,52	.470	.757
	5-10 Yıl	86	12,7	2,9		
	11-15 Yıl	58	12,1	2,5		
	16-20 Yıl	64	12,7	3,0		
	20 Yıldan Fazla	82	12,6	3,1		
Okuldaki Görev Süresi	1-5 Yıl	170	12,5	3,0	.626	.599
	6-10 Yıl	93	12,3	2,7		
	11-15 Yıl	35	13,0	3,2		
	16 Yıl ve Üstü	11	13,1	1,9		
Öğrenim Durumu	Eğitim Enstitüsü	32	12,8	2,7	.362	.696
	Yüksek Okul	43	12,2	3,2		
	Fakülte	234	12,5	2,8		
Branş	Sınıf Öğretmeni	133	13,0	2,9	5.33	.022
	Branş Öğretmeni	176	12,2	2,8		
Değişken		n	Ort.	df	X <sup>2</sup>	Sig.
Psikoşiddete Uğrama Durumu	Hayır	274	14,6	2	21.07	.000
	Emin Değilim	24	17,4			
	Evet	11	17,6			

(\* $p < .05$  \*\* $p < .01$ )

Engellenme boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı varyans analizi sonuçlarına göre (Tablo 12), sadece branşın ( $F_{1,307}=5.33; P<.05$ ) ve psikoşiddete uğrama durumunun ( $X^2=21.07; P<.000$ ) ana etkisi anlamlı bulunmuş diğer değişkenlerin hiç birisinde istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma bulunmamıştır. Buna göre çalışmaya katılan sınıf öğretmenlerinin engellenme boyutu puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Sınıf\ öğretmenleri} = 13.0$ ) alan öğretmenlerinin puan ortalamalarından ( $\bar{X}_{Alan\ öğretmenleri} = 12.2$ ) daha yüksek olup, bu grupta yer alan öğretmenler daha fazla engellenme algılamaktadır. Öğretmenlerin psikoşiddete uğrama durumlarına göre farklılaşmasına verilerin homojen dağılması

nedeniyle Post-Hoc Tukey testiyle bakılmış olup; psikoşiddete uğramadığını ifade eden öğretmenlerin engellenme puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Hayır}=12.3$ ) olup en düşük engellenmeyi yaşarken bu grup öğretmenler istatistiksel olarak anlamlı şekilde psikoşiddete uğradığından emin olmayan gruptan ( $\bar{X}_{Emin Değilim}=14.7$ ) farklılaşmaktadır. Psikoşiddete uğradığını ifade eden öğretmen grubu ise ( $\bar{X}_{Evet}=13.9$ ) iki gruptan da istatistiksel olarak bir farklılaşma göstermemektedir.

**Tablo 13.** Moral Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu.

Değişken		Moral				
		n	Ort.	ss	F.	Sig.
Cinsiyet	Kadın	185	28,8	5,6	.022	.881
	Erkek	124	28,9	6,1		
Yaş	30 Ve Altı	72	27,6	5,8	2.48	.044
	31-35	66	29,7	5,6		
	36-40	67	28,2	5,9		
	41-45	51	30,5	5,1		
	46 Ve Üstü	53	28,7	6,2		
Medeni Durum	Bekar	48	27,7	6,6	2.41	.122
	Evli	261	29,1	5,6		
Mesleki Kıdem	5 Yıldan Az	19	31,1	6,3	2.94	.021
	5-10 Yıl	86	27,6	5,4		
	11-15 Yıl	58	29,6	6,0		
	16-20 Yıl	64	27,9	6,3		
	20 Yıldan Fazla	82	29,8	5,2		
Okuldaki Görev Süresi	1-5 Yıl	170	28,9	5,6	.289	.834
	6-10 Yıl	93	29,1	6,1		
	11-15 Yıl	35	28,4	5,9		
	16 Yıl ve Üstü	11	27,6	6,5		
Öğrenim Durumu	Eğitim Enstitüsü	32	27,1	6,7	3.10	.046
	Yüksek Okul	43	30,4	5,6		
	Fakülte	234	28,8	5,6		
Branş	Sınıf Öğretmeni	133	29,2	5,7	.942	.332
	Branş Öğretmeni	176	28,6	5,9		
Değişken		n	Ort.	df	X <sup>2</sup>	Sig.
Psikoşiddete Uğrama Durumu	Hayır	274	14,6	2	10.29	.006
	Emin Değilim	24	17,4			
	Evet	11	17,6			

(\* $p < .05$  \*\* $p < .01$ )

Moral boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı varyans analizi sonuçlarına göre (Tablo 13), yaş ( $F_{4,304}=2.48; P<.05$ ), mesleki kıdem ( $F_{4,304}=2.94; P<.05$ ), öğrenim durumunun ( $F_{2,306}=3.10; P<.05$ ) ve psikoşiddete uğrama durumunun ( $X^2=10.29; P<.006$ ) ana etkileri anlamlı bulunurken, cinsiyet ( $F_{1,307}=0.22; P>.05$ ), medeni durum ( $F_{1,307}=2.41; P>.05$ ), bulunulan okuldaki görev süresi ( $F_{3,305}=.289; P>.05$ ) ve branşın ( $F_{1,307}=.942; P>.05$ ) ise gruplar arasında anlamlı farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmasına verilerin homojen dağılması nedeniyle Post-Hoc Tukey testiyle bakılmış olup; 30 ve altı yaş grubunda yer alan öğretmenlerin puan ortalamaları ( $\bar{X}_{30 \text{ yaş ve altı}}=27.6$ ) olup bu grup en düşük moral algısına sahipken bu grupta yer alan öğretmenler istatistiksel olarak 31-35 yaş grubunda olan öğretmenlerden ( $\bar{X}_{31-35 \text{ yaş}}=29.7$ ) ve 41-45 yaş grubundaki öğretmenlerden ( $\bar{X}_{41-45 \text{ yaş}}=30.5$ ) anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Diğer yaş gruplarında yer alan öğretmenler de ise gruplar arasında farklılaşma yoktur. Çalışmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılaşmasına verilerin homojen dağılması nedeniyle Post-Hoc Tukey testiyle bakılmış olup; 5 yıl ve altında kıdeme sahip olan öğretmen grubunda yer alanların puan ortalamaları ( $\bar{X}_{5 \text{ yıldan az}}=31.1$ ) olup bu grup en düşük morale sahip olup mesleki kıdemi 5-10 yıl arasında olan öğretmenlerden ( $\bar{X}_{5-10 \text{ yıl}}=27.6$ ) istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Diğer gruplar ise farklılaşmamaktadırlar.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre farklılaşmasına verilerin homojen dağılması nedeniyle Post-Hoc Tukey testiyle bakılmış olup; en düşük morale sahip olan grubun yüksek okul mezunu öğretmenler ( $\bar{X}_{\text{Yüksek okul}}=30.4$ ) olduğu ve bu grup öğretmenlerin istatistiksel olarak eğitim enstitüsü mezunu olan öğretmenlerden ( $\bar{X}_{\text{Eğitim Enstitüsü}}=27.1$ ) anlamlı şekilde farklılaştığı eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin ise iki gruptanda farklılaşmadığı bulunmuştur.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin psikoşiddete uğrama durumuna göre farklılaşmasına verilerin homojen dağılması nedeniyle Post-Hoc Tukey testiyle bakılmış olup; psikoşiddete uğrayıp uğramadığından emin olmayan öğretmenlerin ( $\bar{X}_{\text{Emin}}$



$\bar{X}_{Değitim}=25.8$ ) ve psikoşiddete uğradığını ifade eden öğretmenlerin ( $\bar{X}_{Evet}=26.4$ ) puan ortalamaları en düşük grupları oluşturmakta ve bu gruplar en düşük moralle sahipken psikoşiddete uğramadığını ifade eden öğretmenlerin ise ( $\bar{X}_{Hayır}=29.2$ ) morali yüksek olup istatistiksel olarak emin olmayan gruptan farklılaşmaktadır.

**Tablo 14.** Samimiyet Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu.

Değişken		Samimiyet				
		n	Ort.	ss	F.	Sig.
Cinsiyet	Kadın	185	18,3	3,7	4.68	.031
	Erkek	124	17,4	3,7		
Yaş	30 Ve Altı	72	17,5	3,5	1.76	.137
	31-35	66	18,9	4,3		
	36-40	67	17,9	3,7		
	41-45	51	17,4	3,8		
	46 Ve Üstü	53	17,7	3,3		
Medeni Durum	Bekar	48	17,0	3,8	3.53	.061
	Evli	261	18,1	3,7		
Mesleki Kıdem	5 Yıldan Az	19	18,3	5,0	1.12	.349
	5-10 Yıl	86	18,0	3,9		
	11-15 Yıl	58	18,7	3,9		
	16-20 Yıl	64	17,6	3,5		
	20 Yıldan Fazla	82	17,5	3,3		
Okuldaki Görev Süresi	1-5 Yıl	170	17,8	3,5	1.37	.252
	6-10 Yıl	93	18,3	4,0		
	11-15 Yıl	35	17,0	4,0		
	16 Yıl ve Üstü	11	18,7	2,3		
Öğrenim Durumu	Eğitim Enstitüsü	32	17,3	3,6	.552	.576
	Yüksek Okul	43	17,9	3,8		
	Fakülte	234	18,0	3,7		
Branş	Sınıf Öğretmeni	133	17,2	3,5	7.73	.006
	Branş Öğretmeni	176	18,4	3,8		
Değişken		n	Ort.	df	X <sup>2</sup>	Sig.
Psikoşiddete Uğrama Durumu	Hayır	274	14,6	2	11.74	.003
	Emin Değilim	24	17,4			
	Evet	11	17,6			

(\* $p < .05$  \*\* $p < .01$ )

Samimiyet boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı varyans analizi sonuçlarına göre (Tablo 14), cinsiyet ( $F_{1,307}=4.68; P < .05$ ), branşın ( $F_{1,307}=7.73; P < .05$ ) ve psikoşiddete uğrama durumunun ( $X^2=11.74; P < .003$ ) ana etkileri anlamlı bulunurken,

yaşı ( $F_{4,304}=1.76; P>.05$ ), medeni durum ( $F_{1,307}=3.53; P>.05$ ), mesleki kıdem ( $F_{4,304}=1.12; P>.05$ ), bulunulan okuldaki görev süresi ( $F_{3,305}=1.37; P>.05$ ) ve öğrenim durumunun ( $F_{2,306}=.552; P>.05$ ) ise gruplar arasında anlamlı farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

Buna göre çalışmaya katılan erkek öğretmenlerin samimiyet boyutu puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Erkek}=17.4$ ) kadın öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X}_{kadın}=18.3$ ) daha düşük olup erkek öğretmenler daha olumsuz samimiyet algısına sahiptirler. Sınıf öğretmenlerinin samimiyet boyutu puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Sınıf öğretmenleri}=17.2$ ) alan öğretmenlerinin puan ortalamalarından ( $\bar{X}_{Alan öğretmenleri}=18.4$ ) daha düşük olup, bu grupta yer alan öğretmenler daha olumsuz samimiyet algısına sahiptirler.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin psikoşiddete uğrama durumuna göre farklılaşmasına verilerin homojen dağılması nedeniyle Post-Hoc Tukey testiyle bakılmış olup; en yüksek samimiyet puan ortalamasına sahip olan öğretmen grubu psikoşiddete uğramadığını ifade eden öğretmenler ( $\bar{X}_{Hayır}=18.1$ ) olup bu grup psikoşiddete uğradığını ifade eden ( $\bar{X}_{Evet}=15.9$ ) gruptan ve emin olmayan gruptan ( $\bar{X}_{Emin Değilim}=16.2$ ) istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır, dolayısıyla en olumlu samimiyet algısına sahip olanlar psikoşiddete uğramadığını ifade eden öğretmenler olmuştur.

**Tablo 15.1.** Uzak Durma Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu.

Değişken		Uzak Durma				
		n	Ort.	ss	F.	Sig.
Cinsiyet	Kadın	185	17,3	3,0	3.98	.047
	Erkek	124	18,0	3,9		
Yaş	30 Ve Altı	72	18,4	3,1	2.42	.049
	31-35	66	17,6	3,5		
	36-40	67	16,9	2,4		
	41-45	51	17,3	3,1		
	46 Ve Üstü	53	17,5	3,3		
Medeni Durum	Bekar	48	18,0	3,0	1.06	.305
	Evli	261	17,5	3,1		
Mesleki Kıdem	5 Yıdan Az	19	19,3	2,1	2.19	.070
	5-10 Yıl	86	17,9	3,2		
	11-15 Yıl	58	17,2	3,5		
	16-20 Yıl	64	17,3	2,2		
	20 Yıdan Fazla	82	17,3	3,5		

**Tablo 15.2.** Uzak Durma Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu.

Değişken		Uzak Durma				
		n	Ort.	ss	F.	Sig.
Okuldaki Görev Süresi	1-5 Yıl	170	17,7	3,3	2.98	.032
	6-10 Yıl	93	17,3	2,6		
	11-15 Yıl	35	18,3	3,2		
	16 Yıl ve Üstü	11	15,3	3,8		
Öğrenim Durumu	Eğitim Enstitüsü	32	18,1	2,8	.958	.385
	Yüksek Okul	43	17,1	2,8		
	Fakülte	234	17,6	3,2		
Branş	Sınıf Öğretmeni	133	17,6	3,1	.026	.872
	Branş Öğretmeni	176	17,5	3,2		
Değişken		n	Ort.	df	X <sup>2</sup>	Sig.
Psikoşiddete Uğrama Durumu	Hayır	274	14,6	2	10.82	.004
	Emin Değilim	24	17,4			
	Evet	11	17,6			

(\* $p < .05$  \*\* $p < .01$ )

Uzak durma boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı varyans analizi sonuçlarına göre (Tablo 15.1-15.2.), cinsiyet ( $F_{1,307}=3.98; P < .05$ ), yaş ( $F_{4,304}=2.42; P < .05$ ), bulunulan okuldaki görev süresinin ( $F_{3,305}=2.98; P < .05$ ) ve psikoşiddete uğrama durumunun ( $X^2=10.82; P < .004$ ) ana etkileri anlamlı bulunurken, medeni durum ( $F_{1,307}=1.06; P > .05$ ), mesleki kıdem ( $F_{4,304}=2.19; P > .05$ ), öğrenim durumunun ( $F_{2,306}=5.52; P > .05$ ) ve branşın ( $F_{1,307}=7.73; P > .05$ ) ise gruplar arasında anlamlı farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

Buna göre çalışmaya katılan erkek öğretmenlerin uzak durma boyutu puan ortalamaları ( $\bar{X}_{Erkek}=18.0$ ) kadın öğretmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{X}_{kadın}=17.3$ ) daha yüksek olup erkek öğretmenlerin uzak durma algısı kadın öğretmenlerden anlamlı şekilde daha olumsuzdur. Çalışmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmasına verilerin homojen dağılması nedeniyle Post-Hoc Tukey testiyle bakılmış olup; 30 ve altı yaş grubunda yer alan öğretmenlerin puan ortalamaları ( $\bar{X}_{30\ yaş\ ve\ altı}=18.4$ ) olup bu grup en yüksek oranda uzak durma algısına sahipken bu grupta yer alan öğretmenler istatistiksel olarak 36-40 yaş grubunda olan öğretmenlerden ( $\bar{X}_{31-35\ yaş}=16.9$ ) ve 41-45 yaş grubundaki öğretmenlerden ( $\bar{X}_{41-45\ yaş}=17.3$ ) anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Diğer yaş gruplarında yer alan öğretmenler de ise gruplar arasında farklılaşma yoktur.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin buldukları okuldaki görev sürelerine göre farklılaşmasına verilerin homojen dağılmaması nedeniyle Tamhane testiyle bakılmış olup; buldukları 11-15 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları ( $\bar{X}_{11-15 \text{ yıl}}=18.3$ ) en yüksek olup en olumsuz uzak durma algısına sahipken bu grupta yer alan öğretmenler 16 yıl ve üstü süredir aynı okulda bulunan öğretmenlerden ( $\bar{X}_{16 \text{ yıl ve üstü}}=15.3$ ) istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Diğer gruplarda yer alan öğretmenlerde ise anlamlı farklılaşma bulunmamıştır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin psikoşiddete uğrama durumuna göre farklılaşmasına verilerin homojen dağılması nedeniyle Post-Hoc Tukey testiyle bakılmış olup; en yüksek uzak durma puan ortalamasına sahip olan öğretmen grubu psikoşiddete uğrayıp uğramadığından emin olmayan öğretmen grubunun olup ( $\bar{X}_{Emin \text{ Değitim}}=19.5$ ) bu grupta yer alan öğretmenler istatistiksel olarak psikoşiddete uğramadığını ifade eden öğretmen grubundan ( $\bar{X}_{Hayır}=17.3$ ) farklılaşmaktadır. Buna karşılık psikoşiddete uğradığını ifade eden öğretmen grubu ( $\bar{X}_{Evet}=18.6$ ) ise iki grupta farklılaşmamaktadır.

**Tablo 16.1.** Yakından Kontrol Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu.

Değişken		Yakından Kontrol				
		n	Ort.	ss	F.	Sig.
Cinsiyet	Kadın	185	16,7	4,1	.223	.637
	Erkek	124	17,0	4,2		
Yaş	30 Ve Altı	72	17,1	4,2	.630	.641
	31-35	66	17,4	4,3		
	36-40	67	16,5	3,9		
	41-45	51	16,5	3,7		
	46 Ve Üstü	53	16,6	4,2		
Medeni Durum	Bekar	48	17,6	4,3	2.18	.141
	Evli	261	16,7	4,1		
Mesleki Kıdem	5 Yıldan Az	19	18,6	5,0	1.04	.387
	5-10 Yıl	86	16,8	3,8		
	11-15 Yıl	58	16,5	4,3		
	16-20 Yıl	64	16,7	4,4		
	20 Yıldan Fazla	82	16,7	3,8		
Okuldaki Görev Süresi	1-5 Yıl	170	17,2	3,9	4.29	.006
	6-10 Yıl	93	15,6	3,9		
	11-15 Yıl	35	18,0	4,8		
	16 Yıl ve Üstü	11	17,1	3,5		

**Tablo 16.2.** Yakından Kontrol Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu.

Değişken		Yakından Kontrol				
		n	Ort.	ss	F.	Sig.
Öğrenim Durumu	Eğitim Enstitüsü	32	15,9	4,3	2.15	.118
	Yüksek Okul	43	17,8	4,1		
	Fakülte	234	16,8	4,0		
Branş	Sınıf Öğretmeni	133	16,9	3,9	.159	.690
	Branş Öğretmeni	176	16,7	4,2		
Değişken		n	Ort.	df	X <sup>2</sup>	Sig.
Psikoşiddete Uğrama Durumu	Hayır	274	14,6	2	4.02	.134
	Emin Değilim	24	17,4			
	Evet	11	17,6			

(\* $p < .05$  \*\* $p < .01$ )

Yakından kontrol boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı varyans analizi sonuçlarına göre (Tablo 16.1-16.2), bulunulan okuldaki görev süresinin ( $F_{3,305}=4.29$ ;  $P < .05$ ) ana etkisi anlamlı bulunurken, cinsiyet ( $F_{1,307}=.223$ ;  $P > .05$ ), yaş ( $F_{4,304} = .630$ ;  $P > .05$ ), medeni durum ( $F_{1,307}=2.18$ ;  $P > .05$ ), mesleki kıdem ( $F_{4,304}=1.04$ ;  $P > .05$ ), öğrenim durumunun ( $F_{2,306}=2.15$ ;  $P > .05$ ), branşın ( $F_{1,307}=.159$ ;  $P > .05$ ) ve psikoşiddete uğrama durumunun ( $X^2=4.02$ ;  $P > .05$ ) ise gruplar arasında anlamlı farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süresine göre farklılaşmasına verilerin homojen dağılması nedeniyle Post-Hoc Tukey testiyle bakılmış olup; buldukları okulda 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları ( $\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}} = 15.6$ ) olup bu grupta yer alan öğretmenler en düşük düzeyde yakından kontrol algısına sahipken bu grupta yer alan öğretmenler buldukları okulda 1-5 yıl görev yapmış olan öğretmenlerden ( $\bar{X}_{1-5 \text{ yıl}} = 17.2$ ), 11-15 yıl görev yapmış olan öğretmenlerden ( $\bar{X}_{11-15 \text{ yıl}} = 18.0$ ) ve 16 yıl ve üstünde görev yapmakta olan öğretmenlerden ( $\bar{X}_{16 \text{ yıl ve üstü}} = 17.1$ ) istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Diğer gruplar arasında ise anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

**Tablo 17.** İşe Dönüklük Boyutu ile Değişkenler Arasındaki İlişki Tablosu

Değişken		İşe Dönüklük				
		n	Ort.	ss	F.	Sig.
Cinsiyet	Kadın	185	25,8	6,4	.132	.717
	Erkek	124	25,5	6,3		
Yaş	30 Ve Altı	72	24,9	5,925	.836	.503
	31-35	66	26,8	6,0		
	36-40	67	25,2	6,9		
	41-45	51	25,8	6,6		
	46 Ve Üstü	53	25,9	6,4		
Medeni Durum	Bekar	48	26,0	6,6	.133	.716
	Evli	261	25,6	6,3		
Mesleki Kıdem	5 Yıldan Az	19	26,4	7,9	.234	.919
	5-10 Yıl	86	25,6	5,3		
	11-15 Yıl	58	25,4	6,5		
	16-20 Yıl	64	25,4	7,5		
	20 Yıldan Fazla	82	26,1	6,0		
Okuldaki Görev Süresi	1-5 Yıl	170	26,1	6,0	3.34	.020
	6-10 Yıl	93	24,8	6,8		
	11-15 Yıl	35	24,4	6,7		
	16 Yıl ve Üstü	11	30,2	4,4		
Öğrenim Durumu	Eğitim Enstitüsü	32	25,1	7,1	.888	.413
	Yüksek Okul	43	26,8	7,0		
	Fakülte	234	25,7	6,2		
Branş	Sınıf Öğretmeni	133	25,7	6,6	.000	.987
	Branş Öğretmeni	176	25,7	6,2		
Değişken		n	Ort.	df	X <sup>2</sup>	Sig.
Psikoşiddete Uğrama Durumu	Hayır	274	14,6	2	4.17	.124
	Emin Değilim	24	17,4			
	Evet	11	17,6			

(\* $p < .05$  \*\* $p < .01$ )

İşe dönüklük boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı varyans analizi sonuçlarına göre (Tablo 17), bulunulan okuldaki görev süresinin ( $F_{3,305}=3.34; P<.05$ ) ana etkisi anlamlı bulunurken, cinsiyet ( $F_{1,307}=.132;P>.05$ ), yaş ( $F_{4,304}=.503;P>.05$ ), medeni durum ( $F_{1,307}=.133;P>.05$ ), mesleki kıdem ( $F_{4,304}=.234;P>.05$ ), öğrenim durumunun ( $F_{2,306}=.888;P>.05$ ), branşın ( $F_{1,307}=.000;P>.05$ ) ve psikoşiddete uğrama durumunun ( $X^2=4.17;P>.05$ ) ise gruplar arasında anlamlı farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süresine göre farklılaşmasına verilerin homojen dağılması nedeniyle Post-Hoc Tukey testiyle bakılmış olup; buldukları okulda 16 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları ( $\bar{X}_{16 \text{ yıl ve üstü}} = 30.2$ ) olup bu grupta yer alan öğretmenler en düşük düzeyde işe dönüklük algısına sahipken bu grupta yer alan öğretmenler buldukları okulda 6-10 yıl görev yapmış olan öğretmenlerden ( $\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}} = 24.8$ ) ve 11-15 yıl görev yapmış olan öğretmenlerden ( $\bar{X}_{11-15 \text{ yıl}} = 24.4$ ) istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşırken 1-5 yıl süreyle okullarında görev yapmakta olan öğretmenler hiçbir grupla farklılaşmamaktadır.

Anlayış gösterme alt boyutunda hiçbir değişken gruplar arası farklılaşmaya neden olmamaktadır.

#### **4.5. Psikoşiddet Alt Boyutları İle Örgüt İklimi Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler**

Psikoşiddet alt boyutları ile örgüt iklimi alt boyutları arasındaki ilişkiye Pearson Korelasyon analizi ile bakılmış ve sonuçlar Tablo 18’de gösterilmiştir. Öğretmenlerin örgüt iklimi algıları ile psikoşiddete uğrama algılarına ilişkin korelasyon tablosu incelendiğinde; örgüt ikliminin çözülme boyutu, engellenme boyutu ve uzak durma boyutu ile psikoşiddet boyutları arasında zayıf düzeyde pozitif ilişki bulunurken örgüt ikliminin moral boyutu, işe dönüklük boyutu ve anlayış gösterme boyutu ile psikoşiddet boyutları arasında ise zayıf düzeyde negative ilişki bulunmuştur. Örgüt ikliminin samimiyet boyutu ve yakından kontrol boyutu ile psikoşiddet boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca psikoşiddet alt boyutlarını örgüt iklimi alt boyutlarının ne ölçüde açıkladığını görmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon modelinde psikoşiddet alt boyutları bağımlı değişken olarak alınırken örgüt iklimi alt boyutları ise bağımsız değişken olarak alınmıştır (Tablo 19).

**Tablo 18.** Psikoşiddet Boyutları ve Örgüt iklimi Boyutları Arasındaki ilişki Tablosu.

Boyut	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Çözülme	,292**	-,438**	-,199**	,338**	,071	-,356**	-,322**	,379**	,298**	,385**	,346**
Engellenme		-,194**	-,058	,290**	,027	-,135*	-,269**	,371**	,345**	,309**	,315**
Moral			,485**	-,155**	,225**	,474**	,428**	-,240**	-,168**	-,244**	-,169**
Samimiyet				-,123*	,142*	,394**	,373**	-,080	-,087	-,069	-,092
Uzak Durma					,303**	-,168**	-,173**	,285**	,216**	,257**	,234**
Yakından Kontrol						,377**	,261**	,005	,039	,002	,067
İşe Dönüklük							,818**	-,232**	-,215**	-,216**	-,129*
Anlayış Gösterme								-,267**	-,296**	-,238**	-,135*
Kendini Gösterme Ve İletişim									,841**	,857**	,685**
Sosyal İlişkiler										,737**	,603**
İtibara Saldırı											,770**

(\* $p < .05$  \*\* $p < .01$ )

Örgüt ikliminin çözülme boyutu ile psikoşiddet boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu bulunmuştur. Buna göre çözülme boyutu ile kendini gösterme ve iletişim boyutu arasında ( $r=.379$ ;  $P < .001$ ) pozitif ilişki olup öğretmenlerin çözülme algısı arttıkça kendini gösterme ve iletişim boyutu algısında olumsuz yönde artmaktadır. Çözülme boyutu ile sosyal ilişkileri algılama boyutu arasında ( $r=.298$ ;  $P < .001$ ) pozitif ilişki olup öğretmenlerin çözülme algısı arttıkça sosyal ilişkileri algılamalarında olumsuz yönde artmaktadır. Çözülme boyutu ile itibara saldırı boyutu arasında ( $r=.385$ ;  $P < .001$ ) pozitif ilişki olup öğretmenlerin çözülme algısı arttıkça itibara saldırı algıları da olumsuz yönde artmaktadır. Çözülme boyutu ile kişinin yaşam kalitesi ve iş doyumunu boyutu arasında ( $r=.346$ ;  $P < .001$ ) pozitif ilişki olup kişilerin çözülme algısı arttıkça yaşam kalitesi ve iş doyumunu algıları olumsuz yönde artmaktadır. Çözülme alt boyutunun psikoşiddet alt boyutlarını açıklama düzeyine bakıldığında ise çözülme boyutunun kendini gösterme ve iletişimi etkileme alt boyutunu % 20.9 oranında, sosyal ilişkileri etkileme alt boyutunu % 20.6 oranında, kişinin itibarını etkileme boyutunda %22.4 oranında, kişinin yaşam kalitesini ve işdoyumunu etkileme boyutunda ise % 20.1 oranında açıkladığı bulunmuştur.



**Tablo 19.** Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Psikoşiddet Alt Boyutlarını Açıklama Düzeyi Tablosu.

<b>Kendini Gösterme Ve İletişim</b>				
<b>R<sup>2</sup>= .217</b>		<b>Ayarlanmış R<sup>2</sup>= .196</b>		<b>F<sub>(8,300)</sub>=10.39</b>
<b>DEĞİŞKEN</b>	<b>β Katsayısı</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>	
Çözülme	.209	3.69	.000	
Engellenme	.172	3.09	.002	
Moral	-.102	-1.64	.101	
Samimiyet	.103	1.73	.084	
Uzak Durma	.131	2.30	.022	
Yakından Kontrol	.112	1.87	.062	
İşe Dönüklük	-.048	-.63	.528	
Anlayış Gösterme	-.112	-1.48	.141	
<b>Sosyal İlişkileri Etkileme</b>				
<b>R<sup>2</sup>= .179</b>		<b>Ayarlanmış R<sup>2</sup>= .157</b>		<b>F<sub>(8,300)</sub>= 8.16</b>
Çözülme	.206	3,55	,000	
Engellenme	.172	3,02	,003	
Moral	-,016	-,25	,804	
Samimiyet	,043	,71	,476	
Uzak Durma	,033	,57	,573	
Yakından Kontrol	,167	2,72	,007	
İşe Dönüklük	-,022	-,28	,777	
Anlayış Gösterme	-,166	-2,14	,033	
<b>Kişinin İtibarını Etkileme</b>				
<b>R<sup>2</sup>= .198</b>		<b>Ayarlanmış R<sup>2</sup>= .176</b>		<b>F<sub>(8,300)</sub>= 9.23</b>
Çözülme	,224	3,90	,000	
Engellenme	,132	2,34	,020	
Moral	-,142	-2,25	,025	
Samimiyet	,071	1,19	,236	
Uzak Durma	,137	2,37	,018	
Yakından Kontrol	,103	1,70	,091	
İşe Dönüklük	-,040	-,53	,598	
Anlayış Gösterme	-,048	-,63	,530	
<b>Kişinin Yaşam Kalitesini Ve İş Doyumunu Etkileme</b>				
<b>R<sup>2</sup>= .153</b>		<b>Ayarlanmış R<sup>2</sup>= .131</b>		<b>F<sub>(8,300)</sub>= 6.79</b>
Çözülme	,201	3,42	,001	
Engellenme	,177	3,07	,002	
Moral	-,051	-,79	,428	
Samimiyet	,013	,21	,835	
Uzak Durma	,096	1,62	,107	
Yakından Kontrol	,109	1,76	,080	
İşe Dönüklük	-,046	-,58	,560	
Anlayış Gösterme	-,007	-,09	,926	

Örgüt ikliminin engellenme boyutu ile psikoşiddet boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu bulunmuştur. Buna göre engellenme boyutu ile kendini gösterme ve iletişim boyutu arasında ( $r=.371$ ;  $P<.001$ ) pozitif ilişki olup öğretmenlerin engellenme algısı arttıkça kendini gösterme ve iletişim boyutu algısı da olumsuz yönde artmaktadır. Engellenme boyutu ile sosyal ilişkileri algılama boyutu arasında ( $r=.345$ ;  $P<.001$ ) pozitif ilişki olup öğretmenlerin engellenme algısı arttıkça sosyal ilişkileri algılamalarında olumsuz yönde artmaktadır. Engellenme boyutu ile itibara saldırı boyutu arasında ( $r=.309$ ;  $P<.001$ ) ilişki olup öğretmenlerin engellenme algısı arttıkça itibara saldırı algıları da olumsuz yönde artmaktadır. Engellenme boyutu ile kişinin yaşam kalitesi ve iş doyumunu boyutu arasında ( $r=.315$ ;  $P<.001$ ) pozitif ilişki olup öğretmenlerin engellenme algısı arttıkça yaşam kalitesi ve iş doyumunu algıları da olumsuz yönde artmaktadır. Engellenme alt boyutunun psikoşiddet alt boyutlarını açıklama düzeyine bakıldığında ise engellenme alt boyutunun kendini gösterme ve iletişimi etkileme alt boyutunu % 17.2 oranında, sosyal ilişkileri etkileme alt boyutunu % 17.2 oranında, kişinin itibarını etkileme boyutunda % 13.2 oranında, kişinin yaşam kalitesini ve işdoyumunu etkileme boyutunda ise % 17.7 oranında açıkladığı bulunmuştur.

Örgüt ikliminin moral boyutu ile psikoşiddet boyutları arasında orta düzeyde negative ilişki olduğu bulunmuştur. Buna göre moral boyutu ile kendini gösterme ve iletişim boyutu arasında ( $r=-.240$ ;  $P<.001$ ) negatif ilişki olup öğretmenlerin moral algısı düştükçe kendini gösterme ve iletişim boyutu algısı olumsuz yönde artmaktadır. Moral boyutu ile sosyal ilişkileri algılama boyutu arasında ( $r=-.168$ ;  $P<.001$ ) negative ilişki olup öğretmenlerin moral algısı düştükçe sosyal ilişkileri algılamaları olumsuz yönde artmaktadır. Moral boyutu ile itibara saldırı boyutu arasında ( $r=-.244$ ;  $P<.001$ ) negative ilişki olup öğretmenlerin moral algısı düştükçe itibara saldırı algıları olumsuz yönde artmaktadır. Moral boyutu ile kişinin yaşam kalitesi ve iş doyumunu boyutu arasında ( $r=-.169$ ;  $P<.001$ ) negative ilişki olup öğretmenlerin moral algısı düştükçe yaşam kalitesi ve iş doyumunu algıları olumsuz yönde artmaktadır. Moral alt boyutunun psikoşiddet alt boyutlarını açıklama düzeyine bakıldığında ise moral alt boyutunun kendini gösterme ve iletişimi etkileme alt boyutunu % 10.2 oranında ve kişinin itibarını

etkileme boyutunda % 14.2 oranında açıklarken sosyal ilişkileri etkileme ve kişinin yaşam kalitesini ve işdoyumunu etkileme boyutlarında açıklayıcı özelliği bulunmamıştır.

Örgüt ikliminin uzak durma boyutu ile psikoşiddet boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu bulunmuştur. Buna göre uzak durma boyutu ile kendini gösterme ve iletişim boyutu arasında ( $r=.285$ ;  $P<.001$ ) pozitif ilişki olup öğretmenlerin uzak durma algısı arttıkça kendini gösterme ve iletişim boyutu algısı da olumsuz yönde artmaktadır. Uzak durma boyutu ile sosyal ilişkileri algılama boyutu arasında ( $r=.216$ ;  $P<.001$ ) pozitif ilişki olup öğretmenlerin uzak durma algısı arttıkça sosyal ilişkileri algılamalarında olumsuz yönde artmaktadır. Uzak durma boyutu ile itibara saldırı boyutu arasında ( $r=.257$ ;  $P<.001$ ) pozitif ilişki olup öğretmenlerin uzak durma algısı arttıkça itibara saldırı algıları da olumsuz yönde artmaktadır. Uzak durma boyutu ile kişinin yaşam kalitesi ve iş doyumunu boyutu arasında ( $r=.234$ ;  $P<.001$ ) pozitif ilişki olup kişilerin uzak durma algısı arttıkça yaşam kalitesi ve iş doyumunu algıları da olumsuz yönde artmaktadır. Uzak durma alt boyutunun psikoşiddet alt boyutlarını açıklama düzeyine bakıldığında ise uzak durma alt boyutunun kendini gösterme ve iletişimi etkileme alt boyutunu % 13.1 oranında ve kişinin itibarını etkileme boyutunda % 13.7 oranında açıklarken sosyal ilişkileri etkileme ve kişinin yaşam kalitesini ve işdoyumunu etkileme boyutlarında açıklayıcı özelliği bulunmamıştır.

Örgüt ikliminin işe dönüklük boyutu ile psikoşiddet boyutları arasında orta düzeyde negatif ilişki olduğu bulunmuştur. Buna göre işe dönüklük boyutu ile kendini gösterme ve iletişim boyutu arasında ( $r=-.232$ ;  $P<.001$ ) negative ilişki olup öğretmenlerin işe dönüklük algısı düştükçe kendini gösterme ve iletişim boyutu algısı olumsuz yönde artmaktadır. İşe dönüklük boyutu ile sosyal ilişkileri algılama boyutu arasında ( $r=-.215$ ;  $P<.001$ ) negatif ilişki olup öğretmenlerin işe dönüklük algısı düştükçe sosyal ilişkileri algılamaları olumsuz yönde artmaktadır. İşe dönüklük boyutu ile itibara saldırı boyutu arasında ( $r=-.216$ ;  $P<.001$ ) negatif ilişki olup öğretmenlerin işe dönüklük algısı düştükçe itibara saldırı algıları olumsuz yönde artmaktadır. İşe dönüklük boyutu ile kişinin yaşam kalitesi ve iş doyumunu boyutu arasında ( $r=-.129$ ;  $P<.001$ )

negatif ilişki olup öğretmenlerin işe dönüklük algısı düştükçe yaşam kalitesi ve iş doyumunu algıları olumsuz yönde artmaktadır. İşe dönüklük alt boyutunun psikoşiddet alt boyutlarını açıklama düzeyine bakıldığında ise işe dönüklük alt boyutunun psikoşiddetin hiç bir boyutunu açıklamada etkili olmadığı bulunmuştur.

Örgüt ikliminin anlayış gösterme boyutu ile psikoşiddet boyutları arasında orta düzeyde negatif ilişki olduğu bulunmuştur. Buna göre anlayış gösterme boyutu ile kendini gösterme ve iletişim boyutu arasında ( $r=-.267$ ;  $P<.001$ ) negative ilişki olup öğretmenlerin anlayış gösterme algısı düştükçe kendini gösterme ve iletişim boyutu algısı olumsuz yönde artmaktadır. Anlayış gösterme boyutu ile sosyal ilişkileri algılama boyutu arasında ( $r=-.296$ ;  $P<.001$ ) negatif ilişki olup öğretmenlerin anlayış gösterme algısı düştükçe sosyal ilişkileri algılamaları olumsuz yönde artmaktadır. Anlayış gösterme boyutu ile itibara saldırı boyutu arasında ( $r=-.238$ ;  $P<.001$ ) negatif ilişki olup öğretmenlerin anlayış gösterme algısı düştükçe itibara saldırı algıları olumsuz yönde artmaktadır. Anlayış gösterme boyutu ile kişinin yaşam kalitesi ve iş doyumunu boyutu arasında ( $r=-.135$ ;  $P<.001$ ) negatif ilişki olup öğretmenlerin anlayış gösterme algısı düştükçe yaşam kalitesi ve iş doyumunu algıları olumsuz yönde artmaktadır. Anlayış gösterme alt boyutunun psikoşiddet alt boyutlarını açıklama düzeyine bakıldığında ise anlayış gösterme alt boyutunun sadece sosyal ilişkileri etkileme alt boyutunu % 16.6 oranında açıkladığı diğer alt boyutlarda ise açıklayıcı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

## V.BÖLÜM

### 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde, verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular alan yazınındaki araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak ortak ve farklı yönler vurgu yapılmıştır.

Araştırmada örgütlerin işleyişi ve verimliliği üzerinde etkisi olduğu düşünülen psikoşiddet ve örgüt iklimi üzerinde durulmuş; bunların ilişkisi ve ilişkinin yönü ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca hem psikoşiddetin hem de örgüt ikliminin çeşitli değişkenler açısından istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Bu kapsamda örgüt iklimi bir örgütün izlediği ortak uygulamalar, ortak inançlar ve değer sistemi (Janz, Wehterbe, Colquitt ve Noe, 1997; Schneider, 1990). İklim, örgütü oluşturan her bir üye için örgüt faaliyetlerinin genel bir modeli olarak, örgütün niteliklerini ve beklentilerini tanımlayan bir şekil alır (Jaw ve Liu, 2003). Örgüt iklimi, çalışanların davranışlarını şekillendirmede ve bilgi yönetimine dair algının oluşturulmasında önemli bir rol oynar (Chen ve Lin, 2004; Long, 2000; Sveiby ve Simons, 2002).

Çalışanlara zarar veren ve saygısız davranışlar ile ortaya çıkan ve duygusal bir saldırı olan psikoşiddet ise, işyerlerinde çok farklı biçimlerde ve sürekli olarak sergilenmektedir. Varlığı konusunda fikir birliğine varılmış olmasına rağmen, tanım konusunda ortak bir sonuca ulaşılamamış olması, belirtilerin saptanmasında güçlük çekilmesi ve dahası ilk evrelerinde yaşananların iş yerlerinde meydana gelen rutin anlaşmazlıklar ya da günlük sorunlar olarak kabul ediliyor olması, örgütsel çalışma ortamlarında psikoşiddet teşhisinin konmasını güçleştirmektedir.

Çalışanlar arasında güçlü bağların kurulduğu; güven, saygı, işbirliği, hoşgörü ve yardımlaşmanın olduğu bir örgütün daha başarılı olacağı, rekabet gücünün artacağı ve sürekli olacağı bir gerçektir. Örgütlerde etik dışı davranışlar arasında yer alan psikoşiddet, günümüz örgütleri açısından üzerinde önemle durulması gereken konuların başında gelmektedir. Psikoşiddet sonucunda çalışanların performansları düşmekte, iş

tatminleri azalmakta, devamsızlık oranları yükselmekte, çalışanların örgüte bağlılığı azalmakta ve bununla birlikte çalışanların işten ayrılma hızı artmakta, çalışanların birbirleriyle olan iletişimi zayıflamakta, örgütte sağlıklı ve huzurlu bir güven ortamı yerine, huzursuzlukların baş gösterdiği ve çatışmaların arttığı bir iklim hakim olmaktadır (Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back, 1994; Einarsen, Raknes ve Matthiesen, 1994; Leyman, 1992). Örgütlerde psikoşiddete maruz kalan çalışanların, zamanla, örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve işten ayrıldıkları görülmektedir. Özellikle örgüte bağlılıkları yüksek, başarılı ve nitelikli çalışanların psikoşiddet sorunuyla karşı karşıya kalması, örgütlerin ellerindeki nitelikli ve bilgili çalışanların işten ayrılmalarına neden olmaktadır.

Araştırmanın verileri üç bölümde ele alınmıştır. Birinci bölümde psikoşiddetin çeşitli değişkenlerle (yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, okuldaki çalışma süresi, eğitim durumu ve branş) ilişkisine bakılmış ve elde edilen sonuçlara göre; cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumu açısından psikoşiddet algısında gruplar arasında istatistiksel farklılık bulunurken; yaşın, kıdem, bulunulan okuldaki çalışma süresinin ve branşın psikoşiddet algısında gruplar arasında bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. İkinci bölümde örgüt ikliminin çeşitli değişkenlerle (yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, okuldaki çalışma süresi, eğitim durumu, branş ve psikoşiddete uğrama durumu) ilişkisine bakılmış ve elde edilen sonuçlara göre; örgüt iklimi alt boyutlarından çözülmeye; cinsiyet, yaş ve mobinge uğrama durumu değişkenlerinde; engellenme alt boyutunda öğretmenlerin branşı ve psikoşiddete uğrama durumunda; moral alt boyutunda yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve psikoşiddete uğrama durumunda; samimiyet alt boyutunda cinsiyet, branş ve psikoşiddete uğrama durumunda; uzak durma alt boyutunda cinsiyet, yaş, okuldaki görev süresi ve psikoşiddete uğrama durumunda; yakından kontrol ve işe dönüş alt boyutlarında ise okuldaki görev süresinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Üçüncü bölümde ise psikoşiddet alt boyutları ile örgüt iklimi alt boyutları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Buna göre; örgüt ikliminin çözülmeye boyutu, engellenme boyutu ve uzak durma boyutu ile psikoşiddet boyutları arasında zayıf düzeyde pozitif ilişki bulunurken,

örgüt ikliminin moral boyutu, işe dönüklük boyutu ve anlayış gösterme boyutu ile psikoşiddet boyutları arasında ise zayıf düzeyde negative ilişki bulunmuştur. Örgüt ikliminin samimiyet boyutu ve yakından kontrol boyutu ile psikoşiddet boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Elde edilen sonuçların alan yazını sonuçlarıyla karşılaştırılmasında çeşitli açılardan benzerlik olduğu, buna karşılık bazı sonuçlarda ise farklılaşma olduğu, görülmüştür. Psikoşiddet alan yazını incelendiğinde; örgütlerde psikoşiddet davranışına yönelik ele alınan iki değişkenin olduğu görülmektedir. Bu değişkenler cinsiyet ve yaştır. Buna karşılık mesleki kıdem veya çalışılan kurumdaki çalışma süresi genellikle yaşla birlikte değerlendirilmiştir. Cinsiyete göre; kendini gösterme ve iletişim, sosyal ilişkileri etkileme, itibara saldırı ve yaşam kalitesi ve iş doyumunu etkileme boyutlarında erkek öğretmenler, kadın öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla psikoşiddet algılamaktadır. Yapılan çalışma sonuçlarına toplumsal cinsiyet açısından bakıldığında, kadın ve erkeklerin işyerinde psikoşiddete maruz kalma sıklıklarına ilişkin sonuçların henüz netleşmediği görülmektedir. Buna rağmen yurt dışında yapılan araştırma sonuçları, görülme sıklığı ve etkileri konusunda cinsiyete göre bir farklılığın olduğu ve bu durumun kadınlar aleyhine olduğu yönündedir (Bjorkqvist ve Diğerleri, 1994; Niedl, 1996). EWCS (2010) raporu kadın çalışanların işyerinde psikoşiddete maruz kalma sıklığının, erkek çalışanlardan daha yüksek olduğunu göstermiştir. Özellikle genç kadın çalışanların en büyük tehdit altında olan grubu oluşturduğu görülmektedir (% 8.5). Buna karşılık Danimarka'da yapılan çalışma ortamı araştırmasında, erkeklerin psikoşiddete maruz kalma sıklığı, kadınlarınkinden daha fazla bulunmuştur. Buna göre çalışmaya katılan erkek çalışanların % 12.9'u, psikoşiddete maruz kalırken bu oran kadınlarda % 7.8'de kalmıştır (Christiansen ve Nielsen, 2010). Belçika'da yapılan bir çalışmada ise psikoşiddete maruz kalma ile cinsiyet arasında doğrudan bir ilişki ve farklılaşma bulunmamıştır (Van Gyes, 2006). Mikkelsen ve Einarsen (2002)'in İsveç'te yaptıkları araştırma sonuçlarına göre ise, psikoşiddet eylemlerine maruz kalmada cinsiyet farkının anlamlı bir değişken olmadığı bulunmuştur. Cinsiyetin, psikoşiddet yaşanmasında etkili olmadığını ifade eden diğer bir

araştırma da, Leymann (1993) ve Niedl'in, (1996) çalışmalarıdır. Einarsen ve Skogstad'ın, (1996) Norveç'te 13 ayrı iş kolunda, 7986 çalışan üzerinde yürüttükleri bir çalışmaya göre de, psikoşiddet eylemlerine maruz kalmada cinsiyet farkının anlamlı bir değişken olmadığı tespit edilmiştir. Türkiye'de yapılan çalışmalara bakıldığında da elde edilen sonuçlarda bir tutarlılığın olmadığı görülmektedir. Yapılan çalışmaların bazılarında erkeklerin psikoşiddet algıları kadınlara oranla daha yüksek bulunurken (Mercan 2007; Cemaloğlu ve Ertürk 2007), bazı çalışma sonuçları, bunun aksine kadınların daha fazla psikoşiddet algıladıklarını göstermektedir (Bayrak, 2006; Ergun, Giderler ve Dil, 2008) bir kısım çalışmada ise psikoşiddet algısında cinsiyet açısından bir farklılaşma bulunamamıştır (Yavuz, 2007; Aksu ve Balcı, 2009; Çalışkan ve Tepeci 2008; Minibaş ve İdiğ , 2009; Güngör, 2008).

İşyerinde kadın ve erkeklere yönelik uygulanan psikoşiddet davranışlarının formları ve etkileri de farklıdır (Rayner ve Cooper, 1997). Kadınlara yönelik uygulanan psikoşiddet davranışlarının raporlanmasına daha sık rastlanmaktadır. Üniversite çalışanları arasında (Bjorkqvist ve Diğerleri, 1994) ve erkeklere oranla psikolojik etkileri daha yoğundur (Niedl, 1996). Hem kadınlarda hem de erkeklerde hemcinslerine yönelik psikoşiddet uygulama oranı daha yüksektir ve psikoşiddet uygulayan erkeklerin % 76'sı bunu diğer çalışan erkeklere uygularken, psikoşiddet uygulayan kadın çalışanların sadece % 3'ü erkeklere psikoşiddet uygulamakta, % 21'i her iki cins tarafından erkeklere uygulamaktadır. Saldırıların % 40'ı kadınlar tarafından diğer kadınlara, % 30'u erkekler tarafından kadınlara ve % 30 oranında ise her iki cins tarafından kadınlara uygulanmaktadır (Einarsen ve Skogstad, 1996; Leymann, 1996).

Aslında yapılan tüm araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, kadınlarla erkekler arasında psikoşiddete uğrama riski açısından çok büyük bir farklılık bulunmamaktadır. Ulaşılan sonuçlar, çoğunlukla kadınlar aleyhine olsa da aradaki fark yeterince belirgin değildir. Dolayısıyla belirli bir cinsiyeti temel risk grubu olarak belirlemek yanlış olur. Bununla birlikte psikoşiddetin, çoğu zaman cinsiyet ayırımı gözetmeyen bir taciz biçimi olduğunu söylemek daha doğru olacaktır (Güngör, 2008). Buna karşın cinsiyetler arasındaki farklılaşmanın nedeninin iki temel unsurla açıklanabileceği düşünülmektedir.



Birincisi toplumlarda hakim olan cinsiyet rollerindeki ayırımdır. Örneğin Kuzey Avrupa ülkelerinin kadınsı değer yargıları ve bireyselliğin egemen olduğu kültürel bir yapının olması ve kadınların kendilerini erkekler kadar koruyabilecekleri ve işyerinde güçlü kişilikleri olabileceği inancıyla açıklanabilir (Hofstede 1980). Kadınların daha fazla psikoşiddete maruz kaldığı batı alan yazınında (özellikle Kuzey Avrupa) yer etmese de, genel bulgu, erkeklerin daha fazla saldırgan olan cinsiyet olduğudur (Einarsen 2000). Türk toplumunda ise kültürel yapının, bir kadına yönelik olumsuz tutumları hoşgörü ile karşılayıp onaylamamasının ve kadınlara karşı daha fazla koruyucu kültürünün hâkim olmasının etkili olabileceği düşünülmektedir. Cinsiyet açısından psikoşiddet algısında farklılaşmaya neden olabileceği düşünülen diğer bir unsur ise, çalışılan sektördür. Buna göre insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı ve daha çok kadın çalışanın hizmet ürettiği bankacılık ve sağlık gibi sektörlerde kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre daha fazla psikoşiddet algılayabilmektedir (Yavuz, 2007; Bayrak Kök, 2006). Ayrıca erkeklerin toplumsal roller itibarıyla psikoşiddet uygulamalarını ifade etmenin bir zayıflık göstergesi olarak algılanacağını düşünmeleri de kadınlarda görülme sıklığını artırıyor olabilir. Daha genel olarak, gücü elinde tutma (Nicolson, 1996) ve sosyal destek açısından (Pugliesi, 1995) işyerinde kadın ve erkeklerin farklı deneyimleri vardır. Kadınlar arasında yüksek oranda psikoşiddete maruz kalma durumu, kadınların erkeklere oranla kendilerine psikoşiddet uygulandığını kabul etmeleriyle ilişkili olabilir.

Yaşa göre psikoşiddet algısının farklılaşmasına bakıldığında ise şu sonuçlar elde edilmiştir: psikoşiddet alt boyutlarının hiç birisinde öğretmenlerin yaşa göre psikoşiddet algılarında istatistiksel bir farklılaşma bulunamamıştır. Elde edilen bu bulgu alan yazın verileriyle karşılaştırıldığında, bazılarıyla uyum gösterirken bazılarından farklılaşmaktadır. Hangi yaş grubundaki çalışanların daha fazla psikoşiddete uğradıklarına yönelik yapılan araştırma sonuçları farklılık göstermektedir. Dördüncü EWCS (2007) çalışması özellikle genç kadın çalışanların (15-29 yaş arası) işyerlerinde daha fazla psikoşiddet ve tacize uğradıklarını göstermiştir. Benzer şekilde İngiltere’de yapılan bir çalışmanın sonuçları da genç çalışanların diğerlerine göre psikoşiddete uğrama açısından daha fazla risk taşıdığını göstermiştir (Hole ve Cooper, 2000). Bu

bulguların aksine ilk yapılan çalışmalarda yaşlı çalışanların, genç çalışanlara oranla daha fazla tehdit altında olduğu bulgularına yer vermiştir (Einarsen ve Skogstad,1996; Leymann ve Gustavsson, 1996). Einarsen ve Skogstad (1996) yapmış oldukları çalışmada 55 yaşından küçük çalışanların % 8.2'si psikoşiddete uğradıklarını ifade ederken, 51-60 yaş arasındaki çalışanların % 10.3'ü psikoşiddete uğradıklarını ifade etmiştir. Araştırmacılar bu bilginin farklı şekillerde yorumlanabileceğini ifade etmiştir. Onlara göre yaşlı çalışanların, gerçekte genç meslektaşlarına göre daha saldırgan eylemlere maruz kaldığı şeklindeki açıklama en bariz açıklama olacaktır. Ancak Einarsen ve Raknes'in (1995) erkek işçiler arasında yapmış olduğu başka bir çalışmada, bu sonucun aksine genç çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla tehdit altında olduğunu göstermiş olması bu açıklamayı yetersiz kılmaktadır. Felson (1992) ABD'de yaptığı bir kesitsel çalışmada hem psikoşiddete uğrama hem de psikoşiddet uygulama açısından en riskli grubun, genç yaşta çalışanlar olduğunu bulmuştur. Ancak, Painter (1991) iş yerinde şiddetin sıklığını anlamak için fiziksel ve sosyal güvenlik açığını dikkate almanın yetersiz olacağını, bunun yanında, belirli bir olayın toplumsal bağlamda ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Bu nedenle alternatif bir açıklama, yaşlı çalışanların daha savunmasız olmaları ve/veya bu tür davranışlara karşı daha az hoşgörü göstermeleri olabilir. Çalışanlar yaşlandıkça amirlerinden ve çalışma arkadaşlarından beledikleri saygı düzeyi artarken, negatif kabul edilemez davranışlara yönelik kabul etme eşikleri de düşüyor olabilir. Kıdemli çalışanların psikoşiddet olarak nitelendirdiği bir takım davranışları, genç ve kıdemsiz çalışanlar daha kolay hoşgöre bilmekte veya daha az önemsemektedir (Einarsen ve Skogstad,1996). Daha yaşlı çalışanların psikoşiddete uğramalarının olası bir nedeni de bazı sektörlerde yöneticilerin daha genç çalışanları istihdam etme isteklerinden dolayı, yaşlı çalışanlara uygulanan psikoşiddet davranışlarını görmezlikten gelmeleri olabilir. Bununla birlikte bu çalışmanın bulgularıyla paralel şekilde bazı çalışmalarda yaş grupları arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır (Leymann, 1992; Quine, 2002; Vartia,1996). İrlanda'da çalışanlar arasında yapılan bir araştırmada ise, 26-35 yaş arasındaki çalışanlarda psikoşiddet sıklığı % 6.4 olarak bulunurken, 36-45 yaş arasındaki çalışanlarda aynı oranı % 7.9 olarak bulunmuştur. Aynı çalışmada 46-55 yaş aralığındaki çalışanlar arasında psikoşiddetin

görülme oranı % 5.5 olurken, 55 yaş üstü grupta yer alan çalışanlar arasında ise görülme sıklığı % 3.3'e düşmektedir (Health and Safety Authority, 2001). Türkiye'de yapılan çalışmalarda benzer şekilde farklılıklar içermektedir. Bir kısım çalışmalarda genç çalışanların daha fazla psikoşiddete uğradıkları bulunurken (Mercan, 2007; Yavuz, 2007; Minibaş ve İdiğ, 2009; Çalışkan ve Tepeci, 2008; Çoban ve Nakip, 2007), bir kısım çalışmada ise bu çalışmanın bulgularına paralel olarak, yaşın farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur (Aydın ve Özkul, 2007). Yapılan araştırma bulgularının çoğunluğu, genç çalışanların psikoşiddete uğradığını göstermektedir. Bunun nedeni olarak ise, yeni işe başlayan çalışanların, örgütlerde mevcut grup normlarına uyum gösterme konusunda problem yaşamaları ve gruba kabul edilmemeleri olabilirken; grup üyeleri, yeni çalışanları kendileri için tehlike olarak algılayıp negatif davranışlara yöneliyor olabilirler. Yeni çalışan personelin yeniliğe daha açık olması da eski çalışanlarla çatışmaların bir kaynağı olabilir. Bunun sonucunda da yeni ve genç çalışanların, değişimden yana olmayan kıdemli çalışanlar tarafından psikoşiddete maruz kalabilecekleri düşünülmektedir. Rekabetin ve işsizliğin yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında; genç ve yeni işe başlayanlar, kıdemli çalışanlar tarafından rakip ve kendilerinin yerini alabilecek unsurlar olarak algılanıyor olması da kıdemli çalışanların negatif davranışlarını tetikliyor olabilir.

Medeni duruma göre psikoşiddet algısının farklılaşmasına bakıldığında ise, şu sonuçlar elde edilmiştir: psikoşiddet alt boyutlarının hepsinde medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Buna göre bekar olan çalışanların psikoşiddet algısı, evli olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Medeni durumun ortaya konulmasına ilişkin yurt dışında ve yurt içinde yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle cinsiyet ve yaşa bağlı değerlendirmelerin yapıldığı, fakat medeni durum değişkeninin çok az sayıdaki çalışmada vurgulandığı görülmüştür. Bunun bir nedeni de araştırmalarda, yaşın alınmış olması yeterli ölçüt olarak kabul edilmiş ve toplumlarda belirli bir yaş grubunda genellikle evlilik olgusunun ortaya çıkıyor olmasının değerlendirmelerde bir ölçüt olarak kullanılmasını sağlamış olması olabilir. Türkiye'de yapılan çalışmalara bakılacak olursa bazı çalışmaların sonuçları bu çalışmada elde

edilen sonuçların tam aksi yöndedir. Evli olan çalışanlara uygulanan mobbingin sıklığının bekarlardan daha yüksek olduğu yönünde araştırma bulguları varken (Aydın ve Özkul, 2007; Bayrak Kök, 2006), Yavuz'un 2007 yılında bir üniversite hastanesindeki hemşire, temizlik işçisi, sekreteryaya, güvenlik görevlisi ve mutfak personeli ile yapmış olduğu çalışmada ise medeni durumun psikoşiddet görülmesinde farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur (Yavuz, 2007).

Öğretmenlerin mesleki kıdem ve okuldaki çalışma sürelerinin psikoşiddet algısına etkisine bakıldığında ise şu sonuçlar elde edilmiştir. Psikoşiddet alt boyutlarının hiç birisinde mesleki kıdem ve okuldaki görev süresinin istatistiksel farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Bu sonuçlar alan yazını sonuçlarıyla karşılaştırıldığında bazılarıyla uyum gösterirken bazılarından farklılaşmaktadır. Bu araştırma bulgularına paralel olarak Güngör'de 2008 yılında Türkiye'de psikoşiddetin boyutlarını ve tehdit altındaki grupları araştırmak amacıyla yapmış olduğu çalışmada, kıdem alt gruplar arasında belirgin bir farklılığa neden olmadığını bulmuştur. Aynı araştırmadaki çalışma hayatı boyunca herhangi bir zamanda psikoşiddete uğramış olanların oranına bakıldığında ise, kıdem arttıkça artan bir oran olduğu bulunmuştur. Bu durum, kıdem göz önünde bulundurulduğunda, doğru orantılı olduğundan, doğal bir sonuçtur. Daha uzun bir süredir çalışanların psikoşiddete uğrama olasılıkları da artmaktadır. Çalışanların çalışma hayatında buldukları süreye göre bir değerlendirme yapıldığında ise; iş kıdemi arttıkça psikoşiddete uğrama riskinin de artmakta olduğu, 11-15 yıl kıdem grubunda risk oranının önemli sayılabilecek bir biçimde düştüğü görülmüştür. 15 yıl ve üstü çalışanlarda risk oranı artmakla birlikte, yine de diğer grupların altında kalmıştır. Bunun nedeni Güngör'e göre çalışanların belli bir kıdemden sonra yönetici pozisyonuna gelmeleri ve bu süre içinde psikoşiddete uğrama riskinin düşmesi olarak belirtilmiştir (Güngör, 2008). Fakat yönetici olarak kıdemlerinin artmasıyla birlikte gerek rekabetin artması, gerekse yaşlarının ilerlemesi dolayısıyla psikoşiddete uğrama riskleri bir miktar artmaktadır. Sonuç olarak gerek çalışanların kurum kıdemi, gerekse iş kıdemleri açısından yapılan değerlendirmeler de öne çıkan belli bir grup bulunmamaktadır. Dolayısıyla halen çalışılan kurum ve iş kıdeminin psikoşiddete uğrama açısından çok

belirleyici bir kriter olmadığı, ancak daha ayrıntılı araştırmalarla ortaya konulabilecek kadar düşük düzeyde bir farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Güngör'ün dışında yapılan çalışmalarda da bu çalışmanın bulgularına benzer şekilde çalışma süresinin ve kıdemin, psikoşiddet algısında farklılaşmaya neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Yavuz, 2007; Minibaş Poussard ve İdiğ Çamuroğlu, 2009; Aksu ve Balcı, 2009; Bayrak Kök, 2006; Acar ve Dünder, 2008). Mercan (2007) ise yapmış olduğu araştırmada, çalışma süresinin psikoşiddetin bazı boyutlarında (kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme, kişinin itibarını etkileme ve kişinin sağlığını etkileme) farklılaşmaya neden olurken, bazılarında ise farklılaşmaya neden olmadığını bulmuştur. Buna göre farklılaşmanın olduğu boyutlarda, 1-5 yıl arasında çalışanlar daha uzun süreden beri çalışanlara göre daha sık psikoşiddete uğramaktadırlar.

Örgüt iklimi alt boyutlarının cinsiyete göre farklılaşmasına bakıldığında öğretmen davranışı alt boyutlarından olan çözülme ve samimiyet boyutunda, yönetici davranışları alt boyutlarından olan uzak durma boyutunda cinsiyete göre gruplar arasında farklılaşma olduğu bulunmuştur. Yani çözülme alt boyutunda kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla çözülme yaşamaktadır. Samimiyet alt boyutunda, erkek öğretmenler kadınlardan daha negatif samimiyet algısına sahiptirler. Uzak durma alt boyutunda ise erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre yöneticilerinin kendilerine daha fazla uzak davrandıklarını algılamaktadır. Diğer alt boyutların hiç birisinde (Engellenme, moral, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme) cinsiyete göre anlamlı farklılaşma bulunamamıştır.

Elde edilen sonuçlar alan yazın sonuçlarıyla karşılaştırıldığında ortak ve farklı yönlerin olduğu görülmektedir. Karataş'ın (2008) okul müdürlerinin etkililiği ve okul iklimini incelediği araştırmasında, bu araştırma sonuçlarından farklı olarak, öğretmenlerin cinsiyetleri ile engelleme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu; buna karşın diğer boyutlarla cinsiyet arasındaki ilişkinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur. Buna göre kadın öğretmenlerin örgütsel iklimi, engelleme boyutunda erkeklerden daha olumlu

buldukları, örgüt ikliminin diğer boyutlarına ilişkin değerlendirmelerin ise cinsiyete bağlı olarak farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Öner'in (2007) ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, bu çalışmanın sonuçlarına paralel şekilde, örgütsel iklimin samimiyet boyutunda öğretmenlerin algısında cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Bu farklılaşma bu çalışmada da bulunduğu gibi kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla okullarını daha samimi bulmaları yönündedir.

Aksu (1994), Pakdanel (1988) ve Ekşi (2006) yapmış oldukları çalışmalarda bu araştırma bulgularına paralel şekilde, örgüt ikliminin samimiyet boyutunda öğretmenlerin algısının cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaştığı ve bu farklılaşma kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul iklimini daha samimi buldukları yönündedir.

Aksu'nun (1994) çalışmasında araştırma bulgularından farklı olarak, öğretmenlerin algılarının okul ikliminin çözülme ve uzak durma boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini bulmuş olmasıdır.

Dağlı'nın (1994) II. kademe de görevli öğretmenlerle yapmış olduğu çalışmada araştırma bulgularına paralel şekilde, cinsiyete göre çözülme boyutunda farklılaşma bulunurken, farklı olarak moral boyutunda da cinsiyete göre anlamlı bir fark saptanmıştır.

Yıldırım'da (2009) ilköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısını incelediği çalışmada, araştırma sonuçlarından farklı olarak işe dönüklük, anlayış gösterme, yakından kontrol ve yüksekte bakma boyutlarında öğretmenlerin cinsiyetinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma nedeni olduğunu bulmuştur. Buna göre kadın öğretmenler, yöneticilerini erkeklere göre daha çok işe dönük ve anlayış gösterir algıarken; diğer taraftan yine kadın öğretmenler, yöneticilerini aşırı kontrollü ve katı kuralcı algılamaktadırlar.

Akar'ın (2006) ilköğretim okullarında çalışan öğretmen algılarına göre yöneticilerin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısını incelediği araştırmasında, araştırma sonuçlarından farklı olarak, öğretmenlerin cinsiyete göre yönetici davranışı alt boyutlarından olan, yakından kontrol boyutunda farklılık bulunurken; yüksekte bakma, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarında farklılık bulunmamıştır.

Şentürk (2010) ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul ikliminin karşılaştırılmasını yaptığı çalışmasında; engelleme, moral, samimiyet, uzak durma, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farkın olduğunu bulurken, çözülme ve yakından kontrol boyutlarında ise anlamlı farklılık bulamamıştır.

Acet (2006) ilköğretim okullarında örgüt ikliminin karara katılma süreci arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, öğretmenlerin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşleri arasında, cinsiyetlerine göre iletişim ve insan ilişkileri boyutunda anlamlı bir farklılaşma bulmuştur. Bu farklılaşma erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre okul iklimini daha olumlu bulması şeklindedir. Benzer şekilde Çamur'un (2006) elde ettiği sonuçlara bakıldığında kadın öğretmenlerin çalıştıkları okulların iklimi hakkında erkek öğretmenlere göre daha olumlu düşündüğü görülmektedir. Erkek öğretmenler; özellikle okulun veli ve toplum ilişkileri, okulun başarı ve öğretim alt boyutlarında kadın öğretmenlere göre daha olumsuz düşünce içerisindedirler. Bu bulgu, Rivers'in (2003) okul iklimi ve öğretmenlerin bu konudaki görüşlerini incelediği araştırmasında da benzer şekildedir. Rivers'in araştırmasına göre; kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okullarının iklimi ile daha ilgilidirler. John ve Taylor (2002) da araştırmalarında kadınların örgütlerine olan bağlılığının, erkeklere nazaran daha fazla olduğu söylemişlerdir. Samimiyet boyutunda kadın öğretmenlerin okullarında dostluk için daha çok çaba sarf ettikleri, daha çok arkadaş edindikleri ve erkek öğretmenlere göre durumlarından daha çok memnun oldukları söylenebilir.

Örgüt iklimi alt boyutlarının yaşa göre farklılaşmasına bakıldığında, öğretmen davranışı alt boyutlarından olan çözülme ve moral boyutlarında, yönetici davranışları alt

boyutlarından olan uzak durma boyutunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma bulunurken; diğer alt boyutların hiç birisinde (engellenme, samimiyet, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme) gruplar arasında farklılaşma bulunmamıştır. Elde edilen sonuçlara göre 30 yaş ve altında olan öğretmenler, 41-45 yaş arasında yer alan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla çözülme yaşarken, diğer yaş gruplarında ise herhangi bir farklılaşma bulunmamıştır. Benzer şekilde 30 yaş ve altında olan öğretmenler 31-35 ve 41-45 yaş aralığında olan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha düşük morale sahiptirler. Ayrıca 30 yaş ve altında olan öğretmenler, istatistiksel olarak anlamlı şekilde yöneticilerini kendilerine uzak algılamaktadırlar. Bu sonuçlara bakıldığında 30 yaş ve altında olan öğretmenlerin, okul iklimini negatif algıladıkları görülmektedir. Yöneticilerini uzak ve kontrollü algılamaları çalışanların, işlerine yönelik morallerini düşürmekte bu da beraberinde mesleki çözülme doğurmaktadır.

Elde edilen bu sonuçlar alan yazını ile karşılaştırıldığında ortak ve farklı bulguların olduğu görülmüştür. Akar (2006) yaptığı araştırmasında, yönetici davranışları alt boyutlarından yüksekte bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarının hiç birisinde farklılaşmaya neden olmadığını bulmuştur.

Şen'in (2007) bir üniversite hastanesinde çalışan yönetici hemşire ve hemşirelerin kurumsal iklimi algılayışlarına yönelik yapmış olduğu çalışmasında araştırma bulgularına paralel şekilde, çözülme alt boyutunda hemşirelerde yaşa göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma bulmuştur. Buna göre 26-30 yaş grubunda olan hemşireler, 31-40 yaş grubunda yer alan hemşirelerden daha fazla çözülme yaşarken, 41 yaş ve üzerinde olan hemşireler de diğer gruplardan daha fazla çözülme yaşamaktadırlar. Araştırmada, bu araştırma sonuçlarından farklı olarak, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarında da gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Buna göre 41 yaş ve üzerinde olan hemşirelerin işe yönelimleri, 35 yaş ve altında olan gruplardan anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca 41 yaş ve üzerindeki hemşirelerin anlayış gösterme düzeyleri de 40 yaş ve altında olan gruplara göre daha yüksek bulunmuştur.



Yıldırım'ın (2009) ilköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin, yöneticilik becerilerinin: örgüt iklimine katkısını incelediği çalışmasında, öğretmenlerin yaşlarının bu çalışmanın sonuçlarından farklı olarak, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarında istatistiksel olarak gruplar arasında farklılaşmaya neden olduğu bulunurken yakından kontrol ve yüksekte bakma boyutlarında ise farklılaşma bulunamamıştır. Buna göre 51 yaş ve üstünde olan öğretmen grubu; yöneticilerini, yaşı 30 ve altında olan öğretmen grubuna göre daha işe dönük algılamaktadır. Ayrıca 51 yaş ve üstünde yer alan öğretmenler yöneticilerini yaşı 30 ve altında olan öğretmenlere göre daha anlayışlı algılamaktadırlar.

Acet (2006) yaptığı çalışmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşlerinin, yaşlarına göre hiçbir alt boyutta anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığını bulmuştur. Elde edilen bu sonuçlar, örgüt iklimi algısının yaş ilerledikçe negatiften pozitif doğru değişime uğradığını göstermektedir. Bunun nedeni ise, aynı okulda uzun süre görev yapan öğretmenlerin okula bağlılık geliştirdiği veya mevcut durumu kanıksadığı düşünülebilir. Ayrıca yaşın ilerlemesiyle birlikte, yönetim kademesiyle benzer yaş gruplarına sahip olma, yönetimle ilişkileri olumlu yönde etkileyerek çatışma yaşanmamasına neden olabilir.

Örgüt iklimi alt boyutlarının medeni durumuna göre farklılaşmasına bakıldığında, medeni durumun, örgüt ikliminin hiçbir alt boyutunda gruplar arasında istatistiksel farklılaşmaya neden olmadığı sonucu bulunmuştur. Bu bulguya benzer şekilde Tiryaki'de (2007) yaptığı çalışmada medeni durumun hiçbir alt boyutta gruplar arasında istatistiksel farklılaşmaya neden olmadığını bulmuştur.

Örgüt iklimi alt boyutlarının mesleki kıdeme göre farklılaşmasına bakıldığında, mesleki kıdemin örgüt ikliminin öğretmen davranışları alt boyutlarından moral boyutunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaya neden olurken; diğer alt boyutların hiç birisinde anlamlı farklılaşmanın olmadığı bulunmuştur. Buna göre 5 yıldan az mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin, 5-10 yıl arasında mesleki kıdemi bulunan öğretmen grubundan anlamlı şekilde daha düşük morale sahip oldukları

ve diğer gruplar arasında ise farklılaşma olmadığı bulunmuştur. Bu durumun nedeninin, yeni göreve başlayan öğretmenlerin, okulda mevcut informal gruplara kabulünün tam olmamasının veya okullara bağlanmanın gerçekleşmemiş olmasının sonucu olabileceği düşünülmektedir. Genç öğretmenlerin, yönetim tarafından sürekli denetlendikleri algısı veya kurallara uyma konusunda aşırı baskı algılamalarının da morallerini düşürücü bir etki yarattığı düşünülmektedir. Strees'e (1977) göre, çalışanlar zamanının çoğunu örgüt ve iş arkadaşlarıyla geçirdiği için onlarla arasında bir bağ oluşur. Bu nedenle kıdemin artması, genellikle olumlu iş tutumlarının gelişmesine neden olur. Elde edilen sonuçlar alan yazını bulgularıyla karşılaştırıldığında benzer ve farklı sonuçlara rastlanmıştır.

Baykal'ın (2007) ilkokullardaki örgüt ikliminin bazı değişkenlere göre değişimini incelediği çalışmasında, araştırma sonuçlarından farklı olarak, öğretmenlerin, örgüt ikliminin destekleyicilik, yönlendiricilik, sınırlayıcılık, profesyonellik, içtenlik ve samimiyet ve ilgi boyutlarını algılamalarının kıdem değişkenine göre incelendiğinde mesleki kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir farkın oluştuğunu bulmuştur.

Akar'ın (2006) yaptığı çalışmada, araştırma sonuçlarına benzer şekilde, kıdeme göre örgüt ikliminde yönetici davranışlarına ilişkin alt boyutlardan yüksekte bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarının hiç birisinde, istatistiksel olarak bir farklılaşma bulunmamıştır.

Tiryaki (2007) yaptığı çalışmada, bu araştırma bulgularından farklı olarak, samimiyet alt boyutunda kıdemin gruplar arasında farklılaşmaya neden olduğunu bulmuştur. Buna göre 11-15 yıllık mesleki kıdemi olan grubun samimiyet puanları, istatistiksel olarak anlamlı şekilde 6-10 yıl mesleki kıdemi olan gruptan yüksek çıkarken, diğer gruplar arasında farklılaşma bulunmamıştır. Diğer alt boyutların hiçbirisinde ise kıdemin farklılaşmaya neden olmadığını bulmuştur.

Yıldırım (2009) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin araştırma bulgularından farklı olarak işe dönüklük, anlayış gösterme, yakından kontrol alt boyutlarında istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farklılaşma bulunurken,

yüksekten bakma alt boyutunda ise gruplar arasında anlamlı farklılaşma bulunmamıştır. Buna göre; 6-10 yıl görev yapan öğretmenlerin diğer gruplardaki öğretmenlere göre yöneticilerini daha az işe dönük olarak algıladıkları, 21 veya üstü yıl görev yapan öğretmenlerin, yöneticileri, anlayış gösterme boyutu bakımından daha olumlu yönde algıladıkları ve 21 veya üstü yıl görev yapan öğretmenlerin, yöneticileri, yakından kontrol boyutu açısından daha olumlu yönde algıladıkları bulunmuştur.

Şentürk (2010) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin araştırma bulgularına benzer şekilde moral boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılaşma bulunurken, araştırma bulgularından farklı olarak, yakından kontrol boyutunda da gruplar arasında anlamlı farklılaşma bulmuş olup, diğer alt boyutlarda farklılaşma bulunamamıştır. Buna göre; moral alt boyutunda bu çalışmanın bulgularına benzer şekilde, en düşük moral düzeyine sahip olan öğretmenler 5-10 yıl mesleki kıdemi olan öğretmen grubu olurken; bu grup öğretmenler, 20 yıldan fazla görev yapan öğretmenlerden anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Yakından kontrol alt boyutunda ise, 20 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler, yöneticileri, 10-15 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenlerden anlamlı şekilde olumsuz algılamakta ve yöneticilerini emir veren, tek yönlü iletişim kuran bir kişi olarak algıladıkları söylenebilir.

Karataş'ın (2008) okul müdürlerinin etkililiğini ve okul iklimini incelediği araştırmasında, araştırma sonuçlarından farklı olarak, öğretmenlerin mesleki kıdeminin yakından kontrol alt boyutunda öğretmen grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaya neden olurken; diğer alt boyutların hiç birisinde farklılaşma görülmediğini bulmuştur. Buna göre; 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, örgütsel iklimi yakın kontrol boyutunda diğer öğretmenlerden daha olumlu buldukları görülmüştür.

Öner'in (2007) ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, araştırma sonuçlarından farklı olarak, örgütsel iklimin samimiyet, uzak durma ve işe dönüklük alt boyutlarında, öğretmenlerin algısında, çalıştığı okuldaki mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Buna göre; samimiyet

boyutunda 4–6 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, 10 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip öğretmenlere daha düşük samimiyet algısına sahip oldukları bulunmuştur. Uzak durma alt boyutunda, 4–6 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, okul müdürlerinin kendileri ile çalışanlar arasında belli bir psikolojik uzaklık bıraktığı, tek yönlü iletişim içerisinde oldukları, bir işçi başı rolü oynadıkları ve öğretmenlerden gelecek tepki ve geri bildirim dayalı olmayan bir denetim biçimi uyguladıkları algısında oldukları sonucuna ulaşılmıştır. İşe dönüklük alt boyutunda ise 10 yıldan fazla mesleki kıdemine sahip öğretmenlerin, okul müdürlerinin, örgütü dinamik bir duruma getirme çabalarını niteleyen bir yönetici davranışı gösterdikleri, öğretmenlere insanca davranma eğiliminde oldukları ve insan ilişkileri için daha fazla şeyler yapmaya çalıştıkları algısında oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt iklimi alt boyutlarının okuldaki görev süresine göre farklılaşmasına bakıldığında, halen çalıştığı okuldaki görev süresinin, örgüt ikliminin yönetici davranışları alt boyutlarından uzak durma, yakından kontrol ve işe dönüklük alt boyutlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma gösterdiği bulunmuştur. Buna göre; 11-15 yıl arasında halen çalıştıkları okulda görev yapan öğretmenler, yöneticilerinin kendilerine uzak durdukları yönünde en olumsuz algıya sahip olan bu grup, okulda 16 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Yakından kontrol boyutunda; buldukları okulda 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenler, yöneticilerinin yakından kontrolüne yönelik en olumlu algıya sahip olan grubu oluştururken, diğer grupların hepsinden istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. İşe dönüklük alt boyutunda ise, halen çalıştıkları okulda 16 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenler, diğer gruplardan istatistiksel olarak anlamlı şekilde yöneticilerini işe dönük algılamaktadırlar. Elde edilen sonuçlar alan yazınla karşılaştırıldığında benzerlik ve farklılıklar olduğu görülmüştür.

Acet (2006) yaptığı araştırmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşleri arasında, çalıştıkları okuldaki toplam hizmet sürelerine göre anlamlı bir farkın olmadığını bulmuştur.

Tiryaki (2007) yaptığı araştırmada, çalışılan kurumdaki görev süresinin, araştırma sonuçlarından farklı olarak, çalışma arkadaşları davranışlarının çözülme alt boyutunda, gruplar arasında anlamlı farklılaşma bulmuştur. Buna göre görev süresi bir yıldan az olan çalışanlar, diğer grupların tamamından istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla çözülme yaşamaktadır. Yönetici davranışları alt boyutlarında ise, bu çalışmanın sonuçlarına benzer şekilde, işe dönüklük alt boyutunda anlamlı farklılık bulunurken; bu çalışma sonuçlarından farklı olarak, yüksekte bakma ve yakından kontrol alt boyutlarında farklılaşma bulunmamıştır. İşe dönüklük alt boyutunda ise bir yıldan az görev süresi bulunan çalışanların işe dönüklük puanı en yüksek olup, bu grup, 1-5 yıl arasında görev yapanlardan istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Yıldırım (2009) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerinin araştırma sonuçlarından farklı olarak, örgüt iklimi yönetici davranışları alt boyutlarından hiç birisinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığını bulmuştur.

Şentürk (2010) yaptığı araştırmada, araştırma sonuçlarından farklı olarak örgüt ikliminin hiçbir alt boyutunda, öğretmenlerin çalışma sürelerinin gruplar arasında farklılaşmaya neden olmadığını bulmuştur. Karataş'ın (2008) okul müdürlerinin etkililiği ve okul iklimini incelediği araştırmasında ise, öğretmenlerin görev yaptıkları okulda çalışma süreleri ile örgüt iklimi öğretmen davranışları alt boyutlarından olan çözülme boyutunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri arttıkça örgütsel iklimin çözülme boyutuna ilişkin bakış açılarının olumluya doğru gittiği, örgüt ikliminin diğer boyutlarına ilişkin değerlendirmelerin ise çalışma süresine bağlı olarak farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Örgüt iklimi alt boyutlarının öğrenim durumuna göre farklılaşmasına bakıldığında, öğrenim durumunun, örgüt ikliminin öğretmen davranışları alt boyutlarından sadece moral boyutunda gruplar arasında farklılaşmaya neden olurken; diğer alt boyutların hiç birisinde gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Buna göre; yüksek okul mezunu olan öğretmenler, en düşük morale sahip olurken; anlamlı şekilde eğitim

enstitüsü mezunu olan öğretmenlerden farklılaşmaktadırlar. Elde edilen veriler alan yazınla karşılaştırıldığında, benzerlik ve farklılıkların olduğu görülmüştür. Acet (2006) yaptığı araştırmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşleri arasında, mezun oldukları okula göre iletişim ve insan ilişkileri boyutunda, anlamlı bir fark bulunmamıştır. Akar (2006) yaptığı araştırmada, araştırma sonuçlarına benzer şekilde, eğitim durumuna göre örgüt ikliminin yönetici davranışları alt boyutlarının hiç birisinde istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma bulunmamıştır. Tiryaki (2007) yaptığı araştırmada, araştırma sonuçlarına benzer şekilde, eğitim durumuna göre örgüt ikliminin alt boyutlarının hiç birisinde, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma bulunmamıştır. Yıldırım (2009) yaptığı araştırmada da, araştırma sonuçlarına benzer şekilde, öğretmenlerin öğrenim durumlarının, örgüt ikliminin yönetici davranışları alt boyutlarının hiç birisinde, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaya neden olmadığını bulmuştur. Şentürk (2010) yaptığı araştırmada, araştırma sonuçlarına benzer şekilde, örgüt ikliminin öğretmen davranışları alt boyutlarından moral boyutunda, gruplar arasında anlamlı farklılaşma bulurken; farklı olarak yönetici davranışları alt boyutlarından yakından kontrol ve işe dönüklük boyutlarında da istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma bulmuştur. Buna göre, öğrenim durumu eğitim enstitüsü olan öğretmenlerin, öğrenim durumu fakülte olan öğretmenlere göre ve öğrenim durumu yüksekokul olan öğretmenlerin de öğrenim durumu fakülte olan öğretmenlere göre, okuldaki moral düzeyinin yüksek olduğu bulunmuştur. İşe dönüklük alt boyutunda ise öğrenim durumu yüksek okul olan öğretmenlerin, öğrenim durumu eğitim enstitüsü ve fakülte olan öğretmenlere göre, öğrenim durumu yüksek lisans olan öğretmen grubunun da öğrenim durumu eğitim enstitüsü ve fakülte olan öğretmen grubuna göre, okul ikliminin işe dönüklük boyutunu yüksek düzeyde algıladıkları bulunmuştur. Öner (2007) yaptığı araştırmada ise, öğretmenlerin okullarının iklim boyutuna ilişkin algıları, öğrenim seviyelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini bulmuştur.

Örgüt iklimi alt boyutlarının branşa göre farklılaşmasına bakıldığında, branşın örgüt ikliminin öğretmen davranışları alt boyutlarından engellenme ve samimiyet

boyutlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Buna göre; sınıf öğretmenleri alan öğretmenlerine göre daha fazla engellenme yaşamaktadırlar. Aynı zamanda sınıf öğretmenleri alan öğretmenlerine göre daha olumsuz samimiyet algısına sahiptirler. Bunun nedeni olarak sekiz yıllık eğitimle birlikte okullarda görev yapan öğretmenler arasında henüz bütünleşmenin sağlanmadığı düşünülebilir. Elde edilen sonuçlar, alan yazını ile karşılaştırıldığında benzer ve farklı sonuçlar olduğu görülmüştür.

Baykal (2007) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgüt ikliminin destekleyicilik, yönlendiricilik, sınırlayıcılık, profesyonellik, içtenlik ve samimiyet, ilgi boyutlarını algılamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulamamıştır. Aksu'nun (1994) yaptığı çalışmada, araştırma sonuçlarından farklı olarak, öğretmenlerin algılarının okul ikliminin hiçbir alt boyutunda branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Acet (2006) yaptığı çalışmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşleri arasında, branşlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Akar (2006) yaptığı çalışmada da, araştırma sonuçlarına benzer şekilde, örgüt ikliminin yönetici davranışları alt boyutlarının algısında branşın etkili olmadığı bulunmuştur. Yıldırım (2009) yaptığı çalışmada, araştırma bulgularına benzer şekilde, örgüt ikliminin yönetici davranışları alt boyutlarının algısında branşın etkili olmadığı bulunmuştur. Şentürk'ün (2010) yaptığı çalışmada ise, araştırma sonuçlarından farklı olarak, branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre, örgütsel iklimi daha yüksek derecede çözülme boyutunda görmektedir. Yani branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre, okullarında çözülmenin daha fazla olduğunu düşünmektedir. Ayrıca aynı çalışmada, bir başka anlamlı farkın ortaya çıktığı moral boyutunda ise sınıf öğretmenlerinin, örgütsel iklimi, moral boyutunda branş öğretmenlerinden daha olumlu bulunduğu görülmüştür. Tanrıverdi (2008) yaptığı çalışmada da branş değişkenine göre örgüt ikliminin moral alt boyutunda anlamlı fark bulunmuştur.

Örgüt iklimi alt boyutlarının psikoşiddete uğrama durumuna göre farklılaşmasına bakıldığında, psikoşiddete uğrama durumunun, örgüt ikliminin öğretmen davranışları alt boyutlarından çözülme, engellenme, moral, samimiyet ve yönetici davranışları alt

boyutlarından uzak durma boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur. Buna göre; çözülme alt boyutunda, psikoşiddete uğradığını ifade eden öğretmenlerin çözülme algıları en yüksek grubu oluştururken, bu grup istatistiksel olarak anlamlı şekilde psikoşiddete uğramadığını ifade eden öğretmenlerden farklılaşmaktadır. Psikoşiddete uğramadığını ifade eden öğretmenler, iki gruptan da anlamlı şekilde daha düşük çözülme yaşarken, psikoşiddete uğradığından emin olmayan grup ile uğradığını ifade eden grup arasında farklılaşma bulunamamıştır. Engellenme alt boyutunda psikoşiddete uğramadığını ifade eden öğretmenlerin en düşük engellenme algısına sahip olup; bu grup öğretmenler, psikoşiddete uğradığından emin olmayan öğretmenlerden anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Psikoşiddete uğradığını ifade eden öğretmen grubu ise iki gruptan da istatistiksel olarak bir farklılaşma göstermemektedir. Moral alt boyutunda psikoşiddete uğrayıp uğramadığından emin olmayan öğretmenler ve psikoşiddete uğradığını ifade eden öğretmenler, en düşük morale sahipken; psikoşiddete uğramadığını ifade eden öğretmenlerin morali yüksek bulunmuş ve bu grup öğretmenler, emin olmayan gruptan istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Samimiyet alt boyutunda psikoşiddete uğramadığını ifade eden grup, okul ortamını en samimi algılayan grup olup; bu öğretmenler, istatistiksel olarak anlamlı şekilde diğer iki gruptan farklılaşmaktadır. Uzak durma alt boyutunda ise psikoşiddete uğrayıp uğramadığından emin olmayan grup, en olumsuz uzak durma algısına sahipken; bu grup öğretmenler, psikoşiddete uğramadığını ifade eden öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Buna karşılık psikoşiddete uğradığını ifade eden öğretmen grubu ise iki gruptan da istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır. Bu sonuçlar örgüt iklimi algısını etkileyen temel unsurlardan birisinin örgüt içinde görülen yıkıcı davranışlar olduğunu düşündürmektedir. Pek çok çalışmada kullanılan değişkenlerin farklı sonuçlar göstermesinin nedenlerinden birisinin de bu olduğu düşünülmektedir. Psikoşiddete uğradığını düşünen veya bu konuda emin olamayan öğretmenler, okullarına bağlanma konusunda sorunlar yaşamakta veya kendilerinin sistematik olarak psikoşiddet sürecinde yalnızlaştırılmalarından dolayı samimiyet algılayamamaktadırlar.



Elde edilen sonuçlar; öğretmenlerin psikoşiddet algıları arttıkça, örgüt iklimini açıktan kapalıya doğru algıladıkları yönündedir. Açık iklimlerde moral, işe dönüklük ve anlayış gösterme yüksektir (Halpin ve Carot, 1962). Bu özellik okullarda öğretmenlerin iş doyumunu artıran bir özellik olduğu çalışmalarda ortaya konulmuştur (Paknedal, 1978). Okullarda var olan olumlu iklim okulların verimliliğini artırarak (Frederiksen, 1966) öğrenci başarısının artmasına buna karşılık, disiplin suçu ve cezaların ise azalmasına katkı sağlayacaktır. Kapalı iklimden açık iklimde doğru değişim gösteren okullarda, öğrenci başarısı artmakta, disiplin suçu işleme ve cezalandırmada azalma görülmektedir (Akt. Peker, 1978).

Psikoşiddet alt boyutları ile örgüt iklimi alt boyutları arasındaki ilişkiye bakılmış ve örgüt ikliminin çözülme boyutu, engellenme boyutu ve uzak durma boyutu ile psikoşiddet boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki bulunurken örgüt ikliminin moral boyutu, işe dönüklük boyutu ve anlayış gösterme boyutu ile psikoşiddet boyutları arasında ise orta düzeyde negative ilişki bulunmuştur. Örgüt ikliminin samimiyet boyutu ve yakından kontrol boyutu ile psikoşiddet boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgüt iklimi alt boyutlarından olan çözülmeyi Halpin (1966), “çalışanların birlikte bulunmama eğilimleri, işle ilgili birbirleriyle birleşip grup oluşturmama durumları yani özetle, çalışanların göreve yönelik davranışları üzerinde odaklaşması” şeklinde tanımlamıştır. Çözülme boyutunun, psikoşiddet alt boyutlarından kendini gösterme ve iletişimi etkileme ( $r=.379$ ), sosyal ilişkileri etkileme ( $r=.298$ ), itibara saldırı ( $r=.385$ ) ve kişinin yaşam kalitesi ve iş doyumunu etkileme boyutu ile ( $r=.346$ ) olumlu ilişkisi vardır. İş yerinde psikoşiddet sürecinde mağdura uygulanan yıkıcı davranışların başında, onu diğerlerinden izole etmek ve iletişim kanallarını kapatmak olduğu bilinmektedir. Bu durumda psikoşiddet algısı artan öğretmenler, diğer arkadaşlarından uzaklaşmakta veya onlarla birlikte ortak çalışmalar yapmak istememektedir. Bu durum, psikoşiddet mağdurunun mesleki gelişimini de olumsuz yönde etkilemekte ve performansında düşmelere neden olmaktadır. Bu sonuç, psikoşiddet sürecinin örgüt ikliminin olumsuz algılanmasına yol açtığı şeklinde açıklanabilir. Anlayışlı ve yenilikçi fikirlere sahip

bireyler ortaya çıktığında, bireyler arasındaki işbirliği genellikle bu fikirlerin geliştirilmesinde kritik bir rol oynar (Jaw ve Liu, 2003; Sveiby ve Simons, 2002). Öğrenilen bilgilerin kullanımındaki etkin işbirliği, rekabet avantajının ana kaynaklarından birisidir (Gibson, 2001; Spender ve Grant, 1996). Başlangıçta birey tarafından oluşturulan yeni bir örgütsel bilgi, grup içinde yaşanan etkileşim yolu ile geliştirilir (Floyd ve Lane, 2000). İşbirliğine dayalı iklimin bulunduğu örgütlerde grup üyeleri, örtük bilgiyi paylaşmak, geliştirmek ve birbirinin performansını arttırmaya yönelik teşvik etmek için birlikte çalışma ve öğrenmeye daha eğilimlidir (Janz ve Prasarnphanich, 2003). Çalışanlar işbirliğine dayanan iklimi oluşturarak örgüt üyelerinin arasındaki etkileşim ve iletişimi artırabilirler. Örgüt üyeleri örgüt içinde işbirliği ortamını olumlu algıladıkları zaman diğer üyelerle interaktif bir ilişki kurma konusunda daha istekli olmaktadır.

Örgüt iklimi alt boyutlarından olan engellenmeyi Halpin (1966), “çalışanlarda, yöneticilerin kendilerini gereksiz meşgul edici görevler vermek suretiyle engelledikleri ya da işleri kolaylaştıracak yerde zorlaştırdıkları kanısının oluşmasıdır” şeklinde tanımlamıştır. Engellenme boyutunun, psikoşiddet alt boyutlarından kendini gösterme ve iletişimi etkileme ( $r=.371$ ), sosyal ilişkileri etkileme ( $r=.345$ ), itibara saldırı ( $r=.309$ ) ve kişinin yaşam kalitesi ve iş doyumunu etkileme ( $r=.315$ ) boyutlarıyla olumlu ilişkisi vardır. Psikoşiddet sürecinde, kurbanı uygulanan negatif davranışlardan birisi de, ona görevinin dışında görevler vererek başarısını veya performansını düşürmek ya da kendi görevinin dışında görevler vermek sureti ile onu meşgul etmektir. Genellikle bu davranış örüntüsü, hiyerarşinin üst basamaklarından alt basamaklarına doğru yapılmaktadır.

Örgüt iklimi alt boyutlarından olan uzak durmayı Halpin (1966), “yönetici davranışlarının, yönetmeliğin gerektirdiği ilkeler ve kurallar doğrultusunda informal yüz yüze ilişkilerden çok, son derece formal davranışlar sergilemesi ve yöneticilerle yönetilenler arasında belli bir psikolojik uzaklığı simgelemesi” şeklinde tanımlamıştır. Uzak durma boyutunun, psikoşiddet alt boyutlarından kendini gösterme ve iletişimi etkileme ( $r=.285$ ), sosyal ilişkileri etkileme ( $r=.216$ ), itibara saldırı ( $r=.257$ ) ve kişinin yaşam kalitesi ve iş doyumunu etkileme ( $r=.234$ ) boyutlarıyla olumlu ilişkisi vardır.

Örgütlerde açık iklimden kapalı iklime doğru gidildikçe informal ilişkilerin yerini formal ilişkiler almaktadır. Buna bağlı olarak örgüte bağlanma düzeyi de azalmaktadır. Psikoşiddet sürecinde kurbanı yönelik diğer çalışanlardan farklı olarak formal iletişim kanallarının kullanılması, çalışanın örgüt iklimini, kapalı iklim olarak algılamasına neden olabilir. Ayrıca örgüt içinde yetki ve sorumlulukların kesin olarak bilinmemesi ve kimin kime bağlı olduğu konusunda kuşku doğması, çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açmaktadır (Eren, 2001). Yetkiler iyi bir şekilde dağıtılmadığından, alt kademelerle üst kademeler arasında haberleşme kanalları tıkanmakta, emirlerin dağıtılması ve çalışanların yönetilmesi güçleşmektedir. Uygun bir moral ortamı yaratmak için, kimin kimden emir alacağı ve kimin kime bağlanacağı belirlenmelidir. Liderlik tarzı ve denetim uygulamaları, bir çalışma biriminin işlevsel özellikleri arasında gösterilen faktörlerdir. Bunun anlamı, yöneticinin çalışılan birimin bu yönlerini etkileme ve geliştirme gücüne sahip olduğudur. Norveç'te yapılan bir çalışma, sadece rol çatışmasının değil, aynı zamanda liderliğin, iş kontrolünün ve sosyal iklimin psikoşiddet ile ilişkisinin olduğunu göstermiştir (Einarsen ve Diğerleri, 1994).

Örgüt iklimi alt boyutlarından olan morali Halpin (1966), “çalışanların sosyal gereksinimlerinin karşılanması ve aynı zamanda işlerinden hoşlanıyor olmaları” şeklinde tanımlamıştır. Moral boyutunun, psikoşiddet alt boyutlarından kendini gösterme ve iletişimi etkileme ( $r=-.240$ ), sosyal ilişkileri etkileme ( $r=-.168$ ), itibara saldırı ( $r=-.244$ ) ve kişinin yaşam kalitesi ve iş doyumunu etkileme ( $r=.169$ ) boyutlarıyla olumsuz ilişki vardır. İş yerleri, çalışanların, hem mesleki doyum yaşadıkları hem de sosyal paylaşımlar yaşamak suretiyle tatmin oldukları alanlardır. Psikoşiddet sürecinde mağduru diğerlerinden uzaklaştırılması veya yapılan etkinliklere davet edilmemesi, mağduru örgüt iklimini negatif algılamasına neden olacaktır. Yapılan etkinliklere bilerek çağırılmamak, kişinin kurum içindeki itibarını sarsacağı gibi iş doyumunu da düşürecektir. Demir (2003) morali, bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlamaktadır. Bir örgüt, ortak bir amaca doğru beraberce çalışma durumundaki bireylerden oluşan, bir grup niteliği taşımaktadır. Bu nedenle, örgütte bir takım ruhunun geliştirilmesi ve iş birliğinin sağlanması gerekmektedir. Düşük veya

yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli etken, belli bir grup veya kişi ile olan insani ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir. Moral, devamlı değişiklikler gösteren, yükselip alçalan dinamik bir kavramdır. Dolayısıyla çalışanın moralinin sürekli desteklenerek yükseltilmesi sağlanmalıdır. Örgütlerdeki moral koşullarını etkileyen en önemli unsurlardan biri, örgütün etkili insan kaynakları politikasını saptayıp başarılı bir şekilde uygulamasıdır (Demir, 2003).

Örgüt iklimi alt boyutlarından olan işe dönüklüğü Halpin (1966), “örgütü dinamik bir duruma getirme çabalarını niteleyen yönetici davranışını göstermesi” şeklinde tanımlamıştır. İşe dönüklük davranışı, yakın kontrolle değil, yöneticilerin kendi örnek davranışları ile çalışanları motive edici davranışlarıdır. İşe dönüklük boyutunun, psikoşiddet alt boyutlarından kendini gösterme ve iletişimi etkileme ( $r=-.232$ ), sosyal ilişkileri etkileme ( $r=-.215$ ), itibara saldırı ( $r=-.216$ ) ve kişinin yaşam kalitesi ve iş doyumunu etkileme ( $r=-.129$ ) boyutlarıyla olumsuz ilişkisi vardır. Yöneticilerin, psikoşiddet sürecinde mağdurun motivasyonunu düşüren, kendisini geliştirmesini önleyen, diğerleriyle iletişimini kesen ve örgüt içinde pasif bir konuma iten davranışlar sergilemesi, örgüt ikliminin negatif algılanmasına neden olabilir. Örgütler için rekabet avantajı sağlayan anahtarlardan bir tanesi de örgüt içi süreçlerde, prosedürlerde ve uygulamalarda sürekli yenilikçi bir atmosferi teşvik etmesidir (Merrifield, 2000). Örgütler üyelerinin fikirlerini çekinmeden açıklayabildikleri bir iletişim ağı oluşturabilir ve örgüt üyeleri, özgürce düşünebildikleri ve bunları ifade edebildikleri yenilikçi bir iklim oluşturulmasıyla gelişime katkı sunabilir (Edmondson, 1999; Jaw ve Liu, 2003; Norrgren ve Schaller, 1999). Örgüt üyeleri yenilikçi bir iklim atmosferinde yeni bir projede ikilemlerde kaldıklarında ekip üyeleri ile tartışma fırsatı bulur ve bu etkileşim doğru fikirlerin üretilmesini sağlayabilir (Hoegl ve Diğerleri, 2003). Örgütte yenilikçi iklimin düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, örgüt üyelerinin yaratıcı düşüncelerini ortaya koymalarının ve bunları paylaşma eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Edmondson, 1999; Norrgren ve Schaller, 1999). Buna göre, yenilikçi bir iklim, üyeler arasındaki sosyal etkileşimi arttıracaktır.

Örgüt iklimi alt boyutlarından olan anlayış gösterme ile Halpin (1966), çalışanlara, insanca davranma eğiliminde olan yönetici davranışını nitelemektedir. İnsan ve insan ilişkileri için daha fazla bir şeyler yapmaya çalışan yönetici davranışını tanımlar. Anlayış gösterme boyutunun, psikoşiddet alt boyutlarından kendini gösterme ve iletişimi etkileme ( $r=-.267$ ), sosyal ilişkileri etkileme ( $r=-.296$ ), itibara saldırı ( $r=-.238$ ) ve kişinin yaşam kalitesi ve iş doyumunu etkileme ( $r=-.135$ ) boyutlarıyla olumsuz ilişkisi vardır. Psikoşiddet sürecinin tamamında mağdura yöneltilen yıkıcı davranışların tamamı, anlayıştan uzak ve etik olmayan içeriğe sahiptir. Yöneticilerin bilgisi dahilinde olsun veya olmasın bu durum, çalışanı örgütten uzaklaştırırken örgüt iklimini de olumsuz algılamasına neden olacaktır. Zapf'ın (1999) araştırmasına göre, örgüt iklimi ve yüksek stres, psikoşiddete neden olan önemli faktörlerdir. Örgütsel iklimin iyi olmadığı durumlarda, çalışanların, iletişim ve birbirlerine destek olma düzeyleri düşüktür (Onbaş, 2007). Okullardaki iklim farklılıklarının psikoşiddet davranışlarını da farklılaştıracağı, öğretmenlerin ve yöneticilerin psikoşiddete karşı farklı davranışlarda bulunacakları söylenebilir. Bu durumun da, okullara göre farklılık yarattığı düşünülebilir.

Psikoşiddetin örgüt ikliminden kaynaklı nedenleri incelenirken, ortaya çıkan sonuç; gergin, rekabetçi ve çatışmaların hakim olduğu bir atmosferin, psikoşiddete neden olduğudur. Yapılan araştırmalarda çalışma ortamının düşmanca olarak tanımlanması, psikoşiddetin nedenlerinden biri olarak belirlense de, aynı zamanda psikoşiddet vakaları da çalışma ortamını olumsuz etkileyerek negatif bir örgüt iklimi yaratmaktadır. Dolayısıyla hangisinin neden, hangisinin sonuç olduğunu belirlemek oldukça güçtür (Mona O'Moore, 2003). Yapılan bir araştırmada okul iklimini meydana getiren grup ve lider davranışları şu şekilde sıralanmaktadır: Grubun olumlu davranışları moral ve samimiyet, olumsuz davranışları ise çözülme ve engellemedir. Liderin olumlu davranışları kendini işe verme, anlayış gösterme, olumsuz davranışları ise yüksekte bakma ve yakından kontroldür (Bursalıoğlu, 2000, 35).

İşyerindeki sosyal ilişkiler ve etkileşimler, tüm çalışanlar açısından önem arz etmektedir. Çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler, güven ve destek duyguları kişinin iş

doyumuyla yakından ilişkilidir. Psikoşiddet ise, bir örgütte meydana gelebilecek en olumsuz etkileşim biçimlerinden biridir. Finlandiya’da bu konuda yapılan bir araştırmada, psikoşiddet vakalarının görüldüğü kurumlarda, genelde, gergin ve rekabetçi bir çalışma ortamı olmasına karşın, psikoşiddet vakalarının bulunmadığı örgütlerde ise daha uyumlu ve rahat bir çalışma ortamı olduğu gözlemlenmiştir. Örgüt içi problemlerin ve fikir ayrılıklarının çözümünde uygulanan yöntemler de, psikoşiddetin gözlemlendiği örgütlerle gözlemlenmeyen örgütler arasında farklılık göstermektedir. Psikoşiddet vakalarına rastlanan örgütlerde, mevcut fikir ayrılıkları bir tarafın otorite kullanımıyla çözümlenmektedir. Psikoşiddetin bulunmadığı örgütlerde ise, tam tersine bu tür problemler, sorun üzerinde konuşularak ve tartışılarak çözüme kavuşturulmaktadır (Akt. Güngör, 2008).

İşyerinde psikoşiddeti etkileyen risk faktörleri arasında olumsuz psikolojik bir çalışma ortamının ve örgüt ikliminin olabileceği belirtilmektedir. İşyerindeki görüş ayrılıklarının etkili bir şekilde çözülememesi, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda görüş ifade edememeleri ve kararlara katılamamaları, çalışanlar arasında bilgi akışının doğru şekilde işlememesi ve işlerin yapılması anında çalışanların görüşlerini ifade edememeleri ve yönetim tarafından psikoşiddetin kabul edilen bir yönetim stratejisi olarak veya görmezlikten gelinen bir uygulama olarak görülmesi, olumsuz çalışma ortamının önemli özellikleri olarak kabul edilir. Tartışmalar, dinleme ve hoşgörü bir örgütteki iletişimin önemli unsurlarını oluşturmaktadır (Einarsen ve Diğerleri, 1994; Quine, 2001; Vartia, 2001; Hoel ve Cooper ,2000; Agervold ve Mikkelsen, 2004; Hauge, Skogstad ve Einarsen, 2007).

Vartia (1996) yapmış olduğu çalışmada, çalışma ortamının özelliklerinin, psikoşiddete uğramayanlar ve izleyicilerle kıyaslandığında kurbanlar tarafından daha negatif algılandığını bulmuştur. Ancak kurbanlar psikoşiddetin gerçek nedenleri arasında yetersiz ve monoton bir iş yapısını göstermemişlerdir. Vartia bu sonucun, birkaç açıklaması olabileceğini belirtmiştir. Birinci olarak bu sonucun anlamı, çalışma özellikleri psikoşiddetle bağlantılı değildir. İkinci olarak ise monoton görevler verilmesi, çok görev verilmesi ve özerkliğin önlenmesi, birer psikoşiddet formu olarak görülmüş

olabileceği şeklindedir. Üçüncü bir açıklama ise uzun bir süre negatif davranışlarla karşılaşan kurbanların, çalışma ortamlarının tüm yönlerini olumsuz olarak rapor etmiş olabilecekleri şeklindedir. Aynı çalışmada, ayrıca, psikoşiddet uygulanan ve uygulanmayan örgütlerin, genel atmosfer algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu duruma ilişkin bir açıklama, gergin ve rekabetçi ya da kavgacı ve asık suratlı bir atmosferin psikoşiddet yarattığı yönündedir. Diğer bir açıklama ise, gergin ve kavgacı bir atmosfer psikoşiddetin bir sonucudur.

Hemen her ülke ve pek çok örgütte psikoşiddet vakalarına rastlanmakla birlikte, söz konusu olgunun, yaygınlık düzeyi farklılaşabilmektedir. Bu durum, toplumların kültürel yapılarından, ülkelere özel çalışma koşullarından veya bu ülkelerdeki hukuki yapıdan kaynaklanabilmektedir. Örneğin İskandinav ülkelerinde yaygınlık düzeyi daha düşük iken; İngiltere, İrlanda ve İtalya gibi ülkelerde psikoşiddet olgusuna daha sık rastlanmaktadır. Bunun nedeni temel olarak, İskandinav ülkelerinde hakim kadınsı değerlerin, bireyin kişilik haklarına öncelik veren ve şiddete yönelik davranışlara ve güce dayalı tacize izin vermeyen bir kültürün gelişmesine neden olmasıdır. İngiltere ve İrlanda gibi ülkelerde ise, Türkiye’de de olduğu gibi güç mesafesi oldukça yüksektir. Ayrıca hakim erkeksi kültür ile birlikte değerlendirildiğinde; güç, statü ve ünvanlar arasındaki büyük farklar, belirli bir kaynaktan güç sağlamış olanların, bu güce dayalı olarak diğerlerine şiddet uygulamalarını veya tacizde bulunmalarını meşru kılmaktadır. Nitekim aile yapılarından başlayarak gözlemlenen otorite olgusu, kurumlarda yönetenin hakimiyetini mutlak kılmaktadır. Yöneten, sahip olduğu bu gücü, diğerleriyle paylaşmaktansa, onlar üzerinde baskı kurmak amacıyla kullanmaktadır (Güngör, 2008).

Psikoşiddet, çalışma hayatında hemen hemen her çalışanın karşı karşıya kalabileceği bir durum olmasına karşın, belli gruplar diğerlerine nazaran daha fazla risk altındadır. Örneğin hizmet sektöründe çalışanlar, sanayide çalışanlara nazaran daha fazla psikoşiddete uğrama riskiyle karşı karşıyadır. Çalışmalarda makro ve mikro düzeyde ele alınmış olan bu gruplardan, sektörel ve mesleki gruplarına göre farklılıkların ele alındığı makro düzeydeki gruplara bakıldığında; kamu ve özel sektördeki durumun ülkelere göre farklılaştığı görülmektedir. Bazı ülkelerde kamu çalışanları daha fazla risk altındayken,

bazı ülkelerde ise özel sektör çalışanları daha fazla risk altında olabilmektedir. Bu durum, her iki sektördeki çalışma şartlarının, kamu kesimindeki yönetim anlayışının ve her iki kesimde çalışanlara yönelik hukuki düzenlemelerin ülkeden ülkeye değişim göstermesinden kaynaklanmaktadır. Psikoşiddete uğrama açısından en riskli meslek grupları ise, polisler ve cezaevi çalışanlarıdır. Bu meslek gruplarını hemşireler, doktorlar ve bankacılar izlemektedir. Eğitimciler ise orta derecede bir risk grubu oluşturmaktadır (Güngör, 2008). Yapılan çalışmada, Gündüz ve Yılmaz'ın (2008) ortaöğretim kurumlarında öğretmen ve yöneticilerin psikoşiddete ilişkin görüşlerini incelediği araştırmada elde ettikleri sonuçlara paralel şekilde, öğretmenlerin psikoşiddete uğrama sıklığının düşük olduğu bulunmuştur. Gündüz ve Yılmaz (2008) yapmış oldukları çalışmada, okullarda görülen psikoşiddetin sıklıkla yöneticiler tarafından uygulandığını ve “Genellikle yapılan işin hissettirilmeden kontrol edilmesi”, “Verilen karar ve önerilerin eleştirilerek reddedilmesi”, Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca o kişilerin sorumlu tutulması”, “Yaptığı iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunması” ve “Başkalarının yanında kişiyi aşağılayıcı ve onur kırıcı şekilde konuşulması” şeklindeki davranışlarla yapıldığını bulmuşlardır (Gündüz, Yılmaz, 2008).

Ülkemizdeki durum henüz yeterince irdelenmemiş, gerçek tablo tam anlamıyla ortaya konulamamıştır. Yinede eldeki sınırlı bilgiye dayanarak, Avrupa ülkelerine kıyasla işyerinde psikolojik tacizin kaygı verici boyutlarda olduğunu söyleyebiliriz. Psikoşiddet, saldırgan ve mağdur arasında yaşanan basit bir sorundan ibaret değildir. Diğer çalışanları ve işletme verimini etkilediği gibi, mağdurların ailelerini ve toplumu da etkilemektedir. Problemin gerçek boyutlarını ve ülkeye maliyetini anlayabilmek için daha fazla sistematik araştırmalara ihtiyaç vardır.



### 5.1. Öneriler

- Okul yöneticilerinin psikoşiddeti etik dışı ve yasal olmayan bir davranış olarak kabul etmesi ve caydırıcı cezalarla bu tür davranışların önlenmeye çalışılması,
- Okul çalışanlarının psikoşiddetin nedenleri, süreci, sonuçları ve nasıl önlenebileceği hakkında bilgilendirilmesi,
- Okul içerisinde çalışanların psikoşiddetle karşılaşmaları durumunda başvurabilecekleri ve etkin çalışan bir mekanizmanın oluşturulması,
- Okul çalışanları arasında güven, işbirliği, yardımlaşma, paylaşma ve dayanışma duygularını artırıcı bir örgütsel atmosferin yaratılmaya çalışılması,
- Okulda çalışanlar arasında açık iletişim kanallarının oluşturulması ve bu iletişim kanallarının sadece hiyerarşiye bağlı kalmaması,
- Okul çalışanlarına gerektiğinde psikolojik danışmanlık hizmetinin verilebilmesi için rehberlik çalışanlarının gerekli eğitimleri almalarının sağlanması,
- Okulda çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışma ve sorunlar görmezden gelinmemeli ve meydana gelen sorunların, en kısa sürede ve adil bir şekilde çözümlenmesi ve çalışanlara çatışma yönetimi konusunda eğitim verilmesi,
- Okul çalışanlarına sorumlulukla birlikte yetki dağıtımının adil olması,
- Okul çalışanlarının kendileriyle ilgili kararlara katılımının sağlanması,
- Okul yöneticilerinin çalışanlarının mesleki gelişimlerine fırsatlar yaratılırken adil davranması,
- Okul yöneticilerinin işe yeni başlayan çalışanların eski çalışanlar tarafından kabul edilmesine yönelik sosyal etkinlikler veya birlikte çalışma zemini hazırlaması,

- Okul çalışanlarının değerlendirilmesinde ve yapılan ödüllendirmelerde adil davranılması,
- Okulun kültürel değerlerinin oluşturulması ve bu değerlerin bütün çalışanlar tarafından içselleştirilmesinin sağlanması,
- Okul çalışanlarının şiddetle karşılaştıklarında takip edecekleri prosedürleri gösteren dökümanlarının sınıf öğretmenlerinin toplu bulunduğu noktalarda bulundurulması,
- Eğitim sendikalarının şiddete yönelik araştırmalar yapmaları ve elde edilen sonuçların ilgili kurumlarla paylaşılması,
- Eğitim sendikalarının psikoşiddete uğrayan kişilere hukuksal destek sağlaması.

**KAYNAKÇA:**

- Adams, A., Crawford, N.** (1992). *Bullying at work: How to confront and overcome it*. London: Virago Press.
- Acar, A.B., Gönen, D.** (2008). İşyerinde psikolojik yıldırmaya (psikoşiddet) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37, (2), 111-120
- Acet, Ö.** (2006). *İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi ile Karara Katılma Süreci Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir
- Agervold, M., Mikkelsen, E.G.** (2004). Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment and Individual Stress Reactions. *Work & Stress*, 18, (4), 336-351.
- Agervold, M.** (2007). Bullying at Work: A Discussion of Definitions and Prevalence, Based on an Empirical Study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(2), 161-172.
- Argyris, C.** (1958). The Organization: What Makes It Healthy?. *Harvard Business Review*, November-December: 107-116.
- Ahmed, E., Braithwaite, V.** (2004). What, Me Ashamed? Shame Management and School Bullying. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 40, 1-26
- Akar, A.** (2006). *İlköğretim Okullarında Öğretmen Algularına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara
- Aksoy, H.** (2006). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Aksu, A.** (1994). *Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya

- Aksu, A., Balcı, Y.** (2009). İlköğretim Okullarında Psikolojik Yıldıma ve Psikolojik Yıldımayla Baş Etme. *e-Journal of New World Sciences Academy*. 4,(4), 1367-1380
- Aksüt, M., Kaya, Ş., Kuzu, V.** (2006). İlköğretim Okullarında Şiddet Ve Şiddetin Öğrenci Gözüyle Değerlendirilmesi. *XV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Bildiri Özetleri*, Muğla: Muğla Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, 275.
- Antila, J., Ylostalo, P.** (2003). *Working Life Barometer in the Baltic Countries 2002*, Ministry of Labour Finland Labour, Policy Studies No. 247, Helsinki  
([http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/national/countries/wlb\\_balticcountries2005\\_6.htm](http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/national/countries/wlb_balticcountries2005_6.htm)) (11.10.2011)
- Appelberg, K.** (1996). Interpersonal Conflicts at Work: Impact on Health, Behaviour, Psychiatric Morbidity and Work Ability. Finnish Institute of Occupational Health, *People and Work Research Reports*, 7, Helsinki.
- Aydın, S., Özkul, E.** (2007). İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2, 169-186
- Baron, R. A., Neuman, J. H.** (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behaviour*, 22(3), 161–173.
- Baumeister, R. F., Smart, L., Boden, J. M.** (1996). Relation of Threatened Egotism to Violence and Aggression: the Dark Side of Self Esteem. *Psychological Review*, 103, 5–33.
- Baykal, İ.** (2007). *İlköğretim Okullarının Örgüt İkliminin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir
- Bennis, W.** (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Beswick, J., Gore, J., Palferman, D.** (2006). (HSE), *Bullying at Work: a Review of the Literature*, Health and Safety Laboratory, Harpur Hill: Buxton.
- Björkqvist, K., Österman, K., Hjelt-Back, M.** (1994). Aggression Among University Employees. *Aggressive Behavior* 20: 173–184
- Björkqvist, K., Österman, K. Ve Lagerspetz, K.M.J.** (1994). Sex Differences in Covert Aggression Among Adults. *Aggressive Behaviour*, 20, 27-33.
- Brockner, J.** (1998) ‘The Effects of Work Layoffs on Survivors: Research, Theory and Practice’. In B.M. Staw and L.L. Cummings (eds), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, vol. 10.
- Brodsky, C.,** (1976). *The harassed worker*, Toronto, Ontario, Canada, Lexington Books, DC Health.
- Brown, R. L., & Holmes, H.** (1986). The Use of a Factor Analytic Procedure for Assessing the Validity of an Employee Safety Climate Model. *Accident Analysis and Prevention.*, 18(6), 445-470.
- Brown, S.P., Leigh, T.W.** (1996). A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Burke, R.J., Leiter, M.P.** (2000). ‘Contemporary Organizational Realities and Professional Efficacy: Downsizing, Reorganization, and Transition’. In P. Dewe, M.P. Leiter and T. Cox (eds), *Stress, Coping and Health in Organizations*. London: Taylor and Francis. pp. 237– 258.
- Burke, W.W., Litwin, G.H.** (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18, 523-545
- Bursalıoğlu, Z.** (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, 11.Basım, Pegem Yayıncılık, Ankara.

- Bülbül, S.E.** (1993) *Örgüt İkliminin İşlevleri ile İlişkisi ve Hayat Sigorta Şirketlerinde Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., Weick, K.E.** (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, D.J., Pritchard, R.** (1976). Motivation theory in industrial and Organizational psychology. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 63-130). Chicago: Rand McNally.
- Campbell, D.J., Bommer, W. & Yeo, E.** (1993). Perceptions of Appropriate Leadership Style: Participation Versus Consultation Across Two Cultures. *Asia Pacific Journal of Management*, 10(1), 1-19.
- Cawsey, T.** (1973). "The Interaction of Motivation and Environment in the Prediction of Performance Potential and Satisfaction in the Life Insurance Industry in Canada." Paper presented at 16th Annual Midwest Academy of Management Meeting, Chicago. Illinois
- Cemaloğlu, N., Ertürk, A.** (2007). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri dergisi*, 5, (2), 345-362
- Cemaloğlu, N.** (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 33, 77-87
- Chen, C., Lin, B.** (2004). The Effects of Environment, Knowledge Attribute, Organizational Climate, and Firm Characteristics on Knowledge Sourcing Decisions. *R&D Management*, 34(2), 137-146.
- Christiansen R., Nielsen, H.** (2010). Negative Health Outcomes Resulting From Bullying in the Workplace  
(<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/surveyreports.htm>) (08.07.2011)

- Church, A.H., Waclawski, J.** (1998). *Designing and Using Organizational Surveys: A Seven Step Process*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Coleman, B.** (2004). Pragmatism's Insult: The Growing Interdisciplinary Challenge to American Harassment Jurisprudence. *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 8,265.
- Cooper, C.L., Marshall, J.** (1976). Occupational Sources of Stress: A Review of The Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill-health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.
- Coyne, I., Seige, E., Randall, P.** (2000). Predicting Workplace Victim Status From Personality. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 9(3), 335–349.
- Coyne, I., Chong, P. S.L., Seigne, E., Randall, P.,** (2003). Self and Peer Nominations of Bullying: An Analysis of Incident Rates, Individual Differences, and Perceptions of the Working Environment. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 12(3), 209–228.
- Crawford, N.** (1999). Conundrums and Confusion in Organisations: The Etymology of The Word "Bully". *International Journal of Manpower*, 20, 86-93
- Çağlar, M.E.** (2008). *Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Çobanoğlu, Ş.** (2005). *Mobbing-İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. Timaş Yayınları, 1. Baskı, İstanbul
- Daniel, T.A.** (2009). *Stop Bullying at Work: Strategies and Tools for HR & Legal Professionals*. Alexandria. Society for Human Resource Management.
- <http://shrmstore.shrm.org>. (11.10.2011).
- Davenport, N., Schwartz, R., Elliot, G.** (2005). *Mobbing: Emotional Abuse in The American Workplace*. Ames, IA: Civil Society Publishing.

- Demir, N.** (2003). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Türkmen Kitabevi, Yayın No. 303, İstanbul.
- Demirel, Y.** (2009). Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma. *Tisk Akademi*, 1, 118-136
- Denison, D.R.** (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21, (3), 619-654
- Deutsch, M. Coleman, T.P., Marcus, C.E. (Ed).** (2006). *The Handbook of Conflict Resolution Theory and Practice*. San Francisco; Jossey-Bass
- Di Martino, V., Hoel, H., Cooper, C.L.** (2003). *Preventing Violence and Harassment in the Workplace*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2003/98/en/1/ef0398en.pdf> (07.09.2011)
- Don Hellriegel, Slocum, J.** (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, (2), 255-280
- Dominey, Wallace J.** (1983). Mobbing in Colonially Nesting Fishes, Especially the Bluegill. *Copeia*, 4, 1086–1088
- Dönmez, B.** (1992). *İnönü Üniversitesi'nin Örgütsel İklimi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Edgar H. Schein.** (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Einarsen, S., Raknes, B.I. ve Matthiesen, S.B.** (1994). Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study. *The European Work and Organisational Psychologist*, 4, 381-401.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S., Hellesoy, O.H.** (1996). Bullying at Work and Its Relationship With Health Complaints. Moderating Effects of Social Support and Personality, *Nordisk Psykologi*, 48(2), 11–137



- Einarsen, S., Skogstad, A.** (1996). Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organisations. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5, 185–201.
- Einarsen, S., Raknes, B. I.** (1997). Harassment at Work and the Victimization of Men. *Violence and Victims*, 12, 247–263.
- Einarsen, S.** (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16–27.
- Einarsen, S., Matthiesen, B.,** (2002). *Workplace Bullying: Learning From a decade of research*. Proceedings from the Adelaide International Conference on Workplace Bullying, 20-22 February 2002.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C.L.** (2003). The concept of bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Eren, E.** (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayın, 7. Baskı, İstanbul.
- Ergun-Özler, D., Giderler-Atalay, C., Dil-Şahin, M.** (2008). Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 37-60
- EU-OSHA (2002).** *Prevention of Psychosocial Risks and Stress at Work in Practice*. Luxembourg.
- <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/104> (06.08.2011)
- EU-OSHA (2010).** *Workplace Violence and Harassment: A European Picture Workplace*. Luxembourg
- (<http://osha.europa.eu/en/publications/reports/violence-harassment-TERO09010ENC>) (06.08.2011).

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions,**  
(2006) *Fourth European Working Conditions Survey*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg  
(<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0698.htm>) (11.10.2011)
- Field, T.** (1996). *Bully in sight: How to predict, resist, challenge and combat workplace bullying*. Oxfordshire, UK: Success Unlimited.
- Friedlander, F., Margulies, N.** (1969). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183
- Friedlander, F., Greenberg, S.** (1971). Effect of Job Attitudes. Training and Organizational Climates on Performance of the Hard-Core Unemployed. *Journal of Applied Psychology*, 55, 287-295
- Galtung, J.** (1969). Violence, Peace and Peace Research. *Journal of Peace Research*, 6 (3), 167-191.
- Glaso, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B., Einarsen, S.** (2007), Do Targets of Workplace Bullying Portray A General Victim Personality Profile?. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 313-319.
- Guiniven, J.E.** (2001). The Lessons of Survivor Literature in Communicating Decisions to Downsize. *Journal of Business and Technical Communication*. 15 (1 January), 53– 71.
- Gün, H.** (2010). *Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz*. Lazer Ofset, 2. Baskı, Ankara
- Güngör, M.** (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*. Derin Yayınları, Yayın No:125, İstanbul
- Gündüz, H.B., Yılmaz, Ö.** (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce İli Örneği). *Milli Eğitim Dergisi*, 179, 269-282

- Hall, D., Lawler, E.** (1969). Unused Potential in Research Development Organizations. *Research Management*, 12, 339-354
- Halpin, A. W., Croft, D. B.** (1963). *The Organizational Climate Of Schools*. Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Hansen, A. M., Hogh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H., Orbaek, P.** (2006). Bullying at Work, Health Outcomes, and Physiological Stress Response. *Journal of Psychosomatic Research*, 60, 63–72.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., Einarsen, S.** (2007). Relationships Between Stressful Work Environments and Bullying: Results of a Large Representative Study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Health and Safety Authority**, (2001). Report of the Task Force on the Prevention of Workplace Bullying, *Dignity at Work — the Challenge of Workplace Bullying*, Dublin.
- Hesketh, B., Neal, A.** (1999). *Technology and Performance*. In Ilgen, D, Pukalos, E., (Eds.) *The Changing Nature of Work Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*. Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Hoel, H., Cooper, C. L.** (2000). *Destructive Conflict and Bullying at Work*, Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST).
- Hoel, H., Salin, D.** (2003). Organisational Antecedents of Workplace Bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 203-218). London: Taylor & Francis.
- Hoel, H., Sparks, K., Cooper, C.L.** (2001). *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free environment*, Report Commissioned by the International Labour Organisation, (ILO) Geneva, University of Manchester Institute of Science and Technology.

- Hofmann, D. A., Stetzer, A.** (1996). A Cross-Level Investigation of Factors Influencing Unsafe Behaviors and Accidents. *Personnel Psychology*, 49,(2), 307-339
- Hornstein, H.A.** (1996). *Brutal Bosses and Their Prey: How to Identify and Overcome Abuse In the Workplace*. New York: Riverhead Books.
- House, J.S.**, (1981), *Work Stress and Social Support*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Houtman, I., Van Den Bossche, S.** (2006). Trends in Quality of Work in the Netherlands (22.08.2011)  
([http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/NL0601SR01/NL0601SR01\\_3.htm](http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/NL0601SR01/NL0601SR01_3.htm))
- Hoy, W.K., Miskel, C.G.** (1987). *Educational Administration. Theory, Research, and Practice*. New York: Random House
- Hoy, W.K.** (1990). Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1(2), 149-168.
- Hoy, W.K., Tarter, C.J., Kottkamp, R.B.** (1991). *Open schools / healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Hoy, W.K., Smith, P.A., Sweetland, S.R.** (2002). The Development of the Organizational Climate Index for High Schools: Its Measure and Relationship to Faculty Trust. *The High School Journal*, 86(2), 38-49.
- Hudson, S. M., Ward, T.** (2000). Interpersonal Competency in Sex Offenders. *Behaviour Modification*, 24 (4), 494–527.
- Hubert, A. B., Van Veldhoven, M.** (2001). Risk Factors for Undesirable Behaviour and Mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 415-424.
- ILO**, (2003). *Code of practice on workplace violence in services sectors and measures to combat this phenomenon*, Geneva.  
<http://www.ilo.org/sector/lang--en/index.htm> (08.08.2011)

- James, L.R., Jones, A.P.** (1974). Organizational Climate. A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, *81*, 1096-1112
- Johnston, H.R.** (1976). A New Conceptualization of Source of Organizational Climate. *Administrative Science Quarterly*, *21*, 95-103
- Kaczka, E., R. Kirk.** (1968). Managerial Climate, Work Groups, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, *12*, 252-271
- Karasar, N.** (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Karataş, S.** (2008). *Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi (İstanbul Fatih ve Eminönü İlçeleri Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Karcioğlu, F.** (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. *15*, (1-2), 265-283
- Karip, E.** (1999). *Çatışma Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, 1999, Ankara
- Karsh, M.D.** (1998). *Yönetmeliklik*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 6.
- Keashly, L.** (2001). Interpersonal and Systemic Aspects of Emotional Abuse at Work: The Target's Perspective. *Violence & Victims*, *16*(3), 233-268.
- Keashly, L., Neuman, J.H.** (2004). Bullying in the workplace: Its Impact and Management. *Employee Rights and Employment Policy Journal*, *8*, 335-373.
- Kelly, D.J.** (2005). Reviewing Workplace Bullying: Strengthening Approaches to a Complex Phenomenon. *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, *21*(6), 551-64
- Keleş, Ö.** (2008). *Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışanların Güçlendirme Algılarıyla İlişkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli

- Kessler, S. R., Spector, P. E., Chang, C.H., Parr, A. D. (2008).** Organizational Violence and Aggression: Development of the Three-Factor Violence Climate Survey. *Work and Stress*, 22, 108–124
- Kılıç, S.T. (2006).** *Mobbing (İşyerinde Psikolojik Şidde) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Kivimaki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. (2000).** Workplace Bullying and Sickness Absence in Hospital Staff. *Occupational and Environmental Medicine*, 57, 656–660.
- Kline, T.J.B., Boyd, J.E. (1991).** Organizational Structure, Context, and Climate: Their Relationships to Job Satisfaction at Three Managerial Levels. *The Journal of General Psychology*, 118(4), 305-316.
- Korkut, H. (1993).** *Hacettepe Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi Rektörlük Örgütlerinin Örgütsel Havası.* Ankara: Üniversitelerarası Kurul Yayını.
- Kraut, A. I. (1996).** Introduction: An Overview of Organizational Surveys. In A. I. Kraut (Ed.), *Organizational Surveys: Tools for Assessment and Change* (1- 14). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lakey B., Tardiff, K.A., Drew, J.B. (1994).** Negative Social Interactions: Social Support, Cognition, and Psychological Distress. *Journal Social Clinical Psychology*. 13(1), 42 – 62.
- Lee, R.T., Ashforth, B.E. (1996).** A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *J Appl Psychol*. 8144(2),123–33.
- Lehto, A. (2009).** Increase in Workplace Bullying Over Past Ten Years  
<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2009/10/FI0910019I.htm> (18.07.2011)
- Leymann, H. & Tallgren, U. (1989).** *A study about the prevalence of workplace bullying in SSAB with a new inventory.* *Arbete, människa, miljö*, 1, 3–12.

- Leymann, H.** (1990). Moral Harassment and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H.** (1992). *Mobbing at Swedish Work Places- A Study of 2428 Individuals: Frequencies*. Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Leymann, H.** (1993), *Bullying–Psycho-terror at Work and How One Might Protect Oneself*, Rowolt, Reinbeck .
- Leymann, H.,** (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5(2), 165-184
- Leymann, H., Gustafsson, A.** (1996). Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5, 251–275.
- Lewis, D.** (1999). Workplace Bullying-interim Findings of a Study in Further and Higher Education in Wales. *International Journal of Manpower*, 20, 106-118
- Lewis, D.** (2003). Voices in the Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 65-81
- Litwin, G., R. Stringer.** (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge. Mass.: Harvard Univ. Press
- Lutgen-Sandvik, P.** (2003). The Communicative Cycle of Employee Emotional Abuse: Generation and Regeneration of Workplace Mistreatment. *Management Communication Quarterly*, 16, 471–501
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S.J., Alberts, J.K.** (2007). Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact. *Journal of Management Studies* 44, (6), 22-2380
- Marais-Steinman, S. ve Herman, M.** (1997). *Corporate Hyenas at Work*. Kagiso Publishers.

- Maslach, C., Jackson, S. E.,** (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113
- Matthiesen, S.B., Raknes, B.I. & Røkkum, O.** (1989). Mobbing pa arbeidsplassen. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 26, 761-774.
- Matthiesen, S. B., Einarsen, S.** (2001). MMPI-2 Configurations Among Victims of Bullying at Work. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 10(4), 467–484.
- Matthiesen, S. B., Einarsen, S.** (2007). Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences. *Violence and Victims*, 22(6), 735–753.
- McGregor, D.** (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York McGraw-Hill
- McIntosh, N. J.** (1995). *Exhilarating work: an antidote for dangerous work?* In S. L. Sauter, & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 303–316). Washington, DC: American Psychological Association.
- McMillan, J.H., Schumacher, S.** (2001). *Research in Education. A Conceptual Introduction* (5th ed.). New York: Longman
- Meiksins, P., Watson, J.M.** (1989). Professional Autonomy and Organizational Constraint: The Case of Engineers. *Sociological Quarterly*. 30, 561-85
- Mercan, N.** (2007). *Örgütlerde Mobbingin Örgüt İklimiyle İlişisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya
- Mikkelsen, E. G., Einarsen, S.** (2001). Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 10(4), 393–413.
- Mikkelsen, E.G., Einarsen S.** (2002). Basic Assumptions and Symptoms of Posttraumatic Stress Among Victims of Bullying at Work. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 11(1), 87–111.



- Minibaş-Poussard, J., İdiğ-Çamuroğlu.** (2009). *Psikolojik Taciz-İşyerinde Kabus*. Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara
- Moayed, F.A., Daraisehy, N., Shelly, R., Salem, S.** (2006). Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7, (3), 311-327
- Moorman, R.H.** (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Munoz, A.,** (2009). *The Effects of Workplace Bullying: The Role of Cognitive Process*, Tesis doctoral, Universidad Automa de Madrid, Facultad de psicología.
- Namie, G., Namie, R.** (2000). Workplace Bullying: The Silent Epidemic. *Employee Rights Quarterly*, 1 (2), 1-12
- Neal, A., Griffin, M.A.** (1997). *Perceptions of Safety at Work: Developing a Model to Link Organiza-Tional Safety Climate and Individual Behavior*. Paper presented to the 12th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.
- Neuman, J.H., & Baron, R.A.** (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets. *Journal of Management*, 24, 391–419.
- Nicolson, P.** (1996). *Gender, Power, and Organisation: A Psychological Perspective*. London. Routledge
- Niedl, K.** (1996). Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5, 239-249.
- Niedhammer, I., David, S., Degioanni, S.** (2006). Associations Between Workplace Bullying and Depressive Symptoms in The French Working Population. *Journal of Psychosomatic Research*, 61, 251–259.

- Nielsen, M.B., Matthiesen, S.B., Hetland, J., Einarsen, S.** (2008). 'Workplace Bullying, Mental Health and Job-Satisfaction: Findings From a Longitudinal Study', in Soares, A., Jeanneau, N., Plante, G., and Hannah, G. (eds), *Abstracts of the 6th International Conference on Workplace Bullying*, June 4—6, 2008, Montreal, 58–59.
- O'Leary-Kelly, A. M., Duffy, M. K., Griffin, R. W.** (2000). Construct Confusion in the Study of Antisocial Behavior at Work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 275–303.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. & Smith, M.** (1998). Victims of Bullying at Work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety*, 14, 569-574.
- Olweus, D.** (1990). Bullying among school children. In K. Hurrelman & F. Losel (Eds.) *Health hazards in adolescence: Vol. 8. Prevention and intervention in childhood and adolescence*: Oxford, England: Walter De Gruyter
- Öner, S.** (2007). *Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Önen, L.** (2008). *Örgüt İklimi Üzerinde Kültürün Etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karpın, E., Erkan, S.** (2010). İlköğretim Okulu öğrencilerinin Okul İklimine İlişkin Algılarını Yordayan Değişkenlerin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim fakültesi dergisi*, 38, 213-224
- Pace, C. R., Stern, G.** (1958). An Approach to the Measurement of Psychological Characteristics of College Environments. *Journal of Educational Psychology*, 49, 269-277.
- Pajarskiene, B., Mackeviciute, J.** (2006). 'Bullying at work in the publicadministration institution', Institute of Hygiene, Vilnius University, 2004, *Visuomenes sveikata*, No 2(33).

- Paoli, P., Merllie, D.** (2001). *Third European Working Conditions Survey 2000*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg  
(<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0121.htm>) (11.10.2011)
- Parent-Thirion, A., Fernandez Macias, E., Hurley, J., Vermeylen, G.** (2007). *Fourth, European Working Conditions Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg
- Parkins, I.S., Fishbein, H.D., Ritchey, N.** (2006). The Influence of Personality on Workplace Bullying and Discrimination. *Journal of Applied Social Psychology* 36, 2554–77.
- Parlak, B.** (1990). *Türk Kamu Yönetiminde Örgüt İklimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Patterson, M. Warr, P. West, M.** (2004). Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216
- Payne, R. L., Pheysey, D.C.** (1971). G. G. Stern's Organizational Climate Index: A Reconceptualization and Application to Business Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 77-98.
- Peker, Ö.** (1993). Okullarda Örgütsel Havanın Çözümlemesinde Bir Yöntem. *Amme İdaresi Dergisi*, 26, (4), 21-43
- Pritchard, R., B. Karasick.** (1973). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*. 9, 110-119  
(<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/ewcs2005/index.htm>) (10.06.2011)
- Pugliesi, K.** (1995). Work and Well-being: Gender Differences in the Psychological Consequences of Employment. *Journal of Health and Social Behavior*. 36, 57-71

- Rayner, C. & Cooper, C.** (1997). Workplace bullying: Myth or Reality-can We Afford to Ignore it?. *Leadership & Organizational Development Journal*, 18 (4), 211-214.
- Rayner, C., Hoel, H.** (1997). A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 181-191.
- Rayner, C., Hoel, H., Cooper, C.L.** (2002). *Workplace Bullying: What We Know, Who is to Blame, and What can We Do?* London: Taylor & Francis.
- Ricci, A.J., Kim, S.P., Quin, R.T.** (1998). The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard BusinessReview*, 76, (1), 82-99
- Robbins, S.** (1943). *Managing Organizational Conflict*, USA:Stephen Robbins Publications.
- Quine, L.** (2001). Workplace Bullying in Nurses. *Journal of Health Psychology*. 6, 73-84
- Quine, L.** (2002). Workplace Bullying in Junior Doctors: Questionnaire Survey. *British Medical Journal*, 324, 878–879.
- Salin, D.** (2001). Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies For Measuring Bullying. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 10 (4), 425–441.
- Samancı, S.** (2006). *Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon
- Schneider, B.** (1972). Organizational Climate: Individual Preferences and Organizational Realities. *Journal of Applied Psychology*, 56, 211-218.
- Schneider, B., Hall, D.** (1972). Toward Specifying the Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Diocesan Priests. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-456
- Schneider, B.** (1973). The Perception of Organizational Climate: The Customer's View. *Journal of Applied Psychology*. 57, 248-256

- Schneider, B.** (1975). Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479
- Schneider, B., Snyder, R.A.** (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.
- Schneider, B., Bowen, D.E.** (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Schneider, B., Paul, M.C., White, S.S.** (1998). Too Much of a Good Thing: A Multiple Constituency Perspective on Service Organization Effectiveness. *Journal of Service Research*, 1, 93-102.
- Schulte, M., Ostroff, C., Kinicki, A.J.** (2006). Organizational Climate Systems and Psychological Climate Perceptions: A Cross-Level Study of Climate-Satisfaction Relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 645-671
- Seigne, E.,** (1998). 'Bullying at work in Ireland'. In Rayner, C., Sheehan, M., and Barker, M. (eds), *Proceedings of Bullying at Work*, Research Update Conference, Staffordshire University, Stafford.
- Sheehan, M. J., Jordan, P. J.** (2003). Bullying, Emotions and the Learning Organisation', in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper, (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. Taylor & Francis, London, 359-369.
- Şekerci, M.,** (2006). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki*. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale
- Şentürk, C.** (2010). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İkliminin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde

- Şimşek, Ş., Akgemci,T., Çelik, A.** (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, M.** (2002). *Örgütler ve kültürler* (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Thompson, J.,D.** (1960). Organizational Management of Conflict. *Administrative Science Quarterly*,4, 390-400
- Thylefors, I.** (1987), *Scapegoats*, Natur og Kultur, Stockholm
- Tınaz P.** (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. Beta Basım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul
- Tınaz, P.** (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4, 13-28
- Tınaz, P.** (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Beta Basım A.Ş. 3. Baskı, İstanbul
- Tiryaki Şen, H.** (2007). *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Yönetici Hemşire Ve Hemşirelerin Kurumsal İklimi Algılayışları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. istanbul
- UNISON (1997)**, *Bullying At Work*, Bullying Survey Report, Unison, London
- Ünsal, A.** (1996). Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi, *Cogito*. sayı 6-7. Kış- Bahar, s.29-36.
- Van Gyes, G.** (2006). A new Approach to Bullying in the Workplace  
(<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2006/11/BE06110191.htm>) (20.10.2011)
- Vartia, M.** (1996). The Sources of Bullying – Psychological Work Environment and Organisational Climate. *The European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5, 203-214.
- Vartia, M.** (2001). Consequences of Workplace Bullying With the Respect to The Well-Being of Its Targets and The Observers of Bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, 27 (1), 63–69.

- Vartia, M., Hyyti, J.** (2002). Gender Differences in Workplace Bullying Among Prison Officers. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 11(1), 113–126.
- Vartia, M.** (2003). *Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health*, Basılmamış Doktora Tezi, Helsinki
- Vasu, M.L., Stewart, D.W., Garson, G.D.** (1990). *Organizational Behavior And Public Management (Public Administration And Public Policy)*.(2nd ed.) New York. Marcel Dekker Inc.
- Victor, B., Cullen, J.B.** (1988). The Organizational Bases Of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Volavka, J.**, (2002). *Neurobiology of Violence*, American Psychiatric Pub., Washington, 388
- Voss, M., Floderus, B., Diderichsen, F.** (2001). Physical, Psychosocial, and Organisational Factors Relative to Sickness Absence: A Study Based on Sweden Post. *Occupational and Environmental Medicine*, 58, 3, 178–184.
- Wiersma, W.** (1995). *Research Methods in Education: An introduction* (Altıncı Baskı). Boston: Allyn and Bacon.
- Workplace Bullying Institute** (2008) Labor Day Survey.  
(<http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/N-N-2008A.pdf>) (18.08.2011)
- World Health Organisation**, (2003). Raising Awareness of Psychological Harassment at Work. *Protecting Workers' Health Series*, No 4 (16.07.2011)  
([http://www.who.int/entity/occupational\\_health/publications/en/pwh4e.pdf](http://www.who.int/entity/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf)).
- Yamada, D.C.** (2004). Crafting a Legislative Response to Workplace Bullying. *Employee Rights and Employment Policy Journal*. 8, 481.
- Yaman, E.** (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikolojik Şiddet- Mobbing*. Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara

- Yavuz, H.** (2007). *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Yıldırım, M.** (2009). *İlköğretim Okullarında Öğretmen Algularına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı (İstanbul İli Bahçelievler İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Yüceler, A.** (2005). *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya
- Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M.** (1996). On The Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5,(2), 215–37.
- Zapf, D.** (1999). Organisational, Work Group-Related and Personal Causes of Mobbing /Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70–85.
- Zapf, D., 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
- Zapf D, Einarsen S, Hoel H, Vartia M.** (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. In: Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, editors. Bullying and emotional abuse in the workplace International perspectives in research and practice. London. Taylor and Francis, 103– 126.
- Zohar, D.** (1980). Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102.
- Zohar, D.** (2000). A Group-level Model of Safety Climate: Testing the Effect of Group Climate on Micro-accidents in Manufacturing Jobs, *Journal of Applied Psychology*, 85, 587-596



**EKLER**

**EK 1: İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Belgesi**

T.C.  
KASTAMONU VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

03 Kasım 2011

Sayı :B.08.4.MEM.0.37.05.00.044-21580

Konu : Anket

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİNE  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

İlgi: 04.10.2011 tarih ve 326 sayılı yazınız.

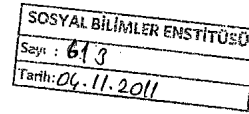
Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı öğrencilerinden Ömer ERDOĞAN'ın "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Algılarına Göre Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu anketi ilimiz merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere uygulamasının uygun görüldüğüne dair 02 Kasım 2011 tarih ve 21507 sayılı Valilik Oluru ekte gönderilmiştir.

Araştırmanın tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içinde Müdürlüğümüze araştırmanın iki örneğinin CD'ye kayıtlı olarak vermesine ilişkin ekte gönderilen taahhütname ile okul ve kurumlarda yapılmasına izin verilen araştırma uygulanmasında olabilecek fiziki zararları karşılama taahhüdünün araştırmacı tarafından imzalanarak gönderilmesinin sağlanmasını arz ederim.

Mehmet KÖSE  
Milli Eğitim Müdürü V.

EK:

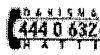
- 1-1 ad. Valilik Onayı (1 sayfa)
- 2-1 ad. Anket Formu (6 sayfa)
- 3-2 ad. Taahhütname (2 sayfa)



*Amir*



İl Milli Eğitim Müdürlüğü  
37100/KASTAMONU  
Tel: 0366 2141517-2141001-2146494  
Faks: 0366 2146494  
kastamonu.mem@meb.gov.tr  
http://kastamonu.meb.gov.tr



## **EK 2: Demografik Bilgi Anketi**

### ***Değerli Öğretmenim;***

Aşağıdaki anketin uygulanma amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle ilgili olarak yaptığım "İlköğretim okulu öğretmenlerinin uğradıkları mobbing (işyerinde şiddet) ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi" konulu yüksek lisans tezi için bilimsel bilgi toplamaktır. Anket; Kişisel Bilgi Formu, Mobbing Davranışlarını Betimleme Ölçeği ve Okul İklimi Ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerin başındaki gerekli açıklamalara göre anketler doldurulacaktır.

***Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağından, anketin herhangi bir yerine isim yazmanıza gerek yoktur. İstenilen bilgileri içtenlikle vermeniz araştırmanın doğru sonuçlar vermesi bakımından çok büyük önem taşımaktadır.***

**Yardımlarınız ve içtenliğiniz için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.**

Yrd. Doc. Dr. Muammer ERGÜN  
Tez Danışmanı

Ömer ERDOĞAN  
Kastamonu Üniversitesi

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### **1.Cinsiyetiniz:**

Kadın ( ) Erkek ( )

### **2. Medeni Durumunuz**

Bekar ( ) Evli ( ) Dul/Boşanmış ( )

### **3.Mesleki Kıdeminiz:**

5 yıldan az ( ) 5-10 yıl arası ( ) 10-15 yıl arası ( )

15-20 yıl arası ( ) 20 yıldan fazla ( )

### **4. Bulduğunuz Okuldaki Görev Surenez:**

1 – 5 yıl ( ) 6 – 10 yıl ( ) 11 – 15 yıl ( ) 16 ve üstü ( )

### **5. Öğrenim Durumunuz:**

Eğitim enstitüsü ( ) Yüksekokul ( ) Fakülte ( )

Yüksek lisans ( ) Doktora ( )

### **6. Branşınız:**

Sınıf öğretmeni ( ) Branş öğretmeni ( )

### EK 3: ÖRGÜT İKLİMİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda okul müdürleri ve öğretmenlerin okullarda gösterdikleri çeşitli davranışlar yer almaktadır. Sizin bulunduğunuz okuldaki öğretmenlerin ve okul müdürünün bu davranışı hangi sıklıkta gösterdiğine dair görüşünüzü belirtmeniz istenmektedir. Lütfen her bir maddeyi okuyarak aşağıdaki derecelemeğe göre sizin görüşünüzü belirten uygun boşluğu işaretleyiniz. **Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız.**

SIRA	İFADE	HEMEN HER ZAMAN	SIK SIK	BAZEN	ÇOK SEYREK
1	Bu okuldaki öğretmenlerin tavırları can sıkıcıdır				
2	Okulumuzda çoğunluğa her zaman karşı çıkan azınlık bir öğretmen grubu vardır.				
3	Öğretmenler gruba uyum sağlayamayan diğer öğretmenlere grup baskısı yaparlar.				
4	Okulumuzdaki öğretmenler, okul müdüründen özel isteklerde bulunurlar.				
5	Okulumuzdaki öğretmenler, öğretmenler toplantısında konuşan diğer arkadaşlarının sözünü keserler.				
6	Okulumuzdaki öğretmenler, toplantılarda anlamsız sorular sorarlar.				
7	Okulumuzdaki öğretmenler, toplantılarda konuyu dağıtırlar.				
8	Okulumuzdaki öğretmenler bu okulda kendi başınadırlar.				
9	Okulumuzdaki öğretmenler bu okuldan ayrılmaktan bahsederler.				
10	Okulumuzdaki öğretmenler kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler				
11	Okulumuzdaki günlük görevler eğitim-öğretim işini engeller.				
12	Okulumuzdaki öğretmenlerin kulüp faaliyetleri ile ilgili çok fazla işleri vardır.				
13	Okulumuzda öğrenci gelişimi ile ilgili kayıt/raporlar çok çalışmayı gerektirir.				
14	Okulumuzda yönetimle ilgili yazışmalar yüklü ve can sıkıcıdır.				
15	Okulumuzda yönetimle ilgili raporların hazırlanması için yeterli zaman verilir.				
16	Okulumuzda eğitim-öğretim araçlarının kullanımına ilişkin yönerge ve açıklamalar vardır.				
17	Okulumuzdaki öğretmenlerin morali yüksektir.				
18	Okulumuzdaki öğretmenler işlerini büyük bir çaba enerji ve zevkle yaparlar.				
19	Okulumuzdaki öğretmenler genellikle okulun ruhunu yansıtırılar.				
20	Okulumuzda ihtiyaç duyulduğunda destek hizmetleri hazırır.				
21	Okulumuzdaki öğretmenlerin çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılar.				

22	Okul malzemeleri, sınıf çalışmaları için kullanılmaya hazırdır.				
23	Okulumuzdaki öğretmenler iş dışında bir araya geldiklerinde oldukça neşelidirler.				
24	Okulumuzdaki öğretmen toplantılarında gereken işleri hemen bitirelim havası vardır.				
25	Okulumuzda iş esnasında kullanılmak üzere fazlaca yardımcı kitap vardır.				
26	Okulumuzda öğretmenler, okuldan sonra da bireysel sorunları olan öğrencilerle ilgilenmek için zaman ayırırlar.				
27	Okulumuzdaki öğretmenlerin en yakın arkadaşları bu okuldaki diğer öğretmenlerdir.				
28	Okulumuzdaki öğretmenler birbirlerini evlerinde ziyaret ederler.				
29	Okulumuzdaki öğretmenler bu okuldaki diğer öğretmenlerin aile özgeçmişlerini bilirler.				
30	Okulumuzdaki öğretmenler özel yaşamlarını diğer öğretmenlerle konuşurlar.				
31	Okulumuzdaki öğretmenler iş süresince birlikte olmaktan hoşlanırlar.				
32	Okulumuzdaki öğretmenler yönetimle ilgili raporların hazırlanmasında yöneticilerle birlikte çalışırlar.				
33	Okulumuzdaki öğretmenler yönetimle ilgili raporları kendi başlarına hazırlarlar.				
34	Okulumuzdaki öğretmen toplantıları katı ve kesin bir gündeme göre düzenlenir.				
35	Okulumuzda öğretmen toplantıları yöneticilerin yapılacak işler konusunda duyurular yaptığı toplantılardır.				
36	Müdür, öğretmen toplantılarını bir iş toplantısı gibi sürdürür.				
37	Okulumuzdaki öğretmenler, çalışma saatinde okulu terk ederler.				
38	Okulumuzdaki öğretmenler öğle yemeklerini kendi başlarına yalnız yerler.				
39	Okulumuzda, müdürün koyduğu kurallarla ilgili soru sorulmaz ve kurallar kesinlikle eleştirilmez.				
40	Okul müdürümüz öğretmenlerle her gün görüşür.				
41	Okuldaki sekreterlik hizmetlerinden öğretmenler her zaman yararlanabilirler.				
42	Denetimle ilgili izlemelerin sonuçları öğretmenlere bildirilir.				
43	Okul müdürümüz, ders dağıtımına kendisi karar verir.				
44	Okul müdürümüz, öğretmenlerin çalışma programlarını düzenler.				
45	Okul müdürümüz, öğretmenlerin konu alanındaki yeterliliklerini kontrol eder.				
46	Okul müdürümüz, öğretmenlerin yanlışlarını düzeltir.				
47	Okul müdürümüz, öğretmenlerin bütün güçleriyle çalışmalarını sağlar.				
48	Okulumuzdaki öğretmenlerin yapacakları ek görevler açıkça belirtilir.				
49	Okul müdürümüz, gereğinden çok konuşur.				

50	Okul müdürümüz, öğretmenlere yardımcı olmak için gerektiğinde görevinin dışına çıkar.				
51	Okul müdürümüz, çok çalışarak herkese örnek olur.				
52	Okul müdürümüz, olumlu eleştirilerde bulunur.				
53	Okul müdürümüz, okul faaliyetleriyle ilgili konuşmalarına çok iyi hazırlanır.				
54	Okul müdürümüz, öğretmenlerle ilgili eleştirilerinin nedenlerini açıklar.				
55	Okul müdürümüz, öğretmenlerinin bireysel çıkarlarını, refahlarını gözetir.				
56	Okul müdürümüz, okula öğretmenlerden önce gelir.				
57	Okul müdürümüz, karşılaştığı yeni düşünceleri öğretmenlere anlatır.				
58	Okul müdürümüzü anlamak kolaydır.				
59	Okul müdürümüz, öğretmenlerin bireysel sorunlarının çözümüne yardımcı olur.				
60	Okul müdürümüz, öğretmenlere gerektiğinde özel yardım yapar ve kolaylıklar sağlar.				
61	Okul müdürümüz, öğretmenlerin işlerini bitirmelerine yardımcı olmak için, çalışma saatleri dışında da okulda kalır.				
62	Okul müdürümüz, çalışmaya arkadaşları arasında küçük anlaşmazlıkların giderilmesine yardımcı olur.				
63	Okul müdürümüz, okutulacak derslerin seçiminde öğretmenlerin görüşlerini alır.				
64	Okul müdürümüz, öğretmenlerin daha çok ücret almalarını sağlamak için çaba gösterir.				

#### EK 4: PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBİNG) ÖLÇEĞİ

Bu bölümdeki sorular okulunuzdaki sistemli ve tekrarlanarak uygulanan psikolojik baskı (mobbing) ile ilgili yargılara ne ölçüde katıldığınızla ilgilidir. Sorularda hiçbir şekilde doğru ve yanlış cevap yoktur. Her bir soru için sizin görüşünüze en yakın gelen ( **en iyi yansıtan** ) boşluğu işaretleyiniz. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız.

Sıra	İFADE	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Kendinizi mesleki açıdan ifade etmenizin sınırlandırılması					
2	Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması					
3	Sizinle yüksek ses tonuyla konuşulması					
4	İşinizle ilgili sürekli olumsuz eleştirilerin yapılması					
5	Özel yaşamınızın sürekli eleştirilmesi					
6	Telefonla rahatsız edilme durumuz					
7	Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi					
8	Yalancı olduğunuzun ima edilmesi					
9	Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi					
10	Verilen işler için gerçekçi olan hedef ve bitirme mühleti verilmemesi					
11	İş yükünüzün sürekli olarak artırılması					
12	İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması					
13	Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz					
14	Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması,					
15	Size, yokmuşsunuz gibi davranılması,					
16	Yetkilerinizin zayıflatılmaya çalışılması,					
17	Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz,					

18	Çalıştığımız kurumdaki davetlere çağırılmama durumunuz,					
19	Arkanızdan kötü söylenip konuşulması,					
20	Hakkınızda asılsız ihbar, dedikodu ve iftira çıkarılması,					
21	Psikiyatrik tedaviye ihtiyacınız varmış gibi davranılması,					
22	Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi,					
23	El, kol hareketleriniz, yürüyüşünüz, sesinizin taklit edilerek alaya alınması,					
24	Politik ya da dinî inançlarınızla alay edilmesi,					
25	Etnik kimliğinizle alay edilmesi,					
26	Arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması,					
27	Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz,					
28	Çabalarınız ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi,					
29	Kararlarınızın sürekli sorgulanması,					
30	Yaptığınız çalışmaların, diğerlerinkinden daha çok kontrol ve					
31	Küçük düşürülüp hakarete uğrama durumunuz,					
32	Şerefinize leke sürülmeye çalışılması,					
33	Onur kırıcı isimlerle çağırmanız,					
34	Tutarsız olmakla suçlanmanız,					
35	Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz,					
36	Size önemli görevlerin verilmemesi,					
37	Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması,					
38	Başkalarınca yapılan yanlışlardan sorumlu tutulma durumunuz,					



39	Anlamsız görevler yapmanız istenmesi,					
40	Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi,					
41	Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi,					
42	Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi,					
43	Sınıfınıza ya da özel eşyanıza hasar verilmesi,					
44	Disiplin usullerinin aleyhinize kötüye kullanılması,					
45	Geçersiz nedenlerle uyarı alma durumunuz,					
46	Haksız yere işten uzaklaştırılma durumunuz,					
47	Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef hâline getirilme durumunuz,					
48	Sorumluluğunuzun artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması					
49	Mesleki eğitim imkânından mahrum bırakılmanız,					
50	Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz,					
51	Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz,					
52	Sizin olduğunuz işlerde, çalışmak istemeyenlerin olması,					

## YEMİN BELGESİ

### KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Kastamonu

Kastamonu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmenliğine göre hazırlamış olduğum **"İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Algılarına Göre Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi"** adlı yüksek lisans tezinin içerdiği yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü'nden başka bir bilim kuruluna akademik gaye ve unvan almak amacıyla vermediğimi beyan ederim.

13/03/2012  
Ömer ERDOĞAN

## **ÖZGEÇMİŞ**

Adı Soyadı : Ömer ERDOĞAN

Doğum Yeri :RİZE

Doğum Tarihi :25.01.1969

Medeni Hali :Evli

Yabancı Dili :İngilizce

Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl)

Lise :SİLVAN LİSESİ (1986)

Lisans :EGE ÜNİVERSİTESİ-PSİKOLOJİ (2003)

Yüksek Lisans :

Çalıştığı Kurum/Kurumlar ve Yıl:

- Çiçekli Yaşlı Bakım Merkezi-İzmir (Müdür) 2004-2005
- Ufuk Özel Eğitim Merkezi- Aydın (Psikolog) 2005-2006
- Güven İkinci Bahar Yaşlı Bakım Merkezi (Müdür) 2006-2007
- Kastamonu Üniversitesi Sağlık Kültür Spor Dairesi Başkanlığı 27.03.2007 – Devam ediyor

Yayınları (SCI ve diğer) :

- Kant, L., Koylu, E.O., Erdogan, O., Pogun, S. (2005). Effects of Laterality and Sex on Cognativ Strtgey in a Water Maze Place Learning Task and Modification by Nicotine and Nitric Oxside Synthase Inhibition in Rats. *Brain Research Bulletin*, 66, 189–202
- Erdogan, O., Ergun, M. (2011). İki Farklı Meslek Grubunda Çalışan Personelin Denetim Odağı ve Risk Eğilimi Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40, 176-185
- Erdogan, O., Uçukoğlu, H. (2011). İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Anne-Baba Tutumu Algıları ile Atılganlık ve Olumsuz Değerlendirilmekten Korkma Düzeyleri Arasındaki ilişkiler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19, (1), 51-72
- Erdogan, O. (2009). Duygu Durumunun Problem Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkileri, *Milli Eğitim Dergisi*, 181, (Kış), 253-275

- Ergun, M., Erdogan, O. (2008). *The Effects of Focus of Control and the Self-Esteem of the Teachers and the Administrators of Schools on Risk-Taking and Tendencies*. International Conference on educational Science ICES'08 Özet Kitabı, 748-756.
- Erdogan, O. (2003). *The Effect of Stres and Nicotine on Learning and Memory Performance During a Morris Water Maze Place Learning Task: Sex Differences*. II. Ulusal Nörobilim Kongresi Özet Kitapçığı.
- Koyuncu, M., Erdogan, O. (2002). *Uyaranın Farklı Şiddetlerinin Açık ve Örtük Bellek Üzerindeki Etkisi*. XII. Ulusal Psikoloji Kongresi Özet Kitapçığı, 126-127

Katıldığı Kurs ve Kongreler :

- 2. Ulusal 1. Uluslar arası Akdeniz Pediatri Hemşireliği Kongresi 16-19 Kasım 2009, Ankara (Bildirili)
- International Conferenca On Educational Sciences 23-25 haziran 2008, Kıbrıs (Bildirili)
- Sağlıkta Yaşam Kalitesi Sempozyumu, 8-10 Nisan 2004 (Bildirili)
- XIII. Ulusal Psikoloji Kongresi, 7-11 Eylül 2004, İstanbul (Bildirili)
- II. Ulusal Geriatri Kongresi 20-24 Ekim 2003, Antalya
- II. Ulusal Nörobilim Kongresi, 16-20 Nisan 2003, Bursa (Poster)
- XXVIII. Ulusal Fizyoloji Kongresi 24-27 Eylül 2002, İzmir
- XII. Ulusal Psikoloji Kongresi, 9-13 Eylül 2002, Ankara (Bildirili)
- Attended the course and received a certificate “Experimental animals and their usage in experimental studies”, Animal Ethics Committe of Faculty of Medicine, Ege University, 21-23 Mayıs 2002, İzmir (Sertifika Programı)
- International Summer School on Modern Psychiatry, 15-24 temmuz 2002, Ege University, İzmir (Kurs)
- I. Basamak Tıbbi Hipnoz Kursu, 24-25 Kasım 2007, Yeditepe Üniversitesi Temel Tıp Bölümü, Ankara (Sertifika Programı)
- II. Basamak Tıbbi Hipnoz Kursu, 15-16 Aralık 2007, Yeditepe Üniversitesi Temel Tıp Bölümü, Ankara (Sertifika Programı)