

**T.C.**  
**KAFKAS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KAMU KURUMLARINDA YILDIRMAYA YOL AÇAN**  
**EYLEMLER; İĞDIR İLİ KAMU KURUMLARINDA BİR**  
**UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MURAT YILMAZ**

**TEZ YÖNETİCİSİ**  
**YRD. DOÇ. DR. HÜSNÜ KAPU**

**KARS – 2008**

T.C.  
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Murat YILMAZ'a ait Kamu Kurumlarında Yıldırmaya Yol Açan Eylemler; Iğdır İli Kamu Kurumlarında Bir Uygulama konulu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesinin Unvanı,	Adı ve Soyadı	İmza
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun  
...../...../2008 tarih ve ..... /.....Sayılı kararı ile onaylanmıştır

UYGUNDUR

...../...../.....

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET.....	I
ABSTRACT .....	II
ÖNSÖZ.....	III
SİMGELER VE KISALTMALAR .....	IV
ŞEKİL LİSTESİ.....	V
TABLO LİSTESİ.....	VI
GİRİŞ .....	1
Problem .....	1
Amaç .....	2
Önem.....	3
Sınırlılık.....	3

## BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	5
<b>1.1 Yıldırmanın (Mobbing) Tanımı ve Nedenleri.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Yıldırmanın (Mobbing) Tanımı.....	5
1.1.2 Yıldırma Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	9
1.1.3. Yıldırma İle İlişkili Kavramlar .....	10
1.1.3.1. Stres İle İlişkisi.....	10
1.1.3.2. Çatışma İle İlişkisi.....	15
1.1.3.3. Psikolojik Şiddet İle İlişkisi.....	19
1.1.4. Yıldırmanın Çeşitleri.....	22

1.1.5. Yıldırmanın Nedenleri .....	24
1.1.5.1. Kişisel Nedenler .....	26
1.1.5.2. Örgütsel Nedenler .....	28

## **1.2 Kamu Kurumlarında Yıldırma Davranışları Aşamaları ve Etkileri**

1.2.1 Örgüt İçinde Yıldırma Davranışları .....	30
1.2.2 Yıldırmanın Davranışsal Belirtileri .....	32
1.2.2.1. Yeterli İletişimi Engellemek .....	34
1.2.2.2. Sosyal İlişkileri Engellemek .....	35
1.2.2.3. Kişisel İtibarı Sürdürmeyi Engellemek .....	35
1.2.2.4. Mesleki İtibarı Sürdürmeyi Engellemek .....	36
1.2.2.5. Sağlığa Zarar Vermek .....	37
1.2.3. Örgüt İçinde Yıldırmanın Aşamaları .....	38
1.2.3.1. Anlaşmazlık .....	38
1.2.3.2. Saldırganlık .....	39
1.2.3.3. Yönetimin Katılımı .....	39
1.2.3.4. Yanlış Yakıştırmalarla Veya Tanılarla Damgalanma .....	40
1.2.3.5. İşine Son Verilme .....	41
1.2.4. Yıldırmanın Etkileri .....	41
1.2.4.1. Yıldırmanın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri .....	41
1.2.4.2. Yıldırmanın Örgütler Üzerindeki Etkileri .....	44
1.2.5. Yıldırma İle Başa Çıkma Yolları .....	45
1.2.5.1. Kişisel Başa Çıkma Yolları .....	47
1.2.5.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları .....	51
1.2.6. Kamu Kurumlarında Yıldırma .....	55

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>YÖNTEM.....</b>	<b>59</b>
2.1. Araştırmanın Modeli.....	59
2.2 Evren ve Örneklem.....	59
2.3 Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi .....	60
2.4 Verilerin Analizi.....	61

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>64</b>
3.1. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	64
3.2. Kamu Çalışanlarının Görüşlerine İlişkin Bulgu Ve Yorumlar .....	66
<b>SONUÇLAR.....</b>	<b>105</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>114</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>125</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>131</b>

## ÖZET

Mobbing, işyerinde çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik tacizdir. Mobbing işyerinde kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlamaktadır. İşyerinde bir kişinin sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunması, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak, kişiyi yıldırarak işten çıkmaya zorlaması ile ilerlemektedir.

İşyerinde mobbinge maruz kalanlar, giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlamaktadır. Çalışanın işyerindeki motivasyonu ve verimi azalmaktadır. Motivasyon eksikliğinden kazalar olabilmekte ve kişi depresyona girebilmektedir. Bu baskıların sonucunda işten çıkma, çıkarılma, kovulma, anlaşmalı sözleşmenin feshi gibi durumlar ortaya çıkmaktadır.

Kamu kurumlarında da yıldırma olaylarına sıklıkla rastlanmaktadır. Mobbing kamu kurumlarında kanser hücrelerinin vücudu eritmesi gibi kamu örgütünün yapısını çürütmektedir. Bunun önüne geçilmesi kamu kurumlarından alınan verimin artmasını sağlayacaktır. Bu sebeple ilgili birimler tarafından mobbingi yaratan faktörlerin araştırılması, gereken önlemlerin alınması, olası durumlarda müdahale tarzının belirlenmesi gerekmektedir.

Iğdır ili kamu kurumlarında uygulanan bu çalışmada 378 kamu çalışanı anketi cevaplamıştır. Uygulama sonucunda kamu kurumlarında yıldırma eyleminin oldukça yaygın görülen bir davranış olduğu ve çalışanların iş yaşamı üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler: yıldırma, mobbing, psikolojik taciz, kamu çalışanları, travma**

**ABSTRACT**

Mobbing is a kind of psychological harassment, which occurs by the repetitive offensives of the employees or the employers in a business establishment. Mobbing starts with the individual being target of a disrespectful and harmful treatment. It continues with a person forcing another person to be out of his/her job by acting maliciously, making implications, taunting him/her and lowering his/her social esteem, and thus, creating an aggressive environment.

Those who are exposed to mobbing at work start to suffer from increasing stress, illnesses and social problems. As a result, the motivation and the productivity of the employee decline. Accidents may occur due to lack of motivation and the person exposed to mobbing may undergo depression. As a result of this oppression, cases like resigning, being sacked, being fired or the cancellation of the worker's contract emerge.

Cases of deterrence can frequently be seen in public establishments. Mobbing decays the structure of the public organization, just like the way that the cancerous cells decay the body. Prevention of this decay will provide an increase in the productivity of the public establishment. For this reason, it is necessary that the factors which create mobbing be investigated by the units concerned, necessary precautions be taken, and the way of intervention in case of possible situations be predetermined.

This survey which was conducted in public owned establishments of Igdir province was answered by 378 public official. The results of the survey demonstrate that mobbing is a widely seen attitude and it is determined in the study that mobbing creates negative effects on work-life of employees.

**Key words: bullying, mobbing, psychological harassment, public workers, trauma**

## ÖNSÖZ

Yıldırma, çalışanları ve içinde bulunduğu kurumları içten içe yok eden bir uygulamalardır. Yıldırma davranışları çalışanlar üzerinde psikolojik olarak olumsuz sonuçlar ortaya çıkarırken, bunun işyerine yansımaları da işyerindeki verimliliğin ve etkinliğin azalması şeklinde olmaktadır. Yıldırmaya neden olan davranışların araştırılması kamu kurumlarının verimlik ve etkinlik açısından önemlidir.

Bu tez çalışmasında kamu kurumları açısından önemli bir konu olan yıldırmaya yol açan eylemler ve düzeyleri araştırılmıştır. Bu araştırmanın hazırlanması esnasında yoğun programı arasında bana zaman ayırarak yardımlarını esirgemeyen başta danışman hocam Yrd.Doç.Dr.Hüsnü KAPU olmak üzere, Yrd.Doç.Dr.Erkan TOKUCU, Öğr.Gör.Alper GÜLBE, Öğr.Gör.Yunus ZENGİN, Arş.Gör.Alparslan YÜCE, ve Iğdır Meslek Yüksekokulunda görev yapan arkadaşlarıma, destek ve sabırlarını hiçbir zaman esirgemeyen eşim ve oğluma teşekkürlerimi sunarım.

Murat YILMAZ

Kars, 2008



## **SİMGELER VE KISALTMALAR**

ANOVA: Analysis of Variance (Varyans Analizi)

CEO: Chief Executive Officer (Şef İdareci Memur)

HSD: Honestly Significant Difference (Dürüstçe Önemli Fark)

ILO: International Labour Organization (Uluslar arası İşçi örgütü)

LIPT: Leymann Inventory of Psychological Terror (Leyman Psikolojik Şiddet Envanteri)

MSF: Manufacturing, Science and Finance (Üretim, Bilim ve Finans)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı)

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1: Yıldırmanın Nedenleri ve Sonuçları.....</b>	<b>25</b>
---	-----------

## TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No:
<b>Tablo 2.1.</b> Evren, Örneklem .....	60
<b>Tablo 2.2</b> Seçeneklere Ait Sınırlar.....	62
<b>Tablo 2.3.</b> Cronbach Alfa Katsayıları.....	63
<b>Tablo 3.1.</b> Cinsiyet.....	64
<b>Tablo 3.2.</b> Medeni Durum.....	64
<b>Tablo 3.3.</b> Yaş.....	65
<b>Tablo 3.4.</b> Öğrenim Durumu.....	65
<b>Tablo 3.5.</b> Meslekteki Kıdem Süresi.....	65
<b>Tablo 3.6.</b> Kurumdaki Hizmet Süresi.....	66
<b>Tablo 3.7.</b> Kamu Çalışanlarının Cinsiyete Göre “Kendini Gösterme ve İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	66
<b>Tablo 3.8.</b> Kamu Çalışanlarının Cinsiyete Göre “Sosyal İlişkiler” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	67
<b>Tablo 3.9.</b> Kamu Çalışanlarının Cinsiyete Göre “İtibara Saldırı” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	68
<b>Tablo 3.10.</b> Kamu Çalışanlarının Cinsiyete Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	69
<b>Tablo 3.11.</b> Kamu Çalışanlarının Yaşa Göre “Kendini Gösterme ve İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	70
<b>Tablo 3.12.</b> Kamu Çalışanlarının Yaşa Göre “Sosyal İlişkiler” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	71
<b>Tablo 3.13.</b> Kamu Çalışanlarının Yaşa Göre “İtibara Saldırı” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	72
<b>Tablo 3.14.</b> Kamu Çalışanlarının Yaşa Göre “Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	74

<b>Tablo 3.15.</b> Kamu Çalışanlarının Medeni Duruma Göre “Kendini Gösterme ve İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	75
<b>Tablo 3.16.</b> Kamu Çalışanlarının Medeni Duruma Göre “Sosyal İlişkiler” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	77
<b>Tablo 3.17.</b> Kamu Çalışanlarının Medeni Duruma Göre “İtibara Saldırı” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	78
<b>Tablo 3.18.</b> Kamu Çalışanlarının Medeni Duruma Göre “Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	79
<b>Tablo 3.19.</b> Kamu Çalışanlarının Mezuniyet Duruma Göre “Kendini Gösterme ve İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	81
<b>Tablo 3.20.</b> Kamu Çalışanlarının Mezuniyet Duruma Göre “Sosyal İlişkiler” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	82
<b>Tablo 3.21.</b> Kamu Çalışanlarının Mezuniyet Duruma Göre “İtibara Saldırı” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	83
<b>Tablo 3.22.</b> Kamu Çalışanlarının Mezuniyet Duruma Göre “Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	85
<b>Tablo 3.23.</b> Kamu Çalışanlarının Mesleki Kıdem Süresine Göre “Kendini Gösterme ve İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	87
<b>Tablo 3.24.</b> Kamu Çalışanlarının Mesleki Kıdem Süresine Göre “Sosyal İlişkiler” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	89
<b>Tablo 3.25.</b> Kamu Çalışanlarının Mesleki Kıdem Süresine Göre “İtibara Saldırı” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	90
<b>Tablo 3.26.</b> Kamu Çalışanlarının Mesleki Kıdem Süresine Göre “Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	92
<b>Tablo 3.27.</b> Kamu Çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre “Kendini Gösterme ve İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	94
<b>Tablo 3.28.</b> Kamu Çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre “Sosyal İlişkiler” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	95
<b>Tablo 3.29.</b> Kamu Çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre “İtibara Saldırı” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	97

<b>Tablo 3.30.</b> Kamu Çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre “Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	99
<b>Tablo 3.31</b> İşyerinde Yıldırma Ya Yol Açan Eylemler.....	101
<b>Tablo 3.32.</b> Aynı İşyerinde Çalışma Durumu.....	103
<b>Tablo 3.33.</b> İşten Ayrılma Nedeni.....	103
<b>Tablo 3.34.</b> İşten Kendi İsteğiyle Ayrılma Nedeni.....	103
<b>Tablo 3.35.</b> Yıldırma eylemlerinden en az birine, en az üç ay süreyle maruz kalanların sayısı.....	104

## GİRİŞ

Yıldırma modern işletmelerin en değerli varlığı olan insan kaynağına zarar veren, işletmeyi savunmasız ve zor durumda bırakarak etkinliğini ve verimliliğini azaltan ancak tespit edilerek başa çıkma yollarının geliştirilmesi gereken bir davranış biçimidir. Bu araştırmanın amacı kamu kurumlarında sıkça karşılaşıldığı halde tanımlanamayan mobbing davranışlarını belirleyerek, düzeyini ve şiddetini saptamak, etkilerini incelemektir.

Bu araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yıldırma kavramı tanımlanmış, tarihsel gelişimi, şiddet, stres, çatışma ile ilişkisi, çeşitleri ve nedenleri yer almaktadır. Kamu kurumlarında önemli bir düzeyde bulunan yıldırmanın belirtileri, örgüt içinde oluşum aşamaları, yapmış olduğu etkiler incelenerek, yıldırma ile başa çıkma konusunda örgütlerin çözüm çalışmalarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmiştir; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve analizi yöntemi anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde ise Iğdır ilinde kamu kurumlarında yıldırma yolu açan eylemler üzerine yapılan araştırmanın, anket çalışması ve bulgulara yer verilerek değerlendirilmiştir.

### **Problem**

Önemli bir iletişim sorunu olarak görülen yıldırma eylemlerinin analizinin yapılması var olan sorunun teşhis edilmesi bakımından gereklidir. Sorunu teşhis etmeden, varlığından haberdar olmadan gerçekleştirilmeye çalışılacak çözümlerde sorunu ortadan kaldırmayacaktır.

Kamu kurumlarında yıldırma yolu açan nedenlerin tespit edilmesi, yıldırma meydana gelmeden gereken önlemlerin alınması, kurumsal yapıdaki eksikliklerin giderilmesi, çalışanların özlük haklarının düzenlenmesi gerekmektedir. Kamu kurumlarında yıldırma eylemleri önleildiğinde çalışanlar daha huzurlu bir ortamda motive olarak çalışma imkânına kavuşacaklardır.

Bu araştırmanın problemi Iğdır ilindeki kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin, yönetici ve diğer çalışanlar tarafından maruz bırakıldıkları yıldırma davranışları, bu davranışların düzeyi, yoğunluğu ve iş performansına etkileridir.

### **Amaç**

Bu çalışma Iğdır ili kamu kurumlarında çalışan personelin hangi yıldırma eylemlerine ve hangi düzeyde maruz kaldıklarını farklı değişkenlere göre saptamak için yapılmıştır.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular bize örgüt içinde çok önemli olan yıldırma eyleminin ortaya çıkardığı sorunların tespitinde ve çözümlerinde yardımcı olacağı gibi aynı zamanda kamu çalışanlarının etkinliğini ve verimliliğini arttıracaktır.

Araştırmanın alt amaçları;

1. En çok hangi davranışların yıldırmaya yol açtığını tespit etmek,
2. Yıldırma eylemlerinin bağlı olduğu etmenleri tespit etmek.
3. Yıldırmaya uğrayan kişilerin davranışlarındaki değişikliklerin iş yaşamı üzerindeki etkilerini belirlemek.

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilecektir. Tezin ana hipotezi;

H1: Kamu kurumlarında yıldırma eylemleri oldukça yaygın görülen bir davranıştır ve çalışanların iş yaşamı üzerinde olumsuz etkilere sebep olur.

Alt hipotezler ise;

H2: Erkek ve kadınların yıldırmaya uğramaları açısından herhangi bir farklılık yoktur.

H3: Evli çalışanlar yıldırma eylemlerine daha az maruz kalmaktadırlar.

H4: Gençler yıldırma eylemlerine daha fazla maruz kalmaktadırlar.

H5: Öğrenim seviyesi yükseldikçe yıldırma eylemlerine maruz kalma oranı düşmektedir.

H6: Kıdemli çalışanlar daha fazla yıldırma eylemine maruz kalmaktadırlar.

H7: En fazla maruz kalınan yıldırma eylemi grubu “Kendini gösterme ve iletişim”dir.

H8: Yıldırmaya maruz kalan kamu çalışanlarının kendi grupları içerisindeki iletişimlerini artacaktır.

H9: Yıldırma eylemlerine maruz kalan kamu çalışanları durumu kabullenip aynı kurumda çalışmaya devam edecekler ama iş performansları düşecek, iş tatmini azalacak, işe ve organizasyona bakış açısı olumsuzlaşacak, yönetici ve iş arkadaşlarına güveni sarsılacak, çatışma yönetimi yetkinliği azalacaktır.

### **Önem**

Son zamanlarda adından sıkça söz ettiren iş yerinde psikolojik taciz, duygusal terör gibi terimlerle tanımlanan mobbing organizasyonların verimlilik, moral ve etkinliklerini azalttığı gibi organizasyon içinde yer alan çalışanları da duygusal açıdan olumsuz yönde etkilemektedir.

Kamu kurumlarında çalışanlar da yıldırma eylemlerine maruz kalmaktadır. Yıldırma, kamu çalışanları üzerinde ruhsal açıdan önemli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlarda işi yavaşlatma, devamsızlık, işteki motivasyonun azalması, rotasyon, işi bırakma şeklinde durumlar görülmektedir. Bu durumun kamu kurumuna etkisi işin yavaşlaması, hizmetin aksaması, etkinlik ve verimliliğin düşmesi şeklinde kendini göstermektedir.

Modern örgütlerin en değerli vazgeçilmezlerinin başında şüphesiz çalışanları gelmektedir. Çalışanlarından etkinlik ve başarı bekleyen örgütlerin önem vermesi gereken öncelik ise çalışanlarına duygusal açıdan sağlıklı ve güvenli bir ortam sağlamak olmalıdır. Bu nedenle başarıyı hedefleyen örgütler çalışanların sorunlarını tespit etmek amacıyla sürekli olarak araştırma ve analiz yapmak durumundadırlar. Ülkemizde ise kamu sektöründeki çalışanların yeterli derecede irdelenmeyen duygusal açıdan sorunlarına bu çalışmayla ışık tutulmaya çalışılmıştır.

### **Sınırlılık**

Araştırma sadece Iğdır ilindeki kamu çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmamız kamu çalışanlarının yıldırma eylemine maruz kalma sıklığı, düzeyi ve çalışma yaşamı üzerindeki etkileri ile sınırlıdır.



Valilikten araştırma izni alınmasına rağmen Adalet Bakanlığı'na bağlı kuruluşlarda çeşitli sebeplerle anket uygulaması yapılamamıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1 Yıldırmanın (Mobbing) Tanımı ve Nedenleri

##### 1.1.1 Yıldırmanın (Mobbing) Tanımı

Yıldırma, son yıllar da endüstri psikolojisi alanında yapılan araştırmalar sonucu yeni tanımlanmış bir olgudur. İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelen “mob” sözcüğünden oluşmuş mobbing, psikolojik şiddet, taciz, baskı anlamına gelmektedir. Yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, iş yeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir işyerinden uzaklaşma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta işyerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek işyerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya, “mobbing” adı verilmektedir<sup>1</sup>.

Yıldırma, işyerinde belirli kişileri hedef alan sistematik bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketidir. Haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, taciz, duygusal istismar ve şiddet uygulayarak, bir kişiyi, işyerinin dışına çıkmaya zorlayan kötü niyetli bir girişimdir. Bu girişimler, doğrudan veya dolaylı, açıkça veya örtülü olabilir. Giderek şiddetlenen bu tür davranışları, kurumlar çoğu kez görmezden gelir, göz yumar ya da bazen teşvik eder<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Pinar Tınaz, İş Yerinde Psikolojik Taciz (mobbing), İstanbul, Beta yayınları, 2006, s.7

<sup>2</sup> Acar Baltaş, “Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing)” 15 Ağustos 2006 [http://www.colorcat.net/tr/index.php?Itemid=29&id=53&option=com\\_content&task=view](http://www.colorcat.net/tr/index.php?Itemid=29&id=53&option=com_content&task=view) Erişim Tarihi: 26.06.2008

Leymann ise 'işyerinde mobbingi' çalışanların birbirlerini rahatsız ve huzursuz etmeleri, işyerinde yaşanan psikolojik bir terör olarak tanımlamıştır. Yüctürk ve Öke ise işyerinde yıldırma terimini "işyerlerindeki insanların sistematik olarak yılgınlığa uğratılmaları ve kişilik haklarına el uzatımı" olarak ifade etmektedirler<sup>3</sup>. "Mobbing"ın Türkçe'deki tam karşılığının "psikolojik taciz" olduğunu belirten Tınaz, yıldırmaı örgüt sağlığını bozan, iş doyumunu düşüren, çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorun olarak açıklamaktadır<sup>4</sup>

Ergenekon, yıldırmanın yaş, ırk, cinsiyet, inanç, uyruk gibi herhangi bir nedenle kurbanı rahatsız etmek ve her tür kötü muameleyle başlayan ve derinleşen sistematik bir psiko-terör" olarak tanımlamaktadır. Yıldırmanın temel amacı hedef seçilene hizaya çekmek, kontrol etmek, "terbiye" etmek ve derin bir itaat duygusuyla, yıldırma uygulayan kişinin iradesine kabul etmektir<sup>5</sup>.

Yıldırma kavramı için bazı Avrupa Birliği ülkelerinin yasalarında ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nde bu olgu "psychological harassment" ya da sadece "harassment" olarak tanımlanmaktadır. Birleşik Krallıkta ise bu olgu için "workplace bullying" tanımlaması yapılmaktadır. Sadece Fransa'da bu tür eylemleri tanımlamak için İngilizce terim mevcut değildir. Fransa'da bu olguya karşılık olarak "harcèlement moral" terimi kullanılmaktadır. Ayrıca Spratten bu olgu için çalışmasında "mistreatment", Einarsen ve Rakness ise "victimization" terimini tercih etmişlerdir<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> E. Elif Yüctürk ve M. Kemal Öke, "Mobbing And Bullying: Legal Aspects Relating To Workplace Bullying In Turkey." South East Europe Review For Labour and Social Affairs, Baden Eaden Germany, Vol:8, No.2, 2005 s.61

<sup>4</sup> Pınar Tınaz, "Yeni Bir İşyeri Hastalığı: Mobbing. Kavram Kargaşası Sürüyor... Kurum Mobbingin Bedelini Hayatı ile Ödeyebilir." Human Resource. İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, (Şubat 2007), s.46.

<sup>5</sup> Sevda Ergenekon, "İşyerinde Duygusal Taciz (mobbing)" Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi, Sayı:19, No:20, (2006). s.32

<sup>6</sup> Sabahat Bayrak Kök, "İşyerinde Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Erzurum, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 2006, s.161

Dökmen ise yıldırmaı “Bir işyerinde, bir apartmanda veya bir mahallede birlikte yaşayan bir grup insan, çok küçük bazı farklılıklarından ötürü (bu farklılıklar ille de olumsuz özellikler olmak zorunda değildir), içlerinden birisini, bilinçli/kasıtlı olmaksızın kurban olarak seçerler ve giderek artan bir tempoda onu beceriksiz, geçimsiz olarak algılamaya başlayıp itici davranışlarıyla bu kişiyi gerçekten de beceriksiz, geçimsiz, mutsuz, sorunlu bir insan haline getirirler; o kişiyi psikolojik ve fiziksel anlamda ciddi olarak zedelerler”<sup>7</sup> şeklinde ifade etmektedir.

Davenport ve arkadaşları mobbingi, bir ya da birkaç kişinin, diğer insanları kendi rızalarıyla veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan ve dayanılması güç bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlaması<sup>8</sup> olarak tanımlamaktadır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında örgüt üyelerinin kadro değişikliği yapma istekleri, o kişinin yerine başkasını getirmek istekleri ya da o kişiden kurtulup şirketi ya da departmanı kendi istediği gibi yönetme arzusu onları yıldırma eylemlerini gerçekleştirmeye itebilir. Bazen yolsuzlukların ortaya çıkarılmasını engellemek için yapılır<sup>9</sup>.

Çobanoğlu, işyerlerinde yıldırma olgusunu körükleyen, bir başka ifade ile tacizcileri yıldırma, baskı ve psikolojik saldırıya iten değişik ortamlar, kişilikler ve etkenler olduğunu belirterek, bu etkenleri şöyle sıralamıştır<sup>10</sup>.

- Erkeklerle dolu bir ofiste yalnız bir kadın
- Kadınlarla dolu bir ofiste yalnız bir erkek
- Parlak bir kariyer

---

<sup>7</sup> Üstün Dökmen, Küçük Şeyler, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 5. Basım, 2005, s.171

<sup>8</sup> Noa Davenport, Ruth DistlerSchwartz ve Gail Pursell Elliot, Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, Osman Cem Onertoy (çev.)7 İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, s. 15.

<sup>9</sup> Mahmut Özdevecioğlu, “Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:XXII, Sayı:1, Bursa. 2003, s.124

<sup>10</sup> Şaban Çobanoğlu, Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri, İstanbul, Timaş Yayınları, 2005, s.24

- Göz alıcı güzellik
- Üstün bir duygusal zekâ
- Farklı inançlar
- Farklı gruplar
- Farklı ırk ve kökenler
- Farklı dilleri konuşan insanlar
- Oldukça genç bir kimse
- Yaşlı bir hanım veya yaşlı bir bey.

ABD’de işyerlerindeki yıldırma eylemlerine karşı internet üzerinde 1998 Ocak ayında bir kampanya başlatılmıştır. 1998 Kasım ayında ise bu eylemlere yönelik savunma, araştırma ve eğitim hizmetlerinin kar amacı olmaksızın verebilmek için bir örgüt etrafında toplanılmıştır. İnternet sitesinde, onur kırıcı olduğu düşünülen yıldırma olaylarıyla karşılaşan insanların binlercesine, bu konudaki suskunluklarını bozacak tavsiyelerde bulunulmuştur. Bu kapsamda yapılan araştırma sonuçlarına göre, işyerlerinde en çok uygulanan on yıldırma davranışı aşağıdaki gibi saptanmıştır<sup>11</sup>.

- Yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulma,
- Mantıksız görevler verilmesi,
- Yeteneğin eleştirilmesi,
- Birbirleriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme,
- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler,
- Küçük düşürülme ve hakarete uğrama
- Başarının olduğundan az gösterilmesi,
- İşten çıkarılma (ayağın kaydırılması),
- Bağırılması,

---

<sup>11</sup> Elif Yüçetürk, “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?”, <http://www.bilgiyonetimi.org/crm>. 09.03.2007.

- Şerefin lekelenmesi.

Literatürde ‘mobbing’ kavramı ile karıştırılan bir başka kavram ise ‘bullying’ dır. Kelime anlamı olarak ‘zorbalık’, ‘gözdağı vermek’ anlamına gelen kelime Dan Olweus’un okul çocukları üzerindeki incelemeleri ile zayıf olan tarafın güçlü olan tarafından sürekli olarak aşağılanma, rahatsız edilme, psikolojik ve fiziksel şiddete maruz bırakılma, küçük düşürülme, tahrik edilme, taciz edilme davranışlarına maruz kalması olarak kullanılmaya başlanmıştır<sup>12</sup>.

### 1.1.2 Yıldırma Kavramının Tarihsel Gelişimi

İşyerlerinde uygulanan psikolojik tacizler konusunda yaptığı çalışmalarla tanınan Alman çalışma psikologu Harald Ege'e göre mobbing, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19. yüzyılda biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terimdir<sup>13</sup>.

Mobbing kavramının daha sonra 1960'larda, hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından kullanıldığı görülmektedir. Lorenz, "mobbing" kavramını, küçük hayvan gruplarının (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana (örneğin tilki) toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması; ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır<sup>14</sup>.

Daha sonra bu kavram, İsveçli hekim Peter-Paul Heine-mann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Geçmişte “İş yerinde yıldırma” ifadesini ilk kez kullanan Brodsky, 1976 yılında yayınlanan, ağır iş koşullarını incelediği eserinde kullanmıştır. Söz konusu eserinde iş yerinde yaşanan yıldırma bir bölüm ayırmıştır. Ancak iş yerinde yıldırma ayrıntılı biçimde ilk kez

<sup>12</sup>“Psikolojik Yıldırma-Bullying ve Mobbing”,

[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=197&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=197&Itemid=96),

Erişim Tarihi: 21.05.2008

<sup>13</sup> Tınaz, İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.10

<sup>14</sup> Tınaz, İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.11

Leymann tanımlamıştır. Leymann, iş yerinde yıldırmaı birinin veya nadir olarak birkaç kişinin, bir veya daha fazla kişi (nadir olarak dört kişiden fazla) tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılması şeklinde tanımlar<sup>15</sup>.

Leymann'dan sonra konuyla ilgili çalışan araştırmacılar bu tanımları genişleterek kullanmışlardır. Ancak üzerinde sözbirliği edilmiş bir yıldırma tanımları bulunmamaktadır. Bu tanımlarda kültürel farklılıklardan çok, yıldırmanın irdelenmek istenen özellikleri vurgulanmıştır. Yıldırma sonucu insanlarda görülen rahatsızlıkları inceleyen Zapf, Knorz ve Kulla, Niedl ve Einarsen; yıldırmaı genel bir kavram olarak ele alıp inceleyen Leymann, Vartia ve Einarsen ve yıldırmanın yaşanma ve tekrarlanma oranı gibi belirli konuları ölçmeye çalışan Rayner, yıldırmaı, araştırmalarının konularına göre tanımlamışlardır.

### **1.1.3. Yıldırma İle İlişkili Kavramlar**

#### **1.1.3.1. Stres İle İlişkisi**

Türkçeye de İngilizceden gelen “stress” kelimesi, Latince “stingere” fiilinden türemiştir. Stingere sıkmak, sıkıştırmak, bağlamak anlamına gelir. Günümüzde ise “insan ilişkilerinde baskı, bireylerin duyduğu sıkıntı” anlamında kullanılmaktadır<sup>16</sup>.

Stres, yıldırmaı ile ilişkili bir kavram olmakla birlikte, stresin mi yıldırmanın bir sonucu yoksa yıldırmanın mı stresin bir sonucu olduğu konusunda bir netlik yoktur<sup>17</sup>. Zapf ve Gross yıldırmaı işyerinde sosyal stresin kaynaklarından biri olarak görmektedirler. Sosyal stres kaynakları günlük ve az yada çok gerçekleşirken yıldırma, operasyonel tanımdan hareketle, sistematik ve süreklilik göstermektedir. Ayrıca, sosyal stres örgütteki eşit veya eşit olmayan güç yapısından kaynaklanırken, yine yıldırma, daha çok eşit olmayan güç dengelerinden kaynaklanmaktadır. Sosyal

---

<sup>15</sup> H. Leymann, “The contend and development of mobbing at work”. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, s.167-168

<sup>16</sup> Psikolojik Yıldırmanın Sağlığa Etkileri,  
[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=131&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=131&Itemid=96)  
 Erişim Tarihi: 13.05.2008

<sup>17</sup> Leymann, European Journal of Work and Organizational Psychology, s.169

stres kaynakları bir örgütteki bütün çalışanları etkileyebilirken yıldırma yalnızca belli bir kişiyi hedef almaktadır <sup>18</sup>.

Stres pozitif ve negatif olarak ikiye ayrılır. Pozitif stres, yeterli ve olgun bir liderliğin sonucunda, herkesin birbirine değer verdiği ve desteklediği bir ortamda oluşur. İnsanlar birbirleriyle tatlı bir rekabet içindedir ve birbirlerini örnek alarak, daha yüksek bir performans gösterirler. Negatif stres ise, zorbalık ikliminin bir sonucudur. Bu ortamda, tehdit, zor kullanma ve korku, var olmayan yönetim becerilerinin yerini alır. Çalışanlar, yetersiz yönetimi telafi edebilmek için iki misli daha çok çalışmanın karşılığında, normalin yarısı oranda çıktı üretebilirler. Negatif stres, kişinin hayat kalitesini düşürür ve sağlığına zarar verir. Stres, vücudun bağışıklık (immune) sistemini zayıflatır <sup>19</sup>.

Farklı ülkelerde stres alanında yapılan araştırmalar karşılaştırılırken karışıklıklar yaşanmaktadır. Yıldırmanın stresin kaynağı mı yoksa sonucu mu olduğu tam olarak açıklığa kavuşturulamamıştır. Ancak Leymann stres terimini, bir uyarıcı sonucunda ortaya çıkan reaksiyon olarak kullanmaktadır. Yıldırma, stresi tetikleyen ve stresin daha kapsamlı ve daha tehlikeli olmasına neden olan bir olgudur <sup>20</sup>.

Moral (Gönül gücü) örgütün amaçları için işgöreni çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmasını sürdürmeyi sağlayan bir durumdur. İşten doyum ise, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonunda duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Moral ve doyum birbirleriyle yakından ilişkili ve etkileşimli iki kavramdır. Bir örgütte moral ve doyum düşüklüğü iş görenlerde devamsızlık, bıkkınlık, kavgacılık, örgüte zarar verme, işi bırakma, savurganlık, yalancı hastalık, kazalar gibi sonuçlar yaratmaktadır <sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> Zapf, D. ve Gross C. (2001) Conflict Escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2001, s.498

<sup>19</sup> Psikolojik Yıldırmanın Sağlığa Etkileri,

[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=131&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=131&Itemid=96)

Erişim Tarihi: 13.05.2008

<sup>20</sup> Leymann, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s.152

<sup>21</sup> İbrahim E. Başaran, *Örgütsel Davranış*, Ankara, Kadioğlu Matbaası, 1991, s.208-209



Her işin kendi yapısına ve kapsamına göre bir takım istekleri ve gerekleri vardır. Bu isteklerin yerine getirilmesi ve gereklerine uyma davranışında bulunmak kişileri strese sokar<sup>22</sup>. Bunlar daha çok işin yapısı, kapsamı ve yapılaş şekli ile ilgili stres yapıcıdır. Alt başlıkları ise bıkkınlık, kötü fiziksel çalışına koşulları, zaman baskısı, aşırı iş yükü, aşırı bilgi yükü, iş tasarımı ve teknik problemler olarak sıralanabilir<sup>23</sup>.

Hayatta karşılaşılan büyük değişiklikler büyük stres kaynaklarıdır. Ayrıca yaşamın içinde sadece olumsuz değişimler değil, olumlu değişimler de stres yaratırlar. Yeni bir işe girmek veya yeni bir ev satın almak, karşılaşılan stres kaynaklarından. Diğer yandan birçok insan işini sevmez ve sadece geçimini sağlamak için işine devam eder. Bu durumda ise duyulan tatminsizlik de çalışanın günlük stres düzeyini artırmaktadır.<sup>24</sup>

Yapılan araştırmalarda sıkıntının uzun çalışma saatleri, ağır iş yükü, baskılı sorumluluklar kadar ve hatta onlardan daha fazla bir şekilde strese neden olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticiler ve işçiler arasında bir fark gözetmeden pek çok kişi için önemli bir stres kaynağı olduğu ve hastalıklara yakalanma konusunda önemli bir risk faktörü olduğu ortaya çıkmıştır<sup>25</sup>.

Aşırı çalışmanın niteliksel ve niceliksel etkileri vardır, yukarıda anlatılan iş yükünün niceliksel etkisine bir örnektir. Aşırı iş yükünün niteliksel etkisi ise, işin standartlarının bireyin yeteneklerinin çok üstünde olması ve/veya yapılaşının zor olması durumunda görülür<sup>26</sup>.

Uzmanlar en iyi performansın ve bireyin kendini en rahat hissettiği düzeyin, stresin optimal (uygun, kıvamlı) düzeyde bulunduğu durumlarda oluştuğunu

---

<sup>22</sup> İnci Artan, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, İstanbul, Özgün Matbaacılık, 1986, s.67

<sup>23</sup> İlhan Erdoğan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, Avcıol Basım Yayın. 1996, s.9

<sup>24</sup> Chris Rawlinson, ve David Tong, Bullying Tactics. Accounting & Tax Periodicals Accountancy Age.2005,s.29-32

<sup>25</sup> Artan, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, s.69

<sup>26</sup> Yücel Ertekin, Stres ve Yönetim, Ankara, TODAİE Yayınları. No: 253. 1993, s.33

belirtmektedirler. Bu nedenle de iş yükünün en uygun düzeyde tutulması çok önemlidir <sup>27</sup>.

Bazı işler doğaları gereği çok fazla stres yaratırlar. Bu tür işlere verilen en yaygın örnek hava trafik kontrollüğüdür. Bu işte çalışanlar çok yoğun bir çalışma temposu ve gerilim içindedirler. Bu da kişilerin stres düzeylerinin yükselmesinde önemli bir etkidir. Diğer yandan teknolojinin devamlı ilerlemesi nedeniyle kişileri sürekli yenilenmeye iten mesleklerin de yüksek düzeyde stres yaptığını söyleyebiliriz. Bu işlere verilen en yaygın örnek ise tüm mühendislik dallarıdır <sup>28</sup>.

İlişkilerin yeterli olmayışı, ilişkilerin kurulamaması, istenen kişilere ulaşılamaması, arkadaşlarca dışlanma, yetki-sorumluluğu devredememe, bireyin pozisyonu, yetki-sorumluluk dağılımındaki güçlükler ve davranışların kısıtlanması durumunda da olumsuz stres yaşanmaktadır. Ayrıca güvensizlik, desteksizlik, sorun çözümüne ilgisizlik gibi belirtiler de yetersiz ilişkiler olarak gösterilmektedir <sup>29</sup>.

Kişiler herhangi bir örgütte sistemin bir parçası olmak için, kendi özgürlüklerini ve kişiselliklerini bırakmak zorundadırlar. Buna ek olarak örgütün amaç ve yöntemlerinin belirsizliği, bölümler arası çekişmeler ve baskı, sıkıyönetim, olumsuz ilişkiler, kararlara katılamama, örgüt içi uzaklık duygusu, tedirgin edici davranışlar, sistemdeki karmaşıklıklar, iş baskısı, çalışanlara beslenen duyarlılık düzeyi, bürokratik uğraşlar, uyum baskısı, bireyin örgüte ait olma duygusunun çok ya da az olması, iletişim kanallarının iyi çalışmaması sayılabilir. Normal olmayan iletişimin yaygınlığı, örgütün işe devam, izin, ücret politikaları da kişiyi strese sokan diğer etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır <sup>30</sup>.

İşten çıkarılma, tercih edilmeme duygusu, stres yaratan ve verimliliği azaltan en önemli faktörlerdendir. Gerçekte güvencenin olup olmaması değil, bireyin bu duyguyu algılaması, hissetmesi önemlidir <sup>31</sup>.

---

<sup>27</sup> Enver Özkalp, ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay. No: 111. 1996, s.64

<sup>28</sup> Artan. Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, s.145

<sup>29</sup> Özkalp, ve Kirel, Örgütsel Davranış, s.145

<sup>30</sup> Erdoğan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, s.112

<sup>31</sup> Ertekin, Stres ve Yönetim, s.36

Mobbingin uzun süreli duygusal saldırılar sonrasında çoğu kurban stres yaşayabilir. Bu, savaşan askerlerin, işkence veya tecavüz kurbanlarının ya da büyük felaketler sonrasında insanların yaşadıklarına benzer. Bu olgu, Leymann gibi Work Abuse adlı eserinde Wyatt ile Hare tarafından da ileri sürülmektedir. Aşırı tehdit ve tehlike, aşağıdaki semptomlarda ortaya çıkan yoğun korku ve ümitsizliğe neden olur:

- Olayları tekrar tekrar yeniden yaşamak
- Aşırı tedirginlik, kolayca ürkemek, sinirlilik
- Hayata kaderci bakış
- Genel duygusal uyuşukluk
- Sürekli endişe hali
- Karabasanlar
- Uykusuzluk
- Konsantrasyon düşüklüğü
- Kontrol dışı hareketler
- Yoğun endişe ve panik atak
- İntihara veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusu.

Yaşanan şoku hatırlatan herhangi bir şey aşırı acıya neden olduğu için stresli kimseler yaşadıkları deneyime benzer ortamlarda bulunmaktan kaçınırlar.

Yıldırma kısaca, en aşırı düzeydeki sosyal bir stres kaynağı olarak ifade edilmektedir<sup>32</sup>. Kişilerin iş hayatında yıldırmadan kaynaklanan stresten dolayı aile ve özel hayatlarında da problemlerle de karşılaştıkları görülmektedir. Alman psikologlara göre yıldırma, sosyal stresin belirli yoğunluğa sahip tehlikeli bir türü olarak kabul edilmektedir<sup>33</sup>.

### **Semptomlar**

**Ana semptomlar:** stres, korku, uykusuzluk, bitkinlik, travma

**Fiziksel semptomlar:** hastalıklara karşı düşük bağışıklığın sonucunda sık yaşanan soğuk algınlıkları, nezle, ateş vs. (özellikle tatil günlerinde), ağrılar ve acılar

---

<sup>32</sup> Leymann, H. and Gustafsson, (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 1996, s.251

<sup>33</sup> Leymann, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s.169

(açık bir sebebi olmayan), sırt ağrısı, göğüs ağrıları, yüksek kan basıncı, baş ağrısı ve migren, terleme, titreme, hormonal problemler, fiziksel hissizlik (özellikle parmaklar ve dudaklarda), duygusal hissizlik (zevk ve sevgi hislerinin kaybolması), IBS, paruresis, iştah kaybı, yataktan daha yorgun uyanmak vs.

**Psikolojik semptomlar:** panik atak, reaktif depresyon (uyum bozukluğu), intihar düşüncesi, stres boşalması, unutkanlık, hafızanın etkisizleşmesi, düşük konsantrasyon, flashback (geçmişteki olayları yeniden hissetme), aşırı suç, kuşku, karışıklık ve kaybolma duyguları, çok yüksek seviyede korku, izolasyon hissi, güvensizlik, umutsuzluk vb; zorbanın bulunduğu ortamı ziyaret etmenin verdiği endişe, zorbayla yüzleşmekten rahatsız olma ve gerginleşme

**Davranışsal semptomlar:** gözyaşlarının dolması, alınganlık, öfke patlamaları, saplantı (tecrübe giderek hayatımızı ele geçirir), aşırı kuşku, aşırı duyarlılık, somurtkanlık (ruhsal zarar görmenin bir işareti), ruhsal durumun gidip gelmesi, vazgeçme, kararsızlık, mizah yoksunluğu, aşırı dikkat (zaman, yer ile ilgili), tikler, uyuşturucu malzemelerin artan kullanımı (sigara, kahve, alkol, uyku ilacı, antidepresanlar gibi), zevk için harcamalar, fobiler vs.

Zorbalığın sonucunda hedef kişinin yaşadığı travmatik etki, pek çok zaman hedef kişilerin niçin kendilerine yapılanları ve kimin sorumlu olduğunu açıkça ifade edemediklerini de açıklar. Hedef kişi yüksek travmanın etkisiyle, olaydan sonra bir yıldan uzun süre yaşadıklarını ifade edemeyebilir. Önemli bir sorun da, pek çok sağlık personelinin bu tür psikiyatrik zararları teşhis edememesinden kaynaklanır. Yanlış teşhisin sonucunda, hedef kişiyle ilgili şizofreni, paranoya, iş korkusu, okul korkusu, kişilik bozukluğu tanısı konulabilir. İş arkadaşları, pek çok zaman, hedef kişiye olan desteklerini bırakır ve zorbalığa katılır. Bu psikiyatrik zararın seviyesini ve stresi artırır.<sup>34</sup>

### 1.1.3.2. Çatışma İle İlişkisi

Gönül, çatışmayı; İki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli nedenlerden oluşan anlaşmazlık olarak tanımlamaktadır. Çatışma örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanmaktadır. Sonucu da faaliyetlerin aksaması ya da durmasıdır. Bireysel ve grupsal farklılıklar olduğu müddetçe çatışma

---

<sup>34</sup> Leymann, European Journal of Work and Organizational Psychology, s.165

her zaman her yerde her örgütte yaşanacaktır. Çatışma mobbingin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Çatışma ortamı mobbing oluşumuna zemin oluşturmaktadır. Bunun kaçınılmaz olduğu bilirse çatışma çözümü için daha esnek, kararlı, çözüm bulucu, takım birliği sağlayıcı politikalarla lider sorunu ortadan kaldıracaktır. Burada belirtmeliyim ki lider sorunu ortadan kaldırır dedim fakat liderin asıl görevi değildir bu. Çatışma bireysel farklılıklardan, örgüt yapısından ve grup yapısından kaynaklanmaktadır. Bireysel farklılıklardan ve bireysel çatışmalar dışındaki durum için çatışma yönetiminde söz sahibi olacak otorite liderdir <sup>35</sup>.

Sorunun çözümü açısından örgütte çatışma nedenlerinin iyi belirlenmesi gerekmektedir Anlaşmazlık nedenleri;

- Çatışan taraflar,
- Tarafların tutumları,
- Çıkar hesaplamaları,
- Çözüm yolları,
- Örgüt koşulları,
- Öngörülemeyen nedenler.

Bu konuların iyi analiz edilmesi çatışma yönetiminde etkinlik sağlayacaktır. Çatışma bireyler arası, gruplar arası, bölümler arası ve örgütler arası yaşanmaktadır.

Çatışmayı görmezden gelme, kayıtsızlık, geciktirme ve inandırma yaklaşımı sık kullanılmaktadır. Gerçekçi ve kalıcı çözümler için, politik yaklaşımlar, liderin yönetim anlayışı, örgütsel değişiklikler ve görev tanımlamaları, karşılıklı anlaşma, yeni olanaklar ve tanımlama aşamaları tekrar gözden geçirilmelidir.

Örgütlerde çatışma olağan karşılanması gereken şiddetine göre yönetilebilen ve olumlu/olumsuzla çevrilen bir olgudur. Çatışma rekabet unsuru doğuracak buda değişikliği enerjiyi getirecektir. Çatışma yönetimi örgüt için sonucunu olumluya çevirebilecek faaliyetlerden oluşmalıdır.

---

<sup>35</sup> Gönül Dangaç, İş Yerinde Çatışma,

[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=16&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=96)

Erişim Tarihi: 02.05.2008

Çatışmanın eş anlamlı kullanıldığı bir diğer kavram saldırganlıktır. Saldırganlık, kendisine yönelik bir tehlikeden kaçınmaya çalışan bir bireye yönelen tasarlanmış bir zarar verme eylemidir. Çatışma ve saldırganlık kavramları bazı noktalarda farklılıklar göstermektedir. Çatışma büyük ölçüde rekabet ve engellenmeden kaynaklanmasına karşılık, saldırganlık rekabet ve engellenmenin de aralarında bulunduğu pek çok etmeden kaynaklanır. Bu etmenler arasında başkalarından gelen tahrikler gibi sosyal koşulları, gürültü, sıcaklık, kalabalık gibi çevresel faktörleri, kişisel faktörleri sıralayabiliriz. Yani saldırganlığın çatışmayı kısmen içeren bir kavram olduğu söylenebilir<sup>36</sup>

Günlük hayatımızın çeşitli kesitlerinde sık sık kullandığımız ve karşılaştığımız “çatışma” kavramı en genel anlamda savaşımlardan endüstriyel mücadelelere, rekabetten diğer bireylerden kişisel olarak hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve olayları bünyesine almaktadır<sup>37</sup>.

Örgütsel ve sosyal yaşamın bir gerçeği olarak görülen çatışma, hem bireylerin hem de grupların kendi içlerinde veya birbirleriyle olan ilişkilerinde; amaç, uygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan bir kavramdır. Çatışma tanımı pek çok farklı anlama gelmesine rağmen ortak bazı tanımlar geliştirilmeye çalışılmıştır. Her şeyden önce çatışmanın olup olmadığı kişiler tarafından algılanmasına bağlıdır.<sup>38</sup>

Yıldırma kavramı içeriği açısından çatışma kavramı ile karıştırılabilir. Ancak çatışmada, yıldırmada sergilenen davranışlardaki sıklık ve uzun sürelilik söz konusu değildir. Yıldırmmanın abartılı bir çatışma olduğu söylenebilir.<sup>39</sup>

Çatışma, örgütler için olumlu ve itici bir güç olarak görülebileceği gibi amaçlara ulaşmayı engelleyen ve ciddi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden

---

<sup>36</sup> Tanil Kılınç, İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, 2. Basım, İstanbul. Avcıol Yayın, 1996, s.305

<sup>37</sup> Seda Ünver, Örgütsel Çatışma ve Çatışma Çözümleme Yaklaşımlarının İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s.238

<sup>38</sup> Çiğdem Kirel “Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S:1-2, 1997, s.477

<sup>39</sup> Leymann, European Journal of Work and Organizational Psychology, s.165

olan bir süreç gibi de görülebilir.<sup>40</sup> Çatışmayı olumlu ya da olumsuz olarak kullanmak mümkündür.

Karip, çatışmanın taraflara ve örgüte zarar verici bir boyuta ulaşmadan uygulanacak stratejinin belirlenmesi için, örgüt içinde çatışmanın habercisi olabilecek bazı belirtilerin varlığına dikkat çekmekte ve bu belirtileri şöyle sıralamaktadır<sup>41</sup>.

- Farklı pozisyonlarda, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlar arasında veya birimler ya da bölümler arasında yaşanan iletişim problemleri,
- Ortada hiçbir neden olmadan sinirlenmek,
- Birimler veya bölümler arasında acımasız rekabet,
- Çalışanların diğer çalışanlara karşı katı ve duyarsız davranmaları,
- Bazı çalışanların haksız yere eleştirilmeleri,
- Çalışanlar arasında aşırı biçimsel ilişki,
- Hastalık nedeniyle işe gelmeme ve rapor alma olaylarında artış,
- Bireyler arasındaki görüş ayrılıkları karşısında aşırı tepki vermeler,
- Verimliliğin devamlı düşmesi.

Leymann 1982'den bu yana sürdürdüğü çeşitli çalışmalarında, mobbingin çatışmanın abartılı bir hali olarak görüldüğünü ancak mobbingin, çatışmadan hemen sonra, bazen de haftalar veya aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığını savunur. Bununla birlikte sosyal psikoloji araştırmalarında saldırganlık ve çatışma ile ilgili kapsamlı araştırmalar olmasına rağmen, işyerinde psikolojik taciz olgusu ile ilgili bu kadar geniş araştırmaların olmamasını, mobbing olgusunun gelişimi ve ortaya çıkışının yeni ve değişim içinde olmasına bağlar. Buna ek olarak, çatışma ile ilgili araştırmalarda da birçok faktörün incelendiğini, ancak çatışma sürecinin,

---

<sup>40</sup> S. Tevrüz, İ. Artan, T. Bozkurt, Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), İstanbul, Beta Yayınları, 1999, s.221-222

<sup>41</sup> Emin Karip, Çatışma Yönetimi, Ankara, Pagem Yayıncılık, 1999, s.51

çatışmaya katılan kişilerin sağlığına yönelik etkilerine dair hiçbir odaklanmanın olmadığına da altını çizer<sup>42</sup>.

### 1.1.3.3. Psikolojik Şiddet İle İlişkisi

Şiddet, fiziksel güç ya da kuvvetin, bir birey ya da bir grup üzerinde sakatlık, ölüm, psikolojik rahatsızlık, gelişim bozukluğu gibi problemlere yol açabilecek şekilde, bir bireye ya da gruba karşı kasıtlı olarak kullanılmasıdır.

Şiddet bir kişiye güç veya baskı uygulayarak onu iradesinin dışında bir davranışta zorlamaktır. Şiddet uygulama eylemleri, zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel ya da psikolojik acı çektirme ya da işkence şeklinde olabilir. Kısaca, bireyin fiziksel ve psikolojik olarak acı çekmesine neden olabilecek fiziksel ve ruhsal yönden ona zarar veren her davranış şiddettir<sup>43</sup>.

Mobbing, son zamanlarda örgüt psikolojisi üzerinde çalışanların sıkça başvurdukları bir kavramdır. Yıldırma, bastırma, indirme, yok sayma, psikolojik terör veya soyut şiddet uygulama gibi anlamlara gelen mobbing, aynı zamanda örgütsel çatışmanın, verimsizliğin ve motivasyon eksikliğinin kaynağı olarak görülmektedir.

İnsanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkmış olan şiddet olgusu, birçok bireysel ve toplumsal öge ile birlikte karmaşık bir yapı ortaya koymaktadır. Bu nedenle şiddet olgusunu tanımlamak ve ortaya çıkarmak kolay olmamaktadır<sup>44</sup>.

19. yy.'a kadar tek başına araştırılan bir kavram olmayan şiddet, sosyal bilimler tarafından çeşitli boyutlarıyla araştırılan yeni bir olaydır. Sorunun ele alınışında saldırganlık ve şiddet kavramlarının farklı anlamlar içerdiği noktasından hareketle tanımlar yapılmıştır.

Sosyolog H. L. Nieburg şiddeti, "Kişileri veya malları yaralamaya ya da yok etmeye yönelik, doğrudan veya dolaylı eylem" olarak tanımlamaktadır. H. D. Gurr ise, "Dar anlamda şiddet, insanı yaralamaya, mala zarar vermeye yönelik bir davranış olarak tanımlanır. Toplumsal veya kişisel olarak böylesi eylemleri, iyi, kötü, ne iyi

<sup>42</sup> Tınaz, İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.29

<sup>43</sup> Ünsal Artun, "Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi" Cogito. Sayı 6-7. Kış-Bahar. 1996, s.29

<sup>44</sup> Faruk Kocacık, "Şiddet Olgusu Üzerine", Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, C.2, s. 29.



ne kötü olarak algılayabiliriz. Bu hareketin kime karşı yapıldığına ve kimin başlattığına göre değişir” diye ifade etmiştir<sup>45</sup>.

İşyeri şiddetinin açıklanması yapılırken, sergilenen bu durumu açıklayan dört farklı ifade kullanılabilir. Bunlar: "Baş belası olmak", "çatışma yaşamak", "düşmanlık" ve "şiddet"tir. Her biri ayrı anlamlar içeren bu ifadeler, davranış biçimleri olarak da birbirinden ayırt edilir. Baş belası olmak, bir gruba ya da kişiye karşı kasıtlı bir niyet olmaksızın yapılan rahatsız edici ve saldırgan harekettir. Bu, kişiyi son derece rahatsız eden bir davranış tarzıdır. Sosyoekonomik yönden gelişmemiş toplumların bir göstergesi olarak ya da kuşak farklılıklarının sonucunda ortaya çıkar. Her ilişki çerçevesinde ve insanın doğasında yer alan çatışma ise, şiddetli fikir uyuşmazlıkları sonucunda ilişkiye zarar vermeye başlarsa durum, yerini düşmanlık olgusuna bırakır. Düşmanlık, bireye ya da gruplara fiziksel bir zarar vermemekle beraber doğrudan doğruya kişinin duygularını etkiler. Tehdit edici ve saldırgan davranışta bulunmak, ayrımcılık yapmak, kişiyi özel yaşamında rahatsız etmek, aşırı hallerde tehdit ederek korkutmak düşmanlık davranışlarıdır. Şiddet tanımının kapsamında ise, fiziksel gücün uygulanmasıyla bireye zarar vermek, kalıcı hasarlara yol açmak gibi davranışlar yer alır<sup>46</sup>

Mobbing, bir psikolojik şiddet veya psikolojik terördür. Ancak şiddetten söz edildiğinde, genelde fiziksel müdahale ve somut iz bırakan fiili şiddet aklımıza gelir. Oysa şiddet, sadece kaba biçimi ile fiziksel özellikte olmayıp ekonomik, siyasal ve psikolojik niteliklerde de olabilmektedir. Şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddet de içeren "bullying"den daha tehlikelidir ve daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir

Yazında karşılığını psikolojik şiddet ve uzantıları olarak alan yıldırma kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için şiddetin tanımlanması ve yıldırma ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Şiddeti, doğanın kendisinde var olduğu sekliyle bir çatışma biçiminde ele alarak, ilk dile getiren düşünürlerden birisi Herakleitos'tur.

---

<sup>45</sup> M. Cihat Özönder vd. İlköğretim Okullarında Şiddet Ve Taciz, Türk Eğitim-Sen Şiddet ve Taciz Araştırması, 2006,

[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=34&Itemid=58](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=34&Itemid=58)

Erişim Tarihi: 03.06.2008

<sup>46</sup> Tınaz, İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.39–40

Herakleitos'a göre, evren sürekli çatışmaların yaşandığı bir yerdir ve kavga herkes için ortak, adalet ise bir çatışmadır. Adalet bile ancak kavgayla sağlanabilmektedir. Dolayısıyla şiddet doğaldır ve insan da doğanın bir parçası olarak onun şiddetinin bir ürünüdür<sup>47</sup>.

ILO'nun işyeri şiddeti tanımını, sadece fiziksel hareketlerle sınırlamayıp bunun yanında pasif ve psikolojik hareketleri de içerecek biçimde genişletmesi özellikle dikkat çekicidir. Son araştırmalarla daha da belirginleşen işyeri şiddetinin yeni yüzü, fiziksel ve psikolojik şiddete eşit önem verilmesi gerektiğini ve önemsiz gibi görünen şiddet göstergelerinin de tam olarak tanınması ve öneminin anlaşılması gerektiğini göstermektedir<sup>48</sup>.

Mobbing, işyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şeklidir. Bu şiddet türünde, işyerinde saldırgan bir bireyin, işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka bireye veya bir grup bireye karşı, çalışma yaşamını zorlaştırıcı bir takım davranışları sergilemesi söz konusudur. Saldırı amaçlı bu davranışlardan bazıları aşağıda belirtilmektedir<sup>49</sup>:

- Kin gütmek,
- Acımasız ve zalimce davranışlar,
- Kasıtlı kötü niyetli davranışlar,
- Aşağılayıcı davranışlar,
- Sarsmak,
- Bağırıp çağırarak iş yaptırmak,
- Kendi bildiğinin doğru olduğunda ısrar etmek,
- Güvensizlik nedeniyle yetki vermeyi reddetmek,
- Sürekli olarak diğerlerini eleştirmek,

---

<sup>47</sup> Altay Eren, Korku Kültürü, Değerler Kültürü ve Şiddet. Aile ve Toplum Dergisi. Sayı.8, cilt.2, Ocak-Mart sayısı, Ankara, Başbakanlık Aile ve Sağlık Genel Müdürlüğü, 2005, s.8

<sup>48</sup> Tınaz, İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.42

<sup>49</sup> Tınaz, İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.43

- Gereksiz sorularla rahatsız etmek,

İşletme içinde daha yetkili konuma gelebilmek için başkalarının sorumluluklarını ellerinden almak.

İşyerinde psikolojik şiddet, kamu ve özel sektörde çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını bozan, onların işten uzaklaşmasına veya uzaklaştırılmasına neden olan her tür kaba muamele olarak tanımlanabilir <sup>50</sup>.

#### 1.1.4. Yıldırmanın Çeşitleri

Mobbing örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanır. Dikey veya “hiyerarşik mobbing”te üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygular. Yatay veya “fonksiyonel mobbing”te ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine mobbing uygular. Bu mobbing türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye mobbing uygularlar <sup>51</sup>.

Tarhan, üst düzey yönetim kademesinde bulunan kişiler, çalışanlarını pasifize etmek, onları baskı altında tutmak için mobbing yöntemini sıkça kullandıklarını ifade etmektedir <sup>52</sup>. Aşağı doğru yıldırma eylemleri ABD'de, toplam yıldırma eylemleri içinde %81'in üzerinde bir orana sahiptir. Avrupa'da yapılan araştırmalarda 1999'de Quine tarafından %57 ve 1997'de Kistner tarafından %47 olarak saptanmıştır. Bir başka araştırma Pearson yönetiminde 775 kişi üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmada, yıldırma eylemlerini uygulayan kişilerin %60'ı kurbanların daha üstü bir statüye, %20'si eşit statüye ve %20'si daha alt bir statüye sahip oldukları belirlenmiştir. Bu durum, aşağı doğru olan yıldırma eylemlerinin daha yüksek bir orana sahip olduğunu göstermektedir. Aşağı doğru yıldırma eylemlerinin Avrupa'da saptanmış oranlar, ABD'de saptanmış oranlardan düşük görünse de, Avrupa'da yapılan bu araştırmalarda aşağı doğru yıldırma eylemlerinin oranı, diğer tipleri arasında en yüksek orana sahip olduğu görülmüştür, İngiltere'de yapılan araştırmalar ise yıldırma

---

<sup>50</sup> Tınaz, İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.44

<sup>51</sup> Hasan Tutar, İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Türleri, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm> Erişim Tarihi: 23.05.2008

<sup>52</sup> Wim Vandekerckhove, ve Commers, M. S. Ronald. Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times? Journal of Business Ethics, 2003, s.41

vakalarının %63'ünde tek bir yıldırmanın olduğunu ve bunların %83'ü bir yönetici olduğunu tespit etmiştir<sup>53</sup>

İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz, bir amirin yetkesi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusunda mobbingciler genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri amirlerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi mobbing uygulayabilirler.<sup>54</sup>

Aşağı doğru yıldırma eylemleri, diğer yıldırma eylemlerine göre daha çok olağan karşılanmaktadır. Diğer yıldırma tipleri haksızlıkla nitelendirilirken aşağı doğru yıldırma eylemleri doğal karşılanır<sup>55</sup>. Bu görüş, yıldırma eylemlerine şahit olan kişilerin bu eylemleri değerlendirirken "kurban bunu hak etmiştir" yönünde bir değerlendirme yaptığı şeklinde yorumlanabilir. Çünkü yıldırma eylemini uygulayan kişi daha üst bir statüye sahiptir ve ne yaptığını ve neden yaptığını çok iyi bilir düşüncesi hâkim olur.

Aşağı doğru yıldırma eylemini uygulayan kişi, şüphesiz ki konumu itibarıyla üst yöneticilere daha yakındır. Bu nedenden dolayı üst yöneticiler dâhil olmak üzere işyerinde çalışanların çoğu, üst yönetime daha yakın olan yıldırmanın "masum" yüzüne inanırlar ve üstün özelliklere sahip olan kurbanı işten çıkarmakta tereddüt etmezler. Kurban bunu büyük bir içsel tepkiyle karşılasa bile sesini çıkaramaz. Kurban ne kadar haklı olursa olsun, sonuçta yönetim kademesiyle olan uzaklık ve iletişim yoksulluğu nedeniyle, kendini ifade etme şansına sahip değildir. Kendini ifade etme şansına sahip olduğunda bile, yıldırma eylemini uygulayan kişinin, konumu itibarıyla daha çok kendini ifade etme şansına sahip olduğu açıktır<sup>56</sup>.

Yatay şiddet uygulayanlar, şiddet uygulamadıklarını, aksine bunu mağdurun iyiliği için, onu uyarmak için yaptıklarını söylerler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi "ulvi!" bir amaca hizmet etmek

---

<sup>53</sup> Wim Vandekerckhove, ve Commers, M. S. Ronald. Journal of Business Ethics, s.42

<sup>54</sup> Tınaz. İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing), s.116

<sup>55</sup> Wim Vandekerckhove, ve Commers, M. S. Ronald. Journal of Business Ethics, s.43

<sup>56</sup> Gülcan Arpacıoğlu, İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz. 2003, www.hrdergixom (Erişim Tarihi: 23.09.2004)

olduğunu ileri sürerek, mobbinglerini haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar. Örgütlerde üst kademelerden alt kademelere veya alt kademelerden üst kademelere doğru yapılan psikolojik şiddette, dikey veya “hiyerarşik şiddet” denirken, eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan psikolojik şiddete, “yatay şiddet” denmektedir. Yatay şiddet, aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu kişiler arasında söz konusu olan şiddet türüdür. Yatay şiddet; kıskançlık, yarışma, çekemezlilik gibi nedenlerden kaynaklanır. Örgüt yönetiminin yatay şiddette “taraf” olması, psikolojik şiddeti örgüt politikası haline getirir. Bu durumda mağdur sadece eşit statüdekilerle değil, aynı zamanda yönetim “erk”iyle de mücadele etmek durumunda kalır. Bu durum mağdurun örgütsel izolasyonunu hızlandıran, onun örgütsel kurallara karşı anomaliye uğramasına ve örgütsel süreçlere karşı yabancılaşmasına neden olur<sup>57</sup>.

### 1.1.5. Yıldırmanın Nedenleri

Bir örgütte, hangi nedenlerden dolayı yıldırma eylemlerinin uygulandığı birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörler içinde alışkanlıklar, inanç ve gelenekler gibi beşeri faktörler olduğu gibi, örgüt kültürü veya idari hiyerarşi gibi örgütsel faktörler de vardır. Leymann'a göre, insanların yıldırma eylemlerine başvurmasının dört temel nedeni vardır<sup>58</sup>.

1. Kendi normlarını örgütsel kural olarak başkalarına kabul ettirmeye zorlamak,
2. Düşmanlıktan hoşlanmak,
3. Can sıkıntısı içinde zevk arayışı,
4. Önyargıları pekiştirmek.

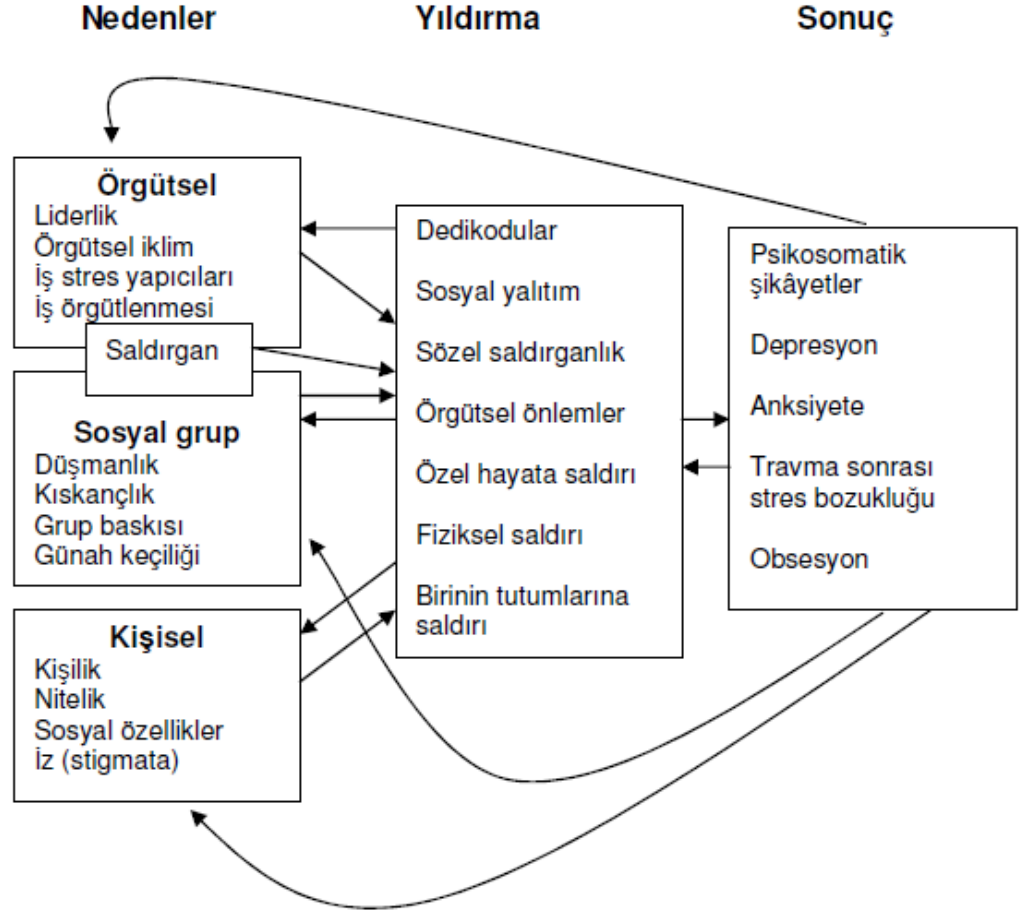
Yıldırma eylemlerinin nedenleri konusunda bu güne kadar yapılan araştırmalar yetersizdir. Yıldırma eylemlerinin nedenlerini belirtmek için, meydana gelen eylemleri örgüt, kurban ve yıldırma eylemlerini uygulayan kişi açısından aynı anda incelenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Bu konuda Zapf, metodolojik

---

<sup>57</sup> Hasan Tutar. “İşyerinde Psikolojik Şiddet Süreci”,<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojiksiddet/sureci.htm>

<sup>58</sup> Noa Davenport, Ruth D. Schwartz, Gail P. Elliott, Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, (çev. Osman C. Önerioy) İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, s.38-39

problemlerin, olguyla ilgili deneysel araştırmaları zorlaştırdığını iddia etmektedir. Bu yüzden, bu güne kadar yapılan araştırmalar, genelde kurbanlarla görüşmeye dayalı olmuştur.



**Şekil 1- Yıldırmanın Nedenleri ve Sonuçları**

**Kaynak:** D. Zapf, Organisational, work group related and personal causes of mobbing /bullying at work. International Journal of Manpower, 20, 1999, Retrieved February 16, 2004, p.71

Yıldırmanın ortaya çıkışı bir tek nedene bağlı değildir. Yıldırmaı oluşturan, birbiriyle etkileşimi olan şu unsurlardır: Yıldırma yapanın kişiliği ve psikolojisi, yıldırmaya maruz kalanın kişiliği ve psikolojisi, örgüt koşulları, çevresel etkenler ve tetikleyici olay<sup>59</sup>.

<sup>59</sup> Davenport, Schwartz, Elliott, Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, s.61

### 1.1.5.1. Kişisel Nedenler

Yıldırma nedenlerinin ilk araştırmalarında, kişilerin yıldırma kurban düşmelerinden kendileri sorumlu oldukları görüşü savunulmuştur. Konuyla ilgili doktor ve klinik psikologların bir kısmı da bu görüşü destekliyor olmaları dikkat çekicidir. Bu görüşü destekleyenler, kurbanlarda gözlenen şiddetli rahatsızlık bulgularının yıldırma sonucu değil, tam tersine bu rahatsızlıkların daha önce var olduğunu ve bu rahatsızlıkların kişilerin yıldırma maruz kalmalarına neden olduğunu savunmuşlardır. Bu görüşe karşıt bir görüş ise Adams ve Crawford, tarafından ortaya atılmıştır. Bu görüşte, yıldırma davranışlarında bulunanların, işyeri yıldırma eylemlerinden de sorumlu tutuldukları belirtilmiştir<sup>60</sup>.

Aslında mobbingcinin ve kurbanın kişilik özellikleri ve işyeri koşulları bize mobbingin nedenlerini açıklıyor. Leymann bunları 4 başlık altında topluyor. Bunlar;

1. Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak,
2. Düşmanlıktan hoşlanmak,
3. Can sıkıntısı içinde zevk arayışı,
4. Önyargıları pekiştirmek olarak sıralıyor.

Bunlara ek olarak Mobbingcinin kötü kişiliği, bunu patron olması nedeniyle ilahi hak olarak görmesi, şişirilmiş benmerkezcilik, narsist kişilik, çocukluk tranvaları vs. de sayılabilir. Bodsky, "Taciz Edilmiş Çalışan" adlı eserinde; "taciz ya da rahatsız etme, insanların kendilerini ayrı tutma ve ayrıcalıklarını koruma için kurulu bir işleyişin olmadığı zaman başvurdukları bir yoldur" şeklinde tanımlamaktadır. Çalışanların eşitleri olan bir meslektaşına saldırmalarının nedeni, kıskançlık ya da korku olabilmektedir. Rekabet ortamında, kendi işlerinin devamını garantilemek olarak açıklanabilmektedir. Astların, üstlerine yıldırma yapma nedenleri ise, yapılacak değişikliklere ilişkin kararlara dâhil edilmemiş olmaktan ötürü, içerleme ya da bu kişinin işine gıpta etme olabilmektedir. Üstlerin astlarına

---

<sup>60</sup> D. Zapf, Organisational, work group related and personal causes of mobbing /bullying at work. International Journal of Manpower, 20, 1999Retrieved February 16, 2004, p.71

yıldırma yapmalarının nedeni de yine kendine olan güvensizlik ve mevkisini kaybetme korkusudur<sup>61</sup>..

Çoğu kez üstün mesleki özelliklere sahip kişiler yıldırmaya hedef olabilmektedirler. Yetkinlik düzeyleri yüksek, yaratıcı, dürüst, başarı yönelimli, kendilerini işlerine adanmış kişiler bazı kişileri rahatsız edebilir ve şimşekleri üstlerine çekebilmektedirler. Bu tür kişiler, insanlara güven duyar, iyi niyetlidir, politik davranmayı bilmezler<sup>62</sup>.

Arpacıoğlu hedef haline gelen kişilerde şu ortak özelliklerin bulunduğunu belirtmiştir<sup>63</sup>:

- İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan,
- İlişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen,
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen,
- Dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık,
- Bağımsız ve yaratıcı,
- Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip,
- Duyarlı, hassas, yardımcı, çalışkan, idealist,
- Kendini sürekli geliştiren, başarılı, azimli, zeki,
- İşyerinin menfaatini ve ismini öne alan, kendi başarısından söz etmeye gerek duymayan,
- Bilgisini cömertçe paylaşan,
- Yüksek bir “onur” duygusu taşıyan,
- Haksızlığa dayanamayan, ama kendi haklarını ararken sessiz kalan,

---

<sup>61</sup> Davenport, Schwartz, Elliott, Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, s.61

<sup>62</sup> Acar Baltas, “Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma” 2003

<http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makaleid=166> Erişim Tarihi:28.05.2008

<sup>63</sup> Gülçin Arpacıoğlu, İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı:Zorbalık ve Duygusal Taciz, 2004, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) Erişim Tarihi: 12.05.2008



- Mükemmeli olduğu için, her konuda önce kendisini sorumlu tutan,
- Suçlandığı anda, suçlu olmasa bile kolayca af dileyen,
- “Hayır” demekte zorlanan,
- Öfkesini ifade etmek yerine içine atan,
- Yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen,
- Kendi değerini bilmeyen ya da sürekli daha iyi olması gerektiğini düşünen çalışan, zorbanın çekimine karşı koyamadığı hedef olmaktadır; çünkü bu kişi çoğunlukla onun koltuğunu tehdit etmekte, yetersizliklerini ortaya çıkarmakta ve sistemi sorgulamaktadır.

### 1.1.5.2. Örgütsel Nedenler

Yıldırmanın nedenlerini ayrıntılı biçimde ortaya koyan yeterli araştırma bulunmamaktadır. Çünkü bu nedenleri ortaya koyacak tek bir yöntem yoktur. Bu konuda yapılan araştırmalar genelde görüşmeler sonucu elde edilen nitel bilgilerden elde edilmiştir. Bunun sonucunda bol sayıda örnek olay bulunmakta ancak ayrıntılı analiz edilecek veri bulunmamaktadır. Aslında yıldırma tek bir nedene bağlamak doğru olmaz. Çünkü yıldırma birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya çıkabilir. Ayrıca yıldırma nedeni olabilecek bir faktör aynı zamanda yıldırmanın sonucu da olabilir. Diğer yandan bir örgütte yıldırma nedeni olabilecek bir faktör, diğer bir örgütte aynı işlevi yerine getiremeyebilir <sup>64</sup>.

Organizasyonlarda yıldırma sebepleri olan başlıca unsurları Davenport ve çalışma arkadaşları şöyle sıralamaktadır <sup>65</sup>:

1. Kötü yönetim,
2. Yoğun iş ortamı,
3. Monotonluk,
4. Yöneticilerin yıldırma inanmaması ve inkârı,
5. Yönetilemez olarak düşünülmesi,

<sup>64</sup> Zapf, bullying at work. International Journal of Manpower, s.71

<sup>65</sup> Davenport, Schwartz, Elliott, Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, s.46-49

6. Ahlakdışı davranışlar,
7. Küçülme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri,
8. Günah keçisi ilan etme ve taciz kültürü,
9. Günah keçisi ilan etme ve taciz kültüründen gurur duyma,
10. Duygusal zekâdan yoksun lider ve iş arkadaşları.

Örnekleme giren mağdurların bakış açılarına göre yıldırmanın sık görülen nedenleri arasında örgüt iklimi, yüksek stres ve örgüt sorunları gelmektedir. Kontrol grupları ile mağdurların çalışma koşulları karşılaştırılmış ve mağdurların çalışma koşullarının, kontrol gruplarından bütünüyle farklı karakteristikler taşıdığı anlaşılmıştır. Mağdurların iş denetimlerinin daha az olduğu ve yüksek stres taşıdığı saptanmıştır. Görevler, örgütsel sorunlardan, belirsizliklerden ve periyodik denetimlerden önemli derecede etkilenmektedir. Bu durum örgüt hiyerarşisinin üst ya da alt düzeylerinde yıldırma eylemlerine yol açabilmektedir. Örgütün alt düzeyleri, daha az mesleki yetenek gerektirmekte ve bu düzeylerde karmaşık olmayan görevler yerine getirilmektedir. Buna karşılık üst pozisyonlar yüksek yetenek düzeyleridir. Daha karmaşık görevleri yapan uzmanlar ve yöneticiler bu nedenle, işyeri tacizine daha sık hedef olabilmektedir<sup>66</sup>.

Türkiye’de de de psikiyatir Samancı tarafından, işyerlerinde baskı gören hastalar üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Samancı, özellikle ekonomik krizin yaşandığı dönemlerde işyerlerindeki ruhsal tacizin arttığına dikkat çekmektedir. Bu sayede çalışanlar, karşı karşıya kaldıkları psikolojik baskı ve zorbaca eylemler sonucu istifaya zorlanmaktadır. Bu durum çalışanlarca da kanıksanmakta şikâyet konusu yapılmamaktadır. Böylece, yıldırma eylemleri “işten çıkarma tazminatı”ndan kurtulmanın bir aracı olarak görülmekte ve işten çıkarma, ülkemizde yıldırma sürecinin ilk amacı durumuna gelmektedir<sup>67</sup>.

Zapt’ın yıldırma sürecinin sebebi olarak görülen suçlulara yönelik bir başka bulgusu ise, mağdurların düşüncesine göre düşmanca davranışlar sergileyen kişiler,

---

<sup>66</sup> Nurettin Paksoy, İşyerinde Psikolojik Taciz -Yıldırma (Mobbing), Kahramanmaraş, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Projesi, 2007, s.24

<sup>67</sup> Paksoy, İşyerinde Psikolojik Taciz -Yıldırma (Mobbing), s.25

örgütte diğerlerini de etki altına almaktadır. Eğer yıldırma eylemlerine başvuranlar örgütün üst kademelerinde ise bu etkileme daha ileri boyutlarda gerçekleşebilmektedir. Hatta bu kimseler, çoğu zaman diğerlerini etkilemek için çaba bile göstermezler çünkü diğer çalışanlar onlara destek vermeye kendiliklerinden hazırdır. Böylece örgütteki yerlerini de sağlamlaştırdıklarını düşünürler. Leymann'ın da belirttiği gibi insanlar sizinle konuşmazlar hatta sizinle konuşmak iş arkadaşlarınıza yasaklanır, yokmuşsunuz gibi davranışlar sergilenir<sup>68</sup>.

Büyük veya küçük firmalarda, hükümette, kar amacı gütmeyen organizasyonlarda, sağlık sektöründe, eğitim sektöründe hemen hemen her türden kuruluş ve sektörde mobbinge karşılaşılabılır. Ancak mobbingin en çok görüldüğü işyerleri, kâr amacı gütmeyen organizasyonlar, sağlık ve yüksek öğrenim kurumlarıdır<sup>69</sup>. Önemle üzerinde durulması gereken bu tür olası değişimlere insanları hazırlamak, başka işyerlerinde başka mevkiler bulmada onlara yardım etmek ve iş kaybı durumunda tazminat vaadi ile mobbingi önlemeye ve etkilerini azaltmaya çalışmak gerekmektedir<sup>70</sup>.

## **1.2 Kamu Kurumlarında Yıldırma Davranışları, Aşamaları ve Etkileri**

### **1.2.1 Örgüt İçinde Yıldırma Davranışları**

Yıldırma sürecinde mağdur bu davranışları iş yaşamının doğal bir parçası olarak görüyorsa ve çalışma hayatında her iş yerinde karşılaşılabilen olaylar olduğunu düşünüyorsa bu süreç den daha fazla zarar görmesi olasıdır. Çünkü bu düşünce tarzı mağdurun suçluyu davranışı uygulayandan çok kendinde aramasını sağlamaktadır. Ve böylece süreç sürekli dönen bir girdaba benzetilmektedir. Girdabın içine bir kez giren mağdur artık davranışların nedenini düşünmekten öte kendisini suçlamaya başlamakta ve özgüvenini yitirerek psikolojik rahatsızlıklar

---

<sup>68</sup> Nao Davenport,.Vd. Mobbing, Emotional Abuse in the American Workplace, Civil Society Publishing, 1999, s. 96-97

<sup>69</sup> Keneth Westhues, Eliminating Professors. A Guide to the Dismissal Process. Quenston, Kanada, Kempner Collegium Publications, 1991, s.4

<sup>70</sup> Davenport, Schwartz, Elliott, Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, s.50

duymaya başlamaktadır. Yıldırma davranışlarının birçok nedeni bulunmaktadır. Yıldırma davranışlarının nedeni olarak bu davranışları uygulayan zorbanın kişisel özellikleri veya kişilik bozukluğu, mağdurun kişisel özellikleri, örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışı gösterilebilir. Yapılan araştırmalara göre mağdurların ortak özellikleri bulunmaktadır. Çok ilginçtir ki çalışkan, işine bağlı, sadakat duygusu gelişmiş, hayır diyemeyen, saygılı ve kariyer hedefi olan çalışan zorba için potansiyel mağdurdur. Bu nedendir ki başkalarını suçlayamayan haksızlığa gelemeyen, uğradığı zorba davranışlara mantıklı cevaplar aramaya başlayan başkalarının üstüne atamayan, sorumluluğunun bilincinde mağdur bu süreçten daha fazla zarar görmektedir. Bu da zorbanın işini kolaylaştırmaktadır. Bu süreçte izleyici olan diğer çalışanlar bir süre sonra zorbanın davranışlarına katılmakta bireysel başlayan çatışma grup haline dönüşmektedir. Zorbanın kişilik bozukluğu, kıskançlığı, makam korkusu ve koltuk hırsı, ahlaksız davranışları amaç uğruna araç haline getirmektedir. Yıldırma sürecinde mağdurun psikolojik durumuna zarar verici davranışlar görülmektedir. Dr. Leymann yıldırma davranışlarını beş grup altında toplamaktadır. Bu davranışlar<sup>71</sup>;

- Bireyin kendini göstermesini engelleyici davranışlar,
- Sosyal ilişkilere saldırı,
- Bireyin itibarına saldırı
- Bireyin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı,
- Bireyin sağlığına saldırı, fiziksel şiddet,

Bu davranışlar tekrarlanma sıklığına bağlı olarak bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığını olumsuz etkilemekte ve bir süre sonra bireyde rahatsızlıklar meydana getirmektedir. Belirtilen bu davranışların hepsi birlikte görülmeyebilir farklı zamanlarda ve farklı şekillerde meydana gelebilir. Psikolojik yıldırma, duygusal bir saldırdır. Çalışana saygısız, alçaltıcı, kötü niyetli saldırgan davranışlar üstü veya çalışma arkadaşları tarafından belirgin veya ima yoluyla uygulanmaktadır. Yıldırma davranışlarını uygulayan saldırgan etrafındaki insanları da yanına alarak çatışma ortamı yaratmakta ve yıldırıcı davranışlarını bir kişiye ya da bir gruba sürekli olarak

---

<sup>71</sup> Davenport, Schwartz, Elliott, Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, s.18

uygulamaktadır. Tekrar eden bu davranışlar zamanla artarak devam eden mağdurun zihnini bulandırıcı kendisi ile uğraşmasını sağlayıcı, suçluluk duygusu yaratıcı ve sonuçta psikolojik olarak zarar verici davranışlardır. Yıldırıcı davranışlar neticesinde sıklıkla karşılaşılan sonuçlar mağdurun istifası, psikolojik tedavi ve intihar görülmektedir. Mağdurun yaşadığı psikolojik rahatsızlığa vücudu fiziksel tepki vermektedir. Depresyon, panik atak, travma sonrası stres bozukluğu, yersiz korkuların oluşması ve psikosomatik rahatsızlıklar yıldırıcı davranışlar sonucu görülebilen durumlardır <sup>72</sup>.

İş hayatında çeşitli konularda anlaşmazlıklar ve çatışmalar olabilir. Örgütün üretkenliği ve değişime uyum sağlaması bakımından bu anlaşmazlıklar ve çatışmalar devingen özellik gösterir. Ancak bu çatışmalar yaratıcılığı ortaya çıkaracak dinamik boyutta tutulmalı ve zamanında çözümlenebilmelidir. Çözülmemeyen anlaşmazlıkların olduğu örgütlerde, sosyal yaşamda düşmanlıklar oluşur ve bu durum çalışanın örgüte uyumunu güçleştirir. Örgütsel yaşama uyum sağlayamayanlar, işyerlerinde mutsuz olurlar ve zamanla buldukları örgütlerini terk etmek zorunda kalabilirler <sup>73</sup>

### 1.2.2 Yıldırmanın Davranışsal Belirtileri

Leymann da günlük hayatta işyerinde olumsuz şekilde nitelendirilebilecek davranışların dikkatsizlik veya kazara yaşanabileceğini ve bunların hoş görülebileceğini ifade eder. Örneğin birini görmezden gelmek, biri orada yokmuş gibi davranmak gibi. Leymann da bu tür davranışlarda kasıt aranmaması gerektiğini ancak bu davranışlar sıkça ve sürekli devam ederse yıldırma ile karşı karşıya bulunduğumuzu belirtir <sup>74</sup>.

Yıldırma kavramının doğru anlaşılabilmesi için bu süreçte gözlemlenen davranışların da tanımlanması gerekmektedir. Leymann, yıldırmanın varlığının tespit

---

<sup>72</sup> Gönül Dangaç, İş Yerinde Yıldırma ve Hukuki Çevresi, 2006,

[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=95&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=95&Itemid=96)

Erişim Tarihi: 05.05.2008

<sup>73</sup> Tarık Solmuş, İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler. İstanbul: Beta Basım, 2004, s.38–40

<sup>74</sup> B. Schuster, Rejection, Exclusion, and harassment at work and in schools. European psychologist, 1 (4), 1996, Retrieved October 22, 2005, s.294

edilmesi amacı ile 45 yıldırma davranışını ortaya koymuş ve bu listeyi LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror - Leymann'ın Psikolojik Terör Çizelgesi) olarak tanımlamıştır.<sup>75</sup>

Mobbingin davranışsal belirtileri şunlardır.<sup>76</sup>

- Telefon, bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozulur. Yerine yenileri konulmaz.
- Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden çok daha fazla olmaya başlar.
- Kişinin sigara kokusu ve dumandan çok rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
- Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
- Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.
- Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
- Birey, her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hisseder.
- İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilmektedir.
- Birey, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Birey, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
- Birey, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
- Birey, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağrılmaz.
- Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.

---

<sup>75</sup> Leymann, European Journal of Work and Organizational Psychology, s. 170

<sup>76</sup> Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.50-51

- Bireyin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
- Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alır<sup>77</sup>.

Leymann, 45 madde ile ortaya koyduğu yıldırma davranışlarını kişiyi etkileme alanlarına göre de 5 gruba ayırmıştır.<sup>78</sup>

### 1.2.2.1. Yeterli İletişimi Engellemek

**İletişim ve ifadenin kısıtlanması:** Hedef alınan kişinin; üst yöneticisi ve çalışma arkadaşlarıyla iletişimi engellenir, sürekli olarak sözü kesilir, susturulur, azarlanır, tehdit telefonları, sözlü ve yazılı tehditler alır<sup>79</sup>.

Burada amaç, mağdurun hem üstleri ile hem de diğer çalışma arkadaşları ile iletişimi kurmasını, var olan iletişimini sürdürmesini ve kendisini ifade etmesini engellemektir. Bu grupta 11 davranış tanımlanmıştır.

- Üstlerin (yönetimin) mağdurun kendini ifade etmesine izin vermemesi,
- Mağdurun sürekli olarak sözünün kesilmesi,
- Meslektaşlarının, mağdurun kendini ifade etmesine izin vermemesi,
- Meslektaşlarının mağduru eleştirmesi, onunla atışması,
- Mağdurun yaptığı işlerin eleştirilmesi,
- Mağdurun özel hayatının eleştirilmesi,
- Mağduru telefon ile korkutmak,
- Mağduru sözlü olarak tehdit etmek,
- Mağduru yazılı olarak tehdit etmek,
- Mağdur ile görsel olarak bağlantı kurmaktan kaçınmak,
- Mağdurun yalnızlığına aldirmamak

---

<sup>77</sup> Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.49

<sup>78</sup> Leymann, European Journal of Work and Organizational Psychology, s.170-171

<sup>79</sup> Acar Baltas, "Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma"

### 1.2.2.2. Sosyal İlişkileri Engellemek

Kişiyle konuşulmaz, konuşma girişimlerine karşılık verilmez, ayrı bir çalışma alanına yerleştirilir, “yokmuş” gibi davranılır. Önemli görevler verilmez, görevleri kısıtlanır, anlamsız işler verilir, iş yükü artırılır, maddi zarara sebep olmasına ortam hazırlanır, evine ve iş yerine hasar verilir<sup>80</sup>.

Amaç, mağdur orada değilmiş gibi davranarak onu sosyal ortamdan izole etmek ve dışlamaktır. Bu grupta 5 davranış tanımlanmıştır.

- Mağdur ile konuşmamak
- Mağdurun konuşmasına izin vermemek
- Mağdura, meslektaşlarından izole bir şekilde çalışacağı işler vermek
- Meslektaşlarının mağdur ile konuşmasını yasaklamak
- Mağdurun fiziksel varlığını inkâr etmek.

### 1.2.2.3. Kişisel İtibarı Sürdürmeyi Engellemek

Arkasından kötü konuşulur, asılsız dedikodu yapılır, mesleki yetersizliğiyle alay edilir, mimikleri, yürüyüşü, sesiyle eğlenilir, politik veya dinsel görüşleri küçümsenir, özel hayatı ile ilgili imalarda bulunulur, küçük düşürücü isimler takılır, kararları sorgulanır, cinsel imalarda bulunulur. Sağlığı olumsuz etkilemesi: Bedensel olarak zorlayıcı işler yapmaya mecbur edilir, bedensel şiddet kullanarak tehdit edilir, korkutulur, bedensel ve cinsel taciz uygulanır<sup>81</sup>.

Yapılan eylemler, mağdurun itibarını sarsmaya, onu küçük düşürmeye yöneliktir. Burada grupta dedikodudan başlayarak cinsel tacize varan 15 davranış tanımlanmış olup bu davranışlar aşağıda listelenmiştir.

- Mağdur hakkında dedikodu yapmak

---

<sup>80</sup> Acar Baltaş, İşyerinde Yıldırma (Mobbing) 2006,

[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?Itemid=42&id=91&option=com\\_content&task=view](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?Itemid=42&id=91&option=com_content&task=view)

Erişim Tarihi: 23.06.2008

<sup>81</sup> Acar Baltaş, İşyerinde Yıldırma (Mobbing), 2006,

[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?Itemid=42&id=91&option=com\\_content&task=view](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?Itemid=42&id=91&option=com_content&task=view)

Erişim Tarihi: 23.06.2008



- Mağdur hakkında söylenmek ya da ona iftira atmak
- Mağduru aşağılamak
- Mağduru akıl sağlığı bozukmuş gibi göstermeye çalışmak
- Mağduru psikolojik olarak sınamaya çalışmak
- Mağdurun özü ile dalga geçmek
- Mağdurun davranışlarını, sesini, jestlerini dalga geçmek amacı ile taklit etmek
- Mağdurun politik görüşlerini ve dini inançlarını eleştirmek
- Mağdurun özel hayatıyla dalga geçmek
- Mağdurun etnik kökeni ile dalga geçmek
- Mağdura küçük düşürücü görevler vermek
- Mağdurun işi hakkında rahatsız edici yorumlar yapmak, kişinin yaptığı işi yermek
- Mağdurun kararlarını sorgulamak ve karar vermektan yoksun bırakmak
- Mağduru, küçük düşürücü, açık saçık sözlerle aşağılamak
- Mağdura cinsel tacizde bulunmak

#### **1.2.2.4. Mesleki İtibarı Sürdürmeyi Engellemek**

Bu gruptaki davranışlar, mağduru mesleki açıdan yetersiz göstermeye, yaptığı işe güvenilemeyeceğini göstermeye yöneliktir.

Eğer kişiye güvenilmiyorsa yaptığı iş değersizdir ve kişi de değersiz hale gelir. Bu gruptaki davranışlar aşağıda listelenmiştir.

- Mağdura güvenilmediği için iş vermemek.
- Mağduru her türlü işten uzaklaştırmak, iş vermemek ve yeni iş edinmemesi için onu gözaltında tutmak.
- Mağdurdan anlamsız işler istemek.
- Mağdura kapasitesinin altında işler vermek.
- Mağdura sürekli (aralıksız) olarak yeni görevler vermek.

- Mağduru aşağılayıcı işler yapmak zorunda bırakmak.
- Mağdurun yeteneksizliğini göstermek için ona yetkinliğinin üzerinde işler vererek sınamak.

#### 1.2.2.5. Sağlığa Zarar Vermek

Bu tip davranışlarda amaç kişinin sağlığını bozmaktır ve fiziksel iletişimi de içerir. Aşağıda listelenmiş olan yedi maddeden oluşur.

- Mağdurdan tehlikeli ve sağlığı için zararlı işler istemek,
- Mağduru fiziksel olarak tehdit etmek,
- Mağdura uyarı anlamında fiziksel olarak saldırmak,
- Mağdura fiziksel olarak saldırmak,
- Mağduru maddi olarak zor durumda bırakmak için sürekli olarak ona masraf çıkartmak,
- Evinde veya işyerinde mağdurun eşyalarına, mülküne zarar vermek,
- Mağdura cinsel saldırıda bulunmak,

Bu sınıflamayı bir anket haline getiren Leymann bir çok çalışmasını da bu anketle yapmıştır. Bu araştırmanın uygulama bölümünde LIPT anketi adı verilen bu anket kullanılmıştır.

Leymann yıldırma davranışlarını beş grupta toplarken Davenport, Schwartz ve Elliot ise yıldırmanın temel olarak on farklı biçimde uygulanabileceğini ve bu uygulamaların mağdur üzerindeki etkisinin zamanla yıldırmanın temel unsuru haline geleceğini ileri sürmektedir.<sup>82</sup> Bu sınıflama yıldırma eylemlerinin amaçlarına göre oluşturulmuş olup aşağıdaki gibidir.

- Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar.
- Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim.
- Doğrudan veya dolaylı – gizli veya açıkça yapılması

---

<sup>82</sup> Davenport, Schwartz, Eliot, Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz,2003, s.23.

- Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması, “akbabalık”
- Sürekli, birden fazla ve sitemli bir biçimde zaman içinde yapılması
- Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi
- Mağdurun itibarını düşürmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırma, izole etmeye yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması
- Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması
- İşyerinden ayrılmanın mağdurun tercihi gibi gösterilmesi
- Şirket yönetimi tarafından anlaşılmaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi hatta kışkırtılması

### 1.2.3. Örgüt İçinde Yıldırmanın Aşamaları

Yıldırma davranışları tanımlanırken bazılarının kesinlikle kabul edilemez, bazıları tek basına ve bir defa yapıldığı göz önüne alındığında zararsız ve kabul edilebilir olduğu üzerinde durulmuş, sıklığın ve sürekliliğin de önemli olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla bir çalışanı rahatsız eden davranışları ilk ortaya çıktığı anda yıldırma olarak adlandırmak hatalı bir sonuca varmak demektir. Yıldırma bir süreçtir. Leymann bu süreci çatışma ile başlayan ve işten ayrılma ile sona eren beş aşama ile tanımlamıştır.<sup>83</sup>

#### 1.2.3.1. Anlaşmazlık

Bu aşamada çatışma olarak tanımlanan, tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması söz konusudur. Bu nedenle mobbing, bazen tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilir. Bu aşamada süreç, henüz mobbing niteliğini kazanmış değildir. Ancak sergilenen davranış, kısa bir süre içinde, mobbing davranışına dönüşebilir. Bu evrede mağdur, herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir.<sup>84</sup>

Zayıf kişilikli insanlar “güç”ten yana tavır takınarak, mobbing mağduruyla ilişkilerini en asgari düzeyde tutarlar, şikâyet kanalları sınırlandırılmaya çalışılır,

---

<sup>83</sup> Leymann H., <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM>, The Mobbing Encyclopaedia - Mobbing – It’s Course Over Time (04.06.2007)

<sup>84</sup> Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.54

diğer çalışanlardan izole edilir ve mağdurla yakın ilişki kurmaya çalışanlara iyi gözle bakılmaz, onun da bir mobbing mağduru olma riskinden söz edilir. Mağdur görmezlikten gelinir; “yokmuş” gibi davranılır ve haklarına ve kişiliğine saygı gösterilmez<sup>85</sup>.

### 1.2.3.2. Saldırganlık

Mobbing sürecinde ortaya çıkan davranışların tümünün, kişiyi işyerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar olduğu söylenemez. Bununla birlikte taciz edici davranışlar, hemen hemen her gün ve uzun bir süre düşmanca bir amaçla devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilebilir. Bu davranışlar, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi, grup içinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilir. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir<sup>86</sup>.

Mağdura karşı bir karalama kampanyası başlatılır, asılsız dedikodu çıkarılır, çeşitli iftiralara maruz bırakılır, alaya alınır, başarıları küçümsenir ve başarılarının nedeni dış faktörlerde aranır, herhangi bir kusuru ile alay edilir ve kusurları kendi kişisel faktörleriyle izah edilmeye çalışılır, psikolojik sağlığı konusunda ileri geri konuşulur, “Tehlikeli” olduğu yönünde şayia yayılır, siyasi ya da dini inançlarıyla alay edilir, inançlarına ve değerlerine sözlü ve fiili saldırıda bulunulur, öz saygısını olumsuz yönde etkileyecek davranışlarda bulunmaya zorlanır, kararları sürekli sorgulanır, dar görüşlülük ve vizyonsuzlukla suçlanır, küçük düşürücü isimlerle çağrılır, unvanları göz ardı edilir ve kendisine karşı saygısız bir dil kullanılır.<sup>87</sup>

### 1.2.3.3. Yönetimin Katılımı

Yönetim, sürecin ikinci aşamasında doğrudan doğruya yer almamışsa da, bir önceki aşamada ortaya çıkan duruma önyargıyla yaklaşabilir. Olayları yanlış

---

<sup>85</sup> Hasan Tutar, İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Türleri, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm> Erişim Tarihi: 23.05.2008

<sup>86</sup> Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.54

<sup>87</sup> Hasan Tutar, İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Türleri, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm> Erişim Tarihi: 23.05.2008

yargılayıp suçu, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimini benimseyebilir. Bu noktada yönetim, negatif döngü içindeki yerini almış olur. Bireyin çalışma arkadaşları ve yönetim, bireyin işi ile ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlarlar. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı "çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü" sorumluluğunu reddederek mobbing süreci içindeki yerini alır ve döngüye katılır<sup>88</sup>.

Mağdura önemli görevler verilmez, yetkileri sınırlandırılır, haklarından mahrum bırakılır. Her hakkına yargı yoluyla kavuşmaya zorlanır, lehine olan kararların uygulanması kasıtlı olarak geciktirilir, yeteneklerinden daha önemsiz ve öz saygısını olumsuz yönde etkileyen görevler verilir, istifaya zorlamak ve gözden düşürmek için niteliğinden daha düşük yerlerde önemsiz görevler verilir.<sup>89</sup>

#### **1.2.3.4. Yanlış Yakıştırmalarla Veya Tanılarla Damgalanma**

Mobbinge maruz kalan kişi, mobbing nedeniyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için psikolog ya da psikiyatrist ten destek almaya çalışırsa ve diğerleri bu durumdan haberdarsa özellikle yeterli eğitimden yoksun kişilerin çalıştığı işyerlerinde kişinin durumu hakkında geliştirilen yanlış yorumlar daha da artar. Bu aşama özel önem taşır. Çünkü bu yanlış yorumlar sonucunda mobbing kurbanları "zor insan", "paranoyak kişilik" veya "akıl hastası" olarak damgalanırlar. Yönetimin yanlış yargısı ve mobbinge ilgili yeterli bilgileri olmayan sağlık uzmanlarının yanlış tanıları, bu negatif döngüyü hızlandırır. Kişi iyileşmek amacıyla çeşitli merkezlere başvurabilir. Ancak aldığı destek veya yardımdan faydalanmasını sağlayıcı bir ortam yaratmak yerine, uzun süreli hastalık izinleri ile çalışma yaşamından uzaklaştırılması yolu tercih edilir. Hemen hemen her zaman bu aşamanın sonunda işten çıkarılma veya zorunlu istifa vardır.

---

<sup>88</sup> Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.55

<sup>89</sup> Hasan Tutar, İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Türleri,

<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm> Erişim Tarihi: 23.05.2008

### 1.2.3.5. İşine Son Verilme

Sistemli yıldırma davranışlarının devamındaki son aşama işten çıkartılma ya da istifaya zorlanmadır. İşinden ayrılmak, mağdur durumdaki kişinin sorunlarının artmasına neden olmaktadır. İşyerinden 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. Mobbing süreci sonunda işyerinden uzaklaştırılan kişi üzerindeki sarsıntı, Travma Sonrası Stres Bozukluğunu tetikler<sup>90</sup>.

### 1.2.4. Yıldırmanın Etkileri

Varolma mücadelesinin, rekabetin ve dolayısıyla güç mücadelelerinin hızla arttığı günümüz dünyasında yıldırma davranışı kimi zaman fark edilerek ve ettirilerek kimi zaman da sanki doğal bir süreçmiş gibi algılanarak gerçekleşmektedir. Her tahribatta olduğu gibi yıldırma davranışlarına maruz kalanların da psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar yaşadığı, ekonomik ve sosyal açıdan zarar gördükleri, yıldırmanın yoğun bir şekilde yaşandığı örgütlerde ise yaratıcılığın azaldığı, verim kayıplarının, iş devrinin, ise gelmeme oranının yüksek olduğu çeşitli araştırmalarca ortaya konmuştur<sup>91</sup>.

#### 1.2.4.1. Yıldırmanın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Yıldırma sürecinde acımasız ve düşmanca eylemlere maruz kalan mağdurlar, başına gelenlere bir anlam verememektedir. Yaşam ve iş kaliteleri düşmekte sağlıkları bozulmakta, sosyal ilişkileri zedelenmektedir. Bu süreçte işini ve her şeyden önemlisi sağlığını da kaybeden mağdurlar ekonomik, fiziksel ve duygusal olarak etkilenmektedir. Yıldırma sendromunun mağdur üzerindeki etki alanı oldukça

---

<sup>90</sup> Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.55

<sup>91</sup> Bilge Akça ve Ayşe İrmış, Yıldırma Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25–27 Mayıs, Erzurum, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 2006, s.181

geniştir. Namie ve Namie yıldırma sürecinin mağdur üzerindeki davranışsal etkilerini üç grupta toplamaktadır <sup>92</sup>.

- Hiper atıklilik
- Düşüncelerde saplantı
- Duygulardaki karışıklık

Hiper atıklilik, düşüncelere saplantı ve duygulardaki karışıklıktır. Hiper atıklilik olarak gruplanan rahatsızlıklar kolayca irkilme, ani nöbetler, hemen sinirlenme, konsantrasyon güçlüğü, çabucak heyecanlanma, uyku azlığı ve strestir. İkinci grubu saplantı haline gelen düşünceler ve davranışlar oluşturmaktadır. Mağdurları bu süreçte fazlasıyla etkileyen olaylar, geri dönüşlerle hatırlanır ve bu olaylar giderek kabusa dönüşür. Aşırı alışveriş ve aşırı temizlik yapma gibi davranışlar gelişir. Diğer etki ise duygulardaki karmaşadır. Mağdurun normal duygusal tepkileri kaybolur. Travmanın hatırlattığı durumdan, düşüncelerden, duygulardan kaçma ihtiyacı hissedilir <sup>93</sup>.

Mağdurlarda görülen yıldırma sürecinin ilk aşamasındaki etkiler, genellikle her tür durum karşısında nedensiz ağlama, uyku bozuklukları, hemen sinirlenme ve konsantrasyon güçlüğüdür. İkinci aşamada ilk aşamadaki belirtilere yüksek tansiyon, mide şikâyetleri, depresyon, işyerine gitmek istememe, işe geç kalma gibi belirtiler de eklenir. Üçüncü aşamada ise depresyonun şiddeti artar, panik atak ve endişe durumu ortaya çıkar. Kazalar ve intihara yönelme, daha çok yıldırma sürecinin son aşamasında görülmektedir.

Davenport ve çalışma arkadaşları da yıldırma mağdurlarıyla yaptıkları görüşmelerde, Namie ve Namie'nin bu konudaki bulgularıyla paralellik gösteren davranışlar gözlemlemişlerdir. Araştırmacılar yıldırma, bilimsel bir ölçeğe dayanmaksızın, yıldırmanın şiddeti, süresi, sıklığı, kişilerin psikolojileri, yetiştirme

---

<sup>92</sup> E. Elif Yüçetürk, Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobing. 2002,

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt= 224](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt= 224) Erişim Tarihi:16.04.2008,

<sup>93</sup> hürriyetim, Mobbing Terörü, 2007,

[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=158&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=158&Itemid=96)

Erişim Tarihi: 16.05.2008

şekilleri, geçmiş deneyimlerini ve genel koşullarını dikkate alarak kişiler üzerindeki etkilerine göre üç derecede tanımlamışlardır. Birinci derece yıldırmada, kişinin içinde bulunduğu duruma karşı direnmeye çalıştığı ya da sürecin erken aşamalarında kaçtığı ileri sürülmektedir. İkinci derece yıldırmada, kişinin yıldırmaya direnemediği ve bu nedenle geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çekerek, işgücüne geri dönmekte zorlandığı belirtilmektedir. Üçüncü derece yıldırmada ise mağdurların iş yapamaz hale geldikleri ve bu kişilerde şiddetli psikolojik ve fizyolojik semptomlar gözlemlendiği belirtilmektedir.

Uzun süre yıldırmaya maruz kalan kurbanlar Travma Sonrası Stres Bozukluğu yaşayabilmektedir <sup>94</sup>. Travma Sonrası Stres Bozukluğu acı veren bir kaza, felaket gibi travmatik olay deneyimiyle tanımlanmaktadır. Olayın yeniden yaşanması ve travmayla ilgili uyarıcıdan kaçınma gibi semptomları vardır <sup>95</sup>. Kurban için yıldırmanın sonu hastalık veya intihar yolu ile ölüm bile olabilmektedir.

Ayrıca İsveç İş Sağlığı ve Güvenliği Örgütü'nün gözlemine göre yıldırma çalışma grubunu da etkilemektedir. Verimin düşmesi, kuralların çiğnenmesi, güven eksikliği, güvensizlik, hızlı personel devri, hastalık izinleri gibi olumsuzluklar yaşanmaktadır <sup>96</sup>.

Avustralya Ticaret Konseyi (1999) çalışmasına göre yıldırma eylemlerine maruz kalan katılımcılarda şu semptomlar görülmüştür.

- % 73 stres hissediyor.
- % 67 sinirlilik.
- % 59 depresyon.
- % 48 uyku bozukluğu.
- % 45 baş ağrısı ve çaresizlik hissi.
- % 29 korku.

---

<sup>94</sup> Davenport, Schwartz, Eliot, Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz, s.23.

<sup>95</sup> H. Hoel, D. Zaph And C. Cooper, "Workplace Bullying and Stres", Historical and Current Perspectives on Stres and Health, vol 2, 2002, s.293

<sup>96</sup> F. Lorho, Hilp, Ulrich kurum raporu European Parliament. Bullying at work. 2001.



- % 24 mide problemleri.
- % 60 aile ve sosyal yaşamını etkilediğini söylemektedir.
- % 39 hastalık izni.
- % 6' sı ödeme olmaksızın ayrılmıştır.
- % 4 tazminat almıştır.

Yıldırma kişiyi finansal yönden de etkilemektedir. Dr. Gory ve Dr. Ruth Namse'ye göre kurbanların % 51'i gelirini kaybetmiş, % 33'ü finansal etki yaşamamıştır. %16'sı kazanmış, çünkü daha iyi bir iş bulmuştur.

#### 1.2.4.2. Yıldırmanın Örgütler Üzerindeki Etkileri

Yıldırma süreci örgüt içinde çatışmanın ve karışıklığın oluşmasına yol açar. Yıldırma sürecinden sadece hedefler etkilenmez aynı zamanda çalışma grupları da etkilenir. Sonuçta işin iyi bir şekilde başarılması için bir araya gelinemez. Oluşan karmaşa ve huzursuzluklar örgüt imajına yansır ve olumsuz bir şekilde tanınmasına sebep olur. Bir kuruluştaki yıldırma yaşanıyorsa kuruluş verimlilik, moral ve ahlaki yönden zayıflamaktadır. Hastalık izinleri artmakta, personel devri hızlanmakta, moral ve performans düşmektedir. Üretim kayıpları yaşanmakta, firmanın imajı zedelenmektedir<sup>97</sup>. Bu durum da örgütün verimliliğini etkileyecektir.

Süreçte kurum için kilit insanlar kaybedilmekte; güven ve paylaşım azalmaktadır. Çalışanların dikkati, örgütün hedeflerinden daha çok, entrikalara ve taktiklere dalmakta, ekip çalışması ise giderek kaybolmaktadır<sup>98</sup>.

Yıldırmanın örgütün finansal performansı üzerinde doğrudan etkileri olan müşteri ilişkileri ve satış faaliyetlerini de etkilediği, geniş ölçüde kabul bulmaktadır<sup>99</sup>.

---

<sup>97</sup> Amicus the Union Report, Bullying at work:How to Tackle It, www.3rd.sectorunion.com, 2003.

<sup>98</sup> Acar Baltaş, İşyerinde Yıldırma ( Mobbing ),2006,  
[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?Itemid=42&id=91&option=com\\_content&task=view](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?Itemid=42&id=91&option=com_content&task=view)  
 Erişim Tarihi: 23.06.2008

<sup>99</sup> Chris Rawlinson, ve David Tong, Bullying Tactics. Accounting & Tax Periodicals Accountancy Age. 2005, s.18

İtalya, Yıldırma Karşı Dayanışma Derneği başkanının internet üzerinden yayınlanan araştırmasının sonuçları yıldırmanın örgüt üzerindeki etkileri hakkında genel bir yargıya varılabilmesi için güzel bir örnek oluşturmaktadır. Buna göre İtalya’da bir işyerinde yıldırma terörüne maruz kalmış iki mağdurun altı ay içinde iş verimleri % 50 oranında düşmüştür. Bu düşüş sağlık giderlerini içermemektedir. Mağdurlardan biri sekiz, diğeri de on hafta süre ile işten uzak kalmış ve işyerinin üretim kapasitesi bu süre içinde % 5 oranında azalmıştır. Ayrıca mağdurların firma ile ilgili kötü izlenimlerini dışarıda anlatmaları nedeniyle kurum itibarı ve imajı zedelenmiştir <sup>100</sup>.

### 1.2.5. Yıldırma İle Başa Çıkma Yolları

Yıldırmanın sonuçları mağdur ve işverenden (kurum) topluma kadar geniş bir yelpazede uzanmaktadır. Yıldırmanın etki alanının oldukça geniş olması yıldırma ile mücadele etmeyi gerekli kılmaktadır. Yıldırma ile mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkında lığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır <sup>101</sup>.

Araştırmacılar yıldırmaı önleyecek tedbirlerin üzerinde durmuş ve çatışmanın ilk aşamalarında duruma el koymanın önemini vurgulamışlardır. İş ortamında alınacak bazı önlemlerle yıldırmanın ortaya çıkmasının önlenebileceği belirtilmiştir. Çalışma tarzında yapılacak değişikliklerle monotonluk, karar vermenin sınırlandırılmış olması, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi olumsuz özelliklerden arındırılmış, tartışmaya ve katılıma açık hale getirilmiş bir yapı oluşturmanın işle ilgili engellenmişlik duygularını hafifleteceğini ve böylece kişilerarası çatışmalar ile günah keçisi arayışlarının son bulacağı öne sürülmüştür. Yönetici davranışlarının eğitim yoluyla değiştirilmesi ve çatışmanın ilk işaretlerini tanıma, yıkıcı davranışlar ortaya çıkmadan harekete geçme becerilerinin kazandırılması bir başka adımdır <sup>102</sup>.

İşyerlerinde görülen yıldırma davranışlarının tüm olası nedenlerini kontrol altında tutmak kolay olmamaktadır. Bu nedenle yıldırma oluşumunu etkileyen

---

<sup>100</sup> Çobanoğlu, Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri, s.100-101

<sup>101</sup> Tınaz, İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.187

<sup>102</sup> Alev Torun, “İş Yerinde Zorbalık”, İstanbul, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, C:6, 2004, S:188,

faktörlerin önlenmesi amaçlı oluşturulacak stratejilerin, doğru bir biçimde fayda maliyet analizlerinin yapılması önem taşımaktadır. Bu da konu hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle yıldırmaı önlemek için atılacak adımların ve yapılacak müdahalelerin etkin kılınabilmesi için öncelikle olgunun anlaşılması ve bunun çatışmadan, şiddetten, stresten ve ayrımcılıktan farkının açıkça ortaya konulması gerekmektedir<sup>103</sup>.

İş ortamıyla ilgili önlemlerin yanı sıra bireylere de yıldırmaıyla mücadele etmeleri için çeşitli destekler verilebilir. Yıldırmaıculara karşı kendilerini savunabilmeleri için atılganlık eğitimi, stresli durumlarla başa çıkmada kullanabilecekleri davranışçı ve bilişsel teknikler, çatışmaların çözümünde yeterli olmalarını sağlayacak uzlaşma taktikleri ve yasal süreçleri doğru bir biçimde sürdürebilmelerini kolaylaştıracak tavsiyelerin ise yarayan yöntemler olduğu bildirilmektedir<sup>104</sup>.

Aile bireylerinin desteği, bir kişinin işinde yaşadığı olumsuz duyguların üstesinden gelmesine yardımcı olabilir. Bunun yanında bireyin öz saygısını, başkalarının gözünde kabul ve değerini artırabilir. Üyeleri birbirine bağlı bir çalışma grubunun yarattığı veya üstle kurulan iyi bir ilişkiden kaynaklanan sosyal destek de, stresin olumsuz etkilerini azaltabilir. İşin başarılmasındaki bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri de bireyin strese dayanıklılığını etkilemektedir. Beceri düzeyleri yüksek çalışanlar, beceri düzeyleri düşük çalışanlara kıyasla işlerini daha fazla stresli kabul ederler. Kişi yıldırma saldırıları süresince en büyük desteği yalnızca ailesinden değil yakın dostlarından ve arkadaşlarından görebilir. Aile ve yakın çevre, sevdikleri kişiyi arayışa geçirmesi ve seçeneklere hazırlaması için “Daha ne kadar zaman bu halde yasayabileceğini düşünüyorsun? İşten bugün ayrılmaya karar verecek olsan yaşamın nasıl olurdu? Ne kadar değişirdin? Ne değişirdi?” gibi sorularla etkilemeye çalışırlar<sup>105</sup>.

---

<sup>103</sup> Dieter Zapf, ve Claudia Gross, “Conflict Escalation and Coping With Workplace Bullying. A Replication And Extension”, *European Journal Of Work and Organizational Psychology*. Vol.10, No.4, 2001, s.371

<sup>104</sup> A. C. Fonseca, “Book Review: Bully in Sight: How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying”, *Behaviour Research and Therapy*, Vol:38, Issue:6. 2000, s.634.

<sup>105</sup> Çobanoğlu, *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri*, s.115

### 1.2.5.1. Kişisel Başa Çıkma Yolları

Tutar, yıldırma ile bireysel başa çıkmak için kurbanın öncelikle kendi kişiliğini geliştirerek, direncini arttıracak çabalar içinde olması gerektiğini belirterek, bu amaçla atılabilecek bazı adımları şöyle ifade etmiştir:<sup>106</sup>

**a- Öz-saygının geliştirilmesi.** Herkesin psikolojik şiddete dayanma katsayısı farklıdır. Söz konusu katsayı bireyin “uyum düzeyi”ni ve “direnme sınırları”nı belirler. Psikolojik şiddete karşı direnç gösterip onunla başa çıkmak için, başvurulacak yollardan biri, özsaygının geliştirilmesidir. Herkesin kişiliğine göre, değişen bir mücadele stratejisi vardır. Olayın özü şudur; ne kadar kendiniz olabiliyorsanız, psiko-teröre karşı koyma yeteneğiniz o oranda yüksek olacaktır.

**b- Denge bölgeleri oluşturmak.** Psikolojik şiddetin varlığı, insanı rahatsız eder. Kurbanın istikrarını ve yaşam düzenini bozar. Söz konusu istikrarsızlığa karşı “denge bölgeleri” psikolojik şiddetle başa çıkmaya yardımcı olur. Denge bölgesi, her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı, kurbanın kendini güven ve esenlik içinde hissettiği bir ortamdır. Denge bölgesi, kurbanın istemediği değişimlerin olmadığı veya çok sınırlı olduğu güvenilir bir limandır.

**c-Mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmek.** Psikolojik şiddetin oluşturduğu psikolojik gerilimi azaltmanın bir başka yolu, kişisel ve mesleki nitelikleri, mümkün olduğu kadar hatalardan arındırarak geliştirmektir. Bu tavır, kurbanın kendisine karşı duyduğu güveni ve özsaygısını yükseltir. Özgüveni yüksek bir insan, her tür gerilime karşı daha yüksek direnç gösterir.

**d- Ruh sağlığını korumak.** Gerilim azaltıcı önlemlerden bir diğeri, ruh sağlığıdır. Geliştirilen güçlü psikolojik uyum, kurbanın psikolojik yaralanmasını engeller ve psikolojik şiddet karşısında onu daha donanımlı kılar. Ruh sağlığı yerinde olan birinin psiko-teröre direnci daha yüksek olur.

**e-Algılama stratejilerini güçlendirmek.** Her tür psikolojik şiddet faktörü insanın kişilik süzgecinden geçer ve bu kişilik onun psikolojik şiddete tepkisinin ne kadar güçlü olacağını belirler. Kimileri psikolojik şiddete karşı oldukça güçlü bir

<sup>106</sup> Hasan Tutar, İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları,

<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm> Erişim Tarihi: 12.05.2008.

direnç gösterebilirken, kimileri çok basit psiko-terör karşısında bile yıkıma uğrar. Kurbanın direncinin ölçüsü, psikolojik şiddeti tolere etme katsayısıdır.

**f-Değerleri açıklamak.** Kişisel değerlerin bilincine varmak ve yaşamın bu değerlerle doğal bir uyum içinde olduğundan emin olmak, psikolojik şiddete karşı direnç göstermede etkin bir yoldur. Mağdur değerleri nedeniyle kurban seçildiğini unutmamalıdır. İşgale uğramış vatan topraklarının ancak değerlere sarılarak kurtarıldığı gibi, psikolojik şiddete maruz kalan biri değerlerinden vazgeçerek, bu saldırıyı ortadan kaldıramaz. Mağdur kendini kurtaracak en güçlü silahın, sahip olduğu değerleri olduğunu bilmelidir.

Yıldırmaya maruz kalan kişilere en az şekilde zarar görmesi için farklı araştırmacılar farklı tavsiyelerde bulunmuşlardır. İnançlı olmak bunlardan ilkidir. Kişi güçlü olduğuna ve bu durumla basa çıkabileceğine inanmalıdır. Tabii ki bu durumdan kurtulmak için bir plan yapmak ve bu plana sadık kalmak gerekir. Doğru planlar yapmak ve durumu net algılamak için işyeri ile aranızda bir mesafe koyun ve geniş bir bakış açısı edinin. Mağdur, sosyal ortamlara girmeli ve kendini yalıtılmamalıdır. Aile ve arkadaşlardan destek alınmalıdır. İnsanlarla bir arada bulunarak özgüveni geliştirecek şeyler yapılmalıdır. Hobilerle ilgilenilmeli, yapmaktan hoşlanılan şeylere zaman ayrılarak kuvvet toplanmalıdır. Varolan beceriler gönüllü işler gibi başka şekillerde kullanılabilir. Bu, başarı ve işe yarama hissi verecek, özgüveni arttıracaktır. Kurban zihniyetinin bırakılması gerekmektedir. Kontrolün kişide olduğuna ve seçenekler olduğuna inanılmalıdır.

Tutar, yıldırmayla bireysel mücadelede başarının anahtarı olarak bireyin kişiliğini geliştirmesinin ve duygusal direnişini arttırmasının gerekliliğini savunmaktadır. Tutar'a göre bu iki ayırıcı unsur yıldırmaya hedef olmayı belirlemektedir<sup>107</sup>. Konuyla ilgili çeşitli kaynaklarda yıldırmayla başa çıkmada etkili olan, bireye ait unsurlar aşağıdaki gibi sıralamaktadır<sup>108</sup>.

- Öz güven ile öz saygının sağlanması ve bunun kişisel, mesleki beceri ve niteliklerin geliştirilerek arttırılması

<sup>107</sup> Hasan Tutar, İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm> Erişim Tarihi: 12.05.2008.

<sup>108</sup> Çobanoğlu, Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri, s.106

- Yaşanılan olumsuz duruma kontrolsüz tepkiler değil, mantıklı karşılıklar verilmesi
- Mağdurun kendini güven, esenlik ve istikrar içinde hissettiği yalıtılmış bir ortam diğer bir ifadeyle denge bölgesinin oluşturulması,
- Psikolojik uyum geliştirilerek ruh sağlığının güçlendirilmesi,
- Kişinin kendisini hedef yapan değerlerinin bilincine varması ve bu değerlerle doğal bir uyum içinde olması, yıldırma karşısında kendini yargılamaması ve değerlerini yadsımaması,
- Bireyin ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarını, başka bireylerle kurduğu etkileşim sonucunda tatmin etmesi ve sağladığı sosyal destek ile kendine güven hissini arttırması,
- Stresi yönetebilme becerisi geliştirmesi,
- Kişiye “assertive” olmanın öğretilmesi, Arpacıoğlu Türkçede “assertiveness” kavramını; *kendi değerini ve önemini bilme ve bunu sözleriyle, beden diliyle ve eylemleriyle karşısındakine bildirme ve kendi dediğinde direnme* olarak tanımlamaktadır.

Tutar, bu konuyla ilgili olarak yıldırmayla mücadele aşamasında mağdurun öğrenilmiş çaresizlik içinde olmamasının gerekliliğini önemle vurgulamaktadır.

Genel olarak depresyonun ortaya çıkışını açıklamakta kullanılmak üzere Abramson, Seligman, Tasdale, tarafından formüle edilen Öğrenilmiş Çaresizlik Modeli'ne göre, önceki tecrübelerinde istenilen sonucun ortaya çıkmasını sağlayamayan ve davranışları ile bir sonucun ortaya çıkmasını kontrol edemeyeceğine (başarısız olacağına) inanan bir insan, gelecekte davranışlarıyla sonucu kontrol edebilecek dahi olsa, sonucu kontrol etmesini mümkün kılacak davranışları göstermeyecektir <sup>109</sup>.

Yönetici davranışlarının değiştirilmesi ve çatışmanın ilk işaretlerini tanıma, yıkıcı davranışlar ortaya çıkmadan harekete geçme becerilerinin kazandırılması eğitimle desteklenmelidir. Ancak eğitimin orta düzeydeki yöneticilerle sınırlı kalması

---

<sup>109</sup> Hasan Tutar, İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları,

<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm> Erişim Tarihi: 12.05.2008.

yeterli değildir. Değerlerde geniş çaplı bir farklılaşmanın gerçekleşmesi için yukarıdan aşağı bir yaklaşım değişimi yaşanmalı ve üst düzey yöneticiler rol modeli işlevini yerine getirmelidirler. Yıldırmanın önlenmesi için önerilen bir diğer yol da bireyin sosyal konumunu koruyacak bir başvuru sisteminin geliştirilmesidir. Bu sistemde başvurular tarafsız bir biçimde ele alınmalı ve anlaşmazlıkları gidermek için işletme içinden veya dışından arabulucu ve hakemlerle çalışılmalıdır. Bu konudaki düzenlemelerin iş sözleşmelerinde yazılı olarak ele alınması iş görenlerin daha etkili bir desteğe kavuşmasını sağlayacaktır. İş yerinde ahlaki düzeyin yükseltilmesi için çaba harcanmasının zorbalık hareketlerinin önünü kesebilecek yararlı bir girişim olduğu düşünülmektedir. Tüm çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlemek ve kabul edilebilir davranışların neler olduğu, hangi davranışlara hoşgörü gösterilemeyeceği konusunda karşılıklı bir anlayışa varmaya çalışmak yıldırmanın önlenmesi yönünde bir bilinç geliştirilmesine yardımcı olacaktır <sup>110</sup>.

Çobanoğlu'na göre; yıldırmaya maruz kalan kişi, öncelikle kendisine tam olarak neler yapılmak istendiğini ve olayın gerçek mahiyetinin ne olduğunu iyice araştırmalıdır. Yönetimin de yıldırma sürecine dâhil olup olmadığını anlamaya çalışmalı. Eğer yönetim bu sürece dâhil değilse, durumu önce yıldırma uygulayan kişi ve kişilerle konuşmalı. Sonuç alınamıyorsa, sorunlarını toplantılarda, önceden ele alınan belirli bir strateji doğrultusunda dile getirmeli. Yani durumu insanların dikkatine sunmalı. Sakin, kendinden emin, saldırgan olmayan ama kararlı bir ses tonu ve vücut dili kullanmalı. Bu sırada insanların tepkilerini izlemeli. Kendisini gözleri ve vücut dilleri ile destekliyorlar mı? Yoksa umursamaz bir tavır içindeler mi? Yıldırma olayının daha sonraki süreçlerini kendisinin ve dinleyenlerin bu kritik andaki tavır ve duruşları belirleyecektir. Eğer çalışanlar söylenenleri dikkate almıyor ve umursamıyorlarsa, durumun ciddiyetini vurgulayabilmek için, “insana saygısı olmayan bir kurumda daha fazla hizmet sansı kalmadığını, dolayısıyla istifa etmek istediğini ve yasal haklarını arayacağını” ifade etmelidir <sup>111</sup>.

---

<sup>110</sup> Torun, “İş Yerinde Zorbalık”, İstanbul, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, s.188,

<sup>111</sup> Çobanoğlu, Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri, s.106

### 1.2.5.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları

Yıldırmanın üst yönetim tarafından görmezden gelinmesi bu sendromun büyümesine etki eden en önemli faktörlerden biridir. Çünkü herhangi bir anlaşmazlık kontrolden çıkmış gibi görünen bir duruma dönüşür ve çalışanlar çözüm için nereye başvuracaklarını bilemezler. Bu durum göz önüne alındığında ise yıldırma ile bireysel başa çıkma yollarını destekleyecek olan bazı örgütsel başa çıkma yolları da bulunduğu bilinmesi gerekmektedir.

Liderlik olgusunun zayıf olduğu örgütlerde yıldırma ile daha çok karşılaşma ihtimali olduğu araştırmalarla ortaya konmuştur. Yöneticinin insan ilişkileri noktasında zayıflığı ve duygusal zekâdan yoksun oluşu, yıldırmanın zemin bulmasına neden olur. Lider psikolojik şiddetin tarafları arasında bir uzlaşma noktası bulup, psikolojik şiddeti ortadan kaldıramazsa, her geçen gün şiddet biraz daha yayılır ve kökleşir. İşyerinde psikolojik şiddetin ortadan kaldırılması için, lider vasıfları olan bir yönetici, tarafları memnun edecek veya iki tarafın da bazı fedakârlıklarda bulunacakları bir sonuç için müzakere tekniklerini kullanmalıdır. Bunun için önceden hazırlık yapılması ve karşı tarafın ihtiyaçlarına duyarlı olunmalıdır. Liderin, uzlaşma noktaları oluşturduktan sonra ilişkileri geliştirmek suretiyle, yıldırma kaynaklarını ortadan kaldırması gerekir.<sup>112</sup>

Davenport ve çalışma arkadaşlarına göre; Özenli ve destekleyici bir ortam yaratmak için on iki ilke aşağıda sıralanmıştır<sup>113</sup>.

1. Kuruluşun amaçlarını ve çalışanlara nasıl davranılacağını açıklayan bir hedef saptanması. Bütün çalışanları aynı safta tutan bir görüş ve değerler saptanması gerekmektedir.
2. Kuruluşun yapısı: Açıkça tanımlanmış raporlama düzeyleri olmalıdır.
3. İş tanımları: görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmış olmalıdır.
4. Personel politikaları: Beklenen davranışları ve ahlaki standartları da içeren, kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalıdır.

---

<sup>112</sup> Hasan Tutar, İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm> Erişim Tarihi: 12.05.2008.

<sup>113</sup> Davenport, Schwartz, Eliot, Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz, s.116



5. Disiplin konuları: Hızlı, tarafsız ve kalıcı olmalıdır.
6. Çalışanlar da örgütün hedef ve amaçlarını benimsemiş, bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmiş olmalıdır.
7. İşe yeni girenler, sadece teknik özelliklerine göre değil, çeşitlilikle başa çıkabilme, sorun çözebilme ve kendini yöneten bir ekip içinde çalışabilme gibi niteliklerle duygusal zekâları da göz önüne alınarak seçilmiş olmalıdır.
8. İş eğitimi ve personel gelişimi: Bütün çalışanlar için çok önemli ve değerlidir. Sistem, değişen çevrenin ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Eğitimde teknik bilgiler ile insan ihtiyaçlarına da önem verilmelidir.
9. İletişim: Açık, dürüst ve zamanında olmalıdır.
10. Katılım, ekip çalışması, yaratıcılık, karar verebilme, güven, yetkilendirme: Örgüt hedeflerine ulaşmada personel katılımını mümkün olan en üst düzeye çıkaracak yapılar bulunmalıdır.
11. Sorun çözme ve aracılık: Her düzeydeki sorunu çözmek için bir mekanizma olmalıdır. Sorunların gerçekten çözülüp çözülmediği izlenmelidir.
12. Çalışanlara yardım programları: Firmada çalışanlara yardımcı olabilecek programlar olmalıdır. Bunun yokluğunda, davranışsal risk tayini ve yönetimi içeren bir eşdeğeri bulunmalıdır.

Uzmanlar bireyler arasında yaşanan yıldırmanın oluşumunun potansiyel nedenleri arasında sıralanan örgüt faktörünün, yıldırmanın önlenmesinde de önemli bir rol üstlendiğini ileri sürmektedirler. Buna göre konuyla ilgili çeşitli kaynaklarda sıklıkla vurgulanan yıldırma önleyici örgütsel yöntemler aşağıda sıralanmaktadır<sup>114</sup>.

- Yıldırma ile mücadelenin başlangıç noktasını oluşturan örgütsel çatışmanın temel kaynaklarından biri olan liderliğin kurumsallaştırılması,
- Yönetimin çatışma, stres yönetimi gibi mesleki bilgi ve beceri gerektiren konularda yeterli olmasının sağlanması,

---

<sup>114</sup> Davenport, Schwartz, Eliot, Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz, s.115-119

- İnsan kaynaklarının işe yerleştirmede kariyer ve diploma durumunun yanı sıra kişinin işe uyumunun ve duygusal zekâ durumunun göz önünde bulundurulması
- Kişiyile rolü arasındaki ilişkinin, kişinin kabul sınırları çerçevesinde oluşması ve kişinin rolünü benimsemesinin sağlanması,
- Örgüt vizyonunun paylaşılır kılınması, bireysel ve örgütsel ihtiyaçları tatmin ederek, çalışanlar arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasına zemin oluşturacak örgüt iklim ve kültürünün oluşturulması
- Örgütsel sağlığın geliştirilmesiyle birlikte çalışanların bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarının tatmin edildiği; çalışanlar arasında uyum, işbirliği ve karşılıklı nezaketin olduğu sağlıklı bir örgütsel ortamın yaratılması,
- Örgütsel empatinin sağlanması yıldırma uygulayan kişinin, mağdurun gözüyle olaya bakmasının sağlanması,
- Yönetimde açıklığın sağlanması, açık kapı politikasının uygulanması,
- Çalışma yaşamının insancillaştırılması, işin çalışanın konumuna, kişiliğine, yetenek ve beklentilerine uygun hale getirilmesi,
- Örgütsel bütünleşmenin sağlanması örgütün hem bireysel imajının, hem de toplumsal imajının, bireyin beklentilerini karşılaması.

Örgüt yıldırma fırsat verecek şartları en aza indirdikten sonra yöneticilerini de yıldırma konusunda bilgilendirmeli ve onları duyarlı bir hale getirmelidir. Yöneticinin yıldırma ortadan kaldırmak için atması gereken bazı adımlar vardır <sup>115</sup>.

Tutar, söz konusu adımları aşağıdaki gibi belirtmiştir <sup>116</sup>;

**Kaçınma;** Bu yöntemde yönetici psikolojik şiddeti, örgütsel politika haline getirmeye çalışan yıldırmaçıya her hangi bir destek sağlamadığı gibi, onu engelleyici bir tutum içinde de olmaz. Yöneticinin bu tavrı psikolojik şiddeti engellemez; ancak bu tutumla yıldırma, örgütsel bir destek bulamaz ve kendi gücüyle yetinmek

---

<sup>115</sup> Adnan Nur Baykal, Yutucu, Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze, 1.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul. 2005, s.209

<sup>116</sup> Hasan Tutar, İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm> Erişim Tarihi: 12.05.2008.

durumunda kalır. Bu tutum aynı zamanda psikolojik şiddeti görmezden gelmek demek olduğu için, bir bakıma onu desteklemek, sürmesinden yana tavır takınmak anlamına gelir. Dolayısıyla psikolojik şiddet yönetimi için etkili bir yöntem değildir.

**Dondurma;** Bu yöntem “sular duruluncaya kadar beklemek” anlamına gelir. Belli bir zaman sonra yıldırma ve mağdur arasında ilişkilerde biraz yumuşatma yoluna gidilir. Böylece, taraflar arasındaki farklılıklar azaltılarak, ortak menfaatler vurgulanmaya çalışılır veya daha üst düzey amaçlar belirlenerek, çatışan tarafların arasındaki farklılıkları unutup, daha önemli ve kapsamlı amaçlar için birleşmeleri ve yardımlaşmaları yoluna gitmeleri sağlanır.

**Psikolojik şiddeti çözme yaklaşımı;** Bu yöntemde psikolojik şiddetin üzerine cesurca gidilir. Psikolojik şiddetin yayılıp örgüt iklimini ve örgüt kültürünü etkilemesine izin verilmez. Yönetici, tarafları yüz yüze getirerek, sorunların açık olarak ve ayrıntılı biçimde tartışılmasını sağlar. Özellikle iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan psikolojik şiddette bu yöntem etkilidir.

**Güç ve otorite kullanma;** Bu yöntemde, yönetici gücünü, yetkisini ve otoritesini kullanarak, psikolojik şiddeti ortadan kaldırmaya çalışır. Bu yolu izleyen yönetici, “burada yönetici benim; bu iş böyle olacak!” şeklinde otoriter ifadelerle soruna çözüm yolu arar. Kuskusuz bu karar ya da emir, taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir ama psikolojik şiddeti durdurur. Yönetici bu yolu sık kullanırsa, astların morali ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapar.

**Ödün verme;** Psikolojik şiddetin kaynağı konusunda taraflar, kendi amaçlarından özveride bulunarak, ortak bir zeminde buluşurlar. Böylece anlaşmanın bir galibi olmaz. Her iki taraf bazı tavizler vererek anlaşma sağlanır.

**Kişileri değiştirme;** Psikolojik şiddete neden olan ve bunun kurbanı olan kişiler, örgüt içinde başka birimlere ya da yerlere tayin edilerek, psikolojik şiddetin önlenmesine çalışılır. Etkili bir yol olmasına rağmen, herkes bir nedenle bulunduğu yere alındığı için uygulaması kolay değildir.

**Cezalandırma;** Psikolojik şiddetin kişilere ve kuruma zarar verdiği noktada, buna sebep olanlara disiplin yöntemlerini uygulamak ve onları cezalandırmak, örgüt çıkarı bakımından bir zorunluluk halini alır. İşbirliği; Psikolojik şiddeti çözmeye istekli olmak, farklılıklarla yüz yüze gelmek ve görüş alış verisinde bulunmak, bütünleştirici çözümler aramak, herkesin kazançlı çıkacağı durumlar bulmak (kazan-

kazan), sorunlara ve psikolojik şiddete meydan okumak, işbirliği yapmanın yollarıdır.

Araştırmacılar işyerinde yıldırma ile başa çıkmada insan kaynakları bölümünün etkili olduğunu ileri sürmektedirler. Teoride insan kaynakları bölümü işyerinde yaşanan olası bir yıldırma vakasının çözümü için başvurulması gereken yetkili bölüm olarak kabul edilmektedir. Ancak uygulamada insan kaynakları bölümünün yıldırma karşısında aldığı tavrın beklenildiği gibi olmadığı savunulmaktadır. Field bu konuyla ilgili olarak insan kaynakları bölümünün örgütteki çalışanlar için var olmadığını, bu bölümün rolünün yöneticileri mahkemelerden uzak tutabilmek olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Arpacıoğlu insan kaynaklarının bu zorlu süreçte en büyük hatasının mağduru “sorun çıkarıcı” ya da “baş ağrıtıcı” sıfatlarıyla tanımlamak olduğunu belirtmektedir <sup>117</sup>.

### 1.2.6. Kamu Kurumlarında Yıldırma

Einarsen ve Skogstad, kamu sektörünü yıldırmanın daha yüksek düzeyde yaşandığı sektör olarak işaret etmektedir <sup>118</sup>. Salin’in 2001 yılında yayımlanan makalesinde yer alan araştırma sonuçları da araştırmacıların bu konudaki görüşünü desteklemektedir. Buna göre araştırmada özel sektörde yıldırma maruz kalanların oranı % 7,8 olarak, kamu sektöründe ise % 13,2 olarak bulunmuştur <sup>119</sup>.

Hubert ve Veldhoven’ın yaptıkları çalışmada kamu yönetiminde, eğitim hizmetlerinde ve sağlık hizmetlerinde diğerlerine göre yıldırma davranışının daha fazla görüldüğü ortaya çıkmış ve bunun sebebi olarak da kalitenin ve üretim çıktısının diğer sektörlerle göre daha belirsiz olması ve üstlerin astları üzerinde daha fazla yaptırım gücüne sahip olmaları gösterilmiştir <sup>120</sup>.

---

<sup>117</sup> Gülcan Arpacıoğlu, “Yeni bir İşyeri Hastalığı: Mobbing. Mobbingden İnsan Kaynakları Sorumlu Tutulabilir”. Human Resource İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi. Subat 2007. s.48

<sup>118</sup> Stale Einarsen, ve B Rakness, Harassment In The Workplace And Victimization of Men. Violence And Victims. Vol.12, 1997, s.185.

<sup>119</sup> Denise Salin, “Prevalence And Forms Of Bullying Among Business Professionals: A Comparison Of Two Different Strategies For Measuring Bullying”. European Journal Of Work And Organizational Psychology Vol.10, No.4, 2001, s.432

<sup>120</sup> Akça ve İrmis, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, s.181

Hukuk çevrelerinde, bugüne kadar tacizin sadece fiziksel yönü inceleme konusu yapılmıştır. Bu bağlamda, tacizin fiziksel yönünün bazı yasalarda düzenleme imkânı bulunmuştur. Örneğin, İş Kanunu'nun 24. maddesinde, cinsel tacize maruz kalan işçiye, belirli veya belirsiz süreli iş sözleşmesini fesih hakkını tanıırken, aynı Kanun'un 25. maddesi, işyerinde cinsel tacizde bulunan işçinin iş sözleşmesinin herhangi bir tazminat ödemeksizin işverence haklı nedenle feshini düzenlemektedir. Yine, Ceza Kanun'unun 105. maddesi de, bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz edenler hakkında hapis veya adli para cezası öngörmektedir.

Yukarıdaki hükümler ışığında, mobbinge uğrayan bir işçinin de haklı nedenle iş sözleşmesini feshetme hakkının olup olmadığı gündeme gelecek. Bunun yanında mobbing uygulayan bir işçinin iş sözleşmesinin işverence geçerli veya haklı bir nedenle feshedilebilip feshedilemeyeceği sorulacaktır. Kanaatimce, İş Kanunu'nun 18. maddesinde düzenlenmiş bulunan işverenin geçerli nedenle iş sözleşmesini sona erdirmeye hükümleri uyarınca, diğer bir çalışana karşı mobbinge başvuran bir çalışanın, belirsiz süreli iş sözleşmesinin işverence feshedilebilmesi mümkün olmalıdır. Haklı nedenle fesih hakkı ise, ihbar süresinin beklenemeyeceği kadar ivedi ve/veya mobbingin yol açtığı zararın kişisel/örgütsel boyutlarının büyük olduğu hallerde düşünülmelidir.

Türkiye'de yıldırma hakkında henüz yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle çok sayıda çalışan bu görünmez kavramın ve davranışın gerçek anlamda varlığını fark edememektedir. Bunun nedeni konu ile ilgili akademik çalışmaların yetersizliği ve konunun çalışanlar arasında bilinirliğinin az olmasıdır. Ayrıca bu konu sendikaların ajandalarında da henüz yer bulmamaktadır. Olgular ne kamu çalışanları ve işçiler arasında ne de yasa da tanımlanmamış olmasına rağmen bir gerçektir ve Türkiye'deki hem özel hem de kamu sektöründe son derece önemli bir konudur. Türkiye'de yıldırma sonuçlarıyla karşı karşıya kalan insanlar çoğu zaman yasal yardım ya da destek sağlayamamaktadır. Türkiye'de işyerinde yıldırmaya bağlı olarak zihinsel ya da fiziksel hastalığı olan insanlar bunu alın yazısı/ kader olarak görmeye ve iş yaşamları boyunca buna tahammül etmeye eğilim göstermektedirler. Bu nedenle Türkiye'de işyerlerinde artan oranda yasal tanınma ve sosyal korunma ihtiyacı bulunmamaktadır <sup>121</sup>.

---

<sup>121</sup> Yücutürk ve Öke, South East Europe Review For Labour and Social Affairs, s.61

İngiltere’de yıldırma ile ilgili aktif rol üstlenen diğer iki kuruluş ise UNISON ve MSF’dir. 1993 yılında faaliyete geçen UNISON’ın amacı kamu hizmeti ve (zorunlu) endüstri kuruluşlarında istihdam edilen kişilerin çalışma koşullarını iyileştirmek, onların haklarını savunmaktır. Ayrıca kuruluş işyerinde yıldırma ile ilgili araştırmalara öncülük etmektedir <sup>122</sup>.

Belçika’da da 11 Haziran 2002 tarihi itibariyle yıldırma olgusu yasalarda tanınmıştır. Buna göre yıldırma yasada “kişinin kişiliğini ve saygınlığını ihlal etmek amacıyla, herhangi bir ırktan, şirket içinden ya da dışından yönelen, özellikle davranış, kelimeler, eylemler ve hareketler ile ortaya konulan tekrar eden taciz edici tavırlar” olarak tanımlanmaktadır. Konuya ilişkin Fransa’da 2002 tarihli “Sosyal Modernizasyon Kanunu” ile yapılan yasal düzenlemelerde de yıldırma davranışı kınanmaktadır. Yasa “hiçbir çalışan bir başka çalışanın geleceğini tehlikeye sokmak, fiziksel ve zihinsel sağlığını bozmak, haklarını, saygınlığını ihlal etmek ve çalışma koşullarını alçaltmak amacıyla girişilen, tekrar eden moral yıldırıcı eylemlerden zarar görme durumunda bırakılamaz” ifadesini taşımaktadır. Ancak bu kanun kamu ve özel sektör çalışanlarına eşit yaklaşmadığı eleştirisini almaktadır <sup>123</sup>.

Mobbing uygulayan kişinin kim olduğuna göre, işyerinde işverenin hukuki sorumlulukları da değişecektir. Eğer mobbing hareketi direkt işveren tarafından yapılıyorsa, işverenin iş hukukundan doğan gözetim borcu çerçevesinde değerlendirme yapılabilecektir. Mobbing yapan işveren vekili (işyerinde yönetim kademesinde bulunan bir çalışan) veya bir diğer işçi ise, böyle bir durumda işverenin borçlar hukukundan doğan “adam çalıştıran sıfatıyla sorumluluğu” söz konusu olabilecektir. İşçi veya işveren vekilinin, diğer işçilere yaptıkları mobbingde ise, “işçinin işverene karşı sadakat borcu”na aykırılığı gündeme gelecektir. Mobbinge maruz kalan işçi de, işletme yöneticileri veya işverenin, söz konusu davranışlara göz yummaları nedeniyle uğradığı maddi ve manevi zararlar dolayısıyla, işverenden maddi ve manevi tazminat talep edebilmelidir.

---

<sup>122</sup> Michael Sheehan, Michelle Barker ve Charlotte Rayner, “Applying Strategies For Dealing With Workplace Bullying”. International Journal of Manpower. Vol.20, No.1/2, 1999, s.53

<sup>123</sup> Savas Bozbel ve Serap Palaz, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobing) ve Hukuki Sonuçları”. TİSK Akademi. Cilt.2, Sayı.3, 2007, s.71

Konunun diğere önemli bir yanı ise, iş sağlığı ve güvenliği hukuku açısından dır. İşletmelerde personelden sorumlu kimseler bakımından, ama hem de iş sağlığı ve güvenliğinden sorumlu elemanlar açısından konunun önemi büyüktür. Ülkemizde, özellikle ekonomik kriz nedeniyle işten çıkarmalar ve bu bağlamda bireylerin işlerini yitirme korku ve endişeleri, çalışanların psikolojik tacizi katlanılması gereken bir süreç olarak görmelerine ve böylece mobbingin etkilerinin daha da ağırlaşmasına neden olmaktadır. 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu yeni olmasına rağmen, işçi sağlığının psikolojik yanı açısından yeterince tatmin edici hükümler içermemektedir. Kanununun İş Sağlığı ve İş Güvenliği ile ilgili 77. maddesine göre: *“İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçilerde iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler./ İşverenler işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya buldukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar”*. Yasa hükmüne açıklık getiren, ne 9 Aralık 2003 tarihli “İş Sağlığı İş Güvenliği Yönetmeliği”nde, ne de 7 Nisan 2004 tarihli “Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte işçilerin karşılaşabilecekleri mesleki psikolojik rahatsızlıklardan, bunların önlemlerinden ya da bu konuda işverenlerin sorumluluğundan bahsedilmemektedir.

Birçok işyerinde mobbinge bağlı problemlerle karşılaşılmasına rağmen, bu problemler, bir hastalık olarak görülmediğinden dolayı teşhis edilememekte ve bu nedenle de yanlış yöntemlerle sorunun üzeri örtülmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle amaç, mobbing konusunda bilinçli bir toplum yaratabilmek olmalıdır. Bu nedenle de gerek yargı, gerekse kanun koyucunun gözünde, mobbing olgusunun iyi anlaşılması ve mevcut olaylara bu gözle de bakılabilecek bir yetkinliğe ulaşılması gerekmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama aracının oluşturulması ve verilerin analizi konuları yer almaktadır.

#### 2.1. Araştırmanın Modeli

Kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan çalışanların iş yerlerinde yıldırma eylemlerine maruz kalma düzeyi ve yoğunluğu ile yıldırma eylemlerinin kamu çalışanlarının iş yaşamları üzerindeki etkilerini inceleyen bu araştırmada var olan bir durumu betimlemeye hedefleyen “karşılaştırmalı tarama yöntemi” kullanılmıştır. Araştırmamızda tamamen nicel yöntemler kullanılmıştır. Veri toplama aracı Ek-1’de yer alan “İğdır İli Kamu Kurumlarında Yıldırmaya Yönelik Eylemlerin Belirlenmesi İçin Kullanılan Anket Formu” örneklem grubuna uygulanmış, uygulanan anketler SPSS paket programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Bu analizlerin sonucu bulgularda yer almaktadır. Analizlerin yorumlarına ise sonuç kısmında değinilmiştir.

#### 2.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın amacına yönelik olarak bir anket çalışması yapılmış ve bu çalışmada evren büyüklüğünü İğdır ilindeki toplam 4316 kamu çalışanı oluşturmuştur.

Evren büyüklüğünün tamamına ulaşılmasında zaman ve mali sorunlar yaşanacağından dolayı örnekleme yolu seçilmiştir. %95 güvenlik sınırları içerisinde gerekli olan 361<sup>124</sup> örneklem seviyesi hedeflenmiştir. Bu amaçla 450 anket formu hazırlanmıştır. Uygulama sonucunda bu anketlerden 378 âdeti analiz edilmeye uygun bulunmuştur. Anketlerin geri dönmüşüm oranının %84 olması oldukça başarılıdır.

---

<sup>124</sup> Remzi ALTUNIŞIK, Recai COŞKUN, Engin YILDIRIM, Serdar BAYRAKTAROĞLU; Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları; Sakarya; 2002; s59.



**Tablo 2.1. Evren, Örneklem**

<b>Kamu Kurumu</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Gönderilen Anket Sayısı</b>	<b>Analiz Edilebilir Anket Sayısı</b>
İl Müftülük	68	7	5
Çocuk Yuvası	10	1	1
Zihinsel Özürlüler Daimi Bakım Merkezi	4	1	0
İl Sosyal Hizmetler Müdürlüğü	7	1	0
Adliye	67	0	0
Cezaevi Müdürlüğü	48	0	0
Denetim Serbestlik	7	0	0
Adli Tıp Kurumu Başkanlığı	1	0	0
Seçim Kurulu Başkanlığı	4	1	1
Valilik	28	3	3
İl Nüfus Müdürlüğü	17	2	2
Sivil Savunma Müdürlüğü	6	1	1
İl Dernekler Müdürlüğü	4	1	1
İl Emniyet Müdürlüğü ve Bağlı Birimler	586	60	53
Defterdarlık ve Bağlı Birimler	75	8	5
Milli Eğitim ve Bağlı Birimler	1808	200	178
Bayındırlık ve İskan İl Müdürlüğü	47	5	5
Tapu Sicil Müdürlüğü	8	1	1
Kadastro Müdürlüğü	23	2	2
İl Sağlık Müdürlüğü ve Bağlı Birimler	546	55	42
Tarım Reform Bölge Müdürlüğü	29	3	2
Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü	9	1	1
İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü	13	2	2
İl Çevre ve Orman Müdürlüğü	12	2	1
Devlet Su İşleri	139	14	7
İl Özel İdaresi	672	70	58
Tarım İl Müdürlüğü	70	7	5
İl Halk Kütüphanesi	3	1	1
Meteoroloji Müdürlüğü	5	1	1
<b>Toplam:</b>	<b>4316</b>	<b>450</b>	<b>378</b>

### 2.3 Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmamızda verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formları hazırlanmadan önce bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelenmiş ve amacımıza en uygun anket formu çeşitli kaynaklardan yararlanarak oluşturulmuştur.

Anketin birinci bölümü çalışanların demografik yapısını belirtmek için hazırlanmıştır. Bu kısım aynı zamanda analizimizin bağımsız değişkenlerini oluşturacaktır. İkinci bölüm kamu kurumlarında yıldırımaya yol açan eylemlerin

gerçekleşme sıklığı ile ilgili olarak verilerin toplanmasına yöneliktir. Bu bölümle ilgili ölçeğin hazırlanmasında Seda Ünver'in "Örgütsel Çatışma ve Çatışma Çözümleme Yaklaşımlarının İncelenmesi" konulu çalışmasından faydalanılmıştır. Bu eylemlerin sürekli ve en az üç ay süreyle uygulandığını düşünerek yanıtlanması istenmiştir. Anketimizin üçüncü bölümünde bir önceki bölümde yer alan yıldırma eylemlerinden en az birine maruz kalan kişiler tarafından doldurulmak üzere hazırlanmıştır. Bu bölümde yıldırma eylemlerinin iş hayatı üzerindeki etkilerini ölçmek hedeflenmiş ölçek oluşturmada Bahar Çakır'ın "İşyerinde Yıldırma Eylemlerinin (Mobing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma" konulu çalışmasından yararlanılmıştır.

Anket formları Iğdır Valiliği'nden alınan araştırma izni doğrultusunda bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Böylece anketi dolduranların herhangi bir baskı altında kalmalarının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Araştırma anketi sadece valilik araştırma iznine rağmen Adalet Bakanlığı'na bağlı kuruluşlarda uygulanamamıştır. Toplam dağıtılan 450 anketin 412 si geri dönmüş, bunlardan 34 tanesi yetersiz ve eksik cevaplardan dolayı iptal edilmiştir. Anket geri dönüşüm oranının % 84 olması araştırmaya katılımın oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

#### **2.4 Verilerin Analizi**

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde cevapları aranan alt problemlere yönelik olarak toplanan veriler, bilgisayara kaydedilmiş ve istatistiki çözümler için SPSS 15.0 programından yararlanılmıştır.

Bu amaçla oluşturulan dosyada veriler girildikten sonra, güvenilirlik, frekans dağılımı, yüzde, aritmetik ortalama, t-testi ve varyans analizi yapılmıştır.

Bu kapsamda;

Ankete katılan kamu çalışanlarının cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim düzeyi, mesleki kıdemi ve kurumdaki hizmet süresine ilişkin verilerin frekans ve yüzdeleri hesaplanarak tablolaşmıştır.

Kamu çalışanlarının işyerlerindeki yıldırma eylemlerine ilişkin görüşlerini belirlemek için aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), görüşler arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek içinse "t-test"i yapılmış ve  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyi esas

alınmıştır. Hesaplanan “t-test” sonuçlarından anlamlı olanların yanına “\*” işareti konulmuştur. Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testi kullanılmıştır.

Tukey B Testi (Tukey B Test) ANOVA’nın anlamlı çıkması durumunda yapılan ve bir faktörün tüm düzeylerinde n’in eşit olmadığı durumlarda ortalamaları karşılaştıran çoklu karşılaştırma yöntemidir.

Tukey’in Dürüstçe Anlamlı Fark (HSD) Testi (Tukey’s Honestly Significant Difference (HSD) Test) ortalamalar arasında ikili karşılaştırmaları yapabilmek için kullanılan çoklu karşılaştırma yöntemidir. ANOVA ile yapılan ve bir faktörün tüm düzeylerinde n’in eşit olduğu durumlarda ortalamaları karşılaştıran , Tukey A adıyla da bilinen post hoc testidir.

İşyerlerinde karşılaştıkları yıldırma yolu açan eylemlerin, kamu çalışanlarının iş performansı, iş tatmini, işe ve organizasyona olan bakış açısı, yönetici ve çalışma arkadaşlarına olan güveni, çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimi, kendini kabullenmesi, çatışma yönetimi yetkinliği üzerine olan etkisini belirlemek için aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemek içinse “gruplar arası t-test” yapılmış ve  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Test sonuçları tablolarda, gruplar harflerle ifade edilerek verilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olan değerler, ilişkide oldukları grupların harfleri yanlarına yazılarak ifade edilmiştir.

Kamu çalışanlarının maruz kaldığı yıldırma eylemlerinin sıklığını saptamak için geliştirilen anketin ikinci bölümünde 5’li likert ölçek tipi kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan aralıklar eşit aralıklı olduğu ve 5 sütun 4 aralıktan meydana geldiği için bir aralığın değerini hesaplamak için (4/5) formülünden hareket ederek seçeneklere ait sınırlar belirlenmiştir. Aşağıda seçeneklere ait sınırlar verilmiştir.

**Tablo 2.2 Seçeneklere ait sınırlar**

<b>Seçenekler</b>	<b>Puan</b>	<b>Puan Sınırları</b>
Hiçbir zaman	1	1,00-1,80
Nadiren	2	1,81-2,60
Bazen	3	2,61-3,40
Çoğu Zaman	4	3,41-4,20
Her zaman	5	4,21-5,00

Aracın güvenilirliği iç tutarlılık açısından incelenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığı ile ilgili analizler tüm ölçek ve alt ölçekler olarak belirlenen önem, memnuniyet kategorileri için ayrı ayrı Cronbach alfa katsayıları hesaplanarak yapılmıştır.

**Tablo 2.3. Cronbach alfa katsayıları**

	<b>Cronbach's Alpha</b>
Toplam Grup	0,96
Kendini Gösterme ve İletişim	0,88
Sosyal ilişkiler	0,78
İtibara saldırı	0,92
Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum	0,94

Tabloda görüldüğü gibi ölçeğin tümünün iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) 0,96'dir ( $p < 0,05$ ). Alt ölçekler için bulunan Cronbach alfa katsayıları da 0,78 ile 0,94 arasında değişmektedir ( $p < 0,05$ ). Bu sonuçlar, ölçeğin iç tutarlılık ve puan değişmezliği açısından incelenen güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmanın amacına yönelik olarak anket aracılığı ile toplanan verilerin sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır. İlk olarak araştırmaya katılan kamu çalışanlarının demografik bilgilerine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. İkinci olarak, araştırmaya katılan kamu çalışanlarının yıldırma eylemlerine maruz kalmaya ilişkin görüşlerine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Üçüncü olarak yıldırma eylemlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 3.1. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

**Tablo 3.1. Cinsiyet**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	246	65%
Bayan	132	35%
Total	378	100%

Kamu çalışanlarını cinsiyetlerine ilişkin dağılımları incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların, üçte bir yani %35'i bayan, üçte ikisi %65'i ise erkektir.

**Tablo 3.2. Medeni Durum**

Medeni Durumunuz	Frekans	Yüzde
Evli	291	77%
Bekar	58	15%
Dul	29	8%
Total	378	100%

Kamu çalışanlarını medeni durumlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların, %77'si evli, %15'i bekâr, %8'inin ise dul olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.3. Yaş**

Yaş	Frekans	Yüzde
20 den küçük	1	0%
20-29	92	24%
30-39	197	52%
40-49	68	18%
50 ve üstü	20	5%
Total	378	100%

Çalışanlarının yaş dağılımları incelendiğinde, %24'ünün 20-29 yaşları arasında, %52'sinin 30-39 yaşları arasında, %18'inin 40-49 yaşları arasında, %5'inin 50 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. 20 yaş altında 1 kişiyle görüşülmüştür. Ortalama çalışan yaşı ise yaklaşık olarak ~34,6'dır.

**Tablo 3.4. Öğrenim Durumu**

Mezuniyet durumunuz	Frekans	Yüzde
Lise	94	25%
Önlisans	98	26%
Lisans	171	45%
Yüksek Lisans	15	4%
Total	378	100%

Kamu çalışanlarının öğrenim durumlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların, %25'inin lise, %26'sının önlisans, %45'inin lisans ve %4'ünün yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5. Meslekteki Kıdem Süresi**

Meslekteki kıdem süreniz	Frekans	Yüzde
1 yıl	41	11%
1-5 yıl arası	100	26%
5-10 yıl arası	72	19%
10-15 yıl arası	76	20%
15 yıldan fazla	89	24%
Total	378	100%

Kamu çalışanlarının mesleki kıdem süreleri incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların, %11'inin 1 yıl, %26'sının 1-5 yıl arası, %19'unun 5-10 yıl arası, %20'sinin 10-15 yıl arası, %24'ünün ise 15 yıldan fazla süredir çalıştığı gözlenmiştir. Ortalama çalışan meslek kıdem süresi ise yaklaşık olarak ~8,4 yıldır.

**Tablo 3.6. Kurumdaki Hizmet Süresi**

Kurumdaki hizmet süresi	Frekans	Yüzde
1 yıl	58	15%
1-5 yıl arası	157	42%
5-10 yıl arası	44	12%
10-15 yıl arası	49	13%
15 yıldan fazla	70	19%
Total	378	100%

Çalışanlarının kurumdaki hizmet süreleri incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların, %15'i 1 yıl, %42'si 1-5 yıl arası, %12'si 5-10 yıl arası, %13'ü 10-15 yıl arası, %19'u 15 yıldan fazla süredir şu an çalıştıkları kuruma hizmet verdiğini belirtmiştir. Ortalama çalışan kurumdaki hizmet süresi ise yaklaşık olarak ~6,7 yıldır.

### 3.2. Kamu Çalışanlarının Görüşlerine İlişkin Bulgu Ve Yorumlar

**Tablo 3.7. Kamu Çalışanlarının Cinsiyete Göre “Kendini Gösterme ve İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	T	p<0,05
M1	Erkek	246	2,08	1,09457	376	0.02	0.886
	Bayan	132	2,06	1,04668			
M2	Erkek	246	2,11	1,17597	376	2.03	0.155
	Bayan	132	2,30	1,33044			
M3	Erkek	246	1,88	1,10210	376	0.84	0.359
	Bayan	132	1,99	1,13579			
M4	Erkek	246	2,21	1,14718	376	4.66	0.032*
	Bayan	132	2,47	1,08733			
M5	Erkek	246	2,08	1,20267	376	2.17	0.141
	Bayan	132	2,27	1,20489			
M6	Erkek	246	1,82	1,13348	376	3.56	0.060
	Bayan	132	1,59	1,06974			
M7	Erkek	246	1,78	1,00234	376	0.11	0.746
	Bayan	132	1,74	1,23326			
M8	Erkek	246	1,43	0,89060	376	3.01	0.084
	Bayan	132	1,27	0,75251			
M9	Erkek	246	2,19	1,31556	376	0.99	0.319
	Bayan	132	2,29	1,22649			
M10	Erkek	246	1,54	0,97957	376	1.70	0.192
	Bayan	132	1,40	1,00274			
M11	Erkek	246	2,33	1,36825	376	2.35	0.126
	Bayan	132	2.11	1.14757			

Kamu çalışanlarının cinsiyetleri ile “kendini gösterme ve iletişim” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması” [ $t_{(376)}= 4.66, p<0,05$ ] ifadesine ilişkin, erkek ve bayan çalışanların yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

**Tablo 3.8. Kamu Çalışanlarının Cinsiyete Göre “Sosyal İlişkiler” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	t	p<0,05
M12	Erkek	244	1,50	0,81397	376	0.92	0.339
	Bayan	132	1,59	0,98813			
M13	Erkek	246	1,43	0,89517	376	0.09	0.759
	Bayan	132	1,46	1,02194			
M14	Erkek	246	1,22	0,63110	376	0.16	0.686
	Bayan	132	1,24	0,59413			
M15	Erkek	246	1,61	0,92748	376	3.12	0.078
	Bayan	132	1,43	0,88407			
M16	Erkek	246	1,80	1,38893	376	0.01	0.925
	Bayan	132	1,71	1,16913			
M17	Erkek	246	1,60	1,54808	376	0.03	0.859
	Bayan	132	1,49	1,25093			
M18	Erkek	246	1,74	1,09796	376	2.88	0.091
	Bayan	127	1,57	1,00468			

Kamu çalışanlarının cinsiyetleri ile “sosyal ilişkiler” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; erkek ve bayan çalışanların yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.



**Tablo 3.9. Kamu Çalışanlarının Cinsiyete Göre “İtibara Saldırı” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	t	p<0,05
M19	Erkek	246	1,89	0,97899	376	2.55	0.111
	Bayan	132	2,25	2,43817			
M20	Erkek	246	1,65	1,00191	376	0.02	0.901
	Bayan	132	1,64	1,12754			
M21	Erkek	246	1,17	0,55265	376	0.04	0.836
	Bayan	132	1,16	0,45950			
M22	Erkek	246	1,21	0,69107	376	0.76	0.383
	Bayan	132	1,15	0,51667			
M23	Erkek	246	1,49	0,96782	376	3.45	0.064
	Bayan	132	1,32	0,63388			
M24	Erkek	246	1,31	0,70247	376	0.32	0.573
	Bayan	132	1,27	0,58075			
M25	Erkek	246	1,28	0,71487	376	1.01	0.316
	Bayan	132	1,36	0,77294			
M26	Erkek	246	1,25	0,73921	376	5.92	0.015*
	Bayan	132	1,08	0,32788			
M27	Erkek	246	1,32	0,73853	376	0.12	0.727
	Bayan	132	1,35	0,69880			
M28	Erkek	246	1,67	1,04328	376	1.45	0.230
	Bayan	132	1,80	1,06606			
M29	Erkek	246	1,68	1,57484	376	2.60	0.108
	Bayan	132	2,02	3,43859			
M30	Erkek	246	1,69	1,10753	376	0.01	0.914
	Bayan	132	1,70	1,22779			
M31	Erkek	246	1,37	0,86505	376	1.86	0.174
	Bayan	132	1,25	0,71382			
M32	Erkek	246	1,32	0,82717	376	2.75	0.098
	Bayan	132	1,19	0,52615			
M33	Erkek	246	1,13	0,50747	376	2.40	0.122
	Bayan	132	1,05	0,25665			
M34	Erkek	246	1,15	0,45819	376	3.65	0.057
	Bayan	132	1,07	0,25302			
M35	Erkek	246	1,59	1,02923	376	1.79	0.182
	Bayan	132	1,52	1,22609			

Kamu çalışanlarının cinsiyetleri ile “itibara saldırı” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “El kol hareketleriniz sesiniz yürüyüşünüz taklit edilerek alaya alınması” [ $t_{(376)}=5,92$ ,  $p<0,05$ ] ifadesine ilişkin, erkek ve bayan çalışanların yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

**Tablo 3.10. Kamu Çalışanlarının Cinsiyete Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	t	p<0,05
M36	Erkek	246	1,71	1,14376	376	0.46	0.499
	Bayan	132	1,63	1,10795			
M37	Erkek	246	1,95	1,18548	376	0.60	0.439
	Bayan	132	1,85	1,16884			
M38	Erkek	246	1,70	0,96497	376	0.39	0.534
	Bayan	132	1,63	1,02938			
M39	Erkek	246	1,73	1,09226	376	0.00	0.979
	Bayan	132	1,73	1,09028			
M40	Erkek	246	1,61	0,90872	376	0.05	0.826
	Bayan	132	1,64	1,02840			
M41	Erkek	246	1,38	0,94347	376	2.49	0.116
	Bayan	132	1,23	0,69743			
M42	Erkek	246	1,35	0,82792	376	3.66	0.056
	Bayan	132	1,19	0,66691			
M43	Erkek	246	1,24	0,77282	376	3.11	0.079
	Bayan	132	1,11	0,46655			
M44	Erkek	246	1,66	1,09790	376	3.05	0.081
	Bayan	132	1,46	0,92798			
M45	Erkek	246	1,46	0,86448	376	3.05	0.082
	Bayan	132	1,30	0,76107			
M46	Erkek	246	1,21	0,73125	376	6.23	0.013*
	Bayan	132	1,05	0,29920			
M47	Erkek	246	1,58	1,13215	376	0.02	0.893
	Bayan	132	1,56	1,18036			
M48	Erkek	246	1,57	1,05041	376	1.11	0.293
	Bayan	132	1,45	0,92764			
M49	Erkek	246	1,55	1,05543	376	0.78	0.379
	Bayan	132	1,65	1,12559			
M50	Erkek	246	1,42	0,82282	376	5.75	0.017*
	Bayan	132	1,22	0,65748			
M51	Erkek	246	1,36	0,89169	376	1.96	0.163
	Bayan	132	1,24	0,55425			

Kamu çalışanlarının cinsiyetleri ile “yaşam kalitesi ve mesleki durum” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Haksız sebeplerle işten uzaklaştırılma durumunuz” [ $t_{(376)}=6,23$ ,  $p<0,05$ ], “Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz” [ $t_{(376)}=5,75$ ,  $p<0,05$ ] ifadelerine ilişkin, erkek ve bayan çalışanların yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

**Tablo 3.11. Kamu Çalışanlarının Yaşa Göre “Kendini Gösterme ve İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M1	20-29	92	1,73	0,82679	4	5.61	0.000*
	30-39	197	<b>2,23</b>	1,08152	373		2-1
	40-49	68	2,01	1,17807	377		
	50 ve üstü	20	2,10	1,20961			
M2	20-29	92	2,30	1,38071	4	1.05	0.380
	30-39	197	2,10	1,16314	373		
	40-49	68	2,19	1,23696	377		
	50 ve üstü	20	2,30	1,17429			
M3	20-29	92	2,00	1,26665	4	1.48	0.207
	30-39	197	1,94	1,08155	373		
	40-49	68	1,74	0,97150	377		
	50 ve üstü	20	1,90	1,07115			
M4	20-29	92	2,20	1,11177	4	0.42	0.796
	30-39	197	2,30	1,12424	373		
	40-49	68	2,38	1,17218	377		
	50 ve üstü	20	2,40	1,23117			
M5	20-29	92	1,78	0,95878	4	3.22	0.013*
	30-39	197	<b>2,31</b>	1,33342	373		2-1
	40-49	68	2,12	1,09992	377		
	50 ve üstü	20	2,30	0,92338			
M6	20-29	92	1,60	0,83941	4	2.74	0.029*
	30-39	197	1,68	1,18064	373		3-1
	40-49	68	<b>2,13</b>	1,18327	377		3-2
	50 ve üstü	20	1,65	1,13671			
M7	20-29	92	1,77	1,11042	4	0.50	0.736
	30-39	197	1,71	1,08544	373		
	40-49	68	1,88	1,02984	377		
	50 ve üstü	20	1,95	1,23438			
M8	20-29	92	1,30	0,64175	4	1.34	0.254
	30-39	197	1,44	0,93835	373		
	40-49	68	1,37	0,91267	377		
	50 ve üstü	20	1,05	0,22361			
M9	20-29	91	2,02	1,10532	4	1.31	0.264
	30-39	193	2,17	1,24309	368		
	40-49	68	2,35	1,24307	372		
	50 ve üstü	20	2,25	1,29269			
M10	20-29	92	1,43	0,95278	4	0.23	0.922
	30-39	197	1,52	1,05740	373		
	40-49	68	1,46	0,83637	377		
	50 ve üstü	20	1,55	0,99868			
M11	20-29	91	2,04	1,12459	4	2.19	0.070
	30-39	197	2,27	1,31552	372		
	40-49	68	2,22	1,29114	376		
	50 ve üstü	20	2,85	1,49649			

\*\*20'den küçük" değişkeni bazı 1 olduğu için tabloya alınmamıştır.

Kamu çalışanlarının yaşları ile “kendini gösterme ve iletişim” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Sizinle yüksek sesle

konusulması” [ $F_{(4-377)}=5,61$ ,  $p<0,05$ ], “Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi” [ $F_{(4-377)}=3,22$ ,  $p<0,05$ ], “Telefonla rahatsız edilme durumuz” [ $F_{(4-377)}=2,74$ ,  $p<0,05$ ], ifadelerine ilişkin farklı yaş grubundaki çalışanların yıldırmaya maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; “Sizinle yüksek sesle konuşulması” ve “Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi” durumlarına 30-39 yaş grubundaki çalışanlar 20-29 yaş grubundakilere göre daha fazla maruz kalmaktadır. “Telefonla rahatsız edilme” durumuna en fazla maruz kalanlar ise 40-49 yaş grubundaki çalışanlardır. Diğer gruplar daha az maruz kalmıştır.

**Tablo 3.12. Kamu Çalışanlarının Yaşa Göre “Sosyal İlişkiler” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M12	20-29	92	1,55	0,86905	4	1.69	0.152
	30-39	195	1,55	0,92582	371		
	40-49	68	1,59	0,85055	375		
	50 ve üstü	20	1,05	0,22361			
M13	20-29	92	1,33	0,95052	4	2.14	0.075
	30-39	197	1,39	0,78540	373		
	40-49	68	1,62	1,26997	377		
	50 ve üstü	20	1,85	0,87509			
M14	20-29	92	1,15	0,51216	4	1.14	0.337
	30-39	197	1,25	0,60950	373		
	40-49	68	1,31	0,81511	377		
	50 ve üstü	20	1,05	0,22361			
M15	20-29	92	1,36	0,77858	4	5.59	0.000*
	30-39	197	1,47	0,82386	373		3-1
	40-49	68	<b>1,97</b>	1,18411	377		3-2
	50 ve üstü	20	1,75	0,91047			
M16	20-29	92	1,39	0,67866	4	4.21	0.002*
	30-39	197	1,79	1,25569	373		4-1
	40-49	68	1,78	1,03442	377		
	50 ve üstü	20	<b>2,40</b>	1,42902			
M17	20-29	92	1,38	1,03608	4	0.36	0.838
	30-39	197	1,46	0,93918	373		
	40-49	68	1,47	0,96924	377		
	50 ve üstü	20	1,25	0,63867			
M18	20-29	92	1,73	1,13972	4	0.33	0.861
	30-39	197	1,61	1,06109	373		
	40-49	68	1,75	1,07029	377		
	50 ve üstü	20	1,70	0,73270			

\*"20'den küçük" değişkeni bazı 1 olduğu için tabloya alınmamıştır.

Kamu çalışanlarının yaşları ile “sosyal ilişkiler” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Size, yokmuşsunuz gibi davranılması” [ $F_{(4-377)}=5,59$ ,  $p<0,05$ ], “Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması” [ $F_{(4-377)}=4,21$ ,  $p<0,05$ ] ifadelerine ilişkin farklı yaş grubundaki çalışanların yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; “Size, yokmuşsunuz gibi davranılması” durumuna en fazla maruz kalan çalışanlar 40-49 yaş grubundaki çalışanlardır. “Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması” durumuna 50 yaş ve üstü çalışanlar, 20-29 yaş grubundaki çalışanlara göre daha fazla maruz kalmaktadır.

**Tablo 3.13 Kamu Çalışanlarının Yaşa Göre “İtibara Saldırı” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	$p<0,05$
M19	20-29	92	1,71	0,77797	4	0.85	0.497
	30-39	197	1,82	1,06134	373		
	40-49	68	1,99	0,92224	377		
	50 ve üstü	20	1,90	0,96791			
M20	20-29	92	1,84	1,19777	4	1.35	0.250
	30-39	197	1,55	0,91136	373		
	40-49	68	1,62	1,09312	377		
	50 ve üstü	20	1,80	1,32188			
M21	20-29	92	1,14	0,43429	4	0.73	0.571
	30-39	197	1,18	0,50214	373		
	40-49	68	1,21	0,72398	377		
	50 ve üstü	20	1,00	0,00000			
M22	20-29	92	1,15	0,49023	4	0.87	0.482
	30-39	197	1,24	0,69908	373		
	40-49	68	1,16	0,70415	377		
	50 ve üstü	20	1,00	0,00000			
M23	20-29	92	1,40	0,75680	4	1.17	0.322
	30-39	197	1,38	0,82204	373		
	40-49	68	1,63	1,07765	377		
	50 ve üstü	20	1,40	0,99472			
M24	20-29	92	1,23	0,55674	4	1.36	0.249
	30-39	197	1,30	0,69005	373		
	40-49	68	1,44	0,76064	377		
	50 ve üstü	20	1,15	0,36635			
M25	20-29	92	1,28	0,73119	4	2.14	0.075
	30-39	197	1,29	0,67954	373		
	40-49	68	1,41	0,91807	377		
	50 ve üstü	20	1,10	0,44721			
M26	20-29	92	1,16	0,47526	4	1.88	0.114
	30-39	197	1,14	0,52148	373		
	40-49	68	1,31	0,81511	377		
	50 ve üstü	20	1,45	1,23438			

M27	20-29	92	1,45	0,83025	4	2.47	0.045*
	30-39	197	1,24	0,54541	373		3-4
	40-49	68	<b>1,49</b>	0,96958	377		
	50 ve üstü	20	1,15	0,67082			
M28	20-29	92	1,73	1,05979	4	0.56	0.693
	30-39	197	1,71	1,01751	373		
	40-49	68	1,65	0,92663	377		
	50 ve üstü	20	2,00	1,65434			
M29	20-29	92	1,59	0,91570	4	0.55	0.698
	30-39	197	1,49	0,77991	373		
	40-49	68	1,63	1,03526	377		
	50 ve üstü	20	1,65	1,26803			
M30	20-29	92	1,76	1,32075	4	1.48	0.208
	30-39	197	1,63	1,03497	373		
	40-49	68	1,63	0,99107	377		
	50 ve üstü	20	2,25	1,71295			
M31	20-29	92	1,35	0,81786	4	0.72	0.577
	30-39	197	1,31	0,76428	373		
	40-49	68	1,26	0,76525	377		
	50 ve üstü	20	1,60	1,35336			
M32	20-29	92	1,23	0,63077	4	0.88	0.476
	30-39	197	1,26	0,66929	373		
	40-49	68	1,31	0,85094	377		
	50 ve üstü	20	1,55	1,27630			
M33	20-29	92	1,07	0,28916	4	0.35	0.845
	30-39	197	1,11	0,40117	373		
	40-49	68	1,13	0,68903	377		
	50 ve üstü	20	1,05	0,22361			
M34	20-29	92	1,21	0,58438	4	1.73	0.143
	30-39	197	1,10	0,32863	373		
	40-49	68	1,12	0,32459	377		
	50 ve üstü	20	1,00	0,00000			
M35	20-29	92	1,43	0,80253	4	1.97	0.099
	30-39	197	1,48	0,93990	373		
	40-49	68	1,75	1,15092	377		
	50 ve üstü	20	1,90	1,44732			

\*"20'den küçük" değişkeni bazı 1 olduğu için tabloya alınmamıştır.

Kamu çalışanlarının yaşları ile "itibara saldırı" boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; "Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz" [ $F_{(4-377)}=2,47$ ,  $p<0,05$ ] ifadesi ilişkin farklı yaş grubundaki çalışanların yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre bu duruma 40-49 yaş grubundaki çalışanlar, 50 yaş ve üstü çalışanlara göre daha fazla maruz kalmaktadır.

**Tablo 3.14. Kamu Çalışanlarının Yaşa Göre “Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M36	20-29	92	1,86	1,25428	4	1.02	0.399
	30-39	197	1,61	1,07120	373		
	40-49	68	1,72	1,19508	377		
	50 ve üstü	20	1,45	0,82558			
M37	20-29	92	1,89	1,31313	4	0.09	0.986
	30-39	197	1,92	1,11277	373		
	40-49	68	1,88	1,15293	377		
	50 ve üstü	20	2,05	1,35627			
M38	20-29	92	<b>1,90</b>	1,06966	4	3.32	0.011*
	30-39	197	1,61	0,95480	373		1-3
	40-49	68	1,53	0,93793	377		1-4
	50 ve üstü	20	1,55	0,82558			
M39	20-29	92	1,85	1,12840	4	0.58	0.674
	30-39	197	1,74	1,04558	373		
	40-49	68	1,60	1,09462	377		
	50 ve üstü	20	1,60	1,35336			
M40	20-29	92	1,75	1,09570	4	1.22	0.301
	30-39	197	1,56	0,89380	373		
	40-49	68	1,71	0,97825	377		
	50 ve üstü	20	1,35	0,58714			
M41	20-29	92	1,43	0,89325	4	0.57	0.683
	30-39	197	1,28	0,77474	373		
	40-49	68	1,32	1,05719	377		
	50 ve üstü	20	1,40	0,94032			
M42	20-29	92	1,32	0,76932	4	2.00	0.094
	30-39	197	1,24	0,74335	373		
	40-49	68	1,28	0,78883	377		
	50 ve üstü	20	1,75	1,01955			
M43	20-29	92	1,09	0,46058	4	2.33	0.056
	30-39	197	1,16	0,61777	373		
	40-49	68	1,32	0,93747	377		
	50 ve üstü	20	1,50	1,00000			
M44	20-29	92	1,50	0,87077	4	0.48	0.749
	30-39	197	1,59	1,10586	373		
	40-49	68	1,68	1,01395	377		
	50 ve üstü	20	1,75	1,29269			
M45	20-29	92	1,40	0,78530	4	1.27	0.283
	30-39	197	1,38	0,80320	373		
	40-49	68	1,37	0,82687	377		
	50 ve üstü	20	1,80	1,23969			
M46	20-29	92	1,05	0,34336	4	2.38	0.051
	30-39	197	1,13	0,52765	373		
	40-49	68	1,26	0,83965	377		
	50 ve üstü	20	1,45	1,23438			
M47	20-29	92	1,33	0,86582	4	1.93	0.105
	30-39	197	1,67	1,18570	373		

	40-49	68	1,53	1,22743	377		
	50 ve üstü	20	1,90	1,48324			
M48	20-29	92	1,47	0,93116	4	0.90	0.467
	30-39	197	1,54	1,06638	373		
	40-49	68	1,47	0,78170	377		
	50 ve üstü	20	1,90	1,41049			
M49	20-29	92	1,80	1,35256	4	2.21	0.067
	30-39	197	1,57	0,99572	373		
	40-49	68	1,49	0,99989	377		
	50 ve üstü	20	1,10	0,30779			
M50	20-29	92	1,33	0,81347	4	1.54	0.191
	30-39	197	1,28	0,63117	373		
	40-49	68	1,53	0,99956	377		
	50 ve üstü	20	1,50	0,94591			
M51	20-29	92	1,29	0,62085	4	1.27	0.283
	30-39	197	1,27	0,62759	373		
	40-49	68	1,40	1,09462	377		
	50 ve üstü	20	1,65	1,46089			

Kamu çalışanlarının yaşları ile “yaşam kalitesi ve mesleki durum” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz” [ $F_{(4-377)}=3,32$ ,  $p<0,05$ ] ifadesi ilişkin farklı yaş grubundaki çalışanların yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre bu duruma 20-29 yaş grubundaki çalışanlar, 40 yaş ve üstü çalışanlara göre daha fazla maruz kalmaktadır.



**Tablo 3.15. Kamu Çalışanlarının Medeni Duruma Göre “Kendini Gösterme ve İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M1	Evli	291	2.03	1.08074	2	1.25	0.287
	Bekar	58	2.14	1.05045	375		
	Dul	29	2.34	1.07822	377		
M2	Evli	291	2.20	1.25648	2	2.05	0.130
	Bekar	58	2.31	1.28701	375		
	Dul	29	1.76	0.73946	377		
M3	Evli	291	1.88	1.09863	2	4.50	0.012*
	Bekar	58	<b>2.28</b>	1.32179	375		2-1
	Dul	29	1.59	0.50123	377		2-3
M4	Evli	291	2.23	1.15226	2	2.82	0.061
	Bekar	58	2.48	1.20294	375		
	Dul	29	2.66	0.55265	377		
M5	Evli	291	2.13	1.18946	2	0.98	0.375
	Bekar	58	2.10	1.10326	375		
	Dul	29	2.45	1.52564	377		
M6	Evli	291	1.66	1.07581	2	13.06	0.000*
	Bekar	58	1.66	0.92815	375		3-1
	Dul	29	<b>2.72</b>	1.38607	377		3-2
M7	Evli	291	1.71	1.08874	2	7.03	0.001*
	Bekar	58	1.69	0.77701	375		3-1
	Dul	29	<b>2.48</b>	1.35279	377		3-2
M8	Evli	291	1.35	0.86353	2	0.62	0.539
	Bekar	58	1.48	0.90304	375		
	Dul	29	1.41	0.50123	377		
M9	Evli	287	2.19	1.26248	2	0.27	0.763
	Bekar	57	2.07	1.11579	370		
	Dul	29	2.24	0.91242	372		
M10	Evli	291	1.44	0.94266	2	4.14	0.017*
	Bekar	58	<b>1.83</b>	1.23029	375		2-1
	Dul	29	1.34	0.76885	377		
M11	Evli	291	2.25	1.29878	2	0.06	0.943
	Bekar	57	2.23	1.19549	374		
	Dul	29	2.17	1.36458	376		

Kamu çalışanlarının medeni durumları ile “kendini gösterme ve iletişim” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Kendinizi mesleki açıdan ifade etmenizin sınırlandırılması” [ $F_{(2-377)}=4,50$ ,  $p<0,05$ ], “Telefonla rahatsız edilme durumumuz” [ $F_{(2-377)}=13,06$ ,  $p<0,05$ ], “Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi” [ $F_{(2-377)}=7,03$ ,  $p<0,05$ ], “Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi” [ $F_{(2-377)}=4,14$ ,  $p<0,05$ ] ifadelerine ilişkin, çalışanların medeni durumları ile yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; “Kendinizi mesleki açıdan ifade etmeniz sınırlandırılması” durumuna en fazla maruz kalanlar bekâr çalışanlar, “Telefonla rahatsız edilme durumumuz” ve “Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi” durumlarına dul çalışanlar daha fazla maruz kaldığını belirtmiştir. “Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi” konusuna bekâr çalışanlar evlilere oranla daha fazla maruz kalmaktadır.

**Tablo 3.16. Kamu Çalışanlarının Medeni Duruma Göre “Sosyal İlişkiler” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M12	Evli	289	1.49	0.90185	2	1.65	0.193
	Bekar	58	1.59	0.77311	373		
	Dul	29	1.79	0.81851	375		
M13	Evli	291	1.44	0.92419	2	0.47	0.626
	Bekar	58	1.52	1.17341	375		
	Dul	29	1.31	0.47082	377		
M14	Evli	291	1.25	0.65043	2	4.52	0.011*
	Bekar	58	1.02	0.13131	375		3-1
	Dul	29	<b>1.38</b>	0.77523	377		
M15	Evli	291	1.56	0.91692	2	12.35	0.000*
	Bekar	58	1.17	0.53436	375		3-2
	Dul	29	<b>2.17</b>	1.13606	377		
M16	Evli	291	<b>1.79</b>	1.15787	2	3.48	0.032*
	Bekar	58	1.36	0.74217	375		1-2
	Dul	29	1.76	1.37983	377		
M17	Evli	291	<b>1.50</b>	1.02847	2	3.43	0.033*
	Bekar	58	1.19	0.66112	375		1-2
	Dul	29	1.21	0.41225	377		1-3
M18	Evli	291	1.71	1.06702	2	0.74	0.477
	Bekar	58	1.57	1.14113	375		
	Dul	29	1.52	0.87099	377		

Kamu çalışanlarının medeni durumları ile “sosyal ilişkiler” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması” [ $F_{(2-377)}=4,52$ ,  $p<0,05$ ], “Size, yokmuşsunuz gibi davranılması” [ $F_{(2-377)}=12,35$ ,  $p<0,05$ ], “Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması” [ $F_{(2-377)}=3,48$ ,  $p<0,05$ ], “Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz” [ $F_{(2-377)}=3,43$ ,  $p<0,05$ ] ifadelerine ilişkin, çalışanların medeni durumları ile yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; “Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması” durumuna dul çalışanlar evlilere göre daha fazla

maruz kaldığını, “Size, yokmuşsunuz gibi davranılması” durumuna dul çalışanlar bekârlara göre daha fazla maruz kaldığını, “Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması” durumuna evli çalışanlar bekâr olanlara nazaran daha fazla maruz kaldığını belirtmiştir. “Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz” konusu incelendiğinde evli çalışanlar daha fazla yıldırıma maruz kalmaktadır.

**Tablo 3.17. Kamu Çalışanlarının Medeni Duruma Göre “İtibara Saldırı” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M19	Evli	291	1.83	1.01269	2	0.03	0.973
	Bekar	58	1.81	0.88767	375		
	Dul	29	1.86	0.63943	377		
M20	Evli	291	1.58	0.96255	2	2.96	0.053
	Bekar	58	1.95	1.45605	375		
	Dul	29	1.66	0.76885	377		
M21	Evli	291	1.18	0.56124	2	1.07	0.343
	Bekar	58	1.16	0.41047	375		
	Dul	29	1.03	0.18570	377		
M22	Evli	291	1.20	0.66705	2	0.41	0.662
	Bekar	58	1.12	0.56437	375		
	Dul	29	1.21	0.41225	377		
M23	Evli	291	1.46	0.88336	2	1.18	0.309
	Bekar	58	1.40	0.95402	375		
	Dul	29	1.21	0.41225	377		
M24	Evli	291	1.32	0.66860	2	2.54	0.081
	Bekar	58	1.31	0.75410	375		
	Dul	29	1.03	0.18570	377		
M25	Evli	291	1.34	0.76788	2	2.29	0.102
	Bekar	58	1.28	0.72046	375		
	Dul	29	1.03	0.18570	377		
M26	Evli	291	1.22	0.68320	2	1.34	0.264
	Bekar	58	1.14	0.47566	375		
	Dul	29	1.03	0.18570	377		
M27	Evli	291	1.31	0.71478	2	0.69	0.503
	Bekar	58	1.43	0.86068	375		
	Dul	29	1.34	0.48373	377		
M28	Evli	291	1.74	1.08226	2	2.36	0.096
	Bekar	58	1.78	1.00948	375		
	Dul	29	1.31	0.71231	377		
M29	Evli	291	1.58	0.92291	2	0.99	0.371
	Bekar	58	1.50	0.88357	375		
	Dul	29	1.34	0.48373	377		
M30	Evli	291	<b>1.79</b>	1.22445	2	4.08	0.018*
	Bekar	58	1.41	0.79548	375		1-2
	Dul	29	1.34	0.76885	377		1-3
M31	Evli	291	1.36	0.87373	2	1.28	0.278
	Bekar	58	1.22	0.65005	375		
	Dul	29	1.17	0.38443	377		
M32	Evli	291	1.26	0.75236	2	1.58	0.207
	Bekar	58	1.41	0.79548	375		
	Dul	29	1.14	0.35093	377		
M33	Evli	291	1.11	0.47154	2	0.83	0.435

	Bekar	58	1.10	0.35981	375		
	Dul	29	1.00	0.00000	377		
M34	Evli	291	1.11	0.39505	2	3.34	0.036*
	Bekar	58	<b>1.22</b>	0.49712	375		2-3
	Dul	29	1.00	0.00000	377		
M35	Evli	291	1.58	1.03559	2	2.23	0.109
	Bekar	58	1.53	0.92177	375		
	Dul	29	1.17	0.38443	377		

Kamu çalışanlarının medeni durumları ile “itibara saldırı” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Yaptığınız çalışmalar, diğerlerinkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi” [ $F_{(2-377)}=4,08$ ,  $p<0,05$ ], “Davranışlarınızın tutarsız olması” [ $F_{(2-377)}=3,34$ ,  $p<0,05$ ] ifadelerine ilişkin, çalışanların medeni durumları ile yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; “Yaptığınız çalışmalar, diğerlerinkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi” durumuna evli çalışanlar daha fazla maruz kaldığını belirtirken, “Davranışlarınızın tutarsız olması” durumuna bekâr çalışanlar dullara göre daha fazla maruz kalmaktadır.

**Tablo 3.18. Kamu Çalışanlarının Medeni Duruma Göre “Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	$p<0,05$
M36	Evli	291	1.66	1.06938	2	7.38	0.001*
	Bekar	58	<b>2.09</b>	1.50186	375		2-1
	Dul	29	1.14	0.35093	377		2-3
							1-3
M37	Evli	291	1.90	1.14306	2	0.78	0.458
	Bekar	58	2.07	1.44928	375		
	Dul	29	1.76	0.91242	377		
M38	Evli	291	1.67	1.00801	2	6.15	0.002*
	Bekar	58	<b>1.95</b>	0.99864	375		2-3
	Dul	29	1.17	0.38443	377		
M39	Evli	291	1.73	1.10655	2	1.91	0.150
	Bekar	58	1.90	1.13462	375		
	Dul	29	1.41	0.73277	377		
M40	Evli	291	1.62	0.95126	2	0.46	0.634
	Bekar	58	1.69	1.02951	375		
	Dul	29	1.48	0.78471	377		
M41	Evli	291	1.35	0.87543	2	2.37	0.095
	Bekar	58	1.40	1.00768	375		
	Dul	29	1.00	0.00000	377		
M42	Evli	291	1.32	0.81215	2	2.25	0.106
	Bekar	58	1.31	0.77701	375		

	Dul	29	1.00	0.00000	377		
M43	Evli	291	1.21	0.72784	2	0.39	0.679
	Bekar	58	1.12	0.56437	375		
	Dul	29	1.17	0.38443	377		
M44	Evli	291	1.61	1.06243	2	0.87	0.421
	Bekar	58	1.62	1.07324	375		
	Dul	29	1.34	0.76885	377		
M45	Evli	291	<b>1.47</b>	0.89527	2	3.64	0.027*
	Bekar	58	1.21	0.58516	375		1-2
	Dul	29	1.17	0.38443	377		1-3
M46	Evli	291	1.17	0.65587	2	0.97	0.379
	Bekar	58	1.16	0.58645	375		
	Dul	29	1.00	0.00000	377		
M47	Evli	291	1.57	1.12542	2	3.54	0.030*
	Bekar	58	1.34	1.05218	375		3-2
	Dul	29	<b>2.03</b>	1.42635	377		
M48	Evli	291	1.56	1.05303	2	2.38	0.094
	Bekar	58	1.55	0.97643	375		
	Dul	29	1.14	0.35093	377		
M49	Evli	291	1.55	1.02726	2	6.03	0.003*
	Bekar	58	<b>1.97</b>	1.42614	375		2-1
	Dul	29	1.17	0.38443	377		2-3
M50	Evli	291	1.33	0.76187	2	0.78	0.459
	Bekar	58	1.47	0.94061	375		
	Dul	29	1.31	0.47082	377		
M51	Evli	291	1.29	0.75144	2	1.46	0.234
	Bekar	58	1.48	1.06361	375		
	Dul	29	1.31	0.47082	377		

Kamu çalışanlarının medeni durumları ile “yaşam kalitesi ve mesleki durum” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi” [ $F_{(2-377)}= 7.38, p<0,05$ ], “Başkalarınınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz” [ $F_{(2-377)}= 6.15, p<0,05$ ], “Geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz” [ $F_{(2-377)}= 3.64, p<0,05$ ], “Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz” [ $F_{(2-377)}= 3.54, p<0,05$ ], “Mesleki eğitim alma imkanından yoksun bırakılmanız” [ $F_{(2-377)}= 6.03, p<0,05$ ] ifadelerine ilişkin, çalışanların medeni durumları ile yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; “Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi” durumuna en fazla bekârlar maruz kalırken, evlilerde dullara oranla daha fazla maruz kaldığını düşünmektedir. “Başkalarınınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz” konusunda bekârlar dullara oranla, “Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz” konusunda evli olanlar

diğerlerine oranla, “Mesleki eğitim alma imkanından yoksun bırakılmamız” konusunda ise bekâr olanlar diğerlerine oranla daha fazla maruz kalmaktadır.

**Tablo 3.19. Kamu Çalışanlarının Mezuniyet Duruma Göre “Kendini Gösterme ve İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M1	Lise	94	2.10	1.21875	3	0.20	0.898
	Önlisans	98	2.00	0.95248	374		
	Lisans	171	2.10	1.03273	377		
	Yüksek Lisans	15	2.07	1.43759			
M2	Lise	94	1.98	1.13572	3	1.52	0.208
	Önlisans	98	2.18	1.27907	374		
	Lisans	171	2.30	1.22759	377		
	Yüksek Lisans	15	2.00	1.51186			
M3	Lise	94	1.64	0.90222	3	3.75	0.011*
	Önlisans	98	<b>2.11</b>	1.25084	374		2-1
	Lisans	171	1.93	1.03230	377		
	Yüksek Lisans	15	2.33	1.79947			
M4	Lise	94	2.01	1.09244	3	3.13	0.026*
	Önlisans	98	<b>2.48</b>	1.16857	374		2-1
	Lisans	171	2.36	1.06694	377		
	Yüksek Lisans	15	2.20	1.56753			
M5	Lise	94	2.05	1.28989	3	0.64	0.587
	Önlisans	98	2.28	1.22500	374		
	Lisans	171	2.12	1.11582	377		
	Yüksek Lisans	15	2.27	1.53375			
M6	Lise	94	1.72	1.18598	3	0.36	0.778
	Önlisans	98	1.84	1.15494	374		
	Lisans	171	1.69	1.02490	377		
	Yüksek Lisans	15	1.73	1.43759			
M7	Lise	94	1.76	1.17030	3	0.58	0.629
	Önlisans	98	1.89	1.00394	374		
	Lisans	171	1.71	1.06102	377		
	Yüksek Lisans	15	1.73	1.38701			
M8	Lise	94	1.39	0.89464	3	1.13	0.338
	Önlisans	98	1.31	0.67972	374		
	Lisans	171	1.37	0.82621	377		
	Yüksek Lisans	15	1.73	1.53375			
M9	Lise	94	1.93	1.21141	3	2.07	0.104
	Önlisans	97	2.35	1.28324	369		
	Lisans	167	2.20	1.11690	372		
	Yüksek Lisans	15	2.27	1.66762			
M10	Lise	94	1.52	0.95859	3	0.49	0.688
	Önlisans	98	1.56	1.08472	374		
	Lisans	171	1.43	0.90695	377		
	Yüksek Lisans	15	1.60	1.40408			
M11	Lise	94	2.33	1.37088	3	2.82	0.039*
	Önlisans	98	2.23	1.25838	373		1-4
	Lisans	171	2.28	1.27539	376		2-4
	Yüksek Lisans	14	<b>1.29</b>	0.46881			3-4

Kamu çalışanlarının öğrenim durumları ile “kendini gösterme ve iletişim” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Kendinizi mesleki açıdan ifade etmeniz sınırlandırılması” [ $F_{(3-377)}= 3.75, p<0,05$ ], “İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması” [ $F_{(3-377)}= 3.13, p<0,05$ ], “İş yükünüzün sürekli olarak artırılması” [ $F_{(3-377)}= 2.82, p<0,05$ ] ifadelerine ilişkin, çalışanların öğrenim durumları ile yıldırmaya maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; “Kendinizi mesleki açıdan ifade etmeniz sınırlandırılması” konusu ön lisans mezunları lise mezunlarına oranla daha fazla yıldırmaya maruz kalmaktadır (*burada Yüksek lisans mezunlarının bazı küçük olduğundan test sonuç vermemiştir*), “İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması” konusunda yine önlisans mezunları lise mezunlarına oranla daha fazla yıldırmaya maruz kaldığını belirtmiştir. “İş yükünüzün sürekli olarak artırılması” konusunda yüksek lisans mezunları diğerlerine göre daha az yıldırmaya maruz kalmaktadır.

**Tablo 3.20. Kamu Çalışanlarının Mezuniyet Duruma Göre “Sosyal İlişkiler” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M12	Lise	94	1.53	0.79922	3	1.86	0.135
	Önlisans	96	1.36	0.66680	372		
	Lisans	171	1.61	0.95409	375		
	Yüksek Lisans	15	1.73	1.43759			
M13	Lise	94	1.66	1.23178	3	3.43	0.017
	Önlisans	98	1.50	1.01788	374		
	Lisans	171	1.29	0.62760	377		
	Yüksek Lisans	15	1.47	1.06010			
M14	Lise	94	1.30	0.75960	3	1.04	0.376
	Önlisans	98	1.14	0.53727	374		
	Lisans	171	1.23	0.56415	377		
	Yüksek Lisans	15	1.27	0.70373			
M15	Lise	94	1.59	0.99903	3	0.72	0.543
	Önlisans	98	1.57	0.97389	374		
	Lisans	171	1.49	0.75426	377		
	Yüksek Lisans	15	1.80	1.52128			
M16	Lise	94	<b>2.04</b>	1.40594	3	5.67	0.001*
	Önlisans	98	1.66	1.02488	374		1-3
	Lisans	171	1.53	0.87660	377		
	Yüksek Lisans	15	2.27	1.79151			
M17	Lise	94	1.45	0.95734	3	1.62	0.185
	Önlisans	98	1.35	0.86277	374		
	Lisans	171	1.50	1.03113	377		
	Yüksek Lisans	15	1.00	0.00000			

M18	Lise	94	1.68	1.17513	3	1.41	0.240
	Önlisans	98	1.85	1.11551	374		
	Lisans	171	1.58	0.92572	377		
	Yüksek Lisans	15	1.53	1.40746			

Kamu çalışanlarının öğrenim durumları ile “sosyal ilişkiler” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması” [ $F_{(3-377)}= 5.67, p<0,05$ ] ifadesine ilişkin, çalışanların öğrenim durumları ile yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; “Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması” konusu lise mezunları lisans mezunlarına göre daha fazla yıldırma maruz kalmaktadır (*burada Yüksek lisans mezunlarının bazı küçük olduğundan test sonuç vermemiştir.*)

**Tablo 3.21. Kamu Çalışanlarının Mezuniyet Duruma Göre “İtibara Saldırı” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M19	Lise	94	1.93	1.12870	3	1.40	0.244
	Önlisans	98	1.93	0.95518	374		
	Lisans	171	1.72	0.82078	377		
	Yüksek Lisans	15	1.80	1.42428			
M20	Lise	94	1.76	1.15177	3	0.85	0.469
	Önlisans	98	1.63	1.16997	374		
	Lisans	171	1.57	0.84657	377		
	Yüksek Lisans	15	1.87	1.50555			
M21	Lise	94	1.24	0.72862	3	1.24	0.294
	Önlisans	98	1.13	0.36995	374		
	Lisans	171	1.13	0.43323	377		
	Yüksek Lisans	15	1.27	0.70373			
M22	Lise	94	1.26	0.87910	3	1.21	0.307
	Önlisans	98	1.12	0.46006	374		
	Lisans	171	1.21	0.58622	377		
	Yüksek Lisans	15	1.00	0.00000			
M23	Lise	94	1.41	0.92061	3	1.63	0.183
	Önlisans	98	1.32	0.72648	374		
	Lisans	171	1.53	0.92873	377		
	Yüksek Lisans	15	1.20	0.56061			
M24	Lise	94	1.22	0.57087	3	0.63	0.598
	Önlisans	98	1.35	0.67506	374		
	Lisans	171	1.32	0.69004	377		
	Yüksek Lisans	15	1.27	0.79881			
M25	Lise	94	1.29	0.78456	3	0.07	0.978
	Önlisans	98	1.30	0.78922	374		
	Lisans	171	1.32	0.67436	377		
	Yüksek Lisans	15	1.27	0.79881			



M26	Lise	94	1.29	0.91137	3	1.44	0.230
	Önlisans	98	1.21	0.70711	374		
	Lisans	171	1.12	0.32918	377		
	Yüksek Lisans	15	1.20	0.56061			
M27	Lise	94	1.39	0.83238	3	1.20	0.309
	Önlisans	98	1.21	0.52268	374		
	Lisans	171	1.36	0.74059	377		
	Yüksek Lisans	15	1.40	0.91026			
M28	Lise	94	1.76	1.20649	3	0.92	0.432
	Önlisans	98	1.82	1.09683	374		
	Lisans	171	1.62	0.87546	377		
	Yüksek Lisans	15	1.87	1.50555			
M29	Lise	94	1.60	1.07082	3	1.07	0.362
	Önlisans	98	1.63	0.96738	374		
	Lisans	171	1.50	0.70606	377		
	Yüksek Lisans	15	1.27	1.03280			
M30	Lise	94	1.80	1.12240	3	0.47	0.702
	Önlisans	98	1.61	1.12729	374		
	Lisans	171	1.68	1.14612	377		
	Yüksek Lisans	15	1.80	1.52128			
M31	Lise	94	1.38	0.85643	3	0.29	0.832
	Önlisans	98	1.31	0.82996	374		
	Lisans	171	1.32	0.80918	377		
	Yüksek Lisans	15	1.20	0.56061			
M32	Lise	94	1.33	0.87238	3	0.63	0.598
	Önlisans	98	1.24	0.74697	374		
	Lisans	171	1.28	0.67965	377		
	Yüksek Lisans	15	1.07	0.25820			
M33	Lise	94	1.14	0.64925	3	0.71	0.545
	Önlisans	98	1.05	0.26369	374		
	Lisans	171	1.11	0.38263	377		
	Yüksek Lisans	15	1.07	0.25820			
M34	Lise	94	1.10	0.29582	3	0.40	0.755
	Önlisans	98	1.11	0.37671	374		
	Lisans	171	1.13	0.45958	377		
	Yüksek Lisans	15	1.20	0.41404			
M35	Lise	94	1.53	0.99138	3	0.98	0.402
	Önlisans	98	1.61	1.03179	374		
	Lisans	171	1.47	0.90304	377		
	Yüksek Lisans	15	1.87	1.50555			

Kamu çalışanlarının öğrenim durumları ile “itibara saldırı” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde, çalışanların öğrenim durumları ile yıldırmaya maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 3.22. Kamu Çalışanlarının Mezuniyet Duruma Göre “Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M36	Lise	94	1.44	0.89873	3	5.58	0.001*
	Önlisans	98	1.96	1.36916	374		
	Lisans	171	1.60	0.98506	377		
	Yüksek Lisans	15	<b>2.33</b>	1.67616			
M37	Lise	94	1.87	1.09970	3	0.88	0.451
	Önlisans	98	2.01	1.33544	374		
	Lisans	171	1.85	1.08478	377		
	Yüksek Lisans	15	2.27	1.57963			
M38	Lise	94	1.70	1.02475	3	3.13	0.026*
	Önlisans	98	<b>1.86</b>	1.03545	374		
	Lisans	171	1.52	0.86323	377		
	Yüksek Lisans	15	2.00	1.46385			
M39	Lise	94	1.77	1.14934	3	2.26	0.081
	Önlisans	98	1.74	1.09649	374		
	Lisans	171	1.65	0.97301	377		
	Yüksek Lisans	15	2.40	1.68184			
M40	Lise	94	1.54	0.87578	3	2.43	0.065
	Önlisans	98	1.73	1.04093	374		
	Lisans	171	1.56	0.87522	377		
	Yüksek Lisans	15	2.13	1.40746			
M41	Lise	94	1.27	0.91787	3	2.64	0.049*
	Önlisans	98	1.33	0.80942	374		
	Lisans	171	1.32	0.75517	377		
	Yüksek Lisans	15	<b>1.93</b>	1.66762			
M42	Lise	94	1.26	0.67100	3	5.96	0.001*
	Önlisans	98	1.40	0.82161	374		
	Lisans	171	1.19	0.63539	377		
	Yüksek Lisans	15	<b>2.00</b>	1.73205			
M43	Lise	94	1.29	0.88746	3	1.12	0.342
	Önlisans	98	1.12	0.48195	374		
	Lisans	171	1.19	0.67742	377		
	Yüksek Lisans	15	1.07	0.25820			
M44	Lise	94	1.59	1.07172	3	4.30	0.005*
	Önlisans	98	1.69	1.08797	374		
	Lisans	171	1.46	0.88285	377		
	Yüksek Lisans	15	<b>2.40</b>	1.76473			
M45	Lise	94	1.28	0.78157	3	1.95	0.121
	Önlisans	98	1.43	0.84950	374		
	Lisans	171	1.43	0.76634	377		
	Yüksek Lisans	15	1.80	1.47358			
M46	Lise	94	1.16	0.66078	3	0.47	0.703
	Önlisans	98	1.19	0.74139	374		
	Lisans	171	1.14	0.54574	377		
	Yüksek Lisans	15	1.00	0.00000			
M47	Lise	94	1.56	1.22306	3	0.22	0.881
	Önlisans	98	1.54	1.11382	374		
	Lisans	171	1.57	1.09501	377		
	Yüksek Lisans	15	1.80	1.52128			

M48	Lise	94	1.64	1.03541	3	5.75	0.001*
	Önlisans	98	1.61	1.14543	374		4-1
	Lisans	171	1.35	0.73942	377		4-2
	Yüksek Lisans	15	<b>2.33</b>	1.83874			4-3
M49	Lise	94	1.49	1.02385	3	1.91	0.127
	Önlisans	98	1.79	1.23731	374		
	Lisans	171	1.50	0.96634	377		
	Yüksek Lisans	15	1.80	1.42428			
M50	Lise	94	1.45	0.94604	3	1.24	0.293
	Önlisans	98	1.40	0.84634	374		
	Lisans	171	1.27	0.63071	377		
	Yüksek Lisans	15	1.33	0.48795			
M51	Lise	94	1.36	0.94870	3	0.37	0.771
	Önlisans	98	1.33	0.78354	374		
	Lisans	171	1.31	0.72992	377		
	Yüksek Lisans	15	1.13	0.35187			

Kamu çalışanlarının öğrenim durumları ile “yaşam kalitesi ve mesleki durum” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi” [ $F_{(3-377)} = 5.58, p < 0,05$ ], “Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz” [ $F_{(3-377)} = 3.13, p < 0,05$ ], “Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi” [ $F_{(3-377)} = 2.64, p < 0,05$ ], “Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi” [ $F_{(3-377)} = 5.96, p < 0,05$ ], “Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz” [ $F_{(3-377)} = 4.30, p < 0,05$ ], “Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması” [ $F_{(3-377)} = 5.75, p < 0,05$ ] ifadelerine ilişkin, çalışanların öğrenim durumları ile yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; “Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi” konusunda önlisans ve yüksek lisans sahipleri lise mezunlarına göre, “Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz” konusunda ise önlisans mezunları lisans mezunlarına göre daha fazla yıldırma maruz kaldığından bahsetmiştir. “Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi”, “Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi”, “Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz”, “Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması” konularında yüksek lisans mezunları daha fazla yıldırma ile karşılaşmaktadır.

**Tablo 3.23. Kamu Çalışanlarının Mesleki Kıdem Süresine Göre “Kendini Gösterme ve İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M1	1	41	1.63	0.82934	4	2.21	0.067
	1-5	100	2.11	0.91998	373		
	5-10	72	2.14	1.16650	377		
	10-15	76	2.22	1.17302			
	15 yıldan fazla	89	2.04	1.14723			
M2	1	41	1.83	1.11585	4	2.83	0.025*
	1-5	100	2.29	1.39476	373		5-1
	5-10	72	1.94	1.09915	377		
	10-15	76	2.13	1.09960			
	15 yıldan fazla	89	<b>2.45</b>	1.25237			
M3	1	41	1.61	0.97155	4	2.20	0.068
	1-5	100	2.12	1.35795	373		
	5-10	72	1.74	0.99283	377		
	10-15	76	1.92	1.01670			
	15 yıldan fazla	89	1.99	1.00560			
M4	1	41	2.00	0.83666	4	1.56	0.183
	1-5	100	2.50	1.25126	373		
	5-10	72	2.26	1.15054	377		
	10-15	76	2.26	0.99824			
	15 yıldan fazla	89	2.27	1.18479			
M5	1	41	1.68	0.84968	4	2.67	0.032*
	1-5	100	2.08	1.15190	373		4-1
	5-10	72	2.32	1.34087	377		
	10-15	76	<b>2.37</b>	1.34504			
	15 yıldan fazla	89	2.11	1.11231			
M6	1	41	1.37	0.76668	4	3.00	0.018*
	1-5	100	1.73	0.90849	373		5-1
	5-10	72	1.61	1.02854	377		
	10-15	76	1.72	1.32261			
	15 yıldan fazla	89	2.03	1.27430			
M7	1	41	1.46	0.71055	4	1.80	0.129
	1-5	100	1.84	1.19528	373		
	5-10	72	1.67	0.90383	377		
	10-15	76	1.71	1.18677			
	15 yıldan fazla	89	1.96	1.12725			
M8	1	41	1.22	0.52499	4	1.03	0.393
	1-5	100	1.49	0.98980	373		
	5-10	72	1.32	0.70863	377		
	10-15	76	1.32	0.78673			
	15 yıldan fazla	89	1.42	0.93916			
M9	1	41	1.80	0.95445	4	1.44	0.222
	1-5	95	2.09	1.26385	368		
	5-10	72	2.26	1.15054	372		
	10-15	76	2.25	1.26623			
	15 yıldan fazla	89	2.29	1.26313			
M10	1	41	1.32	0.68699	4	1.72	0.145
	1-5	100	1.55	1.13150	373		
	5-10	72	1.56	1.06001	377		
	10-15	76	1.29	0.78001			
	15 yıldan fazla	89	1.63	1.01558			
M11	1	41	<b>1.61</b>	0.89101	4	2.95	0.020*
	1-5	99	2.29	1.31903	372		2-1
	5-10	72	2.40	1.14645	376		3-1
	10-15	76	2.30	1.29635			4-1
	15 yıldan fazla	89	2.30	1.43340			5-1

Kamu çalışanlarının mesleki kıdem süreleri ile “kendini gösterme ve iletişim” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması” [ $F_{(4-377)}= 2.83, p<0,05$ ], “Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi” [ $F_{(4-377)}= 2.67, p<0,05$ ], “Telefonla rahatsız edilme durumumuz” [ $F_{(4-377)}= 3.00, p<0,05$ ], “İş yükünüzün sürekli olarak artırılması” [ $F_{(4-377)}= 2.95, p<0,05$ ] ifadelerinde çalışanların mesleki kıdem süreleri ile yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; “Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması” ve “Telefonla rahatsız edilme durumumuz” 15 yıldan fazla çalışanlar yeni başlayanlara oranla, “Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi” 10-15 yıldır çalışanlar yeni başlayanlara oranla daha fazla yıldırma maruz kaldığını söylemiştir.

“İş yükünüzün sürekli olarak artırılması” konusunda 1 yıldan az çalışanlar daha az yıldırma ile karşılaşmaktadır.

**Tablo 3.24. Kamu Çalışanlarının Mesleki Kıdem Süresine Göre “Sosyal İlişkiler” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M12	1	41	1.49	0.71141	4	3.11	0.015*
	1-5	100	<b>1.74</b>	0.90587	371		2-3
	5-10	70	1.27	0.56264	375		
	10-15	76	1.49	0.97288			
	15 yıldan fazla	89	1.56	0.98805			
M13	1	41	1.22	0.68964	4	5.08	0.001*
	1-5	100	1.33	0.89955	373		5-1
	5-10	72	1.28	0.56224	377		5-2
	10-15	76	1.43	0.80557			5-3
	15 yıldan fazla	89	<b>1.81</b>	1.28697			
M14	1	41	1.10	0.30041	4	0.74	0.564
	1-5	100	1.22	0.56102	373		
	5-10	72	1.31	0.76248	377		
	10-15	76	1.22	0.55615			
	15 yıldan fazla	89	1.22	0.70312			
M15	1	41	1.27	0.44857	4	8.40	0.000*
	1-5	100	1.53	0.92611	373		5-1
	5-10	72	1.43	0.80187	377		5-2

	10-15	76	1.30	0.74868			5-3
	15 yıldan fazla	89	<b>1.99</b>	1.11288			5-4
M16	1	41	1.44	0.70883	4	6.97	0.000*
	1-5	100	1.46	0.96839	373		5-1
	5-10	72	1.57	0.90112	377		5-2
	10-15	76	1.78	1.31249			5-3
	15 yıldan fazla	89	<b>2.21</b>	1.30098			5-4
M17	1	41	1.34	0.76190	4	2.42	0.048*
	1-5	100	1.50	1.23501	373		5-4
	5-10	72	1.33	0.78722	377		
	10-15	76	1.22	0.62394			
	15 yıldan fazla	89	<b>1.64</b>	0.99141			
M18	1	41	1.59	0.92129	4	3.29	0.011*
	1-5	100	1.75	1.21751	373		1-3
	5-10	72	<b>1.29</b>	0.70085	377		2-3
	10-15	76	1.82	1.24054			4-3
	15 yıldan fazla	89	1.81	0.96385			5-3

Kamu çalışanlarının mesleki kıdem süreleri ile “sosyal ilişkiler” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması” [ $F_{(4-377)}= 3.11, p<0,05$ ], “Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz” [ $F_{(4-377)}= 5.08, p<0,05$ ], “Size, yokmuşsunuz gibi davranılması” [ $F_{(4-377)}= 8.40, p<0,05$ ],

“Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması” [ $F_{(4-377)}= 6.97, p<0,05$ ], “Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz” [ $F_{(4-377)}= 2.42, p<0,05$ ], “Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağrılmama durumunuz” ” [ $F_{(4-377)}= 3.29, p<0,05$ ] ifadelerinde çalışanların mesleki kıdem süreleri ile yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; “İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması” konusunda 1-5 yıllık deneyime sahip olanlar daha fazla yıldırma ile karşılaşırken; “Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağrılmama durumunuz” konusunda diğer çalışanlara oranla daha az karşılaşmaktadır. “Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz”, “Size, yokmuşsunuz gibi davranılması”, “Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması”, “Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz” konularında ise 15 yıldan fazla deneyime sahip olanlar daha fazla yıldırma ile karşılaştığını belirtmiştir.

**Tablo 3.25. Kamu Çalışanlarının Mesleki Kıdem Süresine Göre “İtibara Saldırı” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M19	1	41	1.54	0.71055	4	1.92	0.106
	1-5	100	1.78	0.82364	373		
	5-10	72	1.85	1.09621	377		
	10-15	76	1.80	1.00691			
	15 yıldan fazla	89	2.02	1.05505			
M20	1	41	1.71	1.03063	4	0.91	0.460
	1-5	100	1.69	1.08892	373		
	5-10	72	1.79	1.13755	377		
	10-15	76	1.50	0.97297			
	15 yıldan fazla	89	1.57	0.98728			
M21	1	41	1.12	0.33129	4	1.11	0.352
	1-5	100	1.26	0.57945	373		
	5-10	72	1.13	0.40897	377		
	10-15	76	1.14	0.48177			
	15 yıldan fazla	89	1.13	0.62506			
M22	1	41	1.10	0.30041	4	0.95	0.437
	1-5	100	1.29	0.75605	373		
	5-10	72	1.18	0.63526	377		
	10-15	76	1.16	0.54290			
	15 yıldan fazla	89	1.16	0.67249			
M23	1	41	1.34	0.61684	4	4.55	0.001*
	1-5	100	1.62	1.08040	373		2-4
	5-10	72	1.42	0.85168	377		5-4
	10-15	76	1.11	0.34944			
	15 yıldan fazla	89	1.55	0.95360			
M24	1	41	1.44	0.70883	4	2.11	0.079
	1-5	100	1.31	0.74799	373		
	5-10	72	1.17	0.53074	377		
	10-15	76	1.21	0.49842			
	15 yıldan fazla	89	1.40	0.73421			
M25	1	41	1.29	0.64202	4	0.22	0.926
	1-5	100	1.35	0.78335	373		
	5-10	72	1.26	0.75046	377		
	10-15	76	1.33	0.73735			
	15 yıldan fazla	89	1.27	0.71928			
M26	1	41	1.27	0.54883	4	2.80	0.026*
	1-5	100	1.15	0.41133	373		5-4
	5-10	72	1.19	0.76248	377		
	10-15	76	1.03	0.16114			
	15 yıldan fazla	89	1.34	0.91631			
M27	1	41	1.34	0.65612	4	1.48	0.209
	1-5	100	1.45	0.89188	373		
	5-10	72	1.21	0.44207	377		
	10-15	76	1.37	0.68977			
	15 yıldan fazla	89	1.26	0.74663			
M28	1	41	1.61	0.70278	4	1.02	0.397
	1-5	100	1.77	1.07172	373		
	5-10	72	1.69	0.92901	377		
	10-15	76	1.55	1.01186			
	15 yıldan fazla	89	1.85	1.26626			
M29	1	41	1.49	0.63726	4	3.41	0.009*

	1-5	100	1.64	0.91585	373		2-4
	5-10	72	1.51	0.75046	377		5-4
	10-15	76	1.26	0.64018			
	15 yıldan fazla	89	1.74	1.16315			
M30	1	41	1.56	0.97593	4	0.96	0.430
	1-5	100	1.69	1.28468	373		
	5-10	72	1.54	0.82116	377		
	10-15	76	1.72	1.18433			
	15 yıldan fazla	89	1.87	1.25400			
M31	1	41	1.05	0.21808	4	3.64	0.006*
	1-5	100	1.52	1.08693	373		2-1
	5-10	72	1.26	0.62783	377		
	10-15	76	1.18	0.39023			
	15 yıldan fazla	89	1.42	0.97478			
M32	1	41	1.12	0.45799	4	4.37	0.002*
	1-5	100	1.42	0.84303	373		2-4
	5-10	72	1.21	0.69073	377		5-4
	10-15	76	1.05	0.22478			
	15 yıldan fazla	89	1.43	0.95212			
M33	1	41	1.05	0.21808	4	1.48	0.207
	1-5	100	1.15	0.47937	373		
	5-10	72	1.07	0.34910	377		
	10-15	76	1.03	0.16114			
	15 yıldan fazla	89	1.16	0.63780			
M34	1	41	1.12	0.45799	4	1.61	0.170
	1-5	100	1.20	0.56854	373		
	5-10	72	1.10	0.29834	377		
	10-15	76	1.05	0.22478			
	15 yıldan fazla	89	1.11	0.31760			
M35	1	41	1.37	0.66167	4	2.42	0.048*
	1-5	100	1.49	0.95869	373		5-1
	5-10	72	1.36	0.69820	377		5-3
	10-15	76	1.58	1.04898			
	15 yıldan fazla	89	1.79	1.22912			

Kamu çalışanlarının mesleki kıdem süreleri ile “itibara saldırı” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması” [ $F_{(4-377)}= 4.55, p<0,05$ ], “El, kol hareketleriniz, sesiniz yürüyüşünüz, taklit edilerek alaya alınması” [ $F_{(4-377)}= 2.80, p<0,05$ ], “Arkanızdan kötü sözler söylenip konuşulması” [ $F_{(4-377)}= 3.41, p<0,05$ ], “Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz” [ $F_{(4-377)}= 3.64, p<0,05$ ], “Onunuza leke sürülmeye çalışılması” [ $F_{(4-377)}= 4.37, p<0,05$ ], “Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz” [ $F_{(4-377)}= 2.42, p<0,05$ ] ifadelerinde çalışanların mesleki kıdem süreleri ile yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; 15 yıldan fazla deneyime sahip olanlar daha fazla yıldırma ile karşılaşmaktadır.



**Tablo 3.26. Kamu Çalışanlarının Mesleki Kıdem Süresine Göre “Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M36	1	41	2.05	1.13911	4	1.57	0.181
	1-5	100	1.75	1.29782	373		
	5-10	72	1.61	1.13281	377		
	10-15	76	1.58	0.92755			
	15 yıldan fazla	89	1.58	1.06397			
M37	1	41	1.66	1.01513	4	1.19	0.315
	1-5	100	1.97	1.32920	373		
	5-10	72	1.83	1.02091	377		
	10-15	76	1.84	1.08385			
	15 yıldan fazla	89	2.09	1.25807			
M38	1	41	1.56	0.97593	4	0.83	0.506
	1-5	100	1.80	1.02494	373		
	5-10	72	1.67	0.85580	377		
	10-15	76	1.55	0.99860			
	15 yıldan fazla	89	1.69	1.04006			
M39	1	41	1.56	0.83812	4	2.84	0.024*
	1-5	100	<b>2.04</b>	1.18850	373		
	5-10	72	1.61	0.95763	377		
	10-15	76	1.61	1.02084			
	15 yıldan fazla	89	1.67	1.18490			
M40	1	41	1.66	1.01513	4	0.50	0.736
	1-5	100	1.72	1.03553	373		
	5-10	72	1.60	0.89851	377		
	10-15	76	1.53	0.90146			
	15 yıldan fazla	89	1.60	0.91352			
M41	1	41	1.24	0.62372	4	1.84	0.121
	1-5	100	1.49	1.02981	373		
	5-10	72	1.18	0.42215	377		
	10-15	76	1.24	0.83056			
	15 yıldan fazla	89	1.39	1.02932			
M42	1	41	1.15	0.42196	4	2.70	0.030*
	1-5	100	1.37	0.90626	373		
	5-10	72	1.15	0.54797	377		
	10-15	76	1.20	0.74868			
	15 yıldan fazla	89	<b>1.47</b>	0.89303			
M43	1	41	1.00	0.00000	4	2.19	0.069
	1-5	100	1.24	0.88899	373		
	5-10	72	1.19	0.46387	377		
	10-15	76	1.08	0.35640			
	15 yıldan fazla	89	1.31	0.88671			
M44	1	41	1.41	0.80547	4	1.53	0.193
	1-5	100	1.66	1.19104	373		
	5-10	72	1.58	0.93070	377		
	10-15	76	1.41	0.94060			
	15 yıldan fazla	89	1.75	1.12089			
M45	1	41	1.29	0.64202	4	0.97	0.424
	1-5	100	1.47	0.90403	373		
	5-10	72	1.35	0.67469	377		
	10-15	76	1.32	0.80350			
	15 yıldan fazla	89	1.51	0.95493			
M46	1	41	1.02	0.15617	4	1.77	0.134

	1-5	100	1.23	0.73656	373		
	5-10	72	1.13	0.40897	377		
	10-15	76	1.05	0.32227			
	15 yıldan fazla	89	1.24	0.87934			
M47	1	41	1.10	0.43617	4	2.27	0.061
	1-5	100	1.55	1.11351	373		5-1
	5-10	72	1.60	1.02997	377		
	10-15	76	1.72	1.33265			
	15 yıldan fazla	89	1.66	1.28756			
M48	1	41	1.20	0.67895	4	2.55	0.039*
	1-5	100	1.60	1.02494	373		5-1
	5-10	72	1.47	0.83872	377		
	10-15	76	1.42	0.94182			
	15 yıldan fazla	89	1.74	1.23884			
M49	1	41	1.29	0.78243	4	2.91	0.022*
	1-5	100	1.87	1.36074	373		2-1
	5-10	72	1.50	0.93447	377		
	10-15	76	1.58	1.02324			
	15 yıldan fazla	89	1.47	0.94255			
M50	1	41	1.17	0.62859	4	3.40	0.010*
	1-5	100	1.47	0.90403	373		2-4
	5-10	72	1.46	0.80382	377		
	10-15	76	1.12	0.39890			
	15 yıldan fazla	89	1.40	0.84905			
M51	1	41	1.12	0.39970	4	1.66	0.159
	1-5	100	1.45	0.91425	373		
	5-10	72	1.26	0.73145	377		
	10-15	76	1.25	0.54467			
	15 yıldan fazla	89	1.37	0.96979			

Kamu çalışanlarının mesleki kıdem süreleri ile “yaşam kalitesi ve mesleki durum” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi” [ $F_{(4-377)}= 2.84, p<0,05$ ], “Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi” [ $F_{(4-377)}= 2.70, p<0,05$ ], “Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması” [ $F_{(4-377)}= 2.55, p<0,05$ ], “Mesleki eğitim alma imkanından yoksun bırakılmanız” [ $F_{(4-377)}= 2.91, p<0,05$ ], “Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz” [ $F_{(4-377)}= 3.40, p<0,05$ ] ifadelerinde çalışanların mesleki kıdem süreleri ile yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; “Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi”, “Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması” konularında 15 yıldan fazla deneyime sahip olanlar daha fazla yıldırma ile karşılaşmaktadır.

“Mesleki eğitim alma imkanından yoksun bırakılmamız”, “Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumumuz” konularında ise 1-5 yıllık deneyime sahip çalışanlar diğerlerine görece daha fazla yıldırma ile karşılaştığından bahsetmiştir.

**Tablo 3.27. Kamu Çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre “Kendini Gösterme ve İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M1	1	58	1.38	0.55654	4	9.74	0.000*
	1-5	157	2.06	0.93536	373		2-1
	5-10	44	2.50	1.35544	377		3-1
	10-15	49	2.37	1.03469			4-1
	15 yıldan fazla	70	2.20	1.26949			5-1
M2	1	58	1.62	1.00573	4	3.83	0.005*
	1-5	157	2.24	1.30286	373		2-1
	5-10	44	2.23	1.05354	377		3-1
	10-15	49	2.41	1.11651			4-1
	15 yıldan fazla	70	2.31	1.32471			5-1
M3	1	58	1.31	0.75410	4	6.28	0.000*
	1-5	157	2.03	1.15996	373		2-1
	5-10	44	2.18	1.08419	377		3-1
	10-15	49	2.16	1.06745			4-1
	15 yıldan fazla	70	1.86	1.14570			5-1
M4	1	58	1.79	0.85345	4	5.15	0.000*
	1-5	157	2.39	1.14158	373		2-1
	5-10	44	2.55	1.24741	377		3-1
	10-15	49	2.61	1.01686			4-1
	15 yıldan fazla	70	2.14	1.18304			5-1
M5	1	58	1.60	0.91651	4	6.92	0.000*
	1-5	157	2.06	1.16708	373		2-1
	5-10	44	2.41	1.24486	377		3-1
	10-15	49	2.71	1.36931			4-1
	15 yıldan fazla	70	2.24	1.16016			5-1
M6	1	58	1.36	0.66750	4	2.35	0.054
	1-5	157	1.78	1.07607	373		
	5-10	44	1.80	1.23099	377		
	10-15	49	1.98	1.47888			
	15 yıldan fazla	70	1.74	1.08595			
M7	1	58	1.31	0.59845	4	3.81	0.005*
	1-5	157	1.87	1.13846	373		2-1
	5-10	44	1.61	0.86846	377		3-1
	10-15	49	1.96	1.29034			4-1
	15 yıldan fazla	70	1.89	1.16149			5-1
M8	1	58	1.14	0.43723	4	2.48	0.044*
	1-5	157	1.33	0.81954	373		2-1
	5-10	44	1.50	0.87604	377		3-1
	10-15	49	1.41	0.67449			4-1
	15 yıldan fazla	70	1.57	1.16185			5-1
M9	1	58	1.50	0.80022	4	7.34	0.000*
	1-5	152	2.30	1.22901	368		2-1
	5-10	44	2.07	1.08687	372		3-1
	10-15	49	2.65	1.28373			4-1
	15 yıldan fazla	70	2.19	1.28867			5-1

M10	1	58	1.28	0.66999	4	5.08	0.001*
	1-5	157	1.36	0.94742	373		2-1
	5-10	44	1.91	1.19725	377		3-1
	10-15	49	1.41	0.76153			4-1
	15 yıldan fazla	70	1.77	1.16931			5-1
M11	1	58	1.86	1.20595	4	7.26	0.000*
	1-5	156	2.01	1.15276	372		2-1
	5-10	44	2.75	1.25984	376		3-1
	10-15	49	2.82	1.39454			4-1
	15 yıldan fazla	70	2.36	1.35171			5-1

Kamu çalışanlarının kurumdaki hizmet süreleri ile “kendini gösterme ve iletişim” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Sizinle yüksek sesle konuşulması” [ $F_{(4-377)} = 9.74$ ,  $p < 0,05$ ], “Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması” [ $F_{(4-377)} = 3.83$ ,  $p < 0,05$ ], “Kendinizi mesleki açıdan ifade etmenizin sınırlandırılması” [ $F_{(4-377)} = 6.28$ ,  $p < 0,05$ ], “İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması” [ $F_{(4-377)} = 5.15$ ,  $p < 0,05$ ], “Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi” [ $F_{(4-377)} = 6.92$ ,  $p < 0,05$ ], “Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi” [ $F_{(4-377)} = 3.81$ ,  $p < 0,05$ ], “Yalancı olduğunuzun ima edilmesi” [ $F_{(4-377)} = 2.48$ ,  $p < 0,05$ ], “Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi” [ $F_{(4-377)} = 7.34$ ,  $p < 0,05$ ], “Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi” [ $F_{(4-377)} = 5.08$ ,  $p < 0,05$ ], “İş yükünüzün sürekli olarak artırılması” [ $F_{(4-377)} = 7.26$ ,  $p < 0,05$ ] ifadelerinde çalışanların kurumdaki hizmet süreleri ile yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; yeni işe başlayanlar yani 1 yıldan az bir süredir kurumda çalışanlar daha az yıldırma ile karşılaşmaktadırlar.

**Tablo 3.28. Kamu Çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre “Sosyal İlişkiler” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	$p < 0,05$
M12	1	58	1.36	0.69328	4	2.64	0.033*
	1-5	157	1.53	0.80512	371		4-1
	5-10	42	1.29	0.59615	375		5-1
	10-15	49	1.76	0.94716			
	15 yıldan fazla	70	1.67	1.17611			
M13	1	58	1.07	0.52523	4	10.76	0.000*
	1-5	157	1.29	0.77667	373		2-1
	5-10	44	1.45	0.66313	377		3-1
	10-15	49	1.57	1.02062			4-1
	15 yıldan fazla	70	2.00	1.31876			5-1
M14	1	58	1.00	0.00000	4	4.92	0.001*

	1-5	157	1.17	0.47834	373		3-1
	5-10	44	1.41	0.87120	377		4-1
	10-15	49	1.27	0.56919			5-1
	15 yıldan fazla	70	1.40	0.87477			
M15	1	58	1.17	0.38104	4	7.55	0.000*
	1-5	157	1.61	0.94569	373		2-1
	5-10	44	1.41	0.78705	377		3-1
	10-15	49	1.33	0.55482			4-1
	15 yıldan fazla	70	1.96	1.22102			5-1
M16	1	58	1.24	0.57156	4	7.31	0.000*
	1-5	157	1.61	0.99131	373		2-1
	5-10	44	1.64	1.01365	377		3-1
	10-15	49	2.12	1.48089			4-1
	15 yıldan fazla	70	2.13	1.35048			5-1
M17	1	58	1.14	0.57578	4	1.73	0.143
	1-5	157	1.52	1.07181	373		
	5-10	44	1.43	0.94985	377		
	10-15	49	1.43	0.81650			
	15 yıldan fazla	70	1.47	0.98865			
M18	1	58	1.31	0.79927	4	2.47	0.044*
	1-5	157	1.66	1.02253	373		2-1
	5-10	44	1.84	1.25648	377		3-1
	10-15	49	1.86	1.09924			4-1
	15 yıldan fazla	70	1.76	1.14760			5-1

Kamu çalışanlarının öğrenim durumları ile “sosyal ilişkiler” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması” [ $F_{(4-377)}= 2.64, p<0,05$ ], “Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz” [ $F_{(4-377)}= 10.76, p<0,05$ ], “Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması” [ $F_{(4-377)}= 4.92, p<0,05$ ], “Size, yokmuşsunuz gibi davranılması” [ $F_{(4-377)}= 7.55, p<0,05$ ], “Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması” [ $F_{(4-377)}= 7.31, p<0,05$ ], “Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağrılmama durumunuz” [ $F_{(4-377)}= 2.47, p<0,05$ ] ifadelerinde çalışanların kurumdaki hizmet süreleri ile yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; 1 yıldan az bir süredir kurumda çalışanlar sosyal ilişkilere konu olan ifadelerde daha az yıldırma ile karşılaşmaktadırlar.

**Tablo 3.29. Kamu Çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre “İtibara Saldırı” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M19	1	58	1.52	0.77779	4	2.81	0.025*
	1-5	157	1.78	0.87412	373		4-1
	5-10	44	1.93	1.04320	377		5-1
	10-15	49	2.02	1.08953			
	15 yıldan fazla	70	2.00	1.11641			
M20	1	58	1.48	0.92227	4	1.19	0.315
	1-5	157	1.61	1.02937	373		
	5-10	44	1.86	1.13283	377		
	10-15	49	1.57	0.88976			
	15 yıldan fazla	70	1.77	1.20592			
M21	1	58	1.02	0.13131	4	1.85	0.119
	1-5	157	1.19	0.49528	373		
	5-10	44	1.16	0.47949	377		
	10-15	49	1.14	0.45644			
	15 yıldan fazla	70	1.26	0.77433			
M22	1	58	1.00	0.00000	4	2.50	0.042*
	1-5	157	1.24	0.65439	373		2-1
	5-10	44	1.34	0.83369	377		3-1
	10-15	49	1.22	0.65400			
	15 yıldan fazla	70	1.11	0.67121			
M23	1	58	1.21	0.55436	4	1.70	0.148
	1-5	157	1.52	0.91698	373		
	5-10	44	1.41	0.87120	377		
	10-15	49	1.33	0.80072			
	15 yıldan fazla	70	1.50	0.98907			
M24	1	58	1.21	0.55436	4	1.81	0.126
	1-5	157	1.38	0.75562	373		
	5-10	44	1.14	0.50994	377		
	10-15	49	1.22	0.46839			
	15 yıldan fazla	70	1.34	0.69960			
M25	1	58	1.14	0.51122	4	1.35	0.250
	1-5	157	1.38	0.78066	373		
	5-10	44	1.30	0.76492	377		
	10-15	49	1.35	0.66304			
	15 yıldan fazla	70	1.24	0.80642			
M26	1	58	1.10	0.40565	4	2.99	0.019*
	1-5	157	1.18	0.42095	373		5-1
	5-10	44	1.25	0.94315	377		
	10-15	49	1.00	0.00000			
	15 yıldan fazla	70	1.37	1.00968			
M27	1	58	1.19	0.54473	4	4.82	0.001*
	1-5	157	1.28	0.65862	373		4-1
	5-10	44	1.27	0.49947	377		5-1
	10-15	49	1.73	0.97416			
	15 yıldan fazla	70	1.31	0.82608			
M28	1	58	1.60	0.79339	4	0.85	0.494
	1-5	157	1.77	0.99918	373		
	5-10	44	1.50	0.87604	377		
	10-15	49	1.73	1.16861			

	15 yıldan fazla	70	1.80	1.33623			
M29	1	58	1.36	0.64068	4	1.09	0.363
	1-5	157	1.58	0.80166	373		
	5-10	44	1.48	0.76215	377		
	10-15	49	1.55	1.02187			
	15 yıldan fazla	70	1.67	1.18837			
M30	1	58	1.57	1.01068	4	2.19	0.070
	1-5	157	1.59	1.11542	373		
	5-10	44	1.57	0.81833	377		
	10-15	49	1.90	1.21183			
	15 yıldan fazla	70	1.99	1.39868			
M31	1	58	1.03	0.18406	4	2.59	0.036*
	1-5	157	1.36	0.90690	373		5-1
	5-10	44	1.39	0.75378	377		
	10-15	49	1.31	0.46566			
	15 yıldan fazla	70	1.47	1.07301			
M32	1	58	1.16	0.45119	4	0.79	0.533
	1-5	157	1.27	0.67351	373		
	5-10	44	1.30	0.85125	377		
	10-15	49	1.27	0.63821			
	15 yıldan fazla	70	1.39	1.01143			
M33	1	58	1.03	0.18406	4	0.79	0.535
	1-5	157	1.13	0.41949	373		
	5-10	44	1.11	0.44282	377		
	10-15	49	1.04	0.19991			
	15 yıldan fazla	70	1.13	0.67933			
M34	1	58	1.09	0.38773	4	1.30	0.269
	1-5	157	1.16	0.48714	373		
	5-10	44	1.11	0.32104	377		
	10-15	49	1.02	0.14286			
	15 yıldan fazla	70	1.14	0.35245			
M35	1	58	1.31	0.59845	4	5.72	0.000*
	1-5	157	1.38	0.83616	373		4-1
	5-10	44	1.48	0.82091	377		5-1
	10-15	49	1.84	1.17875			
	15 yıldan fazla	70	1.91	1.32690			

Kamu çalışanlarının kurumdaki hizmet süreleri ile “itibara saldırı” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi” [ $F_{(4-377)}= 2.81, p<0,05$ ], “Herhangi bir özrünüze alay edilmesi” [ $F_{(4-377)}= 2.50, p<0,05$ ], “El, kol hareketleriniz, sesiniz yürüyüşünüz, taklit edilerek alaya alınması” [ $F_{(4-377)}= 2.99, p<0,05$ ], “Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz” [ $F_{(4-377)}= 4.82, p<0,05$ ], “Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz” [ $F_{(4-377)}= 2.59, p<0,05$ ], “Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz” [ $F_{(4-377)}= 5.72, p<0,05$ ] ifadelerinde çalışanların kurumdaki hizmet süreleri ile yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; 10 yıl ve üzerinde çalışanlar itibara saldırı kriterine konu olan ifadelerde daha az yıldırma ile karşılaşmaktadırlar.

**Tablo 3.30. Kamu Çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre “Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum” Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	S	sd	F	p<0,05
M36	1	58	1.78	0.99195	4	1.49	0.203
	1-5	157	1.55	1.13480	373		
	5-10	44	1.95	1.21912	377		
	10-15	49	1.82	1.13051			
	15 yıldan fazla	70	1.64	1.15515			
M37	1	58	1.74	1.01843	4	1.52	0.196
	1-5	157	1.83	1.19211	373		
	5-10	44	1.86	0.95457	377		
	10-15	49	2.20	1.35369			
	15 yıldan fazla	70	2.06	1.24976			
M38	1	58	1.48	0.84275	4	2.61	0.035*
	1-5	157	1.59	0.92650	373		3-1
	5-10	44	1.93	0.97403	377		5-1
	10-15	49	1.59	0.88784			
	15 yıldan fazla	70	1.90	1.22947			
M39	1	58	1.66	0.90905	4	1.04	0.387
	1-5	157	1.66	1.00456	373		
	5-10	44	1.66	1.03302	377		
	10-15	49	1.94	1.12561			
	15 yıldan fazla	70	1.87	1.38230			
M40	1	58	1.59	0.89901	4	1.18	0.321
	1-5	157	1.52	0.95129	373		
	5-10	44	1.80	0.90424	377		
	10-15	49	1.63	0.95074			
	15 yıldan fazla	70	1.76	1.01347			
M41	1	58	1.21	0.55436	4	2.19	0.069
	1-5	157	1.32	0.76975	373		
	5-10	44	1.25	0.86603	377		
	10-15	49	1.20	0.67637			
	15 yıldan fazla	70	1.59	1.27964			
M42	1	58	1.10	0.35981	4	7.63	0.000*
	1-5	157	1.31	0.81384	373		5-3
	5-10	44	1.00	0.00000	377		
	10-15	49	1.18	0.52732			
	15 yıldan fazla	70	1.69	1.12344			
M43	1	58	1.00	0.00000	4	2.68	0.031*
	1-5	157	1.22	0.76224	373		5-1
	5-10	44	1.16	0.36999	377		
	10-15	49	1.10	0.42056			
	15 yıldan fazla	70	1.37	0.98056			
M44	1	58	1.33	0.75830	4	1.42	0.225
	1-5	157	1.61	1.04175	373		
	5-10	44	1.64	1.03634	377		
	10-15	49	1.55	1.08130			
	15 yıldan fazla	70	1.76	1.20909			
M45	1	58	1.21	0.55436	4	2.91	0.022*



	1-5	157	1.42	0.79362	373		5-1
	5-10	44	1.43	0.78940	377		5-4
	10-15	49	1.22	0.58685			
	15 yıldan fazla	70	1.64	1.16763			
M46	1	58	1.00	0.00000	4	2.04	0.089
	1-5	157	1.13	0.55153	373		
	5-10	44	1.16	0.47949	377		
	10-15	49	1.20	0.61168			
	15 yıldan fazla	70	1.30	0.98319			
M47	1	58	1.21	0.55436	4	8.43	0.000*
	1-5	157	1.39	0.90334	373		4-1
	5-10	44	1.73	1.16865	377		
	10-15	49	2.31	1.60992			
	15 yıldan fazla	70	1.67	1.35904			
M48	1	58	1.14	0.57578	4	4.23	0.002*
	1-5	157	1.50	0.94478	373		4-1
	5-10	44	1.50	0.95235	377		5-1
	10-15	49	1.69	1.10310			
	15 yıldan fazla	70	1.83	1.27372			
M49	1	58	1.21	0.66908	4	2.72	0.029*
	1-5	157	1.69	1.24377	373		2-1
	5-10	44	1.61	0.81315	377		3-1
	10-15	49	1.78	1.06586			4-1
	15 yıldan fazla	70	1.50	1.05981			5-1
M50	1	58	1.22	0.59362	4	1.46	0.214
	1-5	157	1.37	0.87915	373		
	5-10	44	1.27	0.45051	377		
	10-15	49	1.27	0.56919			
	15 yıldan fazla	70	1.51	0.91276			
M51	1	58	1.10	0.35981	4	2.80	0.026*
	1-5	157	1.26	0.58994	373		4-1
	5-10	44	1.39	0.89484	377		5-1
	10-15	49	1.55	1.06186			
	15 yıldan fazla	70	1.43	1.07098			

Kamu çalışanlarının kurumdaki hizmet süreleri ile “yaşam kalitesi ve mesleki durum” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz” [ $F_{(4-377)}= 2.61$ ,  $p<0,05$ ], “Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi” [ $F_{(4-377)}= 7.63$ ,  $p<0,05$ ], “Büronuza yada özel eşyanıza hasar verilmesi” [ $F_{(4-377)}= 2.68$ ,  $p<0,05$ ], “Geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz” [ $F_{(4-377)}= 2.91$ ,  $p<0,05$ ], “Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz” [ $F_{(4-377)}= 8.43$ ,  $p<0,05$ ], “Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması” [ $F_{(4-377)}= 4.23$ ,  $p<0,05$ ], “Mesleki eğitim alma imkanından yoksun bırakılmanız” [ $F_{(4-377)}= 2.72$ ,  $p<0,05$ ], “Disiplin yöntemlerinin aleyhinize kötüye kullanılması” [ $F_{(4-377)}= 2.80$ ,  $p<0,05$ ] ifadelerinde çalışanların kurumdaki hizmet süreleri ile yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın, hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Tukey testine göre; 1 yıldan az bir süredir kurumda çalışanlar yıldırma konularına daha az maruz kalmaktadır.

**Tablo 3.31 İşyerinde Yıldırma Yol Açan Eylemler**

İşyerinde Yıldırma Yol Açan Eylemler	$\bar{X}$
<b>Kendini gösterme ve iletişim (Genel Ortalama)</b>	<b>1.95</b>
İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması,	2.30
İş yükünüzün sürekli olarak artırılması,	2.25
Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi,	2.22
Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması,	2.18
Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi,	2.15
Sizinle yüksek sesle konuşulması,	2.07
Kendinizi mesleki açıdan ifade etmenizin sınırlandırılması,	1.92
Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi,	1.77
Telefonla rahatsız edilme durumuz,	1.74
Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi,	1.49
Yalancı olduğunuzun ima edilmesi,	1.38
<b>Sosyal ilişkiler (Genel Ortalama)</b>	<b>1.54</b>
Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması,	1.77
Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağrılmama durumunuz,	1.68
Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz,	1.56
Size, yokmuşsunuz gibi davranılması,	1.54
İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması,	1.53
Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz,	1.44
Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması,	1.22
<b>İtibara saldırı (Genel Ortalama)</b>	<b>1.42</b>
Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi	2.01
Arkanızdan kötü sözler söylenip konuşulması,	1.80
Çabalarınız ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi,	1.71
Yaptığınız çalışmalar, diğerlerinkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi,	1.70
Hakkınızda asılsız ihbar, dedikodu ve iftira çıkarılması,	1.65
Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz,	1.57
Arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması,	1.43
Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz,	1.33
Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz,	1.33
Etnik kimliğinizle alay edilmesi,	1.30
Politik ya da dini inançlarınızla alay edilmesi,	1.30
Onurunuzla leke sürülmeye çalışılması,	1.28
Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi,	1.19
El, kol hareketleriniz, sesiniz yürüyüşünüz, taklit edilerek alaya alınması,	1.19
Psikiyatrik tedaviye ihtiyacınız varmış gibi davranılması,	1.17
Davranışlarınızın tutarsız olması	1.12
Onur kırıcı isimlerle çağırılmanız,	1.10

<b>Yaşam kalitesi ve mesleki durum (Genel Ortalama)</b>	<b>1.50</b>
Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması,	1.91
Sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi,	1.73
Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi,	1.68
Başkalarının yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz,	1.67
Size daha basit görevler verilmesi,	1.62
Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz,	1.59
Mesleki eğitim alma imkânından yoksun bırakılmanız,	1.58
Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz,	1.57
Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması,	1.53
Geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz,	1.40
Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz,	1.35
Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi,	1.33
Disiplin yöntemlerinin aleyhinize kötüye kullanılması,	1.32
Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi,	1.29
Büronuza yada özel eşyanıza hasar verilmesi,	1.19
Haksız sebeplerle işten uzaklaştırılma durumunuz,	1.15

Kendini gösterme ve iletişim konuları, kamu çalışanlarının ortalamada en çok maruz kaldığı ifadeleri içermektedir. Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi ve başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması da diğer konu başlıklarında en çok karşılaşılan yıldırma yöntemleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.31).

Kamu çalışanlarını “Kendini gösterme ve iletişim” boyutunda yaşanan yıldırma eylemleri diğerlerine göre daha fazla etkilemektedir.

İş performansı ve iş tatminini söz konusu olduğunda (EK-2 ve EK-3), “Yaşam kalitesi ve mesleki durum” nispeten yüksek etki yaratırken, yönetici ve çalışanlara olan güven konusunda “sosyal ilişkiler” önem kazanmaktadır.

Kamu çalışanların iş performansını (EK-2);

- Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması,
- Kendinizi mesleki açıdan ifade etmeniz sınırlandırılması,
- İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması,
- Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi,
- Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması,
- Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi,
- Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması,
- Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz,
- Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması,

İfadelerinin, anlamlı derecede azalttığını görmekteyiz.

Başta “Kendini gösterme ve iletişim” ifadeleri olmak üzere herhangi bir yıldırma ile karşılaşan çalışanların iş tatminleri anlamlı şekilde düştüğü gözlenmiştir. (EK-3)

Kamu çalışanlarının işe ve organizasyona bakış açılarını incelediğimizde (EK-4); özellikle kendini gösterme ve iletişim, yaşam kalitesi ve mesleki durum başlıkları altında toplanan ifadelerin çalışanları olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Çalışma ve takım arkadaşlarıyla olan iletişimin (EK-5), işyerinde yıldırma eylemlerinden etkilenenlerde artıyor olduğu saptanmıştır.

**Tablo 3.32. Aynı İşyerinde Çalışma Durumu**

Hala aynı iş yerinde çalışıyorum	Frekans	Yüzde
Evet	295	94%
Hayır	20	6%
Total	315	100%

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının %94’ü hala aynı işyerinde çalıştığını belirtmiştir. %4’lük kesim ise iş değiştirmiştir.

**Tablo 3.33. İşten Ayrılma Nedeni**

Neden aynı yerde çalışmıyorsunuz?	Frekans	Yüzde
İstifa ederek başka bir işyerinde çalışmaya başladım	1	7%
Diğer: Özel nedenler	13	93%
Total	14	100%

İş değiştiren çalışanlara işten ayrılma nedenleri sorulmuş ve %93’ü özel nedenlerden dolayı bir önceki işinden ayrıldığını ifade etmiştir.

**Tablo 3.34. İşten Kendi İsteğiyle Ayrılma Nedeni**

Kendi isteğiniz ile ayrıldıysanız nedeni nedir?	Frekans	Yüzde
Ücret politikaları sebebiyle	1	6%
Kendimi daha çok geliştirebileceğim bir arayış içerisindeyim	7	44%
Diğer	5	31%
Total	16	100%

Bir önceki işinden kendi isteğiyle ayrılma nedeni olarak çalışanların %44’ü “Kendimi daha çok geliştirebileceğim bir arayış içerisindeyim” cevabını vermiştir.

**Tablo 3.35. Yıldırma eylemlerinden en az birine, en az üç ay süreyle maruz kalanların sayısı**

<b>Sıklık</b>	<b>Frekans</b>
Hiç bir zaman	51
Nadiren veya daha sık	327
Bazen veya daha sık	297
Çoğu zaman veya daha sık	217
Her zaman	104

Katılımcı kamu çalışanlarından %86.5'i öngörülen 51 yıldırma eyleminden en az birine ve en az üç ay süre ile maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

## SONUÇLAR

Araştırmanın bu bölümünde, kamu çalışanlarından elde edilen veriler doğrultusunda varılan sonuçlara yer verilmiş, hipotezler test edilmiştir.

### A) Demografik Özelliklere İlişkin Sonuçlar

Görüşülen kamu çalışanlarını cinsiyetlerine ilişkin dağılımları incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların, üçte bir yani %35'i bayan, üçte ikisi %65'i ise erkektir.

Medeni durumlarına baktığımızda, %77'si evli, %15'i bekâr, %8'inin ise dul olduğu görülmektedir.

Çalışanlarını yaş dağılımları incelendiğinde, %24'ünün 20-29 yaşları arasında, %52'sinin 30-39 yaşları arasında, %18'inin 40-49 yaşları arasında, %5'inin 50 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. 20 yaş altında 1 kişiyle görüşülmüştür. Ortalama çalışan yaşı ise yaklaşık olarak ~34,6'dır.

Kamu çalışanlarının öğrenim durumlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların, %25'inin lise, %26'sının önlisans, %45'inin lisans ve %4'ünün yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Kamu çalışanlarının mesleki kıdem süreleri incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların, %11'inin 1 yıl, %26'sının 1-5 yıl arası, %19'unun 5-10 yıl arası, %20'sinin 10-15 yıl arası, %24'ünün ise 15 yıldan fazla süredir çalıştığı gözlenmiştir. Ortalama çalışan meslek kıdem süresi ise yaklaşık olarak ~8,4 yıldır.

Çalışanlarının kurumdaki hizmet süreleri incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların, %15'i 1 yıl, %42'si 1-5 yıl arası, %12'si 5-10 yıl arası, %13'ü 10-15 yıl arası, %19'u 15 yıldan fazla süredir şu an çalıştıkları kuruma hizmet verdiğini belirtmiştir. Ortalama çalışan kurumdaki hizmet süresi ise yaklaşık olarak ~6,7 yıldır.

## **B) Kamu Çalışanlarının Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalmaları Konusunda Görüşlerine İlişkin Sonuçlar**

**H2: Erkek ve kadınların yıldırmaya uğramaları açısından herhangi bir farklılık yoktur.**

Cinsiyet kırınımlarında veriler incelendiğinde çok büyük farklara rastlanmamıştır. “İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması” durumuyla bayan çalışanlar daha çok karşılaşırken, “El kol hareketleriniz sesiniz yürüyüşünüz taklit edilerek alaya alınması”, “Haksız sebeplerle işten uzaklaştırılma durumunuz”, “Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz” erkek çalışanlar daha fazla maruz kalmaktadır. Cinsiyet kırınımlarında erkek ve kadınların yıldırma eylemlerine maruz kalma oranlarının çok yakın olması hipotezimizi desteklemektedir.

**H3: Evli çalışanlar yıldırma eylemlerine daha az maruz kalmaktadırlar.**

Kamu çalışanlarının medeni durumları ile “kendini gösterme ve iletişim” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Kendinizi mesleki açıdan ifade etmenizin sınırlandırılması” durumuna en fazla maruz kalanlar bekâr çalışanlar, “Telefonla rahatsız edilme durumunuz” ve “Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi” durumlarına dul çalışanlar daha fazla maruz kaldığını belirtmiştir. “Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi” konusuna bekâr çalışanlar evlilere oranla daha fazla maruz kalmaktadır.

Kamu çalışanlarının medeni durumları ile “sosyal ilişkiler” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması” durumuna dul çalışanlar evlilere göre daha fazla maruz kaldığını, “Size, yokmuşsunuz gibi davranılması” durumuna dul çalışanlar bekârlara göre daha fazla maruz kaldığını, “Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması” durumuna evli çalışanlar bekâr olanlara nazaran daha fazla maruz kaldığını belirtmiştir. “Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz” konusu incelendiğinde evli çalışanlar daha fazla yıldırmaya maruz kalmaktadır.

Kamu çalışanlarının medeni durumları ile “itibara saldırı” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Yaptığınız çalışmalar, diğerlerinkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi” durumuna evli çalışanlar daha fazla maruz kaldığını belirtirken, “Davranışlarınızın tutarsız olması” durumuna bekâr çalışanlar dullara göre daha fazla maruz kalmaktadır.

Kamu çalışanlarının medeni durumları ile “yaşam kalitesi ve mesleki durum” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi” durumuna en fazla bekârlar maruz kalırken, evlilerde dullara oranla daha fazla maruz kaldığını düşünmektedir. “Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz” konusunda bekârlar dullara oranla, “Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz” konusunda evli olanlar diğerlerine oranla, “Mesleki eğitim alma imkânından yoksun bırakılmanız” konusunda ise bekâr olanlar diğerlerine oranla daha fazla maruz kalmaktadır.

Dört ayrı grup yıldırma eylemi davranışlarına göre yıldırma eylemine bekâr çalışanların daha fazla maruz kalması hipotezimizi desteklemektedir.

#### **H4: Gençler yıldırma eylemlerine daha fazla maruz kalmaktadırlar.**

Kamu çalışanlarının yaşları ile “kendini gösterme ve iletişim” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Sizinle yüksek sesle konuşulması” ve “Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi” durumlarına 30-39 yaş grubundaki çalışanlar 20-29 yaş grubundakilere göre daha fazla maruz kalmaktadır. “Telefonla rahatsız edilme” durumuna en fazla maruz kalanlar ise 40-49 yaş grubundaki çalışanlardır. Diğer gruplar daha az maruz kalmıştır.

Kamu çalışanlarının yaşları ile “sosyal ilişkiler” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Size, yokmuşsunuz gibi davranılması” durumuna en fazla maruz kalan çalışanlar 40-49 yaş grubundaki çalışanlardır. “Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması” durumuna 50 yaş ve üstü çalışanlar, 20-29 yaş grubundaki çalışanlara göre daha fazla maruz kalmaktadır.

Kamu çalışanlarının yaşları ile “itibara saldırı” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz” durumuna 40-49 yaş grubundaki çalışanlar, 50 yaş ve üstü çalışanlara göre daha fazla maruz kalmaktadır.

Kamu çalışanlarının yaşları ile “yaşam kalitesi ve mesleki durum” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz” durumuna 20-29 yaş grubundaki çalışanlar, 40 yaş ve üstü çalışanlara göre daha fazla maruz kalmaktadır.



Kamu çalışanlarının yaşları ile yıldırma eylemleri arasındaki ilişki irdelendiğinde orta yaş üzeri çalışanların gençlerden daha fazla maruz kaldığı görülmektedir. Bu sonuç hipotezimizi çürütmektedir.

**H5: Öğrenim seviyesi yükseldikçe yıldırma eylemlerine maruz kalma oranı düşmektedir.**

Kamu çalışanlarının öğrenim durumları ile “kendini gösterme ve iletişim” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Kendinizi mesleki açıdan ifade etmenizin sınırlandırılması” konusu ön lisans mezunları lise mezunlarına oranla daha fazla yıldırmaya maruz kalmaktadır (*burada Yüksek lisans mezunlarının bazı küçük olduğundan test sonuç vermemiştir*), “İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması” konusunda yine önlisans mezunları lise mezunlarına oranla daha fazla yıldırmaya maruz kaldığını belirtmiştir. “İş yükünüzün sürekli olarak artırılması” konusunda yüksek lisans mezunları diğerlerine göre daha az yıldırmaya maruz kalmaktadır.

Kamu çalışanlarının öğrenim durumları ile “sosyal ilişkiler” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması” konusu lise mezunları lisans mezunlarına göre daha fazla yıldırmaya maruz kalmaktadır (*burada Yüksek lisans mezunlarının bazı küçük olduğundan test sonuç vermemiştir.*)

Kamu çalışanlarının öğrenim durumları ile “itibara saldırı” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde, çalışanların öğrenim durumları ile yıldırmaya maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Kamu çalışanlarının öğrenim durumları ile “yaşam kalitesi ve mesleki durum” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi” konusunda önlisans ve yüksek lisans sahipleri lise mezunlarına göre, “Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz” konusunda ise önlisans mezunları lisans mezunlarına göre daha fazla yıldırmaya maruz kaldığından bahsetmiştir. “Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi”, “Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi”, “Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz”, “Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin

azaltılması” konularında yüksek lisans mezunları daha fazla yıldırma ile karşılaşmaktadır.

Öğrenim durumuna bakıldığında lise ve önlisans mezunlarının daha fazla yıldırma eylemine maruz kalmaları hipotezimizi desteklemektedir.

**H6: Kıdemli çalışanlar daha fazla yıldırma eylemine maruz kalmaktadırlar.**

Kamu çalışanlarının mesleki kıdem süreleri ile “kendini gösterme ve iletişim” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması” ve “Telefonla rahatsız edilme durumunuz” 15 yıldan fazla çalışanlar yeni başlayanlara oranla, “Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi” 10-15 yıldır çalışanlar yeni başlayanlara oranla daha fazla yıldırma eylemine maruz kaldığını söylemiştir.

“İş yükünüzün sürekli olarak artırılması” konusunda 1 yıldan az çalışanlar daha az yıldırma ile karşılaşmaktadır.

Kamu çalışanlarının mesleki kıdem süreleri ile “sosyal ilişkiler” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması” konusunda 1-5 yıllık deneyime sahip olanlar daha fazla yıldırma ile karşılaşırken; “Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağrılmama durumunuz” konusunda diğer çalışanlara oranla daha az karşılaşmaktadır. “Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz”, “Size, yokmuşsunuz gibi davranılması”, “Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması”, “Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz” konularında ise 15 yıldan fazla deneyime sahip olanlar daha fazla yıldırma ile karşılaşmış olduğunu belirtmiştir.

Kamu çalışanlarının mesleki kıdem süreleri ile “itibara saldırı” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması”, “El, kol hareketleriniz, sesiniz yürüyüşünüz, taklit edilerek alaya alınması”, “Arkanızdan kötü sözler söylenip konuşulması”, “Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz”, “Onurunuzla leke sürülmeye çalışılması”, “Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz” konularında 15 yıldan fazla deneyime sahip olanlar daha fazla yıldırma ile karşılaşmaktadır.

Kamu çalışanlarının mesleki kıdem süreleri ile “yaşam kalitesi ve mesleki durum” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde;

“Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi”, “Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması” konularında 15 yıldan fazla deneyime sahip olanlar daha fazla yıldırma ile karşılaşmaktadır.

“Mesleki eğitim alma imkanından yoksun bırakılmanız”, “Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz” konularında ise 1-5 yıllık deneyime sahip çalışanlar diğerlerine görece daha fazla yıldırma ile karşılaştığından bahsetmiştir.

Kamu çalışanlarının kurumdaki hizmet süreleri ile “kendini gösterme ve iletişim” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Sizinle yüksek sesle konuşulması”, “Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması”, “Kendinizi mesleki açıdan ifade etmenizin sınırlandırılması”, “İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması”, “Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi”, “Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi”, “Yalancı olduğunuzun ima edilmesi”, “Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi”, “Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi”, “İş yükünüzün sürekli olarak artırılması” ifadelerinde çalışanların kurumdaki hizmet süreleri ile yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında yeni işe başlayanların yani 1 yıldan az bir süredir kurumda çalışanlar daha az yıldırma ile karşılaşmaktadırlar.

Kamu çalışanlarının hizmet süreleri ile “sosyal ilişkiler” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması”, “Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz”, “Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması”, “Size, yokmuşsunuz gibi davranılması”, “Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması”, “Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağrılmama durumunuz” ifadelerinde 1 yıldan az bir süredir kurumda çalışanlar sosyal ilişkilere konu olan ifadelerde daha az yıldırma ile karşılaşmaktadırlar.

Kamu çalışanlarının kurumdaki hizmet süreleri ile “itibara saldırı” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi”, “Herhangi bir özrünüze alay edilmesi”, “El, kol hareketleriniz, sesiniz yürüyüşünüz, taklit edilerek alaya alınması”, “Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz”, “Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz”, “Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz” ifadelerinde 10

yıl ve üzerinde çalışanlar itibara saldırı kriterine konu olan ifadelerde daha az yıldırma ile karşılaşmışlardır.

Kamu çalışanlarının kurumdaki hizmet süreleri ile “yaşam kalitesi ve mesleki durum” boyutunda yaşadığı yıldırma eylemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde; “Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz”, “Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi”, “Büronuza yada özel eşyanıza hasar verilmesi”, “Geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz”, “Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz”, “Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması”, “Mesleki eğitim alma imkanından yoksun bırakılmamız”, “Disiplin yöntemlerinin aleyhinize kötüye kullanılması” ifadelerinde çalışanların kurumdaki hizmet süreleri ile yıldırma maruz kalmada 1 yıldan az bir süredir kurumda çalışanlar yıldırma konularına daha az maruz kalmaktadır.

Meslekteki kıdem süresi ve kurumdaki hizmet süreleri ile yıldırma eylemleri arasındaki ilişki incelendiğinde 1 yıldan az süre çalışanlar genel olarak yıldırma eylemlerine daha az maruz kaldıklarını söylemektedirler. Bazı testlerde ise 15 yıldan fazla kıdemli olan kamu çalışanları yıldırma eylemleriyle daha fazla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu söylemler hipotezimizi onaylamaktadır.

**H7: En fazla maruz kalınan yıldırma eylemi grubu “Kendini gösterme ve iletişim”dir.**

İşyerinde yıldırma yolu açan eylemlere kamu çalışanlarının verdiği cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 1.95 ile “Kendini gösterme ve iletişim” grubu olduğu (Tablo 3.31.) görülmektedir. Tek tek yıldırma eylemlerine baktığımızda aynı yıldırma eylemi grubundan 6 madde en fazla şikâyet edilen eylemler olduğuna şahit oluyoruz. Çalışanların en fazla “İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiri yapılmaması” (2.30) eyleminden şikâyet ettiği görülmektedir.

Bu bulgular hipotezimizi güçlü bir şekilde onaylamaktadır.

**H8: Yıldırma maruz kalan kamu çalışanlarının kendi grupları içerisindeki iletişimleri artacaktır.**

EK-3’te de görüldüğü üzere yıldırma eylemlerine maruz kalan kamu çalışanlarının bu eylemler sonucunda çalışma veya takım arkadaşlarıyla olan iletişimlerinin arttığını söyleyebiliriz. Ankete verilen cevaplar doğrultusunda

yıldırma eylemlerine maruz kalan kamu çalışanlarının %58.8'inin takım arkadaşlarıyla iletişimleri artmıştır. Bu sonuç hipotezimizi desteklemektedir.

**H9: Yıldırma eylemlerine maruz kalan kamu çalışanları durumu kabullenip aynı kurumda çalışmaya devam edecekler ama iş performansları düşecek, iş tatmini azalacak, işe ve organizasyona bakış açısı olumsuzlaşacak, yönetici ve iş arkadaşlarına güveni sarsılacak, çatışma yönetimi yetkinliği azalacaktır.**

Ankete katılan ve yıldırma eylemlerinden en az birine, en az ay süreyle maruz kaldığını söyleyen kamu çalışanlarının %94'ü hâlâ aynı işyerinde çalıştığını belirtmiştir (EK-6). Bununla kamu çalışanlarının yıldırma eylemi ne olursa olsun durumu kabullendiğini görüyoruz.

İş performansları ile yıldırma eylemlerini karşılaştırdığımızda iş performansının azaldığını söyleyenler %60.7 orana sahiptir (EK-2). Konuyla ilgili detaylar bu bölümün “Yıldırma Eylemlerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkilerine İlişkin Sonuçlar” kısmında açıklanmıştır.

Çalışanlarının yıldırma eylemleri sonunda iş tatminlerinin azaldığı açıktır. Eylemle oranlandığında iş tatmininin azaldığını söyleyenler % 74.5 çoğunluğundadır(EK-3).

Yıldırma eylemleri ile organizasyona bakış açısı karşılaştırmasında %52.9 çoğunluk işe ve organizasyona bakış açısının olumsuzlaştığını belirtmiştir(EK-5).

Yönetici ve iş arkadaşlarına olan güveninin azaldığını söyleyenler %72.5 orana sahiptir (EK-2).

Yıldırma eylemleri ile çatışma yönetimi yetkinliği karşılaştırıldığında katılımcıların %62.7'si çatışma yönetimi yetkinliğinin azaldığını ifade etmişlerdir.

Bu sonuçlar yıldırma eylemlerine rağmen kamu çalışanların durumu kabullendiğini ama iş performansının düştüğünü, iş tatmini ve çatışma yönetimi yetkinliğinin azaldığını, iş arkadaşları ve yöneticilere bakış açısının olumsuzlaştığını ama takım arkadaşlarıyla olan iletişiminin arttığını; dolayısıyla hipotezimizi doğrulamaktadır.

**H1: Kamu kurumlarında yıldırma eylemleri oldukça yaygın görülen bir davranıştır ve çalışanların iş yaşamı üzerinde olumsuz etkilere sebep olur.**

Ankete katılan kamu çalışanları öngörülen 51 yıldırma eyleminden en az birine en az üç ay süre ile maruz kaldığını söyleyenlerin oranı %86,5'tir (Tablo3.35). Bu oldukça yüksek bir orandır. Üstelik bu eylemlere çoğu zaman veya her zaman maruz kaldığını söyleyenlerin oranı ise %57,4'tür. Buradan kamu kurumlarında yıldırma eyleminin sıkça karşılaşıldığını göstermektedir.

Dokuzuncu hipotezde de ispat edildiği gibi bu eylemlere maruz kalan çalışanların iş performansı düşmektedir. Bu da iş hayatını olumsuz olarak etkilemektedir. Bu söylemler ana hipotezimizi doğrulamaktadır.

**C) Yıldırma Eylemlerinin Çalışanlar Üzerine Etkilerine İlişkin Sonuçlar**

Kendini gösterme ve iletişim konuları, kamu çalışanlarının ortalamada en çok maruz kaldığı ifadeleri içermektedir. Kararlarımızın sürekli eleştirilmesi ve başarımızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması da diğer konu başlıklarında en çok karşılaşılan yıldırma yöntemleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş performansı ve iş tatminini söz konusu olduğunda, "Yaşam kalitesi ve mesleki durum" nispeten yüksek etki yaratırken, yönetici ve çalışanlara olan güven konusunda "sosyal ilişkiler" önem kazanmaktadır.

Kamu çalışanların iş performansını anlamlı derecede azaltan eylemlerin aşağıdaki ifadeler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır;

- Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması,
- Kendinizi mesleki açıdan ifade etmeniz sınırlandırılması,
- İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması,
- Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi,
- Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması,
- Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi,

Başta "Kendini gösterme ve iletişim" ifadeleri olmak üzere herhangi bir yıldırma ile karşılaşan çalışanların iş tatminleri anlamlı şekilde düştüğü gözlenmiştir.

Kamu çalışanlarının işe ve organizasyona bakış açılarını incelediğimizde; özellikle kendini gösterme ve iletişim, yaşam kalitesi ve mesleki durum başlıkları altında toplanan ifadelerin çalışanları olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. İlginç olan, çalışma ve takım arkadaşlarıyla olan iletişimin, işyerinde yıldırma eylemlerinden etkilenenlerde artıyor olduğu saptanmıştır.

**EKLER****EK-1. Iğdır İli Kamu Kurumlarında Yıldırımaya Yönelik Eylemlerin Belirlenmesi İçin Kullanılan Anket Formu****SAYIN ÇALIŞANLAR**

Bu anket kamu kurumlarında yıldırımaya yol açan eylemleri araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Murat YILMAZ  
Kafkas Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**BÖLÜM I**

1. Cinsiyetiniz?  
Erkek ( ) Bayan ( )
2. Medeni Durumunuz?  
Evliliği ( ) Bekar ( )
3. Yaşınız?  
20'den küçük ( ) 40-49 arası ( )  
20-29 arası ( ) 50 ve üzeri ( )  
30-39 arası ( )
4. Mezuniyet durumunuz?  
Lise ( ) Yüksek Lisans ( )  
Önlisans ( ) Doktora ( )  
Lisans ( )
5. Meslekteki kıdem süreniz?  
1 Yıldan Az ( ) 10-15 Yıl ( )  
1-5 Yıl ( ) 15 yıldan fazla ( )  
5-10 Yıl ( )
6. Kurumdaki hizmet süreniz?  
1 Yıldan Az ( ) 10-15 Yıl ( )  
1-5 Yıl ( ) 15 yıldan fazla ( )  
5-10 Yıl ( )

## BÖLÜM II

Kamu kurumlarında yıldırımaya yol açan eylemlerin gerçekleşme sıklığı ile ilgili olarak aşağıdaki ifadeleri cevaplayınız? (Bu eylemlerin sürekli en az 3 ay uygulandığını düşünerek cevaplayınız.)

	Yapılan Eylemler	Gerçekleşme Sıklığı				
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
<b>Kendini Gösterme ve İletişim</b>						
1	Sizinle yüksek sesle konuşulması,					
2	Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması,					
3	Kendinizi mesleki açıdan ifade etmenizin sınırlandırılması,					
4	İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması,					
5	Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi,					
6	Telefonla rahatsız edilme durumu,					
7	Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi,					
8	Yalancı olduğunuzun ima edilmesi,					
9	Yaptığımız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi,					
10	Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi,					
11	İş yükünüzün sürekli olarak artırılması,					

	Yapılan Eylemler	Gerçekleşme Sıklığı				
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
<b>Sosyal ilişkiler</b>						
12	İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması,					
13	Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz,					
14	Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması,					
15	Size, yokmuşsunuz gibi davranılması,					
16	Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması,					
17	Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz,					
18	Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağrılmama durumunuz,					



	Yapılan Eylemler	Gerçekleşme Sıklığı				
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
	<b>İtibara saldırı</b>					
19	Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi					
20	Hakkınızda asılsız ihbar, dedikodu ve iftira çıkarılması,					
21	Psikiyatrik tedaviye ihtiyacınız varmış gibi davranılması,					
22	Herhangi bir özürlüyle alay edilmesi,					
23	Arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması,					
24	Politik ya da dini inançlarınızla alay edilmesi,					
25	Etnik kimliğinizle alay edilmesi,					
26	El, kol hareketleriniz, sesiniz yürüyüşünüz, taklit edilerek alaya alınması,					
27	Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz,					
28	Çabalarınız ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi,					
29	Arkanızdan kötü sözler söylenip konuşulması,					
30	Yaptığınız çalışmalar, diğerlerinkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi,					
31	Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz,					
32	Onurunuza leke sürülmeye çalışılması,					
33	Onur kırıcı isimlerle çağırılmanız,					
34	Davranışlarınızın tutarsız olması					
35	Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz,					

	Yapılan Eylemler	Gerçekleşme Sıklığı				
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
	<b>Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum</b>					
36	Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi,					
37	Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması,					
38	Başkalarının yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz,					
39	Sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi,					
40	Size daha basit görevler verilmesi,					
41	Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi,					
42	Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi,					
43	Büronuza yada özel eşyanıza hasar verilmesi,					
44	Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz,					
45	Geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz,					
46	Haksız sebeplerle işten uzaklaştırılma durumunuz,					
47	Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz,					
48	Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması,					
49	Mesleki eğitim alma imkanından yoksun bırakılmanız,					
50	Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz,					
51	Disiplin yöntemlerinin aleyhinize kötüye kullanılması,					

### III. BÖLÜM

Bu bölümdeki sorular bir önceki bölümde yer alan olumsuz davranışlardan en az birine maruz kalmış kişiler tarafından cevaplanmalıdır.

Bu davranışlara maruz kaldıktan sonra işimle ilgili olarak;

1. İş performansım;

- Çok arttı (aldığım takdir arttı / terfi aldım)
- Biraz arttı
- Değişmedi
- Biraz azaldı (aldığım eleştiri / kınamalar arttı)
- Çok azaldı (istifa ettim / isten çıkartıldım)

2. İş tatminim;

- Çok arttı (işim bana çok anlamlı geliyor, bir amacım olduğunu hissediyorum)
- Biraz arttı (biraz tatmin oluyorum)
- Değişmedi
- Biraz azaldı (eskiden olduğu kadar tatmin olmuyorum)
- Çok azaldı (Hiç tatmin olmuyorum)

3. İşe ve organizasyona olan bakış açım;

- Çok iyileşti
- Biraz iyileşti
- Değişmedi
- Biraz kötüleşti
- Çok kötüleşti

4. Yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma olan güvenim;

- Çok arttı
- Biraz arttı
- Değişmedi
- Biraz azaldı
- Çok azaldı

5. Çalışma / takım arkadaşlarımla olan iletişimim;

- Çok arttı
- Biraz arttı
- Değişmedi
- Biraz azaldı
- Çok azaldı

6. Kendimi kabullenmem;

- Çok arttı
- Biraz arttı
- Değişmedi
- Biraz azaldı
- Çok azaldı

7. Çatışma yönetimi yetkinliğim;

- Çok arttı
- Biraz arttı
- Değişmedi
- Biraz azaldı
- Çok azaldı

8. Hala aynı iş yerinde çalışıyorum;

- Evet
- Hayır

9. Sekizinci soruya cevabınız hayır ise; Neden aynı yerde çalışmıyorsunuz?

- İstifa ederek başka bir işyerinde çalışmaya başladım
- Çalışmaya bir süre ara verdim
- İşten çıkartıldım
- Diğer

10. Kendi isteğiniz ile ayrıldıysanız nedeni nedir?

- Baskının yarattığı strese dayanamadığım için
- Ücret politikaları sebebi ile
- Kendimi artık daha çok geliştirebileceğim bir arayışı içerisinde olduğum için.
- Firmam dışında; tamamen dış sebepler nedeni ile
- Yeni bir yerleşim yerine gitmem gerektiği için
- Başka bir yerden teklif aldığım için
- Diğer

## EK-2. Yıldırma Yol Açan Eylemlerin Kamu Çalışanlarının İş Performansı Üzerine Etkisi Sonuçları

		İş performansım		
		Arttı (A)	Aynı (B)	Azaldı (C)
Kendini Gösterme ve İletişim	Sizinle yüksek sesle konuşulması,	1.90	2.30	2.15
	Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması,	1.57	<b>2.40A</b>	<b>2.85A B</b>
	Kendinizi mesleki açıdan ifade etmeniz sınırlandırılması,	1.33	<b>2.07A</b>	<b>2.64A B</b>
	İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması,	2.03	2.51	<b>2.71A</b>
	Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi,	2.03	2.33	<b>2.73A</b>
	Telefonla rahatsız edilme durumunuz,	1.73	1.84	2.02
	Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi,	1.77	1.93	1.89
	Yalancı olduğunuzun ima edilmesi,	1.37	1.45	1.51
	Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi,	1.97	2.44	2.47
	Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi,	1.47	1.55	1.80
Sosyal İlişkiler	İş yükünüzün sürekli olarak artırılması,	2.37	2.50	2.33
	İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması,	1.53	1.54	<b>2B</b>
	Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz,	1.47	1.44	<b>1.93B</b>
	Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması,	1.23	1.30	1.16
	Size, yokmuşsunuz gibi davranılması,	1.43	1.67	1.64
	Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması,	1.53	1.78	<b>2.35A B</b>
	Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz,	1.23	1.56	1.49
	Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağırılmama durumunuz,	2.03	1.77	1.64
	Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi	1.57	1.96	<b>2.29A</b>
	İtibara saldırı	Hakkınızda asılsız ihbar, dedikodu ve iftira çıkarılması,	1.37	1.77
Psikiyatrik tedaviye ihtiyacınız varmış gibi davranılması,		1.20	1.21	1.15
Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi,		1.13	1.26	1.16
Arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması,		1.30	1.54	1.51
Politik ya da dini inançlarınızla alay edilmesi,		1.13	1.38	1.31
Etnik kimliğinizle alay edilmesi,		1.20	1.39	1.33
El, kol hareketleriniz, sesiniz yürüyüşünüz, taklit edilerek alaya alınması,		1.20	1.23	1.24
Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz,		1.20	1.46C	1.18
Çabalarınız ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi,		1.67	1.78	<b>2.22B</b>
Arkanızdan kötü sözler söylenip konuşulması,		1.43	1.63	1.84
Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum	Yaptığınız çalışmalar, diğerlerinkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi,	1.77	1.81	1.98
	Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz,	1.17	1.43	1.35
	Onurunuza leke sürülmeye çalışılması,	1.33	1.31	1.42
	Onur kırıcı isimlerle çağırılmanız,	1.07	1.13	1.13
	Davranışlarınızın tutarsız olması	<b>1.33B C</b>	1.12	1.09
	Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz,	1.53	1.59	1.89
	Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi,	1.50	1.74	<b>2.24A B</b>
	Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması,	1.67	2.01	<b>2.62A B</b>
	Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz,	1.77	1.74	2.07
	Sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi,	1.67	1.84	2.09
Size daha basit görevler verilmesi,	2.00	1.62	<b>2.05B</b>	
Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi,	1.50	1.36	1.47	
Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi,	1.40	1.29	1.58	
Büronuza yada özel eşyanıza hasar verilmesi,	1.40	1.23	1.15	
Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz,	1.57	1.57	<b>2.33A B</b>	
Geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz,	1.30	1.45	1.73	
Haksız sebeplerle işten uzaklaştırılma durumunuz,	1.20	1.17	1.22	
Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz,	1.33	1.70	1.84	
Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması,	1.47	1.53	<b>2.16A B</b>	
Mesleki eğitim alma imkanından yoksun bırakılmanız,	1.70	1.62	<b>2.04B</b>	
Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz,	1.53	1.44	1.24	
Disiplin yöntemlerinin aleyhinize kötüye kullanılması,	1.27	1.44	1.20	

### EK-3. Yıldırıma Yol Açan Eylemlerin Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi Sonuçları

		İş tatminim		
		Arttı (A)	Aynı (B)	Azaldı (C)
<b>Kendimi Gösterme ve İletişim</b>	Sizinle yüksek sesle konuşulması,	2.04	2.23	2.32
	Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması,	1.46	2.31A	2.99A B
	Kendinizi mesleki açıdan ifade etmeniz sınırlandırılması,	1.29	1.99A	2.71A B
	İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması,	2.11	2.44	2.82A B
	Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi,	2.14	2.22	2.87A B
	Telefonla rahatsız edilme durumunuz,	1.68	1.75	2.24B
	Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi,	1.54	1.82	2.29A B
	Yalancı olduğunuzun ima edilmesi,	1.29	1.43	1.58
	Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi,	1.54	2.36A	2.83A B
	Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi,	1.21	1.48	2.03A B
<b>Sosyal İlişkiler</b>	İş yükünüzün sürekli olarak artırılması,	2.71	2.34	2.71
	İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması,	1.61	1.52	1.91B
	Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz,	1.43	1.43	1.83B
	Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması,	1.11	1.32	1.18
	Size, yokmuşsunuz gibi davranılması,	1.46	1.70	1.57
	Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması,	1.57	1.65	2.54A B
	Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz,	1.11	1.59	1.46
	Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağırılmama durumunuz,	1.82	1.77	1.75
	Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi	1.89	1.85	2.37B
	<b>İtibara Saldırı</b>	Hakkınızda asılsız ihbar, dedikodu ve iftira çıkarılması,	1.64	1.57
Psikiyatrik tedaviye ihtiyacınız varmış gibi davranılması,		1.07	1.21	1.22
Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi,		1.00	1.28	1.17
Arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması,		1.18	1.53	1.59
Politik ya da dini inançlarınızla alay edilmesi,		1.14	1.39	1.29
Etnik kimliğinizle alay edilmesi,		1.14	1.42	1.29
El, kol hareketleriniz, sesiniz yürüyüşünüz, taklit edilerek alaya alınması,		1.14	1.22	1.28
Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz,		1.07	1.39	1.49A
Çabalarınız ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi,		1.96	1.64	2.38B
Arkanızdan kötü sözler söylenip konuşulması,		1.54	1.53	2.03A B
<b>Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum</b>	Yaptığınız çalışmalar, diğerlerinkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi,	1.71	1.80	1.99
	Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz,	1.11	1.43	1.38
	Onurunuza leke sürülmeye çalışılması,	1.36	1.25	1.55B
	Onur kırıcı isimlerle çağırmanız,	1.00	1.13	1.14
	Davranışlarınızın tutarsız olması	1.14	1.10	1.24B
	Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz,	1.32	1.55	1.99A B
	Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi,	1.32	1.71	2.25A B
	Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması,	1.71	1.82	2.93A B
	Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz,	1.50	1.66	2.29A B
	Sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi,	1.75	1.73	2.32B
Size daha basit görevler verilmesi,	1.82	1.61	2.03B	
Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi,	1.43	1.39	1.39	
Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi,	1.18	1.26	1.66A B	
Büronuza yada özel eşyanıza hasar verilmesi,	1.50	1.23	1.13	
Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz,	1.50	1.58	2.11A B	
Geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz,	1.14	1.44	1.72A B	
Haksız sebeplerle işten uzaklaştırılma durumunuz,	1.14	1.19	1.18	
Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz,	1.32	1.52	2.28A B	
Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması,	1.46	1.48	2.13A B	
Mesleki eğitim alma imkanından yoksun bırakılmanız,	1.46	1.56	2.17A B	
Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz,	1.89B	1.33	1.46	
Disiplin yöntemlerinin aleyhinize kötüye kullanılması,	1.21	1.37	1.47	

**EK-4. Yıldırımaya Yol Açan Eylemlerin Kamu Çalışanlarının İşe ve Organizasyona Olan Bakış Açısı Üzerine Etkisi Sonuçları**

		İşe ve organizasyona olan bakış açım		
		Arttı	Aynı	Azaldı
		(A)	(B)	(C)
<b>Kendini Gösterme ve İletişim</b>	Sizinle yüksek sesle konuşulması,	2.40	2.26	2.07
	Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması,	2.33	2.26	2.74B
	Kendinizi mesleki açıdan ifade etmenizin sınırlandırılması,	1.81	1.97	2.54A B
	İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması,	1.79	2.5A	2.86A B
	Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi,	2.38	2.24	2.64B
	Telefonla rahatsız edilme durumuz,	1.76	1.85	1.93
	Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi,	2.17	1.89	1.83
	Yalancı olduğunuzun ima edilmesi,	1.62	1.41	1.45
	Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi,	2.05	2.35	2.68A
	Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi,	1.50	1.49	1.86B
İş yükünüzün sürekli olarak artırılması,	2.52	2.40	2.57	
<b>Sosyal İlişkiler</b>	İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması,	1.50	1.63	1.67
	Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz,	1.74B	1.32	1.88B
	Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması,	1.6B C	1.26	1.13
	Size, yokmuşsunuz gibi davranılması,	1.86	1.61	1.62
	Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması,	2.05	1.68	2.17B
	Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz,	1.69	1.51	1.43
	Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağırılmama durumunuz,	1.43	1.80	1.88
	Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi	2.07	1.86	2.19B
	Hakkınızda asılsız ihbar, dedikodu ve iftira çıkarılması,	1.83	1.56	2.17B
	Psikiyatrik tedaviye ihtiyacınız varmış gibi davranılması,	1.33	1.18	1.18
<b>İtibara saldırı</b>	Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi,	1.45C	1.26	1.05
	Arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması,	1.76	1.46	1.51
	Politik ya da dini inançlarınızla alay edilmesi,	1.38	1.38	1.26
	Etnik kimliğinizle alay edilmesi,	1.33	1.41	1.26
	EI, kol hareketleriniz, sesiniz yürüyüşünüz, taklit edilerek alaya alınması,	1.45B	1.16	1.25
	Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz,	1.55	1.31	1.49
	Çabalarınız ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi,	1.98	1.64	2.24B
	Arkanızdan kötü sözler söylenip konuşulması,	1.98B	1.46	1.9B
	Yaptığınız çalışmalar, diğerlerinkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi,	2.38B	1.61	2.06B
	Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz,	1.57	1.35	1.37
<b>İtibara saldırı</b>	Onurunuzla leke sürülmeye çalışılması,	1.43	1.23	1.5B
	Onur kırıcı isimlerle çağırılmanız,	1.19	1.10	1.14
	Davranışlarınızın tutarsız olması	1.29B	1.08	1.18
	Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz,	1.98B	1.41	1.98B
	Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi,	1.69	1.55	2.44A B
	Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması,	2.33B	1.75	2.71B
	Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz,	2.17B	1.58	2.11B
	Sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi,	1.79	1.76	2.17B
	Size daha basit görevler verilmesi,	2.02B	1.48	2.14B
	Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi,	1.76B	1.32	1.38
<b>Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum</b>	Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi,	1.36	1.22	1.64B
	Büronuza yada özel eşyanıza hasar verilmesi,	1.69B C	1.19	1.08
	Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz,	1.83	1.50	2.08B
	Geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz,	1.60	1.38	1.65
	Haksız sebeplerle işten uzaklaştırılma durumunuz,	1.29	1.15	1.21
	Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz,	1.88	1.57	1.86
	Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması,	1.74	1.44	2.01B
	Mesleki eğitim artırılma imkanından yoksun bırakılmanız,	1.76	1.44	2.25B
	Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz,	1.86B	1.25	1.55B
	Disiplin yöntemlerinin aleyhinize kötüye kullanılması,	1.55	1.30	1.50

**EK-5. Yıldırma Yol Açan Eylemlerin Kamu Çalışanlarının Yöneticilerine ve Çalışma Arkadaşlarına Olan Güveni Üzerine Etkisi Sonuçları**

		Yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma olan güvenim		
		Arttı (A)	Aynı (B)	Azaldı (C)
<b>Kendini Gösterme ve İletişim</b>	Sizinle yüksek sesle konuşulması,	2.41	2.21	2.20
	Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması,	2.24	2.18	2.89A B
	Kendinizi mesleki açıdan ifade etmeniz sınırlandırılması,	1.53	1.94	2.63A B
	İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması,	1.79	2.34A	3.07A B
	Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi,	2.09	2.28	2.64
	Telefonla rahatsız edilme durumu,	1.62	1.79	2.09
	Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi,	2.09	1.78	2.11
	Yalancı olduğunuzun ima edilmesi,	1.59	1.44	1.41
	Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi,	1.91	2.27	2.83A B
	Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi,	1.59	1.52	1.71
<b>Sosyal ilişkiler</b>	İş yükünüzün sürekli olarak artırılması,	2.38	2.38	2.65
	İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması,	1.15	1.59A	1.84A
	Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz,	1.50	1.45	1.68
	Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması,	1.68B C	1.21	1.24
	Size, yokmuşsunuz gibi davranılması,	1.59	1.60	1.74
	Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması,	1.82	1.70	2.19B
	Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz,	1.50	1.43	1.69
	Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağrılmama durumunuz,	1.38	1.76	1.93A
	Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi	1.74	1.88	2.26A B
	Hakkınızda asılsız ihbar, dedikodu ve iftira çıkarılması,	1.97	1.51	2.16B
<b>İtibara saldırı</b>	Psikiyatrik tedaviye ihtiyacınız varmış gibi davranılması,	1.41	1.18	1.16
	Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi,	1.50	1.20	1.18
	Arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması,	1.53	1.47	1.59
	Politik ya da dini inançlarınızla alay edilmesi,	1.41	1.28	1.45
	Etnik kimliğinizle alay edilmesi,	1.35	1.32	1.46
	EI, kol hareketleriniz, sesiniz yürüyüşünüz, taklit edilerek alaya alınması,	1.29	1.17	1.31
	Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz,	1.62	1.28	1.52B
	Çabalarınız ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi,	1.76	1.51	2.53A B
	Arkanızdan kötü sözler söylenip konuşulması,	1.62	1.49	1.97B
	Yaptığınız çalışmalar, diğerlerinkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi,	2.00	1.68	2.07B
<b>Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum</b>	Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz,	1.47	1.33	1.48
	Onurunuza leke sürülmeye çalışılması,	1.47	1.25	1.45
	Onur kırıcı isimlerle çağırılmanız,	1.29	1.10	1.11
	Davranışlarınızın tutarsız olması	1.29	1.11	1.13
	Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz,	1.59	1.49	1.96B
	Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi,	1.50	1.58	2.36A B
	Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması,	2.06	1.75	2.74A B
	Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz,	2.06	1.61	2.07B
	Sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi,	1.79	1.67	2.29B
	Size daha basit görevler verilmesi,	1.91B	1.48	2.16B
<b>Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum</b>	Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi,	1.65	1.30	1.49
	Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi,	1.50	1.24	1.52B
	Büronuza ya da özel eşyanıza hasar verilmesi,	1.85B C	1.16	1.14
	Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz,	1.91	1.47	2.09B
	Geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz,	1.65	1.29	1.81B
	Haksız sebeplerle işten uzaklaştırılma durumunuz,	1.41	1.17	1.13
	Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz,	1.74	1.51	2.02B
	Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması,	1.62	1.43	2.04B
	Mesleki eğitim alma imkânından yoksun bırakılmanız,	1.71	1.42	2.24A B
	Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz,	1.88B C	1.30	1.47
Disiplin yöntemlerinin aleyhinize kötüye kullanılması,	1.62	1.33	1.40	

## EK-6. Yıldırma Yol Açan Eylemlerin Kamu Çalışanlarının Çalışma/ Takım Arkadaşlarıyla Olan İletişimi Üzerine Etkisi Sonuçları

	Çalışma/ arkadaşlarımla iletişimim	Takım olan		
		Arttı (A)	Aynı (B)	Azaldı (C)
<b>Kendini Gösterme ve İletişim</b>	Sizinle yüksek sesle konuşulması,	2.59	2.20	2.13
	Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması,	2.51	2.30	2.67
	Kendinizi mesleki açıdan ifade etmenizin sınırlandırılması,	1.93	1.98	2.63A B
	İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması,	1.93	2.49A	2.92A B
	Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi,	2.59	2.27	2.56
	Telefonla rahatsız edilme durumunuz,	1.93	1.82	1.94
	Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi,	2.61B C	1.77	1.94
	Yalancı olduğunuzun ima edilmesi,	1.98B	1.31	1.56
	Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi,	2.22	2.31	2.78B
	Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi,	1.9B	1.39	2.03B
<b>Sosyal ilişkiler</b>	İş yükünüzün sürekli olarak artırılması,	2.68	2.28	2.92B
	İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması,	1.59	1.54	1.91B
	Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz,	1.61	1.39	1.92B
	Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması,	1.78B C	1.19	1.20
	Size, yokmuşsunuz gibi davranılması,	1.93	1.55	1.77
	Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması,	2.44B	1.67	2.09B
	Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz,	2.1B C	1.44	1.38
	Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağırılmama durumunuz,	2.00	1.67	1.95
	Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi	2.24B	1.84	2.25B
	Hakkınızda asılsız ihbar, dedikodu ve iftira çıkarılması,	2.2B	1.50	2.33B
<b>İtibara saldırı</b>	Psikiyatrik tedaviye ihtiyacınız varmış gibi davranılması,	1.63B C	1.10	1.23
	Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi,	1.88B C	1.11	1.19
	Arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması,	1.93B C	1.44	1.48
	Politik ya da dini inançlarınızla alay edilmesi,	1.76B C	1.26	1.36
	Etnik kimliğinizle alay edilmesi,	1.49	1.36	1.30
	EI, kol hareketleriniz, sesiniz yürüyüşünüz, taklit edilerek alaya alınması,	1.41	1.18	1.27
	Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz,	1.73B	1.27	1.55B
	Çabalarınız ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi,	1.98	1.63	2.45B
	Arkanızdan kötü sözler söylenip konuşulması,	1.88B	1.50	1.98B
	Yaptığınız çalışmalar, diğerlerinkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi,	2.61B C	1.65	1.95
<b>Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum</b>	Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz,	2.02B C	1.27	1.36
	Onurunuza leke sürülmeye çalışılması,	1.71B	1.23	1.42
	Onur kırıcı isimlerle çağırılmanız,	1.44B C	1.05	1.16
	Davranışlarınızın tutarsız olması	1.32B	1.07	1.23B
	Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz,	1.9B	1.48	2B
	Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi,	1.56	1.59	2.67A B
	Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması,	2.10	1.90	2.69A B
	Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz,	2.12B	1.60	2.23B
	Sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi,	2.05	1.68	2.39B
	Size daha basit görevler verilmesi,	2.15B	1.46	2.36B
Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi,	1.76B	1.29	1.52	
Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi,	1.73B	1.20	1.59B	
Büronuza yada özel eşyanıza hasar verilmesi,	2.2B C	1.07	1.14	
Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz,	2.22B	1.51	1.97B	
Geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz,	1.9B	1.34	1.69B	
Haksız sebeplerle işten uzaklaştırılma durumunuz,	1.68B C	1.12	1.06	
Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz,	2.1B	1.56	1.84	
Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması,	1.83	1.50	1.94B	
Mesleki eğitim alma imkânından yoksun bırakılmanız,	1.93B	1.46	2.34B	
Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz,	2.24B C	1.17	1.67B	
Disiplin yöntemlerinin aleyhinize kötüye kullanılması,	1.88B C	1.30	1.36	

**EK-7. Yıldırıma Yol Açan Eylemlerin Kamu Çalışanlarının Kendini  
Kabullenmesi Üzerine Etkisi Sonuçları**

		Kendimi kabullenmem		
		Arttı	Aynı	Azaldı
		(A)	(B)	(C)
<b>Kendimi Gösterme ve İletişim</b>	Sizinle yüksek sesle konuşulması,	2.32	2.16	1.92
	Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması,	2.44	2.40	1.92
	Kendinizi mesleki açıdan ifade etmenizin sınırlandırılması,	2.09	2.09	2.31
	İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması,	2.33	2.63	3.23A
	Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi,	2.44	2.26	2.69
	Telefonla rahatsız edilme durumunuz,	1.75	1.95	2.15
	Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi,	2.16B	1.65	1.69
	Yalancı olduğunuzun ima edilmesi,	1.53	1.35	1.54
	Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi,	2.43	2.29	3.23B
	Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi,	1.65	1.53	1.38
<b>Sosyal İlişkiler</b>	İş yükünüzün sürekli olarak artırılması,	2.43	2.46	2.85
	İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması,	1.63	1.61	1.62
	Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz,	1.58	1.48	1.38
	Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması,	1.31	1.23	1.23
	Size, yokmuşsunuz gibi davranılması,	1.54	1.79	1.31
	Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması,	1.85	1.83	2.15
	Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz,	1.53	1.53	1.23
	Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağrılmama durumunuz,	1.63	1.87	2.38
	Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi	2.00	1.95	2.00
	Hakkınızda asılsız ihbar, dedikodu ve iftira çıkarılması,	1.85	1.67	1.62
<b>İtibara Saldırı</b>	Psikiyatrik tedaviye ihtiyacınız varmış gibi davranılması,	1.23	1.17	1.15
	Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi,	1.33B	1.13	1.08
	Arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması,	1.52	1.51	1.46
	Politik ya da dini inançlarınızla alay edilmesi,	1.39	1.31	1.23
	Etnik kimliğinizle alay edilmesi,	1.44	1.28	1.31
	El, kol hareketleriniz, sesiniz yürüyüşünüz, taklit edilerek alaya alınması,	1.30	1.15	1.08
	Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz,	1.44	1.32	1.46
	Çabalarınız ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi,	1.85	1.83	1.85
	Arkanızdan kötü sözler söylenip konuşulması,	1.70	1.58	1.77
	Yaptığınız çalışmalar, diğerlerinkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi,	2.01B	1.67	1.62
<b>Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum</b>	Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz,	1.47	1.29	1.38
	Onurunza leke sürülmeye çalışılması,	1.31	1.37	1.15
	Onur kırıcı isimlerle çağırılmanız,	1.12	1.13	1.08
	Davranışlarınızın tutarsız olması	1.16	1.10	1.15
	Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz,	1.58	1.70	1.69
	Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi,	1.70	1.89	2.15
	Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması,	2.10	2.06	2.15
	Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz,	1.82	1.75	2.08
	Sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi,	1.90	1.82	2.08
	Size daha basit görevler verilmesi,	1.84	1.60	1.85
Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi,	1.47	1.31	1.31	
Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi,	1.46B	1.23	1.31	
Büronuza ya da özel eşyanıza hasar verilmesi,	1.37B	1.09	1.08	
Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz,	1.68	1.68	2.08	
Geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz,	1.52	1.44	1.46	
Haksız sebeplerle işten uzaklaştırılma durumunuz,	1.25	1.13	1.00	
Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz,	1.69	1.69	1.54	
Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması,	1.62	1.61	2.08	
Mesleki eğitim alma imkânından yoksun bırakılmanız,	1.78	1.56	2.23	
Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz,	1.51	1.29	1.54	
Disiplin yöntemlerinin aleyhinize kötüye kullanılması,	1.48	1.29	1.23	



**EK-8. Yıldırma Yol Açan Eylemlerin Kamu Çalışanlarının Çatışma Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi Sonuçları**

		Çatışma yönetimi yetkinliğim		
		Arttı	Aynı	Azaldı
		(A)	(B)	(C)
<b>Kendini Gösterme ve İletişim</b>	Sizinle yüksek sesle konuşulması,	2.19	2.26	2.39
	Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması,	2.39	2.28	2.93B
	Kendinizi mesleki açıdan ifade etmenizin sınırlandırılması,	2.07	2.05	2.50
	İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması,	2.43	2.56	2.71
	Verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi,	2.22	2.56	2.54
	Telefonla rahatsız edilme durumunuz,	1.84	1.86	2.00
	Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi,	1.92	1.88	1.96
	Yalancı olduğunuzun ima edilmesi,	1.37	1.50	1.75
	Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi,	2.31	2.38	3.04A B
	Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi,	1.55	1.56	1.93
İş yükünüzün sürekli olarak artırılması,	2.26	2.84A C	2.18	
<b>Sosyal ilişkiler</b>	İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması,	1.53	1.71	1.82
	Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz,	1.46	1.57	1.75
	Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması,	1.20	1.36	1.36
	Size, yokmuşsunuz gibi davranılması,	1.57	1.71	1.89
	Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması,	1.65	1.98	2.64A B
	Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz,	1.48	1.60	1.39
	Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağrılmama durumunuz,	1.65	1.92	1.93
<b>İtibara saldırı</b>	Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi	1.91	2.08	2.00
	Hakkınızda asılsız ihbar, dedikodu ve iftira çıkarılması,	1.64	1.83	2.18A
	Psikiyatrik tedaviye ihtiyacınız varmış gibi davranılması,	1.19	1.21	1.18
	Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi,	1.23	1.28	1.00
	Arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması,	1.46	1.61	1.43
	Politik ya da dini inançlarınızla alay edilmesi,	1.37	1.29	1.43
	Etnik kimliğinizle alay edilmesi,	1.42B	1.19	1.71B
	Ei, kol hareketleriniz, sesiniz yürüyüşünüz taklit edilerek alaya alınması,	1.24	1.23	1.11
	Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz,	1.30	1.55A	1.29
	Çabalarınız ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi,	1.83	1.80	2.07
	Arkanızdan kötü sözler söylenip konuşulması,	1.64	1.68	1.57
	Yaptığınız çalışmalar, diğerlerinkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi,	1.81	1.84	1.96
	Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz,	1.37	1.46	1.25
	Onurunza leke sürülmeye çalışılması,	1.33	1.36	1.21
	Onur kırıcı isimlerle çağırılmanız,	1.11	1.12	1.21
	Davranışlarınızın tutarsız olması	1.10	1.20	1.11
	Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz,	1.50	1.84A	1.71
<b>Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum</b>	Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi,	1.65	1.87	2.57A B
	Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması,	1.95	2.17	2.54
	Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz,	1.62	1.96A	2.32A
	Sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi,	1.77	1.92	2.32A
	Size daha basit görevler verilmesi,	1.68	1.70	2.18A
	Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi,	1.35	1.40	1.61
	Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi,	1.35	1.29	1.61
	Büronuza ya da özel eşyanıza hasar verilmesi,	1.30	1.17	1.04
	Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz,	1.67	1.61	2.25A B
	Geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz,	1.42	1.56	1.57
	Haksız sebeplerle işten uzaklaştırılma durumunuz,	1.22	1.17	1.00
	Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz,	1.52	1.93A	1.75
	Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması,	1.54	1.69	2.04
	Mesleki eğitim alma imkânından yoksun bırakılmanız,	1.65	1.71	1.93
Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz,	1.43	1.43	1.21	
Disiplin yöntemlerinin aleyhinize kötüye kullanılması,	1.34	1.48	1.25	

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

ALTUNIŞIK, Remzi; COŞKUN, Recai; YILDIRIM, Engin; BAYRAKTAROĞLU, Serdar; Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları; Sakarya; Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2002; s59.

AKÇA, Bilge ve İRMİŞ Ayşe, Yıldıрма Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25–27 Mayıs, Erzurum, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 2006, s.181

ARTAN, İnci, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, İstanbul, Özgün Matbaacılık, 1986.

BAŞARAN, İbrahim E., Örgütsel Davranış, Ankara, Kadioğlu Matbaası, 1991.

BAYKAL, Adnan Nur, Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze, 1.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul. 2005.

ÇOBANOĞLU, Şaban, Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri, İstanbul, Timaş Yayınları, 2005.

DAVENPORT, Nao,.Vd. Mobbing, Emotional Abuse in the American Workplace, Civil Society Publishing, 1999.

DAVENPORT, Noa, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliot, Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, Osman Cem Onertoy (çev.) İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

DÖKMEN, Üstün, Küçük Şeyler, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 5. Basım, 2005.

ERDOĞAN, İlhan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, Avcıol Basım Yayın. 1996.

ERTEKİN, Yücel, Stres ve Yönetim, Ankara, TODAİE Yayınları. No: 253. 1993.

KARİP, Enver, Çatışma Yönetimi, Ankara, Pagem Yayıncılık, 1999.

KILINÇ, Tanil, İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, 2. Basım, İstanbul. Avcıol Yayım, 1996.

LORHO, F, Hilp, Ulrich kurum raporu European Parliament. Bullying at work. 2001.

SOLMUŞ, Tarık İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler. İstanbul: Beta Basım, 2004.

TEVRÜZ, S, İ. Artan, T. Bozkurt, Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), İstanbul, Beta Yayınları, 1999.

TINAZ, Pınar, İş Yerinde Psikolojik Taciz (mobbing), İstanbul, Beta yayınları, 2006.

VANDEKERCKHOVE, Wim, ve Commers, M. S. Ronald. Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times? Journal of Business Ethics, 2003.

WESTHUES, Keneth, Eliminating Professors. A Guide to the Dismissal Process. Quenston, Kanada, Kempner Collegium Publications, 1991.

ZAPF, D. ve Gross C. Conflict Escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2001.

### **MAKALELER**

ARPACIOĞLU, Gülcan, “Yeni bir İşyeri Hastalığı: Mobbing. Mobbingden İnsan Kaynakları Sorumlu Tutulabilir”. Human Resource İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi. Şubat 2007.

ARTUN, Ünsal, “Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi” Cogito. Sayı 6–7. Kış-Bahar. 1996.

BOZBEL, Savaş ve PALAZ, Serap, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları”. TİSK Akademi. Cilt.2, Sayı.3, 2007.

EREN, Altay, Korku Kültürü, Değerler Kültürü ve Şiddet. Aile ve Toplum Dergisi. Sayı.8, cilt.2, Ocak-Mart sayısı, Ankara, Başbakanlık Aile ve Sağlık Genel Müdürlüğü, 2005.

ERGENEKON, Sevda, “İşyerinde Duygusal Taciz (mobbing)” Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi, Sayı:19, No:20, (2006).

- EİNARSEN, Stale, ve B Rakness, Harassment In The Workplace And Victimization of Men. Violence And Victims. Vol.12, 1997.
- FONSECA, A. C., “Book Review: Bully in Sight: How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying”, Behaviour Rsearch and Therapy, Vol:38, Issue:6. 2000.
- HOEL, H., D. Zaph And C. Cooper, “Workplace Bullying and Stres”, Historical and Current Perspectives on Stres and Health, vol 2, 2002.
- KIREL, Çiğdem, “Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S:1-2, 1997.
- KOCACIK, Faruk, "Şiddet Olgusu Üzerine", Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, C.2.Sayı:1,2001.
- KÖK, Sabahat Bayrak, “İşyerinde Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25–27 Mayıs, Erzurum, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 2006.
- LEYMANN, H. and Gustafsson, Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2), 1996.
- LEYMANN, H., “The contend and development of mobbing at work”. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, “Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: XXII, Sayı:1, Bursa. 2003.
- ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem, Örgütsel Davranış, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay. No: 111. 1996.
- PAKSOY, Nurettin, İşyerinde Psikolojik Taciz Yıldırma Mobbing), Kahramanmaraş, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Projesi, 2007

RAWLİNSON, Chris, ve David Tong, Bullying Tactics. Accounting & Tax Periodicals Accountancy Age. 2005.

SALİN, Denise, "Prevalence And Forms Of Bullying Among Business Professionals: A Comparison Of Two Different Strategies For Measuring Bullying". European Journal Of Work And Organizational Psychology Vol.10, No.4, 2001.

SCHUSTER, B., Rejection, Exclusion, and harassment at work and in schools. European psychologist, 1 (4), 1996, Retrieved October 22, 2005.

SHEEHAN, Michael, Michelle Barker ve Charlotte Rayner, "Appllyng Starategies For Dealing With Workplace Bullying". International Journal of Manpower. Vol.20, No.1/2, 1999.

TİNAZ, Pınar "Yeni bir İşyeri Hastalığı: Mobbing. Kavram Kargaşası Sürüyor... Kurum Mobbingin Bedelini Hayatı ile Ödeyebilir." Human Resource. İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, (Şubat 2007).

TORUN, Alev, "İş Yerinde Zorbalık", İstanbul, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, C:6, 2004.

YÜCETÜRK, E. Elif, ve ÖKE, M. Kemal, "Mobing And Bullying: Legal Aspects Relating To Workplace Bullying In Turkey." South East Europe Review For Labour and Social Affairs, Baden Eaden Germany, Vol:8, No.2, 2005.

ZAPF, Dieter, ve Claudia Gross, "Conflict Escalation and Coping With Workplace Bullying. A Replication And Extension", European Journal Of Work and Organizational Psychology. Vol.10, No.4, 2001.

ZAPF, D., Organisational, work group related and personal causes of mobbing /bullying at work. International Journal of Manpower, 20, 1999 Retrieved February 16, 2004.

### **ELEKTRONİK KAYNAKLAR**

Amicus the Union Report, Bullying at work:How to Tackle It,  
www.3rd.sectorunion.com, 2003.

Arpacıoğlu, Gülcan, İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı:Zorbalık ve Duygusal Taciz,  
2004, www.insankaynaklari.com Erişim Tarihi: 12.05.2008

Baltaş, Acar, “Adı yeni konmuş bir olgu: İşyerinde yıldırma (Mobbing)” 15 Ağustos 2006

[http://www.colorcat.net/tr/index.php?Itemid=29&id=53&option=com\\_content&task=view](http://www.colorcat.net/tr/index.php?Itemid=29&id=53&option=com_content&task=view) Erişim Tarihi: 26.06.2008

Baltaş, Acar, İşyerinde Yıldırma ( Mobbing ),2006,

[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?Itemid=42&id=91&option=com\\_content&task=view](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?Itemid=42&id=91&option=com_content&task=view) Erişim Tarihi: 23.06.2008

Baltaş, Acar, “Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma” 2003 <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makaleid=166> Erişim

Tarihi:28.05.2008

Dangaç, Gönül, İş Yerinde Yıldırma ve Hukuki Çevresi, 2006,

[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=95&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=95&Itemid=96) Erişim Tarihi: 05.05.2008

Hürriyetim, Mobbing Terörü, 2007,

[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=158&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=158&Itemid=96) Erişim Tarihi:16.05.2008

Leymann H., <http://www.leymann.se./English/12220E.HTM>, The Mobbing Encyclopaedia -Mobbing – It’s Course Over Time (04.06.2007)

Özönder, M. Cihat vd. İlköğretim Okullarında Şiddet Ve Taciz, Türk Eğitim-Sen Şiddet ve Taciz Araştırması, 2006,

[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=34&Itemid=58](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=34&Itemid=58) Erişim Tarihi: 03.06.2008

Psikolojik Yıldırmanın Sağlığa Etkileri,

[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=131&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=131&Itemid=96) Erişim Tarihi: 13.05.2008

Psikolojik Yıldırma-Bullying ve Mobbing,

[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=197&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=197&Itemid=96), Erişim Tarihi: 21.05.2008

Tutar, Hasan, İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm> Erişim

Tarihi: 12.05.2008.

Tutar, Hasan, İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Nedenleri, 2004, [www.yenibir.com](http://www.yenibir.com) Erişim Tarihi: 13.05.2008.

Tutar, Hasan, İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Türleri, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm> Erişim Tarihi: 23.05.2008

Tutar, Hasan. “İşyerinde Psikolojik Şiddet Süreci”, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojiksiddet/sureci.htm>

Yüçetürk, E. Elif, Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobing. 2002, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=224](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224) Erişim Tarihi:16.04.2008,

Yüçetürk, Elif, “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?”, <http://www.bilgiyonetimi.org/crm>. 09.03.2007.

### **TEZLER**

ÇAKIR, Bahar, İşyerinde Yıldırma Eylemlerinin (Mobing) İşten ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

ÜNVER, Seda, Örgütsel Çatışma ve Çatışma Çözümleme Yaklaşımlarının İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

ERTÜRK, Abbas, Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri (Ankara İlköğretim Okulları Örneği, Gazi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2005

**ÖZGEÇMİŞ**

- 1973 Kars ili Kağızman ilçesinde doğdu.
- 1984 Kağızman Atatürk İlkokulu'nu bitirdi.
- 1987 Kağızman Lisesi Orta Bölümünü tamamladı.
- 1990 Kağızman Lisesi'ni bitirdi.
- 1994 Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu.
- 1995 Kafkas Üniversitesi Iğdır Meslek Yüksekokulu'nun açmış olduğu sınavı kazanarak öğretim görevlisi olarak atandı.
- 2005 Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisansa başladı.