

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI**

**ORTAÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN  
YILDIRMA DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL  
ADANMIŞLIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Özden EKİNCİ  
095216011008**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman  
Yrd. Doç. Dr. ATİLA YILDIRIM**

**KONYA-2012**



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

**BİLİMSEL ETİK SAYFASI**

Öğrencinin	Adı Soyadı	Özden EKİNCİ
	Numarası	095216011008
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri/ Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
Tezin Adı	Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki	

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

  
Özden EKİNCİ



**T.C.**  
**NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU**

Öğrencinin	Adı Soyadı	Özden EKİNCİ
	Numarası	095216011008
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri/ Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Atıla YILDIRIM
	Tezin Adı	Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “ Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki ” başlıklı bu çalışma 18/05/2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler
Yrd. Doç. Dr. Atıla YILDIRIM	Tez Danışmanı
Doç. Dr. Mustafa YAVUZ	Üye
Doç. Dr. İsa KORKMAZ	Üye

İmza

## ÖZET

### ORTAÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN YILDIRMA DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu araştırmada ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri ile örgütsel adanmışlık düzeylerinin ne olduğu ve yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlık arasında bir ilişkinin var olup olmadığı araştırılmıştır. Öğretmenlerin yıldırma görüşleri ve örgütsel adanmışlık düzeyleri çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir.

Bu amaçla 2010-2011 Eğitim- Öğretim yılında, Konya ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde resmi ortaöğretim okullarında görev yapan 388 öğretmene Gökçe(2006) tarafından geliştirilen “İş Yerinde Duygusal Yönden İncitilme Ölçeği” ile Celep (2000) tarafından geliştirilen “Çokboyutlu Örgütsel Adanmışlık Öğretmen Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 14.0 programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına ilişkin görüşleri cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre farklılaşırken; yaş, eğitim düzeyi, branş, mesleki hizmet süresi, buldukları okuldaki çalışma süresi ve okul türü değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile cinsiyet, eğitim düzeyi, branş, buldukları okuldaki çalışma süresi ve okul türü değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkarken; yaş, medeni durum, mesleki hizmet süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlıkları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** yıldırma, öğretmen, örgütsel adanmışlık

## ABSTRACT

### **CORRELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND MOBING BEHAVIOURS OF SECONDARY SCHOOLS TEACHERS**

It is investigated in this paper that whether there is a correlation between organizational commitment and mobbing behaviours and what are the views about mobbing behaviours and organizational commitment levels of teachers in secondary schools. Views of mobbing behaviours and organizational commitment levels of teachers are examined in terms of varied factors.

For this purpose, in 2010-2011 educational year, 388 teachers that work in formal secondary schools in Konya are applied “Emotional Offence Scale In Workplace” developed by Gökçe (2006), and “Multidimensional Organizational Commitment Teacher Scale” developed by Celep (2000). The data that gathered from research are analyzed with SPSS 14.0 programme.

According to the results that acquired from research; the views about mobbing behaviours of secondary school teachers varies according to gender and marital status; but there is not significant variety at age, education level, branch, professional service period, working time in the school they work and school type. Organizational commitment levels of teachers are high. There is a significant difference between the organizational commitment of teachers and gender, education level, branch, working time in the school they work and school type, there isn't any significant difference between the factors of age, marital status, professional service period. There is a negative and significant correlation between organizational commitment and mobbing behaviours of secondary schools teachers.

**Keywords:** mobbing, teacher, organizational commitment

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada Konya ili merkez ilçelerine bağlı resmi ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Hemen her sektörde birey ve örgüt üzerinde olumsuz sonuçlar doğuran yıldırma davranışlarının eğitim sektöründeki etkileri daha büyüktür. Çünkü eğitim örgütleri, bireyleri yaşama hazırlar. Öğretmenler yıldırma sonucunda okula karşı ilgisizlik, işten soğuma, mesleğe yönelik olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilirler. Okuldaki huzursuz bir ortam çalışanlar arasında gerilimlere neden olabilir. Örgütsel bir sorun olarak karşımıza çıkan yıldırma davranışlarının en aza indirilmesinde herkes üzerine düşen görevi yapmalıdır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve bu araştırmanın her aşamasında görüş ve önerileri ile bana destek olan, yardımlarını esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Yrd. Doç Dr. Atila YILDIRIM' a, değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Mustafa YAVUZ' a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali ÜNAL' a, araştırma verilerini elde etmek için kullanmış olduğum anketlere gerekli izinleri veren Sayın Prof. Dr. Cevat CELEP ' e, Sayın Yrd. Doç Dr. Asiye Toker GÖKÇE' ye teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma süresince desteğinden ve görüşlerinden yararlandığım değerli meslektaşım, arkadaşım Cennet KARAKUŞ' a, araştırmaya değerli zamanlarını ayıran öğretmenlere katkılarından dolayı teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
<b>BİLİMSEL ETİK SAYFASI .....</b>	<b>I</b>
<b>TEZ KABUL FORMU .....</b>	<b>II</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>IV</b>
<b>ÖNSÖZ .....</b>	<b>V</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>VI</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>XI</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>XIII</b>
<b>BÖLÜM I</b>	
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	5
1.4. Araştırmanın Sayıltıları .....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.6. Tanımlar.....	5
<b>BÖLÜM II</b>	
2.1. Yıldırma (Mobbing) Kavramı ve Tanımı .....	6
2.2. Yıldırma Süreci.....	11
Çatışma .....	11
Saldırganlık .....	11
Yönetimin Devreye Girmesi .....	11
Zor veya Akıl Hastası Olarak Algılanma, Damgalanma.....	12
İşine Son Verilme.....	12
2.3. Yıldırma Davranışları .....	15
2.4. Yıldırma Davranışlarının Nedenleri .....	19
2.4.1. Bireysel Nedenler.....	22
2.4.1.1. Saldırganın Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler .....	22
2.4.1.1.1. Narsist Kişilik .....	22
2.4.1.1.2. Öfkeli, Bağırın Kişilik.....	23

2.4.1.1.3. İki Yüzlü Yılan Kişilik .....	23
2.4.1.1.4. Paranoid Kişilik .....	24
2.4.1.1.5. Obsesif Kişilik .....	24
2.4.1.1.6. Sadist Kişilik .....	24
2.4.1.1.7. Anti-Sosyal Kişilik .....	25
2.4.1.2. Mağdurun Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler .....	27
2.4.1.3. Yıldırma İzleyicilerin Rolü .....	29
2.4.2. Örgütsel ve Yönetmel Nedenler .....	29
2.4.3. Toplumsal Nedenler .....	32
2.5. Yıldırma Türleri .....	34
2.5.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey Yıldırma .....	34
2.5.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey Yıldırma .....	35
2.5.3. Yatay İlişkilerde (Eşdeğerler Arasında) Yıldırma .....	35
2.6. Yıldırma Davranışlarının Etkileri .....	36
2.6.1. Yıldırma Davranışlarının Bireyler Üzerindeki Etkileri .....	38
2.6.2. Yıldırma Davranışlarının Örgüt Üzerine Etkileri .....	40
2.6.3. Yıldırma Davranışlarının Yakın Çevre Üzerine Etkileri .....	41
2.6.4. Yıldırma Davranışlarının Toplum ve Ülke Ekonomisi Üzerine Etkileri .....	42
2.7. Yıldırma İle Başa Çıkma Yolları .....	43
2.7.1. Bireysel Yöntemler .....	43
2.7.2. Örgütsel Yöntemler .....	47
2.7.3. Hukuksal Yöntemler .....	48
2.8. Eğitim Örgütlerinde Yıldırma .....	49
2.9. Örgütsel Adanmışlık .....	51
2.9.1. Örgütsel Adanmışlık Sınıflandırmaları .....	51
2.9.2. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler .....	54
2.9.2.1. Kişisel Faktörler .....	54
2.9.2.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler .....	54
2.9.3. Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri .....	56
2.9.3.1. Düşük Adanmışlık Düzeyi .....	56
2.9.3.2. İlmli Adanmışlık Düzeyi .....	58
2.9.3.3. Yüksek Adanmışlık Düzeyi .....	59



2.9.4. Eğitim Örgütlerinde Çok Boyutlu Örgütsel Adanmışlık .....	60
2.9.4.1. Eğitim Örgütlerinde Adanma Odakları .....	60
2.9.4.1.1. Okula Adanma .....	61
2.9.4.1.2. Çalışma Grubuna Adanma .....	61
2.9.4.1.3. Mesleğe Adanma .....	61
2.9.4.1.4. Öğretim İşlerine Adanma .....	62
2.10. Yıldırma ve Örgütsel Adanmışlık İle İlgili Araştırmalar .....	63
2.10.1. Yıldırma ve Örgütsel Adanmışlık İle İlgili Türkiye’de Yapılan Araştırmalar .....	63
2.10.2. Yıldırma ve Örgütsel Adanmışlık İle İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar .....	68
<b>BÖLÜM III</b>	
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>70</b>
3.1. Araştırma Modeli .....	70
3.2. Evren ve Örneklem .....	70
3.3. Veri Toplama Araçları .....	73
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	73
3.3.2. İş Yerinde Duygusal Yönden İncitilme Ölçeği .....	74
3.3.3. Çokboyutlu Örgütsel Adanmışlık Öğretmen Ölçeği .....	76
3.4. Ölçme Araçlarının Uygulanması .....	77
3.5. Verilerin Analizi .....	77
<b>BÖLÜM IV</b>	
<b>BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>78</b>
4.1. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin karşılaştıkları yıldırma davranışları nelerdir? .....	78
4.2. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, branşlarına, mesleki hizmet sürelerine, buldukları okuldaki çalışma sürelerine, okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermek midir? .....	80
4.2.1. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır? .....	80
4.2.2. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır? .....	81

4.2.3. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır? .....	81
4.2.4. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri eğitim düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?.....	83
4.2.5. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?.....	84
4.2.6. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri mesleki hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır? .....	85
4.2.7. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?.....	86
4.2.8. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri okul türüne göre farklılaşmakta mıdır? .....	86
4.3. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri nelerdir .....	87
4.4. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, branşlarına, mesleki hizmet sürelerine, buldukları okuldaki çalışma sürelerine, okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?.....	88
4.4.1. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıkları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? .....	88
4.4.2. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıkları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? .....	90
4.4.3. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıkları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? .....	91
4.4.4. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıkları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? .....	92
4.4.5. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıkları branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? .....	94
4.4.6. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıkları mesleki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?..	98
4.4.7. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıkları buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? .....	99

4.4.8. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? .....	100
4.5. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? .....	101
<b>BÖLÜM IV</b>	
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>104</b>
5.1. Sonuç .....	104
5.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	107
5.3. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	108
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>109</b>
<b>EKLER</b>	
Ek 1: Kişisel Bilgi Formu.....	121
Ek 2. İş Yerinde Duygusal Yönden İncitilme Ölçeği.....	122
Ek 3. Çok Boyutlu Örgütsel Adanmışlık-Öğretmen Ölçeği.....	124
Ek 4. Anket Uygulama İzni .....	125
Ek 5. Özgeçmiş.....	126

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo-1.</b> Literatürde Yer Alan Yıldırma İsimleri ve Tanımları.....	9
<b>Tablo-2.</b> Yıldırma Davranışlarında Bulunmayan Yönetici ile Bulunan Yönetici Arasındaki Farklar .....	31
<b>Tablo-3.</b> Yıldırma Davranışlarının Etkileri.....	37
<b>Tablo-4.</b> Örgütsel Adanmışlık Sınıflandırmaları .....	52
<b>Tablo-5:</b> Okul Türleri ve Gruplamaları .....	74
<b>Tablo-6:</b> Branş ve Gruplamaları .....	74
<b>Tablo-7:</b> Çok Boyutlu Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizleri Sonuçları ve İlgili Soru Numaraları .....	77
<b>Tablo-8.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Karşılaştıkları Yıldırma Davranışları....	78
<b>Tablo-9.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları .....	80
<b>Tablo-10.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Anova Testi Sonuçları .....	81
<b>Tablo-11.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları.....	81
<b>Tablo-12.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları ..	83
<b>Tablo-13.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları .....	84
<b>Tablo-14.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Hizmet Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları ....	85
<b>Tablo-15.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları .....	86
<b>Tablo-16.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Okul Türüne Göre T-Testi Sonuçları.....	87
<b>Tablo-17.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar .....	87

<b>Tablo-18.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre T-Testi Sonuçları .....	89
<b>Tablo-19.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Yaşların Göre Anova Testi Sonuçları	90
<b>Tablo-20.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları.....	91
<b>Tablo-21.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	92
<b>Tablo-22.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Branşlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları .....	95
<b>Tablo-23.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Mesleki Hizmet Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları .....	98
<b>Tablo-24.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları	99
<b>Tablo-25.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Okul Türüne Göre T-Testi Sonuçları.....	100
<b>Tablo-26.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışları İle Örgütsel Adanmışlıklarına İlişkin Korelasyon İstatistiği Sonuçları.....	101

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil-1.</b> Yıldırmanın Nedenleri ve Sonuçları .....	20
<b>Şekil-2.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımları .....	71
<b>Şekil-3.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yaşa Göre Dağılımları .....	71
<b>Şekil-4.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları .....	71
<b>Şekil-5.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları .....	71
<b>Şekil-6.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Branşlarına Göre Dağılımları.....	72
<b>Şekil-7.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları .....	72
<b>Şekil-8.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	72
<b>Şekil-9.</b> Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Türüne Göre Dağılımları.....	73
<b>Şekil-10.</b> Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Genel Adanmışlık Düzeyleri.....	94

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Hızla değişen ve gelişen dünyamızda yeni yönetim anlayışları, örgütsel iklim, örgütsel güven, örgütsel kültür, örgütsel adanmışlık gibi kavramları ortaya çıkarmıştır. Bu kavramlarla birlikte örgütsel ve yönetsel faktörler çalışma hayatında insan ilişkilerine yön veren süreçler olarak görülmeye başlanmıştır. Bir örgütte ortak bir amaç için bir araya gelen kişiler arasında formal ilişkilerin yanı sıra informal ilişkilerin önemi artık daha fazla dikkate alınmaktadır. Örgüt içerisinde yatay ve dikey olarak gerçekleşen ilişkilerde çalışanın ruh sağlığını olumsuz etkileyen her durum stres ve çatışma ortamı yaratarak birey ve örgüte zarar verebilir. Sistematik ve kasıtlı bir biçimde kişiyi baskı altında tutarak yapılan her türlü davranış yıldırma (mobbing) olarak tanımlanmaktadır. Saldırgan kişi ya da kişilerce bir kişiyi hedef olarak yapılmaktadır. Hemen her örgütte özellikle de eğitim ve sağlık gibi kâr amacı gütmeyen örgütlerde sık karşılaşılan yıldırma, araştırmalara konu olmuş bir kavramdır. Nedenleri konusunda yapılan araştırmalar konuya ışık tutsa da tam olarak bilinmemektedir. Bazı araştırmalar saldırganın bazıları da mağdurun kişilik özelliklerinin rol oynadığını, örgütsel ve yönetsel faktörlerin de önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Özellikle eğitim örgütlerinde öğretmenlerin maruz kaldıkları bu durum verimsizlik, ilgisizlik, meslekten soğuma gibi sonuçlar doğurabilir.

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın genel amacının ve alt amaçların yer aldığı amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar ile ilgili başlıklar yer almaktadır.

#### 1.1. Problem Durumu

Son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, işyeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir işyerinden uzaklaşma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta işyerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek işyerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya, yıldırma adı verilir (Tınaz, 2008 s.7). İş yerinde yıldırma düşmanca ve etik olmayan iletişim içerir. Bu iletişim, bir

veya birkaç kişi tarafından sistematik bir şekilde çoğunlukla bir kişiye yöneliktir (Leymann, 1996; Çobanoğlu, 2005; Gökçe, 2008a; Güngör, 2008). İş yaşamında bireylerin yaşadıkları, mağduru veya şahidi oldukları, kimi zaman da uygulayıcısı oldukları bir yaşantının ürünüdür. Yıldırma davranışları, çok çeşitli, doğrudan ve dolaylı olacak tarzda ama planlı, bilinçli, güdülenmiş olan saldırgan davranışları kapsamaktadır. Yıldırma davranışlarının, bireylerin ruhsal bütünlüklerini bozması, aktif durumdan alıp pasif durma getirmesi, kişisel güveni zedelemesi, stres ve depresyon yaratması gibi bireysel sonuçları dışında önemli örgütsel sonuçları da vardır. Bunlar arasında verim ve motivasyonun düşmesi, işgücü devir oranlarının artışı, örgütsel güvenin sarsılması ve yabancılaşma sayılabilir (Bayrak Kök, 2006 s.433).

Yıldırma davranışları işten ayrılmalara kadar giden sonuçlar doğurur. Türkiye’de atama yoluyla göreve başlayan eğitimcilerin işten ayrılmaları zor görünmektedir. Yer değiştirme çeşitli atama şekilleri ile gerçekleşmektedir. Yeterli hizmet puanı bulunmayan ya da atama koşullarını taşıyamayanlar yer değiştirememektedir. Bulunduğu ortamın zor koşullarına karşı kimi zaman sessiz kalmakta kimi zaman da mücadele etmektedir. Yıldırmanın geri dönüşü olmayan sonuçlar doğurduğu düşünüldüğü zaman farkındalık yaratmanın ne denli önemli olduğu görülmektedir.

Adanmışlık, bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerinin de ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır. Örgütsel adanmışlık, bireyin örgütün amaç ve değerlerine, bu amaç ve değerlerdeki rolüne, bütünüyle maddî ödül sisteminin de ötesinde bilişsel olarak bağlanmasıdır (Celep, 2000 s.15-17). Çalışanların örgütsel adanmışlığı çok boyutlu olup, adanma odakları ve dayanakları, işgören eğitim ve davranışlarının kestiriminde önemli role sahiptir. Çoklu adanmışlık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine, iş arkadaşlarına farklı adanmışlık göstereceklerini kabul etmektedir (Becker vd.,1996’dan akt. İnce ve Gül,2005 s.55). Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri, okuldaki öğretmenler arası etkileşime, öğretmen-öğrenci iletişimine, işlerin niteliğine ve öğretmenlerin mesleklerini algılama derecelerine bağlı görünmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin adanmışlıklarının nasıl sağlanacağı



önemli bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir. Düşük adanmışlık düzeyi, öğretmenlerin düşük iş başarısı göstermesi ile okuldan ayrılmasına neden olabileceği gibi, okul verimliliğini etkileyebilen sorunlar arasında yer almaktadır. Düşük adanmışlık gösteren öğretmenler, çalışma ortamını engelleyici davranış gösterdiği gibi, okulun öğretim amacından sapmasına da neden olabilmektedir (Celep vd., 2000 s.81).

Eğitim örgütlerinde yıldırma davranışları sıkça görülmektedir. Özellikle okullarda işini iyi yapan, diğerlerine oranla daha iyi niteliklere sahip olduğu düşünülen bireyler diğer çalışanlarda kıskançlık duygusu yaratmakta ve olumsuz tavırlarla karşılaşmaktadır. Başarıyı çekememe, küçük görme, alay etme, görmezden gelme gibi davranışlar karşısında birey savunmasız kalabilmektedir. Problem çözme becerilerine sahip, kişiler arası ilişkileri sağlıklı bireyler yetiştirmeye çalışan öğretmenlerin stresi, huzursuzluğu işine yansır. Öğrencilere model olan, onları hayata hazırlamak için çalışan, rehberlik eden bir öğretmen huzursuz bir ortamda çalıştığı takdirde üretken olamayacaktır. Giderek işinden ve bulunduğu örgütten soğumaya başlayacaktır. Yaptığı işten zevk almadığı takdirde öğrencilere, okula, çalışma arkadaşlarına ve mesleğine ilişkin algıları değişebilecektir. Fiziksel ve ruhsal sağlığı bozulduğu zaman da sık sık hastalık izinlerine başvuracaktır. Tüm bu yaşananlar görüldüğü gibi sadece bireyi değil okuldaki tüm bileşenleri ve toplumu olumsuz etkileyecektir. Öğrencilerin akademik başarılarının düşmesine, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin bozulmasına yol açacaktır. Öğretmenlerin yıldırma yaşamaları ile örgütsel adanmışlıkları arasında ilişki olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmanın problemi ortaöğretim okullarında öğretmenlerin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri ile örgütsel adanmışlık düzeylerinin ne olduğu ve yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlık arasında bir ilişkinin var olup olmadığıdır.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma davranışlarının örgütsel adanmışlık ile ilişkisinin var olup olmadığını belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin karşılaştıkları yıldırma davranışları nelerdir?
2. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri;
  - a) cinsiyetlerine,
  - b) yaşına,
  - c) medeni durumuna,
  - d) eğitim düzeyine,
  - e) branşına,
  - f) meslekî hizmet sürelerine,
  - g) buldukları okuldaki çalışma sürelerine,
  - h) okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri nelerdir?
4. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri;
  - a) cinsiyetlerine,
  - b) yaşlarına,
  - c) medeni durumlarına,
  - d) eğitim düzeylerine,
  - e) branşlarına,
  - f) meslekî hizmet sürelerine,
  - g) buldukları okuldaki çalışma sürelerine,
  - h) okul türüne, göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koyması bakımından önemlidir. Eğitim kurumlarında sık görülen yıldırma, iş ve aile yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların verimliliğini düşüren aynı zamanda örgüte karşı olan güvenini ve örgütsel adanmışlığını etkileyen bir olgudur. Okullarda karşılaşılan yıldırma davranışlarının bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi, öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin belirlenmesi, alınacak önlemlerle yönetsel ve örgütsel sorunlara çözüm önerileri getirebilmesi ve yapılacak olan diğer çalışmalara kaynaklık edebilmesi açısından önemli görülmektedir.

### 1.4. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ankete vermiş oldukları cevaplar gerçek düşüncelerini yansıtmaktadır.

### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1- Bu araştırma, 2010 – 2011 Eğitim-Öğretim yılında, Konya ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden toplanan veriler ile sınırlıdır.

2- Sosyal bilimlerde insan unsurlarından ve bilgi toplama araçlarından kaynaklanan sınırlılıklar, bu araştırma içinde geçerlidir.

### 1.6. Tanımlar

**Yıldırma (Mobbing):** İş yerinde çalışanlar arasında genellikle bir kişiye yönelik olarak, bir veya birkaç kişi tarafından sistematik ve kasıtlı olarak yapılan kötü niyetli davranışlardır.

**Örgütsel Adanmışlık:** Bireyin örgütün amaç ve değerlerine, bu amaç ve değerlerdeki rolüne, bütünüyle maddî ödül sisteminin de ötesinde bilişsel olarak bağlanmasıdır (Celep, 2000, s.15-17).

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde yıldırma (mobbing) kavramının tanımı, sınıflandırılması, nedenleri, birey, örgüt ve toplum üzerindeki etkileri ile örgütsel adanmışlık kavramına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1. Yıldırma (Mobbing) Kavramı Ve Tanımı

Günümüz toplumu tüketime açık bir toplum haline gelmiştir. Gerek maddeyi gerekse bir takım insancıl özellikleri, değerleri sonunu düşünmeden yanlış yönetmektedir. Karşılıklı ilişkilerde insanı birey olarak görmeme, farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük ve tahammülsüzlük yaşanmaktadır. Özellikle iş yaşamında farklı kişilik özelliklerine ve ideolojilere sahip insanlar vardır. Bu insanlar arasında çatışmanın olması kadar doğal bir şey yoktur. Ancak yaşanan çatışmaların süreç içerisinde başka şekillerde yaşanması bireyi ve içinde bulunduğu kurumu hatta toplumu olumsuz etkileyecektir. İş yerlerinde kişiyi hedef alarak yapılan kötü niyetli davranışlar olarak kavramlaştırılan mobbing kelimesinin içeriğine bakmakta yarar vardır.

*Mob* sözcüğü, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelmektedir. Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen *mobile vulgus* sözcüklerinden türetilmiştir. *Mob* fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” olarak tanımlanmaktadır (Davenport vd., 2003 s. 3). Terim ilk olarak 1960’lı yıllarda Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından, hayvanların kendi aralarında veya sürü dışı bir yabancıya karşı uyguladıkları taciz davranışını tanımlamak için kullanmıştır (Çobanoğlu, 2005 s.26). Kavramı ilk kez insanlar arasındaki bir etkileşim tarzını betimlemek amacıyla kullanan kişi ise, İsveçli bilim adamı Peter-Paul Heinemann’dır. Heinemann, çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları “mobbing” kavramı ile tanımlamıştır (Tınaz vd., 2008 s.4).

1980’li yıllarda Leymann, mobbing terimini işyerinde yetişkinler arasında da grup şiddetini keşfettiğinde kullanmıştır. Bu davranışı önce İsveç’te araştırmış, daha sonra da Almanya’da kamunun dikkatine sunmuştur. Kendisine işyerinde “zor

kişiler” olarak bildirilen kişileri araştırarak bunların başlangıçta “zor” olmadığını belirlemiştir. Kalıtsal bir kişilik bozukluğundan kaynaklanmadığını ortaya çıkarmıştır. İşyeri yapısı ve kültürünün, bu insanları “zor” sıfatıyla damgaladıkları için böyle bir ortamın yaratıldığını belirlemiştir (Davenport vd., 2003 s.3).

Leymann’ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullandığı görülmektedir. Çalışma yaşamında bu tarz davranışlar, Leymann’dan önce kimse tarafından fark edilip tanımlanmamıştır. Bu nedenle Leymann’ın görüşleri ve araştırmaları, bütün dünyada işyerlerindeki yıldırma davranışlarına ilişkin araştırmalara temel oluşturmaktadır (Tınaz, 2008 s. 11-12). Leymann ve diğer araştırmacılar, kavramın tanımlanmasında örgüt içinde gerçekleşen geçici çatışmaları bir tarafa bırakarak, kişinin ruh sağlığının önemli boyutta etkilendiği, bir başka deyişle psikiyatrik ve psikosomatik patolojik sonuçların açıkça görülmeye başlandığı psiko-sosyal durumlara odaklanmışlardır (Tınaz vd., 2008 s. 5). Literatüre yeni giren bir kavram olduğu için, Türkçe karşılığı konusunda da henüz bir netlik bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine araştırma yapanlar, bu olguyu bir tek sözcükle ifade etmek yerine kavrama Türkçe karşılık olarak “iş yerinde psikolojik taciz”, “iş yerinde psikolojik-terör”, “iş yerinde psikolojik-şiddet”, “iş yerinde duygusal taciz”, “iş yerinde moral taciz”, “iş yerinde manevi taciz”, “duygusal şiddet”, “iş yerinde zorbalık”, “yıldırma” ve “iş yerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı” sözcüklerini kullanmaktadırlar. Kavramın tek bir sözcük yerine birkaç sözcükle ifade edilmesi doğrudur. Çünkü mobbing olgusunun birinci değişmez özelliği, iş yerinde gerçekleşmesidir. Bu nedenle eylemin, muhakkak işyerinde geçtiği belirtilmelidir (Tınaz, 2008 s. 17). Mobbing kelimesine Türkçe karşılık konusunda 29 Eylül 2005 tarihli başvuruya ilişkin Türk Dil Kurumu başkanlığından verilen cevapta, mobbing kelimesine tam karşılığını verecek tek bir kelime olmamakla birlikte, “Bu terim için uygun bir Türkçe karşılık önerilmesi konusu, yabancı kelimelere karşılıklar çalışma grubu toplantıları gündemine alınacaktır” bilgisi verilmiştir (Kılıç, 2006 s.12). Mobbing kavramı dilimize yerleşse de Türk Dil Kurumu mobbing kavramı yerine Türkçe karşılık olarak “bezdiri” kavramını önermiştir. Ancak bu öneri eleştiriler almıştır.

Israrcı aşağılamalar ve saldırgan tavırlara, kişisel ve fiziksel tacizlere çoğu İskandinav ve Almanca konuşulan ülkelerde “İşyerinde Yıldırma”, İngilizce konuşulan pek çok ülkede ise “İşyerinde Zorbalık” olarak adlandırılmaktadır (Zapf ve Einersen, 2001). Leymann 1984’te İsveç’te işyerinde yıldırma’yı ilk olarak bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistematik bir biçimde düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim yöneltmesi şeklinde, psikolojik bir terör olduğunu yazmıştır (Davenport vd.,2003 s.4–5).

Yıldırma, duygusal bir saldırdır. Hedefi ise bir iş yerindeki kişi veya kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek, işten ayrılmaya zorlamaktır (Çobanoğlu, 2005 s.21–22). İşyerinde, bir veya nadiren birkaç çalışanın, bir veya daha fazla çalışan(nadiren dört kişiden fazla) tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılmasıdır (Gökçe, 2008a s.4).

Hirigoyen (2000)’e göre yıldırma, bir kişinin kişiliğine, onuruna veya fiziki ve ruhsal bütünlüğüne zarar veren, kişinin işini tehlikeye sokan ya da çalışma ortamını bozan, her türlü davranışı, sözü, eylemi, hareketi ve yazıyı kapsayan kötü niyetli bir girişimdir ( Hirigoyen, 2000 s.61 akt. Onbaş, 2007). Bir ya da birden fazla kişinin, bir kişiyi hedef alarak, kasıtlı olarak sistematik bir biçimde, ahlaki olmayan ve düşmanca davranışlarda bulunması ve bu davranışlar sonucunda kişinin savunmasız ve çaresiz bir duruma itilmesidir (Güngör, 2008 s.10-11). Yıldırma, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir (Tınaz vd., 2008 s.7). Field (2004) yıldırma kavramını, yıldırma mağdurlarının kendilerine olan güvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamaktadır.

Zapf ve arkadaşlarına (1996) göre yıldırma, hedef alınan bir veya daha fazla kişiye karşı, uzun süreli ve sistematik düşmanca davranışlar içeren bir sosyal çatışmadır; işteki sosyal stres faktörlerinin birleşmesidir ( akt. Minibaş-Poussard ve

İdiğ- Çamuroğlu, 2009 s.4). Salin (2001), saldırgan davranış açısından hedefteki kişinin kendisini savunmakta güçlük çektiğini ve bu bağlamda da “çatışma”dan farklı olduğuna dikkat çekmektedir.

Tanımlarda dikkati çeken durum yıldırmanın; hedef seçilen kişi üzerinde bir ya da birkaç kişi tarafından, çalışanlar arasında, sistematik bir biçimde uygulanan, sürekliliği ve sıklığı olan, düşmanca sergilenen, kişiyi sindirmek amaçlı yapılan her türlü kötü niyetli davranışlar olduğudur. Yıldırmanın kavram olarak ne olduğu, nedenleri ve etkileri konusunda çalışmalar yapan bazı araştırmacılar farklı tanımlar yapmışlardır. Bu tanımlar Tablo-1’de gösterilmiştir:

**Tablo-1. Literatürde Yer Alan Yıldırma İsimleri ve Tanımları**

Referans	Terim	Tanım
<b>Brodsky (1976)</b>	Harassment (taciz)	Birine eziyet etmek, yıpratmak ve engel olmak amacıyla tekrarlı ve sürekli olarak yapılan ve sonucunda kişinin kızması, tahrik olması, korkması veya sinmesi ve yılması ile sonuçlanan davranışların tümü.
<b>Thylefors (1987)</b>	Scapegoating (günah keçisi)	Bir veya birden fazla kişinin bir süre boyunca bir veya daha fazla sayıda kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz kalması.
<b>Matthiesen, Raknes&amp; Rrokkum (1989)</b>	Mobbing (taciz)	Bir veya daha fazla sayıda kişinin iş yerinde bulunan bir veya daha fazla sayıda kişiye karşı, bir süre içinde devamlı olarak yaptıkları olumsuz davranışlar.
<b>Leymann (1996)</b>	Mobbing&Psychological terror (psikolojik terör)	Bir veya birkaç kişinin bir veya daha fazla kişi tarafından, her gün ve birkaç ay süre boyunca düzenli olarak duygusal yönden yaralayıcı davranışlara maruz bırakılması.
<b>Kile (1990a)</b>	Health endangering Leadership (sağlığı tehdit eden liderlik)	Bir yönetici tarafından uzun bir süre boyunca düşmanca ve zorbaca yapılan davranışlar.
<b>Wilson (1991)</b>	Workplace trauma (iş yeri travması)	Çalışanın öz benliğinin diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından kasıtlı yapıldığını düşündüğü düşmanca davranışlar sonunda gerçekten çökmesi.
<b>Ashforth (1994)</b>	Petty tyranny (adi zorbalık)	Yöneticinin gücünü yanında çalışanlar üzerinde keyfi ve itibarını yükseltici biçimde kullanması.
<b>Vartia (1993)</b>	Harassment (taciz)	İş yerinde seçilen birinin bir veya daha fazla sayıda çalışan tarafından bir süre boyunca sürekli olumsuz davranışlara maruz bırakılması.

<b>Björqvist, Österman &amp; Hjelt-Bäck (1994)</b>	Harassment (taciz)	İş yerinde kendini savunamayacak konumda olan birine karşı psikolojik(bazen fiziksel) acı vermeyi amaçlayan tekrarlı davranışlar.
<b>Adams (1992b)</b>	Bullying (zorbalık)	İş yerinde seçilen kişiye karşı alçaltıcı, aşağılayıcı eleştiri ve kişisel suistimal.

Kaynak: Einarsen, 2000, 382 akt. Gökçe, 2008b s.15)

Yıldırma kavramlaştırılırken, zorbalık (bullying) ve taciz (harassment) gibi diğer saldırganlık biçimlerinden de ayırt edilmeye çalışılmıştır. Ancak bu kavramlar literatürde iç içe geçmiş haldedir. Bu nedenle, söz konusu kavramları, araştırmada kullanılan yöntemleri farklılaştırarak ayırt etme yoluna gidilmiştir. Örneğin bazı zorbalık (bullying) araştırmalarında saldırganın kişiliği ve saldırganlık düzeyi zorbalık nedeni kabul edilirken, yıldırmanın nedenleri daha çok iş çevresindeki faktörlerle açıklanmıştır (Gökçe, 2008a s.22).

İşyerlerinde yıldırma daha çok rafine şiddet biçiminde başlamakta ve kurban sosyal ortamdan dışlanmaktadır. Zorbalık, kaba davranış ve söz olarak uygulanırken, yıldırma her tür incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranış olarak ortaya çıkmaktadır (Tutar, 2004 s.12). Yıldırma'yı zorbalıktan ayıran şey yıldırmanın bir grup insan tarafından gerçekleştiriliyor olmasıdır. Zorbalıkta ise saldırılar genel olarak bireysel gerçekleştirilir (Çobanoğlu, 2005 s.22). İşyerlerinde soyut bir şiddet biçiminde ortaya çıkan yıldırma sonucunda maruz kalan kişi, sosyal ortamdan uzaklaştırılır. Zorbalığın aksine sadece psikolojik ve manevi şiddetle ifade edilen yıldırmanın sonuçları hem psikolojik hem fiziksel olabilmektedir (Shallcross, 2003 akt. Tınaz vd., 2008 s.7).

Çalışma yaşamı boyunca insanlar bir takım kötü muamelelere maruz kalabilmektedir. Bazen yöneticiler astlarına sert tutumlar sergileyerek kırıcı olabilir. Aynı şekilde çalışma arkadaşları onur kırıcı davranışlarda bulunabilir. Yapılan her kötü davranışın yıldırma olarak değerlendirilmesi yanlış olacaktır. Çok sık ve uzun bir zaman periyodu (Leymann ve Gustafsson, 1996) boyunca gerçekleştirilen bu davranışları Gökçe (2008b s.20-24), süreklilik ve sıklık, denge, çeşitlilik, saldırganlık olarak nitelendirmiştir.



## **2.2. Yıldırma Süreci**

İşyerinde yıldırma, çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam eder. Haksız suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulamak yoluyla, bir kişiyi işyerinden dışlamaya amaçlayan kötü niyetli davranışlardan oluşan bir süreçtir (Tutar, 2004 s.16). Leymann yıldırma beş aşamada gerçekleşen bir süreç olarak tanımlamaktadır.

### **2.2.1. Çatışma**

Çatışma durumu hemen her örgütte yaşanmaktadır. Çoğu zaman yıldırma tetikleyici bir rol oynar. Bu evrede yıldırma henüz tanımlanmamıştır. Anlaşmazlıkların çıkmasıyla yıldırma davranışlarına dönüşebilmektedir. Eğer iş ortamında basit anlaşmazlıkları çözümlenmeye yönelik bir istek olmazsa, yıldırma kışkırtılmış olur (Çobanoğlu, 2005 s.95).

Eğer bir çatışma özelleştirilirse veya bunun gelişmesinin arkasındaki neden iki birey arasındaki hoşlanmamanın derinleşmesine yol açarsa ve iş görevleri hakkındaki çatışma, işverenin bunu durdurması gereken bir durumu yaratır. Çatışma bu safhaya ulaşırsa, birinin kişiliğini, bunun için suçlamak anlamsız olur. Bir çatışma yıldırma sürecine dönüşürse bunun ilk sorumluluğu yönetimdedir. Çünkü ya çatışma yönetimi duruma çözüm getirmeli veya çatışma durumlarını idare etmekle alakalı organizasyonel politikaları gözden geçirmelidir (Leymann, 1990).

### **2.2.2. Saldırganlık**

Bu aşamada saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılara geçilir. Yıldırmanın harekete geçtiği aşama olarak görülür. Mağdur kişi, çalışma ortamında bazı şeylerin değiştiğini, gerginliklerin yaşandığını ve kasıtlı suskunlukların yaratıldığını algılar. Zaman içinde bu davranışlar kişiyi yalnız bırakan ve cezalandırmaya yönelik saldırgan davranışlara dönüşebilir (Tınaz, 2008 s.62-63)

### **2.2.3. Yönetimin Devreye Girmesi**

Yöneticilerin mağdura karşı ön yargılarının olduğu evredir. Mağdur hakkında ortaya atılan yargı ve suçlamaları kabul ederek mağdurun çabalarını zor veya nevrotik birinin çatışmaları şeklinde görür. Sonuçta ise, iş kanunlarının uygulanması sırasında mağdurun haklarının ciddi olarak çiğnenmesi ile sonuçlanır

(Gökçe, 2008b s.40). Yöneticiler iş ortamında yaşanan bu olumsuz durumu mağdurun kişilik özellikleri ile bağdaştırır ve sorumluluk almaz.

#### **2.2.4. Zor veya Akıl Hastası Olarak Algılanma, Damgalanma**

Bu aşama önemlidir. Çünkü yıldırma mağduru diğer çalışanlar tarafından zor insan, paranoyak kişilik veya akıl hastası olarak damgalanır. Yönetimin yanlış yargıları ve yıldırmaya ilişkin yeterli bilgiye sahip olmayan sağlık görevlilerinin yanlış tanıları olayı hızlandırabilir. Ancak aldığı destek ve yardımdan faydalanmasını sağlayıcı bir ortam yaratmak yerine, uzun süreli hastalık izinleri ile çalışma yaşamından uzaklaştırılması yolu tercih edilir (Tınaz, 2008 s.62-63). Bu aşamayı çoğu zaman işten çıkarılma veya zorunlu istifa takip etmektedir.

#### **2.2.5. İşine Son Verilme**

Mağdurun gücü kalmayacak şekilde, her gün kendine saldıran kişi ya da kişilerle aynı ortamda bulunması tahammül edilemez bir hâl alır. Kurbanın işine son verilir. Bu olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Kovulmadan sonra duygusal gerilim ve izleyen psikosomatik hastalıklar yoğunlaşarak devam eder (Davenport vd., 2003 s.20).

Yıldırma süreci, iş yerinde belirli kişi ya da kişilerin zarar verici davranışlara hedef alınmasıyla başlamaktadır. Bu sürecin başından sonuna kadar hedef alınan kişilere sistemli bir şekilde duygusal saldırı gerçekleştirilmektedir. Açıkça şerefini lekeleme, hakkında söylenti çıkarma, iftira atma, toplum önünde küçük düşürme gibi kişiyi fiziksel ve bedensel etkileyebilecek eylemler uygulanarak kişinin sağlığına, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine saldırılmaktadır (Yüçetürk, 2006).

Harald Ege, Leymann'ın modelini geliştirerek İtalyan toplumuna uygun altı aşamalı Ege modelini önermiş ve bu aşamalara ek olarak sıfır durumu olarak adlandırdığı bir ön aşama ve çift yıldırma olgusunu tanımlamıştır (Tınaz vd., 2008 s.33-35):

Ön evre olarak adlandırılan sıfır durumunda, İtalyan işletmelerinde her zaman var olan kabul edilen fizyolojik çatışmalar anlatılır. Belli bir kurban seçilmiş değildir, ancak yoğun bir çatışma ortamı vardır. Bu çatışmanın sebebi ise yaygın bir

rekabet yarışı ve ayakta kalabilme mücadelesidir. Tartışmalar, suçlamalar, iğnelemeler, başkalarından daha üstün olduğunun gösterilmesi için harcanan çabalar bu çatışmaların işyerlerinde çok da gizli gerçekleşmediğini gösterir. Genelde herkes herkese karşıdır ve olaylar bir şahsa indirgenmez (Çobanoğlu, 2005 s.9). Türk toplum yapısı ve düşüncesinin, İtalyan toplumuyla olan benzerlikleri düşünülürse sıfır durumunun Türkiye’de de geçerli olduğu açıktır. İşyerlerinde, iş arkadaşları arasında varmış gibi gözükken fakat gerçekte var olmayan samimiyet, başarıların takdiri veya resmi ve buz gibi davranışlarla sergilenen ilişkiler düşünüldüğü zaman, bu ön aşamanın belirlenmesinin yerinde olduğu daha iyi anlaşılır.

**Birinci Aşama: Hedefli Çatışma:** Bu aşamada bir hedef yani bir kurban seçilir. Tüm çatışma ona doğru yönlendirilir. Fizyolojik çatışma şekil değiştirir. Amacı artık çatışmada üstün gelmek değil, karşı tarafı mahvetmektir. Tacizci yalnızca iş ortamı ile sınırlı kalmayıp mağdurun özel yaşamına da müdahale eder.

**İkinci Aşama: İşyerinde Yıldırmanın Başlaması:** Saldırganın davranışları kurban bireyde henüz psikosomatik semptomlar ortaya çıkmaz fakat rahatsız edici ve sıkıntı verici nitelik taşır. Mağdur kişi, çalışma ortamında bazı şeylerin değiştiğini, gerginliklerin yaşandığını ve kasıtlı suskunlukların yaratıldığını algılar.

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

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

**Beşinci Aşama: Kurbanın Sağlığının İyiden İyiyeye Bozulması:** Bu aşamada mağdur birey, umutsuzluk içindedir. Kullandığı ilaçlar ve gördüğü tedaviler işe yaramadığı gibi işyerindeki sorunlar da git gide büyümektedir. İnsan kaynakları bölümünün yapmış olduğu hatalar, işyerinde psikolojik taciz olgusuna dair bilgi sahibi olmaktan kaynaklanır. Yönetimin mağdur bireye yaptığı uyarılar onun

durumunu daha da kötü hale getirir. Birey daha kötü depresyon durumuna girer. Mağdurun bu hali tacizcilerin oyununu daha da kolaylaştırır.

**Altıncı Aşama: Çalışma Yaşamından Uzaklaşma:** Bu son evrede mağdur birey kendi isteğiyle işten atılma, erken emeklilik ya da bazen aşırı olarak intihar, manik obsesif tezahürler ya da cinayet nedeniyle çalışma yaşamından uzaklaşır. Bu aşama, bir önceki aşamanın doğal bir sonucudur. Mağdurun gücü kalmayacak şekilde, her gün kendine saldıran kişi ya da kişilerle aynı ortamda bulunması tahammül edilemez bir hâl alır.

Kuzey Avrupa ülkelerinin aksine, İtalyan kültüründe tıpkı Türk kültüründeki gibi aile bağlarının güçlü olması mağdurun ailesinin oynadığı rolün, süreç içerisinde etkisine yöneliktir. Bu anlamda aile, bireyin kişisel ve sosyal gelişimi ve kararlarında belirleyici bir role sahiptir. Örneğin koruyucu tip ailede, aile üyelerinden birinin işyerinde psikolojik taciz yaşaması ailedeki tüm kişileri harekete geçirir. Mağdur kişi yaşadığı sıkıntılara karşı çözüm ve teselli bulmak adına ailesine sığınır. Ancak zamanla aile, kendini yıldırmanın etkisinden koruyucu bir davranış içerisine girebilir. Mağdur bireyin yaşadıkları, ailenin bütünlüğünü ve sağlığını tehdit edecek bir unsur olarak algılanmaya başlar. Ancak bu bilinçli de kasıtlı değildir. Sadece ailenin yapmış olduğu bir değerlendirme yanılgısıdır. Birey, ailesinin desteğinin bir anda kesildiğini gördüğü zaman dışlanmışlık ve çaresizlik yaşamaya başlar. Bu durum mağdurun çift taraflı yıldırma yaşamasına neden olur (Tınaz vd., 2008 s.35).

Yıldırma sürecinde Baltaş'a (2009) göre ;

- Kişinin saygınlığına, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine saldırılır.
- Davranışlar, olumsuz, aşağılayıcı, hırpalayıcı, kötü niyetli mesajlar içerir
- Doğrudan veya dolaylı, açıkça veya örtülü olabilir.
- Psikolojik taciz bir ya da daha fazla kişi tarafından gerçekleştirilir.
- Psikolojik taciz, çeşitli yöntemlerle sistematik ve sürekli olarak uygulanır.
- Kurban kusurlu duruma düşürülür.

- Küçük düşürülen kişi duruma boyun eğmeye zorlanır.
- Kişi işten ayrılmaya mecbur edilir ve bu işten ayrılma kurbanın kendi seçimi olarak gösterilir.
- Yönetim, durumu göz ardı eder, hoş görür ve hatta bazen teşvik eder.

Okullarda yıldırma süreci bazen öğretmenin öğrenciler arasında eleştirilmesi ve bu eleştirileri tesadüfen duyması ile başlayabilir. Bazen de kurban seçilen öğretmen hakkında duvar yazıları olabilir. Yıldırma açıkça ortaya çıktığında, öğretmeni yıldırmaya çalıştığı iddiası ile suçlanan öğrencinin genellikle kendini “sadece şaka yaptığı” veya “söz konusu öğretmenin kendisine taktığını” söyleyerek savunduğu görülür. Bu nedenle yıldırmanın durdurulabilmesi için, mağdur öğretmenin öğrencileri tarafından yıldırıldığını çok net biçimde raporlandırması ve belgelemesi gerekir. Ayrıca öğretmenliğe yeni başlayacakların, okulda karşılaşılabilecekleri yıldırmaya karşı, taviz vermeyerek nasıl önlem alacaklarını ve yıldırma ile başa çıkma stratejileri konularında bilgilendirilmeleri gerekir. Öğretmenlerin, okul dışında bulunup da eğitim ile ilgili olanlar veya okuldaki diğer çalışanlar tarafından da yıldırıldığı raporlarla belirlenmiştir. Oysa böyle durumlarda okul yöneticileri bu öğretmenleri yıldırmaya karşı korumakla yükümlüdürler. Bu yükümlülük tüm yöneticiler ve çalışanlar için geçerlidir (O’Conner, 2004 s.5 akt. Gökçe, 2008b s.41).

### **2.3. Yıldırma Davranışları**

Kasıtlı şekilde yapılan kötü niyetli davranışların farklı çeşitleri vardır. Aşağılamaya, damgalamaya, sözlü tacizler ve imalarla kişiyi sindirme biçiminde sergilenen davranışlar benzer niteliklerde uygulanmaktadır.

Yıldırma sürecinde görülen davranışlar, tek tek ele alındığında, bazıları tamamen negatif olarak görülebilmesine ve bazen de kabul edilemez olmasına rağmen, bazıları ise, sadece normal etkileşim davranışları olarak kabul değerlendirilebilir. Fakat sistematik bir biçimde uzun süre tekrarlanan davranışlar, yıldırma tetikler ve kasıtlı tacize dönüşür (Tınaz, 2008 s.51). Hedef kişiye sürekli olarak sözlü tacizde bulunulması, tehditler savrulması, kişinin yaptığı önemsiz ya da var olmayan hataların büyütülmesi; haksız eleştiriler, değişik anlamlar içeren sözler,

kara mizah kullanılarak alay edilmesi, hiç nedeni yokken işten çıkarmayla ya da cezayla tehdit edilmesi, başarısının engellenmesi, iyi yaptığı işlerin elinden alınması, yükselme yollarının kapatılması, hakkında asılsız iddialar çıkarılması, arkasından konuşulması, dışlanması, bilgi saklanması, yanlış giden her şeyin faturasının ona çıkarılması, bağırılması, hakaret edilmesi (Arpacıoğlu, 2003) yıldırma davranışları olarak nitelendirilmektedir. Sorumlulukları ortadan kaldırmak, birinin işini ve çabalarını değersiz görmek, sosyal dışlanma, alaya maruz kalma, aşağılayan görüşler ve dalga geçme en yaygın olumsuz davranışlardır (Zapf ve Einersen, 2001).

Örgüt içinde dışlama, taciz, cinsel taciz, kötü muamele, istismar, görev vermeme, yasal haklarını engelleme, kendini büyük; iş görenleri küçük görme, bilgileri aktarmama ya da yanlış bilgiler verme, işgörenleri kendi çıkarına göre kullanma, küçük düşürme, aşağılama gibi yıldırma davranışları görülebilir (Yaman, 2009 s.28).

Çobanoğlu (2005, s.88)'nun, Namie ve Namie (2000)'den aktardığına göre, örgütlerde en çok başvurulan yıldırma eylemlerinden ilk on tanesi;

1. Kişinin yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulması
2. Kişiye mantıksız görevler verilmesi
3. Kişinin yeteneğinin eleştirilmesi
4. Kişinin birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilmesi
5. Kişiye görevinin kaybettirileceğine dair tehditlerin yapılması
6. Kişinin küçük düşürülmesi ve hakarete uğratılması
7. Başarısının olduğundan az gösterilmesi
8. İşten çıkarılma(ayağının kaydırılması)
9. Kişiye bağırılma
10. Kişinin şerefının lekelenmesi olarak belirtilmiştir.

Leymann (1996), yıldırma tipolojisi içinde belirlenebilen davranışları mağdur üzerindeki etkilerine göre beş grup içinde değerlendirmiştir (Leymann, 1996):

1. Kurbanın iletişim kurabilme imkânları üzerindeki etkiler (yönetim kurbanına iletişim kurma imkânı vermez, kişi susturulur, iş görevlendirmelerinde sözlü sataşmalar, sözlü tehditler, kişiyi reddeden sözlü aktiviteler vb.)

2. Kurbanın sosyal temaslarını devam ettirme imkânları üzerindeki etkiler (iş arkadaşları artık kurbanla konuşmaz ve hatta yönetim diğer kişilerle konuşmayı yasaklar, başkalarından uzak bir odada izole edilir, bir anlamda sürgün edilir vb.)

3. Kurbanın kişisel haysiyetini devam ettirme imkânları üzerindeki etkiler (hakkında dedikodular, diğerlerinin alay etmesi, etnik köken, yürüyüş ve konuşmalarıyla eğlenilmesi vb.)

4. Kurbanın iş durumuna etkileri (hiç iş görevlendirilmesi yapılmaz, anlamsız işler verilir)

5. Kurbanın fiziksel sağlığı üzerindeki etkiler (tehlikeli işler verilir, diğerleri fiziksel olarak tehdit eder, fiziksel saldırıya uğrama, cinsel olarak aktif bir şekilde rahatsız edilme vb.)

Leymann (1993; akt: Davenport vd., 2003 s.17-19)'ın beş ana başlık altında 45 ayrı davranış ile tanımlanan tipolojisine göre yıldırma davranışları gruplar halinde aşağıdaki gibidir:

**Birinci Grup: Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarını Engelleme:** Yönetici, meslektaşları ve birlikte çalıştığı kişiler mağdurun kendini gösterme olanaklarını kısıtlar. Mağdurun sözü sürekli kesilir. Mağdura bağırlır ve yüksek sesle azarlanır. Yaptığı iş ve özel yaşamı sürekli eleştirilir. Telefonla rahatsız edilir. Sözlü tehditlerde bulunulur. Yazılı tehditler gönderilir. Jestler ve bakışlar ve imalar ile ilişki reddedilir.

**İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırı:** Çevresindeki insanlar mağdur ile konuşmaz. Kimseyle konuşamaz, mağdurun başkalarına ulaşması engellenir. Mağdura diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir. Meslektaşlarının mağdur ile konuşması yasaklanır. Mağdur orada değilmiş gibi davranılır.

**Üçüncü Grup: İtibara Saldırı:** İnsanlar mağdurun arkasından kötü konuşur. Asılsız söylentiler ortada dolaşır. Mağdur gülünç duruma düşürülmeye

çalışılır. Mağdura akıl hastasıymış gibi davranılır. Psikolojik değerlendirme/ inceleme geçirmesi için mağdura baskı yapılır. Bir özrü ile alay edilir. Kişiyi gülünç düşürmek için yürüyüşü, jestleri veya sesi taklit edilir. Dinî veya siyasî görüşü ile alay edilir. Özel yaşamı ile alay edilir. Milliyeti ile alay edilir. Özgüvenini olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanır. Çabaları yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır. Kararları sürekli sorgulanır. Mağdur alçaltıcı isimlerle anılır. Cinsel imalarda bulunulur.

**Dördüncü Grup: Yaşam Kalitesi ve Meslekî İtibara Saldırı:** Mağdur için hiçbir özel görev yoktur. Mağdura verilen işler geri alınır, kendisine yeni iş bile yaratma fırsatı verilmez. Sürdürmesi için anlamsız işler verilir. Sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler verilir. İşi sürekli değiştirilir. Mağdurun özgüvenini olumsuz etkileyecek işler verilir. Mağdurun itibarını düşürecek şekilde, niteliklerinin dışındaki işler verilir. Mağdura mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur. Mağdurun evine ya da işyerine zarar verilir.

**Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırı:** Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır. Fiziksel olarak şiddet tehditleri yapılır. Mağdura gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanır. Fiziksel olarak zarar verilir. Doğrudan cinsel taciz uygulanır.

Bu beş grupta toplanan davranışlar dışında Leymann 15 davranış daha belirleyerek yıldırmanın tanısında yararlı olabileceğini belirtmiştir. Bu davranışlar:

1. Kişiyi ait bilgisayar, telefon, lamba gibi eşyaların birden bire kaybolması veya bozulması, yerine yenilerinin konulmaması.
2. İş arkadaşları ile olan tartışmaların her zamankinden daha fazla olmaya başlaması.
3. Kişinin sigara kokusu ve dumandan etkilendiğini bile bile yanındaki masaya çok sigara içen birinin yerleştirilmesi.
4. Kişinin başkalarının ofisine girdiği görüldüğünde konuşmaların kesilmesi ya da konunun değiştirilmesi.
5. Kişinin iş ile ilgili önemli gelişmelerin ve haberlerin dışında tutulması.
6. Kişinin arkasından çeşitli söylentilerin çıkartılarak bunların kulaktan kulağa fısıltılar yoluyla yayılması.



7. Kişiyeye uzmanlık alanına girmeyen ya da kişinin yetenek ve becerilerinin çok altında olan işlerin verilmesi.

8. Kişinin işe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zamanın ayrıntılarıyla kontrol edilerek gözlenmesi.

9. Kişinin, diğçerleri tarafından sürekli eleştirilmesi ve küçümsenmesi.

10. Kişinin yazılı veya sözlü olarak soru ve taleplerine cevaplar alamaması.

11. Kişinin üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılması.

12. Kişinin şirketin özel kutlamaları veya diğçer sosyal etkinliklere kasıtlı olarak çağırılmaması.

13. Kişinin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilmesi.

14. Kişinin iş ile ilgili tüm önerilerinin reddedilmesi.

15. Kişinin kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alması olarak belirtilmiştir (Tınaz, 2008, s.55-56).

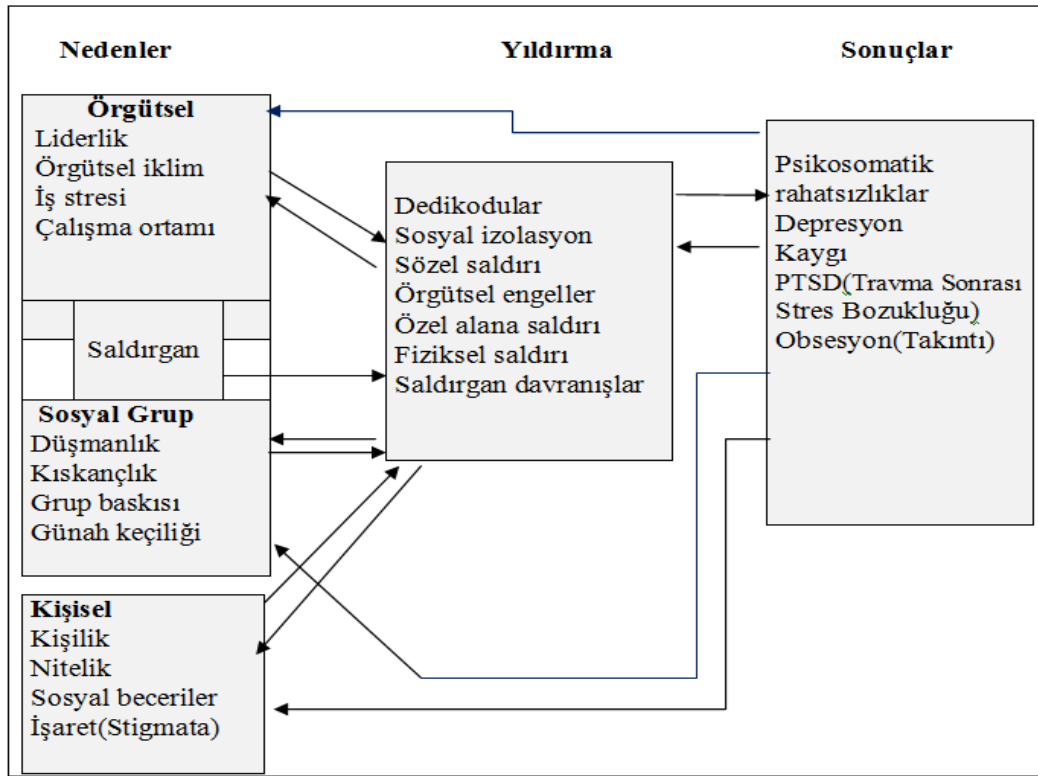
Hecker (2007), yıldırma sürecinin başlarında kurban, iş ortamında geçmişte aldığı desteğin yerini zamanla düşmanca bir ortama bıraktığına tanık olmaktadır. Bu düşmanca ortam, işyerinde her kişinin yaşadığı küçük anlaşmazlıklardan ya da bıktırıcı davranışlardan farklı olarak daha etkili ve sinsidir. Kurbanın yönetici ve iş arkadaşları beden dili, yüz ifadeleri, ses tonu ya da kullandıkları ifadeler ile onu sessizce dışlamaktadır. Resmi toplantılarda bireyin katkısı takdir edilmemekte, diğçer kişiler onun varlığında kendisiyle birebir konuşmak yerine onun arkasından konuşmaktadır. Kişi telefonla rahatsız edilmekte ya da tehdit edici notlar almaktadır. Kişinin işteki görevleri birdenbire eleştirilmeye başlanmakta, yapabileceğinden daha ağır ya da yeteneklerinin altında işler verilmektedir.

#### **2.4. Yıldırma Davranışlarının Nedenleri**

Yıldırmanın neden ortaya çıktığı tam olarak belirlenememektedir. Çünkü insanın, hem kişilik özellikleri hem de sosyal yönü bunu zorlaştırmaktadır. Ortaya çıkışında hem saldırgan hem de mağdurun özellikleri belirleyicidir. Aynı zamanda örgütün yapısı, kurum kültürü iş yerinde yaşanan yıldırmanın nedenlerini ortaya koymak için tek başına belirleyici değildir.

Bu konuda Gökçe (2008a s.39), yıldırmanı tek bir nedene bağlamanın doğru olmayacağını, birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi sonucu yıldırmanın ortaya çıktığını belirtmiştir. Davenport ve diğerleri (2003, s.37) yine yıldırmanın tek bir nedene bağlanamayacak kadar karmaşık olduğunu ileri sürmüşler ve her biri kendi rolünü oynayan, diğerlerini etkileyen, birbirinin etkisini çoğaltan ve birbiri ile etkileşim içinde bulunan beş unsur belirlemiştir. Bunlar: saldırganların psikolojisi ve koşulları, organizasyonun kültürü ve yapısı, mağdurun koşulları, kişiliği ve psikolojisi, bir anlaşmazlık gibi tetikleyici bir neden, toplumsal değer ve kurallar gibi kuruluş dışı etmenlerdir. Zapf (1999), yıldırmanın nedenleri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi Şekil-1'deki gibi göstermektedir.

**Şekil-1. Yıldırmanın Nedenleri ve Sonuçları**



**Kaynak:** Zapf, D. (1999). "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work", *International Journal of Manpower*, Vol.20,1/2, s. 71.

Yıldırmanın oluşmasında, örgütsel ve sosyal faktörler, saldırgan ve mağdur kadar önemli birer faktördür. Yıldırma süreci, mağdurda farklı rahatsızlıklara yol açabilir. Fakat bu rahatsızlıkların mağdurda önceden bulunuyor olması da onun yıldırma maruz kalmasına neden olabilir.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi yıldırma, neden ve sonuçları arasındaki ilişki sağa veya sola doğru, doğrusal bir yol izlemektedir. Mağdurun sinirli veya saplantılı davranışları, birlikte çalıştığı grup üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Bu etki, diğer grup üyelerinin, bir süre sonra bu davranışlara olumsuz tepkiler vermesine neden olabilir. Örgüt içindeki sosyal yapı da yıldırma neden olabilir ya da yıldırma sonucu örgütün sağlıklı sosyal yapısı da bozulabilir. Yıldırmanın nedenlerini belirlemek olaylara veya durumlara karşı bakış açısına ve buna bağlı yorumlamalara göre değişiklik gösterebilir. Bu anlamda yıldırmanın nedenleri, olaya başka bir açıdan bakıldığında, yıldırmanın sonuçlarına dönüşebilir. Yıldırmanın sonuçlarının farklı bir bakış açısıyla nedenleri haline dönüşebileceğini göz önünde bulundurmak gerekir (Zapf, 1999 s.72-93). Yıldırma herkes maruz kalabilir. Cinsiyeti, dini, dili, yaşı, rengi veya statüsü ne olursa olsun her birey yıldırma eylemlerine kurban olarak seçilebilir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007, s.347). Yıldırma kurbanı İrlandalı 30 kişi ile yapılan bir röportaja göre, kurbanların hepsi saldırganın zor kişiliğini suçlamışlardır. Onların yarısı yıldırma kişilerin meslek konumunda değişiklik olmasına ve daha iyi bir pozisyona geçmelerine bağlamaktadır. Her üç kurbandan ikisi ise saldırganların, kendilerinin özellikle niteliklerini kısındıklarını iddia etmektedirler. Finnish Üniversitesinde yıldırmanın nedenleri üzerine yapılan bir ankete göre 3 ana sebep; rekabet odaklı statü ve iş pozisyonları, kıskançlık ve saldırgan kişilik olarak belirlenmiştir (Einersen, 1999 s.20).

Yıldırmanın tanımları ve özellikleri incelendiğinde nedenleri konusunda üç ayrı kategori yapmak mümkündür. Bunlar, bireysel nedenler, örgütsel ve yönetsel nedenler ile toplumsal nedenlerdir.

### **2.4.1. Bireysel Nedenler**

Yıldırma süreci içerisinde rol oynayan üç grup insan ayırt edilmektedir. Her biri kendi rolünü oynayan bu üç grubun kendi özellikleri ve etkinlikleri aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedir. Kişi, yıldırmaı uygulayan ve yıldırmaı maruz kalan bir çatışma sürecinde kendini izleyici konumunda görebilir (Tınaz, 2008 s.65).

#### **2.4.1.1. Saldırmanın Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler**

Saldırğan davranışta bulunanlar, çoğu zaman yönetim güçlerinden kaynaklı olarak yöneticiler, kimi zaman rekabetten kaynaklanan çalışma arkadaşları, nadir de olsa astlardır. Kimileri kişilik özelliklerinden, kimileri kurumsal yapıdan, kimileri ise sosyal yapıdan kaynaklı olarak yıldırmaı başvururlar (Güngör, 2008 s.49). Çok yaygın bir görüş bu tür davranışların sebebinin çalışanların kişilik yapılarındaki derin ve köklü bozulmalar olduğunu ileri sürmektedir. Fakat bu kavramın sebepleri hakkında elle tutulur kesin kanıtlar yoktur. Bir çalışmada kendini zorba olarak gören kişiler kendilerini tanımlarken yüksek saldırganlığa ve düşük öz saygıya sahip olduklarını belirtmişlerdir. Kışkırtıcı hedefler olarak adlandırılan bu faillerin sosyal yeterlilik olarak düşük, sosyal kaygı olarak yüksek seviyelerde oldukları bulunmuştur (Einersen, 1999 s.20). Saldırğan kişi ikiyüzlü, farklılıklara karşı hoşgörüsüz, kıskanç, inkâr edici, yalancı, seçme hafızaya sahip, vicdansız, tartışmayı sürdüremez, pişman olmayan, gayri ciddî, düzensiz, yıkıcı ve mantık ölçülerinde ahlâkî değerlerini yitirmiş birey olarak tanımlanmaktadır (Clarke, 2002 s.72).

Yıldırma uygulayan saldırganın kişilik tipleri konu ile ilgilenen araştırmacılar tarafından aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

##### **2.4.1.1.1. Narsist Kişilik**

Bu kişilik yapısına sahip olan bireyler, etnik, dinsel ve kişisel alanlarda çok üstün olduklarına inanmaktadırlar. Kendi çıkarları doğrultusunda ben merkezli olarak hareket ederler. Küçük bir hatayı tehdit olarak algırlarlar. Güçlü ve dikkat çekici karakter yapısı ve parlak bir kariyeri olan kişiler narsist kişilerin yanında kolayca barınamazlar (Çobanoğlu, 2005 s.37-38). Diğerlerinin yeteneklerinden korkarlar. Yüksek performanslı birini, kendilerine meydan okuyor gibi algılayıp iğerlerler.

Sonuç olarak yıldırma uygulamaya başlarlar. Bunun nedeni kendi performanslarının diğerleriyle kıyaslanacak olmasındandır. Basamakları kendi performansları ile tırmanmak yerine yollarına çıkanı yok ederek tırmanmaya çalışırlar (Davenport vd.,2003 s.42). Sadakat ve destek duygularından habersiz gibi davranırlar. Takım arkadaşlarının zor günlerinde onlara destek olmak bir yana, hayatı daha da zorlaştırmaya çalışırlar. Tek ilgilendiği konu kendi imajıdır. Kendi durumunu kurtarmak için hiç tereddüt etmeden iftiraya başvurabilir (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009 s.32). Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için, her şeyi hak ettiklerine inanırlar. Kurbanlarına karşı küstah, kendini beğenmiş bir tavır içinde davranış sergilerken acımasız olurlar.

#### **2.4.1.1.2. Öfkeli, Bağırın Kişilik**

Bunlar tipik yıldırma uygulayıcılarıdır. Korku verip yıldırarak, kontrol sağlamaya çalışırlar. Bu tarz insanlarla yaşamak adeta olanaksızdır. Karakterleri nedeniyle duygularını kontrol edemezler. Hiç sebep yokken etraflarındakilere bağırır, çağırır, küfür ve beddua ederler. Daha sonra hiçbir şey olmamış gibi yeniden işlerinin başına dönüp çalışabilirler. Her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını isterler ve sık sık amirin veya patronun kendileri olduğunu hatırlatırlar. Aradıkları kişiyi, yerinde bulamamalarına tahammülleri yoktur (Yıldırım, 2008 s.19). Bu tarz bir kişinin olduğu yerde yıldırma maruz kalmamak imkânsızdır. Bu tür kişiler, içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşırlar. Sinir ve huysuzluk krizleri geçirerek iş yerini çekilmez hale getirirler (Tınaz, 2008 s.70).

#### **2.4.1.1.3. İki Yüzlü Yılan Kişilik**

Bu tip saldırganlar, devamlı yeni kötülükler yapma peşindedir. Başkalarının arkasından işler çevirirken masum rolü oynayarak suçu başkalarına atarlar. Saldırganlıklarını gizlemek için sürekli gülümserler. Kurbanlarını hiç rahat bırakmayıp sürekli taciz davranışları sergilerler ve bundan büyük zevk alırlar (Tınaz, 2008 s.70).

#### **2.4.1.1.4. Paranoid Kişilik**

Paranoid kişilik yapısına sahip kişi sürekli her şeyden şüphe duyar. Onlara göre çevrelerinde potansiyel düşmanlar vardır. Aşırı derecede kendini beğenme, benmerkezcilik, üstünlük kurma gibi kişilik özellikleri aslında kendi oluşturdukları savunma mekanizmalarıdır. Yıldırmaya başvurma olasılığı en yüksek olan bu kişilikte kişiler saldırıya uğramadan önce saldırmak isterler (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009 s.32-33).

#### **2.4.1.1.5. Obsesif Kişilik**

Obsesif kişilik bozukluğu, erişkinliğin erken dönemlerinde başlayan aşırı düzen, mükemmeliyetçilik, içsel ve dışsal kontrole yoğunlaşma şeklinde gözlenen bir ruh halidir. Hata ve eksik arama konusunda üstlerine yoktur. Sürekli kontrol yaparlar. Aşırı titiz ve mükemmeliyetçi yapılarıyla insanlar üzerinde gereksiz baskılar kurarlar (Çobanoğlu, 2005 s.36). Bu tip kişilerde hâkimiyet arzusu vardır. Bu arzuları arttıkça korku ve panikleri artar ve saldırgan bir tutum sergilerler. Bu kişilere göre mağdur boyun eğmek zorunda kalır ve taciz davranışları süreklilik kazanır (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009 s.37). Titiz, mükemmeliyetçi, kusursuzluk meraklısı, esnek olmayan, hep kızgın gözüken, gergin, sinirli, dürüst, duygularını bastıran, işkolik özellikler taşıyan bu insanların ortak yönleri, baskıcı ve ısrarcı olmalarıdır. Bu kişilerin, aşırı ve titiz davranışları, çevrelerindeki diğer insanlar üzerinde yersiz ve gereksiz baskılar kurmalarına ve psikolojik taciz uygulamalarına neden olabilir (Onbaş, 2007).

#### **2.4.1.1.6. Sadist Kişilik**

Sadist ruhlu bu tip saldırganlar, yaptıkları eziyetten büyük haz duyarlar. Özel ve toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için, kurumsal kimliklerini kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar. Mağdurun zor durumda kalmasından sadistçe zevk alırlar (Tutar, 2004 s.47-48). Sadistik kişilik bozukluğu olan kişiler başkalarının önünde küçük düşürmeyi ve utandırmayı severler. Genelde sadistik kişilik bozukluğu olan kişiler şiddet, işkence, yaralama ve silaha hayranlık duyarlar (<http://www.dpsikiyatri.com/hastaliklar1611.asp>).

#### 2.4.1.1.7. Anti-Sosyal Kişilik

Bu kişiliğe sahip insanlar genelde kurallara uymazlar. Dünyayı kendi anlayışlarına göre algılayan bu kişiler, birlikte yaşama anlayışına sahip değildirler. Özel yaşantılarına dikkat etmezler. Genelde sigara, alkol gibi maddelere bağımlıdırlar. İnsanları itip kalkan, taciz eden, küçük düşürüp alay eden kişiler öfke ve kavgadan zevk alırlar (Çobanoğlu, 2005 s.38-39). Anti-sosyal kişiler genelde diğer insanları tehditlerle yada saldırgan yaklaşımlarla korkuturlar. Bağımsız olmaları kendilerine aşırı güven duymalarından ziyade başkalarına güvensizlikten kaynaklanır. Genelde başkalarına verdikleri zarar karşısında duygusuz ve umursamazdırlar. Bu acımasızlık insanlarla ve hatta sevdiklerini söyledikleri kişilerle olan ilişkilerinde bile esası oluşturur (<http://www.ozelegitim.web.tr/antisosyal-kisilik-bozuklugu-belirtileri-ve-tedavisi>).

Yıldırma davranışı içinde olanlar çoğunlukla kendi eksik taraflarını, korku ve güvensizliklerini, bir başkasını küçük düşürerek telafi etmeye çalışan kişilerdir. Bu tür kişiler genellikle; farklılıklara karşı hoşgörüsüz, ikiyüzlü, kendini üstün gören ya da göstermek isteyen, aşırı denetleyici ve kıskançtırlar. Ait oldukları kurumu korumak amacıyla, grup üyelerinin mutlaka bir örnek olması gerektiğine inanırlar. Çevrelerindeki kişileri de grubun normlarına uymaya zorlarlar. Farklı olan kişilere karşı düşmanlık duygularını körüklemeye çalışır ve sevmedikleri kişileri ayıklamaya çalışırlar. Bazen hedef kişiden kurtulmayı amaçlamasalar da onların zor durumlarından keyif almaya çalışırlar. Bu sayede kendi yetersizlik duygularını yenmeye çalışırlar (Baltaş, 2009).

Saldırgan önyargıları yüzünden bağnaz, dar kafalı, güç gösterme gereksinimiyle hareket eden, saldırgan tavırlar sergileyen, empati kurma yeteneğinden yoksun, mağdurun acı çekmesinden zevk alan kimseler olarak bilinmektedir. Örgütte, özsaygı ve sosyal statü elde etmek ya da örgütsel bir değişim karşısında mevcut durumunu korumak için, kendi yetenek ve becerilerini kullanmak yerine, hedef aldığı kişileri taciz ederek kişiliğinin diğer yönlerini öne çıkarmaya çalışırlar. Mağdurun kişiliğine ve mesleki onuruna yönelttiği lekeleyici ve aşağılayıcı davranışlarla kendisinin yüceltiğini; böylece yerini sağlamlaştırarak gücünü

arttırdığını düşünür. Aslında davranışlarının çoğu aşırı kontrolcü, korkak, nevroitik ve iktidar açlığı gibi özelliklere dayanmaktadır (Özen, 2007 s.15).

Leymann, insanların yıldırma başvurması için dört temel neden ortaya koymuştur.

**1. Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak:** Bu dürtüyle hareket edenler “kabul etmiyorlarsa gitsinler” anlayışı içindedirler (Davenport vd.,2003 s.38). Hedef kişi eğer grup kurallarına uymuyorsa ya uymaya zorlanacak ya da gitmek zorunda kalacaktır (Tınaz, 2008 s.87).

**2. Düşmanlıktan hoşlanmak:** İnsanlar, hoşlanmadıkları kişilerden kurtulmak için psikolojik tacize başvururlar. İş ortamında güçlü gördükleri kişilerin varlığı tahammül edilemez görülür. O tür insanlar onun düşmanıdır ve güçlerini zayıflatmak için her şeyi yapabilirler.

**3. Can sıkıntısı içerisinde zevk arayışı:** Bazı insanlar, başkalarına fiziksel ya da psikolojik olarak acı çektirmekten zevk alırlar. İnsanlara karşı saygısız, kaba ve saldırgan davranarak insanların zor durumda kalmasından sadistçe zevk alırlar (Tınaz, 2008 s.89).

**4. Ön yargıları pekiştirmek:** İnsanlar belli sosyal, ırksal ya da etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kişilere karşı psikolojik taciz davranışlarında bulunabilirler (Davenport vd., 2003 s.39).

Bunların dışında yıldırma uygulayanlar ayrıcalıklı bir hakka sahip olduklarını düşünürler. Kendilerinin kurumsal bir kimliğinin olduğuna inanırlar. Kendi kurallarını örgütsel bir norm olarak görürler. Kendi normlarına uymayanları itaatsizlik, disiplinsizlik ve isyankarlıkla suçlarlar. Saldırganlar çalışarak başarısını ve verimini arttırmak yerine, seçtiği kurbanı yok etme eğilimindedir. Bencilce bir tutum sergileyerek çıkar ilişkisi içinde davranış sergilerler (Tınaz, 2008 s.90–98). Tutar (2004, s.52)’a göre saldırganın diğer örgüt çalışanları açısından en olumsuz yanı, önyargılı olmasıdır. Aynı koşullar altında aynı biçimde davranılması gereken bir durumda iki kişiye farklı farklı davranışlarda bulunur. Objektif tutum sergileyemez.



#### 2.4.1.2. Mağdurun Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Mağdurun kişilik özelliğinin yıldırmaı tetiklediği bazı çevrelerce öne sürülse de yapılan ampirik araştırmalarda kişilik özelliğinin yıldırmaıya neden olduğunu kanıtlayan bir bulgu ortaya konulmamıştır (Leymann ve Gustafsson, 1996 s.256).Yapılan bazı araştırmalar ise kurban bireylerin kişilik özelliklerinin yıldırmaıya neden olduğunu ortaya koymuştur. Kurbanın fiziksel, ruhsal ve sosyal özellikleri maruz kalınan davranışların nedeni olarak görülebilmektedir. Günümüzde her insan iş ortamında yıldırmaıya uğrama tehlikesi ile karşı karşıya gelebilir. Yıldırma, sanıldığının aksine işinde başarılı, performansı yüksek bireylerin maruz kaldıkları davranışlardır. Günümüzde cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm iş yerlerinde gerçekteşen bir olgu olduğu için mağdur olma riski, herkes için geçerlidir (Tınaz, 2008 s.100).

Arpacioğlu (2003), yıldırma mağdurlarının işini çok iyi, hatta mükemmel yapan, ilişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen, çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen, dürüst ve güvenilir, sadık, bağımsız ve yaratıcı olduklarını ifade etmiştir. Aynı zamanda saldırganın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan duyarlı, hassas, yardımcı, çalışkan, idealist, kendini sürekli geliştiren, başarılı, azimli, zeki, işyerinin menfaatini ve ismini öne alan, kendi başarisından söz etmeye gerek duymayan, bilgisini cömertçe paylaşan, yüksek bir onur duygusu taşıyan kişilerdir. Haksızlığa dayanamayan, ama kendi haklarını ararken sessiz kalan, mükemmelci olduğu için, her konuda önce kendisini sorumlu tutan, suçlandığı anda suçlu olmasa bile kolayca af dileyen hayır demekte zorlanan bir yapıya sahiptirler. Öfkelerini ifade etmek yerine içine atan, yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen, kendi değerini bilmeyen ya da sürekli daha iyi olması gerektiğini düşüneni kişidirler. Yıldırmaıya maruz kalanlar, çoğunlukla yüksek idealli, çalışkan, dürüst, üretken insanlardır ve iş yaşamında başarıları kıskanıldığından ilerlemeleri engellenmeye çalışılır. Örgütsel yapılanmadan, iş kaybı korkusundan, çalışma arkadaşlarının destek olmamasından, çatışma ortamına girmekten çekinmesinden dolayı mağdurun yıldırmaıya uğrama sürecinin devam ettiği düşünölmektedir (Göl, 2009 s.517). Davenport vd. (2003)'e göre de yaratıcı insanlar, ürettikleri yeni fikirler ile diğerlerini rahatsız ederler. Bu kişilerin yıldırmaıya maruz

kalma olasılığı daha yüksektir. Bu tür kişiler daha yüksek mevkilere tehdit oluşturdukları için özellikle seçilmiş kişilerdir (Davenport vd.,2003 s.52). Bunların yanında çalıştıkları yere sadakatli, zeki, yaptıkları işle özdeşleşen, özgür karaktere sahip, yaratıcı bireylerin genellikle yıldırma hedefi haline geldikleri de ayrıca belirtilmektedir (Leymann ve Gustafsson, 1996 s.251)

Çobanoğlu (2005)'na göre esnek, hassas ve kedi davranışlarını gözden geçirebilen kişiler yıldırma mağduru olurlar. Türkiye'de bankacılık, eğitim, borsa gibi sektörlerde çalışan kişiler ile birebir görüşmeleri sonucunda çoğunun hem fiziksel hem de entelektüel anlamda seçkin insanlar olduklarını, çok iyi kariyerleri, üstün kavrayış, sezgi ve duyuş yeteneklerinin olduğunu gözlemlemiştir. Bu tür kişiler rekabetçi ve bencil kişiler tarafından kolay olarak kurban seçilebilmektedir. Yaptığı bazı çalışmalarının sonuçlarına göre yıldırmaya maruz kalanların % 80'inden fazlası, duygusal zekâ açısından oldukça gelişmiş insanlardır. % 70 gibi büyük bir bölümü de duygu ve his dünyası zengin olan kadınlardan oluşmaktadır (Çobanoğlu, 2005, s.52-53).

Psikolojide genel bir kategori olarak insanlar "A" ve "B" tipi kişilik olarak sınıflandırılırlar. Kişi, "A" tipi bir kişilik özelliğine sahip ise, hem yıldırma kurbanı olma hem de ona karşı koyma potansiyeli yüksek olacaktır. "A" tipi kişilerin çoğunda saldırganlık, ihtiras, rekabet, acelecilik, iş tutkunluğu, sabırsızlık gibi özellikler görülür. "B" tipi kişiler ise dinginlik, sabır, hoşgörü, tolere edebilme, önemsememe, ağırdan alma gibi özelliklere sahiptirler. Bu açıklamalar ışığında yıldırmanın hedefi olma ve ona direnç gösterebilme potansiyelini belirleyen bu kişilik özellikleridir (Tutar, 2004 s.36). "A" tipi kişilik (sürekli aceleci davranan, yoğun bir meşguliyet içinde bulunan, rekabetten hoşlanan vb.) özelliğine sahip çalışanların, "B" tipi kişilik özelliğine (daha yumuşak, sakin ve rahatına düşkün vb.) sahip kişilerden daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarına dair veriler elde edilmiştir. "A" tipik kişilik özelliği olanlar küçük ayrıntılara takılırlar, "B" tipi kişilik özelliği olanlar ise, olaylara farklı açılardan bakabilirler, daha sakinler, daha kontrollü ve dengeli oldukları için baş edebilme güçleri daha fazladır. Fakat hiç kimse tam olarak ne "A" tipi ne de tam olarak "B" tipi kişilik özelliğine sahip olamayacağı gerçeği göz ardı edilmemelidir (Yıldız, 2007 s.59).

### 2.4.1.3. Yıldırma İzleyicilerin Rolü

Süreç içerisinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, fakat bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir (Tınaz, 2008 s.111).

İzleyicileri, mağdurdan yana olanlar ve saldırgandan yana olanlar oluşturmaktadır. Tepkilerine göre izleyicileri yıldırma ortakları, yıldırma davranışlarına ilgisizler, yıldırma davranışlarına karşıtlar olmak üzere üç kategoride toplanmak mümkündür. Yıldırma ortakları mağdura karşı yer almaktadırlar ve yıldırmacıya destek olmaktadır. İlgisizler, yıldırma davranışlarını izlemekten zevk alırlar ve yaşananlara göz yumarlar. Karşıtlar ise bu durumdan rahatsızdırlar, mağdura yardımcı olmaya çalışırlar ve ona destek olurlar (Dangaç, 2007 s. 62).

### 2.4.2. Örgütsel ve Yönetmel Nedenler

Her tür örgüt ve iş yerinde yıldırma süreci yaşanabilir. Ancak eğitim, sağlık ve kâr amacı gütmeyen örgütlerde daha yaygındır. İş yerlerinde yaşanan iş doyumsuzluğu ve olumsuz iş çevresi gibi nedenlerden kaynaklı olarak yıldırma olayları görülebilmektedir (Çobanoğlu, 2005 s.47).

Özellikle Norveç'teki 2.215 sendikali çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada, yıldırma ile örgütsel koşulların önemli derecede ilişkisi olduğu ortaya konmaktadır (Einarsen, 2000 s.379-401). Ayrıca Zapf tarafından yapılan bir çalışmada da, örgütsel sorunların yıldırmaya neden olduğu ortaya konulmuştur (Zapf, 1999 s.70-84). Vartia ise, yıldırmanın ortaya çıkmasında, hem kişilik özelliklerinin hem de örgütsel faktörlerin bir arada etkili olacağını belirtmiştir (Vartia, 1996 s.207-209).

Örgütsel yaşamla ilgili faaliyetlerin yoğunluğu, örgütsel yaşamda stres yaşanmasına sebep olabilir. Özellikle toplumsal rollerin farklılaşması, çalışanlar arasındaki ilişkilerde anlaşmazlıkların yaşanması, örgütsel ortamda rekabetin olması, çalışanlar kendilerini kanıtlama çabası, beklentilerin üst seviyelerde oluşu gibi durumlar, çalışanların ruh sağlığını olumsuz olarak etkilenmesine ve stres yaşamalarına neden olmaktadır. Yaşanan iş stresi, bireylerin özel hayatlarındaki zorluklar ve sorunlarla bir araya geldiğinde hem bireysel hem örgütsel anlamda ciddi sorunlar oluşturabilmektedir (Cemaloğlu, 2007a, s.77).

Tutar (2004)'e göre örgütlerde yıldırma, örgüt politikası, örgütün yapısal özellikleri ve örgütsel süreçler gibi birçok faktörün etkisiyle ortaya çıkabilir (Tutar, 2004 s.96-97):

**Örgütsel politikalara ilişkin yıldırma faktörleri:** Adaletsiz başarı değerlendirmeleri ve ücret eşitsizlikleri, örgütteki kuralların katılığı, çelişkili yöntemlerin bulunması, gerçekçi olmayan iş tanımlarıdır.

**Örgütün yapısal ve yönetsel özellikleri:** Merkeziyetçilik ve karar verme sürecinde dışlanma, yükselme olanaklarının azlığı ve aşırı formaliteler, yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışmalardır.

**Örgütsel süreçler:** Yetersiz iletişim ve yetersiz bilgi, başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim, belirsiz ve çelişkili amaçlar, objektif olmayan yönetim anlayışı, örgütsel lider eksikliği, zayıf yönetimdir.

İşletmelerde yıldırma sürecinin gelişiminde organizasyon kültürü ve yapısının tetikleyici etkisi çok fazladır. Örgütler, yönetim fonksiyonlarını oluşturmaya başlarken, stres ve çatışma yönetimini de göz önünde bulundurmalı, örgütsel yıldırmaya yol açacak faktörlerden örgütü arındırmalıdır. Yönetim anlayışı örgütün soyut değerleri çerçevesinde oluşturulmalıdır. Örgütün soyut değerlerinin başında, vizyon, misyon, örgüt kültürü ve örgüt iklimi gelmektedir. Bu nedenle yıldırmayı örgüt kültüründen ayrı ele almak doğru bir yaklaşım değildir (Demir ve Çavuş, 2009 s.16). Örgüt iklimi ile ilgili yapılan çalışmalarda, örgüt ikliminin iş tatminini, örgütsel bağlılığı etkilediği ve yıldırmaya neden olduğu görülmektedir. Oluşan kötü iklim sonucunda, örgütlerde yıldırma oluşmakta, çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılma niyeti oluşmaktadır (Vartia, 1996 s.203-214). Yıldırmaya yol açan ve devam etmesine neden olan örgütsel etmenler arasında kötü yönetim, yoğun stresli işyeri, monotonluk, yöneticinin yıldırma varlığını inkâr etmesi ve inanmaması, işyerindeki ahlâk dışı uygulamalar, yatay organizasyonlar, işyerindeki küçülme, yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri vardır (Davenport vd.,2003 s.47-49).

Yöneticilerin astlarına karşı davranışları, onlar üzerindeki yetkilerini kullanma tarzları, uyguladığı liderlik biçimleri, çatışma yönetimi becerileri

yıldırmanın nedenlerini ve sonuçlarını etkilemektedir. Yıldırma davranışında bulunan ve bulunmayan yöneticiler arasındaki farklar Tablo 2’de gösterilmiştir:

**Tablo-2. Yıldırma Davranışlarında Bulunmayan Yönetici ile Bulunan Yönetici Arasındaki Farklar**

Yıldırma Davranışlarında Bulunmayan Yönetici	Yıldırma Davranışlarında Bulunan Yönetici
Öncülük edebilir.	Öncülük etmekten korkar.
Kararlı ve ataktır	Düşünmeden hareket eder, fevridir.
Sorumluluk almaktan çekinmez.	Sorumluluk almayı reddeder.
Kısa, orta ve uzun vadeli ihtiyaçları, amaçları ve stratejileri belirleyebilir.	Sadece kısa vadeli hedefler belirler.
Hatalarını kabul eder.	Hatalarını asla kabul etmez ve başkalarını suçlar.
Uyumludur.	Uyumsuzdur.
Adildir.	Kişiler arasında ayırım yapar, kayırmacıdır
Saygılı ve düşüncelidir.	Başkalarına saygı duymaz ve düşüncesizdir.
Güvenilirdir.	Güvenilmez ve kibirlidir.
Duygusal olgunluğa sahip ve duygusal zekası yüksektir.	Duygusal olgunluğa sahip değildir ve duygusal zekası düşüktür.
Etik anlayışa sahiptir	Etik kaygılardan uzaktır.
Çalışanlarına ve işine karşı ilgilidir.	Sadece kendisiyle ilgilenir
Kendinden emin, girişkendir.	Saldırgandır.
Bilgisini paylaşır.	Bilgisini paylaşmaz ve bilgiyi kendi çıkarı için kullanır.
İyi örnekleri dikkate alır.	Kötü örnekleri dikkate alır.
Disiplin prosedürlerini nadiren kullanır.	Sık sık sözel uyarılarda ve gerekçesiz yazılı uyarılarda bulunur.
Dürüsttür.	İkiyüzlüdür.

**Kaynak:** <http://www.bullyonline.org/workbully/manage.htm> 01.07.2007 Akt: Yıldız, 2007 s.58

Yıldırma, işin yetersiz örgütlendiği ve iş tatmininin olmadığı örgütlerde gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerde psikolojik tacizin nedenlerini anlayabilmek için yönetimin yapısının önemi büyüktür. Yöneticiler, örgütün yapısı gereği kendilerine verilen otoritenin sınırları içinde çalışanlarını etkiler. Bir yöneticinin çalışanlarının giyim tarzına, iş dışındaki davranışlarına ya da arkadaş seçimine müdahale etmesi çalışanların tepkilerine neden olur (Gökçe, 2008a s.42-43). Örgütlerde kurum kültürünün yerleşmemiş olması, yöneticilerin yıldırma konularına ilgisizliği, çalışanlara örgütte önem verilmemesi, etik değerlerin zayıflığı, iletişim eksikliği, yıkıcı rekabet, yıldırma davranışlarını körüklemektedir. Yıldırma,

örgütlerde bulaşıcı hastalık gibidir. Önleyici tedbirler alınmadığında yaygınlaşacak ve tüm topluma zarar verici hale gelecektir. Bu durum da örgüte olan güveni, çalışanların örgüte bağlılığını, motivasyonunu, tatminini azaltacak, çalışma ortamını stresli bir hale getirerek, iş verimliliğini düşürecektir. Bireyin kıskançlık, hırs, rekabet, saldırganlık gibi psikopatolojik davranışlar göstermesi ve örgütlerin de bu tür kişilere zemin hazırlaması örgütte travmalara yol açacaktır. Bu nedenlerle örgütlerin duygusal iklimi kontrolü, duyarlılık eğitimleri ve kişisel gelişim eğitimlerine önem vermeleri gerekmektedir (Kırel, 2007 s.331).

Tutar (2004)'a göre yönetimin yetersizliği örgütsel nedenler arasındaki en önemli faktördür. Hiyerarşik yapı, ekip çalışmasının yetersizliği, sorun çözmede kurumsal yetersizlik, özellikle çatışma yönetiminin etkinsizliği, yıldırma olgusunu destekleyen faktörlerdendir. Özellikle iletişim, otorite yapısı, yönetsel davranış, liderlik tarzı gibi örgütlerde çatışmaya neden olabilecek durumları yıldırmaya dönüştürmeden yönetmek gerekir (Tutar, 2004 s.99).

### **2.4.3. Toplumsal Nedenler**

İnsanlar arası iletişim biçimi kültürden kültüre farklılık gösterir. Daha bireysel yaşayan, sosyal paylaşımları az olan ülkelerde yıldırmanın daha fazla yaşandığını söylemek mümkündür.

Bir toplumun zamana bakışı, yardımseverlik, işbirliği, farklı yaşam tarzlarına gösterdiği tolerans işyerlerine de yansımaktadır. Özellikle Amerika, İngiltere, Almanya gibi batı toplumlarında var olan tipik özellikler yıldırmaı tetiklemektedir (Çobanoğlu, 2005 s.67-68). Bu özelliklerin bir kısmını ve yol açtıkları fiziksel ve duygusal tahribatı şu şekilde açıklamıştır:

*1. Bireysellik:* Aşırı bireyselleşen kurumlarda, çalışanlar kendi davranışlarından sorumludur. İşyerine uyum sağlayamıyorsa ayrılmak da kendi sorunu olacaktır.

*2. Yenilikçilik:* Bir işyerinde yönetim değişiklikleri sonucu bazı yenilikler getirilebilir. Yapılacak sık ve anlamsız değişiklikler yıldırma ortamını desteklemektedir.

3. *Verimlilik*: Verimli olabilmek için insanlardan çok çalışmaları beklenir. İşleri olurlarına bırakanlar için çok çalışan insanlar tehdit olarak algılanmaktadır.

4. *Rekabet*: Kimi durumlarda insanlar ve kurumlar arası rekabet acımasızlığa dönüşebilir. Bunun sonucu olarak çalışanların birbirine kıyması ve saldırması gündeme gelebilir. Yıldırmanın temel nedeni olarak firmalar arası rekabet ve patronların bu rekabet dolu piyasadaki aşırı hırsları gösterilmektedir (Glendinning, 2001 s.269)

5. *Sınırsız Özgürlük*: Yöneticiler verimli olabilmek ve rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için kendilerinde sınırsız bir özgürlük hissine kapılabilmektedirler. Yani kim ne derse desin bildiklerini okumakta hür olduklarına inanmaktadırlar. İş gücü alınıp satılabilen, el değiştiren bir nesne olarak görülmektedir.

Bazı sanayi ötesi batı toplumlarında aslında felsefi ve ekonomik yönden ele alındığında birer değer olduklarına inandığımız bu faktörler kısıktıldığında acımasızlığa dönüşebilmekte ve duygusal saldırının kapılarını aralayabilmektedir. Saldırmanın psikolojik yapısı, organizasyonun sahip olduğu etik değerler ve kültür, kurbanın kişilik özellikleri ve bir toplumun değer yargıları yıldırma sendromunu belli ölçülerde etkilemekte ve tetiklemektedir (Çobanoğlu, 2005 s.67-68).

Dünyada yaşanan ekonomik krizle yıldırma arasında sıkı bir bağlantı kurmak mümkündür. Kitlesele halde işten çıkarmaların yaşandığı dönemlerde işverenlerin işgüzarlığı nedeniyle, kıdem ve ihbar tazminatının maddi yükünden kurtulmak için çalışanları canlarından bezdirip, istifaya zorlamak tam anlamıyla ekonomik kökenli yıldırma olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye’de ekonomik kriz nedeniyle işten çıkarmalar ve bu bağlamda bireyin işini yitirme korku ve endişeleri, çalışanların yıldırılmayı katlanılması gereken bir süreç olarak görmelerine ve böylece yıldırmanın etkilerinin daha da ağırlaşmasına neden olmaktadır ([http://www.yenimakale.com/sosyal-dislanma-sorunsali-ekseninde-calisan\\_voksul\\_mobbing-iliskisi.html#ixzz18DsiUJKS](http://www.yenimakale.com/sosyal-dislanma-sorunsali-ekseninde-calisan_voksul_mobbing-iliskisi.html#ixzz18DsiUJKS)). Özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkan geçim sıkıntısı bireysel stres faktörü olarak kişiler arasındaki çatışmalarda da tetikleyici bir rol oynayabilir.

## 2.5. Yıldırma Türleri

Yıldırmanın örgüt içinde farklı türleri vardır. Genelde yöneticilerin çalışanları hedef aldığı (yalnızca yukarıdan aşağıya doğru) davranışlar olarak algılanır. Ancak yıldırma dikey ve yatay ilişkiler arasında gözlemlenir. Yöneticilerin astlarına, aynı statüde çalışan bireylerin birbirine ve nadir de olsa astların üstlerine uyguladığı davranış biçimleridir. Her ne doğrultuda olursa olsun varlığı bireye yöneliktir ve kötü niyetlidir. Dikey yıldırma hiyerarşik yıldırma davranışları olarak da adlandırılır. Yatay yıldırma da eş değerler arasında yaşanmaktadır.

### 2.5.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey Yıldırma

Yöneticilerin astlarına uyguladığı yıldırma davranışlarıdır. Kendini üstün görme çabasıyla yetkiyi kötüye kullanma şeklinde sergilenir.

Yönetici, meslekî rolünün getirdiği konumundan yararlanarak gücünü aşırı bir şekilde yetkeci ve sert mizaçlı olarak kullanabilir. Örgüt içindeki konumunun getirdiği gücün bilincinde olan ve bunu gerektirdiğinde acımasızca kullanabilen bir kişinin yıldırma yaşatma olasılığı yüksektir. Yukarıdan aşağıya doğru yıldırma davranışlarının bilinen ve en yaygın nedenleri şunlardır (Tınaz, 2008 s.123–132):

*Sosyal imajın tehdit edilmesi:* Yöneticinin daha iyi niteliklere sahip bir astın varlığından rahatsız olması, astın kendisinde kıskançlık ve haset gibi duygular uyandırması.

*Yaş farkı:* Yöneticinin astlarından yaşça büyük ya da küçük olması durumudur. Eğer yaşı büyükse her şeyi kendisinin en iyi bildiği ve yapabildiği konusunda ısrarcı davranır. Yaşı astlarında küçük bir yönetici deneyimsizliğin verdiği durumla komplekse girer ve katı tutumlar sergiler.

*Kayıрма:* Yönetici konumundaki kişi eğer kayırılan kişi ise kendisini koruyan kişilerin varlığından güç bularak yıldırma uygular. Kayırılan bir ast ise yönetici için bu bir bahanedir. İşleri beceremediğini ve hak etmediğini düşünür.

*Politik nedenler:* Yönetici ile ast arasındaki görüş farklılıklarından kaynaklanır. Özellikle Türkiye’de farklı politik görüşlere sahip sendikaların olması, iş ortamında farklı görüşlere karşı saygı göstermeme durumlarının yaşandığı bir gerçektir.



Yöneticiler astlarını hizaya sokmak veya olası bir başkaldırıyı baştan yok etmek amacıyla da yıldırma başvurabilir (Hirigoyen,2000 s.67 akt. Onbaş, 2007). Glendinning (2001), iş yerlerindeki yıldırmanın yaygınlığına dair yapılan bir çalışmada çalışanların %38'inin maruz kaldığını, %42' sinin ise tanıklık ettiğini bildirmiştir. Uygulayanların %83'ünün de yönetici konumunda bulunduğunu belirtmiştir. Bu davranışlar bir çalışanı muhtemelen iş arkadaşlarının önünde gözünü korkutma, rencide etme, küçük düşürme veya rütbesini indirme gibi davranışları kapsamaktadır (Glendinning 2001, s.272).

### **2.5.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey Yıldırma**

Astların yöneticiler üzerindeki istenmeyen davranışlarıdır. Çok nadir de olsa yaşanılabilen bir durumdur. Genelde yıldırma birden fazla kişinin uyguladığı bir şekil alır. Yönetici kuruma yeni gelmiş ise onun yönetim tarzını beğenmeyen çalışanlar rahatsız edici olabilmektedir. Benzer şekilde yeni terfi almış bir yönetici diğerleri ile eşit düzeyde olmadığı için maruz kalabilir.

Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan yıldırma, genellikle dedikodu çarkının çevrilmesi, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmemeye, sürekli olumsuz geri bildirimler verme, işleri geciktirme, bazı işleri sabote etme şeklinde olan davranışlardır (Tutar, 2004 s.93). Örgütte çalışanlar istemedikleri amire karşı onu zor durumda bırakmak için üst yönetime şikâyet, asılsız söylentiler, yetersizliğini ispat edici, bilgisizliğini gösterici olaylarla yöneticiyi uzaklaştırmaya çalışırlar. Astlar üst ile paylaşılması gereken bilgiyi paylaşmaz, üstü dışlamak amacıyla hiyerarşik kademeye uymadan mağdurun üstü ile görüşülür ve sürekli olumsuz geri bildirimler sağlanır (Dangaç, 2007 s.51). Bazen ayaklanmaya kadar gidilir. Astlar amirlerin talimatlarına uymazlar. Asılsız konuşmalarla amir hakkında asılsız söylentiler çıkarırlar (Tınaz, 2008 s.143–144).

### **2.5.3. Yatay İlişkilerde (Eşdeğerler Arasında) Yıldırma**

Bir örgütte aynı statüde çalışan bireyler arasında yaşanan yıldırma biçimidir. Mağdur, farklı nedenlerle çalışma arkadaşlarının baskıcı tutumlarına, küçük görücü tavırlarına, alaylarına maruz kalabilmektedir.

Yatay yıldırmanın nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık ve kişisel hoşlanmamanın yanı sıra rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir

bölgeden gelmiş olma ve ırka dayalı nedenler yer almaktadır (Tınaz, 2008 s.132–142). Çalışanların rekabet ortamında kendi konumlarını korumak adına korkmalarından da kaynaklanabilmektedir (Davenport vd., 2003 s.29).

Dikey ilişkilerde gerçekleşen yıldırma genellikle açık ve görünür bir şekilde olurken, yatay ilişkilerdeki yıldırma, dikey yıldırma kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları yıldırmaı kabul etmezler. Amaçlarının mağduru uyarmak olduğunu ve mağdurun iyiliği için yaptıklarını söyleyerek haklı gerekçelere dayandırmak isterler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, uygulamalarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar (Tutar, 2004 s.94). Örgütte yeni göreve başlayan birey, grupta diğer çalışanlardan üstün özelliklere sahip ise iç dengeye uyum sağlayamayan, düzenin kurallarını tehdit edici unsur olarak algılanabilir. Örgüt içi iletişim kanalları kullanılarak yeni gelen birey hakkında kıskançlık, çekememezlik nedeniyle asılsız dedikodular çıkarılarak, mağdura yönelik önyargı oluşturulabilir (Dangaç, 2005 s.51).

## **2.6. Yıldırma Davranışlarının Etkileri**

İşyerinde ortaya çıkan yıldırma konusunda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu, yıldırmanın bireyler üzerindeki etkileri ve örgütler üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaşmaktadır. Bununla beraber topluma ve yakın çevreye etkilerini ortaya koyan araştırmalara da rastlamak mümkündür.

İşyerinde aşağılama ve kişiler arası düşmanlık hem yöneticiler hem de organizasyonel araştırmacılar için artarak önemli hale gelmiştir (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003; Neuman & Baron, 1998). İşyerinde aşağılanmaya ve kişiler arası düşmanlığa olan ilgi olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran böylesi bir olguya dair yapılan çalışmalar sayesinde artmaktadır. Örneğin; kişiler arası düşmanlık, hem kişilerin iş memnuniyetinde hem de kurbanın mutluluğunda ciddi etkilere sahip olabilir (Ashforth, 1997; Einarsen & Raknes, 1997; Mikkelsen & Einarsen, 2001; Tepper, 2000). Dahası, kişiler arası düşmanlık organizasyonlar için de önemli problemler teşkil etmektedir. İşçilerin gelmemesi ve üretimin azalıp durma noktasına gelmesi organizasyonda zararlara sebep olabilmektedir (Ashforth, 1997; Hoel, Einarsen & Cooper, 2003; Tepper, 2000). Bir bütün olarak toplum için bu durum, düşük üretim,

erken emeklilik ve artan sağlık masraflarına sebep olabilmektedir (Aktaran Salin, 205, s.

Davenport ve diğerleri (2003 s.147), işyerinde yıldırmanın bireyler, örgütler, aileler ve toplum üzerindeki etkilerini aşağıdaki gibi özetlemiştir:

**Tablo–3. Yıldırma Davranışlarının Etkileri**

PSİKOLOJİK VE PARASAL MALİYETLER		
Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Parasal Maliyetler
<b>BİREYLER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Stres</li> <li>❖ Duygusal rahatsızlıklar</li> <li>❖ Fiziksel rahatsızlıklar</li> <li>❖ Kazalar</li> <li>❖ Sakatlıklar</li> <li>❖ Tecrit edilme</li> <li>❖ Ayrılık acıları</li> <li>❖ Mesleki kimlik kaybı</li> <li>❖ Arkadaşlıkların kaybı</li> <li>❖ İntihar/Cinayet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ İlaçla ayakta tedavi</li> <li>❖ Terapi</li> <li>❖ Doktor faturaları</li> <li>❖ Hastane faturaları</li> <li>❖ Kaza masrafları</li> <li>❖ Sigorta primleri</li> <li>❖ Avukat ücretleri</li> <li>❖ İşsizlik</li> <li>❖ Kapasite altı çalıştırılma</li> <li>❖ İş arama</li> <li>❖ Taşınma</li> </ul>
<b>AİLELER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Çaresiz kalma acısı</li> <li>❖ Karmaşa ve çatışmalar</li> <li>❖ Ayrılık ve/veya boşanma acısı</li> <li>❖ Çocuklara etkileri</li> <li>❖ Ayrılma veya boşanma masrafları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ailelerin gelir kaybı</li> <li>❖ Ayrılma ve/veya boşanma masrafları</li> <li>❖ Terapi</li> </ul>
<b>KURULUŞLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Anlaşmazlıklar</li> <li>❖ Hastalıklı şirket kültürü</li> <li>❖ Düşük moral</li> <li>❖ Kısıtlanmış yaratıcılık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hastalık izinlerinin artması</li> <li>❖ Yüksek personel hareketi maliyeti</li> <li>❖ Düşük verim</li> <li>❖ Düşük iş kalitesi</li> <li>❖ Uzmanlık kaybı</li> <li>❖ Tazminat ödemeleri</li> <li>❖ İşsizlik maliyetleri</li> <li>❖ Yasal işlem/dava masrafları</li> <li>❖ Erken emeklilik</li> <li>❖ Yükselen personel yönetim maliyetleri</li> </ul>
<b>TOPLUM TOPLULUK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mutsuz bireyler</li> <li>❖ Politik kayıtsızlık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sağlık masrafları</li> <li>❖ Sigorta masrafları</li> <li>❖ İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları</li> <li>❖ Kamu yardım programlarına talebin artması</li> <li>❖ Zihinsel sağlık programlarına talebin artması</li> <li>❖ Malulen emeklilik taleplerinin artması</li> </ul>

**Kaynak:** Davenport vd., 2003 s.147-148

Tabloda görüldüğü gibi yıldırma sonucunda yalnızca mağdur bireyler etkilenmez. Elbette en büyük psikolojik baskıyı gören bunun için çeşitli travmalar

geçiren ve nihayetinde maddi olarak da kayıplar yaşayan mağdurdur. Ancak sadece mağdur kişi değil onun yakın çevresi, örgüt ve toplum da önemli derecede zarar görür. Yıldırmanın etkilerini:

1. Bireyler üzerindeki
2. Örgütler üzerindeki
3. Yakın çevre üzerindeki
4. Toplumsal yapı üzerindeki etkileri olarak 4 grupta toplamak mümkündür.

### **2.6.1. Yıldırma Davranışlarının Bireyler Üzerindeki Etkileri**

İşyerinde yıldırma sürecinde en büyük zararı gören hiç şüphesiz mağdur bireydir. Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan yıldırmanın etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkar. Birey üzerinde ekonomik ve sosyal yönden önemli zararları vardır. Bozulan ruhsal ve fiziksel sağlığın tedavisi için yapılan harcamalar ve bireyin işten ayrılması sonucunda düzenli bir kazancın yok olması, uğranılan zararların ekonomik boyutudur. Sosyal anlamda ise, öncelikle sosyal imajının zedelendiği gözlenir. İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş birey, zamanla sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de yitirmektedir. İşyerinde yaşadığı dışlanma sonrasında sosyal çevresinden de benzer davranışlara maruz kalması sonucunda, olan bitenlerle ilgili kendi kendine bir açıklama getiremez ve her şeyin suçunu kendinde arar. Tam bir yalnızlık içinde, sağlığıyla ilgili olumsuzlukları hissetmeye başlar (Tınaz, 2008 s.155–156).

Yıldırmanın yaşam kalitesine yönelik etkilerine bakıldığı zaman, her alanda kendine olan güvenini kaybettiği görür ve bunun etkilerini de ailesinde, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başlar. Birey şaşkınlılaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder. Sosyal olarak düzenlenen toplantılardan kaçmaya başlar. Fiziksel rahatsızlıklarından şikâyet etmeye başladığı görülür. Arkadaşlık ilişkilerinde kesen birey eşi ve ailesiyle sorunlar yaşamaya başlar. Sevdiklerine karşı sinirli davranışlar sergiler ve git gide onlardan uzaklaşır. Bazı araştırma sonuçlarına göre kurbanların % 33'ünün orta düzeyde depresyon yaşadığı, % 39'unun ise tıbbi müdahale gerektirecek düzeyde rahatsızlıklar yaşadığı belirlenmiştir (Gökçe, 2008a s.62).

Pedro vd. (2008), iş sektöründeki sağlık üzerinde yıldırma olgusunun çeşitli sonuçlarını analiz etmek için 61'i erkek, 331'i kadının katıldığı araştırma sonuçları yıldırma ve psikosomatik semptomlar arasında önemli ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Zorbalık, kurbanda yıkıcı etkilere neden olan genelde düşmanca, tekrarlanan, istenilmeyen ve karşılıksız davranışlar olarak ifade edilen karmaşık bir olgudur (Di Martino, Hoel, & Cooper, 2003). Zorbalığın hedefi olan işçiler, işleri hakkında kalıcı eleştiri, kötü niyetli dedikodu, dinsel ve politik görüşlerine saldırı ve hatta tehdit ve fiziksel saldırıya kadar varan çok çeşitli düşmanca davranışlara maruz kalmaktadırlar (Einarsen, 2000). Zorbalık, iş memnuniyetsizliğine, psikolojik strese, psikomatik ve fiziksel problemlere sebep olan katı bir stres etkeni (Zapf, 1999), hayati önem taşıyan travmatik bir olay, sessiz bir salgın hastalık olarak düşünülmektedir (Pedro vd., 2008 s. 219).

Yıldırmanın uzun süreli duygusal saldırıları sonucu pek çok kurban Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB)yaşayabilir. Düşmanca tavırların yüksek sıklığı ve uzun dönemli olması yüzünden, bu kötü muameleler ciddi psikolojik, psikosomatik ve sosyal ızdıraplara neden olmaktadır (Leymann ve Gustafsson, 1996 s.270). Bunun sonucunda aşağıdaki gibi davranışlar ortaya çıkar (Davenport vd.,2003 s.72):

- Olayları tekrar tekrar yeniden yaşamak
- Aşırı tedirginlik ve kolayca ürkemek, sinirlilik hali
- Hayata bakış açısının kadercisi olması
- Genel duygusal uyuşukluk,
- Sürekli endişe hali,
- Karabasanlar görme,
- Uykusuzluk yaşama,
- Konsantrasyon düşüklüğü,
- Kontrol dışı hareketler sergileme,
- Yoğun endişe ve panik atak,
- İntihara ya da cinayet işlemeye yatkınlık duygusu.

Yıldırma sonucunda birey korku, güvensizlik, işten ayrılma endişesi, alınganlık gibi duygular yaşayabilmektedir. Bunun yanında iş tatminsizliği, motivasyonda azalma, saplantı, konsantrasyon sorunu, sosyal anlamda kendini izole etme, strese bağlı çeşitli rahatsızlıklar görülebilir. İntihar eğilimi, madde tüketiminde artış gibi zararları olabilmektedir (Johnston, 2004 s. 2-3).

Yavaş, (2008)'in belirttiğine göre, iş yaşamında yıldırma maruz kalanların %98,7'si, çalışma koşullarının ve motivasyonlarının bozulduğundan, şüpheli, sinirli, kendine güvensiz, sosyal olarak itilmiş ve içine kapanık bir hal aldıklarından şikâyetçi olmuşlardır. Mağdurlardan %43,9'u hasta olmuş, %30,8'i örgüt içindeki işlerini değiştirmek zorunda kalmıştır. %22,5'i işlerini kendi isteği ile bırakmak zorunda kalmış ve %14,8'i işten atılmışlardır.

### **2.6.2. Yıldırma Davranışlarının Örgüt Üzerine Etkileri**

Davenport ve diğerleri (2003), yıldırmanın örgüt üzerindeki etkilerini; işin nitelik ve niceliğinde düşüş, iletişim ve takım çalışmasının bozulmasıyla birlikte çalışanlar arasında hoş olmayan ilişkilerin görülmesi, fitnecilik, personel hareketlerinin artması, iş yerine olan saygınlık ve güvenin azalması, hastalık izinlerinin artması, danışmanların maliyetleri, işsizlik sigortası talepleri, tazminatlar, mesleki gerilim talepleri ve açılan davalar olarak belirtmişlerdir (Davenport vd.,2003 s.112). Kurumun kişileri işten çıkarmanın yanı sıra kuruma yeni işe alınacak kişiler için işe alma, eğitim gibi maliyetlere katlanmak zorunda kalacaklardır. Ayrıca Finlandiya'da yapılan araştırmaya göre, yıldırma mağdurlarının diğer çalışanlara göre %50 daha fazla hastalık izni kullandıkları gözlemlenmiştir. Buna ek olarak kurumda genel performans düzeyini düşmesi de görülür. Kurum içerisinde yıldırma olaylarının yaşandığının duyulması ile kamuoyu önünde kurumun saygınlığını ve kuruma olan güvenin sarsılmasına yol açacaktır (Güngör, 2008: 76–77).

Yıldırmanın yaşandığı örgütlerde kazanan taraf bulunmamaktadır; ancak ilk kaybeden örgütün kendisi, son kaybeden ise saldırgan kişiler olmaktadır. Örgüt içerisinde yıldırma ilk rahatsızlık duyan nitelikli insanlar ayrılmaktadır ve nitelikli oldukları için herhangi bir örgütte kolayca kendilerine yeni bir iş bulabileceklerdir. Ancak belirli bir yaşın üstündeki çalışanların işlerinden ayrılıp yeni bir iş bulma olanakları sınırlı olduğundan, ilerleyen süreçte etkilenmeye devam

edeceklerdir (Aktop, 2006 s.53). (Namie, 2003 s.3)'e göre yıldırma ile kişilerin iş performansında düşüşler yaşandığı görülür. Mağdur birey rahat olmadığı bir yerde tüm kapasitesini kullanamadığı için hem verimlilik hem de devamlılık açısından örgüte zarar vermektedir. Rekabet dolu bir piyasada sıkı bir yarış içine girerek kendini kaybeden ve yıldırmaya başvuran özellikle yöneticilerin aslında kendilerine kötülük yaptıklarının altını çizmektedir.

Tutar (2004), yıldırmayı bir kansere benzetmektedir. Bir hücreden başlayarak hızla yayılmaya devam eden kanser hücresi gibi örgütün bütün yaşamsal organlarına zarar verdiği görüşündedir. Örgüt ikliminin aşırı stresli hale gelmesi tüm çalışanlar üzerinde baskı, bitkinlik ve yılgınlığa neden olacaktır. Aynı zamanda örgütsel çatışma yaşanarak verimlilik üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır. Örgütsel çatışma, sistemli ve organize bir şekilde gelişmez. Yıldırma ise daha sistemli ve organize şekilde gerçekleşen bir stratejiye sahiptir (Tutar, 2004 s.108–111).

Örgütlerde devamsızlık, şikâyet, iş kazaları, eğitim ve transfer maliyetleri ile personel devir oranlarında artışlar gözlenirken kişilerde yeteneklerini çıkaramamadan doğan performans düşüklüğü ve yanlış anlaşılmalara gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Johnston, 2004 s. 2-3).

Yıldırmaya maruz kalan kişi çöküntüye uğrayacağı için verimi düşecek ve işte hatalar yapmaya başlayacaktır. Araştırma sonuçlarına göre, tacize uğrayanların verimi düşüştükçe, yaratıcılık ve inisiyatif kullanımı da azalmaktadır. Verim düşüklüğü taciz sürecinde bireyin iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerindeki olumsuz etkileri sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca sosyal ortamdan giderek uzaklaşan birey iş arkadaşları ile iletişim eksikliğinden kaynaklanan bilgi kaynaklarının aktarılamaması gibi durumlar yaşayarak verimli çalışamayacaktır (Hoel ve diğerleri, 2003 akt. Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009 s.70).

### **2.6.3. Yıldırma Davranışlarının Yakın Çevre Üzerine Etkileri**

Yıldırma sonucunda bireyler sağlık problemleri ve incinmeler yaşamaktadır. İşinden ayrılmak zorunda kalan kişiler psikolojik ve fiziksel olarak sağlık problemleri yaşarken onların yanında aileleri de bu durumlara şahit oldukları için problemler yaşamaktadırlar (Duffy ve Sperry, 2007 s.403). İş yerinde yaşanan

yıldırma ile karı-koca ilişkileri, ebeveyn-çocuk ilişkileri ayrıca çocuklarının psikolojik gelişmeleri de olumsuz etkilenir. Mağdurun iş yaşamında yaşadığı bu olayı aile ortamına ne kadar taşıdığı önem taşımaktadır. Kişi sorunlarını en sevdiği, en güvendiği yakınındaki diğer bireylerle paylaşır. Mağdurun başına gelenler aile bireylerinin de duygularını etkiler. Yıldırma sürecinin ilk evrelerinde aile arasındaki bağıllık mağdur kişiye yarar sağlar. Kişi, onların verdiği destekle ayakta kalmaya çalışır. Akdeniz tipi bir toplumda yaşayan birey bu desteği fazlasıyla görür. Ancak Kuzey ya da Orta Avrupa ülkelerinde yaşayanlar daha yalnız kalırlar. Avrupa ülkelerinde koruyuculuk pek fazla görülmediği için bireyin sorunlarıyla ilgilenme oranı düşüktür. Zaman geçtikçe koruyucu bir ailenin de davranışlarını değiştirmesi mümkündür. Bilinçli ve kasıtlı olarak yapılmasa da yıldırma yaşayan bireyi ailenin bütünlüğünü bozan bir unsur olarak algılamaya başlayabilirler. Diğer taraftan bireyin yaşadığı bu duruma şüphe ile bakmaya başlayabilir ve problemlerin kaynağının kendisi olduğunu düşünebilirler. Aile bireyleri, onu bir kurban gibi değil, kendisine yanlış meslek seçmiş, yaşamı boyunca hata yapmış başarısız bir insan olarak görmeye başlayabilirler. Yaşanan çaresizliklerle birlikte eşlerin boşanması, ailelerin dağılması, yaşanan olaylardan kaynaklanan üzüntü ve hüsrana, çocukların yaşadığı olumsuz deneyimler ve duygular, çeşitli tedavi masrafları, aile gelirinde kayıpların ortaya çıkması yaşanabilir (Tınaz, 2008 s.170–175).

#### **2.6.4. Yıldırma Davranışlarının Toplum ve Ülke Ekonomisi Üzerine Etkileri**

İşyerlerinde yaşanan bir yıldırma birey üzerinde, çalışanlar arası ilişkilerde, örgütlerde ve örgütün yer aldığı tüm çevrelerde önemli ve çoğu kez uzun dönemli zararlara neden olmaktadır. Yıldırmanın topluma ve ülke ekonomisine doğrudan maliyeti, çalışanların katlanmak zorunda oldukları iş kaybı ve güvenlik boyutu ile birlikte, ruhsal ve fiziksel sağlıklarıyla ödemek zorunda kaldıkları ağır bedeldir. Her şeyden önce toplumda mutsuz bireylerin sayısında artışlar görülecektir. Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı, çalışma ortamında huzurun olmadığı bir iş yaşamı büyük bir toplumsal problem olarak görülür. Yaşanan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması, sigorta masraflarında artış, işsizlik, sosyal yardım kuruluşlarına taleplerin artması, erken emeklilik oranının artması, topluma



olumsuz olarak yansıyacaktır. Tükenmiş ve sağlıksız bireylerin sayısının arttığı bir toplum görünümü olacaktır. Yıldırma sonucunda gerçekleşen bir boşanma, parçalanmış ailelerin bulunduğu bir toplum haline gelecektir (Tınaz, 2008 s.176-175; Çobanoğlu, 2005 s.99).

## **2.7. Yıldırma İle Başa Çıkma Yolları**

Tınaz (2008)'e göre yıldırma, bir iş yeri terörü olarak çaresinin bulunması ve bireyde, örgütte ve toplumda yarattığı hasarların müdahalesine çok geç kalınmaması gereken bir durumdur. Bireyler ve örgütler üzerinde bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmalarının yapılması en temel yoldur. Soruna yönelik farkındalık yalnızca mağdur açısından değil işveren, iş arkadaşları ve tüm toplum tarafından yaratılması gerekir. Bir şeyle mücadele etmek için onun ne olduğunun belirlenmesi çok önemlidir. İnsanlar yıldırma kavramını tanımladıkları takdirde önceden ve içinde buldukları durumda yaşamış oldukları deneyimleri değerlendirmeye başlarlar (Tınaz, 2008 s.187). Mağdurlar, yaşadıkları durumu kontrolsüz tepkilerle değil, bilinçli tavırlarla analiz ederek ani tepkiler yerine mantıklı karşılıklar vermelidirler. Bunun için her şeyden önemlisi birey, kendi güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilmelidir (Çobanoğlu, 2005 s.106).

### **2.7.1. Bireysel Yöntemler**

Yıldırmaya hedef seçilen kişi, karşı karşıya kaldığı durumu iyi analiz edebilmelidir. Amaç mağduru sindirmek, yok saymak olduğu için sessiz kalmamak ve mücadele etmek gerekir. Yaşanılan süreçte mağdurun oynadığı rol önemlidir. Çünkü baş etmeyi bilmeyen bir birey aynı zamanda yıldırma yaşanmasına zemin hazırlar.

Yıldırma ile başa çıkmanın beş yolu vardır:

1. Bilmezden gelmek veya bu olguyla birlikte yaşamak: Mağdura kazanım olarak bir şey sağlayamaz.
2. Kabul edip teslim olmak: Mağdura yönelik saldırıların daha da artmasına yol açabilecek özelliğindedir. Karşı tarafa taviz verme durumudur.

3. Kendi yolunu kabul ettirmek: Uzlaşmaya yönelik değildir. Mağduru tamamen kendi çıkarlarını ve ağırlığını ortaya koymak, karşı tarafı yok saymak temeline dayanmaktadır.

4. Uzlaşmak: Çözüm adına en sağlıklı olan stratejidir.

5. Herkesi tatmin etmeye çalışmak: herkesi memnun etmek kolay olmadığı için gerçekleşmesi zor bir stratejidir.

Kişilik ve deneyimleri, çatışmaları ele almayı nasıl öğrendiği, ortamın özellikleri, çatışmanın şekli, kişi için önemi, karşısındaki ile olan ilişkileri ve karşısındaki kişinin nasıl tepki vereceği tahmini gibi çeşitli etmenler kişiye yol seçmek adına yarar sağlar (Davenport vd., 2003 s.137; Yaman, 2009 s.47).

Yıldırma başa çıkma yöntemlerinin etkililiği, mağdurun kişilik özelliklerine, saldırgan, örgüt kültürüne, hukuk sistemine ve yıldırmanın hangi aşamada olduğuna bağlı olarak değişir. Aşağıda yer alan öneriler (Gbézo. 2000; Balicco, 2001; Davenport vd., 2003; Rayner vd., 2002; Gava, 2005; Mueller, 2005; Thibodeau, 2007 akt. Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009 s. 75-79) mağdur, saldırgan ve içinde buldukları örgüt açısından ele alınmıştır:

*Yıldırma kendini göstermeye başlamadan;*

**Belirtileri tanımak:** Saldırgan kişiyi daha ilk baştan teşhis edebilmek, yıkıcı olaylara maruz kalmak yerine neler yaşanacağını önceden tahmin edebilmek kişiye güç verir, ağır travmaların yaşanmasına engel olabilir.

**Örgütü tanımak:** Örgütteki iletişim ağını, güç ilişkilerini tanımak, kuralları bilip ona göre davranmak bireyin hata yapmasını engeller. Kimden nasıl yardım isteyebileceği konusunda bilgi alınması sağlıklı bir iletişim ile olabilir.

**İş ve özel hayatı ayırmak:** Birey iş yaşamında özel hayatı ile ilgili detayları paylaşırsa daha sonradan bir çatışma ortamında malzeme olarak kullanılabilir. Çünkü iş yaşamında hiyerarşi ve rekabet arkadaşlıktan daha önemli bir hale gelebilmektedir. Yapılması gereken iş ortamında arkadaşlık ilişkilerinin dozunu iyi ayarlayabilmektir.

**Güvenli davranış göstermek:** İş yaşamında kötü şakalar, fiziksel temaslar, özel hayata müdahaleler gibi yaşanabilecek durumlarda hayır demeyi bilmek

önemlidir. Çekingen ve saldırgan bir tavır içinde olmadan hareket edip çeşitli oyunların içine girmeden cevap verebilmek gerekir.

**Hiçbir şey yapmamak:** Bazen can sıkıcı sözleri görmezden gelmek, etkilenmediğini göstermek uygun bir davranış olabilir. Bu sayede saldırgan hedef değiştirebilir. Ancak davranış sürekli hale gelirse yok saymak uygun bir çözüm değildir.

**Saldırganla yüzleşmek:** Taciz yeni başlamışsa yüzleşmek yıldırmaı durdurabilir. İnsanlar bazen davranışlarının etkilerinin farkında olamayabilir. Mağdur bunu belirtirse saldırgan geri çekilebilir.

*Yıldırma yerleşmeye başladığında;*

**Sessizce savaşmak:** Hiçbir şey yapmamaktan farklı olarak saldırganı karşı sessiz olmak bazı durumlarda çok uygun olsa da bazı durumlarda da huzursuzluk ve çatışmayı arttırabilir.

**Stres karşısında sağlamlığını korumak:** Stresle baş etme yöntemlerinden faydalanarak durumdan etkilenmediğini göstermek, karşı saldırıda bulunmaktan daha zor ancak daha etkilidir. Çünkü psikolojik durumun bozulması karşı taraf için bir zaferdir. Saldırganı gözünde büyütme ve tüm yaşamına engel olacakmış gibi görmek daha fazla stres yaratır. Stresin tükenmişliğe dönüşmesini engelleyebilmek gerekir.

**Kendine güvenmek:** Kendinden emin görünen pek çok insan bile yıldırma davranışlarına maruz kalabilir. Bu gibi durumlarda kişi ihtiyaçlarının farkında olup resmi haklarının neler olduğunu bilmelidir. Bu sayede yapılan müdahale kendine güveni arttırır.

**Çevreyle iyi ilişkiler:** Saldırganın asıl amacı hedef kişinin dengesiz davranışlar göstermesini sağlayarak çevresiyle olan ilişkilerini bozmaktır. Yıldırma davranışına maruz kalan kişi mümkün olduğunca çevresiyle ilişkisini sürdürmelidir. Aksi takdirde kendini çevresinden yalıtın kişi tacizin etkilerinin de artacağını bilmelidir.

**Yakın çevrenin desteği:** Yakın çevre ile iyi ilişkiler kurup aile ve arkadaşların desteğini almak, onlarla paylaşımlarda bulunmak öz güveni yerine getirir.

**Mesafeyi korumak:** Saldırganla ilişkiyi kesmek yerine, normal bir düzeyde bir ilişki varmış gibi iletişime devam etmeye çalışmak mağdura güç katar.

**Soğukkanlılığı korumak:** Duygularını yönetebilmek, stresle başa çıkabilmek en etkili araçlardandır. Karşı saldırıya geçmeden nasıl bir davranış sergileneceğine karar vermek gerekir.

**Performansı düşürmemeye dikkat etmek:** Saldırganın amacı mağdurun performansını düşürüp, duygusal dengesini bozmaktır. Bu sayede çalışmasını engelleyip, hata yapmasını sağlayacaktır. İş yerinde gecikmelere neden olmamaya ve özel işlere yer vermemeye özen gösterilmelidir.

**Kanıt toplamak:** Olay ve davranışları tarih, saat, yer, zaman ve tanıklarla birlikte not etmek hem farkındalığı artırır hem de olası resmi şikâyet için kanıt oluşturur. Özellikle tacizi gösteren e-mail, yazılı mesaj gibi kanıtları saklamak önemlidir.

**Duyguları ifade etmek:** Yıldırma sürecinde öfke, korku, üzüntü, utanç ve suçluluk gibi duygular birbirine karışır. Güçlü görünmek için bu duygular bastırılmaya çalışıldığında psikosomatik rahatsızlıklar, motivasyon düşüklüğü, depresyon, aşırı hareketlilik veya donup kalma belirtileri ortaya çıkar. Bu gibi duyguları bir uzman ya da yakın bir kişi ile paylaşmak ya da kendi kendine yazıya dökmek faydalıdır.

**Yönetime şikâyet etmek:** Saldırgana mesaj vermesi bakımından fazla beklentiye kapılmadan yönetime şikâyet etmek yararlı olabilir. Yönetici sorunun çözümü için ne yaptığını mağdura söyleyebilir.

*İş ortamı katlanamaz hale gelmeye başladığında;*

**Kurban zihniyetine girmemek:** Kontrolün kendi elinde olduğuna inanmak gelişen olayı hızla anlamayı ve içinde bulunulan duruma karşı mesafe kazanmayı arttırır. Saldırganı besleyecek paralel bir role girmemekle mağdur kendini güçlü hissedebilir ve farklı davranış seçeneklerini görebilir.

**Geçici olarak işten ayrılmak:** Yıldırma davranışları dayanılmaz bir hal almaya başlarsa, rapor veya izinle bir süreliğine işten uzaklaşmak, plan yapmayı ve karar vermeyi kolaylaştırır.

**Psikolojik yardım almak:** Yıldırma süresince daha sağlıklı kararlar almak ve yaşanan durumu daha iyi analiz etmek için uzman yardımına başvurmak gerekebilir. Olaylar patlama noktasına geldiğinde, olumsuz duygular devam ettiğinde, yaşam engellenmeye başladığında, stres durumu panik halini aldığına, psikolojik ve fiziksel yakınmalar başladığında travma sonrası stres bozukluğu belirtileri başladığında, uykusuzluk, sürekli endişe hali, konsantrasyon eksikliği başladığında uzman yardımına başvurulmalıdır.

**İşi bırakmak:** Bazı durumlarda işi bırakmak uygun bir çözüm yolu olabilir.

**Kanunlara başvurmak:** Mahkemeye başvurmak maddi ve manevi açılardan hayal kırıklıkları getirebilir. Bu yüzden mahkemeye başvurmadan önce iyi karar vermek gerekir.

**Yasını tutmak:** İş yerinde prestij ve kendine olan öz saygı kaybı gibi yaşanabilecek durumlarda üzülme kaçınılmazdır. Ancak uzun süren kederli ruh hali daha fazla stres yaşatacaktır.

### 2.7.2. Örgütsel Yöntemler

Yıldırma ile mücadele için örgütlerin yapacağı en önemli şey, farkındalığın arttırılmasıdır. Bütün çalışanların birbirine saygılı davrandığı bir iş yeri kültürü oluşumunu sağlamak, yıldırma davranışının ortaya çıkışını en aza indirmeye yardımcı olur. Bu anlamda yıldırma önleyici çalışmalar yapılmalıdır (Tınaz, 2008 s.163). Örgütlerde duygusal zekâsı yüksek, liderlik özelliklerine sahip kişiler, örgütlerde olumlu davranışları pekiştirmede önemli rol oynarlar. Bu yaklaşımlar dışında eğitim yoluyla da örgütlerdeki istenmedik davranışların önüne geçilebilir.

Örgütlerde yıldırma önleme açısından uygulanabilecek eğitim seminerleri, resmi olmayan toplantılar, kutlamalar gibi sosyal programlar da son derece önemlidir (Kırel, 2007 s.318).

Örgütlerde önleyici tedbirleri alması gereken kişi yönetici konumunda olanlardır. Açık kapı politikası uygulayan, çatışmaları yönetebilecek kapasitede, çalışanların yeteneklerini sergileyebilecekleri ortamı sağlayan bir yöneticinin varlığı önemlidir (Çobanoğlu, 2005 s.118). Yöneticiler otokratik tutumlarını bir kenara bırakıp açık yönetim tarzına yönelmelidirler. Bu tarz yönetim çalışanların bilgiye ulaşmalarını, karar ve yönetim süreçlerine katılımlarını sağlayacaktır. Bu sayede örgüte karşı yabancılaşma yaşanmayacaktır. Uygulamaların anlaşılması güç ve kapalı olması çalışanlarda gerilim ve korku yaratacaktır. Şeffaflık ve açıklık yıldırma ile mücadelede iyi bir yöntem olacaktır (Tutar, 2004 s.158-160).

Yöneticiler etik değerleri benimsemeli, empati kurabilmelidir. Örgüt dinamiklerini etkili bir şekilde kullanmalı, çatışmaları yeri ve zamanında etkin çözebilmeli ve yetkilerini kötüye kullanmamalıdır. Kurum içerisinde sosyal ilişkileri destekleyici olursa çalışanlar arası informal ilişkilerin daha olumlu gelişmesine katkıda bulunabilir.

### **2.7.3. Hukuksal Yöntemler**

Yıldırma araştırmaları ve yaşanan olayların medya aracılığıyla açıklığa kavuşturulması ile birlikte Türkiye’de bilinç uyandırmak adına bazı önlemler alınmıştır.

TBMM Araştırma Merkezi Uzmanı Cengiz Çukur, TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu bünyesinde oluşturulan “Mobbing-çözüm önerileri” alt komisyonu, ilk toplantısı gerçekleşmiştir. Toplantıda Çukur, “mobbing” konusundaki brifingde yıldırma sürecinin kaç aşamada gerçekleştiği ile ilgili bilgiler verilmiştir. Ocak 2011’de TBMM’de görüşülerek yasalaştırılması planlanan Türk Borçlar Kanunu Tasarısı’nın 417. maddesinin ilk fıkrasında, “İşveren işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür” denildiğini anımsatarak gerekli yasal düzenlemelerin yapılacağı konusu tartışılmıştır ([milliyet.com.tr](http://milliyet.com.tr), 2010 Erişim Tarihi:07.12.2010).

Yıldırmanın mağdurun kişilik özelliklerinden de kaynaklandığı bir gerçektir. Bu süreçte belki de daha olaylar yaşanmadan yapılabilecekler vardır. Kişilik olarak hakkını arayan, özgüveni yüksek, iletişim becerileri gelişmiş bireyler olmak bu davranışları engelleyebilir. Bu anlamda sessiz kalmak dışında hakkını çeşitli yollarla aramak belki de en doğru yoldur. Resmi Gazete’de 19 Mart 2011 tarihinde yayınlanan başbakanlık genelgesiyle kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörde, işyerlerinde gerçekleşen yıldırma davranışlarının, çalışanların itibarını ve onurunu zedelediği, verimliliğini azalttığı ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilediği gerekçesiyle çalışanların yıldırma davranışlarından korunması amacıyla bazı tedbirler alınmıştır. İşverenlerin çalışanların yıldırmaya maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alması, çalışanların her türlü eylem ve davranışlardan uzak durmaları, toplu iş sözleşmelerine önleyici nitelikte hükümlerin yer alması, Alo 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanması, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulması, denetim elemanlarının, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandırması alınan önlemlerden bazılarıdır (Resmi gazete, 2011).

### **2.8. Eğitim Örgütlerinde Yıldırma**

Toplumsal sistemin ekonomik, siyasal ve doğal yapısı, insanın biyolojik, toplumsal, kültürel ve psikolojik özellikleri, konu ve iş alanının nitelikleri eğitim sisteminin hedeflerini belirleyen zorunlu değişikliklerdir (Gürsel, 2008 s.8). Süreç içerisinde eğitim- öğretim faaliyetlerini uygulayan yönetici ve öğretmenlerdir. İnsan odaklı olmasından dolayı eğitim örgütlerinde informal ilişkiler daha fazla gerçekleştirilir. Yönetici, öğretmen, öğrenci, veli arasındaki gerçekleşen bu ilişkilerde bazen yıldırma davranışları ile karşılaşmaktadır. Okullarda öğretmenlerin yönetici, veli ve öğrencilerin yıldırıcı davranışlarına maruz kaldığı, yöneticilerin milli eğitim müdürleri, şube müdürleri az da olsa öğretmenler tarafından yıldırma yaşadıkları bilinmektedir. Öğrenciler ise arkadaşları ya da öğretmenlerinin zorba davranışları ile karşılaşmaktadırlar.

Yıldırmanın en sık yaşandığı iş alanları; bankacılık, sigortacılık, sivil servisler, savunma sektörü, üniversiteler, özel kamu hizmeti veren şirketler(elektrik, su, gaz vb.), sağlık ve eğitim sektörü, acil servisler ve (Avrupa ülkeleri ve ABD’de)

kiliselerdir. Bu iş alanlarında, gücü elinde bulunduranların güçlerini kötüye kullanması yıldırıma neden olabilmektedir. Eğitim sektöründe de yıldırma genelde kıskançlık, eğitim anlayışlarındaki farklılıklar ya da iş güvenliğinin olmamasından kaynaklanır. Özellikle özel eğitim kurumlarında bütçede kısıntı yapma gereği duyulduğu için işten çıkarma olasılığı ile birlikte işte kalabilme mücadelesi, açık veya gizli yollarla yıldırma yaşanmasına zemin hazırlar. Türkiye’de resmi okullarda çalışan öğretmenler devlet memuru olarak çalıştıkları için iş güvenceleri sağlanmıştır. İşten çıkarılma gibi bir neden yıldırıma yol açmaz. Özel okullarda da iş güvencesinin olmaması önemli bir yıldırma nedenidir ( Gökçe, 2008b s.47).

Türkiye’de yıldırma ile ilgili olarak eğitim kurumları üzerinde yapılan çalışmalar, ilk ve ortaöğretim kurumları ile üniversitelerde yapılan çalışmalar olmuştur (Aktop, 2006; Gündüz ve Yılmaz, 2008; Gökçe, 2006; Cemaloğlu ve Ertürk, 2007, 2008; Yıldırım, 2008; Ergener, 2008; Koç ve Urasoğlu, 2009; Orhan,2009; Yaman vd., 2010; Çomak,2011; Ertürk, 2011). Yapılan bu çalışmalarda, okullarda yöneticiler ile öğretmenler arasındaki yıldırma uygulamaları ve bu uygulamaların örgüt iklimi, kültürü, örgüte bağlılığı gibi örgüte etkileri ile yıldırma yaşamlarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yine üniversitelerde akademik personeller üzerinde yapılan çalışmalar mevcut olup yıldırma davranışlarının etkileri araştırılmıştır. Hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin en sık yaşadıkları yıldırma davranışları, sözünün kesilmesi, yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi, başarılarının küçümsenmesi, branşlarına yönelik yapılan aşağılayıcı söylemler, fiziksel özellikleri ile ilgili imalı sözler olarak sıralanabilir. Aynı zamanda atama yoluyla görev yapan öğretmenler kültürel yapısı farklı olan yerlere gittiklerinde kendi kültürlerine yönelik alaycı tutumlara da maruz kalabilmektedir. Farklı siyasi görüşleri benimseyen sendikalı ya da sendikasız öğretmenler arasında da yıldırma yaşanmaktadır. Öğretmenlerin yaşadıkları bu yıldırma davranışları ile ilgili daha geniş bilgi ilgili araştırmalar kısmında ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.



## 2.9. Örgütsel Adanmışlık

"Organizational Commitment" kavramı Türkiye’de araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılık ve örgütsel adanmışlık olarak kullanılmıştır. Varoğlu (1993), Tuncer (1995) bu kavramı örgütsel bağlılık, Balcı (2000) ve Celep (2000) ise örgütsel adanmışlık şeklinde adlandırmışlardır (Balay, 2000 s. 14). Balay (2000) de bu kavramı örgütsel bağlılık olarak adlandırmıştır. Bu araştırmada, bu kavramın karşılığı olarak örgütsel adanmışlık kullanılmıştır.

Örgütsel adanmışlık, bireyin örgütün amaç ve değerlerine, bu amaç ve değerlerdeki rolüne, bütünüyle maddî ödül sisteminin de ötesinde bilişsel olarak bağlanmasıdır (Celep, 2000, s.15-17). Ayrıca örgütsel adanmışlık, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanma, onları kabullenme, örgüt yararına daha fazla çaba harcama isteği ve örgüt üyeliğini sürdürme isteği olarak tanımlanmaktadır (Porter vd, 1974 s.603-609). İşgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi (Morrow, 1983 s.491; Randall ve Cote, 1991 s.198), tutum ve eğilimleri ile kimliğini örgüte bağlamasıdır (Sheldon, 1971 s.143 akt. Balay, 2000 s. 16). O’Reilly ve Chatman (1986 s.493)’a göre ise kişilerin örgüte karşı duydukları psikolojik bağlılıktır.

Örgüte adanmışlık bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşir. Birey örgütten belli bir ödül ya da çıktılar sağlarsa kendini örgüte adanmaktadır. Başka bir deyişle birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adanması karşılığında belli ödül veya çıktılar bekler (Balcı, 2003 s.28).

### 2.9.1. Örgütsel Adanmışlık Sınıflandırmaları

Literatürde örgütsel adanmışlık farklı adlandırılmalarla sınıflandırılmıştır. Araştırmacıların bu sınıflandırmaları Tablo-4’teki gibidir (Balay, 2000 s. 19-24) :

**Tablo-4. Örgütsel Adanmışlık Sınıflandırmaları**

Etzioni (1975)	1. En olumsuz uçta bulunan negatif, yabancılaştırıcı adanma: Birey, örgüte psikolojik açıdan bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanır.	2. Ortada yer alan nötr, hesapçı adanma: Birey, verilen ücrete karşılık, iş normuna uygun ölçüde bağlılık duyar.	3. En olumlu uçta bulunan pozitif, moral adanma: Birey, örgütün amaçlarını ve işini değerli sayar.
Wiener (1982)	1. Araçsal adanma: Kişi, hesapçı, kendi ilgi ve çıkarına dönüktür.	2. Örgütsel adanma (normatif-moral adanma): Değer ve moral temeline dayalı olarak kişinin örgütsel amaç ve çıkarlarına yönelik davranmasıdır.	
Allen ve Mayer (1990)	1. Duygusal adanma: Kişinin örgütle bütünleşmesi, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir.	2. Devam adanmışlığı: Ödül- maliyet bakış açısıyla örgütten ayrılmamanın maliyetini göze almak ve bunu kabul etmektir.	3. Normatif adanma: Kişinin örgütte kalma ile ilgili yükümlülüğüdür. Birey kişisel yararı için değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için davranışlarda bulunur.
O'Reilly III ve Chatman (1986)	1. Uyum: Kişi, belli dış ödüllere ulaşmak amacıyla, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temelli davranış sergiler.	2. Özdeşleşme: Kişi, kendini ifade etmek ve doyum sağlamak için diğerleriyle yakın ilişkiler kurma yönünde davranışlarda bulunur.	3. İçselleştirme: Kişinin bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumuna dayanan iç dünyasını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılmaya yönelik tutum ve davranışlarıdır.
Katz ve Kahn (1977)	1. Anlatımsal devre (iç ödüller): Sistem içinde kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlattığı eylemlerdir.	2. Araçsal devre (dış ödüller): Kişilerin rollerini aldıkları paralar karşılığında yapması yönündeki eylemleridir.	
Buchanan II (1974)	1. Özdeşleşme: Kişinin örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.	2. Sarılma: Kişinin işinin gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlanmasıdır.	3. Sadakat: Kişinin örgütüne içten bağlılık göstermesidir.
Mowday vd. (1982)	1. Tutumsal adanma: Kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bu yönde çalışma isteği duymasını ifade eder.	2. Davranışsal adanma: Kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığıdır.	

Yukarıdaki sınıflandırmalara bakıldığı zaman Etzioni ( 1975) hesapçı adanma; Wiener ( 1982) araçsal adanma; Allen ve Mayer (1990) devam adanmışlığı; O'Reilly III ve Chatman ( 1986), uyum; Katz ve Kahn (1977), araçsal devre sınıflandırmaları adanmışlığın hesapçı yönünü ortaya koymaktadır. Buchanan II (1974) özdeşleşme, sarılma ve sadakat şeklindeki sınıflandırmasında araçsallık ögesini örgütsel adanmaya dahil etmemiştir. Araştırmacıların bu sınıflandırmaları, farklı adlandırmalarla bireylerin kendilerini örgüte adama ve onunla bütünleşme derecelerini yansıtmaktadır.

Mowday vd., (1980) ile Salancik (1977), davranışsal ve tutumsal adanma olarak sınıflama yapmışlardır. Davranışsal yaklaşım örgütte işgören devrinin az, hizmet süresinin yüksek olması şeklinde yorumlanır (Celep, 2000 s. 17). İşgörenin örgütten ayrılma gücü ve becerisi üzerindeki algılanmış sınırlıklar ile bireyi örgüte bağlı hale getiren seçeneklerden kaynaklanır (Glisson ve Durick, 1998 s.65 akt. Balay, 2000 s.25). Tutumsal adanma ise bireyin örgütün amaç ve değerlerine maddi beklentinin de ötesinde bilişsel olarak bağlanmasıdır. Bireyin örgüte dönük olumlu eğilimleridir, örgütle özdeşleşmesidir( Celep, 2000 s.17; Balay, 2000 s. 25). Tanımlamalara göre davranışsal yaklaşım çıkar gözeterek yapılan araçsal adanmadır. Tutumsal yaklaşımda ise örgütle özdeşleşme, örgütün amaçlarına hizmet etme vurgusu yapılmaktadır. Araştırmacılar her iki adanmışlık arasında dairesel (dönüşümlü) bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre, adanmışlık tutumu, adanmışlık davranışına götürürken, bu davranışlar da dönüşte adanmışlık tutumlarını kuvvetlendirir (Reichers, 1985'ten akt. Balay, 2000, 24).

DeCotiis ve Summers (1987, s.450), davranışsal ve tutumsal yaklaşımda farklılıklardan çok benzerliklerin olduğunu belirtmişlerdir. Bu anlamda örgütün amaç ve değerlerini içselleştirme, bu amaç ve değerlere dayalı olan örgütsel rol üstlenme, amaç ve değerleri gerçekleştirmek adına öngörülen süreden daha fazla örgütte kalmayı isteme ve daha fazla çaba gösterme isteğinde olma her iki yaklaşımın da ortak noktasını oluşturmaktadır (Celep, 2000 s.18).

## 2.9.2. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel adanmışlığı etkileyen çeşitli faktörlerden söz edilmektedir. Schwenk (1986) bu faktörleri, geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde ayırırken, hangi faktörlerin örgütsel adanmışlığın daha iyi bir kestiricisi olduğu konusunda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Bu konuda Koch ve Steers (1978), demografik faktörlerin, Morris ve Sherman (1981) ise örgütsel faktörlerin örgütsel adanmışlığın daha güçlü kestiricileri olduğunu belirtmişlerdir. Buchanan II (1974) ise her iki faktörün de eşit derecede etkili olduğunu ifade etmiştir (Balay, 2000, s. 51). Örgütsel adanmışlık konusunda yapılan araştırmaların bulgularına dayalı olarak, adanmışlığı etkileyen faktörler kişisel özellikler, örgütsel yapı, işin özellikleri, örgütsel iklim ve örgütsel süreçler olmak üzere beş grupta incelenebilir (Celep, 2000, s. 34):

### 2.9.2.1. Kişisel Faktörler

Birey, farklı kişilik özellikleri ve yaşantıları ile örgütte yer alır. Bu farklılıklar örgüte ilişkin tutum ve davranışlarının da farklılaşmasını sağlayacaktır.

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, mesleki tecrübe, görev, kıdem statü gibi demografik özellikler adanmışlığı doğrudan etkileyen, adanmışlığın azalması veya artmasını sağlayan nedenler arasında yer almaktadır (Erol, 1998 s.71 ;Topaloğlu vd, 2008 s.1). Yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre hırs, unvan yükselmesi, toplumsal ilişki ihtiyacı, evli olma, kadınları hor görme, açık veya güvenilir olma, yüksek başarı gereksinimine sahip olma adanmışlıkla ilişkisi olumlu düzeydedir (Celep, 2000 s. 34). İşgörenlerin aile ve akrabalık sorumluluğu veya bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan çalışanların iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, iş örgütüne ve iş uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Wallace, 1995 s.259; Broke vd., 1988 s.144 akt. Balay, 2000 s.59).

### 2.9.2.2. Örgütsel - Görevsel Faktörler

Örgütsel adanmışlığı örgütsel yapı, süreç ve iklimler, kişiler arası ilişkiler, liderlik tarzları (Buluç,2009), örgüt kültürü (Sezgin, 2010), ücret gibi faktörler etkilemektedir. Örgütün büyüklüğü, çalışma koşulları, örgütün biçimsel oluşumu, rol,

örgütteki basamak sayısı ve merkezîyetçilik derecesi de belirleyicidir. Örgütsel bir yapıya her işgörenin gösterdiği tepki birbirinden farklıdır. İşgörenin özellikleri, yöneticinin ve diğer çalışanların tutum ve davranışları önem taşımaktadır (Celep, 2000 s. 35). İşin içeriği, işin kapsamı, işe ilişkin rol çatışması ve rol belirsizliği, işten duyulan tatmin düzeyi, rol stresi gibi öğeler göreve ait faktörlerin ana başlıklarını oluşturmaktadır. Rol çatışmasının örgüt ortamında adanmışlık üzerindeki olumsuz etkileri, davranışsal olmasa bile psikolojik olarak kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde olmaktadır (Balay, 2000 s.61). Bireyin kendi işi üzerindeki kontrol derecesi, grupla çalışma, işe ilişkin geri besleme alma, işin diğer işler ile sosyal etkileşime olanak vermesi, görevin açıklığı ve özerklik gibi faktörler yüksek derecede bağlılık doğurmaktadır (Sığırı, 2007 s. 265). Yönetici –ast ilişkileri ve çalışanlar arası iletişim biçimleri, fiziki çalışma koşulları, karara katılım süreçleri gibi örgütsel iklim unsurları adanmışlıkla ilişkili görülmektedir. Yönetim tarzı örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Bu da örgütsel adanmışlığı arttırmaktadır (Güçlü ve Zaman, 2011 s.550). Örgüt içindeki ortak dil, tavır, sembollerin üyeler tarafından paylaşılması ve böylece örgütsel bütünlük oluşması ile bireyler arasında bir kimlik duygusu gelişebilmekte ve dolayısıyla bireylerin örgütsel amaçlara katılması ile örgütsel bağlılığın oluşması veya kuvvetlenmesi söz konusu olabilmektedir (Daft, 2004: 176; DeCotiis ve Summers, 1987: 446; Luthans, 1995: 221 akt. Polat ve Meyda, 2011 s.159).

Yılmaz (2009)'a göre örgüte yararlı olacak fikirler, ürünler, süreçler ve yeni ürünleri tasarlayabilmenin ve üretebilmenin sonucunda ortaya çıkan durum olarak adlandırılan örgütsel yaratıcılık da adanmışlığı etkileyen faktörlerdendir. Yüksek statülü çalışanlar için kişisel özelliklerden çok örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Üst seviyedeki çalışan profesyoneller için otonomi, rol belirsizliği örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir etkidir (Erol, 1998 s.73). Yapılan işin pek çok özelliği, çalışanın sorumluluk algısını etkileyebilir. Bazı statüler daha çok sorumluluk taşırlar ve daha yüksek mevkilerde olan insanlar bağlılığa daha çok yatkındırlar. Benzer olarak, bazı işler çalışanlarına daha çok sorumluluk ve kişisel karar alma imkânı tanır ve bu tür görevlerde bulunan çalışanların, daha az özgürlüğe

sahip çalışanlara göre daha uygun yaklaşımlara sahip oldukları belirlenmiştir (Çetin, 2004 s.105).

### **2.9.3. Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri**

Çalışanın örgüte adanma derecesi işgören ve örgüt için farklı etkiler yaratmaktadır. Düşük, ılımlı ve yüksek adanmışlık düzeylerinin birey ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçları olabilmektedir.

#### **2.9.3.1. Düşük Adanmışlık Düzeyi**

**Olumlu sonuçları:** Düşük örgütsel adanmışlıkta bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde adanmışlık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, personelin işten ayrılmasının sağlanması yoluyla insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgütsel düzeyde de düşük adanmışlık, işlevsel olabilir. Çünkü daha yüksek işgören devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren işgörenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir (Balay, 2000 s.85). İşgörenin adanmışlığının düşük olduğu durumda, belirsiz ve çatışmaya olanak veren bir ortamın çıkması, yenileşmenin gerekliliğini önemli ölçüde artırabilir. Bu gerekliliğe karşın, bunu hissetmeyen, durumu koruyucu yöneticiler, özellikler kamu örgütlerinde yenileşmeye gitmede kendilerini sorumlu hissetmezler. Bu durum aynı zamanda işgörenin başka bir iş aramasına neden olabilir. Düşük adanmışlık düzeyine sahip işgörenin örgütten ayrılması onun psikolojik durumunu olumlu yönde etkileyebilir. Bu işgören, yeni bir örgüte girdiğinde en azından kendisi için yeni bir adanma ortamı yaratma olanağına sahip olabilir. Düşük adanmışlık gösteren bir öğretmenin başka bir okulda göreve başlaması adanmışlığını arttırabilir (Celep, 2000 s.22). Örgütsel düzeydeki düşük adanmışlık işgören devri ve devamsızlığının yüksek olması, hem örgütsel amacın gerçekleştirilmesine yönelik engellemeleri hem de düşük iş başarımını doğurabilir. Bu kişilerin örgütte kalması örgüt için tehlike yaratabilir. Bu kişiler örgütten ayrıldıklarında diğer çalışanların tutumları iyileşebilir. Düşük adanmışlığa sahip birey yerine yeni işe alınan bir birey örgüte yeni beceriler getirebilir (Mowday vd., 1982 akt. Celep, 2000 s.23). Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak ister. Araştırmalar örgütsel adanmışlığı yüksek çalışanların

görevlerini yerine getirmede daha çok çaba harcadıklarını göstermektedir. Buna ek olarak, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir (Gregory, 1990: 464, Akt. Erol, 1998 s.63).

**Olumsuz sonuçları:** Düşük adanmışlık düzeyi, işgörenin mesleğini ve konumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgüt içindeki biçimsel olmayan iletişimde etkin konuma gelen ve örgütteki bütün olumsuzlukları abartarak iletişimi yönlendiren işgörenler, kendilerine ve örgüte zarar verebilmektedir (Celep, 2000 s.23). Düşük adanmışlığa sahip bireyler gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, toplantılara katılmama, kendisinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri yapma, rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalabilirler. Yapılan araştırmalarda düşük adanmışlığın yüksek düzeyde işgören devri ve devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, yetersiz çaba gösterme gibi sonuçlar doğurduğu ortaya çıkmıştır ( Randall, 1987 s.463 akt. Balay, 2000 s.86). Düşük adanmışlık düzeyine sahip olan öğretmenler, yetkilerini rahatlıkla okulun amacı dışında kullanarak, hem eğitimin ulusal amacından sapmasına hem de toplumun geleceğinin tehlikeye girmesine neden olabilirler. Meslek ahlakını ve öğretmenliğin toplumsal statüsünü olumsuz biçimde etkileyebilirler. Öğretmen ve yöneticilerin düşük adanmışlık düzeyleri örgütün tutum ve verimliliğine zarar vermektedir (Celep, 2000 s.24-25). Düşük öğretmen adanmışlığı aynı zamanda öğrenci başarısını azaltmaktadır. Tükenmiş öğretmenler öğrencilere karşı daha az sevecen, sınıftaki karışıklığa karşı daha az hoşgörü, daha fazla endişe ve bitkinlik göstermektedirler. Bu tür öğretmenler, öğretimlerinde akademik kaliteyi geliştirme konusunda daha az plan yapmakta ve kendilerini etkili öğretim sunmadan alıkoyan otoritenin kurallarına karşı çıkmada daha çekingen davranmaktadırlar. Sonucun, öğretmenlerle öğrenciler arasındaki bir anlaşma biçimini aldığı söylenebilir. Buna göre öğretmenler, daha fazla sosyal ilişkilerin olduğu daha düzenli bir sınıfa karşılık olarak, öğrencilerine yönelik entelektüel beklentilerinde azalmaya gitmektedirler (Firestone ve Pannel, 1993 s.493, akt. Balay, 2000 s.7-8).

### 2.9.3.2. İlimli Adanmışlık Düzeyi

**Olumlu sonuçları:** İlimli adanmışlık düzeyi, genelde işgören ve örgüt açısından etkilerinin yüksek olduğu düzeydir. Bireyin örgüte sınırsız sadakat duymadığı bir bağlılık düzeyidir. Birey örgütün bütün değerlerini değil bazı değerlerini kabul etmektedir. Örgütün beklentilerini karşılarken kişisel değerlerini de korumayı sürdürmektedir. İlimli adanmışlık çalışanın örgütte kalma süresini arttırabileceği gibi, ayrılma eğilimini azaltabilir. Ayrıca iş doyumunda da artış görülebilmektedir. Birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığı için bireye dengeli biçimde inisiyatif kullanabilme ve kişisel tercih olanağı verebilmekte ve dengeli bir adanma düzeyi yaratabilmektedir (Celep, 2000 s.26; Balay, 2000 s.88). Eğitim örgütlerinde ılımlı adanmışlık, okulun etkililiği ve verimliliğini olumlu yönde etkiler ve öğrenci başarısındaki nicelik ve niteliğin artmasına sebep olabilir (Celep, 2000 s.26).

**Olumsuz sonuçlar:** Örgüte ılımlı düzeyde adanmışlık her zaman olumlu sonuçlar yaratmayabilir. Bu düzeydeki bireyler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bocalama ya da çatışma yaşayabilirler. Bu da kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir (Randall, 1987 s.464 akt. Balay, 2000 s.89). İlimli adanmışlık düzeyi çalışanın örgütte kalma süresini arttırdığı için yeni işgörenlerin örgüte gelmesi engellenmiş olur. Bu açıdan bakıldığında zaman örgütteki yenileşme ve değişmeyi, yeni bir yapı oluşturmayı olumsuz yönde etkiler. Aynı zamanda uzun vadede örgütsel amaçlarda eskimeye neden olabilir. Üstlerine veya yöneticilerine öncelik vermeyen çalışanlar örgütün üst kademelerine belirsiz veya yavaş biçimde yükselebilirler. Yöneticilerine ya da çalışmalarında yönetici görüşlerine önem vermeyen öğretmenlerin bu davranışları onların iş başarılarının değerlendirilmesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çünkü öğretmenlerin değerlendirilmesi genelde yöneticilerinin öznel değerlendirmesine dayalı olarak yapılmaktadır (Celep, 2000 s.27).



### 2.9.3.3. Yüksek Adanmışlık Düzeyi

Örgüte yüksek derecede adanma, örgüt amaçlarının etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini sağladığı gibi, bazı koşullarda amaçlardan sapmaya da neden olabilmektedir (Celep, 2000 s.27).

**Olumlu sonuçları:** Yüksek adanmışlık bireye meslekte başarı ve ücretten doyum sağlar. Aynı zamanda dış baskılara karşı bireyin örgüte sadakatini devam ettirir. Sadakate karşı örgüt ona yetki devrederek onu üst pozisyonlara getirir. Bireyi bir şekilde ödüllendirmiş olur (Randall 1987, s.464 akt. Balay, 2000 s.89). Bireye zihinlerinde yer eden bazı tutkuların peşinden koşmalarına olanak sağlar (Hoffer, 1963 akt. Celep,2000 s.27). Çalışanın yüksek derecede adanmışlığı örgüte güven verir. Örgütün amaçlarını isteyerek kabul eden birey, en verimli ürünü ortaya koymaya çalışır (Celep, 2000 s. 27; Balay, 2000 s. 90). Yüksek adanmışlığa sahip çalışanlar iş ortamında daha az devamsızlık ile daha fazla iş motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık eğilimindedirler (Çetin, 2004 s.92).

**Olumsuz sonuçları:** Yüksek adanmışlık bireyin gelişmesini engelleyebilmekte ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta ve gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Örgüt için aşırı sadakat gösteren bireyin örgütün verimliliğine zarar verdiği ileri sürülmektedir. Örgütte esnek bir yapının azalması ile örgüt yeniliklere kapalı hale gelebilir. Bu da geleneksel tutumların yerleşik hale gelmesine neden olur (Celep, 2000 s. 29-30; Balay, 2000 s.91-92). Yüksek örgütsel adanmışlık duygusuna sahip çalışanların işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumсуuzluk ve az ödüllенmiş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Bayram, 2005 s.136). Kendisini aşırı derecede okula, yöneticisine ve öğrencisine adayan bir öğretmen, rahat bir şekilde kendi kişisel değerlerini örgütse değerlerin üstünde tutarak, kendi değerlerini okulun değerleri olarak yansıtmaya çalışabilir. Yöneticisine kendini aşırı derecede adayan bir öğretmen okuldaki yenileşmeyi engelleyebilir. Yönetici de öğretmeni bu sayede haksızca ödüllendirebilir. Okul yöneticisinin çevresinde aşırı derecede kendini

adanaş retmenlerin bulunması okulun amacı dışında çeşitli baskı gruplarının veya bu retmen grubunun ahlak anlayışı lutlerine göre yönetilmesine neden olabilir. retmenin yüksek adanmışlığı ev yaşantısını da olumsuz etkileyebilir. İşlerini evlerine taşıyan retmenler aile ile ilgili sorumluluklarını aksatabilir (Celep, 2000 s.30).

#### **2.9.4. Eğitim rgtlerinde çok Boyutlu rgtsel Adanmışlık**

Çalışanların rgtsel adanmışlığı çok boyutlu olup, adanma odakları ve dayanakları, işgören eğilim ve davranışlarının kestiriminde önemli role sahiptir. Çoklu adanmışlık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine, iş arkadaşlarına farklı adanmışlık göstereceklerini kabul etmektedir (Becker vd.,1996'den akt İnce ve Gl, 2005 s.55). Çok boyutlu adanmışlık yaklaşımı örgütün farklılaşmış bütünler olmadığı görüşüne dayanmaktadır. Eğitim rgtlerinde paydaş öğelerin (retmen, ğrenci, meslek, yönetim, okul) amaç ve değerleri birbiri ile çatışabilir. Bütünsel bir yapı olarak düşünüldüğü zaman her öğe kendi amaç ve değerlerini korur. Çalışanın kendisini adadığı amaç ve değer herhangi birinin veya birkaçının amaç ve değerleri olabilir. Bir retmen için meslek, bir başka retmen için ğrenci adanma odağını oluşturabilir. Örgüt yalnızca i paydaşlardan oluşmamaktadır. Ekonomi, din, politika, siyasal yapı, toplumsal değerler ve aile dış paydaşları oluşturur. retmenlerin çok boyutlu örgütsel adanmışlığı okul içindeki ve dışındaki paydaş öğelerin uzlaşma ve işbirliğine bağlıdır (Celep, 2000 s.133-137). Adanmışlık duyan retmenler okullarına, öğrencilerine ve çalışma alanlarına güçlü şekilde yönelim gösterirler. Yapılan bazı araştırmalarda adanmışlık ile ğrenci başarısı arasında ilişkinin olduğu, ayrıca yüksek adanmışlık gösteren retmenlerin iş doyumlarının arttığı belirtilmektedir (Balay, 2000 s.4-7).

##### **2.9.4.1. Eğitim rgtlerinde Adanma Odakları**

Bireyler okula, çalışma arkadaşlarına, mesleklerine ve ğretim işlerine adanabilmektedir. Bu adanma durumları kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Okula güçlü bir adanmışlık gösteren bir bireyin, çalışma arkadaşlarına duyduğu adanmışlık algısı düşük olabilir.

#### **2.9.4.1.1. Okula Adanma**

Öğretmenlerin okula adanmışlıklarını, okulun amaçlarını kabul etme ve onlara duydukları güçlü inanç belirlemektedir. Aynı zamanda okul için beklenenden daha fazla çaba gösterme istekleri ve onların okuldaki kalmayı sürdürme isteği belirleyici olmaktadır. (Celep, 2000 s.138; Balay, 2000 s.33). Öğrenci başarısı öğretmen için güdüleme kaynağıdır. Öğretmenin okulda kalma isteği, okulun başarısı için fazla çaba gösterme, okuldaki yönetsel uygulamaları onaylama okula adanmışlığı etkileyen unsurlardır (Celep, 2000 s.138). Yönetsel ilerleme ve yükselmeye devam etmeyi seçen işgörenler, mesleklerinden çok örgütsel konulara daha fazla bağlı olma eğilimine girmektedirler. Öğretmenlerin daha fazla yükselme arzularının, daha yüksek düzeyde okula adanmışlık ile sonuçlanacağı söylenmektedir (Wallace 1995; Tannenbaum 1996 akt. Balay, 2000 s.36).

#### **2.9.4.1.2. Çalışma Grubuna Adanma**

Çalışma grubuna adanma, bireyin, örgütün diğer üyeleriyle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duymasıdır. Güçlü arkadaş adanmışlığı bireyi güçlü meslek ve örgüt adanmışlığına götürmektedir. Eğitiminin konusunun insan olması ve ilişkilerin de büyük ölçüde informal nitelik taşıması nedeniyle okul ortamında öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına adanmışlıkları, onların mesleklerine ve okullarına adanmışlıklarını etkileyebilmektedir (Balay, 2000 s.47). Özellikle öğretmenlerin, diğer öğretmenlerle birlikte olmaktan hoşlanması, en yakın dostlarının okuldaki öğretmenler olması, çalışma grubu adanmışlığını yaratmakta ve buna bağlı olarak da grup üyeleri birbirlerini destekleyerek örgüt verimliliğinin artmasına neden olabilmektedir (Celep, 2000 s.139).

#### **2.9.4.1.3. Mesleğe Adanma**

Mesleğe adanma, bireyin mesleğine veya işine yönelik tutumlarıdır. Bireylerin çeşitli yayın organlarından mesleklerine ilişkin gelişmeleri ne ölçüde izledikleri, mesleki toplantılara ve dernek etkinliklerine ne oranda katıldıklarını saptama yoluyla ölçülebilir. Kişinin mesleğine adanmışlığı aynı zamanda onun mesleki rolünden ayrılma isteksizliği açısından da ifade edilmektedir. Mesleğe adanmışlığı ölçmede bireysel ve durumsal özellikler belirleyicidir. Evli olma, daha

fazla iş deneyimine sahip olma, düşük rol belirsizliği, yüksek düzeyde yapılandırıcılık olanağına sahip olma daha güçlü bir şekilde mesleki adanmışlığa yöneltir (Blau, 1985 s.278-287 akt. Balay, 2000 s.38). Çalışanların mesleki adanmışlıklarında üstün bilgi veya uzmanlık ile tanımlanan mesleki standartlar önemli rol oynar. Öğretmenler de yapılan işleri değerlendirme, ödüllendirme ve yükselmede mesleki norm ve standartlarla uygunluk gösteren ölçütler ararlar. Bu durum da hem mesleklerine hem de okula adanmışlıklarını olumlu yönde etkiler. Meslekte yükselmeler, işgörenlerin kendi mesleki işlerinden uzaklaşıp, daha fazla yönetsel sorumluluklar almaları ve örgütlerine adanmışlık göstermeleri demektir. Bu açıdan bakıldığında zaman daha fazla yönetsel sorumluluk alma anlamındaki yukarıya doğru yükselme yönetici ve öğretmenlerde okula adanmışlıklarını arttırırken, mesleklerine olan adanmışlıklarını azaltmaktadır (Wallace, 1995 s.2344 akt. Balay, 2000 s.43). Mesleğe adanan bir öğretmenin, mesleğinin gerektirdiği rolünü etkin bir biçimde yerine getirme eğiliminde olacağı ve sınıf ortamında mesleki değerleri doğrultusunda iletişim kurabileceği ileri sürülebilir. Mesleki amaç ve değerler ile okulun amaç ve değerleri arasında çatışmanın olması durumunda mesleğe adanmanın önemi artabilmektedir (Celep, 2000 s.140).

#### **2.9.4.1.4. Öğretim İşlerine Adanma**

İşe adanma, işe sarılma (job involvement) olarak da adlandırılmaktadır. Aynı zamanda hem tutumsal, hem de davranışsal açıdan tanımlanmaktadır. Tutumsal yaklaşımlarda işe adanma psikolojik açıdan ele alınmaktadır. İşgörenin işindeki etkinliğinin günlük yaşantısını meşgul etme derecesi olarak belirtilmektedir. Başka tanımlarda işgörenin psikolojik olarak iş ile özdeşleşmesi, işin, işgörenin benlik bilinci üzerindeki etkisi, toplumsallaşma sürecinin ilk zamanlarında işe yönelik değer eğilimi olarak da ele alınmaktadır. Davranışsal açıdan ise çalışmaya adanan kişisel zaman miktarı olarak ifade edilmektedir (Morrow, 1983 akt. Celep, 2000 s.140). Öğretmenlerin işe adanması, her öğretmenin işi ile ilgili etkinliklere kendini adamaya ilişkin kişisel olarak harcadığı zaman miktarı olarak bakılabilir. Öğretmenler, sınav kağıdı okuma, öğrenci velisi ile görüşme, okulun toplumsal işlevleri ve toplantılara katılma ve derse hazırlık yapma etkinlikleri ile işlerine zaman harcamaktadırlar (Celep, 2000 s.141). İşe adanmışlığı etkileyen değişkenler olarak yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, örgütteki konum gibi demografik değişkenler üzerinde

durulmaktadır. Aynı zamanda sosyalleşme sürecinin başında öğrenilen değerlere ve kişinin gelişme güdüsü gücüne vurgu yapılmaktadır (Balay, 2000 s.45). Öğretmenin, okul örgütü tarafından tanımlanmış rol ve tutumları teyit ettiğinde sosyalleştiği söylenmektedir. Sosyalleşmiş öğretmen, rolü için gerekli olan belli davranışları icra etmekle kalmaz, aynı zamanda öğrenci kontrolü, öğretim stratejileri ve eğitimin genel amaçları ile ilgili belli tutumları kazanır (Balci, 2003 s.60).

## **2.10. Yıldırma ve Örgütsel Adanmışlık ile İlgili Araştırmalar**

Araştırma konusu kavramlar ile ilgili Türkiye ve yurt dışında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Alt başlıklarda bu araştırmalar ve sonuçlarına yönelik bilgilere yer verilmiştir.

### **2.10.1. Yıldırma ve Örgütsel Adanmışlık ile İlgili Türkiye’de Yapılan Araştırmalar**

Yıldırma davranışları ve örgütsel adanmışlık ile ilgili araştırmalar Türkiye’de farklı sektörlerde yapılmıştır. Eğitim örgütlerinde de ilköğretim, ortaöğretim ve üniversitelerde farklı değişkenler açısından konulara ilişkin araştırmalar vardır. Bu çalışma, ortaöğretim okullarında gerçekleştiği için yalnızca ortaöğretim okullarında yapılmış araştırmalara ve sonuçlara yer verilmiştir.

Cemaloğlu (2007), 2005-2006 eğitim-öğretim yılında Ankara, Yozgat, Kastamonu ve Van illerinde devlete bağlı 25 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görev yapan toplam 500 öğretmen üzerinde araştırma yapmıştır. % 88’inin ilköğretim, % 12’sinin ise ortaöğretim okulunda çalıştığı örneklem üzerindeki yaptığı araştırma okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin liderlik stillerini düşük düzeyde gerçekleştirdikleri, okulda öğretmenlerin orta düzeyde yıldırma mağduru olduğu, okul yöneticilerinin laissez-faire liderlik davranışlarını gerçekleştirdikçe, öğretmenlere yönelik yıldırmanın gerçekleşme düzeyinde artış yaşandığı, telkinle güdüleme ile laissez-faire liderliğin yıldırma üzerinde anlamlı bir yordayıcı özellik taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, her örgütte yıldırma yaşanabileceğini, yıldırma yaşanmasında etkili olan pek çok faktörün bulunduğunu,

okul yöneticilerinin liderlik stillerinin bu faktörler içinde etkili değişkenlerden birisi olduğunu göstermektedir.

Dangaç (2007), “Örgütlerde Psikolojik Yıldırma” adlı çalışmasında çeşitli sektörlerde yaptığı araştırmada %18,7’inin üretim ve eğitim sektöründe olduğu 641 veriyi değerlendirmiş, yıldırma uygulayanların %67’sinin yöneticiler olduğunu ifade etmiştir. Öğretmenler aynı zamanda öğretmenler ve müdür yardımcıları tarafından da yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Bulut (2007), ortaöğretim okullarında yıldırma davranışlarını yaş, cinsiyet ve lise türü değişkenleri açısından incelemiştir. %92,4’ü resmi, %7,6’sı özel okulda çalışan 396 öğretmenin katıldığı araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, ortaöğretim öğretmenlerine yönelik uygulanan yıldırma daha çok öğretmenlerin yaşam kalitesine yöneliktir. Yıldırma daha çok erkek öğretmenlere uygulanmaktadır ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 25 yaşın altındaki öğretmenler daha fazla yıldırma maruz kalmaktadırlar. Orta öğretim kurumlarında müdür yardımcısı olarak görev alan öğretmenler yıldırma daha çok maruz kalmaktadırlar. Milli eğitim bakanlığına bağlı özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenler devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre daha fazla yıldırma maruz kalmaktadırlar. Araştırma sonucuna göre genel yetenek branşındaki öğretmenlere yönelik yıldırmanın kendini göstermesinin engellenmesi şeklinde ortaya çıkarken fen bilimleri branşındaki öğretmenlere yönelik yıldırma sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerin yaşam kalitelerine saldırılar ve itibara saldırılar şeklinde uygulanmaktadır.

Ocak (2008) öğretmenlerin yıldırma davranışlarına ilişkin görüşlerini araştırmıştır. Araştırmaya 22 resmi ilköğretim okulu ve 10 resmi orta öğretim okulunda çalışan 486 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yıldırma algıları öğretmenlerin cinsiyetine, müdürün cinsiyetine, öğretmenin kıdemine, çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşmaktadır. Erkek öğretmenler, çalıştıkları okulun müdürü erkek olan öğretmenler, 6-10 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdemdeki öğretmenler, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı 28-33 ile 34 ve üstü olan öğretmenler yıldırma daha fazla uğramaktadırlar.

Gündüz ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan 2006–2007 eğitim-öğretim yılında Düzce ili merkez ilçesinde resmî ortaöğretim kurumlarında görev yapan 225 öğretmen ve yöneticinin katıldığı araştırma sonuçlarına göre ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticiler zaman zaman yıldırma davranışlarına maruz kalmaktadırlar. En çok yaşanan yıldırma davranışlarının başında, yapılan işin hissettirmeden kontrol edilmesi, yapılan işin, başarının küçümsenmesi, verilen karar ve önerilerin reddedilmesi, yapılan işve sonuçlarıyla ilgili sürekli kusur ve hatalar bulunması biçimindeki davranışlar yer almaktadır. Yıldırma davranışlarını en çok uygulayan grup yöneticilerdir. Yıldırma davranışları ile başa çıkmada en çok kullanılan çözüm ise mücadele etmek şeklinde ortaya çıkmıştır.

Aydın (2009), 2007-2008 eğitim-öğretim yılında, Çanakkale’de toplam 12 ilçede bulunan 52 ortaöğretim kurumunda görevli 705 okul yöneticisi ve öğretmenin katıldığı araştırmasında okul yöneticisi ve öğretmenlerin beş boyutta sınıflanan yıldırma davranışlarının tamamıyla karşılaştıklarını, ancak karşılaşıma düzeyinin hem davranışlara hem de boyutlara göre farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca başta cinsiyet olmak üzere, okul türü, kıdem, görev ve branş değişkenleri açısından bazı davranışların ve yıldırma boyutlarının algılanmasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. İletişim biçimine ve sosyal ilişkilere saldırılar boyutlarında, erkekler kadınlara göre daha fazla yıldırmaya maruz kalmaktadır. Sosyal ilişkilere saldırılar boyutundaki bir başka farklılaşmanın okul türüne göre yaşandığı; akademik liselerde çalışanların, mesleki ve teknik liselerde çalışanlara göre bu boyutta daha yoğun bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları kıdem, görev ve branş değişkenlerinin bazı davranışlara maruz kalmada belirleyici olabilirken, boyutlar düzeyinde kıdeme, görev ve branşa göre bir farklılaşma olmadığını göstermektedir. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin en çok iletişim biçimine saldırılar boyutunda yıldırmaya maruz kaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Okan (2010) ortaöğretim okullarında çalışan 257 öğretmenin katıldığı araştırmada elde edilen bulgular sonucunda istatistiksel olarak öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemleri, öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, görev yapılan okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Ayrıca yıldırma eylemleri ile iş doyumunu arasındaki korelasyon sonuçlarına göre

anlamli bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yıldırıcı davranışlara maruz kalan օęretmenler arasında yapılan, istatistiksel analiz sonuçlarına bakıldığında ise yıldırmacı davranış օleęi sonuçları ile օęretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamli bir fark gօrlmektedir.

Akkar (2010) meslek liselerinde 224 yօnetici ve օęretmene uyguladığı araştırmasında araştırmanın yapıldığı liselerde gօrev alan, yօnetici ve օęretmenlerin bir kısmının farklı sıklıklarda yıldırmacı davranışlarıyla karşılaştıklarını ifade etmiştir. Bu davranışların uygulanmasının cinsiyet, medeni durum, kurum içindeki pozisyon, yaş, eğitim durumu, haftalık girilen ders saati sayısı, օęretmenlik yılı ve okulunda bulunma suresi gibi değişkenlere gօre anlamli farklılıklar gօsterdięi tespit edilmiştir.

Ehi (2011), şanlıurfa il merkezinde 13 ortaօęretim okulunda gօrev yapmakta olan 500 օęretmenin katıldığı araştırmasında օęretmenlerin mesleki yaşama dօnk saldırılar boyutunda yer alan yıldırmacı davranışlarına ilişkin gօrřleri cinsiyet, kıdem, medeni durum ve yıldırmaya karşı verilen tepki değişkenlerine gօre farklılaşmazken yıldırmacı uygulayıcısı değişkenine gօre farklılaşmıştır. օęretmenlerin, en çok müdür ya da müdür yardımcıları tarafından yıldırdıkları sonucuna ulaşılmıştır. օęretmenlerin sosyal yaşama dօnk saldırılar boyutunda yer alan yıldırmacı davranışlarına ilişkin gօrřleri kıdem, medeni durum ve yıldırmaya karşı verilen tepki değişkenlerine gօre farklılaşmazken cinsiyet ve yıldırmacı kimden gօrldęi değişkenine gօre farklılaşmaktadır. Buna gօre erkek օęretmenler, kadın օęretmenlerden daha fazla yıldırmaya maruz kalmakta ve օęretmenler, müdür ya da müdür yardımcılarında yıldırmacı gօrmektedirler. օęretmenlerinin şahsa yօnelik saldırılar boyutunda yer alan yıldırmacı davranışlarına ilişkin gօrřleri kıdem, medeni durum, yıldırmacı kimden gօrldęi ve yıldırmaya karşı verilen tepki değişkenlerine gօre farklılaşmazken cinsiyet değişkenine gօre farklılaşmıştır. Buna gօre erkek օęretmenlerin, kadın օęretmenlere gօre daha fazla yıldırmaya maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Celep (1996), genel liselerde çalışan 302 օęretmenin օrgtsel adanmışlıklarını incelediği araştırmasında kendisini okula aday olan օęretmenlerin, okul için beklenenden fazla çaba gօsterdikleri, çalıştıkları okulun օęretmeni olmaktan gurur duydukları sonucuna ulaşılmıştır. Okulların yօnetsel uygulamalarının



ve okuldaki ilişkilerin kabul gören nitelikte olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin kendilerini okuldan çok, öğretmenlik mesleğine adadıkları, öğretmenler arasında genellikle yakın ve dostça bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel adanmışlık boyutları arasındaki ilişki taramasında, en yüksek ilişkinin okula adanma ile öğretim işlerine adanma, öğretmenlik mesleğine adanma ile öğretim işlerine adanma, çalışma grubuna adanma ile okula adanma; en düşük ilişkinin ise, çalışma grubuna adanma ile öğretmenlik mesleğine adanma arasında gerçekleşmiştir. Araştırmada hizmet süresi ile adanmışlık arasında yüksek derecede bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Celep ve diğerleri (2004), 24 ilköğretim okulu ve 4 ortaöğretim okulunda çalışan öğretmenlerin katıldığı araştırmalarında genelde öğretmenlerin okula, işe, mesleğe ve çalışma grubuna adanmalarının yüksek düzeyde olduğu, öğretmenlerin yaş, eğitim düzeyi ve okulda geçen hizmet süresi gibi özelliklerinin örgütsel adanmışlıklarını ve iş etiğini etkilediği bulunmuştur. Öğretmenlerin yaşı, mesleğe adanma ile ters orantılı, okula adanma ile doğru orantılı olarak ilişki içerisinde bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim düzeyi ise mesleğe adanma ile ters orantılı; okulda geçen hizmet süresi, çalışma grubu ile doğru orantılı ilişki içerisinde olup, cinsiyet açısından ise yalnızca erkek öğretmenlerin okulda geçen hizmet süresi arttıkça, çalışma grubuna adanmaları azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Düzener (2006), ilk ve orta öğretim okullarında toplam kalite yönetimi uygulamasının, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyine etkisini ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmasına özel ilk ve ortaöğretim okullarında görevli 106 yönetici ve öğretmen katılmıştır. Yöneticilerin (rehber öğretmenler hariç) diğer tüm öğretmenlere göre okula adanmalarının daha yüksek, tüm yönetici ve öğretmenlerin öğretim işlerine adanmalarının yüksek; öğretmenlik mesleğine adanma alt boyutu için kadın öğretmenlerin puanlarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 61 yaş ve üstü yönetici ve öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine adanmalarının en düşük düzeyde; okula adanma, öğretim işlerine adanma ve çalışma grubuna adanmada 21 yıl ve üstü meslekte olanların diğer gruplara göre adanmışlık puanlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Artun (2008) Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarına etkisini incelemiştir. Araştırmaya

281 öğretmen katılmıştır. Bayan öğretmenlerin örgütsel değişmeye daha olumlu baktıkları ve örgütsel adanmışlıklarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma süresi veya yaşı fazla olan öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarının daha fazla olduğu Ayrıca öğretmenlerin şu andaki çalıştıkları okulda çalışma süreleri arttıkça, okula, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlıkları arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Karagöz (2008), Bursa ilinde 747 öğretmenin katıldığı bir araştırma yapmıştır. Öğretmenlerin okullarına yönelik adanmışlıkları, öğretmenlik mesleğine yönelik adanmışlıklarından daha düşük düzeyde çıkmıştır. İlköğretim öğretmenlerinin duygusal adanmışlık düzeyleri, meslek lisesi ve Anadolu lisesi öğretmenlerinden daha yüksektir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, meslek lisesi ve Anadolu lisesi öğretmenlerine göre daha fazla normatif adanmışlık yaşadıkları ve genel lise öğretmenlerinin, meslek lisesi öğretmenlerine göre daha fazla normatif adanmışlık yaşadıkları sonucu bulunmuştur.

### **2.10.2. Yıldırma ve Örgütsel Adanmışlık ile İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Yıldırma ile ilgili 1990 yılında İsveç'te yapılan kapsamlı bir araştırmanın rakamlarına göre 4,4 milyon kişiden oluşan iş gücünün %3,5'u, yani yaklaşık 154 bin kişi herhangi bir anda yıldırma kurbanı olmaktadır. Leymann'ın tahminlerine göre İsveç'teki intiharların %15'i doğrudan iş yeri yıldırmasıyla bağlantılıdır (Davenport, vd., 2003:8).

Lewis (1999), ileri ve yüksek eğitim kuruluşlarındaki yıldırma'yı araştırmış yıldırmanın bir ya da iki kere meydana geldiğini ve maruz kalanların birinci olayı dile getirmediüklerinden devamını yaşadıklarını belirtmiştir. Ayrıca hem sendikali memurlar hem de personel memurlar için yeterli bir rehberlik yardımı mevcut olmadığı dile getirmiştir.

Dick ve Wagner (2001), İngiltere'de iş stresi ve yıldırma üzerine yaptıkları araştırmada stres sonucu meydana gelen yorgunluk ve fiziksel ağrılar sonucu öğretmenlerin okula daha fazla devamsızlık yaptıklarını saptamışlardır.

Öğretmenlerin sağlığını etkileyen bu davranışların verimliliği de olumsuz yönde etkilediği vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra öğretmenler, yöneticilerin kendileri orda yokmuş gibi davrandıklarını ve kendilerini haksızca eleştirdiklerini, öğretmenlerin ise hakkında dedikodu yaptıklarını ve parti ve toplantı gibi sosyal etkinliklerden dışlandıklarını ifade etmişlerdir.

Namie (2003) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre yıldırma cinsiyet, ırk ve örgütsel rütbenin sınırlarının ötesine geçmektedir. Yıldırma olaylarının %25'inde hedef olan kişilerin grup statülerini koruduklarını ve yıldırma cinsel taciz veya ırk ayrımcılığı olarak nitelendirdiklerini keşfetmiştir. Kadınlar ve erkekler saldırgan davranışlar göstermektedir. Fail havuzunun %58'ini kadınlar oluştururken %42'sini ise erkekler oluşturmaktadır. Eğer hedef bir kadın ise %63 olasılıkla yine bir kadın tarafından, eğer hedef erkek ise %62 olasılıkla bir erkek tarafından yıldırma uğruyor. Ayrıca çoğu yıldırma davranışları aynı cinslerin birbirine olan tacizinden oluşmaktadır (Namie, 2003 s.2).

Einarsen ve Skogstad (1996), saldırganın kişilik özelliklerinin yıldırma neden olduğunu, yaşlı çalışanların gençlerden daha fazla yıldırma mağduru oldukları belirtmişlerdir.

Namie ve Sandvik (2010), yaptıkları çalışmada yıldırma karşı direniş hareketleri ve bunların riskleri üzerinde durmuşlardır. Direnişte bulunanların sık sık cezalandırıldıkları, örgütsel otoriteler olaya müdahale ettiklerinde işten ayrılma ya da yıldırmanın sürekliliğinin yaşandığı belirtilmiştir.

Hawkins (1998), ortaöğretim düzeyindeki okulların yöneticilerinin adanmışlık düzeylerindeki varyansın açıklanması amacıyla yaptı çalışmada, adanmışlığın sonuçlarından, işgören devamlılığının, performansının ve işgücü devrinin araştırmalara en fazla düzeyde konu olan sonuçlar olduğunu belirtmektedir. Hawkins, işgörenin devamlılığı ile adanmışlık arasında pozitif ve orta düzeyde bir korelasyon bulunduğunu belirtmektedir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, ölçme araçlarının uygulanması ve verilen analizi hakkında bilgi verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

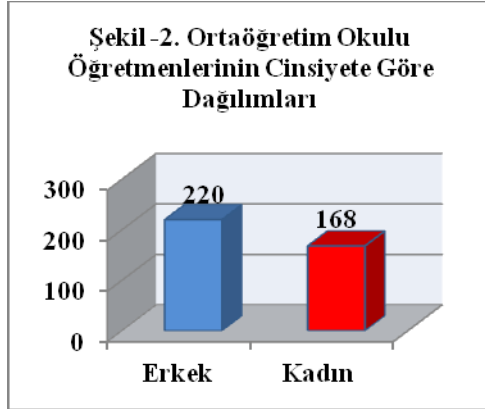
Bu araştırma, ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olduğundan betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelindedir.

Tarama modelleri kendi içinde iki bölüme ayrılmaktadır. Bu bölümler; genel tarama ve örnek olay taramalarıdır. İlişkisel tarama modeli genel tarama yöntemi içine giren bir yöntemdir. Genel tarama modelleri; çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkındaki genel yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. İlişkisel tarama modelinde iki değişken arasındaki değişimin varlığı ve/veya niceliği belirlenmeye çalışılır ( Karasar, 2009, 77-81).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2010 – 2011 Eğitim- Öğretim yılında, Konya ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde görev yapan resmi ortaöğretim okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü istatistiklerine göre Konya ili Selçuklu, Meram ve Karatay ilçelerinde toplam 50 ortaöğretim kurumu bulunmaktadır. Bu kurumlarda Selçuklu'da 1242 öğretmen, Meram'da 765 öğretmen, Karatay'da 452 öğretmen görev yapmaktadır. Evrende bulunan toplam öğretmen sayısı 2459'dur. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Tam sayım uygulaması yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmen sayısı 388'dir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyo-demografik dağılımları aşağıdaki gibidir:

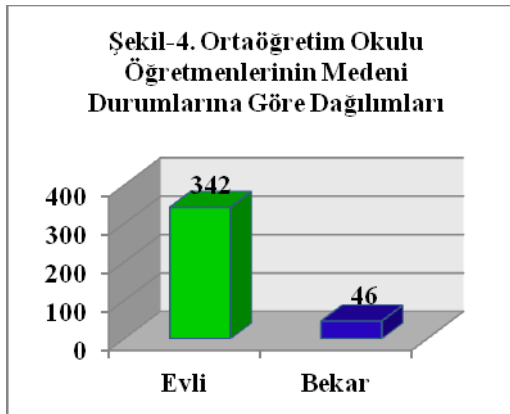
### Cinsiyet



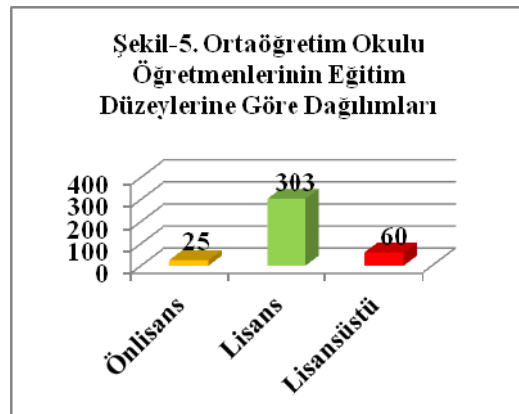
### Yaş



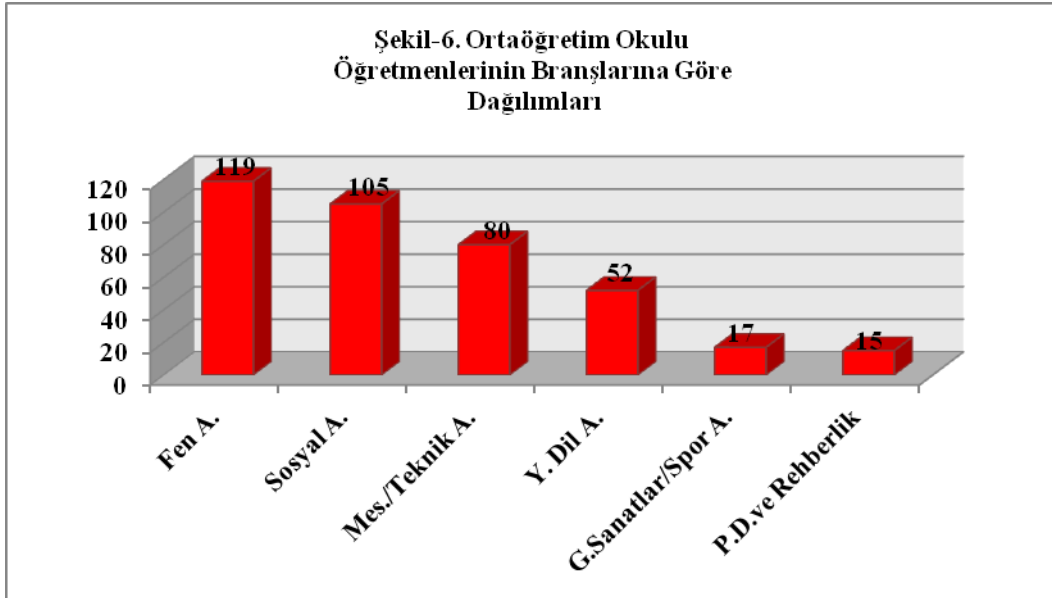
### Medeni Durum



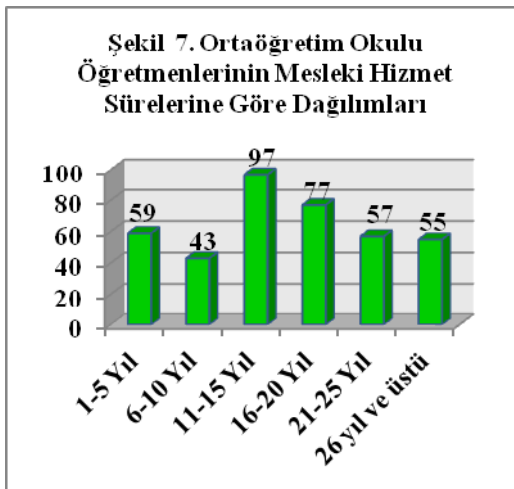
### Eğitim Düzeyi



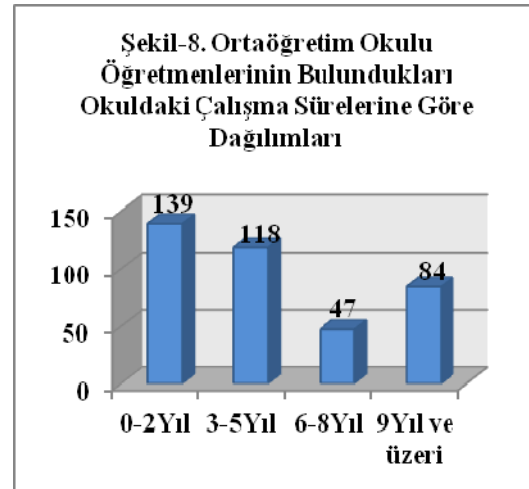
## Brans



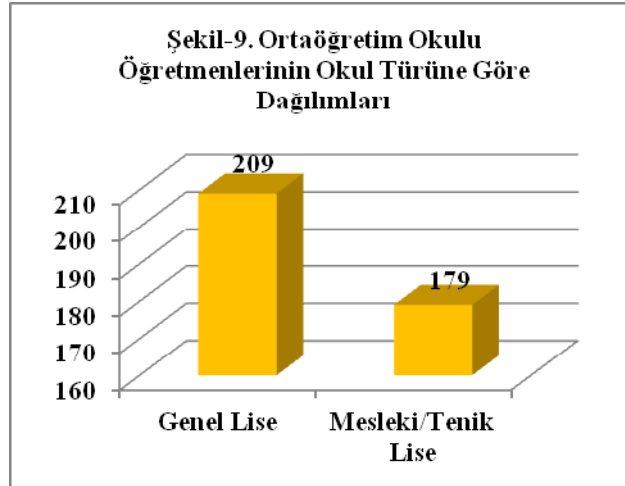
## Mesleki Hizmet Süresi



## Buldukları Okuldaki Çalışma Süresi



### Okul Türü



### 3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin araştırmacı tarafından geliştirilen “*Kişisel Bilgi Formu*” kullanılmıştır. İkinci bölümde Gökçe (2006) tarafından geliştirilmiş ve geçerlilik - güvenilirlik çalışması yapılmış olan tek boyutlu, beşli likert türü “*İş Yerinde Duygusal Yönden İncitilme*” ölçeği, üçüncü bölümde ise Celep (2000) tarafından geliştirilmiş ve geçerlilik- güvenilirlik çalışması yapılmış olan, dört alt boyutlu beşli likert türü “*Çokboyutlu Örgütsel Adanmışlık Öğretmen Ölçeği*” kullanılmıştır.

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmaya katılan kişilere; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, meslekteki hizmet süresi, buldukları okuldaki çalışma süreleri, okul türü olmak üzere sekiz tane soru yöneltilmiştir.

Okul türünün belirlenmesinde araştırmacı tarafından okullar genel lise ve mesleki/teknik lise olmak üzere iki grupta toplanmıştır. Bu gruplamalar Tablo- 5’teki gibidir:

**Tablo-5: Okul Türleri ve Gruplamaları**

<b>Genel Lise</b>	<b>Mesleki/ Teknik Lise</b>
<b>Genel Lise</b> <b>Anadolu Lisesi</b> <b>Fen Lisesi</b> <b>Anadolu Öğretmen Lisesi</b> <b>Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi</b>	<b>Sağlık Meslek Lisesi / Anadolu Sağlık Meslek Lisesi</b> <b>Teknik Lise / Anadolu Teknik Lisesi</b> <b>Meslek Lisesi / Anadolu Meslek Lisesi</b> <b>Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi</b> <b>Kız Teknik ve Meslek Lisesi</b> <b>Ticaret Meslek Lisesi</b> <b>İmam Hatip Lisesi / Anadolu İmam Hatip Lisesi</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşları da 6 grupta toplanmıştır. Bu gruplamalar Tablo-6’da gösterilmiştir.

**Tablo-6: Branş ve Gruplamaları**

<b>Fen Alanları</b>	<b>Matematik, Fizik, Kimya, Biyoloji</b>
<b>Sosyal Alanlar</b>	<b>Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe Grubu</b>
<b>Mesleki / Teknik Alanlar</b>	<b>Meslek dersleri</b>
<b>Yabancı Dil Alanları</b>	<b>İngilizce, Fransızca, Almanca</b>
<b>Güzel Sanatlar / Spor Alanları</b>	<b>Görsel Sanatlar, Müzik, Beden Eğitimi</b>
<b>Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik</b>	<b>Psikolojik Danışman ve Rehber Öğretmen</b>

### **3.3.2. İş Yerinde Duygusal Yönden İncitilme Ölçeği**

“İş Yerinde Duygusal Yönden İncitilme Ölçeği” Gökçe (2006) tarafından geliştirilmiştir. Gökçe (2006), ilk aşamada “İş Yaşamında Duygusal Yönden Zarar Görme Anketi” adı ile hazırlamıştır. Anketin hazırlanması için yapılan ön uygulamalar sırasında, anketin adının katılımcılarda önyargı oluşturması nedeniyle, “İş Yerinde Duygusal Yönden İncinme Anketi” biçiminde ismini değiştirmiştir. Anketin geliştirilme sürecinde alınan görüşler sonucunda ise, anketin adı “İş Yerinde



Duygusal Yönden İncitilme Anketi” biçiminde değiştirilmiştir. Sonuçta anket, bu isimle uygulanmıştır. Ancak, araştırmanın yazılması sürecinde çalışma için en uygun ifadenin ‘İş Yerinde Yıldırma’ olduğuna, Gökçe(2006) tarafından karar verilmiştir. Bu nedenle, araştırmanın özellikle bulgular bölümünde ‘duygusal yönden incitilme’ ifadesi yerine ‘yıldırma’ ifadesi kullanılmıştır.

Ölçekte 59 madde yer almaktadır. Faktör analizi sırasında, ölçekte yer alan, birbirinden bağımsız alt faktörleri belirlemek için Varimax Dik Döndürme Yöntemi ve Equamax Yatay Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Her iki döndürme sonucunda da ölçeğin tek boyutlu olduğu görülmüştür. Anketin yapı geçerliliği Varimax Dik Döndürme Yöntemi ile yapılan analiz sonucuna göre değerlendirilmiştir. Analiz sonunda maddelerin faktör yük değerleri. 35’in üzerinde çıktığı için, ölçekten herhangi bir madde atılmamıştır. Tek faktörden oluşan bu ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ve madde toplam korelasyonu da hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin madde toplam korelasyonlarının .55 ile .95 arasındadır. Ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı .99 dur. Ölçekte yer alan tek faktörün açıkladığı varyans %68,8 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda “duygusal yönden incitici davranışlar” ölçeğinin tek faktörlü ve yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmektedir (Gökçe, 2006 s. 99-104).

Bu çalışmada uygulama öncesi yapılan güvenirlik analizi sonucu ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı .98 olarak bulunmuştur. Ölçek likert tipi beşli dereceleme türüne uygun olarak hazırlanmıştır. Bu bölüm (1) hiç, (2) nadiren, (3) ara sıra, (4) çoğu kez, (5) her zaman şeklinde 5’li Likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir.

Ölçeğin aralık genişliği;

*Aralık Genişliği = Dizi Genişliği / Yapılacak Grup Sayısı* formülü kullanılarak  $4/5 = 0.80$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçekteki puan aralıkları aşağıdaki gibidir:

#### **Puan Aralıkları**

1 Hiç 1.00 – 1.79

2 Nadiren 1.80 – 2.59

3 Ara sıra 2.60 – 3.39

4 Çoğu kez 3.40 – 4.19

5 Her zaman 4.20 – 5.00

Ankette yer alan alt ölçeklerde en yüksek puan 5 ve en düşük puan 1 biçiminde değerlendirilmiştir. Örneğin “Okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi” maddesine “her zaman” seçeneğini işaretleyerek yanıtlayan bir öğretmen bu durumla her zaman karşılaştığını belirtmiş olmaktadır. Bu maddeye “hiç” seçeneğini işaretleterek yanıt veren bir öğretmen bu durumla hiç karşılaşmadığını ifade etmiş olmaktadır (Gökçe, 2006 s. 104).

### 3.3.3. Çokboyutlu Örgütsel Adanmışlık Öğretmen Ölçeği

Bu ölçek öğretmenlerin örgütsel adanmışlık puanlarını belirlemek için uygulanmıştır. Ölçek 4 boyuttan ve toplamda 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte beşli likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. “Her zaman” seçeneği 5, “Çoğu zaman” seçeneği 4, “Ara sıra” seçeneği 3, “Az” seçeneği 2 ve “Çok az” seçeneği 1 ile puanlanmıştır. ölçek dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki toplam 28 maddenin güvenilirlik Cronbach’s Alpha değeri  $\alpha = .88$ ’dir. Cronbach’s Alpha katsayısı okula adanma alt boyutunda .80; öğretim işlerine adanmada boyutunda .75; öğretmenlik mesleğine adanma alt boyutunda .78; çalışma grubuna adanma alt boyutunda .81 olarak saptanmıştır (Celep, 2000 s.148-151).

Bu araştırmada ölçekteki toplam 28 maddenin Cronbach’s Alpha değeri  $\alpha = .90$ ’dır. Cronbach’s Alpha katsayısı okula adanma alt boyutunda .75; öğretim işlerine adanmada boyutunda .83; öğretmenlik mesleğine adanma alt boyutunda .82; çalışma grubuna adanma alt boyutunda .90 olarak saptanmıştır. Boyutlara ait güvenilirlik katsayıları ve ilgili soru numaraları Tablo-7’deki gibidir:

**Tablo-7: Çok Boyutlu Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizleri Sonuçları ve İlgili Soru Numaraları**

Ölçek ve Boyutlar	Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı	İlgili Soru Numaraları
Genel Adanmışlık	.90	
Okula Adanma	.75	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 27, 28
Öğretim İşlerine Adanma	.83	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26
Öğretmenlik Mesleğine Adanma	.82	3, 7, 11, 15, 19, 23
Çalışma Grubuna Adanma	.90	4, 8, 12, 16, 20, 24

### 3.4. Ölçme Araçlarının Uygulanması

Verileri elde etmek amacıyla oluşturulan ölçme araçları, gerekli izinler alındıktan sonra Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü AR-GE Birimi aracılığıyla internet ortamında uygulanmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Bu araştırmada örneklem grubundan elde edilen veriler SPSS 14 programına aktarılarak çözümlenmiştir. Verilerin analizinde; yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, T- testi, One Way Anova, Kruskal – Wallis Testi, Tukey HSD testi, korelasyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına yönelik olarak toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

#### 4.1. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin karşılaştıkları yıldırma davranışları nelerdir?

Bu alt probleme ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapma sonuçları Tablo-8’de sunulmuştur.

**Tablo-8. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Karşılaştıkları Yıldırma Davranışları**

Yıldırma Davranışları	$\bar{x}$	SS
	Sözünün kesilmesi	1,8
Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi	1,76	0,99
Mağdurun başarılarının küçümsenmesi	1,67	1,03
Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi	1,63	1,11
Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi	1,13	0,54
Gözünü korkutmak amacıyla hafif şiddet uygulanması	1,12	0,53
Cinsel içerikli (elle dokunma vb) hareketler yapılması	1,12	0,53
Rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması	1,1	0,48

Tablo-5’te yüksek düzeyde olmasa da öğretmenlerin yıldırma davranışları ile karşılaştıkları görülmektedir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında zaman öğretmenler sözünün kesilmesi ( $\bar{X}=1,80$ ), yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi ( $\bar{X}=1,76$ ), başarılarının küçümsenmesi ( $\bar{X}=1,67$ ), kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi ( $\bar{X}=1,63$ ) gibi davranışlarla az da olsa karşılaşmaktadır. Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi ( $\bar{X}=1,13$ ) gözünü korkutmak amacıyla hafif şiddet uygulanması ( $\bar{X}=1,12$ ), cinsel içerikli (elle

dokunma vb) hareketler yapılması ( $\bar{X}=1,12$ ), rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması ( $\bar{X}=1,10$ ) gibi davranışlar da öğretmenlerin hiç karşılaşmadıkları yıldırma davranışlarıdır. Bu sonuçlar Gökçe (2006) ve Alper Apak (2009)'un araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Gündüz ve Yılmaz (2008) ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmada öğretmenlerin zaman zaman yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ortaya çıkarmışlardır. En çok yaşanan yıldırma davranışları yapılan işin dolaylı yollarla kontrol edilmesi, yapılan işin ve başarının küçümsenmesi, verilen karar ve önerilerin reddedilmesi biçimindeki davranışlardır. Aydın (2009) ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin yıldırmaya maruz kalma düzeyini farklı değişkenler açısından araştırmıştır. Ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin; iletişim biçimine saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar ve sağlığa saldırılar şeklinde gerçekleşen ve beş boyutta sınıflanan yıldırma davranışlarının tamamıyla karşılaştıkları sonucuna ulaşmıştır. En çok maruz kalınan davranışlar kendini gösterme olanaklarının kısıtlanması, sık sık sözünün kesilmesi veya dikkate alınmaması ve imalı ifadeler, jestler veya bakışlarla rahatsız edilmesi biçimindedir. Bu üç davranış, yalnızca iletişim biçimine saldırılar boyutunda değil, tüm boyutlarda yer alan davranışlar arasında en çok algılanan yıldırma davranışları olma özelliği göstermektedir. Sağlam (2008), ilköğretim okullarında öğretmenlerin en sık karşılaştıkları yıldırma davranışlarının konuşmanın kesilmesi, bağırılma, azarlanma, çaba ve başarının haksız biçimde değerlendirilmesi, başarının olduğundan az gösterilmesi, yeteneklerine uymayan işler ve görevler vererek kişiyi başarısız duruma düşürme, önemli görevler vermeme, söz konusu kişiyi dışlama, onunla konuşmak istememe, konuşanlara baskı yapma ve ona karşı kışkırtma olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sergilenen davranışların özellikle iletişim biçimine yönelik olduğu söylenebilir.

**4.2. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, branşlarına, meslekî hizmet sürelerine, buldukları okuldaki çalışma sürelerine, okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?**

**4.2.1.Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?**

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi ile sınınmıştır. Sonuçlar Tablo-9’da sunulmuştur.

**Tablo-9. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	SD	t	p
Yıldırma Davranışları	Erkek	220	1,35	,632	376,08	3,009	,003
	Kadın	168	1,19	,407			

p<. 05

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ölçeği puanlarının, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t-testi sonuçları  $t(376,08) = 3,00$ ,  $p = ,00 < .05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}=1,35$ ) ile kadın öğretmenlerin aritmetik ortalamalarına ( $\bar{X}=1,19$ ) bakıldığı zaman erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre yıldırma davranışlarına daha fazla maruz kalmaktadır. Türkiye’de eğitim örgütlerinde yapılan bazı çalışmalar da erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ortaya çıkarmıştır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007; Bulut, 2007; Ocak, 2008; Yıldırım, 2008; Alper Apak, 2009; Çomak, 2011; Ertürk, 2011). Özen Çöl (2008) hastane çalışanlarından erkeklerin, Orhan (2009), erkek akademisyenlerin, kadınlara göre yıldırma davranışlarından daha fazla etkilendikleri sonucuna ulaşmıştır. Bazı araştırmalarda ise yıldırma görüşleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır (Okan, 2010; Çivilidağ ve Sargın, 2011; Ehi, 2011; Sönmezşık, 2011). Erkek ve kadınların yapısal farklılıkları bu farkın nedeni olabilir. Erkekler kadınlara göre daha çok şiddete başvurabilir. Çünkü toplumda pasif bir role bürünmek istemez. Ataerkil bir toplumda yetişen erkekler güç gösterisinde bulunmak için ilişkilerinde

saldırğan olma eğiliminde olabilirler. Bunun sonucu olarak da yıldırma davranışlarına hem maruz kalıp hem de uygulayıcısı konumunda olabilirler.

#### 4.2.2. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına ilişkin görüşlerinde yaşlarına göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığı Anova testi ile sınanmıştır. Sonuçlar Tablo-10'da sunulmuştur.

**Tablo-10. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Anova Testi Sonuçları**

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Yıldırma Davranışları	Gruplar arası	1,242	3	,414	1,365	0,253	-
	Gruplar içi	116,481	384	,453			
	Toplam	117,723	387				

$p < .05$  ( **0:** 0-40 yaş, **1:** 41-50 yaş, **2:** 51 ve üzeri yaş)

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarına göre  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### 4.2.3. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi ile sınanmıştır. Sonuçlar Tablo-11'de sunulmuştur.

**Tablo-11. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları**

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	SD	t	p
Yıldırma Davranışları	Evli	342	1,29	0,576	103,274	2,510	,014
	Bekâr	46	1,16	0,286			

$p < .05$

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ölçeği puanlarının, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t testi sonuçları  $t(103,27) = 2,51, p = ,01 < .05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}=1,29$ ) ile bekâr öğretmenlerin aritmetik ortalamalarına ( $\bar{X}=1,16$ ) bakıldığı zaman evli öğretmenler bekâr öğretmenlere göre yıldırma davranışlarına daha fazla maruz kalmaktadırlar. Bunun nedeni evli kişilerin iş yaşamı dışında farklı sorumluluklarının olmasından kaynaklanabilir. Özellikle evli olanlar arasında gerçekleşen informal ilişkilerde bekarlara oranla daha rahat tutumlar sergilenilmesi olarak düşünülebilir. Bayrak Kök (2006) yaşanan yıldırma boyutlarında evli banka çalışanlarının ortalama düzeylerinin bekârlara oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Köse ve Uysal (2010) ise kamu personelleri üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucuna göre evli çalışanların itibara saldırılar alt boyutunda daha fazla yıldırma maruz kalmaktadır. Onbaş (2007), ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmasında itibara saldırılar alt boyutunda bekâr öğretmenlerin evli olanlara oranla daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır. Bulut (2007), ortaöğretim öğretmenlerinde yıldırma düzeyini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre evli öğretmenlere yönelik uygulanan yıldırma sosyal ilişkilere ve yaşam kalitelerine yönelik iken bekâr öğretmenlerde kendini göstermenin engellenmesi ve itibara saldırılar şeklinde ortaya çıkmıştır.

Sönmezışık (2011) Anadolu lisesi öğretmenleri üzerinde, Emiroğlu (2011) rehber öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada bekâr öğretmenlerin daha fazla yıldırma ile karşılaştıkları sonucuna ulaşmışlardır. Aydın (2008) Ankara ili çalışanları üzerinde, Özen(2009) rehber öğretmenler üzerinde, Alper Apak (2009) ilköğretim okullarında, Okan (2010) ortaöğretim okullarında, Ehi (2011) ortaöğretim okullarında, medeni durumun yıldırma davranışları üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.



#### 4.2.4.Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri eğitim düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına ilişkin görüşlerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile sınıanmıştır. Sonuçlar Tablo-12’de sunulmuştur.

**Tablo-12. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

	Eğitim düzeyi	N	$\bar{X}$	Sıra Ortalamaları	X <sup>2</sup>	P	SD	Anlamlı Fark
Yıldırma Davranışları	Önlisans	25	1,2271	193,72	0,524	0,769	2	-
	Lisans	303	1,2708	192,67				
	Lisansüstü	60	1,3197	204,04				

p<. 05

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ölçeği puanlarının eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal –Wallis testi sonuçlarına göre p<.05 düzeyinde ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yıldırma davranışlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı söylenebilir. Bu sonuçlar Alper Apak (2009), Ertürk (2011) ve Sönmezşık (2011)’ın bulguları ile paralellik göstermektedir. Ancak yıldırma davranışlarının çoğu kez işinde daha başarılı insanlara uygulandığı, başarıyı çekememe ve kıskançlığın da yıldırma nedeni olduğu bilinmektedir. Bu çalışmada tabloda görüldüğü gibi eğitim düzeyi ile yıldırma davranışları görüşleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Her ne kadar anlamlı bir farklılık ortaya çıkmasa da doktora ve yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin ortalamalarının yüksek olduğunu görmekteyiz. Bulut (2007) ve Emiroğlu (2011) yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin daha fazla yıldırma maruz kaldıklarını ortaya çıkarmıştır.

#### 4.2.5. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına ilişkin görüşlerinin branşlarına göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile sınanmıştır. Sonuçlar Tablo-13’de sunulmuştur.

**Tablo-13. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

	Branşları	N	$\bar{X}$	Sıra Ortalamaları	$X^2$	P	SD	Anlamlı Fark
<b>Yıldırma Davranışları</b>	Fen Alanları	119	1,32	207,11	7,19	0,20	5	-
	Sosyal Alanlar	105	1,21	184,05				
	Mesleki/ Teknik Alanlar	80	1,31	188,87				
	Yabancı Dil Alanları	52	1,32	213,52				
	Güzel Sanatlar/Spor Alanları	17	1,29	181,29				
	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik	15	1,07	146,63				

$p < .05$

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ölçeği puanlarının branşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal – Wallis testi sonuçlarına göre  $p < .05$  düzeyinde ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yıldırma davranışlarının branşa göre farklılaşmadığı söylenebilir. Bulut (2007) ortaöğretim okullarında yıldırmanın genel yetenek branşındaki öğretmenlere yönelik kendini göstermesinin engellenmesi, fen bilimleri alanındaki öğretmenlere yönelik sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal bilimler alanındaki öğretmenlerin yaşam kalitelerine saldırılar ve itibara saldırılar şeklinde uygulandığını tespit etmiştir.

#### 4.2.6.Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri mesleki hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına ilişkin görüşlerinde mesleki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığı Anova testi ile sınıanmıştır. Sonuçlar Tablo-14’te sunulmuştur.

**Tablo-14. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Hizmet Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları**

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
<b>Yıldırma Davranışları</b>	Gruplar arası	0,401	5	0,08			
	Gruplar içi	117,32	382	0,08			
	Toplam	117,72	387				
					,261	,934	-

p<. 05

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ölçeği puanlarının meslekteki hizmet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarına göre p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Alper Apak (2009), Okan (2010) ve Ehi (2011)’nin bulguları da sonuçları destekler niteliktedir. Onbaş (2007) 16-20 yıl hizmet süresindeki öğretmenlerin 1-5 hizmet süresindeki öğretmenlere göre daha fazla, Bulut (2007) 6-10 yıl hizmet süresindeki ortaöğretim öğretmenlerinin daha fazla, Ocak (2008) 6-10-yıl ve 21 yıl ve daha üstü hizmet süresinde bulunanların daha fazla, Eğerci (2009) 0-10 yıl hizmet süresindeki öğretmenlerin 11-20 yıl hizmet süresindeki öğretmenlere göre daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ortaya çıkarmışlardır. Çomak (2011), 0-5 yıl kıdemdeki öğretmenler ile 21 yıl ve üstü kıdemdeki öğretmenlerin yıldırma davranışlarına daha fazla maruz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır. Çivilidağ ve Sargın (2011) 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin sosyal ilişkilere saldırı alt boyutunda diğer öğretmenlere göre daha fazla maruz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır.

#### 4.2.7.Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına ilişkin görüşlerinde buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığı Anova testi ile sınanmıştır. Sonuçlar Tablo-15'te sunulmuştur.

**Tablo-15. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları**

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
<b>Yıldırma Davranışları</b>	Gruplar arası	0,211	3	0,070			
	Gruplar içi	117,512	384	0,306			
	Toplam	117,723	3				
					,230	,875	-

p<. 05 ( **0:** 0-2 yıl, **1:** 3-5 yıl, **2:** 6-8 yıl, **3:** 9 yıl ve üzeri )

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ölçeği puanlarının buldukları okuldaki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarına göre p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlar Yavuz (2007)'in tıp fakültesi üzerinde ve Aydın (2008)'in kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Alper Apak (2009) ise bulunduğu okuldaki çalışma süresi 3-5 yıl olan öğretmenlerin daha fazla yıldırma maruz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır.

#### 4.2.8.Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına yönelik görüşleri okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına ilişkin görüşlerinin okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi ile sınanmıştır. Sonuçlar Tablo-16'da sunulmuştur.

**Tablo-16. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Okul Türüne Göre T-Testi Sonuçları**

	Okul türü	N	$\bar{X}$	SS	SD	t	p
Yıldırma Davranışları	Genel Lise	209	1,30	0,576	385,953	,905	,366
	Mesleki/Teknik Lise	179	1,25	0,286			

p<. 05

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ölçeği puanlarının, okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonuçları p<.05 düzeyinde anlamlı farklılık göstermemektedir. Aydın (2009) ise sosyal ilişkilere saldırılar boyutunda akademik liselerde çalışanların, mesleki ve teknik liselerde çalışanlara göre daha yoğun bir yıldırma algısına sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

#### 4.3. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri nelerdir?

Bu alt probleme ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapma sonuçları Tablo-17’de sunulmuştur.

**Tablo-17. Ortaöğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar**

Alt Boyut	Öğretmenler	
	$\bar{X}$	SS
Okula Adanma	3,7	0,67
Öğretim İşlerine Adanma	4,06	0,61
Öğretmenlik Mesleğine Adanma	4,1	0,79
Çalışma Grubuna Adanma	3,73	0,82
Genel Adanmışlık	3,88	0,58

Aritmetik ortalamalarına göre ortaöğretim okulu öğretmenlerinin genel adanmışlık puanları ( $\bar{X}=3,88$ ) dir. Çok boyutlu örgütsel adanmışlık alt boyutlarında ise ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okula adanma puanları ( $\bar{X}=3,70$ ), öğretim işlerine adanma puanları ( $\bar{X}=4,06$ ), öğretmenlik mesleğine adanma puanları ( $\bar{X}=4,10$ ), çalışma grubuna adanma puanları ( $\bar{X}=3,73$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ortaöğretim okulu öğretmenlerinin öğretmenlik mesleğine adanma düzeyinin diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeyde olduğu ve diğer alt boyutların da düşük düzeyde olmadığı söylenebilir. Celep vd. (2004) “Eğitim Örgütlerinde Çokboyutlu İş Etiği ve Örgütsel Adanmışlık” adlı araştırmalarında öğretmenlerin okula, öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlıklarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gıcı (2011) ise vakıf üniversitelerinde okutmanların örgütsel adanmışlıklarının yüksek olduğu, en fazla öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine, çalışma grubuna en az ise okula adanma alt boyutlarında adanmışlık gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

**4.4. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, branşlarına, meslekî hizmet sürelerine, buldukları okuldaki çalışma sürelerine, okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?**

**4.4.1.Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıkları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?**

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıklarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile sınıanmıştır. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar Tablo- 18’de sunulmuştur.

**Tablo-18. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre T-Testi Sonuçları**

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	SD	t	p
Okula Adanma	Erkek	220	3,66	0,67	358,66	1,23	0,21
	Kadın	168	3,75	0,67			
Öğretim İşlerine Adanma	Erkek	220	3,97	0,58	344,28	3,4	0,00
	Kadın	168	4,19	0,63			
Öğretmenlik Mesleğine Adanma	Erkek	220	3,99	0,83	378,65	3,12	0,00
	Kadın	168	4,24	0,73			
Çalışma Grubuna Adanma	Erkek	220	3,66	0,83	361,50	1,87	0,62
	Kadın	168	3,82	0,82			
Genel Adanmışlık	Erkek	220	3,81	0,58	363,98	2,83	0,00
	Kadın	168	3,98	0,57			

p<. 05

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonuçlarına göre p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Genel adanmışlık düzeyleri t (363,98) = 2,83, p= ,00 <.05 ile öğretim işlerine adanma alt boyutu t (344,28) = 3,4 p= ,00 <.05 ve öğretmenlik mesleğine adanma alt boyutunda t (378,65) =3,12, p=,00 <.05 öğretmenlerin cinsiyetlerine göre adanmışlıkları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Genel adanmışlık ( Erkek:  $\bar{X}$ =3,81; Kadın:  $\bar{X}$ =3,98) ile öğretim işlerine adanma ( Erkek:  $\bar{X}$ =3,97; Kadın:  $\bar{X}$ = 4,19) ve öğretmenlik mesleğine adanma alt boyutlarında (Erkek:  $\bar{X}$ =3,99; Kadın:  $\bar{X}$ = 4,24) kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre adanmışlıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Öğretmenlik mesleğine adanma alt boyutunda kadın öğretmenlerin adanmışlıklarının erkek öğretmenlere göre “çok yüksek” düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Bunun nedeni erkek öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinin özellikle ekonomik anlamda kendilerini tatmin etmediğini düşündükleri, öğretmenlik mesleğini kendileri için ideal bir meslek olarak görmedikleri olarak yorumlanabilir. Bazı araştırmalarda okula adanma alt boyutunda erkek öğretmenlerin (Atar, 2009; Zöğ, 2007; Ertürk, 2011), öğretim işlerine adanma alt boyutunda kadınların (Artun, 2008; Zöğ, 2007; Alper Apak,

2009) adanmışlıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlik mesleğine adanma alt boyutunda kadın öğretmenlerin (Güner, 2006; Eroğlu, 2007; Düzener, 2007; Artun, 2008; Zöğ, 2007; Alper Apak, 2009; Ertürk, 2011) erkek öğretmenlere göre adanmışlık düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

#### 4.4.2. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıkları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıklarının yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı Anova testi ile sınanmıştır. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar Tablo- 19’da sunulmuştur.

**Tablo-19. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Yaşların Göre Anova Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Okula Adanma	Gruplararası	0,922	3	0,307	0,678	0,566	-
	Gruplariçi	173,98	384	0,453			
	Toplam	174,902	387				
Öğretim İşlerine Adanma	Gruplararası	0,034	3	0,011	0,03	0,993	-
	Gruplariçi	146,515	384	0,382			
	Toplam	146,549	387				
Öğretmenlik Mesleğine Adanma	Gruplararası	1,313	3	0,438	0,684	0,562	-
	Gruplariçi	245,521	384	0,639			
	Toplam	246,834	387				
Çalışma Grubuna Adanma	Gruplararası	0,769	3	0,256	0,371	0,774	-
	Gruplariçi	265,221	384	0,691			
	Toplam	265,221	387				
Genel Adanmışlık	Gruplararası	0,353	3	0,118	0,341	0,796	-
	Gruplariçi	132,454	384	0,345			
	Toplam	132,807	387				

p<. 05



Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlık düzeylerinin yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarına göre  $p < .05$  düzeyinde anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin yaşlarına göre değişmediği söylenebilir.

#### 4.4.3. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıkları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile sınıanmıştır. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar Tablo- 20’de sunulmuştur.

**Tablo-20. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları**

Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	SD	t	p
Okula Adanma	Evli	342	3,69	0,68	63,453	0,602	0,54
	Bekâr	46	3,75	0,57			
Öğretim İşlerine Adanma	Evli	342	4,05	0,62	59,899	0,914	0,36
	Bekar	46	4,14	0,57			
Öğretmenlik Mesleğine Adanma	Evli	342	4,09	0,80	59,288	0,675	0,50
	Bekâr	46	4,17	0,76			
Çalışma Grubuna Adanma	Evli	342	3,73	0,83	60,355	0,362	0,71
	Bekâr	46	3,69	0,76			
Genel Adanmışlık	Evli	342	3,88	0,59	63,075	0,576	0,56
	Bekâr	46	3,92	0,50			

$p < .05$

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmadığını göstermektedir.

#### 4.4.4.Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıkları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlık düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal - Wallis testi ile sınıanmıştır. Bu alt probleme ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo-21’de sunulmuştur.

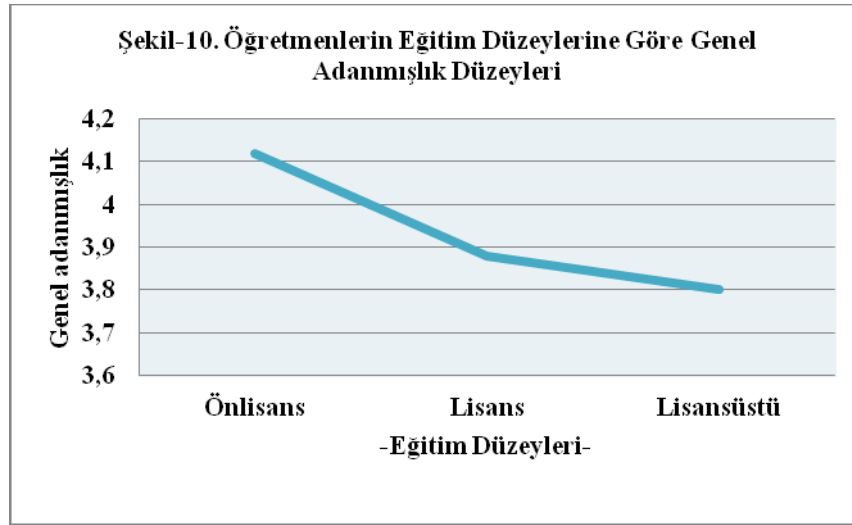
**Tablo-21. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

Boyutlar	Eğitim düzeyleri	N	$\bar{X}$	Sıra Ort.	$X^2$	P	SD	Anlamlı Fark
Okula Adanma	Önlisans	25	3,93	240,72	5,59	0,74	2	-
	Lisans	303	3,70	193,41				
	Lisansüstü	60	3,62	180,73				
Öğretim İşlerine Adanma	Önlisans	25	4,15	223,68	3,04	0,39	2	-
	Lisans	303	4,06	192,17				
	Lisansüstü	60	4,05	194,10				
Öğretmenlik Mesleğine Adanma	Önlisans	25	4,31	237,52	6,90	0,03	2	0-1 0-2
	Lisans	303	4,11	195,93				
	Lisansüstü	60	3,92	169,33				
Çalışma Grubuna Adanma	Önlisans	25	4,20	269,54	13,37	0,00	2	0-1 0-2
	Lisans	303	3,71	191,63				
	Lisansüstü	60	3,67	177,72				
Genel Adanmışlık	Önlisans	25	4,12	256,00	9,95	0,01	2	0-1 0-2
	Lisans	303	3,88	193,86				
	Lisansüstü	60	3,80	172,13				

$p < .05$

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlık düzeylerinin eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal -Wallis testi sonuçlarına göre genel adanmışlık ( $X^2=9,95$  (sd=2, N=388),  $p=0,01 < .05$ ), öğretmenlik mesleğine adanma alt boyutu ( $X^2=6,90$  (sd=2, N=388),  $p=0,03 < .05$ ) ve çalışma grubuna adanma alt boyutunda ( $X^2=13,37$  (sd=2, N=388),  $p=0,00 < .05$ ) öğretmenlerin adanmışlıkları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek

amacıyla grupların Manny-Whitney U testi ile kombinasyonlarına bakılmıştır. Öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlık alt boyutları ile genel adanmışlık düzeylerinde önlisans ile lisans, önlisans ile lisansüstü eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Öğretmenlik mesleğine adanma alt boyutunda önlisans mezunu olan öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,31$ ), lisans ( $\bar{X} = 4,11$ ) ve lisansüstü ( $\bar{X} = 3,92$ ) mezunu olan öğretmenlere göre öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları daha yüksektir. Benzer şekilde çalışma grubuna adanma alt boyutunda önlisans mezunu olan öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,20$ ), lisans ( $\bar{X} = 3,71$ ) ve lisansüstü ( $\bar{X} = 3,67$ ) mezunu olan öğretmenlere göre çalışma grubuna adanmışlıkları daha yüksektir. Genel adanmışlık düzeylerinde de önlisans mezunu olan öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,12$ ), lisans ( $\bar{X} = 3,88$ ) ve lisansüstü ( $\bar{X} = 3,80$ ) mezunu olan öğretmenlere göre öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları daha yüksektir. Bulgulara bakıldığında zaman eğitimi düzeyinin artmasıyla adanmışlığın düştüğü söylenebilir. Celep vd. (2004), eğitim düzeyinin artmasıyla mesleğe adanmışlığın azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Güner (2006), okula ve öğretim işlerine adanma alt boyutları ile genel adanmışlık düzeylerinde yüksek okul mezunu olan öğretmenlerin lisans mezunu olanlara göre adanmışlıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Zöğ (2007) de benzer şekilde yüksek okul mezunu olan öğretmenlerin öğretmenliğe ve çalışma grubuna adanmışlıklarının lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Demirhan (2010), eğitim düzeyinin artmasıyla adanmışlığın azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Alper Apak (2009), okula adanma alt boyutu hariç diğer boyutlarda ve genel adanmışlık düzeyinde eğitim düzeyi düşük olanların adanmışlıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.



Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi öğretmenlerin eğitim düzeyleri arttıkça adanmışlıklarının azaldığı görülmektedir. Eğitim düzeyinin artmasıyla öğretmenlerin yaptıkları işe, okula, arkadaşlarına, mesleğe yönelik beklentilerinin arttığını söyleyebiliriz. Beklentilerine karşılık bulamayan öğretmenin işinden zevk alması, okulundan gurur duyması, çaba göstermesi, arkadaşları ile yakın ilişkiler kurması zorlaşacaktır.

#### **4.4.5. “Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıkları branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?”**

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlık düzeylerinin branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal - Wallis testi ile sınanmıştır. Bu alt probleme ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo-22’de sunulmuştur.

**Tablo-22. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Branşlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

Boyutlar	Branşları	N	$\bar{X}$	Sıra Ort.	$X^2$	P	SD	Anamlı Fark
<b>Okula Adanma</b>	Fen Alanları	119	3,61	180,84	7,3	0,19	5	-
	Sosyal Alanlar	105	3,69	192,83				
	Mesleki/ Teknik Alanlar	80	3,83	221,23				
	Yabancı Dil Alanları	52	3,68	183,38				
	Güzel Sanatlar/Spor Alanları	17	3,82	212,03				
	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik	15	3,68	190,60				
<b>Öğretim İşlerine Adanma</b>	Fen Alanları	119	3,97	172,65	21,0	0,00	5	0-2 1-2 2-3 2-5
	Sosyal Alanlar	105	4,07	199,35				
	Mesleki/ Teknik Alanlar	80	4,27	238,08				
	Yabancı Dil Alanları	52	3,94	169,83				
	Güzel Sanatlar/Spor Alanları	17	4,18	213,94				
	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik	15	3,94	165,00				
<b>Öğretmenlik Mesleğine Adanma</b>	Fen Alanları	119	3,94	174,27	27,29	0,00	5	0-2 0-4 1-2 1-4 1-5 2-3 2-5 3-4 3-5 4-5
	Sosyal Alanlar	105	4,06	185,89				
	Mesleki/ Teknik Alanlar	80	4,37	235,87				
	Yabancı Dil Alanları	52	4,11	195,44				
	Güzel Sanatlar/Spor Alanları	17	4,51	256,68				
	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik	15	3,65	120,90				
<b>Çalışma Grubuna Adanma</b>	Fen Alanları	119	3,66	184,29	17,43	0,00	5	0-2 1-2 2-3 2-5
	Sosyal Alanlar	105	3,68	190,49				
	Mesleki/ Teknik Alanlar	80	4,01	235,88				
	Yabancı Dil Alanları	52	3,54	161,40				
	Güzel Sanatlar/Spor Alanları	17	3,88	212,82				
	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik	15	3,64	176,93				
<b>Genel Adanmışlık</b>	Fen Alanları	119	3,78	173,94	22,42	0,00	5	0-2 0-4 1-2 2-3 2-5 3-4
	Sosyal Alanlar	105	3,86	191,52				
	Mesleki/ Teknik Alanlar	80	4,09	240,70				
	Yabancı Dil Alanları	52	3,81	173,35				
	Güzel Sanatlar/Spor Alanları	17	4,07	231,00				
	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik	15	3,73	164,03				

p<. 05

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlık düzeylerinin branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal -Wallis testi sonuçlarına göre öğretim işlerine adanma ( $X^2=21,0$  (sd=5, N=388),  $p=0,00 < .05$ ), öğretmenlik mesleğine adanma ( $X^2=27,29$  (sd=5, N=388),  $p=0,00 < .05$ ) ve çalışma grubuna adanma ( $X^2=17,43$  (sd=5, N=388),  $p=0,00 < .05$ ) alt boyutları ile genel adanmışlık ( $X^2=22,42$  (sd=5, N=388),  $p=0,01 < .05$ ) düzeylerinde öğretmenlerin adanmışlıkları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla grupların Manny-Whitney U testi ile kombinasyonlarına bakılmıştır.

Öğretim işlerine adanma alt boyutundaki anlamlı farklılık mesleki/teknik alanlar öğretmenleri ( $\bar{X} =4,27$ ) ile fen alanları ( $\bar{X} =3,97$ ), sosyal alanlar ( $\bar{X} =4,07$ ), yabancı dil alanları ( $\bar{X} =3,94$ ) ve psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanı ( $\bar{X} =3,94$ ) öğretmenleri arasındadır. Mesleki/teknik alanlar öğretmenlerinin fen, sosyal, yabancı dil, psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanları branşlarında görev yapanlara göre öğretim işlerine adanmışlıkları “çok yüksek” düzeyde olarak bulunmuştur.

Öğretmenlik mesleğine adanma alt boyutundaki anlamlı farklılık fen alanları ( $\bar{X} =3,94$ ) ile mesleki/teknik alanlar ( $\bar{X}=4,37$ ) ve güzel sanatlar/spor alanları ( $\bar{X}=4,51$ ) öğretmenleri arasındadır. Bu sonuca göre mesleki/teknik alanlar ve güzel sanatlar/spor alanları öğretmenlerinin öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları fen alanlarında çalışanlara göre “çok yüksek” düzeydedir. Sosyal alanlar öğretmenleri ( $\bar{X}=4,06$ ) ile mesleki/teknik alanlar ( $\bar{X} =4,37$ ), güzel sanatlar/spor alanları ( $\bar{X}=4,51$ ) ve psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanı ( $\bar{X}=3,65$ ) öğretmenleri arasındaki anlamlı farklılıkta ise mesleki/teknik alanlar ile güzel sanatlar/spor alanları öğretmenlerinin sosyal alanlar öğretmenlerine göre öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları “çok yüksek” düzeydedir. Sosyal alanlar öğretmenlerinin öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları da psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanı öğretmenlerine göre “yüksek” düzeydedir. Mesleki/teknik alanlar ( $\bar{X}=4,37$ ) öğretmenlerinin yabancı dil alanları ( $\bar{X}=4,11$ ) öğretmenlerine göre adanmışlıkları “çok yüksek” düzeydedir. Güzel sanatlar/spor alanları ( $\bar{X}=4,51$ ) öğretmenlerinin ise mesleki/teknik alanlar ( $\bar{X}=4,37$ ) öğretmenlerinde göre adanmışlıkları daha yüksektir. Yabancı dil alanları

( $\bar{X}=4,11$ ) ile güzel sanatlar/spor alanları( $\bar{X}=4,51$ ) ve psikolojik danışmalık ve rehberlik alanı ( $\bar{X}=3,65$ ) öğretmenleri arasındaki farklılıkta güzel sanatlar/spor alanlarının yabancı dil alanları öğretmenlerine göre “çok yüksek”, yabancı dil alanları öğretmenlerinin ise psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanı öğretmenlerine göre öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları daha “yüksek” düzeydedir. Güzel sanatlar/spor alanları( $\bar{X}=4,51$ ) öğretmenlerinin psikolojik danışmalık ve rehberlik alanı ( $\bar{X}=3,65$ ) öğretmenlerine göre öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları da “çok yüksek” düzeydedir.

Çalışma grubuna adanma alt boyutunda ise mesleki/teknik alanlar ( $\bar{X}=4,01$ ) öğretmenlerinin fen alanları ( $\bar{X} =3,66$ ), sosyal alanlar ( $\bar{X}=3,68$ ), yabancı dil alanları ( $\bar{X}=3,54$ ) ve psikolojik danışmalık ve rehberlik alanı ( $\bar{X}=3,64$ ) öğretmenlerine göre çalışma grubuna adanmışlıkları daha yüksek düzeydedir.

Genel adanmışlık düzeylerinde de mesleki/teknik alanlar ( $\bar{X}=4,09$ ) öğretmenlerinin fen alanları ( $\bar{X} =3,78$ ), sosyal alanlar ( $\bar{X}=3,86$ ), yabancı dil alanları ( $\bar{X}=3,81$ ) ve psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanı ( $\bar{X}=3,73$ ) öğretmenlerinde göre genel adanmışlık düzeyleri daha yüksektir. Güzel sanatlar/spor alanları( $\bar{X}=4,07$ ) öğretmenlerinin de fen alanları ( $\bar{X} =3,78$ ) ve yabancı dil alanları ( $\bar{X}=3,81$ ) öğretmenlerine göre genel adanmışlıkları daha yüksek düzeydedir. Karagöz (2008) ise meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin, duygusal ve normatif adanmışlıklarının düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ortaöğretim okulları üniversiteye geçişte önemli bir basamak olarak görülür. Öğrencilerin lise eğitimlerinin niteliği önemlidir. Özellikle mesleki ve teknik alanlar öğretmenlerinin bilgi ve becerileri öğrencilere aktarmada uygulamaya yönelik olarak çalıştıkları için daha istekli oldukları söylenebilir. Fen, sosyal ve yabancı dil alanlarındaki öğretmenlerin adanmışlıklarının daha düşük olmasının nedeni ise Türkiye’de dershanelerin bu alanlarda öğrencileri yükseköğretime hazırlayabiliyor olmalarından kaynaklanabilir. Yani meslek liselerinin bir alternatif eğitim kurumu yoktur. Ancak diğer alanların alternatifleri özel dershanelerdir. Benzer şekilde güzel sanatlar ve spor alanları öğretmenleri de beceri gerektiren işleri yapmaktadırlar.

**4.4.6.Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıkları mesleki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?**

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıklarının mesleki hizmet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Anova testi ile sınanmıştır. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar Tablo- 23'te sunulmuştur.

**Tablo-23. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Mesleki Hizmet Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Okula Adanma	Gruplararası	1,445	3	0,289	0,637	0,672	-
	Gruplariçi	173,457	384	0,454			
	Toplam	174,902	387				
Öğretim İşlerine Adanma	Gruplararası	2,053	3	0,411	1,085	0,368	-
	Gruplariçi	144,497	384	0,378			
	Toplam	146,549	387				
Öğretmenlik Mesleğine Adanma	Gruplararası	5,311	3	1,062	1,68	0,138	-
	Gruplariçi	241,523	384	0,632			
	Toplam	246,834	387				
Çalışma Grubuna Adanma	Gruplararası	6,783	3	1,357	1,999	0,078	-
	Gruplariçi	259,208	384	0,679			
	Toplam	265,991	387				
Genel Adanmışlık	Gruplararası	2,717	3	0,543	1,59	0,16	-
	Gruplariçi	130,09	384	0,341			
	Toplam	132,807	387				

$p < .05$

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlık düzeylerinin mesleki hizmet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarına göre  $p < .05$  düzeyinde anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin mesleki hizmet sürelerine göre farklılaşmadığı söylenebilir.



**4.4.7.Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıkları buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?**

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıklarının buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Anova testi ile sınınmıştır. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar Tablo- 24'te sunulmuştur.

**Tablo-24. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
<b>Okula Adanma</b>	Gruplararası	4,1	3	1,367	3,073	0,02	0-1 0-3
	Gruplariçi	170,802	384	0,445			
	Toplam	174,902	387				
<b>Öğretim İşlerine Adanma</b>	Gruplararası	1,438	3	0,479	1,269	0,28	-
	Gruplariçi	145,111	384	0,378			
	Toplam	146,549	387				
<b>Öğretmenlik Mesleğine Adanma</b>	Gruplararası	1,646	3	0,549	0,859	0,46	-
	Gruplariçi	245,187	384	0,639			
	Toplam	246,834	387				
<b>Çalışma Grubuna Adanma</b>	Gruplararası	4,924	3	1,641	2,414	0,06	-
	Gruplariçi	261,066	384	0,68			
	Toplam	265,991	387				
<b>Genel Adanmışlık</b>	Gruplararası	2,39	3	0,797	2,346	0,07	-
	Gruplariçi	130,417	384	0,34			
	Toplam	132,807	387				

p<. 05 ( **0:** 0-2 yıl, **1:** 3-5 yıl, **2:** 6-8 yıl, **3:** 9 yıl ve üzeri )

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlık düzeylerinin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarına göre p<.05 düzeyinde okula adanma alt boyutunda anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.  $F(3,384)=3,073$ ,  $p=0,02<.05$ . Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD sonuçlarına göre buldukları okuldaki

çalışma süresi 3-5 yıl olanların ( $\bar{X}=3,79$ ) ve 9 yıl ve üzeri olanların ( $\bar{X}=3,81$ ) okula adanma düzeyleri 0-2 yıl olanlara göre ( $\bar{X}=3,58$ ) daha yüksektir. Bulunduğu okulda daha fazla hizmet eden öğretmenlerin okula adanmışlıkları daha yüksektir. Okulda daha uzun süre kalan bir öğretmen okulun yapısını, işleyişini, özelliklerini daha iyi tanıyabilmektedir. Bu nedenle de okula daha fazla adanabilir. Benzer çalışmalarda okulda çalışma süresi arttıkça adanmışlığın arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Celep vd., 2004; Zöğ, 2007; Alper Apak, 2009; Atar, 2009; Demirhan, 2010) Artun (2008) ise bulunduğu okulda 1-5 yıldır görev yapanların 11 yıl ve üzeri olanlara göre adanmışlıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

#### 4.4.8. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlık düzeylerinin okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile sınanmıştır. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar Tablo- 25'te sunulmuştur.

**Tablo-25. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Okul Türüne Göre T-Testi Sonuçları**

Boyutlar	Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	SD	t	p
Okula Adanma	Genel Lise	209	3,73	0,63	360,486	1,05	0,29
	Mesleki/ Teknik Lise	179	3,66	0,71			
Öğretim İşlerine Adanma	Genel Lise	209	4,03	0,54	340,368	1,09	0,27
	Mesleki/ Teknik Lise	179	4,10	0,68			
Öğretmenlik Mesleğine Adanma	Genel Lise	209	3,99	0,79	378,58	2,92	0,00
	Mesleki/ Teknik Lise	179	4,22	0,78			
Çalışma Grubuna Adanma	Genel Lise	209	3,70	0,76	352,10	0,81	0,41
	Mesleki/ Teknik Lise	179	3,77	0,89			
Genel Adanmışlık	Genel Lise	209	3,85	0,54	353,95	0,98	0,32
	Mesleki/ Teknik Lise	179	3,91	0,63			

p<. 05

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çok boyutlu örgütsel adanmışlık düzeylerinin okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonuçlarına göre p<.05 düzeyinde öğretmenlik

mesleğine adanma alt boyutunda  $t(378,58) = 2,92$ ,  $p = 0,00 < 0,05$  öğretmenlerin okul türüne göre adanmışlıkları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Mesleki/teknik lisede görev yapan öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,22$ ) genel lisede görev yapan öğretmenlere ( $\bar{X} = 3,99$ ) kıyasla öğretmenlik mesleğine adanmışlıklarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Mesleki/teknik lisede görev yapanların öğretmenlik mesleğine adanmışlıklarının daha yüksek olmasının nedeni beceri gerektiren bir alanda çalışmalarından dolayı mesleklerini değerli olarak görmeleri ve gurur duymaları olarak yorumlanabilir.

#### 4.5. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin karşılaştıkları yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığına ilişkin korelasyon istatistiği Tablo-26'da sunulmuştur.

**Tablo-26. Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışları İle Örgütsel Adanmışlık Düzeylerine İlişkin Korelasyon İstatistiği Sonuçları**

	Yıldırma Davranışları	
	r	p
Okula Adanma	-0,273''	0,00
Öğretim İşlerine Adanma	-0,157''	0,02
Öğretmenlik Mesleğine Adanma	-0,209''	0,00
Çalışma Grubuna Adanma	-0,208''	0,00
Genel Adanmışlık	-0,266''	0,00

$p < 0,05$

Korelasyon katsayısının 1,00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1,00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0,00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak anlaşılan ortak aralıklar bulunmamaktadır. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,30-0,70 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2010, s. 32).

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre  $p < .05$  düzeyinde öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma davranışları ile okula, öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanma alt boyutları ile genel adanmışlık düzeyleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okula ( $r = ,273$ ), öğretim işlerine ( $r = ,157$ ), öğretmenlik mesleğine ( $r = ,209$ ) ve çalışma grubuna ( $r = ,208$ ) adanmışlıkları ile genel adanmışlıkları ( $r = ,266$ ) düşük düzeydedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre yıldırma davranışları ile adanmışlığın tüm alt boyutları ve genel adanmışlık arasındaki anlamlı ilişkilerini şu şekilde yorumlayabiliriz. Öğretmenlere yönelik yıldırma davranışlarının artmasıyla adanmışlıklarında azalma görülmektedir. Ya da düşük adanmışlık gösteren öğretmenlerin daha fazla yıldırma davranışları ile karşılaştıkları söylenebilir.

Ergener (2008), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırma yaşamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yıldırmanın alt boyutlarından görev, iletişim ve sosyal ilişkiler ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutları arasında ters yönlü, düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özler vd. (2008) yaptıkları araştırmada yıldırmanın 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 olmadığını ortaya çıkarmışlardır. Demirgil (2008) yaptığı araştırmada örgütlerde yıldırma uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılıklarında azalma olduğu sonucuna ulaşmıştır. Alper Apak (2009), ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada yüksek düzeyde yıldırma eylemlerine maruz kalan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Başak (2010) da öğretmenlerin duygusal, normatif ve devam bağlılıkları ile yıldırma arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kurtbaş (2011), kamu ve vakıf üniversitelerinde akademisyenlere yönelik yıldırma davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada, yıldırma ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına karşın devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Araştırma sonuçları diğer araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. İşini en iyi şekilde yapmaya çalışan, performansı yüksek, başarılı ve nitelikli kişilerin örgütsel adanmışlıkları (bağlılıkları) yüksektir. Çalışma arkadaşları ile saygı, hoşgörü ve güven temelleri üzerine ilişkiler kurmaya çalışır. Bu tür insanların yıldırma davranışlarına daha fazla maruz kaldığı görülmektedir. İş ortamında olumsuz davranışlarla karşılaşan öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarında azalma görülecektir. Bunun sonucunda okulda kalma adına istek duymayacaktır. Bu ise öğrencilerde başarısızlık, okulda verimsizlik çalışanda ise tatminsizlik yaratacaktır.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde bulgulara dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlara, eğitim örgütleri içerisindeki uygulayıcılara ve bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara yönelik bazı önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuç

Bu araştırmada ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma görüşlerine, örgütsel adanmışlık düzeylerine ve yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiye yönelik olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Ortaöğretim okulu öğretmenleri yüksek düzeyde olmasa da yıldırma davranışları ile karşılaşmaktadır.

2. Ortaöğretim okulu öğretmenleri “sözünün kesilmesi, yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi, başarılarının küçümsenmesi, kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi” gibi davranışlarla karşılaşmaktadır.

3. Ortaöğretim okulu öğretmenleri “psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi, gözünü korkutmak amacıyla hafif şiddet uygulanması, cinsel içerikli (elle dokunma vb. ) hareketler yapılması, rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması ” gibi davranışlarla hiç karşılaşmamaktadırlar.

4. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ölçeği puanları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kalmaktadır.

5. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ölçeği puanları ile yaş, eğitim düzeyi, branş, mesleki hizmet süresi, buldukları okuldaki çalışma süresi ve okul türü değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

6. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ölçeği puanları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Evli öğretmenler bekâr öğretmenlere göre daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kalmaktadır.

7. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin genel adanmışlıkları ve okula, öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine, çalışma grubuna adanmışlıkları “yüksek” düzeydedir.

8. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Kadın öğretmenlerin öğretim işlerine adanmışlıkları ile genel adanmışlıkları erkek öğretmenlere göre daha yüksektir. Öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları ise erkek öğretmenlere göre “çok yüksek” düzeydedir. Okula ve çalışma grubuna adanmışlıkları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

9. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile yaş, medeni durum, mesleki hizmet süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

10. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin genel adanmışlık düzeyleri ve çalışma grubuna adanma alt boyutu ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Önlisans mezunu olan öğretmenlerin lisans ve lisansüstü mezunu olan öğretmenlere göre öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlıkları ile genel adanmışlıkları daha yüksektir. Okula ve öğretim işlerine adanma alt boyutları arasında ise anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

11. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin genel adanmışlık düzeyi ve öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine, çalışma grubuna adanma alt boyutları ile branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkarken okula adanma alt boyutu ile branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Mesleki/Teknik alanlar öğretmenlerinin Fen, Sosyal, Yabancı Dil alanları ve Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik öğretmenlerine göre öğretim işlerine adanmışlıkları “çok yüksek” düzeydedir.

Mesleki/Teknik alanlar ve Güzel Sanatlar/Spor alanları öğretmenlerinin Fen ve Sosyal alanlar öğretmenleri ve Yabancı Dil alanları öğretmenlerine göre öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları “çok yüksek” düzeydedir. Sosyal alanlar ve Yabancı Dil alanları öğretmenlerinin Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik öğretmenlerine göre öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları “yüksek” düzeydedir. Güzel Sanatlar/Spor alanları öğretmenlerinin Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik öğretmenlerine göre öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları “çok yüksek”

düzyededir. Güzel Sanatlar/Spor alanları öğretmenlerinin Mesleki/Teknik alanlar öğretmenlerine göre öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları daha yüksektir.

Çalışma grubuna adanma alt boyutunda Mesleki/Teknik alanlar öğretmenlerinin Fen, Sosyal, Yabancı Dil alanları, Psikolojik danışmanlık ve rehberlik öğretmenlerine göre adanmışlıkları daha yüksektir.

Genel adanmışlık düzeylerinde de Mesleki/Teknik alanlar öğretmenlerinin Fen, Sosyal, Yabancı Dil alanları ile Psikolojik danışmanlık ve rehberlik öğretmenlerine göre adanmışlıkları daha yüksektir. Güzel Sanatlar/Spor alanları öğretmenlerinin Fen alanları ve Yabancı Dil alanları öğretmenlerine göre adanmışlıkları daha yüksektir.

**12.** Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine, çalışma grubuna adanma alt boyutları ve genel adanmışlık düzeyleri ile buldukları okuldaki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Okula adanma alt boyutunda ile buldukları okuldaki çalışma süresi değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Bulduğu okuldaki çalışma süresi 3-5 yıl ve 9 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin okula adanma düzeyleri 0-2 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksektir.

**13.** Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okula, öğretim işlerine, çalışma grubuna adanma alt boyutları ve genel adanmışlık düzeyleri ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Öğretmenlik mesleğine adanma alt boyutunda ise mesleki /teknik lise öğretmenlerinin öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları genel lisede görev yapan öğretmenlere göre daha yüksektir.

**14.** Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ile okula, öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanma alt boyutları ve genel adanmışlık düzeyleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.



## 5.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Hem okul yöneticileri hem de öğretmenlerin yıldırma konusunda daha bilinçli olmaları için Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde farkındalık artırıcı çalışmalar yapılmalıdır.

- Yıldırma ile ilgili yasal düzenlemeler geliştirilmeli ve Milli Eğitim Bakanlığı, yönetmeliklerde önleyici tedbirler almalıdır.

- Okullarda belli aralıklarla rehberlik servisi bünyesinde iş yeri memnuniyeti anketi uygulanmalıdır. Ayrıca yıldırma sürecinin bir çatışma durumu ile başladığı düşünüldüğünde özellikle eğitim yöneticileri çatışma yönetimi konusunda eğitim almalıdır.

- Çalışanlar arasında iletişim kanalları açık tutulmalıdır. Yöneticiler öğretmenleri çalışmalarında ve mesleki eğitimlerini geliştirmeleri konusunda destekleyici olmalıdır.

- Erkek öğretmenlerin adanmışlıklarının daha düşük çıkmasının nedeni mesleğe yönelik olumsuz düşünceler taşımaları ve ek işlere yönelmeleri olabilir. Bu yüzden maaşlarda iyileştirmeler yapılması, uygun çalışma ortamları yaratılması erkek öğretmenlerin adanmışlıklarını arttırabilir. Aynı zamanda öğretmenliğin ideal bir meslek olarak görülmesi için bakanlık, yeterli çalışmaları yapmalıdır.

- Eğitim düzeyinin artması ile birlikte öğretmenlerin adanmışlıklarında azalma olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlemeler yapılmalıdır. Ayrıca öğretmenler arasında sosyal birlikteliklerin artırılması da öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına adanmışlıklarını arttırabilir.

- Mesleki/teknik alan öğretmenlerinin öğretim işlerine adanmışlıkları diğer alandaki çalışanlara göre daha yüksek düzeydedir. Fen, sosyal, yabancı dil alanların çalışan öğretmenlerin adanmışlıklarını arttırmak için dershanelerin eğitim sistemindeki etkisinin azaltılması bu alanlardaki öğretmenlerin adanmışlıklarını arttırabilir. Okullarda öğretmenlerin alanlarına yönelik fiziki ortamlar iyileştirilmelidir.

- Okula yeni gelen bir öğretmene okulun yapısı, işleyişi hakkında yeterli bilgiler verilmeli, okul ve çevreye uyumlarını sağlayıcı gerekli tedbirler okul yönetimi tarafından alınmalıdır. Öğretmenlerin okula adanmışlıklarını arttırmak için

olumlu bir okul iklimi geliştirilmelidir. Karara katılım sürecinde yeni gelen öğretmenler de bulunmalıdır.

### **5.3. Araştırmacılar İçin Öneriler**

- Benzer bir çalışma farklı illerde ve farklı eğitim kurumlarında çalışmakta olan öğretmenler üzerinde yapılabilir.
- Yıldırma davranışlarının nedenleri, kimler tarafından uygulandığı ve baş etme yolları ile ilgili araştırmalar yapılabilir.
- Öğretmenlerin yıldırma ve örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki nitel yöntemle belirlenebilir.
- Mesleki/ Teknik liselerde çalışanlara göre genel liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin daha düşük çıkmasının nedenleri araştırılabilir.
- Eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerin adanmışlıklarının daha düşük çıkmasının nedenleri nicel ve nitel yöntemlerle araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A.B. ve Dündar, G. (2008). İşyerinde psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 111-120.
- Alper Apak, E. G. (2009). *Yıldırma Eylemleri Ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi: İlköğretim Okulu Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akkar, A. (2010). *Meslek Liseleri Yönetici ve Öğretmenlerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing)*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Aktop, N. G. (2006). *Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eskişehir.
- Arpacıoğlu, G. (2003). İşyerindeki stresin gizli kaynağı: zorbalık ve duygusal taciz. <http://www.hrdergi.com> (Erişim tarihi: 28.10.2009).
- Artun, B. (2008). *Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Atar, G. (2009). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlıkları ile Müdürlerin Liderlik Davranışlarını Algulamaları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, İ. S. (2008). *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Algısına İlişkin Bir Alan Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Aydın, Ö.B. (2009). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mobbinge (Psikolojik Şiddet) Maruz Kalma Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme. Kuram, Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baltaş, A.(2009). Adı Yeni Konmuş Bir Olgı: İş Yerinde Yıldırma “Mobbing” <http://www.acarbaltas.com/makaleler.php?id=37&ay=01&yil=2009> Erişim Tarihi: 30.10.2010.
- Başak, Ö. (2010). *Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Başbakanlık Genelgesi (19.03.2011). Ankara: Resmi Gazete (27879 sayılı).
- Bayrak Kök, S. (2006). İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri. *Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 433-448.
- Bayram, L. ( 2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139, Ekim-Aralık 2005, T.C. Sayıştay Bakanlığı, Ankara.
- Bilgel, N., Aytaç, S. ve Bayram, N. (2006). Bullying in Turkish whitecollar workers, *Occupational Medicine*, 56, 226–231.
- Bingöl, B. (2007), *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5-34.
- Bulut, H. U. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Şiddet Düzeyi (Mobbing)*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Celep, C., Doyuran, Ş., Sarıdede, U. ve Değirmenci, T., (2004), *Eğitim örgütlerinde çok boyutlu iş etiği ve örgütsel adanmışlık*, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Cemaloğlu, N.(2007a). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N. (2007b). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Bilig*, Yaz, 42, 111–126.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyet yönünden irdelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 345- 362.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2008). Öğretmen ve okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü. *Bilig*, Yaz, 46, 67–86.
- Ceylan, L. (2005). *Psikolojik Baskı ve Sınıf Öğretmenleri*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Clarke, Jane (2002). *Maymuncuk: İşyerinde İletişim ve Politika*. (Çev: Zülfü Dicleli) İstanbul: MessYayımları.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çivilidağ, A. ve Sargın, N. (2011). Farklı ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerde psikolojik taciz (Mobbing): Antalya İli Örneği. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 ( 3), 11-22.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Çomak, E. (2011). *İlköğretim Öğretmenlerinin İlköğretim Okullarında Yaşadıkları Yıldırma Durumları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.

- Dangaç, G. (2007). *Örgütlerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliot, G.P. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. (Çev. Osman Cem ÖnerToy) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Demir, Y. ve Çavuş, M. F. (2009). Mobbing'in kişisel ve örgütsel etkileri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (1), 13-23.
- Demirgil, A. (2008). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirhan, G. (2010). *Eğitim Yöneticilerinin Yönetmelik Tarzları ile Öğretmenlerin Adanmışlık Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Duffy, M. ve Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: Individual and family health consequences. *The Family Journal*, 15, 398-404.
- Düzener, S. (2006). *Özel İlk ve Ortaöğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eğerci, T.Ç. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikoşiddetin (Mobbingin) Örgütsel Güven Düzeyine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ehi, D. Y. (2011). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Şiddete (Mobbing) İlişkin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Einarsen, S. and Skodstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological finding in public and private organisations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5 (2), 185-201.

- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work". *International Journal of Manpower*. 20 (1), 16-22.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*. 5 (4), 379-401.
- Emiroğlu, M. (2011). *Rehber Öğretmenlerin Algıladığı Yıldıırma Davranışlarının İncelenmesi (Gaziantep İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Ergener, B. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldıırma Yaşamaları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, S. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulanan Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık ve Motivasyon Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erol, V. (1998). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, A. (2005). *Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldıırma Eylemleri (Ankara İli İlköğretim Okulları Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, A. (2011). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmen ve Yöneticilere Yönelik Duygusal Yıldıırma Davranışlarının İncelenmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, E. (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Field, T. (2004). *Bullying in a Public Sector Organisation Being Privatised*. <http://www.bullyonline.org/personal.html> ( Erişim tarihi: 09.12.2010)

- Gıcı, A. (2011). *İstanbul'daki Vakıf Üniversiteleri Hazırlık Okullarında Çalışan İngilizce Okutmanlarının Örgütsel Adanmışlık Düzeyi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Glendinning, P.M.(2001). Workplace bullying: curing the cancer of the american workplace. *Public Personnel Management*, 30 (3), 269-286.
- Gökçe, A. T. (2006). *İş Yerinde Yıldıрма: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Gökçe, A. T. (2008a). *Mobbing: İşyerinde Yıldıрма Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*. Ankara: Öğreti: Pegem Akademi.
- Gökçe, A. T. (2008b). *Mobbing: İşyerinde Yıldıрма Eğitim Örneği*. Ankara: Öğreti: Pegem Akademi.
- Güçlü, N. ve Zaman, O. (2011). Alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Yaz 2011*, 9 (3), 541-576
- Gül, H. (2009). İş sağlığında önemli bir psikososyal risk: mobbing-psikolojik yıldıрма. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8 (6), 515-520.
- Gündüz, H.B. ve Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim kurumlarında mobbing (yıldıрма) davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (Düzce ili örneği), *Millî Eğitim*, 179, 269-282.
- Güner, H. (2006). *Öğretmenlerin Adanmışlık Sorunu: İstanbul İli Örneğinde Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*. Ankara: Derin Yayınları.
- Gürsel, M. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi
- Hecker, T. E. (2007). Workplace mobbing: a discussion for librarians. *The Journal of Academic Librarianship*, 33 (4), 439-445.



- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Johnston, J. (2004). Those who can, do. those who can't, bully. Health and Safety for Beginners. <http://www.hsfb.co.uk/Downloads> (Erişim tarihi: 6 Kasım 2010).
- Karagöz, A. (2008). *İlk ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerine İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıç, T. (2006). *Mobbing (İşyerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Eskişehir.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 ( 2), 317-334.
- Köse, S. ve Uysal, Ş. (2010). Kamu personelinin yıldırma (mobbing) ve boyutları hakkındaki düşünceleri üzerine bir çalışma: Manisa tarım il müdürlüğü örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 261–276.
- Kurtbaş, D. (2011). *Akademisyenlerin Maruz Kaldıkları Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lewis, D.(1999). Workplace bullying – interim findings of a study in further and higher education in Wales. *International Journal of Manpower*, 20 (2), 106-118.
- Leymann, H. ve Gustafsson, A. (1996).“ Mobbing at work and the development of posttraumatic stress disorders”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 251-275.

- Lutgen–Sandvik, P. (2006). Take this job and . . . : Quitting and other forms of resistance to workplace bullying. *Communication Monographs*, 73 (4), 406–433.
- Minibaş- Poussard, J., İdiğ-Çamuroğlu, M. (2009). *Psikolojik Taciz: İş Yerindeki Kabus*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Mobbing dört aşamada gerçekleşiyor. (03.12.2010). *Milliyet Gazetesi*. [milliyet.com.tr](http://milliyet.com.tr), 2010 Erişim Tarihi:07.12.2010.
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68 (2), 1-6.
- Namie, G. ve Lutgen-Sandvik, P. (2010). Active and passive accomplices: the communal character of workplace bullying. *International Journal of Communication*, 4, 343-373
- Okan, H. (2010). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Karşılaştıkları Yıdırıcı Davranışlar ile İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Onbaş, N. (2007). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitim Örgütlerindeki Duygusal Şiddete İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Orhan, U. (2009). *Akademisyenler Uygulanan Psikolojik Taciz'in (Mobbing) Nedenleri ve Etkileri: Mustafa Kemal Üniversitesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Özel Eğitim(2010). “Anti-Sosyal Kişilik Bozukluğu ve Tedavisi, Anti-Sosyal Kişilik Bozukluğu Nedir?, Erişim Tarihi: 09.20.2010.  
<http://www.ozelegitim.web.tr/antisosyal-kisilik-bozuklugu-belirtileri-ve-tedavisi-t3774.html?s=958272777719d9efedae3df6806be0&t=3774>
- Özen, S. (2007). işyerinde psikolojik şiddet ve nedenleri. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (3), 1–24.

- Özen, B. (2009). *Rehber Öğretmenlerin Okul Ortamında Algıladıkları Yıldıрма Davranışlarının Çok Boyutlu İncelenmesi (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özen Çöl, S. (2008). İşyerinde psikolojik şiddet: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 4, 107-134.
- Özler, D. E. , Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2008). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık 2008, 22, 37–60.
- Pedro, M. M. , Sánchez, M. I. S. Navarro, M. C. S. and Izquierdo, M. G. (2008). Workplace mobbing and effects on workers' health. *The Spanish Journal of Psychology*, 11 (1), 219-227.
- Polat, M. ve Meyda, H.C. (2011). Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 153-171.
- Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R.T. ve Boullian, P. U. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 15, 603-609.
- Psikiyatri (2010). Hastalıklar,Kişilik Bozukluğu, BTA Kişilik Bozukluğu, (Çevrimiçi),<http://www.dpsikiyatri.com/hastaliklar1611.asp>  
Erişim Tarihi:15.11.2010.
- Sağlam, A.Ç. (2006). İlköğretim okullarında mobbing'e (psikolojik şiddete) ilişkin öğretmen görüşleri, *Eurasian Journal of Educational Research*, 32, 133-142.
- 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 Organizational Psychology*, 10 (4), 425–441.
- Salin, D. (2005). Workplace bullying among business professionals: prevalence, gender differences and the role of organizational politics. PISTES ©,7 (3) November 2005 – Recherche.

- Sıgır, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının meyer ve allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 ( 2 ), 261-278.
- Solakoğlu, İ. (2007). *İşletmelerde Mobbing'in Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Sönmezışık, S. (2011). *Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Yıldırma İlişkin Algıları*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, N. (2006). *Duygusal Taciz (Mobbing) ve Organizasyonel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanoğlu, Ş.Ç. (2006). *İşletmelerde Yıldırmanın Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Tınaz, P. (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, P., Bayram, F., Ergin, H. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. *Kamu-İş*, 9 (4).
- Tutar, H. (2004). *İşyerlerinde Psikolojik Şiddet* (3.Baskı). Ankara: Platin.
- Solmuş, T. (2005). İş yaşamında travmalar: cinsel taciz ve duygusal zorbalık/ taciz (mobbing). *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7 ( 2).
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying - psychological work environment and organisational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 203-214.
- Yaman, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İş Yerinde Psikoşiddet/Mobbing*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar: Nitel Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö. ve Çitemel, N.(2010). İşyerinde psikoşiddet, motivasyon ve huzur: Öğretmenler çok şey mi bekliyor? Psikoşiddet mağduru öğretmenler üzerine. *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 1136-1151.
- Yavaş, E. (2008). İş Yerinde Kabus: ‘Mobbing’.  
<http://epsikoloji.com/forum/showthread>. Erişim tarihi:12.11.2010.
- Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yıldırım, T. (2008). *İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yıldırma ve Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, T. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişisel ve Örgütsel Değer Uyumunun Örgütsel Adanma ve Yabancılaşma Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Uşak.
- Yıldız, S. (2007). *İşyerinde İstismar Davranışlarının Psiko-Sosyal Boyutu ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Bursa.
- Yılmaz, E. (2009). İlköğretimde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, iş doyumları ve okullardaki örgütsel yaratıcılık açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, 8 (2), 476-484.

- Yüçetürk, E. (2006). “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi? 1 <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/511-orgutlerde-durdurulamayan-yildirma-uygulamalari-dus-mu-gercek-mi-i.html> Erişim Tarihi:03.10.2010
- Zapf, D.(1999). Organisational, work group related and personel causes of mobbing/ bullying at work. *Internationel Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-85.
- Zapf, D. ve Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace:Recent trends in research and practice an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 369–373.
- Zöğ, H. (2007). *İstanbul İli Kâğıthane İlçesinde Görev Yapan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlıkları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ek-1

**Değerli Meslektaşlarım;**

*İş yerinde çalışanlar arasında genellikle bir kişiye yönelik olarak, bir veya birkaç kişi tarafından sistematik ve kasıtlı olarak yapılan kötü niyetli davranışlar yıldırma olarak tanımlanmaktadır. Maruz kalınan yıldırma davranışlarının yalnızca bireye değil aile yaşantısına, kuruma ve nihayetinde topluma zarar verdiği bilinmektedir.*

Bu anket **Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışları İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkiyi** belirlemeye yönelik olarak ilgili verilere ulaşmak için hazırlanmıştır. Bu ankette sizden istenen, ankette yer alan ifadeleri dikkatle okuyarak size en uygun seçeneği işaretlemenizdir. Burada önemli olan işaretlediğiniz seçeneğin sizin kendi gerçek durumunuzu yansıtmasıdır. Araştırmada elde edilecek bulguların geçerliliği, anketi yanıtlamadaki içtenliğinize bağlıdır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlı olarak değerlendirilecektir. **Ankette adınızı yazmanıza gerek yoktur. Lütfen, ankette yer alan ifadelerin tümünü yanıtlayınız.**

**Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.**

Özden EKİNCİ  
Selçuk Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

*Lütfen aşağıdaki soruları, size uygun olan seçeneğin yanındaki kutucuğun içine (X) işareti koyarak yanıtlayınız.*

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 0-40	<input type="checkbox"/> 41-50
				<input type="checkbox"/> 51 ve üzeri	
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr			
Eğitim Düzeyiniz:	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü		
Branşınız:.....	( Lütfen belirtiniz)				
Meslekî kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 1-5	<input type="checkbox"/> 6-10	<input type="checkbox"/> 11-15		
	<input type="checkbox"/> 16-20	<input type="checkbox"/> 21-25	<input type="checkbox"/> 26 ve üstü		
Bulduğunuz okuldaki çalışma süreniz:	<input type="checkbox"/> 0-2	<input type="checkbox"/> 3-5			
	<input type="checkbox"/> 6-8	<input type="checkbox"/> 9 yıl ve üzeri			
Okul türünüz: .....	(Lütfen belirtiniz.)				

## Ek-2

## İŞ YERİNDE DUYGUSAL YÖNDEN İNCİTİLME ÖLÇEĞİ

Verilen durumlardaki gerçek görüşünüzü, her sorunun karşısında bulunan hanelerden sizin için uygun olanına (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Yıldırıcı Davranışlar	Gerçekleşme Sıklığı				
		Hiç	Nadiren	Ara sıra	Çoğu kez	Her Zaman
1	Örgüt etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi					
2	Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi					
3	Sözünün kesilmesi					
4	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması					
5	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi					
6	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi					
7	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi					
8	Sözle tehdit edilmesi					
9	Yazılı tehditlerde bulunulması					
10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla iletişim kurmasının engellenmesi					
11	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi					
12	Kendisiyle konuşulmaması					
13	Yönetici ile görüşmesinin engellenmesi					
14	Serbest ortamlarda(yemekhane gibi) yanına kimsenin oturmaması					
15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi					
16	Ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi					
17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması					
18	Herhangi bir ortamda “yokmuş” gibi davranılması					
19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması					
20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi					
21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması					
22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi					
23	İftira atılması					
24	Hakkında dedikodu çıkarılması					
25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi					
26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmesi					
27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması					
28	Eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulması					
29	Onur kırıcı isimlerle/lakapla anılması					
30	Özel yaşamıyla alay edilmesi					
31	Doğum yeri/bölgesi ile alay edilmesi					
32	Onur kırıcı şakalar yapılması					



33	Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması				
34	Aptal konumuna düşürülmeye çalışılması				
35	Kurumda alınan ve hoş gitmeyen kararların sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi				
36	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması				
37	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi				
38	Tutarsız olmakla suçlanması				
39	Bir özrüyle alay edilmesi				
40	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi				
41	Dini görüşünün/inancının hafife alınması				
42	Siyasi görüşü ile ilgili imada bulunulması				
43	Cinsel imalar yapılması				
44	Rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması				
45	Cinsel içerikli şakalar yapılması				
46	Cinsel içerikli(elle dokunma vb.) hareketler yapılması				
47	Disiplin kurallarının uygulanmasında aleyhine ayrımcılık yapılması				
48	Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması				
49	Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi				
50	Verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi				
51	Başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmesi				
52	Verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması				
53	Aşırı iş yükü altına sokulması				
54	Fiziksel şiddet tehditleri edilmesi				
55	Mali yük getirecek biçimde eşyalarına, arabasına vs. zarar verilmesi				
56	Bulunduğu ortamın fiziksel olarak(sigara dumanı vb.) rahatsız edici hale getirilmesi				
57	Gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması				
58	Geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi				
59	Herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi				

## Ek-3

**ÇOK BOYUTLU ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK- ÖĞRETMEN ÖLÇEĞİ**

Verilen durumlardaki gerçek görüşünüzü, her sorunun karşısında bulunan hanelerden sizin için uygun olanına (X) işareti koyarak belirtiniz.

		Çok Az	Az	Ara sıra	Çoğu zaman	Her Zaman
1	Okul için benden normal olarak beklenilenden fazla çaba göstermekteyim					
2	Dersle ilgili olarak ders dışında öğrencilere zaman ayırmaktayım					
3	Öğretmenlik mesleğini seçme kararımı yaşamımdaki en olumlu karar olarak değerlendirmekteyim.					
4	Ders aralarında öğretmen arkadaşlarımla birlikte olmaktan hoşlanmaktayım.					
5	Alanımla ilgili ders olmasa da bu okulda kalmak için başka derse girmeyi kabul edebilirim.					
6	Günlük olarak planlanan derslerimi yetiştiremediğim zaman ek ders yapma fırsatı aramaktayım.					
7	Öğretmenlik mesleğinin değerlerini diğer mesleki değerlerden üstün görmekteyim.					
8	Bu okuldaki öğretmen arkadaşlarımdan başkalarına gururla bahsederim.					
9	Bu okuldan gurur duymaktayım.					
10	Herhangi bir uyarana (zil) gerek kalmaksızın dersime zamanında girerim.					
11	Öğretmen olduğumu başkalarına gururla söylerim.					
12	Bu okuldaki öğretmenler beni en yakın dostları olarak görmekte.					
13	Okul yönetiminin öğretmenlere ilişkin uygulamasını onaylamıyorum.					
14	Okuldaki işime dört elle sarılmaktayım.					
15	Öğretmenlik mesleğinde önemli bir yer edinmek (tanınmak) istiyorum.					
16	Yaşantımdaki en iyi arkadaşlarım bu okuldaki öğretmenlerdir.					
17	Bu okul bende çalışma şevki uyandırmakta.					
18	Öğrencilerimin aile yaşantısı hakkında bilgi edinmeye çalışırım.					
19	Öğretmenlik mesleğini, çalışma hayatı için ideal bir meslek olarak görmekteyim.					
20	Bu okuldaki öğretmenlerle okul dışında da ilişkiyi sürdürmekteyim.					
21	Başka okulda çalışma şansına sahip olduğum halde, bu okulda çalışmaktan hoşlanıyorum.					
22	Başarısız öğrencimin istenilen başarıyı göstermesi için fazla çaba göstermekteyim.					
23	Çalışmama ekonomik açıdan gerek kalmasa da öğretmenlik mesleğini sürdürebilirim.					
24	Kendimi, bu okuldaki öğretmenlerin en yakın dostu olarak görmekteyim					
25	Bu okuldaki insanlar arası ilişkiyi onaylamıyorum.					
26	Ders yapmaktan zevk alıyorum.					
27	Bu okulun geleceği beni gerçekten ilgilendirmekte.					
28	Bu okul çalışabileceğim okullar içerisinde en iyisidir.					



T.C.  
KONYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.42.20.02-605.99/ 40393  
Konu : Araştırma izni

07 EKİ 2011


SELÇUK ÜNİVERSİTESİNE  
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 20/07/2011 tarihli ve B.30.2.SEL.0.44.00.00/300-386 sayılı yazı

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Özden EKİNCİ'nin "Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Karşılaştıkları Yıldırma (Mobbing) Davranışları İle Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişki" konulu araştırmasını uygulama talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen araştırmanın, İlimiz merkez ilçelerinde resmi ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlere uygulanmasında sakınca görülmemektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen nüshalar kullanılacak olup sonucun CD ortamında iki nüsha olarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir. Bilgilerinizi ve adı geçene tebliğini rica ederim.

  
Tayyar ŞAŞMAZ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

EK:  
Anket Formu(4 Sayfa)

Abdülaziz Mah. Atatürk Cad. 42040 Meram/KONYA  
Tel:0332 353 30 50 Faks:0332 351 59 40  
Web : <http://konya.meb.gov.tr>  
E-Posta : [konyamem@meb.gov.tr](mailto:konyamem@meb.gov.tr)

Strateji :  
Bilgi: Fatma GÖRES  
0332 353 30 50 (1260)  
[istatistik42@meb.gov.tr](mailto:istatistik42@meb.gov.tr)



**T.C.**  
**NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü**

**Özgeçmiş**

Adı Soyadı:	Özden EKİNCİ	İmza:		
Doğum Yeri:	Kırşehir			
Doğum Tarihi:	10.10.1982			
Medeni Durumu:	Bekar			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	<b>Vali Mithat Saylam İlköğretim Okulu</b>		<b>Kırşehir</b>	<b>1993</b>
Ortaöğretim	<b>Vali Mithat Saylam İlköğretim Okulu</b>		<b>Kırşehir</b>	<b>1996</b>
Lise	<b>Kırşehir Lisesi</b>	<b>Sayısal</b>	<b>Kırşehir</b>	<b>1999</b>
Lisans	<b>Pamukkale Üniversitesi</b>	<b>Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı</b>	<b>Denizli</b>	<b>2004</b>
Yüksek Lisans				
Becerileri:	<b>Halk oyunları, Satranç</b>			
İlgi Alanları:	<b>Halk oyunları, Satranç, Tiyatro</b>			
İş Deneyimi:	<b>Şirnak Merkez Sema Cıngıllıoğlu İ.O. - Sınıf Öğretmeni 2005-2010</b> <b>Konya Ilgın Şehit Ziya Mert İ.O. - Sınıf Öğretmeni 2010(Halen Görevde)</b>			
Aldığı Ödüller:				
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:				
Tel:	<b>0 505 708 69 42</b>			
Adres	<b>Ilgın Şehit Ziya Mert İlköğretim Okulu Ilgın/KONYA</b>			