

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ TÜRLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN YAŞADIKLARI YILDIRMA, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ**

TANER ATMACA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

HAZİRAN, 2014

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 12 ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : **Taner**
Soyadı : **Atmaca**
Bölümü : **Eğitim Yönetimi ve Denetimi**
İmza :
Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : **Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki**
İngilizce Adı : **Relationship Among the Power Types of School Principals' and Teachers' Mobbing, Organizational Commitment and Organizational Cynicism Perception**

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Taner Atmaca

İmza:

Jüri onay sayfası

Taner Atmaca tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman :

Prof. Dr. Necati Cemaloğlu

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD

Başkan :

Üye :

Üye :

Üye :

Tez savunma tarihi:/...../.....

Bu tezin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans / Doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Unvan, Adı Soyadı

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

*Sevgili aileme, nişanlıma ve
beni yetiştiren tüm hocalarıma ithafımdır.*

TEŞEKKÜR

Bu tezin yazılmasında bana katkı sağlayan baŐta sayın hocam Prof. Dr. Necati Cemaloğlu olmak üzere, tezin LISREL analizlerinde yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doğ. Dr. Hasan Kağan Keskin hocama, veri toplama sürecinde yardımlarını sunan Düzce Meslek Edindirme Merkezi müdür yardımcısı Muhammet Selçuk'a, meslektaşım Arş. Gör. Muhammed Bahtiyar'a, aileme ve birlikte geçirmemiz gereken vakitten feragat ederek bu tezin bitmesinde bana manevi destek sunan biricik niŐanlım Pelin Yurdakul hanımefendiye sonsuz teŐekkürlerimi sunarım.

Taner ATMACA

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ TÜRLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN YAŞADIKLARI YILDIRMA, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SINIZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Taner Atmaca

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Haziran 2014

ÖZ

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sinizm, yıldırma ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Bu araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında Düzce il merkezinde görev yapan 2002 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Düzce il merkezindeki üç eğitim bölgesinde ilk önce tabakalı örnekleme daha sonra ise basit seçkisiz örnekleme tekniği seçilen öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada Güç Türleri Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği, Olumsuz Davranış Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada şu bulgulara ulaşılmıştır: Okul yöneticileri en çok bağlılık gücünü kullanmaktadırlar. En az ise zorlayıcı güç türünü kullanmaktadırlar. Öğretmenler örgütsel sinizmi en fazla davranışsal boyutta, yıldırma en fazla görev boyutunda yaşamaktadırlar. Öğretmenler, örgütsel bağlılığı ise en fazla içselleştirme boyutunda yaşamaktadırlar.

Okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Ancak diğeri g türleri ile negatif bir ilişki vardır. Öğretmenlerin sinizm yaşama düzeyleri ile yıldırma davranışlarına maruz kalmaları arasında negatif yönlü bir değişme yaşandığı; okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türü ile öğretmenlerin yıldırma yaşamaları arasında negatif; örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Sonuç olarak öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin yükselmesi onların yıldırma yaşama düzeylerini de yükseltmektedir. Örgütsel sinizm düzeyi artan, yıldırmaya maruz kalan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları da zayıflamaktadır.

Bilim Kodu :

Anahtar Kelimeler : G Türleri, rgtsel Sinizm, Yıldırma, rgtsel Bağlılık

Sayfa Adedi : XVI+118

Danışman : Prof. Dr. Necati Cemaloğlu

RELATIONSHIP AMONG THE POWER TYPES OF SCHOOL PRINCIPALS' AND TEACHERS' MOBBING, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CYNICISM PERCEPTION

(M.S Thesis)

Taner Atmaca

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

June 2014

ABSTRACT

The aim of this research is to determine the relationship between the levels of school principal's organizational power types and teachers' organizational cynicism, mobbing and organizational commitment.

The research was based on the correlational search model and the population consisted of 2002 teachers working in public schools of Ministry of Education in Düzce. The sample of this research was selected by using firstly multi-stage sampling and then simple random sampling method. Organizational Power Scale, Organizational Cynicism Scale, Negative Acts Questionnaire and Organizational Commitment Scale were used during this research.

The findings showed that school principals mostly exert commitment power in school administration, whereas they use coercive power is scarcely exerted. Teachers experience organizational cynicism mostly in behavioral dimension. It has also been detected that teachers mostly experience mobbing about their occupation. Teachers' organizational commitment level is also high in internalization dimension.

There is positive correlation between coercive power and organizational cynicism. However there is negative correlation between other power types and organizational cynicism. There is a negative correlation between mobbing and organizational cynicism. There is a negative correlation between principals' coercive power and teachers' mobbing level. There is a positive correlation between organizational cynicism and organizational commitment.

As a result of this study the more teachers' organizational cynicism level increases the more their mobbing level increases. Teachers who experience organizational cynicism and mobbing have a weak level of 6organizational commitment.

Science code :

Key Words : Organizational Power, Organizational Cynicism, Mobbing, Organizational
Commitment

Page Number : XVI+118

Supervisor : Prof. Dr. Necati Cemaloğlu

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TABLolar	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
BÖLÜM	
I. GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	4
Araştırmanın Önemi.....	4
Sayıtlılar	5
Kapsam ve Sınırlılıklar	6
Tanımlar	6
II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
Güç ve Örgütlerde Güç Kullanımı	7
Gücün Kaynakları ve Türleri	10
Ödül Gücü	10
Zorlayıcı Güç	11
Yasal Güç	12
Karizmatik Güç	13
Uzmanlık Gücü	14
Yıldırma (Mobbing).....	15
Psikolojik Yıldırmanın Aşamaları	17
İş Yerinde Yıldırma Ortaya Çıkaran Nedenler	19
Yıldırma Maruz Kalan Kişiden Kaynaklanan Nedenler.....	24
Örgütsel Nedenler	25
İş Yerinde Yıldırmanın Sonuçları	26
Yıldırma Türleri	27
Yukarıdan Aşağıya Yıldırma.....	27
Aşağıdan Yukarıya Yıldırma.....	28

Yatay Yıldırma	29
Örgütsel Bağlılık	29
Duygusal Bağlılık	33
Devam Bağlılığı	34
Normatif Bağlılık	35
Örgütsel Sinizm	37
Örgütsel Sinizmin Nedenleri	41
Örgütsel Sinizmin Boyutları	44
Bilişsel Boyut	44
Duyuşsal Boyut	45
Davranışsal Boyut	46
III. YÖNTEM	47
Araştırmanın Modeli	47
Evren ve Örneklem	47
Veri Toplama Araçları	51
Doğrulayıcı Faktör Analizi	54
Verilerin Analizi	56
Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi	57
Demografik Özellikler	58
IV. BULGULAR VE YORUM	62
Bulgular	61
V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	76
Tartışma	76
Uygulayıcılar İçin Öneriler	85
Araştırmacılar İçin Öneriler	86
Sonuç	86
KAYNAKÇA	87
EKLER	109

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.Psikolojik Yıldıırma İle İlgili Çeşitli Tanımlamalar.....	21
Tablo 2.Leymann'ın Psikolojik Taciz Envanteri	212
Tablo 3.Örgütsel Bağlılıkla İlgili Tanımlar	32
Tablo 4.Örgütsel Sinizm Kavramına Ait Çeşitli Tanımlamalar	41
Tablo 5.Araştırma Evrenine İlişkin Dağılım	48
Tablo 6.Örnekleme Alınan Okul Sayıları ve Oranları	49
Tablo 7.Örnekleme Alınan Devlet Okulları.....	50
Tablo 8.Araştırmanın Örnekleme İlişkin Dağılım.....	52
Tablo 9.Örnekleme Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı.....	572
Tablo 10.Örnekleme Katılan Öğretmenlerin Yaş Aralığı Dağılımı.....	583
Tablo 11.Örnekleme Katılan Öğretmenlerin Medeni Durum Dağılımı.....	593
Tablo 12.Örnekleme Katılan Öğretmenlerin Branş Dağılımı.....	54
Tablo 13.Örnekleme Katılan Öğretmenlerin Görev Yeri Dağılımı	524
Tablo 14.Örnekleme Katılan Öğretmenlerin Görev Süresi Dağılımı	534
Tablo 15.Örnekleme Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Dağılımı	535
Tablo 16.Örnekleme Katılan Öğretmenlerin Mezuniyet Derecesi Dağılımı	545
Tablo 17.Güç Türleri Gizil Değişkeninin Alt Boyutları Göstergeleri ve DFA sonuçları..	547
Tablo 18. Sinizm Gizil Değişkeninin Alt Boyutları Göstergeleri ve DFA sonuçları	548
Tablo 19. Yıldıırma Gizil Değişkeninin Alt Boyutları Göstergeleri ve DFA sonuçları	559
Tablo 20. Bağlılık Gizil Değişkeninin Alt Boyutları Göstergeleri ve DFA sonuçları.....	60
Tablo 21.Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türlerinden Ödül Gücü Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri	654
Tablo 22.Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türlerinden Karşılıklı Güç Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	665
Tablo 23.Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türlerinden Uzmanlık Gücü Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	666
Tablo 24.Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türlerinden Bağlılık Gücü Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	677

Tablo 25.Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türlerinden Karizmatik Güç Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	687
Tablo 26.Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türlerinden Zorlayıcı Güç Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	688
Tablo 27.Öğretmenlerin, Yıldırmanın Görev Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri	69
Tablo 28.Öğretmenlerin, Yıldırmanın Sosyal İlişkiler Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri	70
Tablo 29.Öğretmenlerin, Örgütsel Bağlılığın Uyum Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri	71
Tablo 30.Öğretmenlerin, Örgütsel Bağlılığın Özdeşleşme Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri	72
Tablo 31.Öğretmenlerin, Örgütsel Bağlılığın İçselleştirme Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri	73
Tablo 32.Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Analiz Değerleri	75
Tablo 33.YEM'e Ait Uyum Değerleri	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütlerde güç kaynakları	9
Şekil 2: Kişiler arası güç modeli	15
Şekil 3: İş yerinde psikolojik tacizin nedenleri ve sonuçları arasındaki ilişki.....	20
Şekil 4: Yıldırmanın gelişim evreleri.....	24
Şekil 5: Örgütsel bağlılığın üç boyutlu modeli	37
Şekil 6: Araştırma için kullanılacak model.....	56
Şekil 7: Güç değişkeni alt boyutlarına ait path diyagramı	57
Şekil 8: Sinizm değişkeni alt boyutlarına ait path diyagramı	59
Şekil 9: Yıldırma değişkeni alt boyutlarına ait path diyagramı	60
Şekil 10: Bağlılık değişkeni alt boyutlarına ait path diyagramı	60
Şekil 12: Final modeline ilişkin YEM	74

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Compared Fit Index)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
N	: Örneklem Sayısı
NFI	: Normlandırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
p	: İstatistikte Anlamlılık Derecesi
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
S	: Standart Sapma
\bar{x}	: Aritmetik Ortalama
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan tanımlara ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Problem Durumu

Eğitim örgütleri üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, 2000’li yıllardan sonra, örgütsel davranış üzerine pek çok araştırmanın yapıldığını görülmektedir. Özellikle yıldırma, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm, örgütsel adalet gibi araştırmaların öne çıktığı anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmle ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin yüksek düzeyde ve duyuşsal boyutta sinizm yaşadığı görülmektedir (Mete, 2013; Arabacı, 2010; Aslan ve Yılmaz, 2013).

Örgütsel sinizmi ortaya çıkaran, doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen faktörler incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin sinizm yaşamalarında önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Özgan, Külekçi ve Özkan, 2012; Yıldız, 2013). Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin duygusal bağlılık türünde güçlü olduğunu, normatif ve devam bağlılığı alanlarında güçlü örgütsel bağlılık hissetmediklerini göstermektedir. Örgütsel bağlılığı düşen öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının da düştüğü (Bogler ve Somech, 2004), iş doyumlarının azaldığı (Malik, Nawab ve Naeem, 2010), mesleki performanslarının olumsuz yönde etkilendiği (Celep, 2000), örgütsel yaratıcılıklarının azaldığı (Yılmaz, 2009), mesleki tükenmişlik düzeylerinin arttığı (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011) görülmektedir. Örgütsel bağlılıkları güçlü olan öğretmenlerin, okulların örgütsel kültürünü daha fazla benimsedikleri (Sezgin, 2010), işdoymu düzeylerinde artış görüldüğü (Karataş ve Güleş, 2010), akademik iyimserlik düzeylerinin yükseldiği (Çoban ve Demirtaş, 2011) saptanmıştır. Bu araştırma sonuçlarına paralel olarak, Kaya, Balay ve Tınaz’ın (2013) yaptıkları araştırmada ise,

okullardaki yönetsel etkililiğin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini artırdığı görülmüştür. Okul kültürünün, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediği, güçlü örgütsel kültüre sahip okullarda çalışan öğretmenlerin güçlü örgütsel bağlılıklarının olduğu farklı araştırmalarda ortaya konmuştur (Wang ve Hwang, 2007; Houshyar, Yousefi, Sadri ve Gholami, 2013).

Okul yöneticilerinin sergiledikleri kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırdığı saptanmıştır (Yörük ve Sağban, 2012). Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalarda, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işe dönük liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiği görülmektedir (Cemaloğlu, Sezgin ve Kılınç, 2012). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını güçlendiren diğer bir liderlik türünün ise destekleyici liderlik olduğu görülmektedir (Çokluk ve Yılmaz, 2010). Serin ve Buluç (2012) yaptıkları araştırmada, okul liderlerinin öğretimsel liderlik yönlerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel bağlılığın oluşumunu engelleyen faktörler incelendiğinde; örgütlerde güven eksikliğinin, örgütsel adaletsizliğin, etkisiz ve etik olmayan yönetim biçimlerinin ve iş doyumsuzluğunun etkili olduğu görülmektedir (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008; Selvitopu ve Şahin, 2013; Uğurlu ve Üstüner, 2011).

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının düşmesinde etkili olan pek çok değişken arasında yıldırmanın da etkili olduğunu göstermektedir. Yaman, Vidinlioğlu ve Çitemel (2010) yaptıkları araştırmalarda, öğretmenlerin sıklıkla yıldırma mağduru olduğu; yıldırmanın genellikle ayrımcılık, psiko-şiddet, sözel ve cinsel taciz, fiziksel taciz, alanlarında yoğunlaştığını göstermektedir. Koç ve Bulut'un (2009) araştırmaları ise erkek ve 25 yaş altı öğretmenlerin daha sıklıkla yıldırma yaşadıklarını; Cemaloğlu (2007) ise, öğretmenlerin orta düzeyde yıldırma eylemlerine maruz kaldıklarını ve yıldırmaya maruz kalmada okul yöneticilerinin sergiledikleri düşük liderlik özelliklerinin etkili olduğunu saptamıştır. Yıldırma nedenleri ile ilgili olarak liderlik, örgüt kültürü, iş stresi, örgüt iklimi, rol belirsizliği, örgüt büyüklüğü, kişilik özellikleri ve bazı demografik özelliklerin etkili olduğu ileri sürülmektedir (Ertürk, 2011). Eğitim örgütlerinde yıldırma yaşanmasına neden olan değişkenler arasında okul yöneticilerinin liderlik stilleri, örgüt sağlığı, okul kültürü, okul iklimi, eğitim ortamı gibi değişkenler arasında okul yöneticilerinin güç kullanma türlerinin de etkili olduğunu ifade eden araştırmalar bulunmaktadır (Anderton, 2012; Escartin, Zapf, Arrieta ve Rodriguez-Carballeira, 2011; Harvey, Treadway, Heames ve

Duke, 2009; Hodson, Roscigno ve Lopez, 2006; Vartia, 1996). Eğitim kurumlarında maruz kalınan yıldırma olaylarının öğretmenlerin mesleki, kişisel ve sosyal hayatlarını olumsuz etkilediği, öğretmenlerin yaşam kalitelerini bozduğu, öğretmenlerde moral ve performans yitimine neden olduğu görülmektedir (Agervold ve Mikkelsen, 2004).

Eğitim örgütlerinde yaşanan olayları doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen faktörler incelendiğinde, okul yöneticilerinin davranışlarının, özellikle liderlik özelliklerinin etkili olduğu; aynı zamanda okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Aslanargun'un (2009) yaptığı araştırmanın sonuçları, eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin yumuşak güç türlerini daha çok kullandıklarını ve bu güç türlerinin de öğretmenlerin içsel motivasyonlarını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca Sezgin ve Koşar'ın (2010) araştırmalarından elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin kişilik ve ödül gücünün öğretmenlerin uyum bağlılığı ile negatif yönde ilişkide olduğu, zorlayıcı güç türünün uyum bağlılığı ile pozitif yönde ilişkide olduğu, kişilik ve ödül gücünün özdeşleşme ile pozitif yönde ilişkide olduğu anlaşılmaktadır.

Genel olarak, öğretmenlerin bağlılığını düşüren faktörler arasında yıldırmanın etkili olduğu, öğretmenlerin mesleki motivasyon ve moral düzeylerini olumsuz olarak etkilediği, psikolojik çöküntü meydana getirerek öğretmenlerin okullara yönelik tutum ve davranışlarını etkilediği, yaşam kalitesini düşürdüğü görülmektedir (Bowling ve Beehr, 2006; Deniz ve Ertosun, 2010; Gökçe, 2012; Karcıoğlu ve Çelik, 2012; Koç ve Bulut, 2009; Kul, 2010). Buna karşın, öğretmenlerin yıldırma yaşamalarında etkili olan güç ve güç kullanım şekilleri üzerine çok az sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir (Schumann, Craig ve Rosu, 2014). Aynı şekilde okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların da, çok fazla olmadığı görülmektedir (Sezgin ve Koşar, 2010; Yıldız, 2013). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin güç türleri, yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm konusunda araştırmaların yapıldığı, ancak okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizmin ortak etkisini ortaya koymayı amaçlayan bir araştırmanın bulunmadığı görülmektedir. Bu araştırmada ampirik yolla bu dört değişkenin etkisine bakılmıştır. Araştırmada, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri; bu güç türlerinin öğretmenlerin yıldırma yaşamaları üzerinde etkili olup olmadığı; bu süreçte yıldırmaya maruz kalan ya da kalmayan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının nasıl

etkilendiği; örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkili olarak, öğretmenlerin sinizm yaşayıp yaşamadıkları incelenmiştir.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin görüşlerinin dağılımı nasıldır?
2. Öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerine ilişkin dağılım nasıldır?
3. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin dağılım nasıldır?
4. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasında kurulan yol analiz sonuçları nasıldır?

Önem

Bu araştırma sonuçları, eğitim alanında aktif rol oynayan okul yöneticisi, öğretmen, eğitim uzmanı, eğitim yöneticisi ve araştırmacılar açısından bazı işe vuruk veriler sunacağı düşünölmektedir.

Okul yöneticilerinin öncelikle, bu araştırma sonuçları ile birlikte, okullarında kullandıkları güç türlerinin, öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm yaşama düzeylerini ne oranda etkilediğini görme olanağına kavuşacakları beklenmektedir. Bu durum, okullar açısından bir tür durum saptama olacak, var olan durum nesnel bir biçimde ele alınabilecektir. Ayrıca, okul yöneticileri kullandıkları güç türlerinin olumlu ve olumsuz yönlerini, etkilerini, sonuçlarını, irdeleme olanağına kavuşabileceklerdir. Araştırma sonuçlarından hareketle, okul yöneticileri; okul başarısını, iklimini, kültürünü belirleyen, etkileyen faktörleri analiz edip, farkında olmadan yarattıkları etkiyi anlayabileceği, yönetsel davranışlarını değiştirme, takım olabilme ve bazı sorunların oluşumuna neden olan durumları ortadan kaldırmada, doğru kararların alınmasında önemli bir katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Ayrıca, okul yöneticileri bu süreçte olumlu davranışlarının da sonuçlarını ve etkilerini analiz edeceklerinden dolayı, bu araştırmanın sonuçlarının olumlu davranışlar için de pekiştireç rolü üstleneceği beklenmektedir. Okul yönetiminin kullandığı güç türlerinin öğretmenlerin yıldırma davranışlarına maruz kalma

düzeylelerine, örgütsel bağılılıklarına ve örgütsel sinizm yaşama düzeylelerine etkisini inceleneyeğinden, okullarda gücün etkili ve verimli kullanılmamasının öğretmenlerdeki örgütsel davranış değışikliklerini ortaya koymasu beklenmektedir. Okulların ve eğitim kurumlarının etkili ve verimli yönetiminin sağlanması, bu örgütlerin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran faktörler arasında yer almasında etkili olabilir. Eğitim örgütlerinde, bu araştırmanın bulguları öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin bazı örgütsel davranışlarının sonuç ve etkilerini görmeleri bakımından önemlidir.

Bu araştırma sonucunda öğretmenler; kendilerinin okullara ilişkin örgütsel bağılılıklarını ve örgütsel sinizm düzeylelerini etkileyen faktörleri görebileceklerdir. Ayrıca, okullarda okul yönetiminin kullandığı güç türlerinin kendileri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini nesnel bir biçimde irdeleme olanağına kavuşabileceklerdir.

Araştırma sonucunda eğitim yöneticileri; eğitim kurumları yönetilirken, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin, öğretmenlerin okul örgütü ile ilgili düşünce, tutum ve davranışlarını ne yönde etkilediğini saptayabileceklerdir. Bu bulgulara dayalı olarak, okul yöneticileri ve öğretmenlerin sorun çözme yaklaşımları, güç kullanma ve sinizm ile başa çıkmada, hizmet içi eğitim ihtiyaçları saptanabilecektir.

Araştırma, eğitim kurumlarının sosyal ve psikolojik yönünü daha çok öne çıkarmayı hedeflemektedir. Araştırmanın bulguları, eğitim kurumlarının paydaşları olan ve sıklıkla yüz yüze gelen okul yöneticisi, öğretmen, veli ve öğrencilerin daha verimli bir okul iklimi oluşturmalarını sağlamayı hedeflemektedir. Bu bulguların, örgütsel davranış biçimlerini, etkileyen ve etkilenen olarak açıklamasu beklenmektedir. Araştırma sonuçları konu ile ilgilenen araştırmacılara da bu dört farklı değışkenin ilişkisi açısından önemli tespitler sağlayacaktır. Araştırmacılar, bu araştırmanın sonunda elde edilecek bulgular ile gelecekteki araştırmalarında bu dört farklı değışkenin dışında, başka değışkenlerin ilişkisini araştırmayı düşünen araştırmacılara ışık tutabileceğı beklenmektedir.

Sayıtlılar

Araştırmada,

- Seçilen örneklem grubunun, evreni temsil edebilecek yeterlilikte olduğı,
- Örneklem grubuna uygulanan ölçek formuna doğru ve yansız olarak bilgi verdiğı,

- Belirlenen araştırma yöntemiyle, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerin kullandıkları güç türlerinin, yıldırma, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabileceği kabul edilmektedir.

Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma, 2013-2014 eğitim öğretim yılında Düzce il merkezinde görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

Tanımlar

Bu bölümde; güç, yıldırma (mobbing), örgütsel bağlılık, örgütsel sinizme ilişkin kavramsal tanımlara yer verilmiştir.

Güç: A'nın B'nin davranışlarını etkileyebilme ve böylece B'nin A'nın isteklerine göre davranma kapasitesidir (Robbins ve Judge, 2012). Başka bir tanımında ise güç, başkalarının düşüncelerini, eylemlerini, hislerini etkileyebilme becerisidir (Cartwright, 1996)

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, çalışanların ve paydaşların örgüt içinde kalma istekleri, örgüte olan sadakatlerini açıklar (Doğan ve Kılıç, 2007). Bateman ve Strasser'in (1984) ise örgütsel bağlılığı, *çalışanların örgüte sadakatlerini sunma derecesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirme ve örgüt lehine davranma isteğinin şiddeti ve o örgütün üyesi olma arzusu* şeklinde tanımlamışlardır.

Örgütsel Sinizm: Bireyin örgüte karşı yaşadığı hoşnutsuzluk, örgüte yönelik güvensizlik hissi ve hayal kırıklığı, örgütten soğuma yaşaması olarak tanımlamak mümkündür (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Yıldırma (mobbing): İngilizce “mob” sözcüğünden türemiş olan mobbing kavramının kökü, çevresini kuşatma, saldırma, etkisiz hale getirme anlamındaki Latince “mobile vulgus” söz çiftine dayanır (Balcı, 2010; Köse ve Uysal, 2010). Yıldırma, uzun süre tekrarlanan, sistematik, olumsuz davranışlara maruz kalma durumudur (Cemaloğlu, 2007).

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesine ve ilgili araştırmalara yer verilmektedir.

Güç ve Örgütlerde Güç Kullanımı

Güç, özellikle örgütlerin dinamiğini araştırarak, örgütsel davranışı etkileyen faktörleri ortaya koyan, örgütteki sosyal ilişkileri analiz eden araştırmalara konu olmuştur (Cartwright, 1996; French ve Raven, 1996; Mintzberg, 1987; Robbins ve Langton, 2004). İnsanların örgütlü yaşam şeklini benimsemesiyle birlikte ortaya çıkan sosyal ilişki ağı beraberinde hiyerarşiyi, kurumsallaşmış yapıları ortak yönetmeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme çabasını getirmiştir. Örgütsel amacı gerçekleştirmede örgütün beşeri ve maddi kaynaklarının uyumlu kullanımı ve eşgüdümü gerekmektedir. Özellikle beşeri sermayeyi etkili yönetmek örgütler açısından son derece önemlidir. Güç, bir örgütün yadsınamaz realitesini oluşturur ve gücün doğru kullanımı örgütün etkililiğini de belirlemektedir (Özkalp ve Kırel, 2011). Gücün örgütlerde soyut bir zorlayıcı yanı vardır. Görülmez fakat etkileri hissedilir. Örgütlerde yatay ve dikey eksenlerde gücün etkisini görmek mümkündür (Daft, 2004).

Örgütsel davranışın önemli konularından olan güç, başkalarının davranışlarını kontrol etme, yönetme, etkileme derecesidir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002). Güç, bir kişi veya grubun, diğer kişi veya gruba etki etmesi, yönlendirmesi veya onlara hükmetmesi, hareketlerini kontrol etmesi ya da istediğini yaptırabilmesidir (Lee ve Low, 2008). Kişilerin sahip oldukları güç, diğerleri ile ikili, yasal ya da sosyal bir ilişki kurdukları zaman ortaya çıkar. Bu yönüyle güç, sosyal ilişkilerle ilgili bir özelliktir (Kayalı, 2011). Etzioni'ye göre (1964) güç bir süjenin, isteklerini ve talimatlarını yapması için diğer bir süjeyi etkileme veya ikna etme durumudur. Daft'a (2004) göre ise güç, güç sahiplerinin amaç ve isteklerini elde ettirme becerisidir ve örgütlerdeki hem yatay hem de dikey yapılanmada ortaya çıkabilir.

Örgütsel kontrolün esas bileşeni güçtür. Güç, bireyler, gruplar ve örgütler tarafından kullanılabilir. Weber'in güç betimlemesi *sosyal bir ilişki içinde bireyin kendi isteklerini diğerine, dirence rağmen yaptırabilme pozisyonunda olması* şeklindedir (Hoy ve Miskel, 1991). Güç, zorlayıcı yanı ile davranışlarda değişiklik meydana getiren potansiyeldir. Gücün oluşmasının temel belirleyicilerinden birisi bağlılıktır. Örgütlerde paydaşların birbirine olan bağlılıkları birinin diğeri üzerinde etki oluşturmasını meydana getirmektedir (Mechanic, 1987; Mintzberg, 1987). Hrebiniak'a (1978) göre ise bağlılık, sosyal ilişkilerde gücün görünen yüzüdür. Güç, liderliğin ve yöneticiliğin önemli enstrümanları arasında yer almaktadır. Liderlerin ve yöneticilerin formal ve informal liderlik rollerinde başarılı ve etkili olabilmeleri için sahip oldukları gücü doğru kullanmalarına, güç kaynaklarını etkili yönetmelerine ihtiyaçları vardır. Etkili ve verimli, amaca uygun, örgüt yararına hizmet eder şekilde kullanılan kişisel ve örgütsel güç kaynakları istendik örgütsel davranışın gerçekleşmesinde önemli rol oynamaktadır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002).

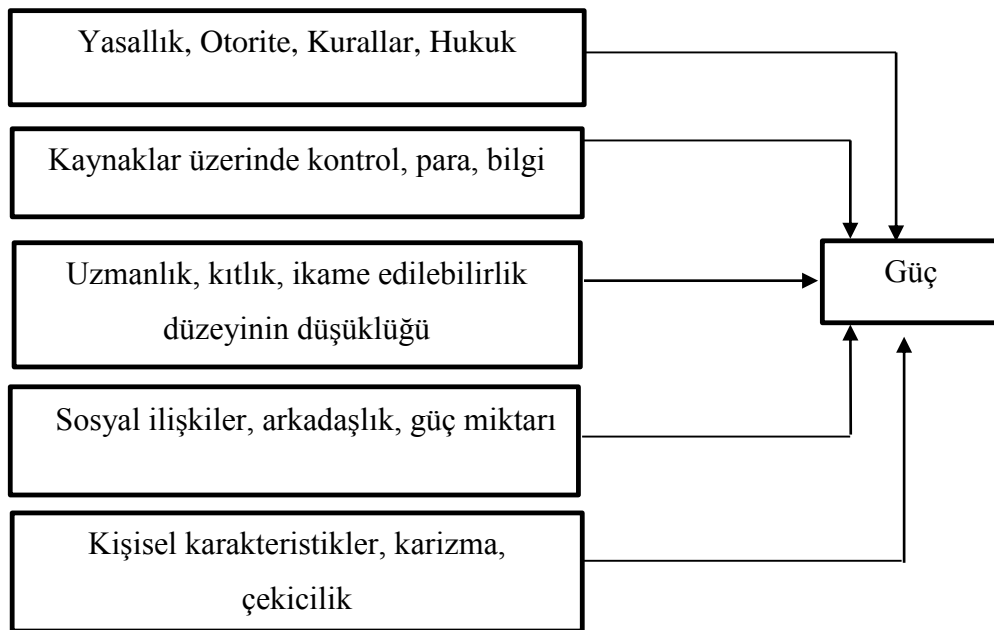
Örgütün insan kaynaklarını yerinde, zamanında ve doğru şekilde kullanmanın önemli belirleyicilerinden birisi de beşeri sermaye üzerinde etki yaratma derecesidir. Başka kişileri etkilemek, onların düşüncelerine, duygularına, davranışlarına yön vermek sosyal faaliyetlerin önemli bir parçasıdır (Güney, 2011). Etki yaratmanın gerisinde yatan faktörler arasında örgütün ve örgüt liderlerinin sahip oldukları güç türleri gelir. Sosyal yaşamda ya da örgütlü bir faaliyet içeren kurumsal işleyişte insanların birbirlerini etkileme isteklerinin olması kaçınılmazdır. Etkiyi sağlayan önemli faktör güçtür. Güç, kaynağını ise kişilerin kendilerinden ya da kurumların, örgütlerin yapısından alabilmektedir. Güç, kaynaklandığı yere ya da doğru zamanda doğru şekilde kullanımına bağlı olarak farklı etki derecesine sahiptir. Güç ve etki, psikolojik değişimin belirleyicileridir (French ve Raven, 1996). Ott'a (1996) göre güç, başkalarının eylem, düşünce ve duygularını etkileyen gizil bir yetenektir. Başka bir tanımda ise güç, başkalarının davranışlarını etkileyebilme becerisidir. Bu beceriyi etkileyen faktörler arasında bilgi, kişilik tipi ve otoriter tutum sayılabilir (Hodge ve Anthony, 1988). A'nın, B'nin davranışları üzerinde etki kapasitesinin bulunması, B'nin A'nın isteklerine uyum sağlaması, gücün varlığını gösterir (Robbins ve Langton, 2004).

Güç kavramıyla bağlantılı olan diğerk kavramsallaştırmalar arasında; güç sahibi olan kişinin etkileyebildiği bireylerin toplamını ifade eden *güç alanı*, güç sahibi kişilerin diğerlerini hangi hususlarda etkileyebildiğini anlatan *güç konusu* ve güç sahibi olanların diğerlerini hangi kaynakları kullanarak etkileyebildiğini ifade eden *güç kaynaklarıdır*. Bu ifadelere dayanarak her hangi birisinin güçlü sayılması için ya da güç sahibi olduğunu iddia edebilmesi için, ancak o

bireyin güç alanının ve güç kaynaklarının kesin şekilde betimlenmesi ile mümkün olabilir. Gücün alanı; güç sahibi olanın etkileyebildiği insanların toplam sayısı, gücün konusu: kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini açıklar, Gücün kaynakları ise insanın başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını ifade eder (Zafer, 2008)

Güç ve örgütlerde güç kullanımı ile ilgili önemli bir teori olan *sosyal güç* kavramını açıklayan Emerson (1962) gücü, gizli olarak birinin diğerine olan bağımlılığı olarak betimler. Bağımlılığın gerisinde, yetkeyi temsil edenin karşısı taraf üzerinde bazı tasarruflarda bulunma hakkı yatmaktadır. Ayrıca Emerson, gücü bir aktörün genel ve kişisel özelliklerinden çok bir sosyal ilişkinin sonucu olarak tarif etmektedir. Ortaya çıkan bu sosyal ilişkide A'nın B üzerindeki gücü B'nin gösterdiği direncin üstesinden gelebilmesi ile orantılıdır (Aydın ve Coşkun, 2007; Emerson, 1962).

Yakın zamanda yapılan araştırmalarda ise sosyal güç birinin diğerlerin istekleri üzerindeki asimetrik kontrolü olarak geçmektedir. Bu istekler ekonomik talepler gibi somut özellikli olabileceği gibi sosyal kabul görme gibi soyut nitelikli de olabilmektedir. Bu yönüyle gücün, etki-yarar sağlaması bakımından rölatif bir yönünün olduğu iddia edilebilir (Goodwin, 2003). Fleming ve Spicer (2007), gücün dört farklı yönünün olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar, a) Güç, zorlayıcı yönü ile taraflardan birini diğerinin yönergelerine uymaya zorlar; b) Manipüle edici yönü ile taraflardan biri diğerini yönlendirir; c) Taraflardan birinin diğerine baskın olması; d) Tarafların konumlarını özeneleştirerek sınırlarını belirlemeleridir. Bu yönlerin her biri, örgütlerde farklı baskınlık derecesi ve görünümü sahiptir.



Şekil 1: Örgütlerde güç kaynakları, **Kaynak:** Kirel, 1998

Gücün Kaynakları ve Güç Türleri

Formal ve informal örgütlerde, örgütü oluşturan paydaşların duygu, düşünce ve davranışlarına yön veren gücün bazı kaynakları vardır. Bu kaynakların tipolojisini çeşitli dönemlerde çeşitli araştırmacılar gerçekleştirmiştir (Lee ve Low, 2008). Literatürde kullanılan güç kaynaklarının sınıflamasından en yaygını French ve Raven (1959) ve Raven (1999) tarafından yapılan tipolojidir. French ve Raven'in tipolojisinde gücün beş temel kaynağı sıralanmaktadır: a) Ödül Gücü (Reward Power), b) Zorlayıcı Güç (Coercive Power), c) Yasal Güç (Legitimate Power), d) Karizmatik Güç (Referent Power), e) Uzmanlık Gücü (Expert Power). Bu sınıflama genelde örgütlerde kişiler arası güç türlerine ait görünmektedir. Etzioni'nin sınıflandırmasında ise üç başlık vardır: a) Zorlayıcı güç (coercive power), b) Kazanç Gücü (Remunerative power), c) Normatif Güç (Normative Power) (Hoy ve Miskel, 1991). Bu tipolojiye benzer şekilde Mintzberg (1983) tarafından yapılan sınıflandırmada ise gücün kaynakları örgüt içinde ve örgüt dışındaki gruplar üzerinden açıklanmış ve buna göre otorite sistemi, ideoloji ve uzmanlık sistemler, politika sistemleri olarak belirlenmiştir. (Aslanargun ve Karadağ, 2012).

Ödül Gücü

Yöneticinin, astlarını istedik davranışlar göstermesine bağlı olarak ödüllendirme yeteneğidir. Bu gücün etkililiği, yöneticinin sunduğu ödülün çekiciliğine ve ödülü alan kişinin ödülün kaynağını kontrol etmesine bağlıdır (Hoy ve Miskel, 1991; French ve Raven, 1996). Örgütlerde kişilerin istedik sonuçlar elde etmelerini sağlamada ya da istemedikleri durumları azaltmada ödül gücü kullanılır (Wagner ve Hollenbeck, 2010). Örgütlerde ya da kişilerarası ilişkilerde gücü elinde bulduranın, otoriteyi temsil edenin hoşlanacağı davranışı sergileme karşılığında verilmesi vaad edilen ödül, bu gücün kaynağını oluşturur. Bu ödülü vaad eden otorite de gücün tasarrufunu elinde bulundurur (Sakallı, 2010). Örgütte ödül vermeye atfedilen değer yükseldikçe ve ödüllendirilmek bir çeşit onure edilmek sayıldıkça yöneticiler bu gücü, davranışları etkilemek için kullanacaklardır. Bazı promosyonların vaadi, terfi sunma, personelin görevi ile ilgili iyileştirmeler yapma yöneticilerin sıkça başvurdukları ödül güçleri arasında yer almaktadır (Vecchio, 1995).

Ödüllendirici güçte esas belirleyici fayda beklentisidir. İnsanlar, kendilerine nihayetinde bir fayda sağlayacak taleple karşı karşıyalarsa talebin geldiği kaynağa uyum sağlarlar. Dolayısıyla da bu faydayı sağlayan ve vaad eden kişinin elinde davranışları ve beklentileri yönlendiren bir ödül gücü bulunmaktadır (Kirel, 1998).

Ödül gücünü elinde bulunduran otoritenin ya da gücü temsil eden kişinin kullandığı yollardan birisi verilen bir iş ya da sorumluluktan sonra elde edilecek yararın sürekli vurgulanması, ödülü alacak kişiye getirecek faydanın önemini öne çıkarılmasıdır. Ödül sunan liderin ya da yöneticinin yahut bu güvü elinde bulunduran kişinin denetiminde bulunan ödül çeşitliliği ve sayısı ile bu gücün etkililik derecesi paraleldir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Ödül gücü, ödülün sunulduğu kişi için özel bir anlam ifade ediyorsa o kişiyi etkileme gücüne sahiptir. Aynı ödül, o örgütteki her birey için aynı değeri taşımayabilir. Yöneticilerin ödül gücünü ellerinde bulunduruyor olmaları ancak ödüllerin doğru yerde ve zamanda doğru kişiye takdim edilmesi ise anlam kazanır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002). Aldemir'e (1987) göre ödül gücünün önemli iki boyutu bulunmaktadır: 1) Yönetici, ödül gücünü verecek yetke olarak bu gücün tasarrufunu elinde bulundurmalıdır. 2) Astlar, sunulan bu ödülün sahibi olabilmek için gücü elinde bulunduran yetkeye uyum sağlamalı, onun istediği davranış biçimlerine özen göstermelidir. Ödül gücü, bu ödüle uyum gösterecek bireylerin olması durumunda işe yarar (Lee ve Low, 2008).

Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç ya da diğer bir deyişle ceza gücü korku üzerine dayalı gücü simgeler. Ceza verme yetkisi ya da tehdidi bu gücün kaynağını oluşturur. Karşı tarafa istenmeyen, olumsuz, hoş gitmeyen bir durum yaratma ya da istediği bir şeyi elinden alma yahut istemediği bir şeyi yaptırma bu gücün kapsamındadır (Sakallı, 2010). Zorlayıcı güç, yöneticinin, astlarının istenmeyen davranışlarını cezalandırma yoluyla etkileyebilme, değiştirebilme yeteneğidir. Zorlayıcı gücün etkililiği, cezalandırmanın ciddiyeti ve uygulanmasındaki kararlılıkla alakalı bir durumdur (Hoy ve Miskel, 1991). French ve Raven'e (1996) göre zorlayıcı gücün belirleyici faktörlerinden birisi de korku hisidir. Bireyler kendilerine zarar verecek sonuçları olan davranışlardan ya da eylemlerden, bu eylemlerin beraberinde gelecek cezanın verdiği korku ile uzak dururlar. Cezalandırma yetkisi bulunan yöneticinin aynı zamanda bu gücü, kişiler üzerinde etkiye sahiptir (Robbins ve Langton, 2004).

Yöneticiler, zorlayıcı güç ile örgütteki personelin iş hayatı ya da çalışma şekli ile ilgili değişiklik yapma yetkisine sahip olduklarından zorlayıcı gücün tehdit içeren bir yanı da vardır. Kimi zaman motive edici yanı olduğu gibi çoğu zaman yaydığı korku ile kişiler üzerinde negatif etkiler bırakmaktadır (Newstorm ve Davis, 1997). Bu gücün ortaya çıkmasında fiziksel bir acı çekmeye maruz kalma, engellenme korkusu, güvenlik kaygısı ya da bazı temel fizyolojik ihtiyaçlardan mahrum olma korkusu temel etkenler olarak sıralanabilir. Bu gücün sık kullanımı kişilerde huzursuzluk meydana getirebileceği gibi zamanla etkisini yitirebilir (Kırel, 1998). Ödül gücünün tersi olan zorlayıcı güç bünyesinde yaptırım içerir. Ödül gücü, ödülü sunanla ödülü alan kişi arasında yakınlık meydana getirirken, zorlayıcı güç bu güce maruz kalanla gücü uygulayan arasında kopukluk meydana getirebilir (French ve Raven, 1996). Lee ve Low'a (2008) göre, zorlayıcı gücün ya da diğer bir deyişle ceza gücünün etkililiği istenmeyen bir davranış sergileme karşılığında maruz kalınacak tehdidin ya da olumsuz durumun birey üzerinde gerçekleştireceği tahribatla doğru orantılıdır.

Yasal Güç

Yöneticinin, bulunduğu resmi pozisyondan aldığı güçle astlarının duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyebilme becerisidir (Hoy ve Miskel, 1991). Astlar, yöneticilerin kendilerine emir verme, yönerge sunma hakkının olduğunu, kendilerinin de bu emir ve yönergelere uyma sorumluluğunun olduğunu kabul etmeleriyle ortaya çıkan bir güç türüdür (Aslanargun ve Karadağ, 2012). Yöneticiler, konumları gereği örgüt içerisinde sorumlulukları dahilindeki alanlarda karar alma, kararları uygulama ve uygulatma yetkisine sahiptirler. Bu alandaki kullandıkları güç türü yasal güçtür (Kırel, 1998).

French ve Raven'e (1996) göre yasal gücün ortaya çıkmasında kültürel değerler ön plandadır. Yasal gücün ortaya çıkıp yaygınlaşmasında diğer bir önemli etken ise sosyal yapıdır. Toplum içerisinde ya da örgütte meydana gelen gruplaşmalar, hiyerarşik yapılanmalar ve çizilen sınırlar eğer bir otoriteye işaret ediyor ve bu kabul edilen bir durum ise yasal güç örgütte ya da toplumda yer edinmektedir. Otorite gücü kaynağını, kültürel normlardan, benimsenmiş sosyal hiyerarşiden ve düzenden, yüklenilmiş sorumluluk türlerinden alabilmektedir (Sakallı, 2010).

Wagner'e (2010) göre insanlar çocukluktan itibaren belli otorite figürlerinin isteklerine, talimat ve yönergelerine uyma davranışı gösterdiklerinden içinde buldukları örgütlerdeki hiyerarşide otoriteyi temsil eden kişinin bu gücüne itaat ederler. Yasal güç, örgüt içerisinde beşeri ve maddi kaynakları kullanmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır ve formal otoriteyi temsil etmektedir. Yasal gücün kapsamı ödül gücünden ve zorlayıcı güçten daha geniş, daha kapsamlıdır. Yasal güç, örgüt içerisinde astların ve üstlerin belirlenmesinde formal çizgiyi oluşturur. Önemli özelliklerinden birisi de hiyerarşik yapı ile gücün beraber olduğu algısının oluşturulmasıdır. Okullarda okul müdürleri, şirketlerde CEO'lar, askeri örgütlerde komutanlar, üniversitelerde rektörler ve dekanlar yasal gücü temsil eden bazı örneklerdir (Yalçın, 2012). Fleming ve Spicer (2007), pozisyondan kaynaklı yasal gücün rasyonel, yazılı ve bürokratik içeriğinden ileri geldiğini, sadece belli, sınırlı ve dar alanlarda belirlenmiş görevler için etki derecesine sahip olduğunu iddia etmektedir.

Aslanargun'a (2009) göre yasal gücün sık kullanımı direnç ve engellemeyle karşılaşmaya neden olabilmekte ve başka güç türleri ile desteklenmezse olumsuz sonuçlar meydana getirebilmektedir. Bayrak'a göre (2001) ise yasal gücün ortaya çıkışını bulunan pozisyonun doğal bir sonucu olarak görmekte ve bu gücün sahibi olan kişinin, kişisel özellikleri kendini güçlü yapmasa da pozisyonun devam etmektedir. Ayrıca bir kurumda ya da örgütte yer alan pozisyonların sahip oldukları yetki ve önem derecesi açıkça tanımlanmamış ya da o pozisyonda bulunanlar bu gücü kullanmaktan kaçınmışlarsa yasal gücün beklenen etkiyi göstermesi mümkün olmayabilir.

Karizmatik Güç

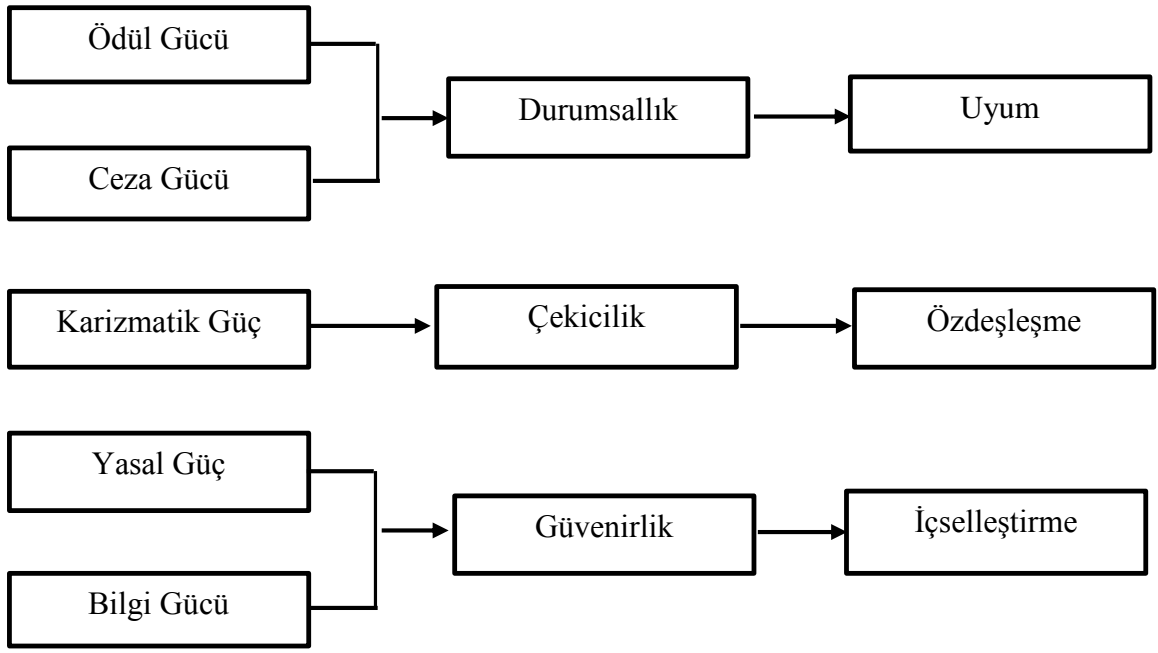
Yöneticinin, astlarını etkileme, kendilerine hayranlık uyandırma, astlarının kendileriyle özdeşim kurmalarını sağlama becerisidir. Karizmatik güç sahibi kişi, model alınan, özenilen, saygı duyulan kişidir (Hoy ve Miskel, 1991). Kendisine hayranlık duyulan kişinin diğerleri üzerinde etki bırakma, düşünce, duygu ve davranışlarını yönlendirme kabiliyeti vardır. French ve Raven'e (1996) göre kendisine hayranlık ve saygı duyulan kişinin diğerleri üzerinde uyandıracığı düşünce bütünüyle hayranlık duyulan kişinin kimliğine bürünmedir. Kendisine hayranlık duyulan doğru bir yönelim, onunla bütünleşme arzusu doğar. Çeşitli liderlerin öne çıkan güç türü arasında yer alan karizmatik güç, kişileri ve kitleleri liderin etrafında kenetlenmeye çeker, lideri yüceltmeyi önemser, lidere olağanüstü vasıflar atfedilmesini sağlar.

Aslanargun'a (2009) göre karizmatik güç, astların dünyasında tartışmasız bir güven hissi, sadakat hissi ve sorumluluk bilinci yaratmaktadır. Böylece astların denetim sıklığı doğal olarak düşmüş olur. Çünkü astlar, kendisine hayranlık duyulan yönetici ya da liderin istemediği bir davranışı yapmaktan çekinirken onun hoşuna gidecek davranışlar sergileme eğiliminde olurlar. Kırrel'e (1998) göre ise karizmatik güçte çekicilik ön plandadır. Bu gücü yüksek olan yöneticiler ya da liderler astlar tarafından sürekli izlenir ve takip edilir.

Karizmatik gücün kaynağını kendisine hayranlık duyulan kişinin fiziki özellikleri, başarıları, liderlik stilleri, yönetimde kullandığı teknikler oluşturur. Bunların yanında kişiler arası iletişimde kullandıkları yöntemler, davranışlarındaki itidal ve soğukkanlılık ile taşıdıkları değerler de etki uyandıran faktörler arasında yer alır (Vecchio, 1995). Kişiler, karizmatik güce sahip bireylerden etkilenirler, onları taklit etme yoluna giderler. Bu güç beraberinde özenme güdüsünü harekete geçirir. (Güney, 2011)

Uzmanlık Gücü

Yöneticilerin, astlarını kendi bilgi, beceri ve teknik donanımları ile etkileyebilme becerisidir. Astlar, yöneticilerinin sahip olduğu bilgi ve uzmanlık becerileri ile kendilerine yardımcı olacaklarına, yol göstereceklerine, bu donanıma sahip yöneticiler olmadan tek başlarına bu bilgilere ulaşamayacaklarına inandıklarından etki altında kalırlar (Hoy ve Miskel, 1991; Wagner ve Hollenbeck, 2010). Karizmatik güç türüne benzer şekilde bu güç türü de gücün sahibine ait kişisel özelliklerden meydana gelir. Formal bir pozisyondan kaynaklı bir güç türü değildir (Aslanargun ve Karadağ, 2012). Uzmanlık gücü özel yetenek veya birikimin sonucunda ortaya çıkar. Spesifik hale gelen iş dallarının ortaya çıkması ile birlikte varlığını hissettirir (Yalçın, 2012). Uzmanlık gücüne sahip olmak diğer bireylerden belli konulardan ihtisaslaşma yoluyla ayrılmak demektir. Uzmanlık gücü, yöneticinin üstün ve ayrıcalıklı görülen yanını, kolay ulaşılamaz bilgi, beceri ve donanımını işaret ettiğinden astlar tarafından benimsenir ve içselleştirilir. Bu tür gücün yarattığı etki derecesi astlar nezdinde daha uzun süreli olabilmektedir. Bir doktorun, ihtisas sahibi olduğu alanla ilgili tavsiye ve telkinleri hastalar nezdinde makul, kabul edilebilir ve harfiyen uyulması gerekenler olarak algılanır. Çünkü doktorun uzmanlık gücüne güvenilir (Aslanargun, 2010). Uzmanlık gücüne sahip olan bireylerin, yöneticilerin ya da liderlerin önemsenmesinin ve dikkate alınmasının, başkaları üzerinde etki bırakmasının diğer bir nedeni de astların, bu uzmanlığa sahip kişilere olan bağımlılıklarıdır (Mechanic, 1987).



Şekil 2: Kişiler arası güç modeli, **Kaynak:** Wagner, 2010

Yıldırma (Mobbing)

Yıldırma (mobbing) kavramı özellikle son çeyrek yüzyıldır örgütsel davranış üzerinde çalışan araştırmacıların ilgi alanını oluşturmaktadır (Agervold ve Mikkelsen, 2004; Cemaloğlu, 2007; Koç ve Bulut, 2009; Leymann, 1996). Yıldırma kavramı ilk olarak 1960’lı yıllarda hayvan davranışlarını gözlemleyen araştırmacılar tarafından daha sonra da çocuk davranışlarını gözlemleyen araştırmacılarca kullanılmıştır. (Cemaloğlu, 2011). Yıldırma, örgütlerde bir veya birkaç kişinin kurban (yıldırılan) üzerinde psikolojik ve sistematik olarak yıpratma davranışlarının gösterilmesidir (Gökçe, 2010). Kavramı 1960’lı yıllarda ortaya koyan etolojist Konrad Lorenz, bazı güçlü ve grup halindeki hayvanların, nispeten daha küçük gruplardaki ya da tek olan zayıf hayvanlar üzerindeki baskı ve saldırılarına “mobbing” demiştir. 1972’de ise başka bir araştırmacı Peter-Paul Heinemann bazı agresif tutumlu çocukların diğer çocuklar üzerinde baskı ve şiddet kurduklarını, küçük gruplar halindeki çocukların genelde tek olan çocuklara yönelik yıldıırma davranışlarında bulunduğunu gözlemlemiştir. 1980’li yıllarda ise Leymann, yıldıırmanın yetişkinler arasında da olduğunu, örgütlerde ve işyerlerinde yıldıırmanın var olduğunu iddia etmiştir (Tetik, 2010).

Kavramın etimolojik kökeni ise kararsız kalabalık, şiddete yönelen topluluk anlamındaki İngilizce “mob” sözcüğüne dayanmaktadır. Çalışanlar üzerinde sistematik olarak

oluşturulan, psikolojik yıpratmayı bünyesinde barındıran, kişilerin moral, motivasyon ve çalışma disiplinlerini bozan, stres oluşturan davranışlar literatürde yıldırma olarak tanımlanmaktadır (Jennifer, Cowie ve Ananiadou, 2003). İş yerindeki bu yıldırma davranışları fiziksel bir saldırı olabilmekle beraber daha çok duygusal ve psikolojik tacizi ifade eder. Psikolojik yıldırma, kurban olarak seçilen kişinin iş yerinde küçümsenmesi, alay konusu olması, etik dışı davranışlara maruz kalması, damgalanması, hakkında dedikodu üretilmesi gibi kişilerde psikolojik rahatsızlık uyandıracak eylemleri kapsar (Seçkin, 2011).

Leymann'a göre iş yerinde mobbing, kurbanı yönelik düşmanca tavırlar almakla, etik olmayan iletişim şekilleri kullanmakla, birebir ya da grup olarak bir kişi üzerinde baskı kurmakla, kurbanı çaresiz ve yardımdan mahrum hale getirmekle olur (Leymann, 1996). Bu davranışların tekrarlanma sıklığı eğer en az son altı aydan beri varsa sistematik bir yıldırma eyleminin varlığından söz edilebilir (Cemaloğlu, 2007). Demirel'e (2008) göre ise yıldırmanın oluşmasında temel neden yönetici veya grupların baskı kurma, güç elde etme, etki oluşturma gayesidir. Böylece baskı kuran taraf sürekli göz önünde olmayı başaracak, baskı ve psikolojik şiddet mağdurlarının geri planda kalmalarına neden olacaktır (Demirel, 2008). İş yerinde ve örgütlerde yaşanan yıldırma eylemlerinin ortaya çıkmasındaki temel faktörler arasında örgütlerin kapalılığı, örgütlerde ve iş yerinde oluşmuş korku kültürü, kurbanın ya da mağdurun psiko-sosyal yapısı, yıldırma yapanların psiko-sosyal yapısı, örgüt kültürü, tarafların kişilik özellikleri sayılabilir (Yaman, Vidinlioğlu ve Çitemel, 2010). Yıldırmanın örgütlerde pekçok şeye bağlı olarak ortaya çıktığı ve örgütlerde pekçok şeyi etkilediği araştırmalarda ortaya konulmuştur. Yıldırma eylemi ile cinsiyet (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007; Tutar ve Akbolat, 2012), kişilik yapısı (Avcı ve Kaya, 2010; Deniz ve Ertosun, 2010), örgüt kültürü ve iklimi (Yaman, 2010), örgütsel bağlılık (Karcıoğlu ve Çelik, 2012) gibi değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Çalışma ortamında psikolojik şiddet, kurum içinde gerilimin ve çatışmalı bir atmosferin meydana gelmesine yol açan, tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını deforme eden, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel problemdir. Psikolojik yıldırma; saldırgan, taciz edici ya da hakaret edici davranışlarla gücü kötüye kullanarak mağdurun küçük düşürülmesine neden olmaktadır. Psikolojik yıldırma ile mağdurun özgüveni zayıflatılır ve kronik bir endişe ve yoğun stres altında kalması amaçlanır (Tınaz, 2008). Davenport ve arkadaşlarına (2003) göre

bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için, o davranışın sürekli olarak diğer kişiyi kızdırtması, korkutması, yıldırması, ona baskı yapması veya onun rahatını kaçırmaması gerekmektedir.

Chappell (2006)'e göre işyerinde yıldırma, defalarca saldırgan davranış veya kasıtlı zarar verme ve kişiler arası ilişkilerde güç dengesizliği ile karakterize bir durum olarak tanımlanabilir. Ayrıca işyerinde psikolojik tacizin ortaya çıkışı ile ilgili olarak; doğrudan kişiye sözel ya da fiziksel saldırı ile dolaylı olarak ise, dedikodu, söylenti yayma veya kasıtlı bir şekilde çevreden izole etme olarak da ortaya çıkabildiğini açıklamıştır.

Yıldırma kavramını ifade etmek için literatürde; mobbing, bullying, mistreatment, emotional abuse, victimization, intimidation, verbal abuse ve harassment terimleri Amerika ve Avrupa ülkelerinde yapılan araştırmalarda araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılırken, Türkiye'de mobbing üzerine yapılan araştırmalarda; işyerinde psikolojik taciz, işyerinde psikolojik şiddet, işyerinde duygusal taciz, işyerinde psikolojik terör, işyerinde manevi taciz, işyerinde zorbalık, yıldırma ve işyerinde yıldırma yönelik psikolojik saldırı gibi farklı kavramlar kullanıldığı görülmektedir (Tınaz, 2008)

Yıldırma, saldırganca bir davranış olmasının yanında çirkin, kötü niyetli veya hakaret tarzında davranmaktır ve işyerinde gücün küçük düşürücü, aşağılayıcı kullanımını gerektirir. Kanun tarafından ayrımcı davranış olarak yasaklanması nedeniyle, yaş, cinsiyet, bedensel veya zihinsel özür, ırk ayrımcılığı genellikle psikolojik Şiddet ya da taciz olarak tanımlanabilir. Ancak psikolojik taciz uygulayan kişi ya da kişiler, saldırgan ya da saldırganlar bağımsız bir şekilde herhangi bir gerekçeyle ve gerekçe olmaksızın düşmanca, uygun olmayan davranışları kurbanı yapar ve saldırganın gerekçesiyle kurban hakkını arayamaz (Goldman ve Lewis, 2006)

İşyerinde yıldırma belirleyici kılan rutin, günlük anlaşmazlık ve çatışmadan ayıran özellikle ilgili olarak, mobbing davranışlarının haftada en az bir ve uzun süreçte de en az altı ay boyunca sürmesi gerektiği kabul görmüştür. Bu sıklık ve uzun süreçteki düşmanca davranış ve kötü davranışların psikolojik, psikosomatik ve sosyal sorunlara neden olduğu ifade edilmiştir (Mogens, 2007: 161-172).

Psikolojik Yıldırmanın Aşamaları

Leymann'a (akt. Tınaz, 2008) göre psikolojik yıldırmanın aşamaları beş ayrı kategoride sıralanmıştır. Bu aşamalar araştırmacı tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

1.Çatışma: Bu aşamada çatışmayı tetikleyecek, çatışmaya neden olacak bir durumun meydana gelmesi beklenir. Bu ilk kritik evre bir çeşit yıldırımaya hazırlık evresidir. Burada yaşanan çatışmanın şiddeti ilerideki yıldırma davranışlarının da şiddetini etkileyebilir. Tam olarak psikolojik yıldırma şeklinde algılanmayan bu ilk kısa evre, sonraki evrede iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından gerçekleştirilen, kişiyi damgalayıcı eylemlere dönüşebilir.

2.Saldırgan Davranışlar: İlk evrede yaşanan çatışmanın, sözel ya da fiili saldırılara dönüştüğü evredir. Saldırgan davranışların tür ve şiddeti zaman içerisinde değişik boyutlara dönüşebilir. Ancak bu davranışlar günlük olarak, uzun bir süre boyunca ve düşmanca bir amaçla uygulanmaya başlarsa, bu durumda davranışın içeriği değişebilir ve bu davranışlar grup içerisindeki kişiyi damgalamada kullanılabilir. Normal günlük iletişimde anlamına bakılmaksızın gözlenen bu davranışlar, kişinin üzerine gitmek ya da onu cezalandırmak niyetine dayanan ortak bir paydada buluşmaktadırlar.

3.Yönetim: Yönetim, sürece dâhil olduğunda ilk aşamada ortaya çıkan önyargıları kabul etme, durumu yanlış değerlendirme ve suçu yalnız bırakılan psikolojik yıldırma mağdurunda bularak, mağdurdan kurtulmaya çalışma eğiliminde olabilir. Bu, bireyin insan haklarının ciddi şekilde ihlalleriyle sonuçlanabilir. Bu aşamada mağdur damgalanmış olur ve çalışma ortamının psiko-sosyal ortamından sorumlu olan yönetim, bu sorumluluğu reddederek psikolojik yıldırma süreci içindeki yerini alabilir.

4.Yanlış Tanılar: Mağdur kişi, sorunlarını çözmek için psikolog ya da psikiyatrdan yardım arayışına girdiğinde, çoğunlukla iş yerinde psikolojik yıldırma konusunda yeterli bilgisi olmayan bu uzmanların, durumu yanlış yorumlama riski vardır. Yanlış tanılar, mağdura yönelik çeşitli olumsuz etiketleri de beraberinde getirebilir.

5.İşten Çıkarılma: İş yerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılmaması veya inanılmak istenmemesi, başka bir deyişle, kişinin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olan olaylarla ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucunda, kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta yoğunlaşır. Psikolojik yıldırma süreci sonucunda iş yerinden uzaklaştırılan kişi üzerindeki sarsıntı, Travma Sonrası Stres Bozukluğunu (TSSB) tetikler.

İşyerinde Yıldırma Ortaya Çıkaran Nedenler

İşyerinde yıldırma bir tek nedene bağlı olarak ortaya çıkmamaktadır. İşyerinde yıldırmanın en önemli kaynağı örgütsel çatışmanın olası kaynaklarıdır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir:

- 1- Ortak ve bireysel hedefler arasındaki farklılık,
- 2- Örgütte farklı bölüm ve gruplar arasında çatışma,
- 3- Formel ve informel organizasyon arasındaki çatışma,
- 4- Yöneten ve yönetilenler arasında çatışma,
- 5- İş görenler arasında çatışma olarak açıklanabilir (Tutar, 2004).

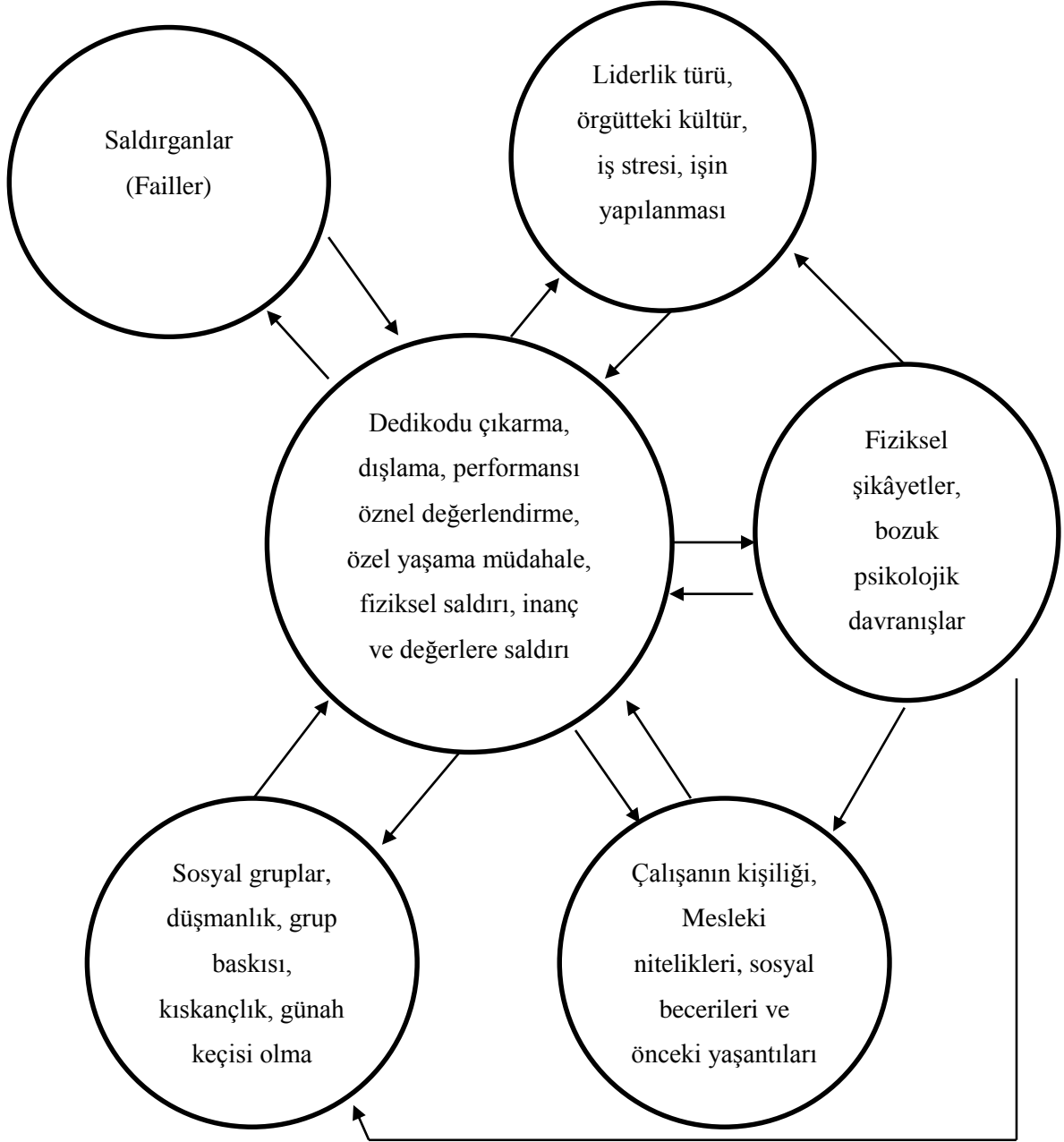
Mobbing üzerine önemli çalışmalar ortaya koyan Leymann, örgütsel sorunlara yol açan nedenlerin, işin örgütlenmesinin ve liderlik sorunlarının işyerinde yıldırma neden olduğunu öne sürerken, Adams ve Crawford (1997) mobbingin ortaya çıkmasında saldırganın özelliklerinin önemli olduğunu iddia etmişlerdir. Anlaşıldığı üzere işyerinde yıldırmanın ortaya çıkmasında birden çok faktörün etkili olduğu görülmektedir. Sonuç olarak; işyerinde psikolojik taciz, örgütsel nedenler, işyerindeki sosyal etkileşim süreci, mağdurun ve saldırganın özelliklerinin bir arada bulunmasıyla ortaya çıkan bireye, topluma ve ülke ekonomisine zarar veren bir olgudur (Aktaran: Gökçe, 2008).

Yapılan araştırmalarda işyerinde psikolojik taciz davranışı gösteren saldırganların kişilikleri incelendiğinde; bu kişilerin aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı çeken kimseler oldukları görülmüştür. Bireyi grup kuralını kabul etmeye zorladıkları, düşmanlıktan hoşlandıkları, zevk arayışı içinde oldukları, can sıkıntısı çektikleri, önyargıları pekiştirme eğiliminde oldukları, ayrıcalıklı hak sahibi olduklarına inandıkları, sahip olmadıklarının acısını çıkarma amacıyla davrandıkları, bencil, narsist kişilikli yapıya sahip oldukları, yanlış yönlendirilen rekabet içgüdüsüne sahip oldukları en belirgin özellikler olarak sıralanmıştır. İşyerinde psikolojik taciz davranışlarının çoğu güvensizlik, korku ve kıskançlıktan kaynaklanmaktadır (Erdoğan, 2009).

Saldırganların kişilik özellikleri ile ilgili olarak psikoloji literatürü geniş kavramlar sunmaktadır. Örneğin; rahatsız edici kişilik, otoriter kişilik, küçük zorba gibi terimler sık sık kullanılmıştır (Ashford, 1994).

Zapf ve Einarsen (2003)'e göre, mobbing davranışlarını uygulayan saldırganların temel kişilik özellikleri şunlardır:

- Özgüvenleri yüksektir,
- Sosyal becerileri azdır,
- Küçük çıkarları için politik oyunlarla mobbing uygulamaktadırlar



Şekil 3: İş yerinde psikolojik tacizin nedenleri ve sonuçları arasındaki ilişki, **Kaynak:** Zapf,

1999

Tablo 1

Psikolojik Yıldırma ile İlgili Çeşitli Tanımlamalar

Kaynak	Tarih	Terim	Tanım
Brodsky	1976	Taciz (Harrasment)	Bir kişi tarafından başkasına ısrarla devam eden işkencevari olan, yıpratıcı, hayal kırıklığına uğratan davranışlardır. Bu tür davranışlar kurbanı tahrik eder, baskı altında bırakır, korkuya, yılgınlığa veya en azından kurbanda rahatsızlığa neden olur.
Thylefors	1987	<i>Günah Keçisi İlan Etme (Scapegoating)</i>	Bir kişinin veya grubun, bir veya birden fazla bireye belli bir periyot boyunca sürekli olarak olumsuz davranışlarda bulunmasıdır.
Matthiesen, Rakness, Rökkum	1989	<i>Yıldırma (Mobbing)</i>	Bir veya daha fazla kişinin iş grupları içerisindeki bir veya daha fazla kişiyi hedef alan sürekli olarak devam eden olumsuz davranışlarıdır.
Leymann	1990	<i>Yıldırma (Mobbing), Psikolojik Terör (Psychological terror)</i>	Bir veya birkaç kişi tarafından yalnızca bir kişiyi hedef alan düşmanca, ahlak dışı ve sistematik iletişim biçimidir.
Kile	1990	<i>Sağlığı Tehdit Eden Liderlik (Health Endangering Leadership)</i>	Bir yönetici tarafından astlarına açık veya gizlice ama sürekli olarak uygulanan, utandıran ve taciz eden davranışlardır.
Wilson	1991	<i>İş Yeri Travması (Workplace Trauma)</i>	Çalışanın maruz kaldığı, başka bir çalışan ya da yönetici tarafından sürekli olarak yapılan istemli ve kötü niyetli davranışlardır. Bu davranışlar kurbanda iş yerine karşı yabancılaşma, adaptasyon sorunu ve izole edilmişlik hissi uyandırır.
Ashfort	1994	<i>Adi Zorbalık (Petty Tyranny)</i>	Bir yöneticinin sahip olduğu yetkiyi astlarını aşağılamada, farklı fikirleri susturmada, anlayıp dinlemeden keyfi cezalandırmada kullanarak kendini yüceltmesi davranışıdır.
Vartia	1993	Taciz (Harrasment)	Bir kişinin, bir kişi veya grup tarafından tekrarlı olarak olumsuz davranışlara maruz kalmasıdır.
Björkqvist, Österman ve Hjelt-Bäck	1994	Taciz (Harrasment)	Karşı tarafın kendini müdafaasını engellemek için, bir veya birkaç nedeni bahane ederek fiziksel veya zihinsel acı vermek yoluyla tekraren rahatsız edilmesidir.
Adams	1992	<i>Zorbalık (Bullying)</i>	Özel veya kamusal alanda bir kişiyi hedef alan ve kurbanı utandıran, sindiren; ısrarcı eleştiri, suiistimal ve olumsuz davranışlar bütünüdür.

Kaynak: Einarsen, 1999

Tablo 2
Leymann'ın Psikolojik Taciz Envanteri

Boyutlar	Sıra	Eylemler
İletişim Biçimine Saldırı	1	Üstleri tarafından kendini ifade etme fırsatının sınırlandırılması
	2	Sürekli sözünün kesilmesi
	3	Meslektaşlarınca ifade fırsatının sınırlanması
	4	Azar ışıtme ve kişiye yüksek sesle bağırılması
	5	İşi ile ilgili olarak yaptıklarının sürekli eleştirilmesi
	6	Özel yaşamının sürekli eleştirilmesi
	7	Telefonla rahatsız edilmesi
	8	Sözlü olarak tehdit alınması
	9	Yazılı tehditler alınması
	10	Jest ve mimiklerle iletişimin kapatılması
	11	Yalancı olduğunun ima edilmesi
Sosyal İlişkilere Saldırı	1	İnsanların kişiyle konuşmaması
	2	Diğerleriyle iletişiminizin engellenmesi
	3	Diğer çalışanlardan izole edilmesinin sağlanması
	4	Kişiyle konuşmanın, meslektaşlarına yasaklanması
	5	Kişiye, yokmuş gibi davranılması
İtibara Saldırı	1	Arkasından kötü konuşulması
	2	Asılsız dedikodu çıkarılması
	3	Alaya konu edilmesi
	4	Akıl hastası muamelesi görmesi
	5	Psikiyatrik inceleme geçirmeye zorlanması
	6	Herhangi bir özrü ile alay edilmesi
	7	Jestlerin, yürüyüşün veya sesinin taklit edilerek alaya alınması
	8	Dini veya siyasi inançlarıyla alay edilmesi
	9	Yaşam tarzıyla alay edilmesi
	10	Milliyeti ile alay edilmesi
	11	Öz saygısını etkileyecek bir işi yapmaya zorlanması
	12	Çaba ve başarının küçültülerek değerersizleştirilmesi
	13	Kararlarının sürekli sorgulanması
	14	Küçük düşürücü isimlerle çağırılması
	15	Cinsel imalarda bulunulması

Boyutlar	Sıra	Eylemler
Yaşam ve İş Kalitesine Yönelik Saldırımlar	1	Kişiyi önemli görevler verilmemesi
	2	Görevlerinin kısıtlanması
	3	Anlamsız görevlerin verilmesi
	4	Yeteneklerinden daha düşük görevler verilmesi
	5	İşin sürekli değiştirilmesi
	6	Öz saygısını etkileyen görevler verilmesi
	7	İtibarın düşmesi için niteliğinin dışında görevler verilmesi
	8	Oluşan zararların faturasının kişiye çıkarılması
	9	İş yerine ve evine hasar verilmesi
Doğrudan sağlığa Yönelik Saldırımlar	1	Fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanması
	2	Fiziksel şiddet uygulanması
	3	Hafif şiddetle tehdit edilmesi
	4	Fiziksel olarak taciz edilmesi
	5	Cinsel olarak taciz edilmesi

Kaynak: Davenport, Schartz ve Elliott, 2008

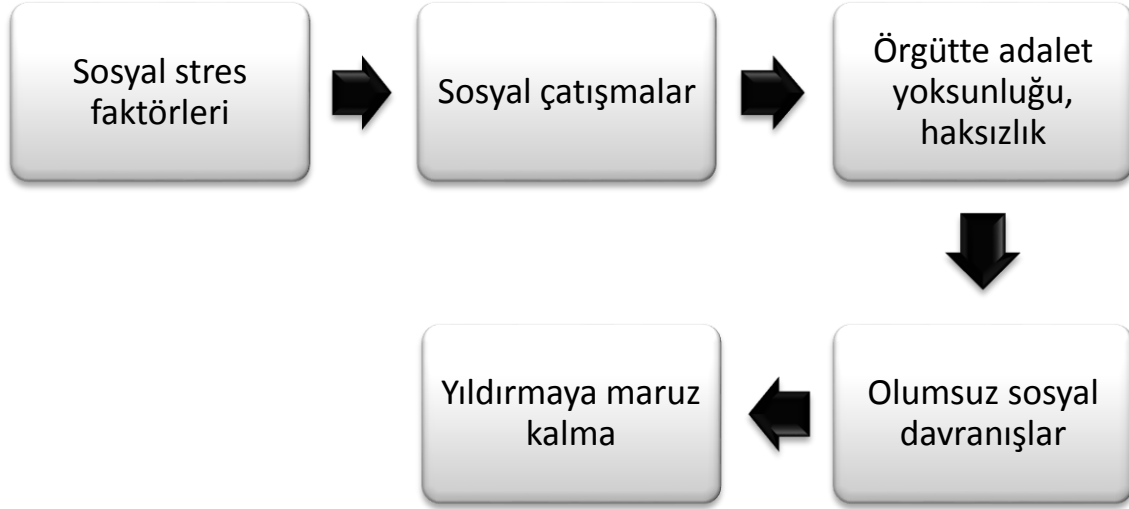
Einarsen (1999), yıldırma ile ilgili olarak beş belirgin davranış tipini şöyle sıralamaktadır:

1. Çalışanın ya da personelin görevinde değişiklik ya da görevini yerine getirmede zorluk çıkarma,
2. Sosyal izolasyon
3. Kişinin özel yaşamına dair küçük düşürücü saldırılar, dedikodular, imalı söz ve davranışlar,
4. Dozu yüksek eleştiriler, sözel tehditler,
5. Fiziksel şiddet ya da fiziksel şiddete meyilli tehditler.

Knorz ve Zapf'ın (1996) yaptıkları bir kapsamlı araştırmada ise yıldırma davranışına maruz kalanlar ve yıldırma uygulayanlar ile ilgili öne çıkan bazı karakteristik yönler şöyle sıralanmıştır:

1. Çalışma arkadaşları yıldırma maruz kalana karşı kışkırtılır.
2. Mağdurla birlikte işbirliği içinde çalışmaya yanaşılmaz.
3. Devamlı birine bağımlı çalışmaya maruz bırakılır.
4. İstemediği bir işi yapmaya zorlanır.
5. Huzursuzlukların ve mutsuzlukların kaynağı olarak mağdur birey gösterilir.

6. Çeşitli özlük haklarından mahrum bırakılır.
7. İş yeri dışındaki hayatı da sorgu konusu olur.
8. İtibar zedelemesi kurbanı yöneltilir.



Şekil 4: Yıldırmanın gelişim evreleri, **Kaynak:** Matthiesen, 2006

İşyerinde Yıldırma Maruz Kalan Kişiden Kaynaklanan Nedenler

İşyerinde yıldırma maruz kalanların kişilik özellikleri yıldırmanın ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Leymann (1996), kişilik ile yıldırma arasındaki ilişkiyi tartışmaya karşı olduğunu ifade ederken, Aquino ve arkadaşları (1999) yıldırma ile kişilik arasındaki ilişki üzerine iki tür kişiliği öne çıkaran görüş ortaya koymuşlardır. Bunlar; itaatkâr (submissive) ve kışkırtıcı kişiliktir.

Aquino ve arkadaşlarının görüşü doğrultusunda araştırma yapan Coyne ve arkadaşları (2000) proaktif kişilik özellikleri taşıyan mağdurların itaatkâr olanlara göre daha yüksek bilinç düzeyine sahip olduklarını, geleneksel ahlakçı olduklarını belirlemişlerdir. Vartia (1996) ise itaatkâr kişilik ile yıldırma arasında pozitif ilişki olduğunu öne sürmüştür. Wornham (2003) mağdurların kişilik yapısını incelediği araştırmasında kurbanların genellikle aşırı hassas, şüpheli, öfkeli, ileri görüşlü ve düşük özgüvene sahip olduklarını belirlemiştir.

Zapf ve Einarsen (2003)'e göre yıldırma davranışlarının oluşmasında rol alan mağdurların kişilik özellikleri şunlardır:

- Mağdurun savunmasızlığı
- Mağdurdaki sosyal beceri eksikliği ve kendine olan özgüven eksikliği

- Mağdurun aşırı başarılı olması ve grup normlarına uymaması

Kurbanın kişisel özellikleri ile ilgili olarak, zayıflık göstergeleri, özel kişilik durumları psikolojik tacize yatkın olmaları önemlidir. Yıldırma kurbanları utangaçtır, anksiyete ve depresyon sendromlarının ön belirtilerini taşırlar, düşük sosyal yeteneğe ve nevroitik yapıya sahiptirler. Bunlardan başka; kurbanlar, itaatkâr, olay çıkarmayan ve çatışmadan çekinen, özenli, geleneksel ve bağımlıdırlar ayrıca sessiz, ağzı sıkı, endişeli, hassas ve stresli durumlarla başa çıkmada güçlüklerle sahiptirler (Baillien, Neyens, Witte, Cuyper ve De 2009).

Kurumlarda ve örgütsel yapılarda yıldırmaı ortaya çıkaran nedenler, saldırganın kişilik yapısı, mağdurun kişilik yapısı ve özellikleri olarak sıralanmaktadır ancak bu iki etkenin yanında bir diğere önemli etken de örgütsel nedenlerdir.

Örgütsel Nedenler

İşyerlerinde yıldırmaı tetikleyen önemli bir neden de örgüt yapısı ile ilgili faktörlerdir. Örgütsel ve sosyal faktörler yıldırmanın ortaya çıkmasında saldırgan ve mağdur kadar önemlidir. Yıldırma, her işyerinde ve her türlü kuruluştta çok farklı nedenlerle ortaya çıkabilir. Örgütün hiyerarşik yapısı, örgüt iklimi, örgüt kültürü ve iletişim, etkileşim yapısı yıldırmaı yakından ilişkili olabilmektedir.

İşyerinde örgütsel nedenlere bağıli psikolojik taciz, zorlayıcı rekabet ortamlarında çalışanlar arasındaki çatışmaların çözümsüz kaldığı durumlarda, yönetimin ilgisiz ve yetersiz kaldığı durumlarda, örgüt ortamında yoğun stres olduğu durumlarda ve çalışanların moral düzeylerinin ve iş doyumlarının düşük olduğu durumlarda gözlenir (Gökçe, 2008).

Duffy ve Sperry (2007) üç tip örgütün yıldırmaı beslediğini açıklamışlardır. Birinci tip örgüt: Örgütsel kültür ve yönetim ortak bir şekilde psikolojik tacizi besler. Bu tipte paydaşlar çalışanlardan önce odakta yer alır. Böyle örgütlerde çalışanlar yüksek düzeyde iş stresi ve baskı altındadırlar. Böyle örgütlerin özelliğı, çalışanlar kendi işlerini kendileri kontrol etseler dahi yüksek iş gerilimi ve yüksek iş performansı beklentisi altındadırlar. Yüksek iş devri, moral düşüklüğü, sağlık harcamalarında artış, bu tür örgütlerin karakteristik özelliğidir. İkinci tip örgüt: Örgütsel kültür ve yönetim, bürokratik veya kural yönelimlidir. Tipik olarak bunlar eğitim ve hükümet kurumlarıdır. Böyle organizasyonlarda yönetim hiyerarşiktir. Psikolojik taciz hakkında şüphe oluştuğunda bu örgütteki yöneticiler çok muhtemel iki çalışan arasında “kişisel çatışma” olarak durumu değerlendirirler. Tipik bir şekilde

yöneticiler çatışma için her iki tarafı sorumlu ele alarak, hedefteki kişiyi suçlayarak psikolojik tacizi arttırmaları.

Davenport ve arkadaşları (2003) ise, psikolojik tacize neden olan örgüte bağlı etmenlerle ilgili görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır.

- Zayıf liderlikten kaynaklanan örgütün kötü yönetilmesi,
- Fazlasıyla hiyerarşik yapının olması,
- Yetersiz iletişim,
- Açık kapı politikasının (saydamlığın) olmaması,
- Ekip çalışmasının yetersiz olması ya da olmaması,
- Yoğun stresli işyeri,
- Monotonluk,
- Yöneticilerin iş yerinde psikolojik taciz olduğuna ve bunun önemli bir sorun olduğuna inanmamaları ve durumu yadsımları,
- Ahlak dışı uygulamalar,

yıldırma davranışının ortaya çıkmasına uygun ortamı hazırlamaktadır

İşyerinde Yıldırmanın Sonuçları

Çalışma yaşamında insanlar üzerinde etkili olan birçok etken bulunmaktadır. İşyerinde kişiler arası etkileşimden kaynaklanan yıldırma da bu etkenlerden biridir ve bu etken birey üzerinde değişik şekillerde olumsuz etkilerde bulunmaktadır. İşyerinde yıldırmanın neden olduğu düşmanca davranış veya kötü davranışlar yüksek sıklık (haftada en az bir kez) ve uzun bir süreçte (en az altı aylık zaman) mağdur üzerinde önemli fizyolojik, psikolojik, psikosomatik ve sosyal zararlara yol açtığı belirtilmektedir (Leymann ve Gustafsson, 1996). Yıldırma süresince mağdurların iş ve yaşam kaliteleri düşmekte, sağlıkları ve sosyal ilişkileri bozulmaktadır. Sonuç olarak mağdurlar işlerini, sağlıklarını kaybetmekte ekonomik, sosyal, fiziksel ve duygusal olarak olumsuz etkilenmektedirler (Koza, 2008).

Çok sayıda yapılan araştırma (Einarsen ve Raknes, 1997; Mikkelsen ve Einarsen, 2002; Niedl, 1996; Vartia, 1996) işyerinde yıldırmanın mağdurlar üzerinde olumsuz etkilerde bulunarak, depresyona yol açtığını göstermiştir (Aktaran: Lewis, 2004: 286). Leymann ve Gustafsson (1996) tarafından yapılan çalışmada kurbanların yaklaşık yarısında post travmatik stres bozukluğu (PTSB) bulunduğu önemli bir bulgu olarak açıklanmıştır.

Yıldırmanın, özellikle işyeri değişikliğinin mümkün olmadığı durumlarda, kişinin sağlığını ve stresle başa çıkma mekanizmalarını kaybetmesine ve ayrıca özel yaşamında sorunlarla karşılaşmasına yol açtığını öne sürmektedir. Sonuç olarak; işyerinde psikolojik taciz, kişinin işinden kovulmasına, para kazanamamasına, uzun süreli rahatsızlıklardan sonra sosyal mahrumiyete hatta bazı durumlarda intihara dahi yol açabilmektedir (Groeblichhoff ve Becker, 1996).

İşyerinde yıldırmanın bireyin dışında, kurum, örgüt ve toplum üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Dolayısıyla işyerinde yıldırma sadece zorbalara ya da saldırganlar ile mağdur arasında gelişen bir süreç olmamakta söz konusu olgu bir zincir etkisi yaratarak olumsuz sonuçlarını kişilere, kurumlara ve topluma doğru yaymaktadır (Güngör, 2008).

Yıldırmaya maruz kalmanın olası diğer sonuçları arasında mağdurun ekonomik kaybı, fizyolojik rahatsızlıklar, depresif davranışlar, iletişim bozuklukları ve çatışması, mesleki itibar zedelenmesi, dikkat bozukluğu, çeşitli ağrılar, sosyal ilişkilerde kopukluk ve dağılma, yalnızlık hissine kapılma, özgüven ve özsaygı yitimi sayılabilir (Tınaz, 2008)

Yıldırma Türleri

Yıldırma davranışları, yapılan davranışın örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı içerisinde hangi yönde bir seyir izlediği hakkında bize bir bilgi verir. Vandekerckho ve Commers (2003) eylemin çizdiği yöne göre, yıldırma eylemlerini kendi içinde üç ayrı tipe ayırmışlardır. Bunları ise hiyerarşik yapı içerisinde veya yönetsel ilişkiler bazında yani ast üst ilişkisi içerisinde değerlendirerek; aşağı doğru yıldırma eylemleri, yatay yıldırma eylemleri ve yukarı doğru yıldırma eylemleri olarak sınıflamışlardır.

Yukarıdan Aşağı Doğru Yıldırma

Üstlerin, astlarına doğru yaptığı yıldırma davranışlarıdır. Örneğin; “aynı okulda görev yapan bir okul müdürünün, herhangi bir nedenden dolayı bir öğretmene ya da müdür yardımcısına uyguladığı yıldırma” (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008). Yıldırma eylemlerinin her üçü de (aşağı doğru yıldırma eylemleri, yatay yıldırma eylemleri ve yukarı doğru yıldırma eylemleri) aynı öneme sahip olmakla birlikte, aşağı doğru yıldırma eylemlerinin kurban üzerinde gerek maddi gerekse manevi tahribat altında yoğun izler bırakması ve örgüte verdiği zararlar bakımından ayrı bir yere sahiptir. Yukarıdan aşağıya doğru yıldırma, toplam yıldırma eylemlerinin büyük bir parçasını temsil etmektedir. Tarhan (2004), üst düzey

yönetim kademesinde bulunan kişilerin, iş görenlerini pasifize etmek ve onları baskı altında tutmak için bu yöntemi sıkça kullandıklarını ifade etmektedir.

Amir tarafından çeşitli nedenlerden ötürü doğrudan doğruya kurbanaya yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulandığı görülür. Tınaz'a (2008) göre, psikolojik analizler bu olgunun temelinde çoğunlukla, çocukluk döneminde benzer davranışlara maruz kalmış saldırganın edinmiş olduğu bir kişilik bozukluğu yer almaktadır. Aşağı doğru yıldırmanın en yaygın ve en bilinen nedenleri; sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik etkenlerdir.

Yukarıdan aşağıya doğru psikolojik yıldırmanın en yaygın ve bilinen nedenleri Tınaz (2008) tarafından şöyle özetlenmiştir:

1) *Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi*: Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur. Amir, her türlü şekilde astın gelişmesini engellemeye, etkinliğini azaltmaya çalışır.

2) *Yaş Farkı*: Yaşça büyük olan amir, kariyerini geliştirmek için her güçlüğü yenmeye hazır durumda bir astın varlığı durumunda, bunu kendisi için bir tehdit unsuru olarak algılayıp psikolojik yıldırma uygulayabilir. Bunun aksine, genç bir amir, kendisinden yaşça büyük bir astın varlığı durumunda kendi açığını maskeleyerek ve deneyim olarak yeterli olduğuna kendisini inandırmak için bu kişiye psikolojik yıldırma uygulayabilir.

3) *Kayırma*: Kayırılan kişi, üst veya ast olabilir. Kayırılan kişi üst ise, arkasında onu koruyan kişilerden destek alacağını düşünerek astıyla onları karşı karşıya getirebilir.

Amirin düşüncesine göre, kayırılan kişi bir ast ise, amirin bu kişinin başarısızlığı ve yetersizliğini ortaya çıkaracak bir psikolojik yıldırma süreci uygulaması, son derece doğaldır.

4) *Politik Nedenler*: Dikey psikolojik yıldırmanın nedeni, astın politik görüş ve tercihinin, amirinkinden farklı olması olabilir. Örgütün özel bir örgüt olması durumunda, tüm yönetimin aynı politik eğilimde olması mümkündür.

Aşağıdan Yukarı Doğru Yıldırma

Astın ise üstüne doğru yaptığı yıldırma uygulamaları yukarı doğru yıldırma olarak nitelendirilmektedir. İş görenlerin kendi aralarında birlik olarak, amirlerine yıldırma uygulamaları, ender de olsa mümkün olabilmektedir. "Örneğin, aynı okulda çalışan bir veya birkaç öğretmenin, okul müdürüne veya müdür yardımcısına uyguladığı yıldırma"

(Cemaloğlu ve Ertürk, 2008). Yukarı doğru yıldırma bir amirin yetkisi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar.

Yıldırma uygulayanlar, mağduru örgütün üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek maksadıyla, yıldırmanın en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte kullanırlar. Amirlerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra amirlerini üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile bile yanlışlar yaparlar, arkasından konuşarak onları asılsız suçlamalarla hedef haline getirirler. Mağdur amir, günden güne daha fazla dışlanır ve tükenir. Kendini haklı çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunsa da hiçbir sonuç alamaz. Bu yıldırma türü ise daha az karşılaşılan bir olgudur (Tınaz, 2008).

Yatay Yıldırma

Aynı statüye sahip çalışanlar arasında meydana gelen, yani birbirleri ile fonksiyonel ilişki içerisinde olan eşitlerin, birbirlerine yıldırma uygulaması yatay yıldırma olarak nitelendirilmektedir. Örneğin, “aynı okulda görev yapan iki öğretmen veya iki müdür yardımcısından birinin diğereine uyguladığı yıldırmaı ifade eder” (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008).

Yıldırma uygulayan kişi ve mağdur, benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip aynı konumda iki iş arkadaşıdır. Üst kademedan alt kademeye doğru veya alt kademedan üst kademeye doğru uygulanan yıldırma genellikle açık ve görünür iken, yatay yıldırma belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları yıldırmaı kabul etmez, bunu iş yaşamının getirdiği bir çekişme olarak görürler. Yatay yıldırmanın gelişmesinde mağdurun gurubun diğere üyelerinden farklı özelliklere (ırk, renk, cinsiyet vb.) sahip olması önemli rol oynar. Yatay yıldırmanın nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk, inanç ve politik nedenler sayılabilir (Çomak, 2011; Tınaz, 2008).

Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, insanların kişisel ve sosyal hayatlarında sıklıkla yaşadıkları bir durum olagelmıştır. İnsanlar hayatlarında, başka bir insana, başka bir kuruma, bir fikre ya da ideolojiye bağlı olabilmektedirler. İnsanların hem özel hem de çalışma hayatlarında, toplumsal ve ikili ilişkilerinde çeşitli bağlılık türleri ve dereceleri ile karşılaşmaları normaldir (Lambert, Hogan ve Jiang, 2008).

Örgütsel bağlılık kavramı ise çalışan ile iş yeri ya da birey ile üyesi olduğu örgüt arasındaki bağı ifade eden bir kavramdır. Literatüre 1950’li yıllarda giren örgütsel bağlılık kavramının yaygınlaşması 1970’li yıllarda Porter ve arkadaşlarının çalışmaları ile olmuştur (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974). Örgütsel bağlılığın nedenleri ve sonuçları, örgütsel bağlılık tiyolojileri, örgütsel bağlılığın diğer değişkenlerle ilişkileri hakkında pek çok araştırma özellikle son otuz yıldır gerçekleştirilmiştir (Allen ve Meyer, 1990; Balay, 2000; Bozlağan, Doğan ve Daoudov, 2010; Chughtai ve Zafar, 2006; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002).

Yapılan araştırmalardan elde edilen ortak betimlemeler doğrultusunda örgütsel bağlılığı bireyin çalıştığı ya da ait olduğu kurumla özdeşleşmesi, kendini o kurumun bir parçası olarak görmesi olarak belirtilmektedir (Chughtai ve Zafar, 2006). Başka bir tanımda ise örgütsel bağlılık, çalışanların iş yerine psikolojik olarak bağlanmaları olarak ifade edilmiştir (Becker, Billings, Eveleth ve Nicole , 1996). Bireylerin örgütte kalmaya istek duyarak, örgütün amaçları ve değerleri ile herhangi bir çıkar gözetmeksizin özdeşim kurmasıdır (Gaertner ve Nollen, 1989).

Örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir yapı, kurum ya da örgütle girdiği kimlik bütünleşmesidir (Leong, Furnham ve Cooper, 1996). Örgütsel bağlılık, örgütlerin bireylere, paydaşlara ya da çalışanlara kattığı istikrar ve aidiyet hissidir (Lambert vd., 2008). Örgütsel bağlılıkla ilgili önemli kavramsal açıklamalarda bulunan Becker (1960) ise geliştirdiği betimlemede kişilerin bağlılıklarının gelişmesinde duygusal ve psikolojik bir oluşumdan çok yarar güden daha pragmatik bir oluşumun olduğunu ileri sürmektedir.

Tanımlardan hareketle örgütsel bağlılığın oluşmasında üç önemli faktörün ortaya çıktığı görülmektedir: a) örgütün amaç ve değerlerine inanmak, b) örgüt lehine önemli katkı sağlayacak fedakarlıkta bulunma istekliliği, c) örgütte kalma istekliliği (Chughtai ve Zafar, 2006; Sezgin ve Koşar, 2010). Giffords’un (2009) yaptığı araştırmada ise güçlü örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasında rol alan önemli faktörler arasında iş yerine ya da örgüte gitmede isteklilik, yüksek dereceli sadakat hissi ve örgütün ya da çalışılan kurumun lehine ve yararına yönelik yüksek gayretli çalışma sayılmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili önemli temel ve başlangıç çalışmalarını yapan Porter (1974) ise örgütsel bağlılıkla ilgili üç ana hususu vurgulamıştır. Bunlar; 1) Örgütün değer ve amaçlarına olan kuvvetli inanç ve kabul düzeyi; 2) Örgütün menfaatlerine yönelik gerçekleştirilen samimi çalışmalar; 3) Örgütün ya da iş yerinin bir üyesi olmaktan duyulan gurur (Giffords,

2009; Lambert vd., 2008)). Güçlü örgütsel bağlılık düzeyinin göstergeleri arasında güçlü katılım, örgütten ayrılmaya yönelik düşük düzeyli niyet, örgütsel faaliyetlere yönelik gönüllülük sayılabilir (Lambert vd., 2008).

Modern dönemin örgütlerinde örgütsel davranış biçimleri de farklılık ve çeşitlilik göstermektedir. Paydaşları, çalışanları ve üyeleri örgütün, kurumun ya da iş yerinin sürecine aktif olarak dahil etmek, kişiy değerli olduğunu hissettirmek, öğrenmeye ve örgütü geliştirmeye teşvik etmek bu davranışların gelişeceği bir örgüt kültürü oluşturmakla ilişkilidir. Bu kültürün oluşturulduğu örgütlerde, örgütsel bağlılık düzeyi güçlenmekte ve kişilerin o örgütte kalma istekliliği artmaktadır (Gül, 2003).

Araştırmalarda örgütsel bağlılık tipolojileri farklı şekillerde yapılmıştır. Literatürde yaygın olarak kullanılan tipolojilerde örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemiştir. Bunlar, a) Duygusal Bağlılık, b) Devam Bağlılığı, c) Normatif Bağlılık olarak sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Karrassch, 2003; Lambert vd., 2008; Turner ve Chelladurai, 2005). Etzioni'nin tipolojisinde ise örgütsel bağlılık yabancılaştırıcı, hesapçı ve moral bağlılık olarak geçerken O'Reilly III ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı Uyum, Özdeşleşme, İçselleştirme olarak gruplandırmıştır. Buchanan II'nin sınıflamasında ise örgütsel bağlılık özdeşleşme, sarılma ve sadakat şeklinde sıralanmıştır (Balay, 2000; Buchanan II, 1974; Sezgin ve Koşar, 2010; O'Reilly III ve Chatman, 1986). Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili önemli ve temel araştırmaları yapan bazı araştırmacıların kavrama yönelik tanım ve açıklamalarını aşağıdaki tabloda özetlemek mümkündür.

Tablo 3
Örgütsel Bağlılıkla İlgili Tanımlar

Yazar	Tipoloji	Tanım
Sheldon (1971)		Kişilerin, örgütlerine ilişkin kimlik edinmesidir.
Hrebiniak ve Alutto (1972)		Birey ve örgüt arasında karşılıklı yapılan yatırım ve etkileşimdir.
Hall, Schneider ve Nygren (1970)		Bireylerin örgütsel amaçları benimseyerek içselleştirmesi sürecidir.
Etzioni (1961)	<i>Moral Bağlılık</i>	Örgütsel amaçları ve değerleri yüksek düzeyde içselleştirme ve örgütteki otorite ile özdeşleşme.
	<i>Hesapçı Bağlılık</i>	Rasyonel hesaplara, kar-zarar durumuna bağlı düşük yoğunluklu bağlılık.
	<i>Yabancılaştırıcı bağlılık</i>	İstismar içeren, negatif tutumlara yol açan bağlılık
Kanter (1968)	<i>Devam Bağlılığı</i>	Kişisel yararların örgütten ayrılması halinde büyük kayıplara uğrayacağı bağlılık türü.
	<i>Uyum Bağlılığı</i>	Örgütteki sosyal ilişkilerin, birlikteliklerin, grup kaynaşmasının sağladığı bağlılık.
	<i>Kontrol Bağlılığı</i>	Örgütün öngördüğü değer, kural ve normlar doğrultusunda davranışların şekillendiği bağlılık.
Staw (1977) Salancik (1977)	<i>Örgütsel davranış yaklaşımı</i>	Güçlü örgütsel kimliklemenin oluşturduğu bağlılık türü.
	<i>Sosyal psikoloji yaklaşımı</i>	Bireyin örgüte sunduğu değerlerin ve yatırımların, örgütten ayrılması halinde geriye döndürüleemesidir.

Kaynak: Mowday, Porter ve Steers (1982)

Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığın üç ayrı kategoride incelemiş ve bunlardan ilki duygusal bağlılık şeklinde açıklanmıştır. Duygusal bağlılık, çalışanların ya da bireylerin örgütlerine, iş yerlerine ve kurumlarına olan psikolojik bağlılıklarıdır ve örgütle birey arasındaki bağı oluşturan temel değerlere denk gelir. Duygusal bağlılık, sadakat, ait olma arzusu, değerler sisteminin bir parçası olma isteği gibi bireylerin bilişsel ve duyuşsal olarak örgüt hakkında geliştirdikleri bilgi, yargı ve hisler kapsar (Lambert vd., 2008). Duygusal bağlılık, örgüte yönelik beslenen duygusal bağı açıklamaktadır. Buna göre çalışanların ya da paydaşların örgüte yönelik hisleri onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını göstermektedir (Bozlağan, Doğan ve Daoudov, 2010). Örgüte olan duygusal bağlılık kişilerin psikolojik bağlılıklarını ifade eder (McMahon, 2007).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütün lehine ve yararına içten gelerek gayret göstermeleri, örgütü yüceltecek eylemlerde bulunmalarıdır. Bu tür bağlılıkla örgüte bağlı olan çalışanlar ya da paydaşlar bir fayda beklentisi içinde olmadan örgütün değerlerini sürdürme ve yüceltme gayesi içinde bağlılık gösterirler (Gündoğan, 2009; McGee ve Ford, 1987). Lambert vd. (2008) göre, örgütlere olan duygusal bağlılığın soğal sonuçlarından bir tanesi örgütle özdeşleşme, örgütsel kimlik kazanma, yönetim süreçlerine katılma, örgütü içselleştirmedir. Örgüte olan duygusal bağlılık, örgütün amaçlarına, değerlerine, kültürüne, yapısına olan inancı ve o örgütün bir paydaşı olamaya ilişkin bilişsel ve duyuşsal çabayı gerektirir. Araştırmalar örgütlere olan duygusal bağlılığın iş performansını ve doyumunu artırdığını, örgüte yönelik tatmin düzeyinin arttığını göstermektedir (Memari, Mahdih ve Marnani, 2013; Nazlan, 2011; Suma ve Lesha, 2013)

Duygusal bağlılığı etkileyen belli faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- **İş güclüğü:** Çalışanın, iş yerinde yaptığı işten heyecan duyması ve bu işin mücadele gerektiren bir yapıya sahip olmasıdır.
- **Rol açıklığı:** Çalışanın, paydaşın ya da üyenin bağlı bulunduğu kurum ya da örgütün kendisinden tam olarak ne beklendiğini bilmesidir.
- **Amaç açıklığı:** Çalışanın, çalıştığı kuruma, iş yerine ya da örgütüne yaptıklarını neden yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olmasıdır.
- **Yönetimini yeni fikirlere açıklığı:** Örgütteki hiyerarşide astlardan üstlere yönelik gelen önerilerin üstler tarafından kabulüne ya da değerlendirmeye alınmasına ilişkin açıklıktır.

- **Akran/arkadaş bağıllığı:** Örgütlerde, çalışma yerlerinde ya da kurumlarda bireylerin kurdukları sosyal ilişkilerin, arkadaşlık ilişkilerinin oluşturduğu bağıllıktır.
- **Örgütsel bağımlılık:** Çalışanda, örgütün, iş yerinin ya da bağlı bulunduğu kurumun örgütün söylediğini yapacağına dair güven duygusunun olmasıdır.
- **Eşitlik :** Bir örgütteki bireylerin ya da bir kurumdaki çalışanların hak ettiklerinin karşılığını eksiksiz almalarıdır.
- **Kişisel önem:** Çalışanlar tarafından yapılan işlerin ya da bir örgütte yer alan bireylerin yaptıkları faaliyetlerin o örgüt ya da kurum için oldukça önemli olduğunun bildirilmesi ve bu yönde yapılan teşviklerdir.
- **Geribildirim:** Bireylere, çalışanlara ve paydaşlara bağlı buldukları örgüt ya da iş yerindeki performans ve katkıları ile ilgili verilen dönütlerdir.
- **Katılım:** Kurumdaki çalışanların ya da örgüt paydaşlarının o örgüt ya da kurumun işleyişi ile ilgili faaliyetlere ve yönetim süreçlerine katılmaya hevesli ve açık olması, kurumun da buna uygun bir kültür oluşturmasıdır (Allen ve Meyer, 1990; Balay, 2000).

Devam Bağıllığı

Alan yazında “rasyonel bağıllık” ya da “algılanan maliyet” olarak da geçen devam bağıllığı örgütten ayrılma gerçekleştiği zaman oluşabilecek muhtemel maliyetin farkında olmayı ifade eder (Chen ve Francesco, 2003). Örgütten ayrılmanın potansiyel maliyetinin çalışan ya da paydaş üzerinde hayli fazla olduğunun hesaplanması üzerine dayanan bu bağıllık durumu, bir tür hesapçı bağıllık türüdür ve karşılanamayan bu maliyetin karşısında bağıllığı sürdürmeyi ifade eder (Gül ve Çöl, 2003). Daha çok finansal bir yönü olan bu bağıllık türü çalışanın ya da paydaşın yararının üzerine kuruludur ve yarar miktarı büyükse örgüte olan devam bağıllığı da o oranda yüksektir. Devam bağıllığını etkileyen faktörler arasında yaş, kıdem, kariyer seçenekleri, örgütsel güven algısı, başka bir iş bulma olasılığı yer almaktadır (Balay, 2000; Bozlağan, Doğan ve Daoudov, 2010). Çalışan ya da paydaş örgütten ayrıldığı zaman örgütün kendisine sunduğu olanaklardan mahrum kalacağı bilinci, elde ettiği birikimi yitireceği çekincesi, itibarının zedeleneceği düşüncesi kişilerin örgüte olan devam bağıllığını sağlayan unsurlar arasında yer almaktadır (McMahon, 2007).

Devam bağıllığını açıklamada önemli bir teori de Howard S. Becker’in Yan Bahis teorisidir. Buna göre örgütle bağıllık hem örgütün hem de çalışanın ya da paydaşın karşılıklı olarak

bahse girdikleri süreçtir. Çalışanlar, üyeler, paydaşlar kendilerince değerli olanları örgüte sunarak bir çeşit yatırım yaparlar. Becker, bu teorisinde çalışanların örgüte ya da iş yerine olan bağlılıklarında duygusallıktan uzakta, fayda beklentisi içinde bağlılık gösterdiklerini ileri sürmektedir. Kişiler, örgütten ya da çalıştıkları kurumlardan ayrıldıklarında o ana kadar örgüte sundukları kişisel sermaye yatırımlarını (beşeri ve maddi sermaye olabilir) kaybetme korkusunu düşündüklerinden bağlılıklarını sürdürme eğilimindedirler (Becker, 1960; Gül, 2003; Powell ve Meyer, 2004). Becker'a göre devam bağlılığı "hesapçı bağlılık"tır.

Devam bağlılığının ortaya çıkmasında ve sürmesinde etki eden belli başlı faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- **Yetenekler:** Çalışanın iş yerine ya da bireylerin, paydaşların, üyelerin bağlı oldukları örgütlere sahip oldukları becerileri kullanarak örgüt yararına sağlayacağı katkıdır.
- **Eğitim:** Çalışanların sahip oldukları formal eğitim ve birikimlerin o anda bağlı oldukları örgüt ya da çalıştıkları kurum dışında yararlı olmayacağına inanmalarıdır.
- **Yeniden konumlanma:** Çalışanın çalıştığı yerden ayrılması halinde farklı bir yerleşim yerine gideceği düşüncesidir.
- **Kendine yatırım:** Çalışanın çalıştığı yere ya da bireylerin bağlı oldukları örgüte zaman ve emeklerinin büyük bir kısmını harcamış olduklarına olan inançlarıdır.
- **Emeklilik primi:** Çalışanların, şu anda oldukları iş yerinden ayrılması halinde hak ettikleri emeklilik primini kaybetmesi durumudur.
- **Topluluk:** Çalışanın, yaşadığı yerleşim bölgesinde ne kadar süredir oturduğunu ifade eder.
- **Alternatifler:** Çalışanın, çalıştığı iş yerinden ayrılması halinde sahip olduğu işin bir benzerini ya da daha iyi şartlara sahip bir işi bulmada zorlanmayacak olmasıdır (Allen ve Meyer, 1990; Balay, 2000).

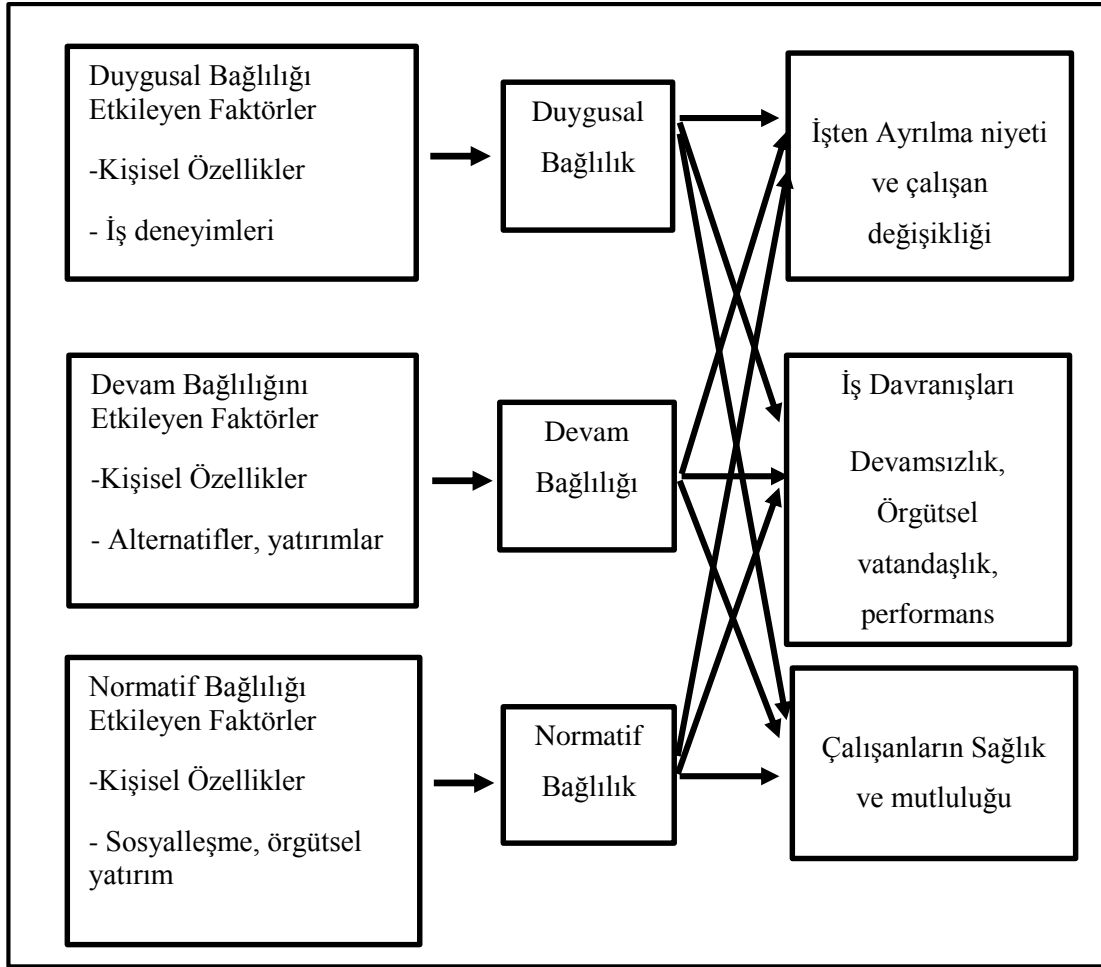
Normatif Bağlılık

Duygusal bağlılık benzeri olarak örgüte yönelik olumlu tutum içeren bir süreçtir. Normatif bağlılık, kişinin bağlı bulunduğu ya da çalıştığı örgütte kalmak için kendini yükümlü hissetmesidir. Kişilerin ahleken ya da vicdanen o örgütte kalmalarının doğru olduğuna inanmalarını ifade eder (Güney, 2007). Çalışanların ya da paydaşların örgüte bağlılıklarının gerisinde daha çok o örgüte olan bir borç ve minnet hissi, önceki zamanlardan beri örgüte

sundukları katkının kendilerini örgüte bağlı kıldıklarına inanmaları oluşturur (Seçkin, 2011). Bu tür bir bağlılığa sahip olan kişilere, çalışanlara, üyelere ya da paydaşlara göre o kurum, örgüt ya da iş yerinde kalmalarındaki temel etken bir beklenti ya da fayda gözetmeleri değil, orada kalmanın ahlaki ve doğru olduğuna inanmalarıdır (Balay, 2000).

Allen ve Meyer'e (1990) göre çalışanların ve paydaşların normatif bağlılıklarının temel nedenini bu bağlılığın gerekli ve zorunlu olduğuna inanmaları oluşturmaktadır. Mathieu ve Zajac'a (1990) göre ise normatif bağlılık örgütlerdeki sosyalizasyon sonucunda doğar ve çalışanlar ile paydaşlar örgüt normlarını sıkı sıkıya benimseyerek örgüt değerlerini kişiselleştirirler (Mathieu ve Zajac, 1990). Turner ve Chelladurai (2005) tarafından yürütülen araştırma, normatif bağlılıkla örgütten ayrılma arasında negatif bir korelasyon olduğunu saptamıştır.

Yao ve Wang'a (2006) göre kişilerin örgütlere olan normatif bağlılıkları diğer bağlılık türlerinden çok daha güçlü ve organik niteliktedir. Bunun nedenleri arasında bireylerin örgütlerine olan bakışlarının uzun vadeyi kapsamaması ve içsel, zorlama olmadan duyulan sadakat hissini almaması yer almaktadır. Ayrıca uzun süreli olan bu örgüt-birey birlikteliğinin verdiği karşılıklı kültür aktarımı ve yaşanan sosyalizasyon bu tür bir bağlılığı güçlendirmektedir.



Şekil 5: Örgütsel bağlılığın üç boyutlu modeli, **Kaynak:** Meyer vd. (2002)

Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm çalışanların kendi örgütlerine, örgütün yapı ve işleyişine yönelik geliştirdikleri negatif tutum ve yargılardır (Andersson ve Bateman, 1997; Evans, Goodman ve Davis, 2011). Sinizm, bireylerin örgütlerine karşı geliştirdikleri muhalif ve olumsuz tutum, düşünce ve davranışlarına yönelik savunma mekanizmasıdır (Naus, Iterson ve Roe, 2007). Kişilerin örgütlerine karşı oluşturdukları hayal kırıklıkları, umutsuzlukları ve olumsuz inançlarıdır (Kannan-Narasimhan ve Lawrence, 2012). Sinizm, yönetsel kontrole karşı bir direnç geliştirmektir (Bommer, Rich ve Rubin, 2005; Karfakis ve Kokkinidis, 2011). Anderson'a (1996) göre ise sinizm, bireye, grububa, ideolojik fikre, kuruma ya da örgüte ilişkin hissedilen hayal kırıklığı, ümitsizlik ve hüsrandır.

Dean ve arkadaşlarının (1998) yaptıkları tanımlamada ise örgütsel sinizmin üç önemli boyutundan söz edilir:

- 1) Örgüte güvende yoksunluk,
- 2) Örgüte yönelik olumsuz duygular,
- 3) Örgütü küçük görme ve sürekli eleştirme eğilimi.

Türk Dil Kurumu'nun güncel Türkçe sözlüğüne göre sinizm “ *İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm*” olarak tanımlanmaktadır. Oxford sözlüğünde ise sinizm, “*İnsanların salt kendi yararlarına düşkün olduklarına ilişkin inanç eğilimi, şüphecilik. Bireyin, insan eylem ve güdülerinde samimi ya da iyi olmadıklarına dair inanmaya eğilim göstermesi*” olarak tanımlanmıştır.

İlk olarak 1960'lı yıllarda Arthur Niederhoffer tarafından polis teşkilatına yönelik olarak yapılan örgütsel sinizm araştırmaları özellikle son yıllarda araştırmaların ilgi alanına girmiştir (Chiaburu, Peng, Oh, Banks ve Lomeli, 2013; Davis ve Gardner, 2004; Dean, Brandes ve Rahi, 1998; Guastello ve Peissig, 1998; Mete, 2013). Sinizm kavramı, etimolojik köken Antik Yunan'a dayanan bir geçmişe sahiptir ve anlam olarak sosyal kurumları hiçe saymak bireysel aklın en yüksek erdem, buna bağlı olarak ortaya çıkan ahlakın en yüce değer olduğunu kabul etmek demektir. Siniklerin temel felsefesi din, gelenek, devlet gibi sonradan ortaya çıkan ve insan hayatına şekil veren belirleyicilerin doğal akışa ters olduğudur. Antik sinizmin ilk önemli temsilcileri Antisthenes ve Sinoplu Diyojen olarak literatürde geçmektedir (Helvacı, 2010).

Örgütsel sinizmin kuramsal temelleri Beklenti Kuramı (Expectancy Theory), Atfetme Kuramı (Attribution Theory), Tutum Kuramı (Attitude Theory), Sosyal Değişim Kuramları (Social Exchange Theory), Duygusal Olaylar Kuramı ve Sosyal Güdülenme Kuramına dayanmaktadır. Bunların içinde özellikle, Vroom'un geliştirdiği Beklenti Kuramı bireylerin motivasyonlarını etkileyen tercihlerini açıklamaktadır. Buna göre bireyler, bir tercih yapmadan önce hedeflerine ulaştıracak rasyonel kararlar alma eğilimindedir. Bireyin belli bir sonucu tercih etmesinde rol alan faktörler arasında değer, teşvik, fayda beklentisi yer alır. Bireyin bir karar vermesinde sonucun çekiciliği önemli rol oynar. Bu beklentiler örgütteki performans düzeyini etkilemektedir. Gösterilen performans düzeyi ile elde edilecekler arasında bir bağ olduğunu düşünen bireylerin örgütlerine yönelik beklentileri oluşmaktadır. Eğer gösterilen performans sonucu elde edilecekler hakkındaki düşünceler pozitif ise birey

daha fazla güdülenmekte, eğer negatif ise güdülenme düzeyi düşmektedir. Bireyin, örgütüne ilişkin geliştirdiği negatif tutum, düşünce ve davranışların temelinde önceden geliştirdiği beklentilerini elde edemeyişi de rol oynamakta ve böylece örgüte yönelik bir sinizm gelişmektedir (Kalağan ve Güzeller, 2010; Kaplan, 2007; Lunenburg, 2011; Wanous, Reichers ve Austin, 1994)

Örgütsel sinizmin oluşmasında rol oynayan temel etmen, örgütün dürüstlükten mahrum olduğuna yönelik geliştirilen inançlardır. Bu inançların oluşumunda, örgütü hor görme, kınama ve örgüte duyulan öfke gibi negatif duygular etkili olmaktadır. Sinik bireylerin inançları arasında, örgütün uygulamalarıyla kendisine ihanet ettiği duygusu yatmaktadır. Bu inanışların sonucunda da bireyler, örgütlerine yönelik olarak duygusal tepkiler göstermektedirler. Bu tepkiler örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Bu aşamada tıpkı siniklerin toplumlarından utanç duymaları gibi, örgüt içindeki sinikler de örgütlerinden utanabilmekte; hatta sinizm seviyeleri yükseldikçe örgütlerinde nefret duyma gibi yeni duygusal reaksiyonlar oluşabilmektedir (Balıkçioğlu, 2013).

Sinizm kavramı zaman içerisinde bu ilk anlamından uzaklaşarak bir kişilik özelliği olmaktan uzaklaşarak bir tutum biçimine dönüşmüştür. Günümüzde örgütsel davranış araştırmalarının ilgi alanına giren örgütsel sinizm, bireyin ya da paydaşların örgütlerine yönelik besledikleri negatif inanç ve tutum olarak betimlenmektedir (Dean, Brandes ve Rahi, 1998; Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008). Örgütsel sinizm, kişinin örgütün amaçlarına yönelik davranmaktan uzaklaşması, meslektaşlarının ya da diğer paydaşların bencilce davrandıklarına inanması, kendini örgütten soyutlaması olarak da literatürde karşılık bulmaktadır (Nafei, 2013).

Andersson ve Bateman (1997) insanların genelde çıkarlarını düşündüğünü ve yalnızca kendi çıkarlarına hizmet etmesi gerektiğine inanan insanların; bu çıkarları koruyup devam ettirmenin kendilerinin öncelikli amaçları olduğunu düşünenler “*sinik*” olarak betimlemiştir. Dolayısıyla da bu düşüncenin açıklamasını yapan, kavramsal karşılığını sağlayan sözcük ise “*sinizm*”dir. Sinik birey etrafındakilerin çıkarıcı ve yararlı olduğuna inandığı için insanlardan pek haz etmemekte; bu çıkar temelli ilişki nedeni ile iyiliğin olduğuna kanaat getirmemektedir. Bu özellikler bakımından şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik, kuşkuculuk ve olumsuzluk sözcükleri ile yakın anlamda kullanılmış olan sinizm kavramı, günümüzdeki karşılığıyla, zor beğenen, eleştiren ve kusur bulan anlamlarını da içermektedir (Balıkçioğlu, 2013; Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Örgütsel sinizm kavramı, kavramın ilk ortaya çıktığı disiplin olan felsefe dışında da kullanılmaya başlanmıştır. Bir örgüt ya da kurum altında faaliyet gösteren insanların bulunduğu her yerde örgütsel sinizmin olabileceği yapılan araştırmalarla ortaya konmaktadır. Örgütsel sinizm biçimi ve içeriği itibarıyla genel sinizmden farklılaşmaktadır. Genel sinizm, insan davranışıyla ilgili genelde negatif algıları gösteren, doğuştan edinilen ve kararlı bir kişilik vasfı anlamını taşımaktayken, örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı ya da bağlı olduğu örgüte yönelik geliştirdiği, psikolojik ve davranışsal boyutları bulunan olumsuz bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Abraham, 2000; Balıkçoğlu, 2013).

Kişilerin örgüte yönelik beklentilerinin istedikleri düzeyde gerçekleşmemesi halinde yaşadıkları hayal kırıklığı hissi zamanla örgüte yönelik sinizme dönüşmektedir (Guastello ve Peissig, 1998). Örgütsel sinizmi yüksek düzeyde yaşayan bireylerin kapıldıkları hisler arasında örgütün dürüstükten ve güvenden uzakta olduğu, karar alma sürecinde örgütün samimiyetten koptuğunu düşünmesi yer almaktadır. Bu hisler zamanla öfkeli tutumlara ve saldırılara kadar uzanmaktadır (Davis ve Gardner, 2004). Örgütlerine karşı sinizm içinde olan bireylerde örgüte yönelik kızgınlık duyma, örgütten uzaklaşma isteği, örgütten nefret etme gibi çeşitli duygusal tutumlar içerisinde olmaktadır.

Örgütün işleyiş ve değerlerini kendi standartları ve değerleri üzerinden değerlendiren sinik bireyler örgütlerini kendi gözlerinde küçültme eğilimi içerisinde olabilmektedirler (Helvacı, 2010). Örgütsel sinizm üzerinde yapılan çalışmalar örgütlerdeki yanlış yönetim politikalarının, örgütlerdeki güven ortamının kaybolması ve iletişimin yetersizliğinin sinizmin doğmasında neden olduğunu ortaya koymaktadır (Davis ve Gardner, 2004; Dean vd., 1998; Türköz, Polat ve Coşar, 2013).

Örgütsel sinizm düzeyi yüksek bireylerin işlerine olan adaptasyon ve entegrasyonları da ters bir korelasyonla düşük çıkmaktadır (Watt ve Piotrowski, 2008). Örgütsel sinizm, bireylerin örgütlerine yönelik sadece duygusal tepki göstermeleri değil aynı zamanda bilişsel ve davranışsal karşı tutum geliştirmesidir (Bommer, Rich ve Rubin, 2005). Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine yönelik güven yitimi, içten bağlılıklarının gevşemesi, örgütlerinin tüm çalışanlarına yönelik adil ve hakkaniyetli tutumlarının olmadığına yönelik inanç geliştirmelerine neden olmaktadır (Abraham, 2000; Konaklı, Özyılmaz ve Çörtük, 2013).

Örgütsel sinizm, çalışanların ve paydaşların bazı örgütsel davranışlarını da olumsuz olarak etkilemektedir. Abraham (2000), yaptığı çalışmasında örgütsel sinizmin çalışanların örgütsel bağlılıklarını azalttığını, iş doyum düzeylerini aşağıya çektiğini, çalışanları moral ve

motivasyon kaybına uğrattığını tespit etmiştir. Farklı araştırmalarda ise örgütsel sinizmin örgütsel değişimin önünde kimi zaman engel olduğu (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005; Wanous, Reichers ve Austin, 2000), çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif olarak etkilediği (Yetim ve Ceylan , 2011) tespit edilmiştir.

Tablo 4
Örgütsel Sinizm Kavramına Ait Çeşitli Tanımlamalar

Araştırmacılar	Tanımlar
Rebecca Abraham (2000)	Güçlü, olumsuz duygusal reaksiyonla gelişen, örgüte ve kuruma sürekli eleştirel bakmaya, örgütü ya da kurumu küçük görmeye yol açan, örgüte/kuruma güven duymayı engelleyen inançlardır.
Arthur G. Bedeian (2007)	Çalışanların, kurumlarının değerlerine, mensuplarını motive etmesine, paydaşlarına ilişkin eylemlerine yönelik geliştirdikleri eleştirilerin sonucu ortaya çıkan duygudur.
James W. Dean, JR, Pamela Brandes ve Ravi Dharwadkar (1998)	Kişilerin, örgütlerine yönelik olarak geliştirdikleri ve içinde örgüte yönelik güvensizlik, örgüte ilişkin negatif düşünceler, katı eleştiriler, örgütü küçük görme eğilimleri içeren tutumlardır.
Stephan J. Guastello, Mark L. Rieke, Denise D. Guastello ve Steven V. Billings (1992)	Sinizm, sadece işe yönelik geliştirilen bir tutum değil, hayata karşı geliştirilen bir bakış açısıdır.
John P. Wanous, Arnon E. Reichers ve James T. Austin (2000)	Örgütsel değişimle ilgili kötümser düşünce ve tutumlar geliştirmek, değişimin başarı getireceğine inanmamak, değişimle ilgili motivasyondan yoksun olmaktır.

Kaynak: Dean vd., 1998

Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizmin oluşmasında hem kişiden kaynaklı bireysel faktörler hem de bağlı bulunduğu örgütten ya da çalıştığı kurumdan kaynaklı örgütsel faktörler yer almaktadır. Kişilerden kaynaklı demografik nedenler arasında yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, medeni durum, gelir durumu sayılabilir. Örgütsel faktörler arasında ise ön sırayı

psikolojik sözleşme ihlali almakta ve ardından örgütsel adalet ve örgütsel politika gelmektedir.

Sinizmin kişilerden kaynaklı olarak ortaya çıkmasında bazı kişilik özellikleri ve tipleri de baskın rol oynamaktadır. Literatürdeki araştırmalara göre aşırı şüphecilik, saplantılı oluş, obsesif ve kompulsif bozukluk, aşırı karamsarlık, yoğun olumsuz duygulanım, içe kapanıklık sinizmin oluşmasında önemli rol oynayan, kişilerinden kendilerinden kaynaklı nedenler arasında yer almaktadır.

Özgener vd.'e (2009) göre örgütlerde sinik inanış, tutum ve davranışların oluşmasında rol alan dört önemli faktör aşağıda sıralanmıştır:

- **Yüksek beklentiler:** Kişilerin kendilerine ya da örgütlerine ilişkin realitede karşılığı olmayan yüksek düzeyde beklentiler oluşturmasıdır. Beklentiler, içinde bulunulan durumdan ve bu beklentilere sahip olunacak vasıflardan ne kadar uzakta ise elde edilemediğinde psikolojik yıkım da o derece güçlü olur. Bireyin oluşturduğu beklentiler gerçekleşmediğinde yaşadığı engellenme ve yenilgi duygusu gün yüzüne çıkmaktadır. Bu durumda kişiler, başkalarınca aldatılmış, ihanete uğramış ve kullanılmış olma hissi ile yüz yüze kalmaktadırlar.
- **Hayal kırıklığı deneyimi:** Kişilerin, geçmiş yaşantılarında örgütlerine ilişkin yaşadıkları ve kötü sonuçlanan deneyimlerinden sonra hissettikleri hayal kırıklıkları kendilerinde engellenme ve yenilgi hissi oluşturur.
- **Aşağılanma / Küçük görülme:** Sinizm yaşayan bireylerin, örgütlerinin kendilerini yetersiz, istenilen düzeyde olmayan şekilde gördüğüne dair inançlarıdır. Kimi zaman da bireyler, örgütleri karşısında kendilerini aşağı bir pozisyonda hissederler. Sinikler, bu duygudan kaynaklı hayal kırıklığı yaşarlar.
- **Kuşkuculuk:** Sinik bireylerin örgütlere, kurumlara ve çalışanlara ilişkin geliştirdikleri derin kuşkulardır.

Farklı akademik çalışmaların bulguları arasında ise örgütsel sinizmin oluşmasında rol alan önemli öğeler şu şekilde sıralanmaktadır:

- İş çevrelerinin karakteristik yapısı,
- Örgütte örgüt içi politikalar ve uygulamalar arasındaki ayrılık,
- Etik dışı davranışlar,
- Sosyal sorumluluğun nitelik kaybına uğraması,

- Eşit olmayan rekabet politikaları,
- Örgüt içi yetersiz ve eksik iletişim,
- Değişim yönetiminin başarısız gerçekleştirilmesi,
- Yeni istihdamların eksikliği,
- İşin doğası ve yapısı,
- Rol çatışması,
- Rol karmaşası,
- Aşırı iş yükü (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Cartwright ve Holmes, 2006)

Keyes'e (2006) göre sinizmin gerisinde bulunan psikolojik etmenler şunlardır:

1. İlk neden, bireyin kendi kendini koruma güdüsü ve isteğidir. Kişiler, ümitsizliğe kapılmaktan veya hayal kırıklığına uğramaktan kendini koruma isteğindeyse sinizme sığınabilir. Bu, bireyin kendisi ve hayal kırıklığı arasında mesafe yaratmasının bir yoludur.
2. İkinci neden, ahlaki ilgisizliktir. Bu gibi durumlarda kişiler var olan bir haksızlığı veya adil olmayan durumu çözmeye çalışmaktansa, bu konular hakkında kayıtsız kalarak, sinik tutum sergilemenin daha kolay olduğunu düşünerek bu yolu tercih eder.
3. Üçüncü neden ise seçkincilik veya gururdur. Kişinin kendini bulunduğu veya içinde çalıştığı kurum ve örgütten daha üstün görmesidir. Üstünlük duygusu kişilerde örgütlere yönelik sinizm oluşturabilir.

Bireylerin örgütsel sinizm yaşamasında önemli etmenlerden birisi de psikolojik sözleşme ihlali olarak tabir edilen kavramdır. 1960'lı yıllardan itibaren literatüre yoğun şekilde giren psikolojik sözleşme, çalışan ve kurum arasında yazılı olmayan ve karşılıklı beklentileri anlatan kavramdır (Berman ve West, 2003). Kotter'a (1973) göre ise psikolojik sözleşme "kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı beledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşma" şeklinde betimlenmektedir. Cihangiroğlu ve Şahin'e (2010) göre ise psikolojik sözleşme, en az bir tarafın, karşı taraftan geleceğe dair bir söz aldığına inanması ile meydana gelir.

Psikolojik sözleşmelerde karşılıklı bir yükümlülük durumu vardır. Örgüt ve birey arasında karşılıklı ya da tek taraflı olarak gerçekleştirilen psikolojik ihlaller tarafların birbirlerinden

beklentilerini karşılamamasına neden olmaktadır (Bal, Chiaburu ve Diaz, 2011). Birey açısından bakıldığında örgüte ilişkin beklenti, hayal ve ümitlerinin örgütten kaynaklı nedenlerle ve örgütün vaatlerine aykırı davranmasıyla gerçekleştirilmeyişi bireyde örgüte karşı bir yabancılaşmaya, örgütten psikolojik kopuşa neden olmakta, bireyin örgüt hakkındaki fikir, inanış ve tutumlarını değiştirmesine yol açmaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da birey, örgütüne karşın derin bir sinizm içerisine girmektedir (Balıkcıoğlu, 2013; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Karcıoğlu ve Türker, 2010).

Kişilerde örgütlerine karşı sinizm oluşturmalarında, örgütten kaynaklı diğer önemli bir faktör ise örgütsel adalet kavramıdır. Çalışanların kendi kurumlarında ya da örgütlerinde algıladıkları örgütsel adalet düzeyi ile moral ve performansları ile örgütlerine olan sadakat hisleri arasında paralel bir ilişki söz konusudur (Nafei, 2013). Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalar, örgütlerde yaşanan adaletsizliklerin ve bireylerin algıladıkları örgütsel adaletsizliğin bireylerin hem yönetime ve yöneticilere hem de örgüte ve liderlere karşı olumsuz tavır geliştirmelerine neden olduklarını ortaya koymaktadır (Bernerth vd., 2007; Lind ve Tyler, 1988; Tyler, Rasinski ve McGraw, 1985). Örgütsel adaletsizliğin yaşandığı örgütlerde devamsızlık, işten tatmin olmama, örgütten psikolojik kopuş, performans kaybı, moral yitimi, örgütten uzaklaşma eğilimi, güven yitimi yaşanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010; Yavuz, 2010). Örgütlerinin işleyişinde, görev ve rol dağılımında, ödül sisteminde, terfi sisteminde hakkaniyet ve adaletten uzaklaşıldığına dair bir algı çalışanların örgütlerine karşı sinizm yaşamalarına neden olmaktadır (Bernerth vd., 2007; Çetin vd., 2013).

Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizmin bireylerde ortaya çıkması, örgütlere ilişkin birtakım inanışların ortaya çıkması ile başlamakta ve bu inanışlar önce duygulara dönüşmekte ardından da örgütlere ve örgütteki diğer meslektaş ve paydaşlara yönelik davranışlara dönüşmektedir. Bu üç önemli boyuttan ilki olan bilişsel boyut, bireyin kendi örgütünün dürüstlükten uzak olduğu inancını taşımasıdır. İkinci boyut ise duyuşsal boyuttur ve ilk evrede gerçekleşen inanışların örgüte ilişkin öfke, alaya alma, nefret gibi duygulara dönüşmesini ifade eder. Üçüncü ve son boyut ise davranışsal boyuttur ve ilk iki evrede gerçekleşen inanış ve hislerin davranışa örgüte yönelik eleştiri, yerme, etrafa şikâyet olarak dönüşmesini ifade etmektedir.

Bilişsel Boyut

Örgütte bulunanların ya da bir kurumda, iş yerinde çalışanların buldukları örgüt ya da kurumun dürüstlükten, adil ve hakkaniyetli olmaktan uzak olduğuna inanmalarındır. Sinizme ilişkin bilişsel boyut, doğrudan bilinç yolu ile geliştirilir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Bilişsel boyutta sinizm yaşayanlar, örgütlerinin samimilik ve içtenliklerini reddederler. Örgütsel sinizmin bu boyutunda kişiler ayrıca, örgütlerinin işleyişinin bir bütünlük içerisinde ve ilke çerçevesinde olmadığını düşünürler. Örgüt içinde resmi ve belli etik prensipler dâhilinde sosyal ya da resmi ilişki ağından öte kurulan ağların sal çıkar endeksli olduğuna inanılır (Urbany, 2005). Ayrıca bu boyutta kişilerin geliştirebileceği inanış türleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Aynı örgüt, kurum ya da iş yerinde olanların tutarsız ve güvenilirlikten uzak, bencil ve çıkarıcı olduklarına inanılır.
- Diğer çalışanların ya da paydaşların kendi çıkarları doğrultusunda etik olmayan davranışlar sergilediklerine inanılır.
- Örgüt ya da kurum içi ilişkilerin temel belirleyicisinin samimi ve içten ilişkilerden ziyade saf çıkarıcı, dürüstlükten uzak, kendi lehine sonuçlar verecek ilişkilerden oluştuğuna inanılır.
- Sinik bireylere göre örgütleri dürüst ve samimi, hakkaniyetli, eşitlikçi bir örgüt içi politika üretmediğinden kendilerine karşı ihanet etmektedirler.
- Örgüt ya da kurum içi ilişkilerde çıkarıcı yönlerini kullanan bireylerin hileye, yalan söylemeye yatkın, bencil yönlerinin güçlü, olduğuna inanılır (Balıkçioğlu, 2013; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003; Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005; Üçok, 2012).

Duyuşsal Boyut

Duyuşsal boyut tutum objesi olarak kabul edilen objeye yönelik hisleri içermektedir. Bireyin örgüt, kurum ya da iş yerine karşı bilişsel boyutta oluşturduğu inanışların ve genel kabullerin sonucu olarak o örgüt, kurum ya da işyerine ilişkin hisler örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunu oluşturmaktadır. Örgütün yapı ve işleyişine ilişkin oluşturulan güçlü inanış ve kabuller beraberinde güçlü hisleri de getirir. Bu hisler arasında öfke, mahcubiyet duyma,

nefret etme, bıkkınlık gibi genelde örgüte yönelik içsel tepki içeren duygular yer almaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Helvacı'ya (2010) göre örgütsel siniklerin örgütlerine karşı hissettikleri acıma, küçümseme, tikslenme gibi duyuşsal tepkilerin gerisinde yatan gizil durum, bireylerin örgütlerde gördükleri bu eksik yönleri bakarak kendi üstünlüklerini yaşama zevkidir. Anderson (1996) ise örgütsel siniklerin yaşadığı hisler arasında örgütlerine ilişkin yaşadıkları hayal kırıklığı ve derin ümitsizliği sıralamaktadır. Örgütsel sinizmin, örgütlere yönelik oluşturduğu diğer önemli bir duyuşsal tepki ise kötümserlik ve karamsarlığa kapılmaktır (Reichers, Wanous ve Austin, 1997). Bu boyutta, bireylerin örgütlerine yönelik hissedeceği nefret, öfke, küçümseme, tikslenme gibi duygular olabileceği gibi, bireylerin örgütlerince küçümsendiği ve engellendiği hissi de oluşmaktadır.

Davranışsal Boyut

Davranışsal boyutun kapsamına, bireylerin bilişsel boyutta oluşturdukları olumsuz inanışların duyuşsal boyutta örgüte yönelik olumsuz duygulara dönüşmesinin bir sonucu olarak örgüte yönelik fiili eylem ve eğilimler girmektedir. Bu davranışlar arasında en sık görüleni ise örgüte, kuruma ya da çalışılan iş yerine yönelik açık eleştiri ve yergiler yer almaktadır (Helvacı, 2010). Bu yergileri dile getirirken bireyler kimi zaman sarkastik bir üslup kullanmaktadırlar. Davranışsal boyutun içine sürekli şikâyet etme ve örgütü ya da kurumu alaya alma gibi sözel ifadelerin yanı sıra, çalışanlar ya da paydaşlarla beden dilini kullanarak olumsuz mesaj verme de girmektedir. Turner ve Valentine'e (2001) göre ise örgütsel siniklerin davranışsal boyuta giren özellikleri arasında örgütün yapı, işleyiş ve özellikle adalet anlayışına yönelik suçlamalar, iftiralar, açıkça cephe almalar da yer almaktadır. O'Brien vd.'e (2004) göre ise bu aşamada örgütsel siniklerde görülen davranışlar arasında örgütten uzaklaşma, örgüte karşı yabancılaşma ve örgütten psikolojik kopuş yer almaktadır.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi sürecine yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Araştırma Düzce il merkezinde bulunan okulların yönetiminde kullanılan güç türlerinin, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin yıldırma davranışlarını etkileme düzeyini, yaşanan yıldırma davranışlarının da örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizmi etkileme düzeyini tespit etmek istediğinden ilişkisel tarama modeline uygundur. İlişkisel tarama modelleri iki ya da daha çok değişken arasında değişim varlığını ve/veya derecesini tespit etmeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2007). Araştırmada bir bağımlı üç bağımsız değişken bulunmaktadır.

Evren ve Örneklem

Evren, araştırma sonuçlarını genelledebileceğimiz elemanlar bütünüdür. Örneklem ise evrenden belli kriterler dahilinde seçilen ve evreni temsil edeceği varsayılan en küçük kümeye denir (Büyüköztürk vd., 2012). Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de Düzce il merkezinde çalışan öğretmenler ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklemine ise Düzce il merkezindeki öğretmenler ve okul yöneticilerinden seçilen örneklem grubu oluşturmaktadır. Evrene ilişkin örneklem çok aşamalı örnekleme (multi-stage sampling) yöntemi ile belirlenmiştir. Birinci aşamada tabakalı örnekleme (stratified sampling) yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, evrendeki alt grupların belirlenip bunların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örnekleme temsil edilmelerini sağlamayı amaçlayan bir örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk vd., 2012). Tabakalandırmada bölge büyüklüğü esas

alınmıştır. Tabakalandırmadan sonra ise araştırma yapılacak okullar basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, örnekleme seçilen her bir ögenin istatistiksel olarak aynı şansa sahip olduğu ve tamamen rastgele seçildiği yöntemdir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012; Yıldırım ve Şimşek, 2005). Düzce il merkezinde, Düzce İl Milli Eğitim Müdürlüğü istatistiklerine göre ilkokul, ortaokul ve liselerde 2002 öğretmen 2013-20124 eğitim öğretim yılında görev yapmaktadır. Büyüköztürk vd.'e (2012) göre evren büyüklüğü 2000 olan gruplar için veri toplanması gereken sayı 322'dir.

Tablo 5
Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım

Eğitim Bölgesi	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı		
		Erkek	Kadın	Toplam
Bir No'lu	38	448	444	892
İki No'lu	27	352	343	695
Üç No'lu	19	177	238	415
Toplam	84	977	1025	2002

Araştırma evrenini oluşturan bölgelerde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerin toplam sayısı ve genel toplam içindeki oranı hesaplanmıştır. Daha sonra her bölgeden kaç okulun örnekleme dahil edileceği, bölgelerdeki ilkokul, ortaokul ve lise sayısının, toplam okul sayısı oranına göre hesaplanmıştır. Tablo 6'da örnekleme alınan okul sayısı ve oranları verilmektedir.

Tablo 6

Örnekleme Alınan Okul Sayıları ve Oranları

Eğitim Bölgesi	Bölgedeki Toplam Okul Sayısı	Oran (%)	Örnekleme Alınan Okul Sayısı
Bir No'lu	38	45.24	17
İki No'lu	27	32.14	9
Üç No'lu	19	22.62	4
Toplam	84	100	30

Oranlama yoluyla her bir eğitim bölgesinden kaç okulun örnekleme dahil edileceği tespit edildikten sonra, bunların hangi okullar olacağına, basit seçkisiz örnekleme yoluyla karar verilmiştir. Tablo 7’de örnekleme alınan okul türlerine ve sayılarına yer verilmektedir.

Tablo 7
Örnekleme Alınan Devlet Okulları

Eğitim Bölgesi	Okullar	Bölgedeki Devlet Okulu Sayısı	Örnekleme Alınan Devlet Okulu Sayısı
Bir No'lu	100. Yıl İlkokulu, 100. Yıl Ortaokulu, Avni Akyol İlkokulu, Avni Akyol Ortaokulu, Beyciler İlkokulu, Beyciler Ortaokulu, Düzce Anadolu Lisesi, Düzce EML, İsmet Paşa İlkokulu, İsmet Paşa Ortaokulu, Mustafa Kemal İlkokulu, Mustafa Kemal Ortaokulu, Namık Kemal İlkokulu, Namık Kemal Ortaokulu, TOKİ Mehmet Akif Ersoy İlkokulu, TOKİ Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu, Üskübü İlkokulu	38	17
İki No'lu	Atatürk İlkokulu, Cumhuriyet Anadolu Lisesi, Düzce Anadolu İHL, Düzce Arsal Anadolu Lisesi, Fatih İlkokulu, Osman Kuyumcu AİHL, Şıralık Vatan İlkokulu, Uzun Mustafa İlkokulu, Merkez Ticaret Meslek Lisesi	27	9
Üç No'lu	23 Nisan İlkokulu, Bilgi İlkokulu, Farabi Anadolu Lisesi, Yavuz Selim Ticaret Meslek Lisesi	19	4
Toplam		84	30

Bir sonraki adımda, evrenden örnekleme alınacak öğretmen sayısının belirlenmesi amacıyla aşağıda verilen formül kullanılmıştır (Büyüköztürk vd, 2012).

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

Formülde yer alan simgelerin anlamları şöyledir:

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

d: Duyarlılık (Örneklem hatası)

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, evren için p tahmini yoksa p=q=0.5 alınabilir. İncelenen olayın %95 güven aralığında, d=0.05 örnekleme hatası ile teorik t değeri 1.96 ya denk gelmektedir (Büyüköztürk vd., 2012). Araştırmada örneklem büyüklüğünü belirlemek için belirlenen değerler, formülde yerine konulduğunda:

$$n = \frac{2002 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \times (2002 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{1922,728}{5.0025 + 0,9604} = 322.44$$

Örneklem büyüklüğünün belirlenen formül çerçevesinde hesap edilmesi neticesinde büyüklüğün en az 322 kişiden oluşması gerektiği tespit edilmiştir. Fakat araştırmanın veri toplama sürecinde karşılaşılabilecek güçlükler de hesap edildiğinde ve belirlenen örneklem büyüklüğünün altına düşmemek için örnekleme alınan toplam 30 okuldan 425 kişiye ulaşılması hedeflenmektedir. Tablo 4'te araştırma için belirlenen örnekleme ait bilgilere yer verilmektedir:

Tablo 8

Araştırmanın Örneklemine İlişkin Dağılım

Eğitim Bölgesi	Okul Sayısı	Örneklem Alınan Okullardaki Öğretmen Sayısı			Ulaşılmaması
		Erkek	Kadın	Toplam	Hedeflenen
					Öğretmen Sayısı
Bir No'lu	17	289	237	526	200
İki No'lu	9	190	163	362	150
Üç No'lu	4	44	66	114	75
Toplam	30	523	466	1002	425

Demografik Özellikler

Örneklem katılan öğretmenlerin demografik özellikleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 9

Örneklem Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyeti	n	%
Kadın	212	52,9
Erkek	189	47,1
Toplam	401	100

Tablo 9'da verilen, öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin dağılım incelendiğinde; grubun yarısından fazlasının (%52,9) kadın, yaklaşık yarısının (%47,19) erkek olduğu görülmektedir. Bu dağılım, MEB'de görev yapan öğretmenlerin cinsiyet dağılımları ile paralellik göstermektedir.

Tablo 10

Örnekleme Katılan Öğretmenlerin Yaş Aralığı Dağılımı

Yaş Aralığı	n	%
20-30	160	39,9
31-40	174	43,4
41-50	47	11,7
51 ve üstü	20	5
Toplam	401	100

Tablo 10'da verilen dağılıma bakıldığında örnekleme katılan öğretmenlerin çoğunluğunun 31-40 (N:174; %43,4) yaş aralığında olduğu görülmektedir. Daha sonra ise 20-30 yaş aralığında olan öğretmenler (N:160; %39,9) gelmektedir. Üçüncü sırada 41-50 yaş aralığında olan öğretmenler (N:47, %11,7), son sırada ise 51 ve üstü yaşta olan öğretmenler (N:20, %5) bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini daha çok genç öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 11

Örnekleme Katılan Öğretmenlerin Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	n	%
Bekâr	108	26,9
Evli	283	70,6
Dul/Boşanmış	10	2,5
Toplam	401	100

Tablo 11'de verilen dağılıma bakıldığında örnekleme katılan öğretmenlerin çoğunluğunun evli (N:283; %70,6) olduğu görülmektedir. Bekâr olan öğretmenler (N:108; %26,9) ikinci sırada iken dul ya da boşanmış olan öğretmenler üçüncü sıradadır (N:10, %2,5).

Tablo 12
Örnekleme Katılan Öğretmenlerin Branş Dağılımı

Branş	n	%
Branş Öğretmeni	140	34,9
Sınıf Öğretmeni	261	65,1
Toplam	401	100

Tablo 12’de verilen dağılıma bakıldığında örnekleme katılan öğretmenlerin çoğunluğunun branş öğretmeni (N:261; %65,1) olduğu görülmektedir. Daha sonra ise sınıf öğretmenleri (N:140; %34,9) gelmektedir.

Tablo 13
Örnekleme Katılan Öğretmenlerin Görev Yeri Dağılımı

Görev Yeri	n	%
İlkokul	152	37,9
Ortaokul	134	33,4
Lise	115	28,7
Toplam	401	100

Tablo 13’te verilen dağılıma bakıldığında örnekleme katılan öğretmenlerin çoğunluğunun ilkokulda çalışan öğretmenler (N:152; %37,9) olduğu görülmektedir. Daha sonra ise ortaokullarda çalışan öğretmenler (N:134; %33,4) gelmektedir. Üçüncü sırada liselerde çalışan öğretmenler (N:115, %28,7) bulunmaktadır.

Tablo 14
Örnekleme Katılan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullardaki Görev Süresi Dağılımı

Çalıştıkları Okuldaki Görev Süresi	n	%
1-5 yıl	320	79,8
6-10 yıl	51	12,7
11-15 yıl	20	5
16 yıl ve üzeri	10	2,5
Toplam	401	100

Tablo 14’te verilen dağılıma bakıldığında örnekleme katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun çalıştıkları okullardaki görev süresi 1-5 yıl aralığındadır (N:320; %79,8). 6-10 yıl aralığında çalışma süresi olan öğretmenler ikinci sırada (N:51; %12,7), 11-15 yıl aralığı çalışma süresi olan öğretmenler (N:20; %5) üçüncü sıradadır. Son sırada ise 16 yıl ve üzeri hizmeti olan öğretmenler (N:10, %2,5) bulunmaktadır.

Tablo 15

Örnekleme Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Dağılımı

Kıdem	n	%
1-5 yıl	135	33,7
6-10 yıl	116	28,9
11-15 yıl	78	19,5
16-20 yıl	41	10,2
21 ve üzeri	31	7,7
Toplam	401	100

Tablo 15’te verilen dağılıma bakıldığında örnekleme katılan öğretmenlerin çoğunluğunun mesleki kıdemi 1-5 yıl aralığındadır (N:135; %33,7). 6-10 yıl aralığında mesleki kıdemi olan öğretmenler ikinci sırada (N:116; %28,9), 11-15 yıl aralığı mesleki kıdemi olan öğretmenler (N:78; %19,5) üçüncü sıradadır. Dördüncü sırada ise 16-20 yıl aralığı mesleki olan öğretmenler (N:41, %10,2) bulunmaktadır. Son sırada ise 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenler (N:31; %7,7) yer almaktadır.

Tablo 16

Örnekleme Katılan Öğretmenlerin Mezuniyet Derecesi Dağılımı

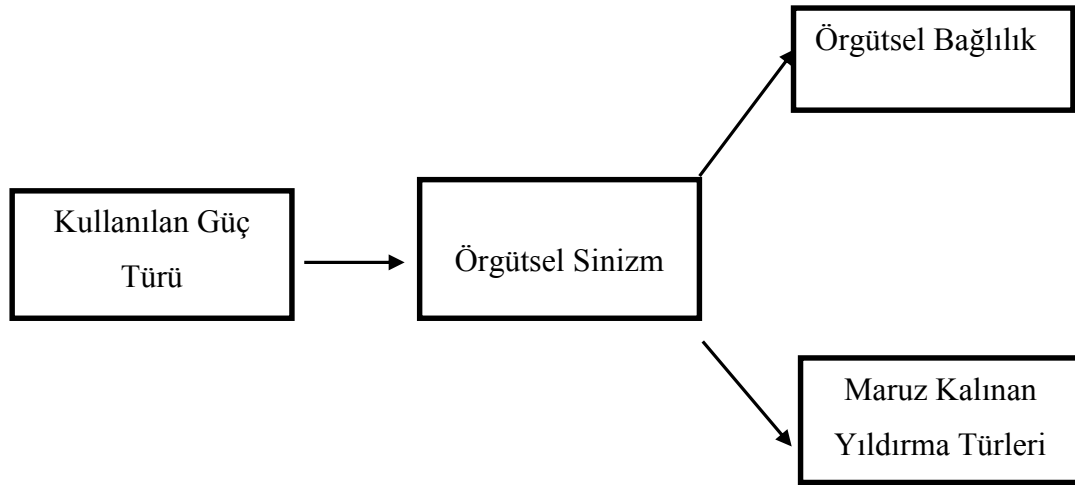
Mezuniyet derecesi	n	%
Ön Lisans	9	2,2
Lisans	360	89,8
Lisansüstü	32	8
Toplam	401	100

Tablo 16’da verilen dağılıma bakıldığında örnekleme katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu (N:360; %89,8) olduğu görülmektedir. daha sonra ise

lisansüstü mezunu (N:32, %8) gelmektedir. Son sırada ise ön lisans mezunu olan öğretmenler (N:9, %2,2) bulunmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada Likert türü ölçekler kullanılmıştır. Likert türü ölçekler, ölçülmek istenen durumun farklı boyutlarını ortaya koymak için kullanılır. Likert ölçekleri tutum ölçümlerinde sıklıkla kullanılan bir ölçek türüdür ve önceden oluşturulan faktörlere, bu faktörlerin içerdiği maddelere kişilerin ne oranda katıldıklarını ortaya koymak için kullanılır. Kullanılan ölçekler arasında Güç Türleri Ölçeği (GTÖ) Aslanargun (2009) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) ise Refik Balay (2000) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) ise Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiştir. Diğer bir ölçek ise Stale Einarsen (1997) tarafından geliştirilmiş ve Cemaloğlu (2007) tarafından Türkçeye çevrilen “Olumsuz Davranış Ölçeği”dir.



Şekil 6: Araştırma için kullanılacak model

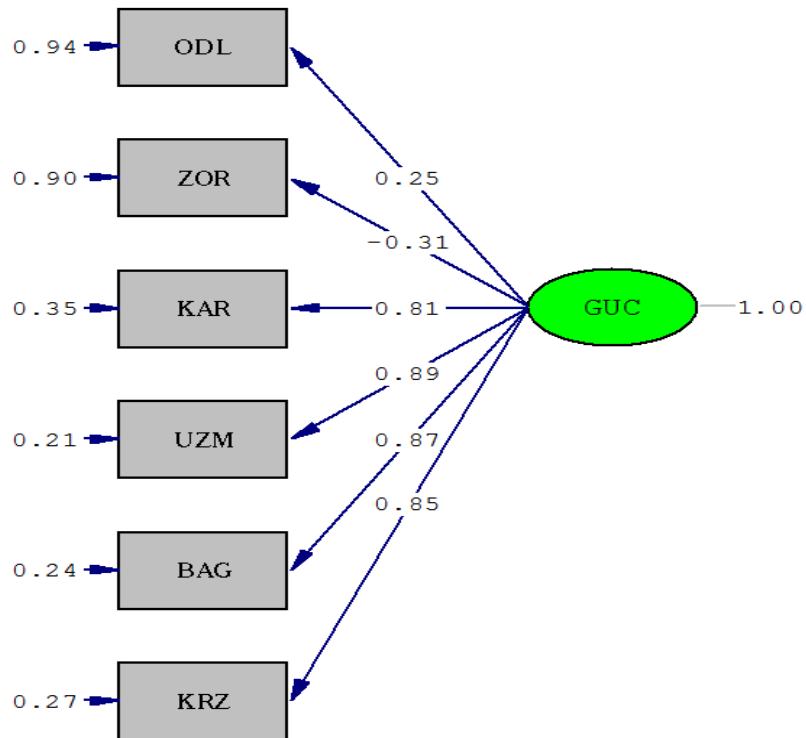
Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu kısımda araştırma amacını gerçekleştirebilmesi için elde edilen verilerin istatistiksel olarak çözümlenmesine ve bu çözümlenmeler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde LISREL paket programı kullanılmıştır. İlk aşama olarak verilerin çözümlenmesinde DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) sonuçları kullanılarak tek tek parametrelerin uygunluğu test edilmiştir. Daha sonra ise modelin uygunluğu sınanmıştır.

Tablo 17

Güç Türleri Gizil Değişkeninin Alt Boyutları Göstergeleri ve DFA Sonuçları

Yalın Değişkenler	Faktör		Cronbach's alpha	R ²	\bar{x}	ss
	Yükü (AFA)	Parametre Tahmini				
Ödül Gücü	0.043	0.25[4.88]	.725	0.06	3.18	0.83
Zorlayıcı Güç	0.040	-0.31[-6.09]	.666	0.09	2.39	0.78
Karşılıklılık Gücü	0.032	0.81[19.14]	.795	0.65	3.48	0.76
Uzmanlık Gücü	0.036	0.89[22.13]	.889	0.79	3.50	0.90
Bağlılık Gücü	0.035	0.87[21.62]	.832	0.76	3.75	0.86
Karizmatik Güç	0.039	0.85[20.78]	.734	0.73	3.07	0.94

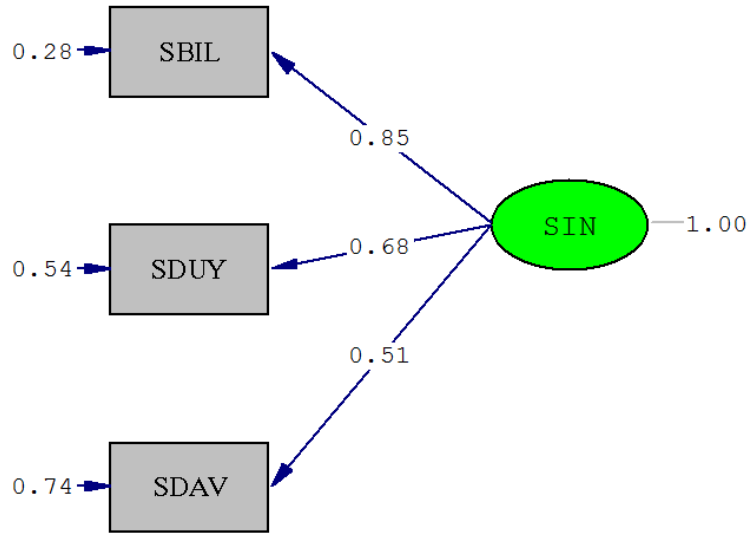
**Şekil 7:** Güç değişkeni alt boyutlarına ait path diyagramı

Tablo 17'de yer alan AFA ve DFA sonuçlarına baktığımızda Yapısal Eşitlik Modellerinde iyilik uyum indeksi GFI değerinin 1 olması durumunda modelin uygunluk derecesinin mükemmel olduğu söylenir. Analizde çıkan sonuca göre GFI=0.92'dir. NFI'nın (Normlandırılmış Uyum İndeksi) $0.95 \leq NFI \leq 1.00$ aralığında olması iyi uyumu, $0.90 \leq NFI \leq 0.095$ aralığında olması ise kabul edilebilir uyumu gösterir (Şimşek, 2007). Güç Türleri için bulunan NFI değeri ise 0.94'tür. Ayrıca GFI'nın (Uyum İyiliği İndeksi) $0.95 \leq GFI \leq 1.00$ aralığında olması iyi uyumu, $0.90 \leq NFI \leq 0.95$ aralığında olması kabul edilebilir uyumu gösterir. Bu değişken için bulunan GFI değeri 0.94'tür. Bu göstergelere göre Güç Türlerini oluşturan boyutlar bir bütün olarak anlamlıdır. Ayrıca t değerlerinin 2'den büyük olması alt boyutlar ile alt boyutların oluşturduğu güç değişkeni arasında uyum olduğu anlaşılmaktadır. Alt boyutların hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri de **Tablo 9'da** verilmiştir. Kalaycı vd.'e (2010) Cronbach's Alpha değerinin 0.6'dan büyük olması ölçmenin güvenilir olduğunu gösterir. Buna göre Ödül Gücü alt boyutu için $\alpha = 0,725$; Zorlayıcı Güç türü için $\alpha = 0,666$; Karşılıklılık Güç Türü için $\alpha = 0,795$; Uzmanlık Güç Türü için $\alpha = 0,889$; Bağlılık Güç türü için $\alpha = 0,832$; Karizmatik Güç türü için $\alpha = 0,734$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre **Şekil 7** güç türleri alt boyutları ile güç değişkeni arasındaki path diyagramının standardize edilmiş değerlerini göstermektedir. Bu değerlere göre kurulan path diyagramının istatistiksel olarak anlamlı ve güvenilir olduğu söylenebilir. Sonuç olarak ölçme aracında yer alan bu altı alt boyut Güç Türleri olarak belirlenmiştir.

Tablo 18

Sinizm Gizil Değişkeninin Alt Boyut Göstergeleri ve DFA Sonuçları

Yalın Değişkenler	Faktör		Cronbach's alpha	R ²	\bar{x}	ss
	Yükü (AFA)	Parametre Tahmini				
Bilişsel	0.051	0.85[13.73]	0.875	0.72	2.41	0.83
Duyuşsal	0.049	0.68[11.77]	0.948	0.46	1.79	0.84
Davranışsal	0.052	0.51[9.31]	0.781	0.26	2.74	0.95



Şekil 8: Sinizm değişkeni alt boyutlarına ait path diyagramı

Örgütsel Sinizm'in Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal alt boyutlarına ilişkin sayısal değerler **Tablo 18'de** verilmiştir. Tabloda yer alan parametre tahminlerindeki t değerlerine bakıldığında üç boyut için bulunan değerlerin 2'den büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca üç alt boyut için hesaplanan Cronbach's alpha değerleri 0.60'dan büyük bulunmuştur. Bu değerler bize bu üç alt boyutun istatistiksel olarak anlamlı ve güvenilir olduğu söylenebilir. **Şekil 8** ise örgütsel sinizmi oluşturan üç alt boyutun, bilişsel, duyuyşsal ve davranışsal, oluşturduğu path diyagramının standardize edilmiş verilerini göstermektedir. Sonuç olarak bu alt boyutların sinizm değişkenini oluşturduğu söylenebilir.

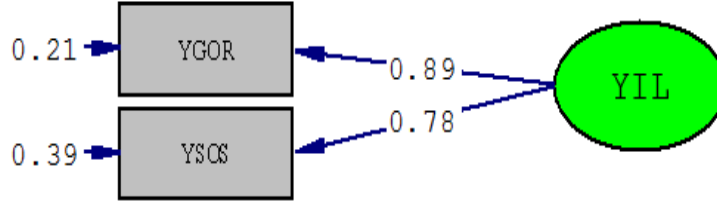
Tablo 19

Yıldırma Gizil Değişkeninin Alt Boyut Göstergeleri ve DFA Sonuçları

Yalın Değişkenler	Faktör		Cronbach's alpha	R ²	\bar{x}	ss
	Yükü (AFA)	Parametre Tahmini				
Görev	0.051	0.89[13.73]	0.838	0.72	1.41	0.52
Sosyal İlişkiler	0.049	0.78[11.77]	0.922	0.46	1.36	0.45

Yıldırmanın Görev ve Sosyal İlişkiler alt boyutlarına ilişkin yapılan analizlere ait sayısal değerler **Tablo 19'da** verilmiştir. Tablo incelendiğinde parametre tahminlerinde bulunan t değerlerinin sırasıyla 13.73 ve 11.77 olduğu görülmektedir. t değerlerinin 2'den büyük olması ilişkide anlamlılığın olduğuna işaretler. Ayrıca yapılan güvenilirlik analizine göre

Cronbach's alpha değerlerinin sırasıyla 0.838 ve 0.922 olduğu görülmektedir. Kalaycı vd.'e göre (2010) α değerinin 0.60 ve yukarısı olması ölçmenin kabul edilebilir güven aralığında olduğunu gösterir. Tabloda yer alan analizdeki bu değerler ilgili alt boyutların oluşturduğu değişkenin ölçme için uygun olduğunu göstermektedir.

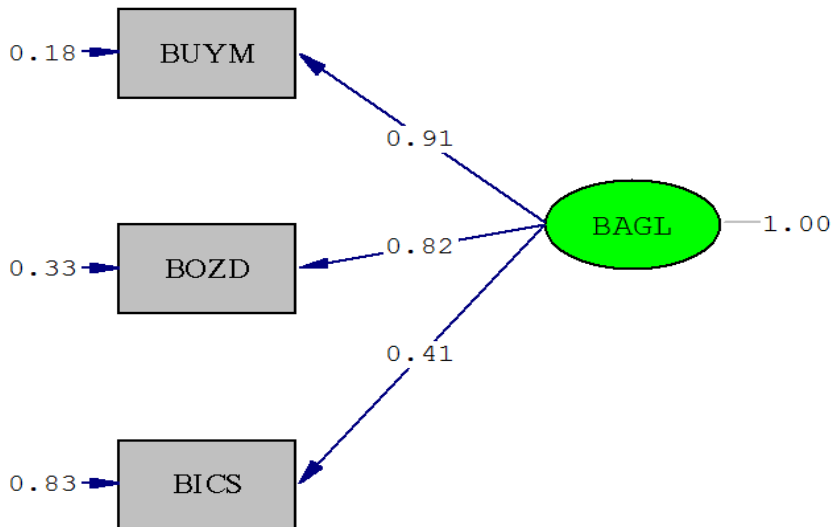


Şekil 9: Yıldırma değişkeni alt boyutlarına ait path diyagramı

Tablo 20

Bağlılık Gizil Değişkenininin Alt Boyut Göstergeleri ve DFA Sonuçları

Yalın Değişkenler	Faktör		Cronbach's alpha	R ²	\bar{x}	ss
	Yükü (AFA)	Parametre Tahmini				
Uyum	0.031	0.91[15.71]	0.875	0.72	1.81	0.71
Özdeşleşme	0.026	0.82[14.56]	0.948	0.46	2.85	0.89
İçselleştirme	0.037	0.41[7.94]	0.781	0.26	3.19	0.81



Şekil 10: Bağlılık değişkeni alt boyutlarına ait path diyagramı

Örgütsel bağlılık değişkeninin içerdiği üç alt boyut olan Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirmeye ait analizlerin sayısal değer karşılığı **Tablo 20’de** verilmiştir. Tablo incelendiğinde parametre tahminlerinde bulunan t değerlerinin sırasıyla 15.71, 14.56 ve 7.94 olduğu görülmektedir. LISREL ile yapılan t değeri ölçümlerinde bu değerlerin 2’den büyük olması istatistiksel olarak anlamlı oluşa işaret eder. Ayrıca SPSS paket programı ile yapılan güvenilirlik ölçümlerinde Cronbach’s alfa (α) değerlerinin sırasıyla 0.875, 0.948 ve 0.781 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin 0.60’tan büyük olması ölçmenin kabul edilebilir güven aralığında olduğunu göstermektedir (Kalaycı vd., 2010). **Şekil 9** ise örgütsel bağlılığı oluşturan üç alt boyutun, uyum, özdeşleşme ve içselleştirmenin, meydana getirdiği path diyagramının standardize edilmiş değerlerini göstermektedir. Sonuç olarak bu üç değişkenin örgütsel bağlılık değişkenini oluşturduğu söylenebilir.

Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Bu çalışmada savunulan hipotezlerin test edilebilmesi için gerekli olan verilerin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorular araştırmamızda belirtilen hedeflere uygun bir şekilde belirlenmeye çalışılmış, soruların anlaşılabilir ve kısa olmasına özen gösterilmiştir. Anket formları Düzce il merkezinde bulunan ve örneklem tablosunda belirtilen okullarda görev yapan öğretmenlere dağıtılmıştır. Örneklem tablosunda da belirtildiği gibi Düzce il merkezinde, üç eğitim bölgesinde 2013-2014 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmen sayısı 2002 olarak resmi istatistiklerden elde edilmiştir. Çeşitli araştırmacıların örneklem hesaplama metoduna göre 0.05’lik anlamlılık düzeyi için veri toplanacak kişi sayısı 322 olarak hesaplanmıştır. Ancak veri toplama sürecinde yaşanabilecek bazı olumsuzluklar, karşılaşılabilecek zorluklar ve geçersiz olabilecek bazı formlar da dikkate alındığında 425 kişiye ulaşılması hedeflenmiş, bu doğrultuda 450 anket formu çoğaltılmıştır. Uygulanan bu formlardan 38 tanesi geri dönmemiş 11 tanesi ise doldurma yönergesine uygun olmadığından geçerli sayılmamıştır. Şu durumda elde edilen anket formlarının dönüş oranı %89,11’dir. Uygulanan 4 ayrı anket formlarının her biri 5’li Likert türündendir. Örgütsel Sinizm Ölçeği toplam 13 maddedir ve Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal olmak üzere 3 alt boyutu vardır. Güç Türleri Ölçeği ise 30 maddedir ve Uzmanlık, Bilgi, Karizmatik, Özdeşleşme, Zorlayıcı, Ödül ve Karşılıklı olmak üzere toplam 7 alt boyutu vardır. Olumsuz Davranışlar Ölçeği (Yıldırma) ise toplam 21

maddedir ve tek bir boyutu vardır. Örgütsel Bağlılık ölçeği ise toplam 27 madde içermekte ve Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme olmak üzere toplam 3 alt boyutu vardır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli, eldeki verilerle, kavramsal boyutta oluşturulan modelin ne kadar uyduğunu tespit etmek için kullanılır ve YEM çalışmaları ile teorik çatının yer aldığı modelin sınanması esas alınır (Şimşek, 2007). Veri analizlerinde SPSS 20.0 paket programı ile LISREL 8.80 programından yararlanılmıştır.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUM

Bulgular

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinden karizmatik güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü, bağlılık gücü, karşılıklı güç ve bilgi gücü alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarına ilişkin görüşleri inceleme konusu yapılmıştır. Ayrıca yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler alt boyutuna ilişkin görüşleri de inceleme konusu olmuştur. Bunlarla birlikte okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları ve yıldırma düzeyleri arasındaki ilişkiyi test etmek için path analizi sonuçları verilmiştir.

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin görüşlerinin dağılımı nasıldır?” şeklinde düzenlenmiştir.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerinden ödül gücü alt boyutuna ilişkin görüşlerinin **Tablo 21’de** verilmiştir.

Tablo 21

Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Türlerinden Ödül Gücü Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

Sıra	Maddeler	\bar{x}	S
G1	İstekleri yerine getirildiğinde öğretmenlerin daha rahat etmesini sağlar.	3.51	1.08
G2	Her konuda kendisine danışan öğretmenlere daha fazla değer verir.	2.99	1.19
G3	Okul içi etkinliklere katılanlara daha hoşgörülü davranmaktadır.	3.39	1.02
G4	Görevi dışında okul için çalışan öğretmenlere daha esnek davranır.	3.07	1.09
G5	Öğretmenler müdürün kendilerinden memnun olduğunu bildiklerinde daha rahat hissederler.	3.73	.98
Toplam		3.33	.66

Tablo 21’de verilen, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerinden ödül gücü alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı incelendiğinde; öğretmenler en çok ($\bar{x}=3.73$) düzeyinde, “*müdürün kendilerinden memnun olduğunu bildiklerinde daha rahat hissettiklerini*” ileri sürmektedirler. Öğretmenler, orta düzeyde ($\bar{x}=2,99$) ”*müdürlerin her konuda kendilerine danışan öğretmenlere fazla değer vermedikleri*”, ($\bar{x}=3,51$) “*istekleri yerine getirildiğinde, öğretmenlerin daha fazla rahat etmesinin sağlandığı*” ($\bar{x}=3,39$) “*okul içi etkinliklere katılan öğretmenlere daha hoşgörülü davranıldığı*“, ($\bar{x}=3,07$) “*görevi dışında okul için çalışan öğretmenlere daha esnek davranıldığı*” yönündedir. Başka bir anlatımla, öğretmenler, okul yöneticilerinin ödül gücünü daha çok okul içi faaliyetlere ayıran ve okula destek veren öğretmenlere kullandıklarını düşünmektedirler.

Tablo 22

Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Türlerinden Karşılıklı Güç Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

Sıra	Maddeler	\bar{X}	s
G6	Öğretmenlere hoşgörülü davrandığı için onlar da kararlarına itiraz etmezler.	3.29	1.14
G7	Gerektiğinde kolaylık sağladığı için öğretmenler de onun isteklerini yerine getirirler.	3.63	.96
G8	Daha önceleri öğretmenlere iyi davrandığı için onlar da uyumlu davranırlar.	3.55	1.03
G9	Başarılı öğretmenlerin yükselmesi için üst makamlara teklifte bulunur.	2.88	1.25
G10	Geçmişte sergilediği anlayışlı davranışlardan dolayı öğretmenler uyumlu davranırlar.	3.65	.99
G11	Daha önceleri öğretmenleri kırmadığı için onlar da muhalefet etmezler.	3.29	1.00
	Toplam	3.38	.72

Tablo 22 incelendiğinde öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerinden karşılıklı güç türüne ilişkin görüşlerinin dağılımı görülmektedir. “*Geçmişte sergilediği anlayışlı davranışlardan dolayı öğretmenler uyumlu davranırlar.*” Maddesi bu alt boyutta öğretmenlerin en sık olarak ($\bar{X}=3.65$) işaretlediği ifade olarak görülmektedir. “*Başarılı öğretmenlerin yükselmesi için üst makamlara teklifte bulunur.*” Maddesi ise öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerinin alt boyutundan karşılıklı güç türüne ilişkin en az sıklıkla ($\bar{X}=2.88$) işaretlediği ifade olmuştur.

Tablo 23

Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Türlerinden Uzmanlık Gücü Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

Sıra	Maddeler	\bar{x}	S
G12	Yönetimdeki uzmanlığı ile ön plana çıkmaktadır.	3.09	1.14
G13	Okul yönetimi ile ilgili konulara hâkimdir.	3.76	1.03
G14	Sorunları çözme becerisine sahiptir.	3.52	1.12
G15	Yönetim konusundaki uzmanlığı ile öğretmenlerin bilgi ve becerilerine katkı sağlar.	3.36	1.08
G16	Eğitim ve öğretim ile ilgili mevzuata hâkimdir.	3.82	1.02
	Toplam	3.50	.90

Tablo 23 incelendiğinde öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinden uzmanlık gücüne ilişkin görüşlerinin dağılımları görülmektedir. “*Eğitim ve öğretim ile ilgili mevzuata hâkimdir.*” maddesi öğretmenlerin en sıklıkla ($\bar{x}=3.82$) belirttikleri görüş olmuştur. “*Yönetimdeki uzmanlığı ile ön plana çıkmaktadır.*” maddesi ise öğretmenlerin en az sıklıkla ($\bar{x}=3.09$) belirttikleri görüş olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir anlatımla, öğretmenler, okul yöneticilerinin yönetimde kullandığı yasal mevzuata ilişkin bilgilerinin ve birikimlerinin iyi düzeyde olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte öğretmenler, okul yöneticilerinin eğitim ve öğretime ilişkin mevzuat bilgilerinin onların yönetim becerilerine tam yansımadığını ifade etmektedirler.

Tablo 24

Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Türlerinden Bağlılık Gücü Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

Sıra	Maddeler	\bar{x}	S
G20	Etkili bir yönetim için öğretmenlerle işbirliği içerisinde hareket eder.	3.66	1.07
G21	Yönetimde öğretmenlerin kendisine yardımcı olduğunda işlerinin kolaylaşacağını bilir.	3.79	.95
G22	Başarılı bir eğitim-öğretim için öğretmenlerin desteğini sağlamaya çalışır.	3.82	.98
	Toplam	3.75	.04

Tablo 24 incelendiğinde öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinden bağıllık gücü alt boyutuna ait görüşlerinin dağılımı görülmektedir. “*Başarılı bir eğitim-öğretim için öğretmenlerin desteğini sağlamaya çalışır.*” maddesi öğretmenlerin bu alt boyut için en sıklıkla ($\bar{x}=3.82$) ifade ettiği görüş olmuştur. “*Etkili bir yönetim için öğretmenlerle işbirliği içerisinde hareket eder*” ifadesi ise öğretmenlerin en az sıklıkla ($\bar{x}=3.79$) belirttikleri görüş olmuştur.

Başka bir anlatımla okul yöneticilerinin öğretmenler ile birlikte işbirliği halinde eğitim öğretim sürecini planlaması, bu süreçte onlardan destek talep etmesi, yönetim sürecinde öğretmenlerle işbirliği içinde bulunması öğretmenler tarafından güçlü şekilde benimsenmiş bir davranış olmuştur.

Tablo 25

Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Türlerinden Karizmatik Güç Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

Sıra	Maddeler	\bar{x}	S
G23	Kişilik olarak örnek aldığım birisidir.	2.87	1.19
G24	Sahip olduğu kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarıyla yürütmektedir.	3.55	1.11
G25	Öğretmenler üzerinde hayranlık uyandırdığından onunla ters düşmek istemezler.	2.81	1.18
Toplam		3.07	.04

Tablo 25 incelendiğinde öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinden karizmatik güç türüne ilişkin görüşlerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre “*Sahip olduğu kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarıyla yürütmektedir*” maddesi öğretmenlerin en sık olarak ($\bar{x}=3.55$) belirttikleri görüş olurken, “*Öğretmenler üzerinde hayranlık uyandırdığından onunla ters düşmek istemezler*” maddesi en az sıklıkla ($\bar{x}=2.81$) belirtilen görüş olmuştur.

Diğer bir ifade ile öğretmenler, okul yöneticilerinin kişiliklerinden kaynaklı nedenlerden dolayı okul yönetiminde pozitif bir etki görürken, kendilerini okul yöneticileri ile özdeş görme düzeyleri düşük düzeydedir.

Tablo 26

Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Türlerinden Zorlayıcı Güç Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

Sıra	Maddeler	\bar{x}	S
G26	Performansını yüksek bulduğu öğretmenlere daha fazla ders vermeye çalışır.	2.30	1.21
G27	Öğretmenlerin zayıf yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.	2.48	1.09
G28	Hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uygular.	1.87	1.09
G29	İstekleri yerine getirilmediğinde soğuk ve mesafeli davranır.	2.55	1.09
G30	Gücünü daha çok makamından alır.	2.66	1.15
	Toplam	2.37	.69

Tablo 26 incelendiğinde öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinden zorlayıcı güç türüne ilişkin görüşlerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre “*Gücünü daha çok makamından alır.*” maddesi öğretmenlerin en sık olarak ($\bar{x}=2.66$) belirttikleri görüş olurken, “*Hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uygular*” maddesi en az sıklıkla ($\bar{x}=1.87$) belirtilen görüş olmuştur.

Başka bir anlatımla öğretmenler, okul yöneticilerinin okul yönetiminde ceza içeren yasal işlemlere nadiren başvurduklarını dile getirirken, okul yöneticilerinin eğitim öğretim sürecinde öğretmenleri rencide edecek, moral ve motivasyonlarını azaltacak işlem basamaklarına pek başvurmadıkları görülmektedir.

Araştırma alt problemi 2: Öğretmenlerin, yıldırmanın Görev alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı nasıldır?

Tablo 27

Öğretmenlerin, Yıldırmanın Görev Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

Maddeler		\bar{x}	S
Y1	Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması	1.42	.71
Y2	Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek	1.27	.63
Y3	Uсталık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi	1.41	.72
Y4	Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi	1.41	.76
Y5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	1.50	.71
Y6	Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme	1.50	.71
Toplam		1.41	.52

Tablo 27 incelendiğinde öğretmenlerin, yıldırmanın görev alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre “*Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması*” ve “*Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme*” maddesi öğretmenlerin en sık olarak ($\bar{x}=1.50$) belirttikleri görüş olurken, “*Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek*” maddesi en az sıklıkla ($\bar{x}=1.27$) belirtilen görüş olmuştur.

Başka bir anlatımla, öğretmenler, görev alt boyutunda haklarında dedikodu çıkarıldığı, görmezden geldiği ve yeterlik düzeyinin altındaki işlerde çalıştırılarak yıldırma yapıldığı görüşündedirler.

Araştırma alt problemi 2: Öğretmenlerin, yıldırmanın Sosyal ilişkiler alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı nasıldır?

Tablo 28
Öğretmenlerin, Yıldırmanın Sosyal İlişkiler Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

Sıra	Maddeler	\bar{x}	S
Y7	Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi	1.27	.55
Y8	Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	1.30	.61
Y9	Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar	1.21	.56
Y10	Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları	1.31	.60
Y11	Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi	1.49	.68
Y12	Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma	1.48	.67
Y13	İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler	1.48	.71
Y14	Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	1.56	.73
Y15	İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması	1.34	.64
Y16	Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi	1.48	.75
Y17	Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması	1.30	.66
Y18	İşinizin aşırı denetlenmesi	1.41	.77
Y19	Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması	1.32	.66
Y20	Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak.	1.19	.51
Y21	Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak	1.35	.70
	Toplam	1.36	.45

Tablo 28 incelendiğinde öğretmenlerin, yıldırmanın sosyal ilişkiler alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre “*Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması*” maddesi öğretmenlerin en sık olarak ($\bar{x}=1.56$) belirttikleri görüş olurken, “*Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak*” maddesi en az sıklıkla ($\bar{x}=1.19$) belirtilen görüş olmuştur.

Başka bir anlatımla öğretmenlerin e fazla yıldırma yaşadığı konu görüşlerinin ve fikirlerinin dikkate alınmaması, önemsiz görülmesi, bir yanlış yaptıkları zaman bunun sıkça dile getirilmesi, acıması eleştirilere maruz kalınması olduğu görülmektedir.

Araştırma alt problemi 3: Öğretmenlerin, Örgütsel Bağlılığın Uyum alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı nasıldır?

Tablo 29

Öğretmenlerin, Örgütsel Bağlılığın Uyum Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

	Maddeler	\bar{x}	S
B1	Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	1.92	1.11
B2	Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	1.58	.93
B3	Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	1.88	1.17
B4	Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	2.16	1.23
B5	Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	1.51	.90
B6	Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	1.89	1.12
B7	Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	1.79	1.13
B8	Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	2.37	1.32
	Toplam	1.88	.63

Tablo 29 incelendiğinde öğretmenlerin, örgütsel bağlılığın uyum alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre “*Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum*” maddesi öğretmenlerin en sık olarak ($\bar{x}=2.37$) belirttikleri görüş olurken, “*Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.*” maddesi en az sıklıkla ($\bar{x}=1.51$) belirtilen görüş olmuştur.

Başka bir ifade ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum alt boyutuna ilişkin görüşlerinin düşük düzeyde gerçekleştiği ileri sürülebilir.

Araştırma alt problemi 3: Öğretmenlerin, Örgütsel Bağlılığın Özdeşleşme alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı nasıldır?

Tablo 30

Öğretmenlerin, Örgütsel Bağlılığın Özdeşleşme Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

	Maddeler	\bar{x}	S
B9	Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	3.01	.06
B10	Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	2.92	.06
B11	Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	2.74	.05
B12	Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	2.83	.05
B13	Bu okulun eğitim-öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	2.84	.05
B14	Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	2.92	.06
B15	Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	2.62	.06
B16	Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	2.94	.05
	Toplam	2.85	.89

Tablo 30 incelendiğinde öğretmenlerin, örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre “*Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum*” maddesi öğretmenlerin en sık olarak ($\bar{x}=3.01$) belirttikleri görüş olurken, “*Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.*” maddesi en az sıklıkla ($\bar{x}=2.62$) belirtilen görüş olmuştur. Başka bir anlatımla öğretmenlerin büyük çoğunluğu çalıştıkları okulun kendileri için ideal bir yer olduğunu, okuldaki imkânların ve yönetimin öğretmenlerin eğitsel kabiliyetlerini geliştirmede olanak sağladığını söyledikleri ileri sürülebilir. Öğretmenlerin, mensubu oldukları meslekten ve çalıştıkları okullardan gurur duydukları dile getirilebilir.

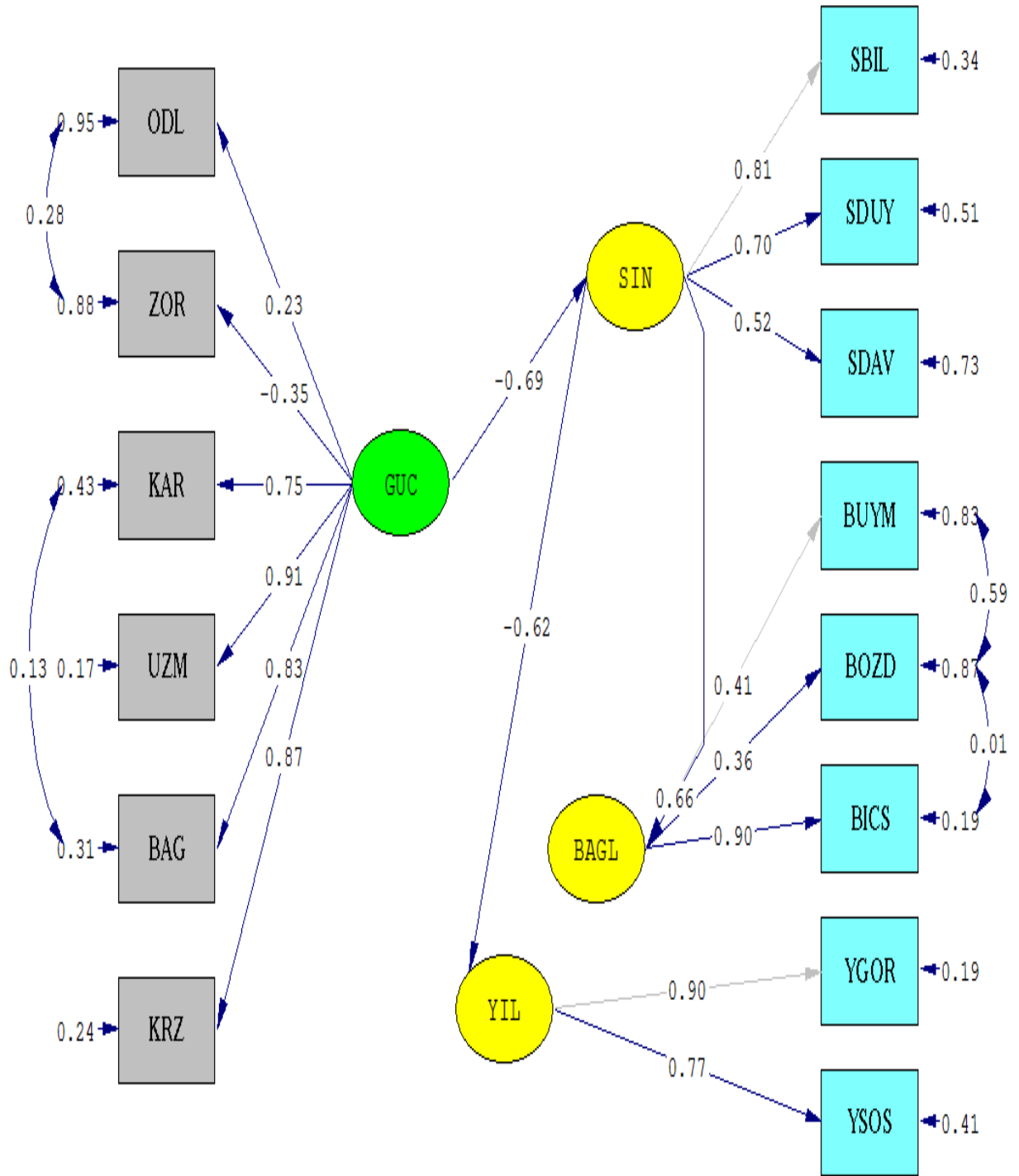
Araştırma alt problemi 3: Öğretmenlerin, Örgütsel Bağlılığın İçselleştirme alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı nasıldır?

Tablo 31

Öğretmenlerin, Örgütsel Bağlılığın İçselleştirme Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

	Maddeler	\bar{x}	S
B17	Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	3.43	1.04
B18	Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	3.41	1.02
B19	Bu okulun problemlerini kendi problemlerim olarak algılıyorum.	3.24	1.05
B20	Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	3.06	1.09
B21	Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor.	2.90	1.03
B22	Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	2.94	1.06
B23	Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	2.91	1.05
B24	Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	3.40	1.00
B25	Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	3.41	1.07
B26	Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	3.10	1.17
B27	Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	3.34	.99
	Toplam	3.19	.81

Tablo 31 incelendiğinde öğretmenlerin, örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre “*Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.*” maddesi öğretmenlerin en sık olarak ($\bar{x}=3.43$) belirttikleri görüş olurken, “*Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor.*” maddesi en az sıklıkla ($\bar{x}=2.91$) belirtilen görüş olmuştur. Başka bir ifade ile öğretmenler içselleştirme boyutunu iyi düzeyde yaşamaktadırlar.



Chi-Square=221.29, df=70, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

Şekil 11: Final modeline ilişkin YEM

Tablo 32

Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Analiz Değerleri

Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)	70
Chi-Square (Ki-Kare değeri)	221.29
Root Mean Square Error of Approximation (Hata karelerinin ortalamalarının karekökü yaklaşımı) RMSEA	0.074
Normed Fit Index (Normalleştirilmiş uyum indeksi) (NFI)	0.95
Comparative Fit Index(Karşılaştırmalı uyum indeksi) (CFI)	0.97
Incremental Fit Index(Artmalı uyum indeksi) (IFI)	0.97
Relative Fit Index (Bağıl uyum indeksi) (RFI)	0.94
Goodness of Fit Index (İyilik uyum indeksi) (GFI)	0.93
Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi) (AGFI)	0.89

Tablo 33

YEM'e Ait Uyum Değerleri

Uyum kriterleri	En iyi uygunluk	Kabul edilebilir uygunluk	Model değerleri
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0.05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,08$	0.074
NFI	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$	0.95
GFI	$0,95 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 0,95$	0.93
AGFI	$0,90 \leq \text{AGFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$	0.89

Sonuç modeline baktığımızda $\text{RMSEA} = 0.074 < 0.08$ olduğundan kurduğumuz modelin veri ile uyum sağladığını, $p < 0.05$ olduğundan modelimizin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. **Tablo 33'de** verilen değer aralıkları göz önünde tutulduğunda modele ait Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI) katsayısının 0.95, Uyum İyiliği İndeksinin (GFI) 0.93, Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksinin (AGFI) 0.89 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sayısal değerler yapısal eşitlik modellemelerinde kabul edilebilir değer aralıklarında yer almaktadır. Ayrıca YEM'e baktığımızda güç değişkeni ile sinizm arasındaki yol katsayısının -0.69 olduğu, sinizm ile de yıldırma değişkeni arasındaki yol katsayısının -0.62 olduğu

görülmektedir. Başka bir anlatımla okul yöneticilerinin kullandıkları bazı güç türleri öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri ile ters ilişki halindedir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeylerinin aracılık ettiği okul yöneticilerinin güç kullanmaları ile yıldırma yaşamaları arasında da ters yönlü bir ilişki vardır.

BÖLÜM 5

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına, tartışma, sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

Araştırmanın bulguları incelendiğinde;

Okul yöneticileri en çok “bağlılık” gücünü, ikinci olarak “uzmanlık” gücünü kullanmaktadırlar. En az kullanılan güç türü ise “zorlayıcı” güçtür.

Öğretmenler, örgütsel sinizmi en fazla, “çalıştıkları okul hakkında başkalarıyla konuşarak”, “okullarındaki uygulamalar hakkında başkalarına eleştirilerde bulunarak” yaşamaktadırlar. Öğretmenler, en fazla “davranışsal”, en az da “duyuşsal” alanda sinizm yaşamaktadırlar.

Öğretmenler, yıldırmanın “görev” alt boyutunda en fazla, “haklarında dedikodu çıkması”, “arkalarından söylenti yayılması”, “gerçeklikle bağdaşmayacak türde okul içi ve dışında kendileri hakkında konuşulması”, “okul içi etkinliklerde, okulun yönetim sürecinde görmezden gelinme, dışlanmaya maruz kalma ve önemsenmeme” biçiminde yıldırma yaşamaktadırlar. Öğretmenler, yıldırmanın “sosyal ilişkiler” alt boyutunda en fazla, “fikirlerinin dikkate alınmaması”, “acımasız eleştirilere ve saldırılara maruz kalma” biçiminde yıldırmaya maruz kalmaktadırlar.

Öğretmenler, örgütsel bağlılığın en fazla “içselleştirme”, ikinci olarak “uyum” ve en az da “özdeşleşme” alt boyutunda örgütsel bağlılık hissetmektedirler.

Okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güç türleri arttıkça, öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri arasında negatif; öğretmenlerin sinizm yaşama düzeyleri ile yıldırma davranışlarına maruz kalmaları arasında negatif yönlü bir değişme yaşandığı; okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türü ile, öğretmenlerin yıldırma yaşamaları arasında negatif; örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin bulgular incelendiğinde; okul yöneticileri en çok “bağlılık” gücünü, ikinci olarak “uzmanlık” gücünü kullanmaktadırlar. En az kullanılan güç türü ise “zorlayıcı” güçtür. Bu bulgu Bakan ve Büyükbeşe (2010), Kayalı (2011) ve Zafer’in (2008) yaptıkları araştırmada ortaya çıkan bulgu ile paralellik göstermektedir. Altinkurt ve Yılmaz (2012), Ceccaci’nin (1998) araştırma sonuçları ile benzerlik göstermemektedir. Altinkurt ve Yılmaz (2012) yaptıkları araştırmada, okul yöneticilerinin en çok yasal gücü, daha sonra ise uzmanlık gücünü kullandıklarını ortaya koymuşlardır. Ceccaci’nin (1998) araştırmasına göre, okul yöneticileri en çok karizmatik güç türünü kullanmaktadırlar. Cartwright (1996) örgütsel güç türlerinden olan uzmanlık gücünü informal güç olarak nitelendirmiş, başka bir anlatımla yöneticinin özel yetenek, deneyim, bilgi birikimi olarak açıklamıştır. Öğretmenler uzmanlık gücünü, okul yöneticilerinin yönetim ile ilgili deneyim, bilgi ve becerilerini öne çıkararak bir güç türü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu duruma göre, öğretmenler, okul yöneticilerinin okulun yönetim ve işleyişi ile ilgili hususlarda donanımlı olmalarından memnuniyet duymaktadırlar. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki ikili ilişkilerin ve taraflar arasında oluşan sosyal ve hukuki bağın, bağlılık gücünün öne çıkmasında önemli bir rol üstlendiği ileri sürülebilir.

Zorlayıcı, karşılıklı ve ödül gücü sert güç türleri iken bilgi gücü, bağlılık gücü, uzmanlık gücü, karizmatik güç yumuşak güç türleri arasında yer almaktadır. Sert güç türlerinin öğretmenler üzerinde olumsuz etkisi olması, direnç oluşturması, karşılıklı güven ve iletişimi azaltması, işbirliğini ve ortak amaçlar için çalışma şevkini düşürmesi, öğretmenler üzerinde stres oluşturması nedeniyle nadir tercih edildiği düşünülmektedir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı güç düzeyinin "az" düzeyde çıkararak önem derecesi bakımından en son sırada yer almasının birçok nedeni olabilir. Bunlardan bazılarının; öğretmenler açısından baktığımızda, okul müdürlerinin yeteri kadar zorlayıcı güce sahip olamamaları, kanun ve yönetmeliklerle öğretmenlerin özlük haklarının sıkı bir şekilde korunması, okul müdürleri açısından baktığımızda modern yönetim anlayışı çerçevesinde müdürlerin öğretmenleri makamlarından kaynaklanan güçlerden ziyade bilgi ve uzmanlıkları ile etkilemeye çalışmaları olduğu söylenebilir. Diğer taraftan öğretmenlerin, birinci dereceden amirleri konumunda bulunan okul müdürlerine yönelik olumsuz bir değerlendirmede bulunmak istememeleri de göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin tercih ettikleri güç türlerinin daha çok yapıcı ve iyimser niteliğe sahip olduğu

görülmektedir. Bu bulgu Cocivera'nın (1998) çeşitli örgütlerde yaptığı yöneticilerin etki için kullandıkları güç türlerini araştıran çalışmasındaki bulgular ile benzerlik göstermektedir.

Zorlayıcı güç türü, diğer bir deyişle okul yöneticilerinin yasal mevzuata dayalı ceza verme yetkisi öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin en az sıklıkla başvurdukları güç türüdür. Bu bulgu Kayalı (2011), Titrek ve Zafer (2009), Bayrak, Altinkurt ve Yılmaz (2014) tarafından gerçekleştirilen ve okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını araştıran çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir. Koşar ve Çalık (2011) yaptıkları araştırmada zorlayıcı güç ile okullardaki bürokratik kültür arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Bu güç türünün nadir tercih edilmesinin olası nedenleri arasında, öğretmenler üzerinde olumsuz etki yaratması, öğretmenlerin iş performanslarını düşürmesi, motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemesi ifade edilebilir.

Sağ (2010) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarında ise, kadın okul yöneticileri, ödül gücünü daha sık kullanmaktadırlar. Titrek ve Zafer (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise özel okul yöneticileri, kamu okullarının yöneticilerine göre daha çok ödül gücünü kullanmaktadırlar. Koşar ve Çalık'a (2011) göre karizmatik güç ile ödül gücü okul kültürünü desteklemektedir. Palar (2013) yaptığı araştırma ile okul yöneticilerinin kullandığı uzmanlık gücü ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedirler. Titrek ve Zafer'e (2009) göre özel okul yöneticileri karizmatik güç kullanımında devlet okulu yöneticilerine göre daha öndedir. Zorlayıcı güç türüne ilişkin maddelere bakıldığında öğretmenlerin görüşlerine göre "*Gücünü daha çok makamından alır*" ifadesi en sık olarak tercih edilmiştir. Okul yöneticilerinin makam gücünü kullanarak öğretmenlerle arasında katı hiyerarşi kurması dikkat çekmektedir. Moffett (2008) tarafından yapılan araştırmada ise okul yöneticilerinin unvan ya da makamlarını kullanarak etkileme eğilimleri vardır. Bayrak, Altinkurt ve Yılmaz'a (2014) göre karizmatik güç türü ve ödül gücü, okul yöneticileri için destekleyici nitelik taşımaktadır. Bu bulgulara göre, okul yöneticisinin cinsiyeti, okulun özel ya da kamuya ait olması, okul yöneticisinin kullandığı güç türü ile ödül arasındaki ilişkinin varlığı, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin ortaya çıkmasında etkili rol oynadığı ileri sürülebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgular incelendiğinde; öğretmenler, örgütsel sinizmi en fazla, çalıştıkları okul hakkında başkalarıyla konuşarak, okullarındaki uygulamalar hakkında başkalarına eleştirilerde bulunarak yaşamaktadırlar ve öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşamaları "az" düzeydedir. Öğretmenler, en fazla "davranışsal", en az da

“duyuşsal” alanda sinizm yaşamaktadırlar. Bu bulgu Yetim ve Ceylan (2011); Yıldız, Akgün ve Yıldız (2013) ve Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz (2014) tarafından yapılan araştırmanın bulguları ile aynı yönde iken Kalağan (2009) tarafından yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermemektedir. Kalağan’ın (2009) yaptığı araştırmada, eğitim çalışanları en fazla bilişsel boyutta sinizm yaşamaktadırlar. Bu bulgu Helvacı ve etin (2012) ile Nartgün ve Kartal (2013) tarafından yapılan araştırma ile benzerdir. Kalağan ve Güzeller’e (2010) ve Konaklı, Özyılmaz ve örtük’e (2013) göre ise, öğretmenlerin sinizm yaşamaları “orta” düzeydedir. Mesci (2014) alışanların sinizm yaşama düzeylerinde de artış olduğunu bulmuştur. Üçok ve Torun (2014) tarafından yapılan başka bir araştırmaya göre, çalışanlar sinizm yaşadıkça, duygusal tükenmişlik düzeylerinde de artış gözlenmektedir. Sinizm ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkileri ortaya koyan alışmalar (James, 2005; Stanley, 1998; Tesluk vd., 1999; Treadway vd., 2004; akt. Üçok ve Torun, 2014) ve sinizmin duygusal boyutunu ifade eden öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi olumsuz duygularla tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına işaret eden araştırma bulguları (Naus vd., 2007) da bu çalışmada elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Çalışanların kuruma karşı şüpheli yaklaşımlarının ve verilen sözlerin tutulmadığı yönündeki inançlarının; enerjilerinin tükenmesi, hizmet alanlara duyarsızlaşmaları ve kendilerini başarısız görmeleri gibi bireysel ve örgütsel etkinliklerini tehlikeye düşüren sonuçlar ortaya çıkarabileceği söylenebilir. Ayrıca örgütlerde görülen sinik tutumların hem bireylere hem de örgütlere duygusal yıpranma yaşatmasından dolayı olumsuz etkide bulunduğu ileri sürülebilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin bulgular incelendiğinde; öğretmenler, yıldırmanın “görev” alt boyutunda en fazla, “haklarında dedikodu çıkması”, “arkalarından söylenti yayılması”, “gerçeklikle bağdaşmayacak türde okul içi ve dışında kendileri hakkında konuşulması”, “okul içi etkinlerde, okulun yönetim sürecinde görmezden gelinme, dışlanmaya maruz kalma ve önemsenmeme” biçiminde yıldırma yaşamaktadırlar. Öğretmenler, yıldırmanın “sosyal ilişkiler” alt boyutunda en fazla, “fikirlerinin dikkate alınmaması”, “acımasız eleştirilere ve saldırılara maruz kalınması” biçiminde yıldırmaya maruz kalmaktadırlar.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenler yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler alt boyutunu kısmen yaşamaktadırlar. Ancak Cemaloğlu (2007a)

tarafından yapılan başka bir araştırmada ise, öğretmenler yıldırmanın bu iki alt boyutunda, daha yüksek düzeyde yıldırma yaşamaktadırlar.

Ertürk ve Cemaloğlu (2014) tarafından gerçekleştirilen farklı bir bilimsel araştırmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel nedenlerden, kurbanın kendisinden, sosyal gruplardan ve yıldırma uygulayan kişiden kaynaklı yıldırma yaşayabilecekleri sonucuna ulaşmışlardır. Jennifer, Cowie ve Ananiadou (2003) tarafından yapılan araştırmada da benzeri bulgulara rastlamak mümkündür ve araştırmacılar kamu çalışanlarının kurumlarındaki rol çatışmasından ve ilişki çatışmasından kaynaklı yıldırmaya maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Yaman (2010) ise akademik personel arasında sıklıkla görülen yıldırmanın daha çok örgütsel nedenlerden ileri geldiğini ileri sürmüştür. Gökçe (2012) ise yıldırmanın en belirgin faktörü olarak okul yöneticilerini işaret etmektedir. Türkün'e (2011) göre ise, öğretmenlerin yıldırma yaşamlarındaki en büyük faktör önce öğrenciler daha sonra ise kurumdan kaynaklı nedenlerdir. Bu sonuçlar Kauppi ve Pörhölä'ya (2012) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile de paraleldir.

Aydın, Otrar ve şahsuvaroğlu (2012) tarafından özel okullarda çalışan öğretmenler üzerinde yapılan araştırmaya göre öğretmenlerin büyük bir kısmı okul yöneticileri tarafından yıldırmaya maruz kalmaktadır. Koç ve Bulut (2009) ise yaptıkları araştırmada benzer şekilde özel okullarda çalışan öğretmenlerin yıldırmaya daha fazla maruz kaldıklarını göstermişlerdir. Aynı araştırmanın sonuçları arasında ise yıldırmanın öğretmenlerin yaşam kalitelerini düşürmeyi hedef aldığı dile getirilmiştir. Bu bulgular ivilidağ ve Sargin (2011) tarafından yapılan araştırmanın bulguları ile örtüşmemektedir.

elik ve Peker (2010) ise öğretmenlerin yaptıkları işe yönelik yapılan haksız eleştirilerin onların yıldırma yaşamlarında önemli etken olduğunu belirlemişlerdir. De Wet (2010) tarafından yapılan araştırmada ise okul yöneticilerinin davranış ve karakterleri, öğretmenlerin yıldırma yaşamlarında etkili olmaktadır. Kaya, Ahi ve Tabak'ın (2012) yaptıkları araştırmaya göre öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma düzeyleri yüksek derecededir. Aynı sonuca Serinkan, Akşit, Avcik, Arat ve Alacaoğlu (2013) tarafından araştırmada da rastlamak mümkündür. Tanhan ve am'a (2011) göre öğretmenlerin yıldırma yaşamları ile kişisel başarı sergilemeleri arasında negatif bir ilişki vardır. Başka bir anlatımla, yıldırmaya maruz kalan öğretmenlerin kendilerinden beklenen başarıyı göstermeleri daha zordur. Yıldırmanın her işyerinde veya örgütte ortaya çıkması bazen kaçınılmazdır. Örgüt bu davranışları görmezden geldiği, yıldırma eylemlerine göz yumduğu

zaman, yıldırmandan mağdur olan kişi, karşısındaki çok sayıda ve güçlü kişiler karşısında kendisini çaresiz görür (Davenport vd., 2003; akt. Gökçe, 2012).

Yapılan araştırmalarda yıldırmanın çalışanların sadakatlerini zamanla azalttığı, bireylerde işten ayrılma niyeti oluşturduğu, motivasyonlarını, verimliliklerini, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Niedl, 1996; Vartia, 1996; Einarsen ve Skostad, 1994; Zapf vd., 1996). Farklı araştırmalarda ise yıldırmanın çalışanları örgütten uzaklaştırdığı ve ayrıca çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilediği (Demirel, 2009; Tengilimoğlu ve Mansur, 2009; Yaman, 2007) belirtilmektedir.

Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin yıldırma yaşadıkları fakat bu oranın düşük olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin görev alt boyutu ile ilgili yaşadıkları yıldırmanın daha çok kişilik haklarına saldırı şeklinde olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin görmezden gelinmeden kaynaklı bir yıldırma yaşamaları, bu durumun onlarda duygusal bir kopukluk ve yıpranma yaşamalarına neden olduğu anlaşılmaktadır. Haklarında dedikodu ve söylentilerin olması yaptıkları işe yönelik ölçüsüz eleştirilerin öğretmenlerde örgütlerine olan inancın zayıflamasına, çalışma arkadaşlarına olan güven duygusunun zedelenmesine, işbirliği yapmaktan uzaklaşmalarına neden olduğu görülmektedir. Yapılan farklı araştırma bulguları da bunları destekler niteliktedir. Yıldırma yaşayan kişiye farklı isimler takma, hakkında asılsız söylentiler ve dedikodular yayma, yaptığı işi küçümseme, alaya alma gibi nedenlerin yıldırma yaşamada etkili olduğu görülmüştür (Vartia, 2001; Juvonen, Graham ve Schuster, 2003; akt. Kılınç, 2010)

Yıldırmanın sosyal ilişkiler boyutunda öğretmenlerin daha çok eğitim örgütlerinde yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri ve davranışları incelenmiştir. Yapılan analizlerde öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmamasının öğretmenlerde yıldırma yaşamaya en çok neden olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmede, kendilerini ifade etmede yaşadıkları sıkıntılar dile getirilmiştir. Cemaloğlu (2007) yıldırma yaşayan kurbanın sosyal ilişkilerinin azaltıldığını, devamlı sözünün kesildiğini, sözlü şiddetle karşı karşıya kaldıklarını, farklı biçimlerde tehdit edildiğini, dışlanma yaşadıklarını, çalışma arkadaşları ile iletişimlerinin engellendiğini ifade etmektedir. Cemaloğlu ve Korkmaz (2010, akt. Okçu, 2011) araştırmalarında örgüt ikliminin öğretmen davranışları üzerinde etkili olduğu, çalışanlar arasında güven ve işbirliğinin istenilen örgüt iklimi oluşmadan tesis edilemediği ve bu yüzden öğretmenlerin yıldırma yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Kişinin benliğine ve kişiliğine yönelik saldırılar,

niteliğinin altındaki işleri yapmaya zorlanması yıldırma yaşamlarında büyük etkindir (Koç ve Bulut, 2009)

Öğretmenlerin, yıldırma yaşamlarında rol alan diğer etmenler arasında, ayrımcılık (Yaman, 2007), iletişim engelleri (Onbaş, 2007; Demirel, 2009; Yaman, 2007, 2010; Yılmaz, 2008), aşağılanma (Demirel, 2009; Gündüz ve Yılmaz, 2008; Tengilimoğlu ve Mansur, 2009; Yaman, 2007) ve sözel cinsel taciz (Aksoy, 2008) gibi maddeler bulunmuştur.

Bunların yanında yıldırma maruz kalmalarının altında; olaylara seyirci kalmamak, tecrübesizlik, çekememezlik (Yaman, 2007), gücün kötüye kullanımı (Bingöl, 2007; Dangaç, 2007; Yaman, 2007), hoşgörülü olmak, alttan almak; hazır cevap olamamak (Kök, 2006), ezilebilir hissi vermek ve alçakgönüllülük/tevazu göstermek (Yaman, 2007) gibi görüşler ileri sürmüşlerdir.

Öğretmenler, yaşadıkları yıldırmanın etkileriyle ilgili genel olarak; motivasyon sorunları (Akbaş, 2009; Çakır, 2006; Dangaç, 2007; Doğan, 2009; Ekşici, 2009; Kaymakçı, 2008; Kocaoğlu, 2007; Tayyar, 2008; Yılmaz, 2007) işe gitmek istememe (Arslan, 2007; Kaymakçı, 2008; Yaman, 2007), huzursuzluk (Ertüreten, 2008; Şahin, 2006; Yaman, 2007), depresyon (Arslan, 2007; Tanoğlu, 2006; Yaman, 2007) ve bu durumu öğrencilere yansıtmak gibi sonuçlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, okulun önemli bir paydaşı olarak eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülme aşamasında kararlara katılım içerisinde olma istegindedirler. Okulun işleyişinde kendilerinin de fikirlerine başvurulması ve öğretmenlerden gelen taleplerin işe koşulması öğretmenlerin kendilerini okulda önemli ve etki sahibi birey olarak görmelerini sağlayacaktır. Öğretmenlerin bu sosyal ilişkiler boyutunda yukarıdan aşağıya ya da eşdeğerler arasında yıldırma yaşamları kıskançlıktan, okul içi rekabetten, elde edilen çeşitli başarıların meslektaşlarca kabul görmemesinden, yıldırma yaşayan kişinin her şeyi kabul eden yumuşak bir huya sahip olmasından (Deniz ve Ertosun, 2010) ya da çeşitli görüş ayrılıklarından kaynaklı olabilir. Matthiesen (2006) örgüt kültürünün çalışanlar arasında yıldırma davranışlarına maruz kalma olasılığı üzerinde etkili olduğunu dile getirmiştir. Ayrıca öğretmenlerin yıldırma maruz kalmalarında örgütsel sağlığın yerinde olmaması, sağlıklı iletişim becerilerinin okullarda bulunmaması, örgütsel güven düzeyinin düşüklüğü, iş stresinin fazlalığı, okullarda etkili liderlik davranışlarının olmaması, işbirliği ve dayanışma eksikliği gibi nedenlerin etkili olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkan genel faktörler

içerisinde yer almaktadır. Yıldırma yaşayan bireyler zamanla zihinsel yorgunluk içerisinde olabilmekte, psikolojik, fizyolojik, psiko-somatik rahatsızlıklar içerisine girebilmektedirler.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde çizilen yapısal eşitlik modeline göre, okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güç türleri arttıkça, öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri de artmaktadır. Öğretmenlerin sinizm yaşama düzeyleri ile yıldırma davranışlarına maruz kalmaları arasındaki ilişkide ise iki değişkenin aynı yönlü değiştiği görülmektedir. Başka bir anlatımla sinizm düzeyleri artan öğretmenlerin yıldırma yaşamaları da artmaktadır. Örgütsel sinizmin aracı değişken olarak alındığı bu modele göre; eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı örgütsel güç ile öğretmenlerin yıldırma yaşamaları arasında negatif; örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütleri ile olan bağları onların sinik tutumlar içerisinde olmalarına rağmen yine de devam ettiği görülmektedir.

Bireylerin kurumlarına ve örgütlerine olan bağlılıkları hangi boyutta olursa olsun, daha çok etkileyici kişilik yani karizmatik güç, bağlılık gücü ve uzmanlık gücünden etkilendikleri görülmektedir. Dolayısıyla gerek yöneticilerin gerekse diğer çalışanların sahip oldukları kişilik özellikleri, bilgi ve uzmanlıkları, örgüt içinde gelişen ilişkilere katılımları ve zorlamadan ziyade ikna etme yollarına başvurmaları, çalışanların kendilerini örgütlerine bağlı hissetmelerinde etkili olmaktadır.

Yöneticiler açısından bakıldığında bir yönetici aynı anda birden çok güç kaynağına sahip olabilir. Okul yöneticilerinin sahip olduğu konum gücünün yanında, öğretmenler tarafından beğenilen ve kabul gören bir kişiliğinin olması, bilgisine ve deneyimlerine güven duyulması ve aynı zamanda mevcut imkânlar dâhilinde öğretmenlere yaptığı çeşitli taltiflerle öğretmenlerin takdir ve minnettarlığına sahip olması mümkündür. Çeşitli araştırma bulgularında da görüldüğü üzere farklı güç tarzları, farklı bağlılık türleri üzerinde farklı derecelerde etkili olmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütlerinde yöneticilerin hangi tür güç kaynağı kullanımının istenilen tarzda bir bağlılık meydana getireceğini iyi inceleyip, o güç kaynaklarına yönelmeleri etkili olmaktadır.

Literatürde örgütsel gücün ölçsüz kullanılmasından ya da zorlayıcı güç türünü çok kullanmaktan kaynaklı olarak çalışanların yıldırma yaşadıklarına ilişkin araştırmalar mevcuttur (Branch, 2006; Hodson, Roscigno ve Lopez, 2006; Verdasca, 2011). Ayrıca bireylerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri arttıkça yıldırma yaşamaları da artmaktadır (Aslan ve Akarçay, 2013; Cemaloğlu vd., 2014; Gül ve Ağıröz, 2011). Yıldırma ve sinizm

yaşayan bireylerde depresyon, kötümserlik, tükenmişlik, düşük bağlılık görülmektedir (Adoric ve Kwartuc, 2011; akt. Aslan ve Akarçay, 2013). Yıldırım vd. (2007), yıldırma yaşayan bireylerin sosyal izolasyon da yaşadıklarını bu durumun da bireylerin örgütlerine olan bağlılık ve tutumlarını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Örgütlerde gücün verimli kullanılmaması bireylerde örgütsel bağlılık düzeyinin düşmesine ve örgütlerden uzaklaşma isteğine neden olmaktadır (Hoel ve Copper, 2003; Kivimaki vd., 2003; Rayner vd., 2002; Sheehan, 2006). Ayrıca gücün yetersizliği örgütlerde kontrol kaybına, disiplinsizliğe, başıboşluğa neden olmaktadır (Thompson ve McHugh, 2002). Örgüt içinde oluşan farklı informal gruplardan birine ya da birkaçına diğerlerine karşı örgüt yönetiminin adil olmayan şekilde arka çıkması baskın grubun diğerleri üzerinde yıldırma davranışı sergilemelerine neden olduğu görülmektedir (Branch, 2006)

Bireylere, örgütlerinde duygusal açıdan aşırı derecede yüklenilmesi ve duygusal kaynaklarının bitirilmesi, onların sinik davranışlar gösterme eğilimlerini fazlalaştırmaktadır. Bireylerin duygusal kaynaklarının bitmesiyle birlikte yaşadıkları duygusal yorgunluk, onların örgüte, kuruma, mesai arkadaşlarına ve hizmet verdikleri kişilere karşı önceki zamanlarda olduğu gibi başarılı ve sorumlu davranmadıkları hissine kapılmalarına yol açmaktadır. Bunun sonucunda da işe gitmeme, geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma gibi hem çalışan hem de kurum açısından istenilmeyen olumsuz ve verimsiz bir dizi sonuç ortaya çıkmaktadır. Daha da önemlisi tükenen çalışanlar yönetici ve çalışma arkadaşlarına karşı şüpheli, önyargılı, düşmanca özetle sinik davranışlar gösterebilmektedir.

Okul yöneticileri, alanları ile ilgili, iletişim becerileri ile ilgili, okulu iyileştirme ve geliştirme ile ilgili olarak kendilerini geliştirdikçe, öğretmenleri güçlendirdikçe, kendi bilgi, beceri ve uzmanlığı ile öğretmenlere yol gösterdikçe öğretmenlerin okul yöneticilerine olan bağlılık ve güvenleri artmaktadır. Elindeki çeşitli güç türlerini öğretmenleri geliştirmek ve mesleklerini daha kolay ve profesyonel şekilde yapmaları için kullanan okul yöneticileri öğretmenler tarafından daha fazla kabul görmektedir. Okul yöneticilerine olan bağlılıkları artan öğretmenler daha az sinik tutumlar içerisinde olmaktadır. Sinizm düzeyi düşük olan öğretmenlerin de yıldırma yaşama eğilimleri azalmaktadır. Okul yöneticisinin korkuya, baskıya, sindirmeye dayalı olmayan yani zorlayıcı olmayan yönetim felsefesi öğretmenlerin bağlılıklarını da artırmaktadır.

Öğretmenlerin mesleklerini severek yapmaları, kendilerini okullarının ve öğrencilerinin başarısına adanmaları öğretmenlerde güçlü aidiyet, adanmışlık ve bağlılık hissi

yaratmaktadır. Öğretmenlerin kendi bilgi, beceri ve donanımlarını en iyi şekilde kullanabilme olanağı bulmaları, okullarında bilgi ve kazanım üretimine katkı sağlamaları bağlılıklarını olumlu etkilemektedir. Diğer yandan ise okul yöneticilerinden, meslektaşlarından, velilerden ya da öğrencilerden kaynaklı çeşitli nedenlerden dolayı yaşadıkları sorunların tür ve boyutları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi düşen öğretmenlerin kendilerini işe vermemeleri, bilgi, beceri ve yeterliklerini öğrencilerin ve okullarının gelişimine transfer etmemeleri, işleri ile ilgili yeniliklere açık olmamaları yaşadıkları çeşitli olumsuz sonuçlar arasında yer almaktadır.

Eğitim örgütlerinde yöneticiler daha çok yumuşak, yapıcı ve iyimser güç türlerini tercih etmektedirler. Öğretmenler, okul yöneticilerinin güç kullanımlarına bağlı olarak sinizm yaşamaktadırlar. Öğretmenlerin sinizm yaşamaları yıldırma yaşamalarını da etkilemektedir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Okul yöneticileri okullarını yönetirken daha çok yapıcı, iyimser ve yumuşak güç türlerini tercih etmelidirler. Zorlayıcı güç türü öğretmenlerin eğitim örgütlerine olan bakış açılarını olumsuz etkilediğinden mümkünse tercih edilmemelidir.
2. Okul yöneticileri, kendilerinden kaynaklı olarak öğretmenlerin sinizm ya da yıldırma yaşamamaları için yönetimi şeffaf, adil ve güven üzerine dayalı yapmalıdır.
3. Okul yöneticileri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek için öğretmenlerin mesleklerini yapmalarında onlara destek olmalı, sorunlarına adil ve hızlı çözümler üretmelidirler.
4. Okul yöneticilerinin yönetimde profesyonelleşmeleri öğretmenlerce kabul gördüğünden yönetimde kendilerini geliştirmelidirler.
5. Okul yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki güç mesafesini açması katı hiyerarşik bir algı oluşturacağından bu mesafenin dengeli tutulması yerinde olacaktır.
6. Okullarda görev ve iş dağılımı yapılırken öğretmenler arasında adil bir paylaşımaya yer verilmelidir.
7. Okul yöneticileri, yıldırma ile ilgili süreçleri iyi takip etmeli, yıldırmanın okulda yaygınlaşmasını önleyecek şekilde; bilgilendirme, sorun çözme ve çatışmayı çözme yaklaşımları etkili kullanma gibi yönetsel süreçleri etkili hale getirmelidir.

8. Okul yöneticilerine ve öğretmenlere örgütsel davranışla ilgili hizmet içi eğitim verilebilir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırma Düzce ili ile sınırlı tutulmuştur. Farklı illerdeki örneklem gruplarında farklı bulgular elde edilebilir.
2. Aynı araştırma problemini içeren uluslararası çalışmalar yapılabilir.
3. Araştırma farklı veri toplama araçları ve farklı yöntemler ile çeşitlendirilebilir.
4. Araştırma okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve örgüt kültürü değişkenleri ile de bakılabilir.
5. Yıldırma, affetme ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki araştırılabilir.

Sonuç

Sonuç olarak, öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güç türüne yani yasal güce bağlı olarak artmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin yükselmesi onların yıldırma yaşama düzeylerini de yükseltmektedir. Örgütsel sinizm düzeyi artan, yıldırmaya maruz kalan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları da zayıflamaktadır.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Agervold, M. ve Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work and Stres*, 18(4), 336-351.
- Akbaş, S. (2009). *İşyerinde psikolojik şiddet (mobbing) ve iş tatmini ilişkisi-sağlık çalışanları üzerine bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aldemir, M. C. (1987). Yöneticilerin güç tipleri ile işe yabancılaşma ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, 61-77.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 395-418.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Anderton, T. (2012). *Organizational climate, faculty trust: predicting student bullying an elementary school study*. Doktora Tezi, The University of Alabama, Tuscaloosa, USA
- Aquino, K., Grover, S., Bradfield, M. ve Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42, 260-272.
- Arabacı, İ. B. (2010). The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2802-2812.

- Arslan, F. (2007). *İşletmelerde duygusal zorbalık ve Ankara’da bankacılık sektöründe duygusal zorbalığın varlığına ilişkin bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Ashford, B. (1994). Petty tyranny in organizations . *Human Relations*, 47, 775-779.
- Aslan, H. ve Yılmaz, E. (2013). The study of teachers’ general cynicism inclinations in terms of life satisfaction and other variables. *Creative Education*, 4(9), 588-591.
- Aslan, Ş. ve Akarçay, D. (2013). Psikolojik şiddetin genel ve örgütsel sinizme etkileri. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 41, 25-44.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandıkları güç türleri*. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir
- Aslanargun, E. (2010). Örgütlerde sosyal güç. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Der.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (ss. 175-198). Ankara: Pegem.
- Aslanargun, E. ve Karadağ, E. (2012). Okullarda güç ve politika. W. K. Hoy ve C. G. Miskel, *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Selahattin Turan, Çev.ed.), (ss. 202-238). Ankara: Nobel.
- Avcı, U. ve Kaya, U. (2010). Yıldırma (mobbing) ve kişilik ilişkisi: hizmet sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(2), 51-79.
- Aydan, A., Mustafa, O. ve Tuna, S. (2012). Behaviors perceived as mobbing by the instructors assigned in special education institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 4858-4863. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.06.349
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Aydın, Ş. ve Coşkun, R. (2007). Örgütsel güç’e ilişkin eleştirel bir çözümleme. *Akademik İncelemeler*, 2(2), 97-128.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 73-84.
- Baillien, E., Neyens, I. ve Witte, H. (2011). Organizational correlates of workplace bullying in small- and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29(6), 610–625.

- Baillien, Elfi, Neyens, Inge, Witte, Hans De Cuyper, Nele De (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: *Towards a Three Way Model*, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 19, 1–16.
- Bal, P. M., Chiaburu, D. ve Diaz, I. (2011). Does psychological contract breach decrease proactive behaviors? The moderating effect of emotion regulation. *Group and Organization Management*, 722 –758.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü (2. basım)*. Ankara: Pegem.
- Balıkçioğlu, S. (2013). *Antalya bölgesi konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm tutumları ile bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay
- Bateman, T. ve Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 77(5), 95-112.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (1), 23-42.
- Bayrak, C., Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2014). The relationship between school principals' power sources and school climate. *Anthropologist*, 17(1), 81-91.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. ve Nicole , L. G. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Bedeian, A. G. (2007). Even if the tower is “ivory,” it isn't “white:” understanding the consequences of faculty. *Academy of Management Learning and Education*, 9-32.
- Berman, E. V. ve West, J. (2003). Psychological contracts in local government. *Review of Public Personnel Administration*, 267-285.

- Bernerth, J. B., Armenakis, A., Feild, H. ve Walker, H. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Bingöl, B. (2007). *İşyerinde yıldırma (mobbing) ve yıldırma üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bogler, R. ve Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. ve Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Bowling, N. A. ve Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012.
- Bozlağan, R., Doğan, M. ve Daoudov, M. (2010). Organizational commitment and case study on the union of municipalities of Marmara. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 10(2), 29-57.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri (12.basım)*. Ankara: Pegem.
- Cartwright, D. (1996). Power: A neglected variable in social psychology. J. S. (Ed.), *Classic Readings in Organizational Behavior* (ss. 379-395). USA: Harcourt Brace.
- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 199–208.
- Ceccacci, M. (1998). *Power strategies used by elementary school principals as perceived by elementary school teachers (Unpublished Master Thesis)*. University of Windsor, Canada.

- Celep, C. (2000). Teachers' organizational commitment in educational organizations. *National FORUM of Teacher Education Journal*, 22(108), 82-95.
- Celep, C. ve Konaklı, T. (2013). Mobbing experiences of instructors: Causes, results, and solution suggestions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(1), 193-199.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul liderlerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N. (2007b). The relationship between organizational health and bullying that teachers experience in primary schools in Turkey. *Educational Research Quarterly*, 31(2), 3-28.
- Cemaloğlu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495-512.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyetleri yönünden incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 345-362.
- Cemaloğlu, N., Sezgin, F. ve Kılınç, A. Ç. (2012). Examining the relationships between school principals' transformational and transactional leadership styles and teachers' organizational commitment. *TOJNED : The Online Journal Of New Horizons In Education*, 2(2), 53-64.
- Cerit, Y. (2013). The relationship between paternalistic leadership and bullying behaviours towards classroom teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13 (2) 847-851.
- Chen, Z. X. ve Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 490-510.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C. ve Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181-197.
- Chughtai, A. A. ve Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.

- Cihangiroğlu, N. ve şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: psikolojik sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 1-16.
- Cocivera, T. (1998). *How to get what you want: Using influence, power, and previous experiences in organizations*. Yüksek Lisans Tezi, The University of Guelph, Canada.
- Coyne, I., Seigne, E. ve Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 335-349.
- Çakır, B. (2006). *İşyerindeki yıldırma eylemlerinin (mobbing) işten ayrılmalara etkisi üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, S. ve Peker, S. (2010). Mobbing perceptions of high school teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9, 1617-1623.
- Çetin, F., Basım, H. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-80.
- Çetin, B., Özgan, H. ve Boybayındır, F. (2013). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet ile sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Akademik Bakış*, 37, 1-19.
- Çoban, D. ve Demirtaş, H. (2011). Okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 317-348.
- Çokluk, Ö. ve Yılmaz, K. (2010). Türk ilköğretim okullarında liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Bilig*, 54, 75-92.
- Çomak, E. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin ilköğretim okullarında yaşadıkları yıldırma durumları*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Mersin
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design*. USA: Thomson.
- Dangaç, G. (2007). *Örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing) ve bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2008). *Mobbing iş yerinde duygusal taciz* (çev. Osman Cem Önertoy). İstanbul: Sistem.

- Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439 – 465.
- de Wet, C. (2010). The reasons for and the impact of principal-on-teacher bullying on the victims' private and professional lives. *Teaching and Teacher Education*, 26(7), 1450-1459. doi: 10.1016/j.tate.2010.05.005
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Rahi, D. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Demirel, Y. (2008). Örgütlerde psikolojik yıldırma. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Der.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular* (ss. 187-203). Ankara: İlke.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Deniz, N. ve Ertosun, Ö. G. (2010). The relationship between personality and being exposed to workplace bullying or mobbing. *Journal of Global Strategic Management*, 7, 129-142.
- Deniz, N. ve Ertosun, Ö. G. (2010). The relationship between personality and being exposed to workplace bullying or mobbing. *Journal of Global Strategic Management*, 129-142.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığı sağlamada personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğan, M. A. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlere uygulanan psikolojik şiddetin(mobbing) iş doyumuna etkisi: Ankara ili Sincan ilçesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Duffy, M., Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: individual and family health consequences, *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 15, (4), 398-404.

- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 16-27.
- Einarsen, S. ve Skodstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organisations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 122-132.
- Einarsen, S. ve Zapf, D. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace*. London: Taylor-Francis.
- Ekşici, Ş. (2009). *Kurum ve kuruluşlarda psikolojik taciz (mobbing) eylemleri ve çalışanların motivasyonu üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Emerson, R. (1962). Power dependence relations. *American Sociological Review*, 31-41.
- Erdoğan, N. (2009, Mart 28). *Duygusal taciz (mobbing) etkisi ve sonucu*. www.egitisim.gen.tr. adresinden alındı
- Ertüreten, A. (2008). *The relationship of downward mobbing with leadership and work-related attitudes*. Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, A. ve Cemaloğlu, N. (2014). Causes of mobbing behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 3669-3678. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.01.821
- Escartin, J., Zapf, D., Arrieta, C. ve Rodriguez-Carballeira, A. (2011). Workers' perception of workplace bullying: A cross-cultural study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 178-205.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Evans, W. R., Goodman, J. M ve Davis, W. D. (2011). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance. *Human Performance*, 24, 79-97.
- Fleming, P. ve Spicer, A. (2007). *Contesting the corporation: Struggle, power and resistance in organizations*. New York: Cambridge.
- French, J. R. ve Raven, B. (1996). The basis of social power. J. O. Ott (Ed.), *Classic Readings in Organizational Behaviour* (ss. 395-405). USA: Harcourt Brace.

- Gaertner, K. N. ve S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Giffords, E. D. (2009). An examination of organizational commitment and professional commitment and the relationship to work environment, demographic and organizational factors. *Journal of Social Work*, 9 (4), 386-404.
- Goldman, L., Lewis, J., (2006). Bullying at work, *Occupational Health*; 58, (12), 11-18.
- Gökçe, A. T. (2008). *Mobbing: İş yerinde yıldırma nedenleri ve başa çıkma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Gökçe, A. T. (2010). Örgütlerde yıldırma (mobbing). H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Der.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (ss. 400-409). Ankara: Pegem.
- Gökçe, A. T. (2012). Mobbing: İş yerinde yıldırma özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 272-286.
- Grayson, J. L. ve Alvarez, H. K. (2008). School climate factors relating to teacher burnout: A mediator model. *Teaching and Teacher Education*, 24 (5), 1349–1363.
- Groeblinghoff, D., Becker, M. (1996). A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 277-294.
- Guastello, D. D. ve Peissig, R. M. (1998). Authoritarianism, environmentalism, and cynicism of college students and their parents. *Journal of Research in Personality*, 32, 397-410.
- Guastello, S. J., Rieke, M. L., Guastello, D. D. ve Billings, S. V. (1992). A study of cynicism, personality and work values. *The Journal of Psychology*, 126 (1), 37-48.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 73-83.

- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(3-4), 163-184.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Ankara
- Gündüz, H. B. ve Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim kurumlarında mobbing (yıldırma) davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (Düzce ili örneği). *Millî Eğitim*, 179, 168-178.
- Güney, S. (Ed.). (2007). *Yönetim ve organizasyon (2. basım)*. Ankara: Nobel.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: 2011.
- Güngör, Meltem (2008). *Çalışma hayatında psikolojik taciz*, İstanbul: Derin Yayınları
- Harvey, M., Treadway, D., Heames, J. ve Duke, A. (2009). Bullying in the 21st century global organization: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 27-40.
- Helvacı, M. A. (2010). Örgütsel sinizm. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Der.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (ss. 384-396). Ankara: Pegem.
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.
- Hodge, B. ve Anthony, W. P. (1988). *Organization theory*. USA: Allyn ve Bacon.
- Hodson, R., Roscigno, V. J. ve Lopez, S. H. (2006). Chaos and the abuse of power workplace bullying in organizational and interactional context. *Work and Occupations*, 33(4), 382-416.
- Houshyar, K., Yousefi, Z., Sadri, M. ve Gholami, S. (2013). The relationship between organizational culture, organizational commitment of physical education teachers Mazandaran province. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 6(10), 1430-1434.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice (4th ed.)*. USA: McGraw-Hill.

Hrebiniak, L. G. (1978). *Complex organizations*. USA: West Publishing.

<http://www.oxforddictionaries.com/>. (2014, Şubat 06).

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/cynicism?q=cynicism>

adresinden alındı

İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.

James W. Dean, J., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

Jennifer, D., Cowie, H. ve Ananiadou, K. (2003). Perceptions and experience of workplace bullying in five different working populations. *Aggressive Behavior*, 29, 489-496.

Johnson, J. L. ve O'leary-Kelly, A. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.

Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek alguları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya

Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 23-97.

Kannan-Narasimhan, R. ve Lawrence, B. S. (2012). Behavioral integrity: how leader referents and trust matter to workplace outcomes. *Journal of Business Ethics*, 111, 165-178.

Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

Karadağ, E., Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz, D. (2014). Örgütsel sinizm, okul kültürü ve okul başarısı: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 89-113.

Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi (6. basım)*. Ankara: Nobel.

- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). The relationship between primary school teachers' job satisfaction and organizational commitment. *Uşak University Journal of Social Sciences*, 74-89.
- Karcıoğlu, F. ve Çelik, Ü. H. (2012). Mobbing (yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75.
- Karfakis, N. ve Kokkinidis, G. (2011). Rethinking cynicism: Parrhesiastic practices in contemporary workplaces. *Culture and Organization*, 17(4), 329–345.
- Karrasch, A. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology*, 4, 225-236.
- Kauppi, T. ve Pörhölä, M. (2012). School teachers bullied by their students: Teachers' attributions and how they share their experiences. *Teaching and Teacher Education*, 28(7), 1059-1068. doi: 10.1016/j.tate.2012.05.009
- Kaya, G., Ahi, B. ve Tabak, H. (2012). Primary education teacher's problem: Mobbing (Kastamonu Province Sample). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 838-842. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.05.209
- Kaya, A., Balay , R. ve Tınaz, T. (7-9 Kasım 2013). *İlk ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yönetsel etkililik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki*.(Sözlü Bildiri). 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi. Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları: Uşak il örneği*.Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak
- Kaymakçı, H. A. (2008). *Çalışma hayatında mobbing (Sakarya imalat sektöründe bir araştırma)*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Keyes, D. (2006). *Seeing through cynicism: A reconsideration of the power of suspicion*. Nottingham: IVP Books.
- Kırel, Ç. (1998). *Örgütlerde güç kullanımı: Çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerinde bir uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Knights, D. ve Roberts, J. (1982). The power of organization or the organization of power? *Organization Studies*, 3 (1), 47-63.

- Kocaoğlu, M. (2007). *Mobbing (işyerinde psikolojik taciz, yıldırma) uygulamaları ve motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, M. ve Bulut, H. A. (2009). Ortaöğretim öğretmenlerinde mobbing: cinsiyet yaş ve lise türü değişkenleri açısından incelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 1(1), 64-80.
- Konaklı, T., Özyılmaz, G. ve Çörtük, S. (2013). Impact of school managers 'altruist behaviors upon organizational cynicism: The case of Kocaeli, Turkey. *Educational Research and Reviews*, 8(24), 2317-2324.
- Koşar, S., Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: managing the joining-up process. *California Management Review*, 15 (3), 91-99.
- Köse, S. ve Uysal, Ş. (2010). Kamu personelinin yıldırma (mobbing) ve boyutları hakkındaki düşünceleri üzerine bir çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü örneği. *Sosyal Bilimler*, 8(1), 261-276.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve Jiang, S. (2008). Exploring antecedents of five types of organizational commitment among correctional staff it matters what you measure. *Criminal Justice Policy Review*, 19 (4), 466-490.
- Lee, K. L. ve Low, G. T. (2008). The exercise of social power and the effect of ethnicity: Evidence from Malaysian's industrial companies. *International Business Research*, 1 (2), 53-65.
- Leong, C. S., Furnham, A. ve Cooper, C. L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49, 1345-1361.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing . *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H., Gustaffson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post traumatic stress disorders, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.

- Lind, E. A. ve Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Loonstra, B., Brouwers, A. ve Tomic, W. (2009). Feelings of existential fulfilment and burnout among secondary school teachers. *Teaching and Teacher Education*, 25, 752–757.
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15 (1), 1-6.
- Malik, M. E., Nawab, S. ve Naeem, B. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17-26.
- Matthiesen, S. B. (2006). *Bullying at work: Antecedents and outcomes*. Doktora Tezi, University of Bergen, Bergen/Norway.
- Mathieu, J. E ve Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McGee, G. W ve Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
- McMahon, B. (2007). *Organizational commitment, relationship commitment and their association with attachment style and locus of control*. Doktora Tezi, Georgia Institute of Technology, USA
- Mechanic, D. (1987). Sources of power of lower participants in complex organizations. J. M. Shafritz ve J. S. Ott. (ed.), *Classics of Organization Theory* (ss. 336-345). USA: Brooks/Cole Publishing.
- Memari, N., Mahdieh, O ve Marnani, A. B. (2013). The impact of organizational commitment on employees job performance: A study of Meli bank. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(5), 164-171.

- Mete, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: a study at higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta- analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Mintzberg, H. (1987). The power game and players. J. M. Shafritz ve J. S. Ott (ed.), *Classics of Organization Theory* (ss. 364-371). USA: Brooks/Cole Publishing.
- Mogens, A. (2007). Agervold, Mogens (2007). Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study, *Scandinavian Journal Of Psychology* (48),161-172. *Scandinavian Journal Of Psychology*, 48, 161-172.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages*. New York: Academic Pres.
- Nafei, W. A. (2013). Examining the relationship between organizational cynicism and organizational change: a study from Egyptian context. *Journal of Business Administration Research*, 2 (2), 1-12.
- Nafei, W. A ve Kaifi, B. A. (2013). The impact of organizational cynicism on organizational commitment: an applied study on teaching hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 2222-2839.
- Nartgün, S. S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Naus, F., Iterson, A ve Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 16(2), 683–718.
- Nazlan, F. S. (2011). Relationship between affective commitment and organizational silence: A conceptual discussion. *International Journal of social Sciences and Humanity Studies*, 3(2), 219-227.
- Newstorm, J. W ve Davis, K. (1997). *Organizational behavior: Human behavior at work*. Nort America: McGraw Hill.

- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.
- Njenga, G. N. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management Review*, 207-224.
- O'Brien, A. T., Haslam, S., Jetten, J., Humphrey, L., O'Sullivan, L., Postmes, T., Reynolds, K. J. (2004). Cynicism and disengagement among devalued employee groups: the need to ASPIRe. *Career Development International*, 9 (1), 28-44.
- O'Reilly III, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ott, J. S. (ed.). (1996). *Classic readings in organizational behavior*. USA: Harcourt Brace.
- Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Onbaş, N. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin eğitim örgütlerinde duygusal şiddete ilişkin görüşleri üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Harran.
- Owoyemi, O. A. ve Shadare, O. A. (2010). Power misuse: An antecedent for unethical behaviour at work with reference to workplace bullying and harassment. *Journal of the Chartered Institute of Personnel Management of Nigeria*, 2(2), 65-83.
- Özgan, H., Çetin, B. ve Külekçi, E. (2011). İlköğretim kademesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 11 (17), 69-84.
- Özgan, H., Külekçi, E. ve Özkan, M. (2012). Öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(1), 196-205.
- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: Örgütsel sinizm. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Der.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular* (ss. 53-72). Ankara: İlke.

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış (5. basım)*. Bursa: Ekin.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2012). The relationship between mobbing and organizational commitment: An application on city and resort hotels. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 122-140.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 157–177.
- Reichers, A. E., Wanous, J. ve Austin, T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11 (1), 48-59.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış (İnci Erdem, Çev.Ed.)*. Ankara: Nobel.
- Robbins, S. P. ve Langton, N. (2004). *Fundamentals of organizational behaviour (2nd ed.)*. Toronto: Pearson.
- Sağ, Ö. G. (2010). *Eskişehir ili ilköğretim okulları kadın okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına göre sergiledikleri liderlik davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Sakallı, N. (2010). *Sosyal etkiler: Kim kimi nasıl etkiler?* Ankara: İmge.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (2002). *Organizational behavior*. USA: John Wiley and Sons.
- Schumann, L., Craig, W. ve Rosu, A. (2014). Power differentials in bullying: Individuals in a community context. *Journal of Interpersonal Violence*, 29(5), 846-865.
- Seçkin, Z. (2011). Örgütsel bağlılık. Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel (Der.), *Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar* (ss. 345-360). Bursa: Ekin.
- Seçkin, Z. (2011). Psikolojik yıldırma. Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel (Der.), *Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar* (ss. 225-245). Bursa: Ekin.

- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 435-459.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Sezgin, F. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 489-502.
- Sezgin, F. ve Koşar, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri*, 8(2), 273-296.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. ve Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Suma, S. ve Lesha, J. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: the case of shkodra municipality. *European Scientific Journal*, 5(2), 41-51.
- Şahin, N. (2006). *Duygusal taciz (mobbing) ve organizasyonel sonuçlar üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., İstanbul.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitleme modellemesine giriş temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Tambur, M. ve Vadi, M. (2012). Workplace bullying and organizational culture in post-transitional country. *International Journal of Manpower*, 33 (7), 754-768.
- Tanoğlu, Ş. Ç. (2006). *İşletmelerde yıldırmanın değerlendirilmesi ve bir yüksek öğrenim kurumunda uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Tayyar, S. (2008). *İşletmelerde psikolojik yıldırma (mobbing) ve etkilerine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Tengilimoğlu, D. ve Mansur, F. A. (2009). İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(3), 69-84.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81-89.
- Tınaz, P. (2008). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta.
- Tiyek, R. (2011). Yıldırma ve yönetim becerileri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2 (1), 113-142.
- Turner, J. H. ve Valentine, S. R. (2004). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 2, 123-136.
- Turner, B. A. ve Chelladurai, P. (2005). Organizational and occupational commitment, intention to leave, and perceived performance of intercollegiate coaches. *Journal of Sport Management*, 19(2), 193-211.
- Tutar, H. (2004). *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*. Ankara: Barış Kitap.
- Tutar, H. ve Akbolat, M. (2012). Sağlık çalışanlarının yönetici cinsiyetleri bakımından mobbing algıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 19-29.
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), 285-302.
- Tyler, T. R., Rasinski, K. ve McGraw, K. (1985). The influence of perceived injustice on the endorsement of political leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 15 (8), 700-725.
- Uçar, D. ve Ötken, A. B. (2010). Perceived organizational support and organizational commitment: The mediating role of organization based self-esteem. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 85-105.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Urbany, J. E. (2005). Inspiration and cynicism in values statements. *Journal of Business Ethics*, 62, 169-182.

- Üçok, D. I. (2012). *Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısının tükenmişlik üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Vandekerckhove, W. and Commers, M. S. R. (2003). Downward workplace mobbing: A sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45, 41-50
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.
- Vartia, M. (1996). Identification of mobbing activities, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (2), 251-275.
- Vecchio, R. P. (1995). *Organizational behavior (3rd ed.)*. USA: Harcourt ve Brace.
- Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior*. New York: Routledge.
- Wang, H.-K. C. ve Hwang, F.-C. (2007). Study on organizational culture, organizational commitment and attitude toward organizational reform comprehensive high schools as example. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 17(6), 189-198.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, 112-122.
- valenti, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change. *Group ve Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: measurement, antecedents, and correlates. *Group Organization Management*, 25 (2), 132-153 .
- Wanous, J. P., Reichers, A. ve Austin, J. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.
- Watt, J. D. ve Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: A review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal*, 26(3), 23-31.
- Wornham, D. (2003). A descriptive investigation of morality and victimisation at work. *Journal of Business Ethics*, 45 (1-2), 29-40.

www.tdk.gov.tr. (2014, Şubat 06). www.tdk.gov.tr:

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52f385695d0587.05866559 adresinden alındı

Yao, X. ve Wang, L. (2006). The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: a cultural perspective. *Int. J. of Human Resource Management*, 17(6), 1058–1075.

Yalçın, A. (2012). Güç ve politika. S. Robbins ve T. A. Judge, *Örgütsel davranış (İnci Erdem, Çev.ed.)* (ss. 418-452). Ankara: Nobel.

Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanlarının maruz kaldığı informal cezalar: nitel bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yaman, E. (2009). *Yönetim psikolojisi açısından işyerinde psikolojik şiddet-mobbing*. Ankara: Nobel.

Yaman, E. (2010). Perception of faculty members exposed to mobbing about the organizational culture and climate. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 567-578.

Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö. ve Çitemel, N. (2010). İşyerinde psikoşiddet, motivasyon ve huzur: Öğretmenler çok şey mi bekliyor? Psikoşiddet mağduru öğretmenler üzerine. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1136-1151.

Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması . *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 302-312.

Yetim, S. A. ve Ceylan , Ö. Ö. (2011). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1), 682-695.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853-879.

- Yıldız, K., Akgün, N. ve Yıldız, S. (2013). İşe yabancılaşma ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(6), 1253-1284.
- Yılmaz, E. (2009). İlköğretimde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının doyumları ve okullardaki örgütsel yaratıcılık açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, 8(2), 476-484.
- Yılmaz, M. (2008). *Kamu kurumlarında yıldırımaya yol açan eylemler; Iğdır ili kamu kurumlarında bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Yörük, S. ve Sağban, Ş. (2012). Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 2795-2813.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1-2), 70-85.
- Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.

EKLER

Anket formu



OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ TÜRLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN YAŞADIKLARI YILDIRMA, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

ANKET

Sayın meslektaşım

Bu araştırmanın amacı, eğitim kurumlarında yönetiminde kullanılan güç türlerine bağlı olarak ortaya çıktığı varsayılan yıldırma davranışlarını ve bu güç türlerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizme etkisini bulmaktır. Araştırma sonuçları bilimsel amaçlı olarak kullanılacağından, lütfen adınızı ve soyadınızı yazmayınız. Araştırmada dört bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde güç türleri ölçeği, üçüncü bölümde yıldırma (mobbing) ölçeği ve dördüncü bölümde örgütsel sinizm ölçeği bulunmaktadır. Lütfen her soruyu dikkatlice okuyunuz. Size uygun olan seçeneğe (x) işareti koyunuz. Sorulara vereceğiniz içten, samimi ve doğru cevaplar, araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Yapacağınız yardımlar için teşekkür eder, derslerinizde başarılar dileriz. Lütfen hiçbir soruyu atlamadan cevaplayınız.

Arş. Gör. Taner ATMACA

Düzce Üniversitesi Eğitim Fakültesi

atmaca.t@hotmail.com / taneratmaca@duzce.edu.tr

BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz	1.() Kadın		2.() Erkek	
Yaşınız	20-30 ()	31-40 ()	41-50 ()	51 ve yukarısı ()
Medeni durumunuz	1.() Bekâr	2.() Evli	3.() Dul / Boşanmış	
Branşınız	Sınıf öğretmeni ()		Branş _____	
Görev yaptığınız eğitim kademesi	1. İlkokul ()	2. Ortaokul ()	3. Lise () Türü: _____	
Okulunuzdaki hizmet süreniz (yıl)	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl () 21+ ()
Toplam hizmet süreniz (yıl)	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl () 21+ ()
Yönetici iseniz göreviniz	1. Okul Müdürü ()		2.Müdür Yardımcısı ()	
Mezuniyet dereceniz	1.Önlisans ()	2.Lisans ()	3.Yüksek lis. ()	4.Doktora ()
İşyerinde zorbalığa maruz kaldınız mı? (tanıma göre değerlendirin: Zorbalık; bir ya da birden çok kişinin belli bir süreden beri devamlı olarak yaptığı ve kişinin kendini olumsuz davranışa maruz kalmış olarak algıladığı ve kendini bu eylemlere karşı korumada zorlandığı bir durumdur. Sadece bir defa olan ve tekrarlanmayan durumlar zorbalık değildir:				
1. () Evet				
2. () Hayır				

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

AÇIKLAMA: Aşağıda öğretim elemanlarına ait örgütsel sinizm tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve **tüm maddeleri yanıtlayınız.** *Örgütsel Sinizm; bireyin çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumdur.

Madde No	MADDELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniliyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakıным.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışıımız.	1	2	3	4	5
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5

GÜÇ TÜRLERİ ÖLÇEĞİ						
B. Aşağıdaki ifadelerin gerçekleşme sıklığı ile ilgili cümle sonlarındaki rakamlardan sizin için uygun olanını daire içine alınız. Lütfen bütün ifadeleri cevaplayınız...		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
1	Performansını yüksek bulduğu öğretmenlere daha fazla ders vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
2	Öğretmenlere hoşgörülü davrandığı için onlar da kararlarına itiraz etmezler.	1	2	3	4	5
3	Kişilik olarak örnek aldığım birisidir.	1	2	3	4	5
4	Daha önceleri öğretmenlere iyi davrandığı için onlar da uyumlu davranırlar.	1	2	3	4	5
5	İstekleri yerine getirildiğinde öğretmenlerin daha rahat olmasını sağlar.	1	2	3	4	5
6	Öğretmenlerin zayıf yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.	1	2	3	4	5
7	Yönetimdeki uzmanlığı ile ön plana çıkmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uygular.	1	2	3	4	5
9	Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmeleri için üst makamlara teklifte bulunur.	1	2	3	4	5
10	Her konuda kendisine danışan öğretmenlere daha fazla değer verir.	1	2	3	4	5
11	Okul yönetimi ile ilgili konulara hâkimdir.	1	2	3	4	5
12	Kendisinden farklı düşünen öğretmenlerle karar alacağında mantıklı nedenler sunar.	1	2	3	4	5
13	Etkili bir yönetim için öğretmenlerle işbirliği içerisinde hareket eder.	1	2	3	4	5
14	Sahip olduğu kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarıyla yürütmektedir.	1	2	3	4	5
15	İstekleri yerine getirilmediğinde soğuk ve mesafeli davranır.	1	2	3	4	5
16	Sorunları çözme becerisine sahiptir.	1	2	3	4	5

17	Yapılması gerekenler konusunda öğretmenlerle bilgilendirme toplantıları yapar.	1	2	3	4	5
18	Hayranlık uyandırdığından öğretmenler onunla ters düşmek istemezler.	1	2	3	4	5
19	Eğitim ve öğretimle ilgili mevzuata hâkimdir.	1	2	3	4	5
20	Geçmişte sergilediği anlayışlı davranışlardan dolayı öğretmenler uyumlu davranırlar.	1	2	3	4	5
21	Gücünü daha çok makamından alır.	1	2	3	4	5
22	Daha önceleri öğretmenleri kırmadığı için onlar da muhalefet etmezler.	1	2	3	4	5
23	Okul içi etkinliklere gönüllü katılanlara daha hoşgörülü davranmaktadır.	1	2	3	4	5
24	Görevi dışında okul için çalışan öğretmenlere daha esnek davranır.	1	2	3	4	5
25	Yönetim konusundaki uzmanlığı ile öğretmenlerin bilgi-becerilerine katkı sağlar.	1	2	3	4	5
26	Yönetimde öğretmenlerin kendisine yardımcı olduğunda işlerinin kolaylaşacağını bilir.	1	2	3	4	5
27	Gerektiğinde kolaylık sağladığı için, öğretmenler de isteklerini yerine getirirler.	1	2	3	4	5
28	Başarılı bir eğitim-öğretim için öğretmenlerin desteğini sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
29	Öğretmenler müdürün verdiği kararlara önce kızsda da sonra hak verirler.	1	2	3	4	5
30	Öğretmenler müdürün kendilerinden memnun olduğunu bildiklerinde daha rahat hissederler.	1	2	3	4	5

YILDIRMA (MOBBİNG) ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki davranışlar iş yerlerinde sık görülen olumsuz davranış örnekleridir. Son altı ayda, aşağıdaki olumsuz hareketlere ne sıklıkta maruz kaldığınızı, size uygun olan seçeneğe (x) işareti değerlendiriniz

MADDELER		Hiç	Arasıra	Ayda bir	Haftada bir	Hergün
1	Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması.	1	2	3	4	5
2	Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek	1	2	3	4	5
3	Uсталık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi	1	2	3	4	5
4	Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi	1	2	3	4	5
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	1	2	3	4	5
6	Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme	1	2	3	4	5
7	Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi	1	2	3	4	5
8	Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	1	2	3	4	5
9	Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar	1	2	3	4	5
10	Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları	1	2	3	4	5
11	Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi	1	2	3	4	5
12	Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma	1	2	3	4	5
13	İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler	1	2	3	4	5
14	Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	1	2	3	4	5

15	İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması	1	2	3	4	5
16	Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi	1	2	3	4	5
17	Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması	1	2	3	4	5
18	İşinizin aşırı denetlenmesi	1	2	3	4	5
19	Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması	1	2	3	4	5
20	Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak.	1	2	3	4	5
21	Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

İFADELER	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Çok katılıyorum	Tam katılıyorum
1. Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygıyla yapıyorum.					
2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.					
3. Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.					
4. Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.					
5. Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.					
6. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.					
7. Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.					
8. Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.					
9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.					
10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.					
11. Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.					
12. Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.					
13. Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.					
14. Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.					
15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı tercih ediyorum.					
16. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.					

17. Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.					
18. Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.					
19. Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.					
20. Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.					
21. Zamanın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler dolduruyor.					
22. Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.					
23. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.					
24. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım					
25. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.					
26. Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.					
27. Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım					

Evrak Tarih ve Sayısı: 18/02/2014-3239



T.C.
DÜZCE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 10240236/605.99/630840

12/02/2014

Konu: Araştırma İzni

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Personel Daire Başkanlığı
Konuralp Yerleşkesi 81620 DÜZCE

- İlgi: a) 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı (2012/13) Genelge.
b) 15.01.2014 tarih ve 11414540/929/1702 sayılı yazı.
c) 12.02.2014 tarih ve 10240236/605.99/610494 sayılı Valilik Oluru.

Üniversiteniz Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı Araştırma Görevlisi Taner ATMACA'nın ilgi (b) yazınızda belirtilen "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi" konulu yüksek lisans tezi uygulama verileri için veri sağlamak amacıyla İlimizdeki Merkez İlçede bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerine uygulamaya yönelik izin talebinin uygun görüldüğüne dair, ilgi (c) Valilik Oluru ekte gönderilmiştir.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Ahmet YURTMAN
İl Millî Eğitim Müdürü

EKLER:

1- Valilik Oluru (1 Adet - 1 Sayfa)

Güvenli Elektronik İmza

Aslı ile Aynıdır

1.3.2014

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 07bd-0394-3cbc-97d5-98cd kodu ile yapılabilir.

Valilik Hizmet Binası D Blok Merkez DÜZCE
Elektronik Ağ: www.duzcemeb.gov.tr
e-nosta: istatistik81@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: R.ÇETİN Ünvan V.H.K.İ.
Tel: (0380) 524 13 80
Faks: (0 380) 524 13 83