

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÇALIŞMA YAŞAMINDA YILDIRMA (MOBBİNG) VE BOYUTLARI;
MANİSA KAMU KURUMLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan
Şener UYSAL**

**Danışman
Prof. Dr. Sevinç KÖSE**

**MANİSA
2010**

ÖZET

İş yaşamında bireye, sistemli olarak bir ya da daha fazla çalışan tarafından en az altı ay süreyle rahatsızlık verilmesi ve etikten yoksun davranışlar sergilenmesi yıldırma olarak tanımlanmaktadır. Çalışma barışını ve verimliliği olumsuz etkileyen yıldırma olgusu, başta İskandinav ülkeleri olmak üzere Avrupa Birliği ülkelerinde son 20 yıldan bu yana pek çok araştırmaya konu olmuştur. Ülkemizde ise yıldırmaya ilişkin çalışmaların, birkaç yıldır arttığını görmekteyiz. Bireye, örgüte ve topluma her bakımdan zararı olan yıldırmanın varlığının araştırılması, kaynağının tespiti ve engellenmesine ilişkin çalışmalara fayda sağlayacaktır.

Araştırmanın genel amacı, Manisa kamu kurumlarında çalışan personelin yıldırma ve boyutlarını yaşayıp yaşamadıklarını tespit etmektir. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ve görev yeri değişkenlerinin çalışanların yıldırma sürecindeki etkisi de incelenmiştir.

Araştırmanın örneklemini Manisa il merkezindeki 10 kamu kurumunda çalışan rasgele seçilmiş 678 kamu personeli oluşturur. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Leymann'ın "Mobbing Tipolojisinden" yararlanarak hazırlanmış 56 sorudan oluşan yıldırma ölçeğiyle çalışanlar, yıldırmaya dair düşüncelerini açıklamışlardır. Ölçekteki ilk 51 madde, yıldırmanın boyutlarını tespitiye yöneliktir. Yıldırmanın boyutları; kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi, sosyal ilişkilere saldırı, itibara saldırı, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı, sağlığa saldırı ve yıldırmanın sonuçları olarak ele alınmıştır. Ölçekte yer alan son beş soru ise demografik değişkenleri içerir.

Araştırmanın sonucunda, genel olarak kamu çalışanlarının yoğun bir yıldırma yaşamadıkları belirlenmiştir. Ancak kamu çalışanlarında yaş değişkeninin: yıldırmanın kendini gösterme boyutu üzerinde, eğitim düzeyinin: yıldırmanın sonuçları üzerinde, medeni durum değişkeninin: itibara saldırı ve sağlığa saldırı üzerinde, görev yeri değişkeninin: kendini gösterme boyutu ve sağlığa saldırı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Kamu çalışanları en çok, işyerlerinde çalışmalarının görmezden gelindiği ve başarısızlıklarının abartıldığı, bilgi ve becerilerini gösterme olanaklarının kısıtlandığını ifade etmişlerdir. Yıldırma eylemleriyle karşılaşma bakımından "30 yaş altı genç, bekâr, kadın, lise ve üniversite mezunu" çalışanlar, diğer çalışanlara göre daha yüksek puan ortalamalarına sahiptir.

ABSTRACT

Mobbing refers to continuous disturbances given to the individual by one or more than a single employee in working life and exhibition of unethical mode of conduct to the individual. Mobbing, as a pejorative factor influencing work peace and efficiency, has been the subject of many scientific research in the EU countries for the 20 years, in particular, among the Scandinavian countries. Studies, in regard to mobbing, have also been on the rise in Turkey. The research of mobbing in relation to its detriments to the individual organization and society in each and every respect will shed light on the identification of the source and determination of measures to avoid the term “mobbing”. The objective of research is to elucidate if employees working in the public sector of the province of Manisa are subject to mobbing and whether they experience different dimensions of mobbing. In such respect, variables, including gender, age, education, marital status and place of appointment have impact on the mobbing processes of employees.

The sampling of the study has been drawn from 10 public sector units, consisting of 678 public personnel at province of Manisa. Questionnaires have been utilized a mean in the data-gathering process. Employees have expressed their opinions within the research framework coupled with 56 questions inspired from the Leymann’s mobbing typology. The first 51 items in scales have been targeted to find out dimensions of mobbing. Dimensions of mobbing have been determined as its appearance and its impact on formation of communication, assault on social relations, attacks on prestige, life quality and assault on occupational status, attack on health and ramifications of mobbing. The very last items on the questionnaire have been inclusive of demographic variables.

The results of the study indicate that public sector employees in general do not experience an intense mobbing. However, while age variable has been found out to have impact on the mobbing’s appearance dimension, educational level variable has been identified to have a significant relation with the variable ramifications of mobbing. In addition to the stated findings, marital status variable has had an impact on the assault on prestige and assault on health status and place of appointment has been analyzed to have a statistically meaningful relation on the mode of mobbing appearance and assault on health variables. Public sector employees have complained about underestimation of

their achievements and exaggeration of their failures and limitations in regard to the exhibition of their knowledge and skills. In terms of comparisons, from the point view of mobbing acts, employees who are 30 years of age and below, single female, high school and university graduates, have scored higher than other on the mobbing scales.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Çalışma Yaşamında Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları; Manisa Kamu Kurumları Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Haziran, 2010

Şener UYSAL

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 21.06.2010 tarih ve 13/23 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şener UYSAL'ın "Çalışma Yaşamında Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları; Manisa Kamu Kurumları Üzerinde Bir Araştırma" Konulu tezi incelenmiş ve aday 15.07.2010 tarihinde saat 10.30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>OY BİRLİĞİ</u>	<input checked="" type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	* <input type="checkbox"/>	<u>OY ÇOKLUĞU</u>	<input type="checkbox"/>
RED edilmesine	** <input type="checkbox"/>	ile karar verilmiştir.	

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN
Prof.Dr. Sevinç KÖSE
(Danışman)


ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Asena ALTIN GÜLOVA


ÜYE

Doç.Dr. Gonca GÜNAY

<u>Evet</u>	<u>Hayır</u>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, mutlaka basılmalıdır	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, mevcut haliyle basılmalıdır	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, basımı gereksizdir.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



ÖNSÖZ

Çalışma yaşamı, düşünsel veya bedensel gücün emekçi tarafından bir mal veya hizmet üretmek için kullanıldığı süreçtir. Bu sürecin, dış müşteri kadar iş görenlerden oluşan iç müşteri bakımından da sağlıklı ve güvenilir olması, işletmelerin iş ahlakı gereği ve hukuki sorumluluğudur. Dış müşteri tatmini, bir bakıma iç müşteri performansına bağlıdır. Çalışma huzuru ve barışı olmayan işletmelerde, iş görenlerin performansının düşmesi beklenir.

Yıldırma, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uzun süreli uygulanan her türlü kötü muamele, şiddet, aşağılama gibi anlamları ifade eder. Yıldırma eylemleriyle karşılaşan personel, işine odaklanamaz, çalışma güç ve veriminde düşüş olur, yoğun kaygı yaşar, işe gitmek istemez, izin kullanımı artar, sonuçta iş değişikliğini düşünür. İşletmelerde yöneticilerin, insan kaynakları biriminin, çalışanların yıldırma ve sonuçlarına ilişkin bilgi sahibi olması, yıldırmaya karşı duruşu ve mücadeleyi kolaylaştıracak, işletme ve bireylere psikolojik, ekonomik, sosyal yönden kazanç sağlayacaktır. Bu araştırmada, Manisa kamu kurumları çalışma yaşamında, personelin yıldırma ve boyutlarını yaşayıp yaşamadıkları konusu ele alınmıştır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve görev yeri demografik değişkenlerinin yıldırmaya uğramadaki etkileri incelenmiştir.

Çalışma yaşamının her alanında yıldırma görülebilir ve bütün kademedeki iş görenler yıldırmayı yaşayabilir. Dolayısıyla yıldırma olgusuna dair bireysel, örgütsel ve toplumsal bilincin artırılması, yıldırmayla mücadele yöntemleri hakkında çalışanlara bilgi verilmesi ve duyarlılık sağlanması için öneriler sunulmuştur.

Araştırmanın her aşamasında bana destek ve yön veren değerli danışmanım Prof. Dr. Sevinç KÖSE'ye, yardım ve önerilerinden yararlandığım Yard. Doç. Dr. Aylin ÜNAL'a ve Yard. Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca varlıklarıyla ve gösterdikleri sabırla her zaman yanımda olan eşim Gülay UYSAL'a, çocuklarım Osman UYSAL ve Pelin UYSAL'a teşekkürlerim içtendir.

Şener UYSAL

Haziran, 2010

İÇİNDEKİLER

Özet	ii
Abstract	iii
Yemin Metni	v
Tez Savunma Sınav Tutanağı	vi
Önsöz	vii
İçindekiler	viii
Çizelge ve Şekiller Listesi	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	3
1.3. Önem	3
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar	4

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL TEMELLER; YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMI VE BOYUTLARI, ÇALIŞMA YAŞAMINDA YILDIRMA	6
2.1. Yıldırma (Mobbing) Tanımı ve Kavramsal Gelişimi	6
2.2.Çalışma Yaşamında Yıldırmanın Önemi	9
2.3. Çalışma Yaşamında Yıldırmanın Ortaya Çıkış ve Devam Etme Nedenleri	11
2.3.1. Kişisel Nedenler	12
2.3.1.1. Yıldırma Mağdurlarının Özellikleri	12
2.3.1.2. Yıldırma Uygulayıcılarının Özellikleri	14

2.3.2.Örgütsel Nedenler	17
2.3.3. Toplumsal Nedenler	20
2.4.Yıldırma Kavramının Stres ve Çatışma ile İlişkisi	24
2.5. Yıldırmanın Tipolojisi	26
Çalışanın Kendini Göstermesine ve İletişimine Engel Olunması	27
Sosyal İlişkilerine Saldırılması	27
Çalışanın İtibarına Saldırılması	27
Çalışanın Yaşam Kalitesi ve Mesleki Konumuna Saldırılması	28
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılması	28
2.6. Çalışma Yaşamında Yıldırma Sürecinin Aşamaları	29
2.6.1. Leymann Modeli	30
2.6.2. Ege Modeli	32
2.6.3. Planlanmış Yıldırma	34
2.7. Yıldırmanın Bireye Olan Etkileri	35
2.8. Yıldırmanın Örgüte ve Topluma Olan Etkileri	38
2.9. Çalışma Yaşamında Yıldırma ile Mücadele Yolları	42
2.9.1. Bireysel Olarak Alınabilecek Önlemler	42
2.9.2. Örgütlerce ve Toplum Tarafından Alınabilecek Önlemler	43
2.10. Hukuksal Boyutlarıyla Ülkemiz Çalışma Yaşamında Yıldırma	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇALIŞMA YAŞAMINDA YILDIRMA VE BOYUTLARININ BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ	56
3.1. Yıldırma ve Boyutlarının “Cinsiyet” Değişkenine Göre İncelenmesi	56
3.2. Yıldırma ve Boyutlarının “Yaş” Değişkenine Göre İncelenmesi	60
3.3. Yıldırma ve Boyutlarının “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre İncelenmesi	61
3.4. Yıldırma ve Boyutlarının “Medeni Durum” Değişkenine Göre İncelenmesi	63
3.5. Yıldırma ve Boyutlarının “Görev Yeri” Değişkenine Göre İncelenmesi	64

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. MANİSA KAMU KURUMLARINDA YILDIRMA VE BOYUTLARI	68
4.1. Yöntem	68
4.1.1. Araştırma Modeli	68
4.1.2. Evren ve Örneklem	68
4.1.3. Veriler ve Toplanması	70
4.1.4. Verilerin Çözümü	71
4.2. Bulgular ve Yorum	71
4.2.1. Demografik Bilgiler	72
4.2.2. Yıldırma Ölçeğinin Faktör Analizi	74
4.2.3. Yıldırma Boyutlarının “Cinsiyet” Değişkenine Göre Sonuç ve Yorumları	78
4.2.4. Yıldırma Boyutlarının “Yaş” Değişkenine Göre Sonuç ve Yorumları	81
4.2.5. Yıldırma Boyutlarının “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre Sonuç ve Yorumları	87
4.2.6. Yıldırma Boyutlarının “Medeni Durum” Değişkenine Göre Sonuç ve Yorumları	91
4.2.7. Yıldırma Boyutlarının “Görev Yeri” Değişkenine Göre Sonuç ve Yorumları	96
4.2.8. Yıldırmanın Genel Ortalaması ve Yorumu	103

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ÖZET, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	105
5.1. Özet	105
5.2. Değerlendirme	110
5.3. Öneriler	115
EKLER	117
YARARLANILAN KAYNAKLAR	127

ÇİZELGE VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yıldırmanın Neden ve Sonuçları	23
Şekil 2. Yıldırma Sürecinin Beş Aşaması	31
Şekil 3. Faktör Analizi Çizgi Grafiği	76
Çizelge 1. Anket Formu Dağıtılan Kamu Kurumları ve Örneklem Büyüklüğü	69
Çizelge 2. Manisa Kamu Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	72
Çizelge 3. Manisa Kamu Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımları	72
Çizelge 4. Manisa Kamu Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları	73
Çizelge 5. Manisa Kamu Çalışanlarının Medeni Haline Göre Dağılımları	73
Çizelge 6. Manisa Kamu Çalışanlarının Görev Yerine Göre Dağılımları	74
Çizelge 7. KMO ve Barlett testi Sonuçları	74
Çizelge 8. Cinsiyete Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Etkisi” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	78
Çizelge 9. Cinsiyete Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	79
Çizelge 10. Cinsiyete Göre “İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	79
Çizelge 11. Cinsiyete Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	80
Çizelge 12. Cinsiyete Göre “Sağlığa Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	80
Çizelge 13. Cinsiyete Göre “Yıldırmanın Sonuçları” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	81
Çizelge 14. Yaşa Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Etkisi” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	82
Çizelge 15. Yaşa Göre Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Etkisi Ortalamalarının Varyans Analiz Sonucu	83
Çizelge 16. Yaşa Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	84
Çizelge 17. Yaşa Göre “İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	84

Çizelge 18. Yaşa Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	85
Çizelge 19. Yaşa Göre “Sağlığa Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	85
Çizelge 20. Yaşa Göre “Yıldırmanın Sonuçları” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	86
Çizelge 21. Eğitim Düzeyine Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Etkisi” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	87
Çizelge 22. Eğitim Düzeyine Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	88
Çizelge 23. Eğitim Düzeyine Göre “İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	88
Çizelge 24. Eğitim Düzeyine Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	89
Çizelge 25. Eğitim Düzeyine Göre “Sağlığa Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	90
Çizelge 26. Eğitim Düzeyine Göre “Yıldırmanın Sonuçları” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	90
Çizelge 27. Eğitim Düzeyine Göre Yıldırmanın Sonuçları Ortalamalarının Varyans Analizi	91
Çizelge 28. Medeni Duruma Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Etkisi” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	92
Çizelge 29. Medeni Duruma Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	93
Çizelge 30. Medeni Duruma Göre “İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	93
Çizelge 31. Medeni Duruma göre İtibara Saldırı Puan Ortalamalarının T Testi Sonuçları	94
Çizelge 32. Medeni Duruma Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	94
Çizelge 33. Medeni Duruma Göre “Sağlığa Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	95

Çizelge 34. Medeni Duruma göre Sağlığa Saldırı Puan Ortalamalarının T Testi Sonuçları	95
Çizelge 35. Medeni Duruma Göre “Yıldırmanın Sonuçları” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	96
Çizelge 36. Görev Yerine Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Etkisi” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	97
Çizelge 37. Görev Yerine Göre Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Etkisi Ortalamalarının Varyans Analizi	97
Çizelge 38. Görev Yerine Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	98
Çizelge 39. Görev Yerine Göre “İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	99
Çizelge 40. Görev Yerine Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	100
Çizelge 41. Görev Yerine Göre “Sağlığa Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	101
Çizelge 42. Görev Yerine Göre Sağlığa Saldırı Ortalamalarının Varyans Analizi	101
Çizelge 43. Görev Yerine Göre “Yıldırmanın Sonuçları” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	102
Çizelge 44. Yıldırma ve Alt Boyutları Puanlarının Genel Ortalamaları ve Standart Sapmaları	103

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Bu bölümde, sırasıyla, problem, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem

Örgütler, parmak izleri ve kar taneleri gibi eşsizdirler. Her birinin kendi kültürü, gelenekleri ve hareket yöntemleri vardır. Bunların tümü, örgütün personeli için örgütün çalışma ortamını oluşturur. Hem çalışanlar için hem de örgüt için sağlıklı bir örgütsel çalışma ortamı zorunluluktur. Örgütsel çalışma ortamı, işgören gereksinimlerini karşılayıcı, insana yönelik, çevresel değişkenlere göre değişebilme eğiliminde olmalıdır (Davis, 1984:120-123).

Sosyal bir varlık olan insanın, iş hayatında geçen süresi, yaşantısında önemli bir zaman dilimini kapsar. Bireyler yaşamlarının önemli bir bölümünü çalışma alanlarında, örgütlerde geçirirler. Çalışanların, günlük yaşamlarının yaklaşık üçte birini geçirdikleri iş ortamları, bu bakımdan üzerinde durulması gereken önemdedir. Çalışma ortamının huzuru, insana değer veren bir yönetim ve örgüt kültürünün gücü, iş stresinin yaşanmamasına, dolayısıyla iş verimliliğine olumlu yansıtacaktır.

Stres, insanların fiziksel ve sağlık durumlarını etkileyerek onlarda duygusal gerginlik yaratan bir süreçtir. İnsanları strese sokan temel faktörlerin başında iş yaşamının yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır. İş, zorluk, karmaşıklık ve iş yükü gibi önemli unsurları içerdiğinden bireylerde stres yaratır. Ayrıca örgüt ve işin yapısı ve çalışma ortamındaki insan ilişkileri çalışanlarda stres yaratan faktörlerden bazılarıdır (Güney, 2006: 317).

Ülkemizde, birçok sektörde ve hizmet alanında kamu kurumlarını görmekteyiz. Gerek verilen hizmet, gerekse üretim potansiyeliyle kamu kurumları, hala yoğun çalışan sayısına sahiptir. Endüstride, tarımda, hizmet sektöründe, birçok kamu kurumu ve personeli, bireylerin istek ve ihtiyaçları için görev alır. Her kesimde faaliyet gösteren kamu kurumlarında, gerek çalışma koşullarının uygunsuzluğu (aşırı gürültü, kalabalık, aşırı sıcak ve soğuk, zaman baskısı v.b.), gerekse çalışanlar arası ilişkilerdeki olumsuz

koşullar (güvensizlik, yetersiz iletişim vb.) çatışma ve stresi doğurabilmektedir. Öteden beri çalışma hayatında var olan ancak son yıllarda adı konup, üzerinde araştırmalar yapılan yıldırma (mobbing), iş yerlerindeki olumsuz durumlardan biridir. Örgüt içerisinde çalışma ortamını ve çalışanlar arasında da çalışma barışını bozabilen, kişileri stresle karşı karşıya bırakabilen bir unsurdur, yıldırma (mobbing) kavramı. Yıldırma, çalışanlara, üstleri, astları veya eş düzey çalışanlar tarafından uygulanan uzun süreli (en az altı ay gibi) psikolojik şiddet, taciz, rahatsız etme, sıkıntı vermedir.

Yıldırma, bir veya birkaç kişinin bir kişiye yönelik olarak sergilediği organize ve süreklilik arz eden nitelikte, fiziksel ve/veya psikolojik zarara yol açan tacizci davranışlara-saldırganlığa denir (Dökmen, 2008:162). Çalışanlarda stresle sonuçlanabilen yıldırma eylemleri başlangıçta, gereksiz yerme, anlamsız işler yapmaya zorlama, itibarı zedeleyici azarlama, söz vermeme gibi sert ve kaba davranışlarla başlayıp, fiziksel zarar vermeye kadar ulaşabilmektedir.

Yıldırma, sosyal yaşantıda her alanda görülmekle beraber bu çalışmada Manisa kamu kurumlarında varlığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Yıldırma ve boyutlarının tespiti halinde, kaynaklarının belirlenmesi, yıldırmanın engellenmesi adına alınacak önlemlerin araştırılması da ileride gündeme gelebilecektir. Dolayısıyla, Manisa ili merkezindeki kamu kurumlarında çalışanların, yıldırma ve boyutları hakkında düşüncelerine başvurulacak, yıldırma yaşıyor yaşamadıkları ve yaşanan yıldırma düzeyleri kurumlar arasında istatistikî bakımdan anlamlı mıdır? Sorusuna cevap aranacaktır.

Ana problemimiz; Manisa kamu kurumlarında çalışanlar, yıldırma ve boyutlarını yaşamakta mıdır ve yıldırma bulgularının kurumlar arasındaki farkı istatistikî bakımdan anlamlı mıdır?

Alt problemler ise;

Manisa kamu kurumlarında,

1. Yıldırmanın kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi boyutu
2. Yıldırmanın sosyal ilişkilere saldırı boyutu
3. Yıldırmanın itibara saldırı boyutu
4. Yıldırmanın yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı boyutu
5. Yıldırmanın sağlığa doğrudan saldırı boyutu
6. Yıldırma sonuçları boyutu öğrenilmeye çalışılacaktır.

Elde edilen bulgular, demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, görev yeri) göre incelenecektir.

1.2. Amaç

Araştırmanın genel amacı, Manisa kamu kurumlarında çalışanların yıldırma ve boyutlarını yaşayıp yaşamadıklarının tespiti ile kurumlar arasındaki bulgular farkının istatistikî olarak anlamlı olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıntılı amaçlar ise aşağıdaki sorulara cevap aramaktır.

Manisa kamu kurumlarındaki

1. Çalışanlar, işyerlerindeki olumsuz davranışların, kendilerini gösterme ve iletişim oluşumlarını etkilediğini düşünmekte midirler?
2. Çalışanlar, işyerlerindeki olumsuz davranışların sosyal ilişkilerine saldırı boyutunda olduğunu düşünmekte midirler?
3. Çalışanlar, işyerlerindeki olumsuz davranışların itibarlarına bir saldırı boyutunda olduğunu düşünmekte midirler?
4. Çalışanlar, işyerlerindeki olumsuz davranışların yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı niteliğinde olduğunu düşünmekte midirler?
5. Çalışanlar, işyerlerindeki olumsuz davranışları sağlıklarına doğrudan bir saldırı olarak görmekte midirler?
6. Çalışanlar, yıldırma eyleminden nasıl etkilenmektedirler?
7. İşyerlerindeki olumsuz davranışlar cinsiyete, yaşa, eğitim düzeyine, medeni durum ve görev yerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.3. Önem

Araştırma sonunda elde edilecek bulguların;

1. Manisa kamu kurumlarındaki yıldırma ve boyutları hakkında bilgi vereceği,
2. Çalışanlar üzerindeki yıldırmanın kaynaklarının tespitine, önlenmesine veya ortadan kaldırılmasına dair önlemleri belirlemeye yönelik araştırmalara yardımcı olacağı,
3. Çalışma yaşamında yıldırma konusunda yapılacak araştırmalara, kaynak olarak katkı sağlayacağı beklenmektedir.

4. Ayrıca, yıldırma ölçeğini okuyan, dolduran birçok işgörenin, yıldırma ve boyutları hakkında fikir sahibi olacağı, farkındalık sağlanacağı umulmaktadır.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmanın varsayımları şöyledir,

1. Araştırmada kullanılan ölçme aracı, genel amaç ve alt amaçlara ulaşmamızı sağlayacak biçimde yeterince geçerli ve güvenilirlerdir.
2. Alınacak örneklem, tüm evreni temsil yeterliliğindedir.
3. Araştırmada, görüşlerine başvuru Manisa kamu kurumları çalışanları, geçerli, güvenilir ve yeterli bilgiler vermiştir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları;

1. Araştırmanın evreninin, Manisa merkez kamu kurumları çalışanlarıyla sınırlı olması,
2. Konu ile ilgili daha önce yapılan araştırmaların sınırlılığı ve
3. Ankete katılanların görüşlerinin değişebileceğidir.

1.6. Tanımlar

Örgüt: İki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle örgüt, belirli bir görevi devamlı, ahenkli ve uyumlu olarak yapmak amacıyla bir kişinin yönetiminde teşkilatlanmış insan topluluğudur (Güney, 2007: 27).

Kamu kurumu: Belirli kamu hizmetlerini yerine getirmek amacıyla oluşturulan kamu tüzel kişisi (Türk Dil Kurumu).

Kamu görevlileri: Kamu görevlileri deyimini, Anayasa'nın 128. Maddesinde belirtildiği gibi, kamu kurum ve kuruluşlarının genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri yürüten kişileri kapsar. Bunlar devlet memurları ve diğer kamu görevlileridir. Yargıtay'a göre "Türk idare hukukunda baskın ve yaygın görüş bu deyim iki ana unsur içerdiğidir. Bunlardan birincisi görevlinin bir kamu hizmetini yüklenmesi, ikincisi ise bu görev

karşılığı devlet bütçesinden maaş, ücret, ödenek vs. gibi her ne nam altında olursa olsun görevliye maddi bir meblağın tahsis edilmesidir (Koçak, 2010:61-63).

Çalışma yaşamı: Düşünsel veya bedensel gücün emekçi tarafından bir mal veya hizmet üretmek için kullanıldığı süreç (Türk Dil Kurumu).

Stres: Bireyin, fizik ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar sebebiyle, bedensel ve psikolojik sınırların ötesinde harcadığı gayrete stres denir (Güney, 2007: 594).

Yıldırma (Mobbing): İş yaşamında sistematik olarak bir ya da daha fazla kişinin tek bir kişiye yönelttiği düşmanca ve etikten yoksun iletişimlerle yapılan davranışlar psikolojik terör ya da yıldıрма (mobbing) olarak tanımlanabilir (Leymann, 1996a).

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL TEMELLER; YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMI VE BOYUTLARI, ÇALIŞMA YAŞAMINDA YILDIRMA

2.1.Yıldırma (Mobbing) Tanımı ve Kavramsal Gelişimi

Son yıllarda batı literatüründe “mobbing” ya da “bullying” sözcükleri ile ifade edilmeye çalışılan olgu, giderek tüm ülkelerde önemli bir yönetim sorunu haline gelmiştir. İş yaşamında aktif ya da pasif olarak değişik biçimlerde uygulanabilen bu eylemler, ülkemizdeki kamu ve özel kesim iş yerlerinde de mevcuttur. Buna karşın yöneticilerce veya ilgili çevrelerce kolayca fark edildiğini söyleyebilmek güçtür. Bu eylemlerin kimi zaman yöneticilerce yapıldığı düşünüldüğünde ortaya çıkarılması ve ispatlanması daha da zorlaşmaktadır. “Mobbing”, İngilizce olup “mob” kökünden gelmektedir. “Mob” sözcüğü aşırı şiddetle ilişkili ve yasaya uygun olmayan kalabalığı ifade etmektedir. Sözcük, Latince “mobile vulgus” dan türemiştir. “Mobbing” sözlükte, çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da sıkıntı verme anlamındadır (Yüçetürk, 2005:243,244). Mobbing kavramına yakın bir kavram da “bullying” kavramıdır. Genellikle “mobbing” yaşamın her alanında kullanılan caydırma, sindirme, mağdurun benliğini öldürme, izole etme gibi anlamlara gelirken, “bullying” söz konusu tutum ve davranışların daha kaba biçimini uygulamaktır. Bullying kavramı, daha güçlü bir kişi ya da grup tarafından daha zayıf kişi ya da kişilere karşı uygulanan ve sürekliliği olan psikolojik ya da fiziksel baskı anlamına gelmektedir. Mobbing daha çok belirgin davranışlarla karakterize edilir. Leymann, bullying kelimesini okul çocukları ve gençler arasındaki faaliyetler olarak, mobbing kelimesini de yetişkin davranışı olarak kullanmaktadır. Bullying okulda gençler ve çocuklar arasında, mobbing ise işyerinde yetişkinler arasındaki karmaşık davranışlardır (Leymann, 1996d).

Mobbing, duygusal bir saldırdır. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlar. Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır (Davenport, Schwartz ve Ellhott, 2003:15).

Ülkemizde kavram olarak son yıllarda gündeme gelen mobbing, işyerinde psikolojik şiddet-taciz, duygusal taciz olarak ifade edilirken etki ve sonuçlarıyla tüm süreci tarif eden “yıldırma” kavramıyla karşılığını bulmuştur.

Yıldırma ve korkutma, yöneticilerin veya aynı statüye sahip çalışanların yasal yetkilerinin haricinde diğer kişi ve/veya grupları etki altına almak için onlara etik dışı meydan okumaları olarak tanımlanmaktadır (Gül, 2006:70).

Yıldırma(mobbing), işyerinde duygusal taciz ya da bireyi işyerinden ihraç etme amacıyla uygulanan psikolojik baskılardır. Psikososyal bir stres şeklinde ortaya çıkan olgu, işyerinde uygulanan psikolojik şiddetin, terörün bir sonucudur (Tınaz, 2006:10).

Mobbing, bir veya daha fazla kişinin, işyerinde bir çalışana karşı çok sık ve uzun bir dönem boyunca (aylarca veya yıllarca) düşmanca davranışları, sonuçta o kişinin haksız yere kurban edilmesini ifade eder (Leymann, 1996a). Bu anlamda yıldırmadan bahsedebilmek için her şeyden önce sistematik bir davranış olması gerekir. Ayrıca birden çok yapılan bu davranışların birbiriyle ilişkili, bağlantılı olması gerekir. Bir defalık, geçici olarak yapılan her davranış yıldırma teşkil etmez. Çünkü her işyerinde çalışanların sinirlendiği, stresin doruk noktaya çıktığı ve bu bağlamda kızgınlığın kötü sözlere dönüştüğü, tartışmaların yaşandığı, anlık olarak meslektaşını yerici sözlerin söylendiği anlar olabilir. Bu tür günlük geçici davranışlar yıldırma oluşturmaz. Yıldırma yönelik davranışların hedefinde, “rakibin” bir davranışı veya olay değil bizzat rakibin kendisi vardır (Bozbel ve Palaz, 2007:69). Agervold (2007:171), yıldırmanın olağan bir örgütsel çatışmadan fazlası ve farklı olduğunu ifade eder. Yıldırmada, kasıt görülmesi üzerinde durur. Çalışma yaşamında yıldırma teşkil eden davranışların taşınması gereken özellikleri Dulay (2010:16) şöyle özetler; yıldırma eylemleri sistematik ve kasıtlı olmalı, kişiyi işyerinden uzaklaştırmayı amaç edinmeli, uzun süreli en az altı ay süreli olmalıdır. İşyerinde karşılaşılan yıldırma davranışlarını Leymann, mobbing tipolojisinde beş boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar, kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere, itibara ve kişinin sağlığına doğrudan saldırı, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırıdır. Örneğin; çalışanın sürekli olarak sözünün kesilmesi, azarlanması, çevredekilerin çalışana konuşmaması, özel bir görev verilmemesi ya da anlamsız işlerin verilmesi yıldırma eylemlerinden bir kaçıdır (Aktaran: Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:15).

Mobbing kavramı eski bir olgu olmasına rağmen, tanımlanması ve sistematik olarak araştırılması yenidir. Mobbing kavramı ilk olarak, hayvan davranışlarını inceleyen Avusturyalı etoloji uzmanı Konrad Lorenz tarafından 1960'lı yıllarda, hayvanların bir yabancıyı ya da avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanılmıştır (Aktaran: Aktop, 2006: 15). Lorenz, doğada bir kazın bir tilkiye saldırmadığını, ancak birden fazla kazın bir araya gelip güç birliği yapmaları durumunda bir tilkiyi kaçırabildiklerini, hatta sakatlayabileceklerini gözlemiştir. Bu olayı, güç birliği yapan zayıfların güçlüyü yenebilecekleri, ancak bu zaferin güçlüyü zarara uğratmaya, bazen de yok etmeye dönüşebileceği şeklinde yorumlayabiliriz. Lorenz, kazların ve başka hayvanların ortaya koydukları, rakibi bertaraf etmeye, kaçırmaya yönelik davranış biçimine “mobbing” adını vermiştir (Aktaran: Dökmen, 2008:162).

Daha sonra bu kavram, İsveçli hekim Peter-Paul Heinemann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. İş yaşamında ise mobbing kavramının ilk kez, 1980'li yılların başında İsveçli çalışma psikologu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leymann'ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullandığı görülmektedir (Aktaran: Tınaz, 2006: 11).

İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, 1972 yılında “Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti” adıyla bir kitap yayınladı. 1976 yılında ise ABD’de psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky, California İşçiler Tazminat Başvuru Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyonu’nun açtığı davalardaki iddiaları temel alarak, “Taciz Edilmiş Çalışan” adlı kitabını yazdı. 1988 yılında, Andrea Adams adında bir gazeteci, bir BBC dizisinde, İngiltere’deki zorbalık olaylarına dikkat çekti ve 1997’de zorbalık kurbanlarına yardım için Andrea Adams adına bir vakıf kuruldu (Aktaran: Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:3-5).

1980’lerin ortasına kadar mobbing, bilimsel çalışmalara fazlaca konu olmamıştır. Leymann, 1984 yılında ilk araştırma raporunu yazmış, Kuzey Avrupa ülkelerinde araştırmalar, 1993 yılında Vartia, 1994 yılında ise Björkqvist, Österman ve Hjelt Back ile Einarsen, Raknes, Matthiesen ve Hellesoy tarafından devam etmiştir. Leymann’la başlayan mobbing kavramı Almanca konuşulan ülkelerde popüler olmuş, Niedl 1995

yılında, Knorz ve Zapf ile Kulla, Gundlach ve Zapf 1996 yılında mobbing konusunda araştırmalar yapmıştır (Zapf ve Leymann, 1996;161). İngiliz yazar Tim Field, 1996’da yayımlanan “Görünürdeki Zorba” adlı kitabında, işyerinde zorbalığın nasıl tanımlanacağı ve ele alınacağını anlattı. Emily S. Bassmann’ın 1992 ve 1997 yıllarında “İşyerinde Taciz” konulu kitapları, 1998’de Kanada’da Dr. Kenneth Westhues’in akademik mobbing dehşetini hicveden kitabı yayınlandı. 1998 yılında, Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO) Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino’nun yazdığı “Violence at Work-İşyerinde Şiddet” başlıklı raporu yayımladı. Bu raporda mobbing ve zorbalık, adam öldürme ve bilinen diğer şiddet hareketleriyle beraber incelenmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:5-7). Günümüzde yabancı kaynaklar ağırlıkta olmak üzere, işyerinde yıldırma konusu üzerine yapılmış birçok araştırma ve yayın vardır.

Tarihin derinliklerinde yaşanan yıldırma ile günümüz yıldırması arasındaki en önemli ayırım, bugünün gelişmiş toplumlarında yıldırma sendromunun farkına varılmış olmasıdır. Batıdaki araştırmacılara göre yıldırma olgusu, endüstri toplumlarıyla ilişkilendirilmekte ve örgütlerde güç ve otoritenin paylaşımı sürecinde farklı eylem biçimlerine dönüşmektedir. Oysa tarihsel dönemlere ilişkin olaylar, yıldırmanın sadece günümüze özgü olmadığını ortaya koyar. Örneğin, Osmanlı İmparatorluğunda Kanuni Sultan Süleyman’ın vezirliğini yapan ve damadı olan üçüncü vezir Rüstem Paşa, hem veziriazam Süleyman Paşa’ya hem de ikinci vezir Hüsrev paşa’ya yıldırma uygulamıştır. Yıldırma süreci sonucunda her iki vezir görevlerinden alınmış ancak Hüsrev Paşa haksızlığa uğradığını düşünerek kendini açlığa mahkûm ederek intihar etmiştir. Bu olayın, yıldırmanın son aşaması olan intiharla sonuçlanması oldukça düşündürücüdür (Yüçetürk, 2005:245,246).

2.2. Çalışma Yaşamında Yıldırmanın Önemi

Günümüzde yıldırma, cinsiyet ve hiyerarşı farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm işyerlerinde gerçekleşen bir olgudur. Yıldırmaya maruz kalma riski, herkes için geçerlidir. Araştırmacılar ve sendikalar, yıldırmanın işveren tarafından işçiyi sözleşmeyi feshetmeye zorlama ve bu şekilde tazminat ödemekten kurtulmanın bir aracı olarak kullanıldığını ifade etmektedirler. Ülkemizde işyerinde yıldırma ve onun hukuki, sosyal ve ekonomik etkilerine dair az sayıda çalışma olmasına karşın, İsveç, Almanya, Fransa

ve Norveç gibi gelişmiş ülkelerde 1980'li yıllardan bu yana teorik ve ampirik pek çok çalışma vardır. Yapılan araştırma sonuçları göstermiştir ki yıldırma hem mağdur olan bireye hem de işletmeye büyük zararlar vermektedir. Örneğin, Almanya Federal Çalışma ve Sosyal Düzen Bakanlığı, 2002 yılında işyerinde yıldırma konulu ilk raporunu yayınlamış, rapora göre Almanya'da çalışan nüfusun hâlihazırda %2,7'si diğer bir deyişle 800.000 kişiden fazla çalışanın sistemli bir yıldırma maruz kaldığı belirlenmiştir. Bir yıl boyunca bu oranın tüm çalışanlarda %5,5'i bulunduğu, 1,5 milyon çalışanın yıldırma maruz kaldığı, yıldırmanın ekonomik bakımdan 13 milyar Euro'luk bir zarara sebep olduğu ifade edilmektedir. Hatta intiharların %10'unun yıldırma nedeniyle gerçekleştiği belirtilmektedir. Çalışma yaşamında yaklaşık dokuz çalışandan biri (%11,3), iş yaşamında yıldırma uğradığını açıklamıştır. Diğer bir yönüyle Almanya'da 2000 yılında tüm çalışanların mevcut çalışma zamanlarının %3,1'lik kısmının yıldırma etkilediği belirlenmiştir (www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definition/MOBBING.html; Bozbel ve Palaz, 2007:68).

İsveç'te yapılan bir araştırmaya göre 4,4 milyondan oluşan işgücünün %3,5'i yani 154.000 kişi iş hayatında yıldırma maruz kalmakta (Leymann, 1996a; Vatanoglu, 2009:88), bir yıldaki intiharların %10 ile %20 arasındaki kısmının işyerlerindeki yıldırma sonucu olduğu tahmin edilmektedir (Leymann, 1996b). İşyerlerinde yıldırmanın işgörene ve işyerine ekonomik zararları hayli fazladır. Örneğin; Almanya'da yıldırmanın, 1.000 çalışanlı bir işletmeye doğrudan maliyeti 112.000 \$; bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000 \$ olarak hesaplanmıştır. Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'ten itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları %88 artış göstermiştir (Tınaz, 2006:176).

Avrupa Birliği'nde 2000 yılında yapılan bir araştırma, kamu ve özel sektör tüm çalışanların %9'unun (13 milyon çalışan) yıldırma ile karşılaştığını, yıldırma eyleminin yoğunluğunun hukuk sistemine, kültürel özellikler ve sürecin fark edilip edilmemesine göre ülkeden ülkeye değiştiğini, ilk sıralarda Finlandiya, İngiltere ve Hollanda'nın yer aldığını ortaya koymuştur. Yıldırma uygulamaları kamu sektöründe %14, otel ve restoran hizmetlerinde %13, diğer hizmetlerde ise %12 düzeyinde bulunmuştur (Yüçetürk, 2005:254).

Avrupa Çalışma ve Yaşam Koşullarını Geliştirme Vakfı tarafından aralarında Türkiye'nin de bulunduğu AB'ye aday ülkelerde yapılan ve 2001 yılında yayınlanan araştırmaya göre, duygusal saldırı ve taciz sendromunun en fazla silahlı kuvvetler (%12) ile hizmet sektöründe (%9), en az ise tarım sektöründeki işçilerde (%3) yaşandığı belirlenmiştir (Çobanoğlu, 2005:219,220).

Yıldırımacılar, çalışma zamanlarının en az %15'ini kurbanı taciz etmek için harcamaktadırlar. Önemli ölçüde bir işgücü kaybı söz konusudur. Yıldırma nedeniyle işyerinden kaçış olarak kabul edilen hastalık izinleri maliyetleri artırır, buna karşın verimliliği düşürür. Yıldırma sonucunda kaliteli ve iyi yetişmiş elemanlarda görülecek erken emeklilik, yeni elemanların eğitim masrafı ayrı bir ekonomik zarar olacaktır (Tınaz, 2008:71). Bununla birlikte, ülkemizde özellikle ekonomik kriz nedeniyle işten çıkarmalar söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda bireylerin işlerini yitirme, korku ve endişeleri, çalışanların yıldırma katlanılması gereken bir süreç olarak görmeleri ve böylece yıldırma etkilerinin daha da ağırlaşmasına neden olmaktadır (Kirel, 2008:74). Diğer yandan ülkemizde yıldırmanın toplumsal maliyetleri, ekonomik etkileri konularında yeterli çalışma olmadığı da bir gerçektir.

Görüldüğü üzere çalışma hayatında sıkça karşılaşılabileceğimiz yıldırmanın, çalışan ve örgüt için sosyal ve ekonomik yapıyı zedeleyici, verimliliği, örgüte bağlılığı azaltıcı etkisi olduğundan üzerinde önemle durulmalıdır.

2.3. Çalışma Yaşamında Yıldırmanın Ortaya Çıkış ve Devam Etme Nedenleri

Uygar bir toplumda ve insan kaynaklarına önem verdiğini iddia eden kuruluşlarda neden yıldırma olur? Yıldırma, zorba bir patron gibi tek bir nedene bağlanamayacak kadar karmaşıktır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:37). İşyerinde yıldırma mağduru olmaya aday bireyleri tanımlayan bir sınıflama henüz geliştirilmiş değildir. Çalışma yaşamında herkes, işyerinde yıldırma olgusu içinde rol almaya adaydır. Güçlü, mücadeleci, işini başarıyla sürdüren bir işgören, yarın onun, kendisine rakip olmasından korkan amirinin tacizci davranışlarına maruz kalabilir. Ya da işgören, örgüt kültürü ve yapısından kaynaklanan herhangi bir neden veya kişiliğinden, başkalarına yönelttiği davranışlarla yıldırımacı konumuna gelebilir. Birey, işyerinde yaşanan yıldırma eylemlerinde seyirci ve belki de bir süre sonra yıldırma uygulayıcılarının ortağı da olabilir. İşyerlerinde yıldırma uygulanmasının belli başlı tam bir nedeni olmamasına

karşın, yıldırma sürecinde oynanan rollerle ilgili üç grubu (yıldırmacı, mağdur, izleyici) görmek mümkündür (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:36,37). Dolayısıyla, yıldırmacı, mağdur, örgüt yapısı, toplumsal değerler hepsi bir bütün içerisinde ele alınmak zorundadır. İş yaşamında herkesin başına gelebilecek yıldırmanın, sebep ve devam etme nedenleri kişisel, örgütsel ve toplumsal yönden ele alınmaya çalışılacaktır.

2.3.1. Kişisel Nedenler

2.3.1.1. Yıldırma Mağdurlarının Özellikleri

Yıldırma kurbanı, kendisinin kurban olduğunu hissedendir. Her ne kadar “yıldırma maruz kalma riski tüm çalışan bireyler için geçerlidir” dense de, yaratıcılıkları yüksek olan çalışanlar; çalışkan ve dürüst bireyler; zorunlu çalıştırma nedeniyle işe alınan engelli veya çalışma yeteneği düşük bireyler; kültür, etnik, cinsiyet v.b yönlerden farklı çalışanlar, yabancı işgörenler yıldırma davranışlara maruz kalma olasılıkları yüksek kişilerdir. İşyerinde yıldırma mağdurlarında görülebilen bazı nitelikleri, çeşitli araştırmacıların çalışmalarından derleyen Harald Ege 18 farklı mağdur tiplemesi geliştirmiş olup, bunlar üç temel grupta gösterilebilir:

1. Belirgin beceri ve yetenekleri olup, başkalarında özellikle güç elde etmek isteyen ancak yetersiz bir tacizcide, kıskançlık duygusu uyandıran kişiler.
2. Daima başkasının hizmetinde olup, devamlı onu eğlendirmeye, mutlu etmeye çalışan kişiler.
3. İşyerinde gerilime neden oldukları için diğer çalışanlar tarafından sevilmeyen kişiler (Aktaran: Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:45-48).

Yüksek bir duygusal zekâ, yıldırma yolu açabilir. Yıldırma uğrayan kişiler, duygusal yönden oldukça zekidirler. Esnek, hassas ve kendi davranışlarını gözden geçirebilen kimseler yıldırma mağduru olurlar. Yıldırma mağdurlarının, hislerinin ve duygusal kavrayışlarının çok gelişmiş olduğunu biliyoruz. Yapılan araştırmalara göre, ülkemizde de yıldırma maruz kalanların %80’den fazlası, duygusal zekâ açısından oldukça gelişmiş insanlardır. Duygusal saldırıya uğrayanların büyük bir bölümü (%70) duygu ve his dünyası zengin kadınlardan oluşmaktadır (Çobanoğlu, 2005:52,53).

Kişileri yıldırma yapılmaya yatkınlaştıran bir şey olup olmadığı tartışılmakla beraber genellikle yıldırma mağdurları, ilkeli, başkaları tarafından değil, kendi kendilerini yönlendiren, davranışlarını gözden geçiren ve yanlış yaptıklarını gördüklerinde bunları

düzelten insanlardır. Kurbanın bazı özelliklerinin yıldırma sendromuna katkıda bulunabileceğini söylemek mümkünse de, bunun, sendrom oluşması için özür olarak kabul edilemeyeceği de ayrı bir gerçektir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:37-56). Yıldırmaya uğrayan kişiler çoğunlukla, ortalamanın üzerinde çalışkan, iyi eğitim almış, sakin, kibar, iş odaklıdır. Bu kişiler gelecekte yükselebilecekleri izlemini verirler. Ancak, yıldırma sonucunda bu özelliklerini önemli ölçüde yitirirler (Dökmen, 2008: 163). Onurlu, işine bağlı, sorumluluk duygusu gelişmiş olma gibi pek çok olumlu özelliğe sahip ama politik davranamayan bu kişilerin, örgütlerine aidiyet duyguları ileri derecede gelişmiş ve işleriyle özdeşleşmişlerdir (Yüçetürk, 2005:250). Yıldırmaya aday özel bir kişilik tiplmesi mevcut değildir. Ancak işyerlerinde dört farklı tipteki kişi yıldırma kurbanı olma tehlikesiyle karşı karşıyadır.

1. Yalnız bir kişi; Çok sayıda erkek personelin çalıştığı işyerinde çalışan bir kadın veya kadınların çoğunlukta olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek çalışan olabilir.
2. Farklı bir kişi; Diğer çalışanlardan giyim, yaşam veya fiziksel farklılıkları olan, engelli olan, başkalarıyla kaynaşmayan azınlıkta kalan bireyler yıldırmaya daha kolay uğrar.
3. Başarılı bir kişi; Önemli ve başarılı çalışmalar sergileyen, amirinin veya yönetimin takdirini kazanmış, müşterilerden övgü almış bir çalışan diğer işgörenler tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından söylentiler çıkarılır, yıldırmaya uğratılabilir.
4. Yeni gelen kişi; Kendinden önceki personelin çok seviliyor olması veya yeni gelenin orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması yıldırma kurbanı olma riskini artırır. Kişi, daha fazla bilgili olabilir veya hatta sadece daha genç ya da güzel olabilir (Tınaz, 2006: 93-96).

Nevrotik kişilik yapısındaki çalışanların nevroitik olmayan çalışanlara göre işyerinde yıldırmaya daha fazla maruz kaldığı hipotezi doğrulanmakla beraber bu ilişki farklı yönden de ele alınabilir. Başka bir deyişle, işyerinde yıldırmaya maruz kalmak bireylerde nevroitik tepkilerin ortaya çıkmasına yol açabilir (Deniz, 2007:84).

Saldırgan birey, kurbanının özgüven eksikliğinin ne kadar çok farkındaysa, acımasız tacizini de o denli artırır. Kurbanın tepkisizliği halinde, yıldırmacının aşağılayıcı

davranışının şiddeti fazlalaşır (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:44). Bir araştırmada, “Dini inanç derecesi arttıkça yıldırma kabullenme de artar” varsayımı Sakaryasporlu futbolcular üzerinde test edilmiş, bu varsayımı destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Bu bağlamda, inancı yüksek futbolcular, kadercı bir mantık çerçevesinde yıldırma kabullenici davranışlar sergilediklerini, kendileri hakkında olumsuz eleştirileri kabullendiklerini ifade etmişlerdir (İyem, 2007:926). Yıldırma kabullenmenin, yıldırma eylemlerinin sıklığını artıracakını söyleyebiliriz.

İşyerinde maruz kalınan yıldırmanın öznel algı ve etkileri, sosyo-demografik değişkenler bakımından da incelenmiştir. Yıldırma en fazla, yöneticiler, yetkililer gibi üst çalışanlarda, orta düzey çalışanlarda (beyaz yakalı çalışanlar, elemanlar) ve endüstri, ticaret, sosyal işler, sağlık hizmeti, kamu yönetimi alanı çalışanlarında bulunmuştur. Çoğunlukla yıldırmanın rahatsızlık etkisi yüksekçe olduğu zamanlarda, travma sonrası stres ve depresyon, işyerinde yıldırma bağlı yaygın psikolojik hastalıklardır. Rahatsız edici iş çatışmalarının en fazla etkisi erkeklerde gözlenmiş, yaşlanma, aşırı iş ve yüksek eğitim seviyeleriyle riskin arttığı belirlenmiştir (Nolfe ve diğerleri, 2007:67,68).

Mağdurların yıldırma uğramada demografik özelliklerinin önem arz edip etmediği konusu üçüncü bölümde geniş bir biçimde ele alınacaktır. Ancak, burada şu ifade edilebilir ki demografik özelliklere bakarak kesin bir yıldırma nedenidir diyemeyiz. Örgütün bulunduğu sektöre, kültüre, örgüt içi ve dışı iletişime, yönetsel faktörlere v.d. göre yıldırma boyutları değişebilecektir.

2.3.1.2. Yıldırma Uygulayıcılarının Özellikleri

İnsanların işyerinde başkalarına yıldırma uygulamalarının nedenlerine ilişkin olarak yapılan araştırmalarda, çoğu kez tacizcilerin ruhsal durumları ve eylemleri temel alınmakta ve genellikle bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla diğer çalışanlara yıldırma uyguladıkları görülmektedir (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:38).

Çalışma hayatında yıldırma olayında, saldırgan tarafın kişiliği etkilidir. Yıldırma kendisine amaç ve hedef olarak kabul eden bireyin, kişilik özelliklerinin de buna uygun olduğu bir durumdan söz edebiliriz. Saldırgan bir özellik taşıyan söz konusu bireyin karakteristiklerini tam olarak belirlemek kolay değildir. Yıldırma etkili olan birey veya bireylerin saldırganlık davranışları çoğu durumda kişilik bozukluğu terimiyle ifade edilmektedir. Saldırgan önyargıları yüzünden bağnaz/dar kafalı; güç gösterme

gereksinimiyle hareket eden, empati kurma yeteneğinden yoksun, mağdurun acı çekmesinden zevk alan kimseler olarak bilinmektedir. Mağdurun kişiliğine ve mesleki onuruna yönelttiği lekeleyici ve aşağılayıcı davranışlarla kendisinin yüceldiğini; böylece yerini sağlamlaştırarak gücünü arttırdığını düşünür. Aslında davranışlarının çoğu aşırı kontrolcü, korkak ve iktidar açlığı gibi özelliklere dayanmaktadır (Demirel ve Yoldaş, 2008:9). Kişilik tipleri, çalışanın yıldırma veya yıldırma mağduru olmasında etkili olabilmektedir. A tipi kişilerin çoğunda görülen saldırganlık, ihtiras, rekabet, iş tutkunluğu, acelecilik, sabırsızlık gibi özellikler onları; dinginlik, sabır, hoşgörü, tolerans, göz ardı etme, önemsememe, ağırdan alma gibi özelliklere sahip B tiplerinden ayırır. Kocaeli ilinde özel ve kamu sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, A tipi kişilerin B tipi kişilere göre yıldırma ile daha sık karşılaştığı, istatistikî olarak anlamlı düzeyde daha fazla yıldırma uğradığı belirlenmiştir (Can, 2007:206,207).

Diğer bir konu da yıldırma uygulayıcılarının negatif duygularla yüklü çalışanlardan olabileceği düşüncesidir. Örneğin, Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren beş işletmede yapılan çalışma sonucuna göre; bireylerin pozitif veya negatiflikleri, işletmedeki fiziksel aktivitelere (yüksek düzeyde rekabet gerektirmeyen ancak fiziksel çaba gerektiren sportif, kültürel, sanatsal her türlü faaliyet) katılımı veya fiziksel aktivitelerin algılanışını etkilemektedir. Fiziksel aktivitelerin, negatif duygularla yüklü bireylerce olumsuz bir durum olarak algılandığı, fiziksel aktivitelerin negatif duygu yüklü bireylerin bireysel saldırganlıklarını da artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. İşletmelerde yapılan aktivitelerin, müsabakaların sadece dinlenme amaçlı olması bile negatif duygulu insanları daha da olumsuzlaştıracağından, yöneticilerin bu tür etkinliklerin düzenlenmesinde dikkatli olması gerekir. Ayrıca, bireysel saldırganlık örgüt içi saldırganlık düzeyini artıran bir faktör olarak gözükse de, örgüt içindeki diğer faktörler de araştırılmalıdır (Özdevecioğlu, Can ve Akın, 2007:936).

İngiltere'nin 11 ayrı cezaevinde 1253 mahkûm üzerinde yapılan bir araştırmada, yıldırmaçıların yıldırmaçı olmayanlara göre zorbalığa daha çok eğilimli oldukları, tahriklere karşı sözlü, fiziksel ve dolaylı saldırganlıkla tepki gösterdikleri ortaya konmuştur. Yıldırmaçıları, aynı zamanda saldırganlıklarına açıklayıcı sebepler bulmakta yüksek bir oran sergilemişlerdir (Archer, Areland ve Power 2007:318).

Leymann'a göre insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için yıldırımaya başlarlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü davranmaya itmektir. Leymann, insanların yıldırımaya başvurmasında dört temel neden görür;

1. Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak
2. Düşmanlıktan hoşlanmak
3. Can sıkıntısı içinde zevk arayışı
4. Önyargıları pekiştirmek; İnsanlar, belli sosyal, ırksal veya etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı yıldırma yapabilirler (Aktaran: Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:38,39).

Çobanoğlu'na göre, yıldırımacıların psikolojik yapıları, yıldırma nedenleri arasında yer alabilmektedir. Paranoid kişilik bozukluğuna sahip bireyler; kuşkucu, soğuk davranırlar, sevgi göstermezler. Toplumda var olan, farklı sosyo-kültürel, etnik ve sosyo-ekonomik gruplara karşı önyargılı düşüncelerle hareket ederler. Sürekli gergindirler. Obsesif kişilik bozukluğu: aşırı düzenlilik, mükemmeliyetçilik, içsel ve dışsal kontrol üzerine aşırı yoğunlaşma şeklinde izlenen ruhsal bir rahatsızlıktır. Narsist kişilik bozukluğu olanlar: etnik, dinsel ve kişisel alanlarda çok üstün olduklarına inanmaktadırlar. Oldukça tatminsizdirler ve kendilerini özel göstermek için sürekli çabalarlar. Anti-sosyal kişilik özelliği olanlar: sosyal kurallara uymayan, birlikte yaşama anlayışına sahip olmayan, dünyayı kendi anlayışları ile gören ve utanmaz, sıkılmaz tavırlar sergileyen kişilerdir. Öfke ve kavgadan son derece zevk alırlar. Paranoid, obsesif, narsist ve anti- sosyal kişilik bozukluklarını taşıyan kimselerin günlük yaşantılarında ve iş yaşamlarında yıldırma yapmaya yatkın yapıda kişiler olduğu ileri sürülmektedir (Çobanoğlu, 2005:35-39).

Namie ve Namie, Davenport vd., Ayling, yıldırma sürecinde negatif eylemlerin uygulayıcıları olan yıldırııcıları, otoriter, dalavereci, hedef seçtikleri kişilere göre yetersiz, kusurlu, kötü niyetli, sadist, narsist, psikopat, mağrur, duygusal zekâsı düşük olarak tanımlanmaktadır (Aktaran: Yüçetürk, 2005:251).

Öte yandan yıldırma, işyerinde çalışanların verimini artırmak için baskı, tehdit, korkutma ve sindirme şeklinde maalesef sık kullanılır. Bu yöntemi iyi niyetle ve doğru olduğuna inanarak kullananlar, baş edilmesi en zor kişilerdir. Kendi çocukluk dönemlerinde ve yetiştirilme tarzlarında gördükleri bu yöntemi hiç sorgulamayan bu

kişiler, sonuç aldıklarını zannederler. Yıldırma yöntemi ile yetiştirilen çocuklar genellikle agresif olurlar. Yani otoritenin istediğinin zıddını yaparak onu sinirlendirip zevk almayı huy haline getirirler. Konuşturulmadıkları için, böylesine bilinç dışı bir tatmin şeklini savunma olarak geliştirmişlerdir (Tarhan, 2005: 188).

Yıldırmaçıların işyerindeki unvanı da yıldırma dikkat çeken bir husustur. Can (2007:205) tarafından özel ve kamu hastaneleri çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, en çok yıldırma uygulayan %71 ile yöneticiler/amirler, %38,9 oranında mesai arkadaşları, %9,8 ile hasta ve hasta yakınları, en az yıldırma uygulayanlar ise %4,7'lik bir oranla astlar bulunmuştur. Hiyerarşik yıldırma yani üstün asta uyguladığı yıldırma şekli daha fazla çıkmıştır. Pamukkale Üniversitesi İİBF öğrencilerinin yıldırma ile ilgili algılamaları araştırılmış, yıldırmanın güç eşitsizliklerinin olduğu ve gücünün güçsüz üzerinde baskıcı tutumunun bulunduğu durumlarda daha fazla gerçekleştiği ortaya konmuştur. Öğrencilerin büyük bir kısmı öğretim elemanları tarafından yıldırılan öğrenciler gördüklerini söylemişlerdir (çok sık ve ara sıra toplamı %53,7). Yapılan bu çalışmada, yıldırma en fazla uygulayan öğretim elemanlarının Yrd. Doçentler olduğu belirtilmiş daha sonra da Doçentlerin ve Öğretim Görevlilerinin geldiği belirtilmiştir. Yıldırma en az uygulayanlar ise Profesörler olarak algılanmaktadır (Akça ve İrmiş, 2006:184-187).

2.3.2. Örgütsel Nedenler

İnsanları benzersiz kılan davranış, inanç, huy ve amaçları olduğu gibi örgütler de zamanla belli özelliklere sahip bir kişilik geliştirebilmekte ve bu da örgütsel kültür olarak adlandırılmaktadır (Köse ve Ünal, 2003:11). Kurum kültürü, şirket içindeki insanların, zaman içinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünüdür. İnsanlar arasında paylaşılan değerlerdir (Kırım, 2005:58,59). Bir organizasyonun kültürü, rasyonel araçlar (işletme amaçları ve hedefleri, kullanılan teknoloji, politika ve prosedürler, ödül, ceza terfi, iletişim ve raporlama sistemleri) ve görüntüsel araçlarla (dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, hikayeler, giyim-kuşam, organizasyon içi merasimler, sloganlar) ifade edilir. Burada belirtmek istenen, her işletmenin kültürünün, o işletmenin kullandığı yönetim tekniklerine yansıtacağı hususudur (Koçel, 2005:31).

Bayrak Kök (2006:165), kendilerine yıldırma uygulandığını belirten mağdurların bakış açılarına göre yıldırmanın en önemli nedenlerinden birincisini örgütsel işleyiş ve örgütsel faktörler (yoğun iş stresi, verimliliğe yönelik baskı, ahlaki değerlere bağlı kalınmaması, zayıf yönetim), ikincisini toplumsal faktörler (bencillik ve egoizmi teşvik eden sosyo-kültürel ortam, aşırı kazanç isteği, sosyal duyarsızlık, maddiyatçı yaklaşım) olarak ortaya koymuştur. Örgüt kültürünün g c l  olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi: Örgütün kural ve değerlerini benimsemelerini, örgüt  yeleri arasındaki paylaşmayı ve psikolojik desteği sağlar. Bu da örgütlerin verimliliğine ve sosyal ilişkilerine önemli bir etki yapar. Diğer taraftan örgüt kültürünün zayıf olması örgüt içi sorunların giderek ođalmasđ ve zararlı hale gelmesine neden olmaktadır. Genellikle yıldırma, örgüt kültürünün zayıf olduğu kurum ve kuruluşlarda görülmektedir (Demirel, 2009:122).

Yıldırmanın, devam etmesine izin verildiği kadar sürdüğünü belirtmiştik. Örgütsel liderlik ve etkili şik yet prosedürleri, yıldırma davranışını önleyecek ve daha başlardayken saptanarak buna karşı bir şeyler yapılmasını sağlayacaktır. Yıldırmaya yol açan ve devam etmesine neden olan örgütsel etmenler arasında kötü yönetim, yoğun stresli işyeri, monotonluk, yöneticilerin yıldırma olduğuna ve yaygınlığına inanmamaları veya inkarı, ahlak dışı uygulamalar, k c lme-yeniden yapılanma-şirket evlilikleri sayılabilir (Davenport, Schwartz ve Ellhott, 2003:46-49). İşyerinde yıldırma, işlevsel bozukluğun bir belirtisi olarak ve bazen baskın grupların farklı veya istenmeyenleri dışlaması sonucu olarak görülmüştür (Shallcross, Sheehan ve Ramsay, 2008:68). İşletmelerde yıldırma sebepleri arasında yer alan kötü yönetimin bazı belirtileri ise şöyledir; aşırı disiplin getirme anlayışı, verimliliği artırma baskısı, aşırı biçimde sonuçlara yönelmek, yetersiz iletişim, açık kapı politikalarının olmayışı, ekip çalışmasının yetersizliği, eğitim eksikliği, yanlış işe yerleştirme gibi durumlardır (obanoğlu, 2005:40).

Strandmark ve Hallberg'in (2007:338,339), çalışmaları göstermiştir ki, kamu hizmet sektöründe işyerinde sistematik yıldırma öncesinde, uzun bir zaman boyunca süren g c mücadelesi söz konusudur. Bu g c mücadelesi, zayıf örgüt yapısının etkisiyle işyerinde çatışan değerler, zayıf veya belirsiz liderlik ve işe ilgili beklentiler, farklı grup karakterlerinden oluşur. G c mücadelesinde pes etmeyi reddeden bir düşünce ve çaba varsa, rakipleri onun üzerinde kontrolü sağlayamazlar. Eğer çatışan değerler

çözülebilirse, güç mücadelesi bitebilir. Ama eğer çatışma çözülemezse, sistem içinde büyür, yükselir ve yıldırma sürekli olur. Bu fikre diğer araştırmacılar da (Leymann; Olweus) katılır. Son on yılda kamu hizmet sektörü, azalan personel sayıları ve tekrarlanan yeniden yapılanmalara maruz kalmıştır. Bu durum, çalışanlar arasında stres artışı, düş kırıklığı, belirsizlikle sonuçlanır ve yıldırma oluşumuna zemin hazırlar.

Örgütsel değişim, yaratıcılık, yenilik, büyüme ve gelişme gibi olguları kapsar. Örgütte gerçekleşen her hangi bir değişim, çalışanlar yönünden belirsizlik ve güvensizlik ortamı yaratabilir. Böyle bir ortam ise yıldırma için uygun koşullar hazırlar. Yönetimin otoriter tavrı ya da “bırakınız yapsınlar” tarzı ilgisizliği, denetim eksikliği, çatışmaların çözülmemesi, duygusal zekâdan yoksunluk, etik bozulma ve ilkesizlik yıldırma eylemlerine fırsat yaratacak olumsuzluklardır (Yüçetürk, 2005:250).

İşyerinde yıldırmanın, çoğu kez kültürel ve yönetsel yetersizlik sonucunda geliştiği de unutulmaması gereken bir konudur. Bilgi ve beceri donanımı yeterli amirler, yönetmeyi bilirler. Kötü yöneticilerin ise, kendi yetersizliklerinin veya uyum sağlama ve algılamadaki yeteneksizliklerinin ölçüsü düzeyinde birlikte çalıştıkları kişilere, yıldırma bulundukları pek şaşırtıcı bir sonuç olmasa gerektir (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:70). Yıldırma ortaya çıkaran şartlardan birisi de, çalışana göreviyle bağdaşmayan işler verilmesidir. Çalışma hayatında çalışanların statüsüne göre daha ağır işlerde veya alt düzeylerde görevlendirilmesiyle zaman zaman karşılaşabiliriz. Yasal olarak işten çıkartılamayan personelden anlamsız veya zor işler istenebilir. Sözgeleşi belli bir alanda uzman olarak işe alınan bir kişiden temizlik yapması istenirse, bu yıldırma eylemi sayılabilir. Bu tür davranışların, kurumdan elemana yönelmiş yıldırma faaliyeti olduğunu düşünebiliriz (Dökmen, 2008:167).

Öte yandan örgüt içi ve örgüt dışı iletişim zayıflığı, çalışanlar arasında çeşitli anlaşmazlıklara neden olmaktadır. İletişim, örgüt içi sorumluluk paylaşımı üzerinde ve yönetimin aldığı kararlara tam katılımın sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Etkili iletişim sayesinde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki bağlılık veya sorumluluk daha da güçlenmektedir. İletişim zayıflığı, çalışan ve örgüt kültürü arasındaki uyumsuzluk, işe bağlı stres, yönetsel belirsizlik, örgütlerde korku ve güvensizlik yıldırmanın ortaya çıkış nedenleri arasındadır (Demirel ve Yoldaş, 2008:7-10).

Daha önce belirtildiği gibi, Bayrak Kök tarafından yapılan araştırmaya göre, bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde sonuçlarıyla dikkat çeken yıldırmanın temel nedeni

“örgütsel faktörler” olarak tespit edilmiştir. Pek çok araştırmacının altını çizdiği nokta, yıldırmada temel etken, “kötü kişilikli insan” boyutundan çok, örgütsel ve toplumsal yapının da yıldırmayı beslediği gerçeğidir. Bu anlamda yıldırmacılar, toplumsal geleneklerin ve ev sahibi örgütsel kültürün ürünleri olarak görülmektedir. Yıldırma davranışlarına zemin hazırlayan asıl faktörlerin farkına varılması ve önlenmesi yoluyla bu tür davranışların gerçekleşme ihtimalinin ve sıklığının azalacağı düşünülmektedir (Bayrak Kök, 2006:169,170).

Örgüt yönetimi farklılıkları da yıldırma davranışına maruz kalmada önemli bir faktördür. Türkiye ve Kazakistan sağlık çalışanları arasında yapılan bir çalışma neticesinde, Kazakistan’da sağlık çalışanlarının daha fazla yıldırmayı yaşadıkları görülmüş, hastane yönetim biçimi ve çalışma koşulları sebep gösterilmiştir (Demirel ve Yoldaş, 2008:21).

Şenturan ve Mankan (2009:164,165) ücretin işyerindeki yıldırma olgusu üzerindeki etkisini araştırmıştır. İşyerlerinde personel ücretinin düşürülmesi veya zam yapılmaması durumu yıldırma aracı olarak kullanılabilir. Sağlık sektöründe ücret düşüklüğünün yıldırma olgusu üzerindeki etkisi güçlü bulunurken, turizm sektöründe ücret düşüklüğünün yıldırma aracı olarak kullanılmadığı ortaya konmuştur.

Kişilerin yıldırma ile karşılaşmasında özel veya kamu sektör farkının olmadığını ortaya koyan araştırmalar da vardır (Can, 2007:207).

2.3.3. Toplumsal Nedenler

Bir toplumun değerleri ve normları, ekonomik yapısı bir kuruluşun kültürünü etkiler. Örneğin başarının yalnızca ekonomik terimlerle değerlendirilmesi veya kıyasıya rekabete değer verilmesi, çalışan insanları olumsuz etkiler. Şiddetli ekonomik rekabet ve sadece sonuçlara önem veren bir düşünce şekli, çalışanların sarf malzemesi gibi görüldüğü bir felsefenin doğmasına neden olur. İş saatlerinin esnekliği, yarım günlük çalışmanın artması, geleneksel uzun vadeli istihdamlarda görülen, uzun süre beraber çalışmaktan doğan ve ağır ağır oluşan insanlar arası olumlu bağları olumsuz etkileyecektir. Bu şartlarda duygusal suiistimal olasılığı yüksektir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:56,57). 5 Ağustos 2009’da yayınlanan “2008 Yılı Avrupa Birliği İşgücü Araştırması” sonuçlarına göre; 27 Avrupa Birliği ülkesinde 221,8 milyon çalışanın %

17,6'sı yarı zamanlı çalışmaktadır¹. Küreselleşme ile birlikte emek piyasasının esnekleşmesi kaçınılmaz olmuş, artan rekabet ve işçinin pazarlık konumunun zayıflamasıyla sendikalı olmak işçiler için yarar değil zarar getirir hale gelmiştir². Çünkü taşeronlaşma, yarı zamanlı veya geçici istihdam şekilleri, sendikalı işçi çalıştırma yerine tercih edilir olmuştur.

Ulusal kültürel dokunun, şirket kültürünün oluşmasında büyük etkisi vardır. Örneğin Asyalılar, sosyal ve toplumsal uyumu çağrıştıran kavramlara büyük değer verirken, Avrupalılar bireysel hakları ve sorumlulukları çok daha fazla önemserler. Japonlar uyumu, paylaşmayı ve takım çalışmasını önemseyen bir sistem kurarlar ve eleman alımında bu prensiplere uyabilecek türde kişileri tercih ederler. Aynı şekilde, birçok Amerikan firmasının girişimciliği ödüllendiren, risk alan personeli seçen bir işe alma politikası uygulamasına şaşırılmamalıdır. Farklı ülkelerin toplum kültüründen etkilenen değişik şirket kültürleri, yaşanan yıldırımların sıklık ve şiddetini de tayin eder durumdadır. Bu nedenle yıldırma olgusu, her ülkede değişik algılanıp yaşanmaktadır. Uluslararası arenada iş yapan kişilerin bu farklılıkları öğrenmesi ve buna göre bir yaklaşım tarzı geliştirmesi gerekir. Firma kültürlerinde görünen bu farklılıklar, yıldırmanın ne düzeyde bir ciddiyet ölçüsü içinde ele alınacağını veya ihmal edileceğini de tayin etmektedir. Özellikle Amerika, İngiltere, Almanya gibi batı toplumlarında var olan tipik özellikler yıldırma sendromunu tetiklemektedir. Bu özellikleri şöyle

¹ 2008 yılı Avrupa Birliği İşgücü Araştırması sonuçlarına göre, Avrupa Birliği ülkelerinde 15 yaş ve üzeri 413,4 milyon kişi mevcuduna karşılık 221,8 milyonu istihdamda yer almakta, 16,6 milyonu işsiz, 175 milyonu çalışmayan-pasif nüfustur. İşsizlik oranı %6,9'dur. 15-64 yaş arası istihdamda katılım oranı %65,9'dur. Kadınlarda bu oran %59,1 erkeklerde ise %72,8'dir. Kadın istihdamının en fazla olduğu ülke sıralamasında %80,4 ile İzlanda, %75,4 ile Norveç, %74,2 ile Danimarka önde gelmektedir. AB ülkelerinde yarı zamanlı çalışma oranı en yüksek ülke % 46 ile Hollanda, %27 ile Norveç, %25 ile Almanya ve İsveç göze çarpmaktadır. Ülkemizde ise 15 yaş ve üzeri, 21,5 milyon istihdamda yer alan kişi sayısına karşılık 15-64 yaş arası istihdam oranı %45,9, yarı zamanlı çalışma oranı %9,1, erkek istihdam oranı %67,7, kadın istihdam oranı ise %24,3 tür (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache /ITY_ OFF PUB/KS-QA-09-033/EN/KS-QA-09-033-EN.PDF).

² Küreselleşme ile birlikte yarı zamanlı ya da geçici işçi çalıştırma, işçi sayısında konjonktüre göre işverenin istediği gibi değişim yapabilme, taşeronlaşma yoluyla büyük firmaların daha önce içlerinde yürüttükleri işleri sendikasız işçilerle çalışan küçük firmalara devretmeleri "kaçınılmaz uygulamalar" olarak devreye sokulmuştur. Sendikalı olma işçiler için yarar değil zarar getirir olmuştur, çünkü sendikalı işçiler artık iş bulamamaktadır. Küreselleşmeyle birlikte artan rekabetin dünyada işçi standartları ve daha düşük ücret için baskı yarattığı üzerinde de durulmalıdır. İşletmeler, yeniden yapılandırma, küçülme ve toplu pazarlıkta izlenen katı tutumlarla, işçinin pazarlık konumunun (ulusal sınır ötesinde üretim yapmak için oralarda yerli işçi bulma yöntemiyle) zayıflatılmasıyla çalışanı belirsizliklere itebilmektedir (Zengingönül, 2007:197,198). Küreselleşmenin bir niteliğinde, ekonomik alanda uluslar arası sermayenin egemenliği olarak ortaya çıkmasıdır. Uluslar arası sermaye kendi mantığı içinde, ülkelerin ve bölgelerin hem yatırım hem tüketim kararlarını biçimlendirmekte, ayrıca çok hızlı bir hareketliliğe sahip olan büyük miktardaki sıcak para ile, neredeyse günlük konjonktürü bile büyük ölçüde etkilemektedir (Kongar, 2006:684).

sıralayabiliriz: Aşırı bireysellik, yenilikçilik amacıyla işyeri yönetimince yapılan sık ve anlamsız değişiklikler, verimli olabilmek adına çok çalışanların vasat personel için bir tehdit olması, insanlar ve kurumlar arası rekabet nedeniyle çalışanların birbirine kıyması, yöneticilerin verimli olmak ve rekabet adına sınırsız özgürlük hissine kapılması işgücünü motor gücü olarak görmesi (Çobanoğlu, 2005:44,67). Ülkemizin de içinde bulunduğu Doğu toplumlarında, bireysellik ve rekabet duyguları Batı toplumlarına göre daha düşük olmakta buna karşın güçlü aile yapısı ve desteğiyle yıldırmanın bireye olan etkileri daha hafif seyredebilmektedir. Toplumsal kültür, kurum kültürünü şekillendiren önemli bir etmendir. Aycan ve Kanungo, toplumsal kültürün kurumsal kültür üzerine etkileri konulu on ülkede yaptığı araştırmasına göre; paternalizmin ve güç aralığının en çok gözlemlendiği ülkeleri, Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye olarak belirtir. Paternalizmin en az gözlemlendiği ülkeler, İsrail ve Almanya, güç aralığının en az gözlemlendiği ülkeler ise İsrail ve Romanya olmuştur. Topluluğa karşı bağlılık boyutu, Hindistan, Pakistan, Çin, Türkiye ve Rusya'da en yüksek, İsrail'de ise en düşük tespit edilmiştir (Aycan ve Kanungo, 2000:41). Yıldırma sürecini etkileyen faktörler arasında yer alan sosyal faktörler, ülkedeki ekonomik ve sosyal değişimler, işsizlik, göç gibi olgulardan oluşur (Yücutürk, 2005:251). Yıldırma nedeni olabilecek bir faktör, toplumsal ve örgütsel kültür farklılıklarından dolayı başka bir örgütte aynı işlevi yerine getirmeyebilir.

Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, işletmeleri doğrudan etkileyecektir. Dolayısıyla ülkedeki işsizlik oranının yüksekliği, gelir dağılımının dengesizliği, ekonomik krizler, işletmeleri ve çalışanları etkileyen unsurlardır. Bu olumsuz koşullarda, çalışanların yıldırılmaya bakışı, algısı ve karşı duruşu da beklenen gibi olmayacaktır. Diğer bir deyişle açlık sınırı hatta yoksulluk sınırı altında gelire sahip çalışanlar için öncelik, yıldırılmadan önce iş güvencesine kavuşup Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde birinci basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaktır.

Dış faktörlerden etkilenerek, diğer örgütlerden veya farklı kurum çalışanlarının etkilemesi sonucunda veya çalışanın kendisini ya da örgütünü dışarıyla kıyaslaması neticesinde örgüt içi anlaşmazlıklar meydana gelebilir. Örneğin; çalışan, kendi örgütüyle diğer örgütlerin çalışanlarına sağladıkları hakları karşılaştırıp uyumsuzluk, yetersizlik hissedebilir. Çalışanlar arasında birbirlerine yönelik yıpratma ve küçük düşürme şeklinde ilerleyen gidişatı yöneticiler fark etmediği takdirde yıldırma genel bir

sorun haline gelir (Demirel, 2009:123). Örgüt içi anlaşmazlıklar çözülemediği büyüdüğünde yıldırma görülebilmektedir.

NEDENLER	YILDIRMA	SONUÇLAR		
		BİREYSEL	ÖRGÜTSEL	TOPLUMSAL
Örgüt -Liderlik -Örgüt kültürü -İş ile ilgili stres yapıcılar -Çalışma grubu Yıldırma Yatkın Kişilik	-Söylentiler -Sosyal izolasyon -Sözlü Saldırı -Özel yaşama saldırı -Fiziksel saldırı -Yapılan bir çalışma veya projeyi sabote etmek -Yetkiyi sınırlamak	-Psikosomatik şikayetler -Depresyon -Anksiyete -Travma sonrası strese bağlı bozukluk -Obsesyon	-Çalışanların çatışması ve iş barışının bozulması -Olumsuz örgüt iklimi -Örgüt kültürü ve değerlerin çökmesi -Güven krizi -Saygı duygularında azalma -İsteksizlik nedeniyle yaratıcılığın düşmesi	-Erken emeklilik -İçe dönük yaşama -Dışa dönük saldırgan davranışlar

Şekil 1: Yıldırmanın Neden ve Sonuçları (Budak, 2008:394).

Şekil 1’de görüleceği üzere, yıldırmanın oluşumunda örgüt, sosyal yapı ve bireyin özellikleri önem taşır. Değişik şekillerde (asılsız söylentiler, sosyal izolasyon, sözlü saldırı vd.) yıldırma eylemlerine uğrayan mağdurda, bireysel rahatsızlıklar görülür.

Bireysel rahatsızlıklar, örgütte çalışma barışı ve verimliliği olumsuz etkiler sonuçta örgütsel ve toplumsal sorunlar ortaya çıkar.

Leymann (1993), yıldırmaı ortaya çıkaran belirgin özellikler olarak; iş tasarımındaki belirsizlik, lider davranışlarındaki eksiklik ve departmandaki düşük ahlaki standartlar üzerinde dururken, Björqvist (1994); işle ilgili belirsizlikler, işteki pozisyon ve statü endişesi ve duygularına, Vartia(1996); zayıf bir liderlik ve yönetim anlayışı, iş konusundaki rekabete, Einarsen, Raknes ve Matthiesen (1994) ise; yıldırmanın en fazla aşırı iş yükü, işyerindeki sosyal iklim, uygulanan liderlik tarzı, rol çatışması ve rol belirsizliğiyle ilgili olduğuna dikkat çekmiştir. Zapf ve Kulla (1996), baskı ve zorlama ile otonomi ve kontrol konusundaki yetersizlikle ilişkilendirmiştir (Aktaran: Bayrak Kök, 2006:165). Hoel ve Cooper (2000), otokratik, anlaşmazlık yaratan, umursamaz ve cezalandırıcı yönetim tarzlarının yıldırmaıya neden olduğı, katılımcı yönetim tarzlarında ise yıldırmanın oluşmadığı sonucuna varır. Beswick vd. (2004), yıldırmaı ve mağdurun kişilik özellikleri, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve modern kültürün güçlükleri gibi sosyal ve işteki değişimler, rol çatışması, rol belirsizliği, liderin kalitesi, negatif iş çevresi, kontrol ve otonomiden yoksunluk gibi bir takım nedenlerin yıldırmaıya yol açtığını belirlemiştir (Aktaran: Ergün Özler vd., 2008:39). Gül (2009:518) ise, yıldırma oluşumunda temel etkinin insanların kişiliğinden çok, örgütsel ve toplumsal yapı olduğı üzerinde durur, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamanın sosyal politikanın vazgeçilmez bir unsuru olduğunu hatırlatır.

Özetle, yıldırmaı tek bir nedene bağlamak doğru değildir. Yıldırma, birden çok nedenin aynı anda etkileşime geçmesiyle ortaya çıkabilir. Ayrıca yıldırmanın nedeni olabilecek bir faktör, aynı zamanda yıldırmanın sonucu da olabilir. Diğer yandan örgütte yıldırma nedeni olabilecek bir faktör, diğer bir örgütte aynı işlevi yerine getirmeyebilir (Toker Gökçe, 2006:48,49). Yıldırmanın ortaya çıkış nedenlerini, aynı zamanda yıldırmanın devam etme sebepleri olarak da görebiliriz.

2.4. Yıldırma Kavramının Stres ve Çatışma ile İlişkisi

Stres, insan bedeninde yaşanan bir süreç olmakla beraber aynı zamanda, insan bedeninin çevresinden gelen zorlayıcılara uyum sağlamanın da normal bir sonucudur. Stres, fiziksel, psikolojik ve davranışsal değişmelere neden olan çevresel veya içsel

şartlara karşı bir uyum sürecidir. İnsanların fiziksel ve sağlık durumlarını etkileyerek onlarda duygusal bir gerginlik yaratır (Güney, 2007: 594).

Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır. Diğer bir tanımlamayla çatışma, iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışmalarından ve/veya farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlıktır. Örgütlerde çatışmayı iki şekilde sınıflandırmak mümkündür. Yıkıcı çatışma, organizasyon amaçlarına ulaşmaktan alıkoyan, en azından geciktiren, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmadır. Yapıcı çatışma ise, organizasyon amaçlarına katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar organizasyonun çeşitli bölümlerindeki sorunlara işaret edebilir ve dolayısıyla yöneticilerin dikkatinin bu alanlara çekilmesini sağlayabilir. Ayrıca organizasyondaki yenilikler de, değişimin gerçekleştirilebilmesi için uygun bir ortam hazırlanmasına katkıda bulunabilir (Kılıç, 2007:103). Çatışma, stresle yakın ilişkili olan kavramdır. Çalışanın, diğer çalışanlarla ve çalışma grupları arasında çatışma varsa bu çalışanlarda stres yapabilir (Güney, 2007: 608). Öte yandan Leymann, yıldırma sürecinin birinci aşamasını çatışma dönemi olarak tanımlar. Bu aşamada, tetikleyici bir olayın ortaya çıkışı söz konusudur. Bu nedenle yıldırma, bazen tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilir. Bu aşamada süreç, henüz işyerinde yıldırma niteliği kazanmış değildir. Ancak sergilenen davranış kısa bir süre içinde, yıldırma davranışına dönüşebilir. Bu evrede mağdur, herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir (Aktaran: Tınaz, Bayram ve Ergin: 2008:31).

Çalışanlara, iş yaşamında diğer çalışanlar tarafından sistematik olarak sıkıntı verilmesi, psikolojik baskı uygulanması, aşağılanması olarak tanımladığımız yıldırma da, yıkıcı çatışma gibi strese yol açabilir. Çalışma yaşamındaki yıkıcı çatışmalar, yoğun yıldırma eylemlerini ve ardından stresi getirebilmekte, ileri düzeyde depresyona ve diğer sağlık sorunlarına hatta intiharlara neden olabilmektedir. Dolayısıyla örgütlerin, güçlü bir ekonomik ve fiziki yapıyla birlikte, çalışanları bakımından sağlıklı bir sosyal ve psikolojik yapıya da sahip olması gerekir.

Çalışma hayatında, yıldırma kaynak teşkil eden birçok çatışma türü vardır. Yıldırma sendromu kötü bir ruh hali ve farklı kişilikteki grup ve bireylerin çatışmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan yöneticiler, çatışmaları ve farklılıkları (kişilerarası,

amaçlar arası, algı ve yöntem, sorunları tanımlama...) yönetebilmelidir (Çobanoğlu, 2005:133). Öte yandan, örgütlerde yıldırmanın ortaya çıkış nedenleri arasında iş stresini de sayabiliriz. İş stresi, çalışma yaşantısında kaçınılmaz bir deneyim olmakla beraber, iş stresinin sıklığı ve süresi bireyin baş edebilme gücünden fazla olduğunda sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bireyin yeteneklerindeki yetersizliklere, fiziksel ya da psikolojik nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan iş stresi, bireyde gerilim yaratan bir durumdur. İş stresi bireyi çok yönlü etkiler, kurumu da deneyimli personel kaybına uğratar ve buna bağlı olarak ta kurumsal sorunlara neden olabilir (Demirel, 2009:123). Stres sonucu yaşanan belirtiler; performans düşüklüğü, ilişkilerin bozulması, kaygıların artması, fiziksel ve ruhsal sağlığın bozulmasıdır. İşyerinde yaşanan yoğun ve uzun süreli taciz ve yıldırımlar strese hatta depresyona yol açmaktadır. Bu bakımdan, yıldırma ve stres kavramları adeta birbirlerini tetikleyen iki kötü hastalık gibidir (Çobanoğlu, 2005:76,77). Yaptığı araştırmanın sonucunda, yıldırmanın stresi artırdığı ve dolaylı olarak da performansı azalttığını ortaya koyan Tayyar (2008:49,50), bu sonuçta yıldırmanın “itibara saldırı, mesleki konuma saldırı ve kültürel ayrımcılık” boyutlarının etkisini tespit eder. Yıldırma oluşumuna neden olarak gösterilen örgüt faktörleri arasında, yüksek oranda (%65,6) yapılan işin stresli olması belirtilmiştir. Yapılan işin stres taşıdığı işyerlerinde çatışmaların sıklığı ve derecesi daha yüksek olabilir. Yönetimin ve çalışanların çatışma yönetimi becerisine sahip olmaması ise çatışmanın yıldırmaya dönüşmesine neden olabilir (Bingöl, 2007:179).

2.5. Yıldırmanın Tipolojisi

Heinz Leymann, saldırgan veya saldırganların kurban veya kurbanlara yönelttiği 45 davranış gözlemiş olup bunları, beş farklı kategori başlığı altında sınıflandırmıştır. Bu beş kategori araştırmacının işyerinde yıldırma teşhis etmek amacıyla geliştirmiş olduğu ve kuzey Avrupa ülkelerinde yaygın olarak kullanılan Leymann Inventory of Psychological Terrorism (LIPT)’de yer almaktadır (Aktaran: Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:38).

Yıldırma davranışlarının hepsinin, her yıldırma durumunda bulunması şart değildir. Bu davranışlar, tek tek ele alındığında, uygarlık dışı ve kabul edilemez bulunabilir. Aynı zamanda bunlar bir kez için hoş görülebilir şeyler olarak ya da davranışı yapanın o gün kötü bir gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilecek şeyler de olabilir. Fakat

bu davranışlar sürekli olarak ve değişik şekillerde yapılırsa kasıtlı tacize dönüşür ve psikolojik terör yaratır. ABD’de üçüncü gruptaki ayrımcı davranışların bazıları ile beşinci gruptaki fiziksel saldırı davranışlarının tümü yasadışıdır ve 50 eyalette yasaklanmıştır. Birinci, ikinci ve dördüncü gruptaki davranışların engellenmesi genellikle işverenin inisiyatifinde görülür (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:17).

Çalışanın Kendini Göstermesine ve İletişimine Engel Olunması

Bu kategorideki davranışları şöyle sıralayabiliriz;

1. Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
2. Konuşmaya başladığınızda daima sözünüz kesilir.
3. Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
4. Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız, küçümsenirsiniz.
5. Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
6. Özel yaşantınız sürekli eleştirilir.
7. Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
8. Sözlü tehditler alırsınız.
9. Yazılı tehditler gönderilir.
10. Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.
11. İmalarda bulunularak mağdurla temas reddedilir.

Çalışanın Sosyal İlişkilerine Saldırılması

1. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
2. Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.
3. Çalışma arkadaşlarınızdan uzakta bir ofiste çalışmak zorunda bırakılırsınız.
4. Çalışma arkadaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
5. Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

Çalışanın İtibarına Saldırılması

1. İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
2. İşyerinde hakkınızda asılsız söylentiler yayılır.

3. Gölünç durumlara düşürölürsünüz.
4. Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
5. Psikolojik değerdendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.
6. Bir özrünüzle alay edilir.
7. Sizinle alay etmek için yürüyüşünüz, konuşma tarzınız veya sesiniz taklit edilir.
8. Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir.
9. Özel yaşamınızla alay edilir.
10. Milliyetinizle alay edilir.
11. Özgüveninizi, onurunuzu olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
12. Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
13. Kararlarınız sürekli sorgulanır.
14. Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
15. Sözlü veya sözsüz cinsel talepler yöneltir.

Çalışmanın Yaşam Kalitesi ve Mesleki Konumuna Saldırılması

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

Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılması

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

5. Doğrudan cinsel tacizde bulunulur (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:18-19; Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:53-55).

Leymann, yukarıda yer alan bu davranışların, basit günlük çatışmalarda gerçekleşen saldırılardan farklı olarak işyerinde yıldırma çerçevesinde algılanabilmeleri için “süre” ve “sıklık” değişkenlerinin şart olduğunu öne sürmektedir. Leymann’a göre bu davranışların, en az haftada bir sıklıkta olacak şekilde ve en az altı aydan beri uygulanıyor olmaları gerekir. Bazı yazarlarca yıldırmanın varlığından bahsedebilmek için mağdura uygulanan rahatsız edici davranışların en az altı ay sürmesi gerekmektedir. Buna karşın Benecke göre, yıldırma teşkil eden davranışların belirli bir süre devam etmesine gerek yoktur. Range, yıldırma bahsedebilmek için yıldırmanın kişilik hakları veya sağlık gibi hukuki bir yararı ihlal etmesi gerektiğini ifade eder. Açık bir şekilde mağdur-fail ilişkisinin kurulabilmesi gerekir. Bu anlamda kişilik haklarını ya da hukukça korunan bir hakkı ihlal etmeyen bir fiil, psikolojik tacizin varlığı için yeterli olmadığı gibi mağdur-fail ilişkisinin kesin çizgilerle belirlenemediği mesela karşılıklı olarak yapılan davranış, söylenen sözler, atışmalar psikolojik taciz kapsamında değerlendirilemez (Aktaran: Bozbel ve Palaz, 2007:69). Leymann’ın belirlediği yıldırma davranışlarını dikkate alan iki Alman araştırmacı Knorz ve Zapf ise, işyerinde yıldırma uğrayan bireylerle yapmış oldukları görüşmeler sonrasında işyerinde yıldırma kapsamında ele alınması gereken 39 davranış örneği daha belirlemişlerdir. Davranışların tümü, bireyin işyerinde yok sayılmasına, küçük düşürülmesine, saygınlığını yitirmesine yönelik doğrudan veya dolaylı eylemleri içermektedir (Aktaran: Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:56).

2.6. Çalışma Yaşamında Yıldırma Sürecinin Aşamaları

Yıldırma sürecinin aşamalarına geçmeden önce, sürecin doğru anlaşılması için şu bilgileri dikkate almamız gerekir: Yıldırma, tek bir eylem değildir. Genellenmiş bir çatışma şeklinde de algılanmamalıdır. Dolayısıyla işyerinde yaşanan her olumsuz deneyim, yıldırma olarak kabul edilmemelidir. Yıldırma tekrarlanan, devamlı, sistematik ve uzun süreli bir saldırı, bir stratejidir. Bu noktada yıldırma, bir iş arkadaşı veya bir amir ya da astla yapılan şiddetli fakat aniden gelişen bir çatışmadan ayırt edilmelidir. Yıldırma bir hastalık değildir. Yıldırma, asal bir patolojik durum olarak

algılanmamalı; bireyin problemi olarak değerlendirilmemelidir. Yıldırma, bir işyeri problemi olarak ele alınmalıdır (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:28,29).

Yıldırma, rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı, çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Mağdurun işyerindeki yıldırmanın varlığını fark etmesine subjektif yıldırma, işyerinde yıldırmanın herkes tarafından gözlenebilir olmasına ise objektif yıldırma denir. Yıldırma süreci ilerledikçe yıldırma olgusunun niteliği de zaman içinde değişiklik gösterir. Başlangıçta çatışma olgusu şeklinde algılanan davranışlar, işyerinde yıldırma olgusuna dönüştüklerinde dolaylı ve üstü kapalı bir uygulama söz konusudur. Bir sonraki evrede bu davranışlar, kurbanı taciz edici doğrudan doğruya saldırgan davranışlar haline alırlar (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:52,53). Özarallı ve Torun (2007:918), araştırmalarında yıldırma seviyesi ve verilen tepki arasındaki ilişkinin pozitif ve yüksek bir değerde çıktığını, yıldırma uygulamaları arttıkça, sonucunda psikolojik, fiziksel ve sosyal yönden olumsuz davranış geliştirme derecelerinin de artış gösterdiğini açıklar.

2.6.1. Leymann Modeli

Yıldırma, sinsice başlar ama öyle hızlı ilerler ki geri dönülmez noktaya erişiverir. Vurgulanması gereken nokta, yıldırmanın zaman geçtikçe acı veren rahatsız edici davranışlar süreci olarak meydana geldiğidir. Olaylar bir hortum gibi sarmal biçimde hız kazanır. Leymann, yıldırma sürecinde beş aşama belirlemiştir (Aktaran: Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:20).

- 1. Aşama:** Kritik bir olayla, bir **anlaşmazlık** ile karakterize edilir. Henüz yıldırma değildir, fakat yıldırma davranışına dönüşebilir.
- 2. Aşama:** **Saldırgan eylemler** ve psikolojik saldırılar, yıldırma dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir.
- 3. Aşama:** **Yönetim** ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girer.
- 4. Aşama:** Bu aşama önemlidir, çünkü kurbanlar **“zor veya akıl hastası”** olarak damgalanır. Yönetimin ve işyeri/aile hekiminin yanlış yargısı bu

negatif döngüyü hızlandırır. Hemen her zaman bunun sonunda mağdurun işten kovulması veya zorunlu istifası görülebilir.

- 5. Aşama: İşine son verilme.** Bu olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu (post-traumatic stres disorder-PTSD) tetikler. Kovulmadan sonra duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder hatta yoğunlaşır.

1	→	2	→	3	→	4	→	5
Anlaşmazlık		Saldırgan Eylemler		Yönetimin Katılımı		Zor ve Akıl Hastası Olarak Damgalanma		İşine Son Verme

Şekil 2: Yıldırma Sürecinin Beş Aşaması (Aktaran: Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:20).

Özetle: Leymann, yıldırma beş aşamadan oluşan (basit anlaşmazlık, psikolojik saldırılar, mağduru suçlu bulma, kurbanı asi- akıl hastası olarak görme ve işten kovulma veya zorunlu istifa) bir süreç olarak ifade etmiş, işyerlerinde varlığından şüphelenilebilecek 45 farklı yıldırma belirtisi tanımlamıştır (Leymann 1996c).

Henüz yıldırma olarak teşhis edilemeyecek ilk aşamada, sadece bir anlaşmazlık söz konusudur. Bu anlaşmazlık çözümlenmediğinde ikinci aşamada yıldırma dinamikleri oluşur. Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar bu aşamada başlar. Üçüncü aşamada yönetim de yıldırma sürecine dâhil olur. Yıldırma eylemlerinde yönetim doğrudan yer almasa bile yaşanan olumsuz durum karşısında taraf olabilir, yanlış anlayabilir ya da yanlış yargılayabilir. Dördüncü aşamada eylemlere hedef olan kişiler, “zor insan ve akıl hastası” muamelesi görürler ve bununla suçlanırlar. Bu aşamada bireyler gerçekten zor bir dönem içine girmişlerdir. Sürecin beşinci ve son aşaması, eylemlerin hedefi olan kişinin işine son verilme aşamasıdır. Kişi bu noktada ya zorunlu olarak istifa eder ya da görevini yeteri kadar iyi yapamadığı gerekçesiyle işinden atılır (Yüctürk, 2005:249,250).

Yıldırma, sosyal çatışma ile başlar. Bu çatışmanın mutlaka bir yıldırma oluşturması zorunlu değildir. Bu tür çatışmaların “uzlaşma” ile sonuçlanmaması halinde taraflar arasında bir “iktidar mücadelesi” başlayacaktır. Bu mücadele esnasında çatışmanın

gerçek nedeni gittikçe arka plana itilir, çatışma giderek kişiselleştirilir ve çalışanın kişiliği hedef haline gelir. Taraflar birbirlerine zarar verecek davranışlar sergilemeye başlarlar. İletişim artık kesilmiş, çalışma şartları ve iklimi çekilmez hale gelmiş, adeta “zehirlenmiştir”. Yıldırmanın bu ikinci aşamasında sevilen ve saygı duyulan bir iş arkadaşı, artık kimsenin konuşmak, görüşmek istemediği, diğer çalışanlar için istenmeyen birey haline gelmiştir. Bu aşamada bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir. Yıldırma sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. İşe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile devam eder ve işinden istifa etmeye kadar gidebilir (Bozbel ve Palaz, 2007:70).

2.6.2. Ege Modeli

İşyerinde yıldırma kavramını formüle eden kişi olarak kabul edilen Leymann’a göre beş evreden söz edilmekte, ancak bu model Kuzey Avrupa ülkelerine uymaktadır. İtalyan kültürü içinde işyerinde yıldırma sürecini inceleyen Harald Ege, Leymann’ın modelini geliştirerek İtalyan toplumuna uygun altı evreli Ege modelini önermiş ve bu altı evreye ek olarak “sıfır durumu” adını verdiği bir ön evre ve “çift taraflı yıldırma” olgusunu tanımlamıştır. Bu evreleri Ege’den aktaran Tınaz, Bayram ve Ergin (2008:33-36) şöyle açıklamaktadır:

Sıfır Durumu: Bu noktada henüz yıldırma niteliğini kazanmış olmasa da işyerinde yıldırma oluşmasına uygun zemin yaratan ve İtalyan işletmelerinde her zaman var olan ve kabul edilen fizyolojik çatışma anlatılmak istenmektedir. Belli bir kurban seçilmiş değildir. Yoğun mücadelenin, çatışmanın yaşandığı bir ortam söz konusudur. Tartışmalar, suçlamalar, iğnelemeler, başkalarından üstün olunduğunun gösterilmesi için harcanan çabalar işyerinde bu çatışmanın gizli olmadığına göstergeleridir. Pek çok işyerinde, iş arkadaşları arasında varmış gibi gözükse ancak gerçekte var olmayan samimiyet, başarıların takdiri veya resmi ve buz gibi davranışlarla sergilenen ilişkiler “sıfır durumu”nun varlığının gerçekliğini gösterebilir.

Birinci Aşama: Hedefli Çatışma: Kurban diğer deyişle hedef bu evrede seçilir ve çatışma ona doğru yönlendirilir. Fizyolojik çatışma şekil değiştirir. Amaç artık üstün gelmek değil, karşı tarafı mahvetmektir. Taciz, iş ortamı ile sınırlı değildir ve tacizci, özel yaşama da dil uzatmaya başlar.

İkinci Aşama: Yıldırmanın Başlaması: Saldırgan bireyin davranışları son derece rahatsız edici ve sıkıntı verici olmakla beraber psikosomatik semptomların ortaya çıkmasına neden olmadığı görülür. Mağdur, çalışma ortamında bir takım şeylerin değiştiğini, gerginliklerin yaşandığını, kasıtlı suskunlukların yaratıldığını algılar.

Üçüncü Aşama: İlk Psikosomatik Belirtiler: Bu evrede ilk sağlık sorunları çıkmaya başlar. Sindirim sistemi bozuklukları, dikkat ve hafıza bozuklukları, baş ağrısı, uykusuzluk, genel sıkıntı, gerginlik ve güvensizlik gibi psikosomatik rahatsızlıklar hissedilir.

Dördüncü Aşama: Yönetimin Hatalı Tutumu: Bu aşamada yıldırma belirtileri iyice ortaya çıkmıştır. Yönetimin yanlış değerlendirmeleri, mağdur aleyhine tutumları söz konusudur. Mağdurun sık sık işe geç gelmesi veya gelmemesi, artan sağlık izinleri ortaya çıkar.

Beşinci aşama: Kurbanın Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Bozulması: Kurban, umutsuzluk içinde ve bir çeşit depresyondadır. İlaçlardan medet umar. İlaçlar ve gördüğü tedaviler fayda vermemektedir. En kötüsü, yönetimin yıldırma konusunda bilgisinin olmaması sonucu, bireye yaptığı uyarılar onun durumunu daha da kötüleştirir. Mağdur, tüm olan bitenin suçunu kendisinde arar ve ağır bir depresyon tablosuna girer.

Altıncı Aşama: Çalışma Yaşamından Ayrılma: İşyerinde yıldırmanın son evresidir. Mağdurun mücadele gücü kalmamıştır. Kendine saldıran kişi ya da kişilerle, hergün aynı ortamda bulunmaya artık tahammülü yoktur. Kendi isteğiyle veya işten atılma ile ya da erken emeklilik veya bazen aşırı olgularda intiharla çalışma yaşamından ayrılma söz konusudur.

Çift Taraflı Yıldırma: Kuzey Avrupa ülkelerinde görülmeyen, ancak İtalyan kültürüne özgü bir olgudur. Harald Ege tarafından süreç içerisinde mağdurun ailesinin oynadığı role bağlı olarak ileri sürülmüştür. İtalyan kültüründe aile bağı Türk kültüründe olduğu gibi sıkıdır ve yetişkin bireyler de aile korumacılığı kapsamındadır. Dolayısıyla iş yaşamındaki sıkıntılar, koruyucu aile tipi içerisinde giderilmeye, çözüm bulunmaya çalışılır. Aile, yıldırmaya uğrayan bireyin ilk sığınma yeridir. Aile elindeki imkânlarla yıldırmaya uğrayan mağdura yardım sunabilir. Ancak zamanla ailenin de davranışlarında değişiklikler olabilir, mağduru ailenin bütünlüğü ve sağlığının tehdidi olarak görebilir. Aile üyeleri mağduru beceriksiz, başarısız olarak algılar ve farkında olmadan işyerindeki yıldırmaya ortak olur. Mağdur, aile desteğinin de kaybolmasıyla

tam bir yalnızlık, çaresizlik ve dışlanmışlık hisseder. İşyeri ve ailedeki yaşanan acılar, birey için çift taraflı yıldırma oluşturur. Akdeniz ülkesi olan Türkiye'deki aile yapısı da İtalyan aile yapısıyla büyük ölçüde benzeştiğinden dolayı çift taraflı yıldırmanın bizim kültürümüzde de geçerli olduğu düşünülebilir. Dolayısıyla Harald Ege'nin önerdiği işyerinde yıldırma evreleri, Türk çalışma hayatına ve insan yapısına, Leymannın önerdiği modelden daha uygun görünmektedir.

2.6.3. Planlanmış Yıldırma

Bir amir bir elemanına yıldırma uygulayabilir, aynı düzeydeki iki elemandan biri diğerini yıldırmaya çalışabilir veya çalışanlar amirlerine yönelik yıldırma sergileyebilirler. Farklı yıldırma tabloları vardır. Üstlerin, amirlerin ve patronların istekleri ve planları doğrultusunda uygulanan bir yıldırma türü vardır ki biz buna önceden planlanmış yıldırma diyoruz. Planlanmış yıldırma, açıklanmamış bir amaca ulaşmak için, mağdura düzenli olarak hangi eylemlerin nasıl uygulanacağı önceden kararlaştırılmış psikolojik saldırıları içerir. Gizli amaç için önceden kurban belirlenir, ardından yıldırma uygulanır.

Elemanın başarısız olduğunu düşünen şef ona itici davranmaya başlar. Giderek o iş yerinde çalışan birkaç kişi daha şef gibi düşünmeye başlar; sessiz mutabakatla oluşan bu küçük grubun üyeleri (bazen büyük gruplar da olabilir) söz konusu elemanı iterler, buldukları ortamlarda o yokmuş gibi davranırlar. Yıldırma başlamıştır (Dökmen, 2008:168). Günümüzde durup dururken bir insanı işten çıkarmak hiç de kolay değildir. İş kanunları, işçi hakları, sendikalar işverenlerin karşısına dikilmektedir. Ancak ekonomik kriz zamanlarında firmalar küçülme politikaları uygular, böyle durumlarda kişiyi, kendi rızası ile işten ayrılmaya zorlamak için planlı bir linç hareketi başlatılır. İşletmeler bu konuda yasal sınırları zorlayıp acımasız tavırlar sergileyebilirler. Örneğin; Yapılacak işlerle ilgili tarihler kasten yanlış verilir, kurbanla talimatlar eksik iletilir ve böylece kurbanın hata yapması sağlanır. Ayrıca hatalı emirler, yanlış bilgi ve talimatlar verilir. Hedefteki kimselerle ilgili her türlü kötü davranışa, çatışmalara göz yumulur, kurbanla iyi ilişki kurmak isteyenler de hedef haline getirilir. Sonuçta bu gibi insanlık dışı tuzaklarla kurban, firmaya zarar verdiği gerekçesiyle suçlanır ve işten atılır. Bu tür planlı ve kasıtlı yıldırma eylemlerini de ispat etmek kolay değildir. İnsan haklarına, insan onuruna saldırı olarak niteleyebileceğimiz planlanmış yıldırma, mağdura sıkıntı,

çaresizlik, insanlara ve adalete inançsızlık duygularına yol açmaktadır (Çobanoğlu, 2005:97,98).

2.7. Yıldırmanın Bireye Olan Etkileri

Yıldırma maruz kalma seviyesi ve yıldırma sonucu oluşan tepki arasındaki ilişki pozitif ve yüksek bir değer taşır. Kişilerin psikolojik baskı seviyesi arttıkça, bu baskı sonucunda psikolojik, fiziksel ve sosyal yönden olumsuz davranış geliştirme dereceleri de artış göstermektedir (Özdemir ve Açıkgöz, 2007: 918). Matthiesen ve Einersen, uzun süre yıldırma maruz kalan bireylerin en çok anksiyeteye kapıldıklarını, belli olaylar ve durumlar karşısında aşırı tepki verdiklerini söylemekte, Djurkovic, McCormack ve Casimic ise çalışmalarında yıldırma sonucunda çoğunlukla; depresyon ve anksiyetenin birlikte görüldüğünü belirtmektedirler (Aktaran: Budak, 2008:395).

Davenport, Schwartz ve Elliott (2003:21), yıldırma kişileri üzerindeki değişik etkilerine göre, birinci, ikinci ve üçüncü olarak üç derecede tanımlamanın yararlı olacağını düşünmektedir. Vücut yanığındaki değişik derecelere benzetme yaparak, kişinin yaşadığı olaylardan ne kadar “yandı” veya “yaralandığını” ayırt etmeye çalışmışlardır. Yıldırmanın derecelerini belirtmek için bilimsel bir ölçek yerine kişiler üzerindeki değişik etkilerini belirlemişlerdir. Yıldırma derecesini değişik etmenlerin belirlediğinden hareketle, yıldırma şiddeti, süresi ve sıklığına ek olarak kişilerin psikolojileri, yetişme şekilleri, geçmiş deneyimleri ve genel koşulları da göz önünde bulundurulmuştur. İnsanların benzer deneyimlerden nasıl farklı etkilendiği görülmüştür.

Birinci derece yıldırma: Kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır veya aynı işyerinde ya da farklı bir yerde tamamen rehabilite edilir.

İkinci derece yıldırma: Kişi direnmez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işine geri dönmekte zorlanır.

Üçüncü derece yıldırma: Etkilenen kişi işine geri dönemez. Fiziksel ve ruhsal zarar görür, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. Yalnızca çok özel bir tedavi uygulamasının yararı olabilir.

Uzun süreli, geçici ya da sık sık gibi kavramlar kolay ölçülemez. Yıldırmanın şiddetinin tek ölçüsü, buna hedef olan kişinin öznel değerlendirmesidir. Üstelik birine yıldırma gibi gelen, başka birine öyle gelmeyebilir.

Bireylerin motivasyon düzeyleri, işi yapmaya ne kadar istekli olduklarını ve işi ne kadar benimsediklerini belirlemektedir. Örgütte yıldırma ortamının varlığı, bireyin işe olan

ilgisini ve dikkatini azaltmakta, bireyin tüm enerji ve dikkatinin, kendisine yöneltilen saldırı eylemlerine odaklanmasına sebep olmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırma, motivasyonun verimlilikle ilgisini ortaya koymuştur. Buna göre çalışanların %97’si motivasyonun verimliliklerinde çok büyük bir etki yaptığını söylerken, %92’si de motivasyonu, işyerine bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olarak kabul etmektedir. Hem mağdurların hem de diğer çalışanların yıldırma sürecinden etkilenmesi ile motivasyonları azalmakta buna bağlı olarak iş verimliliği düşmektedir. İş ve yaşam kalitesini etkileyen yıldırma eylemleri, bireylerde işyerinden uzaklaşma isteği yaratmakta bunun sonucunda izin talepleri artarak işe geç kalma ya da işten kaytarma yaygınlaşmaktadır (Yüçetürk, 2005:248,249). Yıldırma uygulamaları ile çalışanların motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki tespit eden Kocaoğlu (2007:88), araştırmasında, yıldırma eylemleri arttıkça çalışanların motivasyonlarını kaybettiği, işe karşı bağlılıklarının ve kariyer beklentilerinin azalıp işe devamsızlıkların arttığı, işe konsantre olmakta güçlük çektikleri ve performanslarının düştüğü sonucuna varır. Yıldırma, stresle ilgili bir hastalığa yol açabilecek sağlık zararına ve işgücü yetersizliğine de neden olabilir. Sağlık ve eğitim hizmetleri çalışanlarından 520 kişilik örneklem üzerinde, yıldırma ile ilişkilendirilen psikolojik değişkenler araştırılmıştır. Buradaki amaç, yıldırmanın düşük ve yüksek risk gruplarını ayırt etmeye yardım edecek değişkenleri bulmaktır. Sonuçlar, yıldırma ve tükenmişlik, iş tatmini ve psikolojik rahatlık arasındaki korelasyon ilişkisinin önemli olduğunu göstermiştir (Garcia ve diğerleri, 2006:381,382).

Çoğu yıldırma kurbanlarının, işine bağlı, işini seven, yaptıkları işle bütünleşmiş olduğu görülür. İşine bağlı kimseler, kuruluşun hedeflerine inanmışlardır. Çalıştıkları yerin saygınlığını önemserler. Sessiz kalırlar, karşı eylem yapıp yapmamaya karar veremezler ve kuruluş içinde veya dışarıdan yardım almaya pek yanaşmazlar. Uzun bir süre acı çekerler. Acılarını pek dışarıya vurmazlar. Çoğunlukla da durumlarının karmaşık gerçekliğini anlamaktan uzaktırlar (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:61).

Yıldırma kurbanı her şeyden önce psikolojik ve fiziksel açıdan sağlığını kaybeder. Çalışma yaşamında yıldırma; sinir bozukluklarına, gastrit ve sindirim bozukluklarına, uykusuzluğa, kabus görme, hafıza ve konsantrasyon kayıplarına ve bayılmalara neden olabilmektedir. Yıldırma saldırılarının, stres, duygusal rahatsızlıklar, kazalar, sakatlıklar, tecrit duygusu, kimlik kaybı, kendine ve başkalarına fiziksel zarar verme

yoluyla ferde yüklediği psikolojik maliyetler, çoğu zaman dayanılması zor boyutlara ulaşmaktadır. Psikolojik maliyetlere, ilaç tedavileri, terapiler, doktor ve hastane masrafları sigorta primleri, avukat ücretleri, işsizlik, iş arama ve taşınma gibi parasal maliyetler de eklenince, işin gerçek ekonomik boyutlarını kestirmek epeyce zorlaşmaktadır. Kurbanların yaşadıkları travmalar sonucu tekrar eski sağlıklarına kavuşmaları ve yeni istihdam alanları bulabilmeleri de oldukça zordur. Bütün bu olaylardan sonra kurban büyük bir olasılıkla kendi isteğiyle veya malulen emekli olma yolunu seçer (Çobanoğlu, 2005:99-101). Çalışanlarla beraber aynı olumsuzluklardan aile bireyleri ve toplum da etkilenecektir. Çalışanın iş hayatından kopması aslında herkes için kayıptır.

Baltaş (2009:91) yıldırmanın bireye olan etkilerinde toplumsal kültürün önemini göz ardı etmemek gerektiğini, Kuzey Avrupa ve ABD gibi bireyci kültürlerle göre Türk kültüründe yıldırmanın bireye olan etkilerinin daha az olacağını çünkü aile bağlarının ve sosyal desteğin güçlü olduğunu, toplulukçuluğa ve aidiyete dayanan Türk kültüründe yıldırmanın bireyleri aşırı yıpratmasına izin verilmeyeceğini ifade etmektedir. Çakır (2006:43-65), İstanbul'daki 208 şirketin mali işler bölümünde çalışan 113 personel üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre; yıldırma davranışlarının Türkiye'deki iş yaşamında varlığı ortaya çıkmış olsa bile bu davranışların işten ayrılma ya da işten ayrılma eğilimi ile sonuçlanmadığını tespit eder ve bu anlamda Avrupa ülkelerindeki araştırmalardan farklı bir durum ortaya çıktığını belirtir. Bingöl (2007:179) tarafından sektör gözetilmeksizin kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yapılan araştırma da bu sonucu destekler niteliktedir. İşyerinde yıldırma maruz kalan kişilerin yaşadıkları bu üzücü olay sonucunda izne çıkması beklenirken katılımcıların arasında izne çıkanların oranı %34, izne çıkmayanların oranı ise %66'ya yakındır. Burada çalışanların yıllık izinleri dışında izin talep etmeleri durumunda işlerini kaybetmekten korkmuş olabilecekleri düşünülebilir. Ancak araştırmaların yapıldığı sektöre dair özellikleri de unutmamak gerekir. Kamu ya da özel sektöre göre izine ayrılma düşüncesi değişebilecektir. Kamu çalışanının izine ayrılması, birimler arası yer değiştirmesi ve farklı işletmelere atanmasının, özel sektör çalışanına göre daha olanaklı olduğu düşünülmektedir.

Özetle, yıldırmanın aşırı veya hafif tesirli her türlü dozu çalışanları olumsuz etkilemektedir. Bu olgunun, çalışma yaşamında işgören, işveren ve tüm bireylerce tanınması sağlanmalı, tespiti halinde mücadele edilmelidir.

2.8. Yıldırmanın Örgüte ve Topluma Olan Etkileri

Kamu ya da özel kesimde faaliyeti olan tüm örgütlerde fiziksel ya da psikolojik boyutta gerçekleşen yıldırma eylemlerinden, sadece yıldırlan kişiler etkilenmekle kalmaz, bu olumsuz davranışlardan diğer çalışanlar, yönetim faaliyetleri, aile ve arkadaş çevresi ve toplum da etkilenir (Yüçetürk, 2005:248). Örneğin; PRIMA³ tarafından İtalya'da 1996 yılında yapılan ilk araştırmalara göre, 1,5 milyondan fazla çalışan yıldırma maruz kalmakta ve mağdurların arkadaşları, aileleri veya tanıklık edenler gibi yaklaşık 5 milyon kişi bu olaydan etkilenmektedir. Çobanoğlu (2005:12,13), İsveç'te 154.000 çalışanın yıldırma yaşadığını, İngiltere'de çalışanların %50'sinin iş hayatlarının bir bölümünde yıldırma kurbanı olduğunu, ABD'de yıldırma mağdurlarının oranının %25, ülkemizde ise %20'lerin üzerinde olduğunu bildirmektedir.

Davenport, Schwartz ve Elliott (2003:111,112), özellikle yöneticilerin dikkat etmesi gereken yıldırma uyarı işaretleri kontrol listesi ve etkilerini şöyle sıralar;

1. Bir bölümün sorunları bir kişiye mi yükleniyor?
2. Bugün standartların altında kalmakla veya herhangi bir yanlış davranışla suçlanan kişinin çalışması daha önce ortalamanın üzerinde miydi?
3. Özellikle üst yönetimdekiler, buldukları konum için yetersiz ve deneyimsiz mi?
4. Kilit noktalardaki kişiler aniden ayrılıyor mu?
5. Personel hareketliliği alışılmadık düzeyde yüksek mi?
6. Hastalık izinleri artış gösteriyor mu?
7. Nedeni açıklanamayan bir moral çöküntüsü var mı?

³ PRIMA: Associazione Italiana Contro Mobbing E Stress Psicosociale (Psikososyal Stres ve Yıldırma Karşı İtalyan Derneği). Yıldırma ve psikososyal strese karşı İtalya'da kurulmuş kar amacı gütmeyen ilk dernektir. Başkanlığını Harald Ege'nin yürüttüğü derneğin yıldırma karşı yürüttüğü birçok faaliyetleri şöyle özetlenebilir;

- a. Yıldırma ve destekleyici çalışmalar hakkında yayın ve toplantılarla bilgilendirme yapmak.
- b. Kurbanlara tıbbi ve hukuki personel desteğiyle eğitim, kür ve rehabilitasyon hizmeti vermek.
- c. Eğitim ve özel kurslarla çatışma ile başa çıkmayı, tacizden kendini korumak amaçlı davranış ve deneyimleri yönetici, eğitici ve kurbanlara aktarmak faaliyetlerini yürütür (http://www.mobbing-prima.it/mobbi_e.htm; http://www.mobbing-prima.it/princ_en.htm).

8. Örgütte yeniden yapılanma, yeni yönetim veya yeni prosedürler gibi ani değişimler var mı? Çalışanları bilgilendirmek, eğitmek ve onları çalışmaya dahil etmek için yeterli zaman tanındı mı?

Etkileri;

1. İşin niteliği ve niceliğinde düşüş.
2. İletişim ve ekip çalışmasının bozulması da dahil olmak üzere çalışanlar arasında hoş olmayan ilişkiler.
3. Fitnecilik.
4. Artan personel hareketliliği.
5. Hastalık izinlerinin artması.
6. Saygınlık ve güvenilirlikte kayıplar.
7. Danışmanların maliyeti.
8. İşsizlik sigortası talepleri, tazminatlar.
9. Davalarda artış.

Yıldırma davranışlarının etkileri, tıpkı suya atılan bir taşın dalgaları gibi kısa sürede tüm örgütü kaplar. Giderek örgütün en yaşamsal hücrelerine bir kanser gibi girerek sessizce tahribatına devam eder. İşyerlerinde yıldırma eylemleri olabildiğince gizli yapıldığından mevcut istatistiklere sadece ortaya çıkarılan eylemler yansımaktadır. Bu nedenle yıldırma olgusu, pek çok işyeri için adeta buz dağı görünümündedir. Görünen kısmı görünmeyen kısmından çok daha küçüktür (Yüçetürk, 2005:248).

Yıldırma eylemlerinin sonucunu, örgütlerin ekonomik kayıpları noktasında ele aldığımızda üzücü tablolarla karşılaşırız. Hastalık izinlerinin artması, personel hareketlerinde izlenen hızlı artış, verim düşüklüğü, ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, dava masrafları, erken emeklilikler, artan personel maliyetleri gibi hususlar kuruluşların ödemek zorunda olduğu faturaların maliyetlerini katlamaktadır. Ayrıca kuruluşların bünyesinde oluşan anlaşmazlıklar, şirket kültürüne verilen zararlar, stres, düşük moral ve üretkenliğin sınırlanması gibi hususlar örgütlerin yıldırma davranışlarından ne kadar geniş çapta etkilendiklerini gösterir (Çobanoğlu, 2005:99). Örgüt içinde iş doyumu ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanır. İşletmedeki çalışma huzurunun bozulması, çalışanın iş veriminin düşmesi hatta yıldırma şiddetinin arttığı

durumlarda mağdurda intihar düşüncelerinin dahi ortaya çıkabildiği sonuçlar görülmektedir (Bozbel ve Palaz, 2007:70). Diğer yandan yıldırma sürecinin varlığı, kurumun imajını zedeler. Zamanla bu durum, kuruma nitelikli eleman bulmakta güçlük çekilmesine yol açar. Uzun süre devam eden yıldırma süreci, personel arasındaki ilişkilere de yansiyarak o işyerindeki çalışma barışının, moral ve güven ortamının kaybolmasına sebep olur (Yüçetürk, 2005:249).

İşyerinde yıldırmanın örgütsel sonuçları hem sosyal-psikolojik hem ekonomik yönden ele alınmalıdır. Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar; örgüt kültürü değerlerinde çöküş; olumsuz örgüt iklimi; genel saygı duygularında azalma; güvensizlik ortamı, çalışma motivasyonunun azalması; çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması yıldırma uygulanan bir işletmede görülebilecek sosyal-psikolojik sonuçlardır. Ekonomik sonuçlara ilişkin ise şu örnekleri verebiliriz: İşletmelerde yıldırma maruz kalan çalışanların çoğunluğunun örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerden oluştuğu, yıldırma maruz kaldıklarında ise örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve işten ayrılma isteklerinin arttığı görülmektedir (Ergün Özler vd., 2008:56). 1998 ILO raporunda, Kanada’da yıldırma uygulanmasının, hastane işletmelerinin harcamalarında %80 artışa yol açtığı açıklanmaktadır. Yıldırmaacılar, çalışma zamanlarının en az %15’ini kurbanı taciz etmek için harcamaktadırlar. Giglioli ve Giglioli’nin 2000 yılında yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre Almanya’da işyerinde yıldırma maruz kalan işçilerin %50’sinin yılda en az altı hafta süreyle hasta olduğu bildirilmektedir (Aktaran: Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:70,71). Giga, Hoel ve Lewis (2008:29,30), İngiltere’de 2007 yılında 29 milyon kişinin çalıştığını, yıldırmanın çalışma yaşamındaki yıllık toplam zararının 13,75 milyar pound olabileceğini, bunun da 3,06 milyar poundu “işe gelmeme”, 1,55 milyar poundu “işten ayrılma, personel devri” nedeniyle 9,14 milyar poundu ise “verimlilikteki kayıplardan” oluştuğunu tahmin etmektedir. Beswick, Gore ve Palferman’a (2006) göre, işe bağlı stres, hastalık veya rahatsızlıktan dolayı işe gelmemenin en büyük nedenidir. İngiltere’de 500.000’den fazla çalışan stres etkisi altındadır ve bu çalışanların yılda 13 milyondan fazla işgünü kaybı söz konusudur (Bir çalışan için ortalama yılda 29 gün çalışmadığı varsayılarak). 1995-1996 rakamlarına göre işle ilgili stresin toplam maliyeti yılda 3,7-3,8 milyar pound olarak bildirilmekte, yıldırmanın ise bu maliyetin %10-20’si arasındaki kısmını oluşturduğu ifade edilmektedir. Giga, Hoel ve Lewis (2008), 2007 yılında İngiltere’de yıldırmanın

kurumlara olan maliyetinin 682,5 milyon pound olduğunu açıklar. Gordon ve Risley (1999) ise, yıldırmanın tahmini zararının gayrisafi milli gelirin %1,4-2'lik kısmına denk geldiği görüşündedir. İngiltere'nin 2004 yılı gayri safi milli geliri 1 trilyon 176 milyar pound olduğuna göre, %1,5'nun 17,65 milyar pound olacağı tahmin edilmektedir (Giga, Hoel ve Lewis, 2008:25-30). Ülkemizde 2006 yılında Bursa ilinde Birsell v.d. tarafından yapılan bir araştırmaya göre beyaz yakalı kamu sektörü çalışanlarının %55'inin yıldırma maruz kaldığı ortaya konmuştur. Genelde yıldırmanın üstleri tarafından yapıldığını belirten çalışanlar, %60 oranında yıldırma ile mücadele etmeye çalıştığını ancak sonuç alamadığını ifade etmiştir (Aktaran: Bozbel ve Palaz, 2007:68).

Mathisen, Einersan ve Mykletun (2008:66,67) tarafından Norveç'te yapılan "Lokanta Hizmetlerinde Taciz ve Yıldırmanın Ortaya Çıkışı - İlişkisi" konulu araştırmaya göre; sektörde personel devir hızının yüksek olduğu buna ilaveten yıldırma ile çalışanın işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğu, yıldırmanın işyeri ile çalışan arasındaki mutluluğu, uyumu negatif etkilediği ortaya konmuştur. Ayrıca son yıllarda yıldırma karşı duruş, davranış değişiklikleri görülmekle birlikte, lokanta hizmetlerinde yıldırma doğal bir olgu olarak görülmektedir.

Yıldırma sonucu personel, görevini tam yapmadan veya çalışmadan ücret alabilir, hatta bu durum yıllarca sürebilir. Personelin hastalık izinlerinin uzun sürmesi, insan kaynakları biriminin sürekli müdahale gerekliliği, danışman ve sağlık giderlerinin artması gibi ekstra tüm çabalar, iş verimliliği kaybıyla birleşince, çalışanın yıldırma maruz kalmasının sonucunun yıllık 30.000-100.000 dolar arasında miktar olabileceği tahmin edilmektedir. Bu durumun ABD, İngiltere, Avustralya, Kanada, Almanya ve İskandinavya'da on yıl veya daha fazla süredir devam ettiği bilinmektedir (Leymann, 1990:123).

Budak'a (2008:398) göre, kötü kişiler modelleştirilip yasallaştırılabilir. Yıldırmacı, çok hırslı, her şeyi kendi istedikleri gibi yapmaya çalışan ve diğer insanlara hükmetme çabası içinde olan insanların, örgütlerde önemli pozisyonlara gelmesi büyük tehlike oluşturabilir. Hırslarını ve iradelerini kötü yönde kullanarak başarıya ulaşmış kişiler, çalıştıkları örgütlerin yıldırma göz yumduğunun bir göstergesi niteliğindedir. Bu kişilerin örgütsel rollerinden dolayı toplum içinde kazandıkları statü, başkaları tarafından örnek alınmalara sebep olabilir. Kişilik özellikleri bakımından tacizci tiplemesine uyan bu tür kişilerin sayıca artması, yıldırmanın topluma olan etkisi olarak

değerlendirilebilir. Dökmen (2008:177), yıldırmanın topluma verdiği zararlardan özellikle ahlaki değerlerde zayıflama yaratması üzerinde durur. Yıldırma'yı bir tür hırsızlığa benzetir. Çalarak zengin olunamaz, çalarak hırsızlığın yaygınlaşmasına katkıda bulunursunuz. Yeteri kadar çalarsınız, bir gün birisi de sizin çaldıklarınızı çalar. Yıldırma da aynen böyledir. Yıldırmacılar, yaşanması zor bir dünya oluştururlar, sonunda kendileri de bu olumsuzluklardan etkilenirler.

Sonuçta, her ne sebeple olursa olsun yapılan yıldırma eylemlerinin olumsuz etkilerini sadece birey ve örgüt üzerinde değil, toplumun tüm kesiminde, mağdurun ailesinden ülke ekonomisine kadar görmek mümkündür.

2.9. Çalışma Yaşamında Yıldırma ile Mücadele Yolları

2.9.1. Bireysel Olarak Alınabilecek Önlemler

Yıldırma olgusunu çok iyi tanıyan uzmana danışıp yardım almak birinci önlem olabilir. Ayrıca, kurban işe gelmediğinde yıldırmacı daha zalimce planlar yapabileceğinden gerekli olmadıkça hastalık raporu alınmamalı, işe gitmezlik yapılmamalıdır. Hedef olunan yıldırmanın başkaları tarafından fark edilebilmesi sağlanmalı, mağdur, yıldırmanın bedellerinin uygulayana ve işletmeye zararlarının büyük olduğunu yönetime ve diğer çalışanlara açıkça anlatmalıdır. Kesinlikle kendi içine kapanıp bir kenara çekilmemelidir. Hukuki sürece dayanak teşkil edecek yıldırma eylemlerini mümkün mertebe belgelendirmeli, somut verilerle desteklemelidir. Örneğin; inandırıcı tanıklar gösterme, sözlü emirler yerine yazılı emirler isteme v.b. (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:71,72). Ancak, çalışanın yıldırma ile mücadele yerine işten ayrılma niyeti varsa, başka birime atanması veya istifası yerinde olacaktır.

Çalışanın, işten ayrılma veya yer değiştirme kararı verebilmesi için de bir takım tespitlere ihtiyaç vardır. Çobanoğlu'na göre (2005:106-113); şiddet ve ani tepkiler yıldırma'ya karşı tek seçenek değildir. Her şeyden önce, tam olarak ne yapılmak istendiği ve olayın gerçek mahiyetinin ne olduğu iyice araştırılmalıdır. Yönetimin de yıldırma sürecinin içinde olup olmadığı anlamaya çalışılmalıdır. Eğer yönetim bu sürece dahil değilse, durum önce yıldırma uygulayan kişilerle konuşulmalıdır. Sonuç alınamıyorsa, sorunu diğer çalışanlarla paylaşmakta yarar vardır. Sakin, kararlı bir şekilde yıldırmadan duyulan rahatsızlık açıklanmalıdır. Eğer çalışanlar söylenenleri dikkate almıyor ve umursamıyorsa, yıldırma eylemleri yoğun olarak devam ediyorsa,

durumun ciddiyetini vurgulayabilmek için yönetime bilgi verilmeli, çözümsüzlük halinde istifa kararı en son açıklanmalıdır. Tabî ki bütün bunları doğru tavır ve üslup içinde ortaya koyabilmek, özgüven ve yüksek bilinç gelişimi ile yakından ilgilidir. Kolay bir kurban olmamak için, daha ilk andan itibaren yıldırma ile mücadele edilmelidir. Öncelikle ne olup bittiği iyi tanımlanmalıdır. İnsanlardan ve toplumdaki izole olmadan, iyimser düşüncelerle duygular konuşarak ifade edilmelidir. Yeni hobi ve beceriler edinmek, kişinin kendine değer veren dostlarıyla beraber olması yarar sağlar. Yıldırma ile mücadelede, özgüveni kaybetmeden, hiçbir şekilde ümitsizliğe kapılmadan pes etmemek esastır.

Yıldırma mağdurlarına Davenport, Schwartz ve Elliott (2003:77-91) şu tavsiyeleri yapmaktadır; gücünüz olmadığını sanmayın. Elinizde seçenekler var, yıldırma bunları sizden alamaz. Arkadaşlarınızdan ve ailenizden yardım isteyin. Değişimin değerine inanın, hareketli olun, yazın, sevdiğiniz şeyleri yapın. Arabulucu yoluyla bir an önce uygun bir çözüm bulunabilecekse, bunu yapmak akıllıca olacaktır. İnançlı olmak, mizahın gücünü kullanmak da fayda sağlayabilmektedir.

Bireyin, bilinmez ve çaresizliğin karşısında duyduğu korku ve endişeyle kendi içinde, tek başına mücadele edebilmesi çok güçtür. Bu bağlamda bilgilendirme, en az sayıda zararın oluşacağı şekilde olayın önlenmesi, tedavi edilmesi, olaya müdahale edilmesi amacıyla yönelik bir eylem olarak benimsenmelidir. Olgunun adı konmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır. İnsanlar, bir olguyu tanımayı öğrendikleri takdirde, önceden yaşamış oldukları veya şu anda yaşadıkları deneyimlerini çok daha kolay ve gerçekçi bir bakışla değerlendirebilirler. Ayrıca bir olgudan ve bu olgunun yarattığı zararlardan kaynaklanan korkunun şiddetinin, karşılaşılan şeyin ne olduğu bilindiği takdirde büyük ölçüde azalması da beklenir (Tınaz, 2006a:21).

2.9.2. Örgütlerce ve Toplum Tarafından Alınabilecek Önlemler

Bir işletmenin, çalışanlarına karşı sorumlulukları nelerdir diye baktığımızda birkaç konu göze çarpar. Birincisi, mevcut yeteneklerin işletme tarafından iyi yönetilmesidir. Yetenekli çalışanlar, geçmişlerine ve diğer farklılıklarına bakılmaksızın geliştirilmeli, terfi ettirilmelidir. Şirketler, çalışanların yersiz tacize veya zorlanmaya uğramalarını önleyecek tedbirleri de almakla sorumludur. Bu sorumluluk, tabî ki cinsel ve ırksal tacizi de kapsamaktadır. Ayrıca kanunsuz eylemleri, etik dışı davranışları, bilerek

kusurlu ürün üretmeyi, kayıtları bozmaya çalışanları önlemek de sorumluluklar içerisinde. İşletme, çalışanlara güvenli çalışma ortamı da sağlamalıdır. Hissedarlar gibi devlet de güvenli iş ortamı konusunda görevlidir. İşletme, iş ortamını anlamlı ve ödüllendirmeye uygun düzenlemelidir. Çalışanlar zamanlarının büyük bir bölümünü enerji ve verimlilik çabası içinde oldukları işte harcarlar ve iş memnuniyeti önemlidir. Çalışanların gelişim ve eğitime yatırım yapılmalıdır (Fry, Stoner ve Hattwick, 2004:132,133).

Akılcı ve insan kaynağına değer veren yönetimi olan örgütlerde yıldırıma az rastlanırken, yönetim zaafı olan ya da karlılığı, verimliliği, disiplini tek öncelikli değer olarak görenlerde daha sıkça görülür. Yönetim ve liderlik zaafı olan, ekip çalışmasının yapılamadığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu, çatışmaların örtbas edildiği, günah keçisi anlayışının bulunduğu, insanı gözden çıkaran aşırı kar tutkusunun egemen olduğu ve aşırı hiyerarşik yapılar yıldırma hareketini besler ve büyütür. Ayrıca küçülme, yeniden yapılanma, birleşme durumlarında ve eşitler arası rekabetin yoğun yaşandığı matriks yapılarda da yıldırma hareketlerine sık rastlanır (Baltaş, 2009:92,93). Yıldırma ile mücadelede bu konuların öncelikle göz önünde tutulmasında yarar vardır.

İşyerinde yıldırıma mücadelede önemli bir husus da, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Konuyla ilgili herkes, işyerinde yıldırma durdurmak için bir şeyler yapmalı ve mücadele etmelidir. Ancak bir şeyle mücadele etmek için önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekir. Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılmasına çalışılmalıdır. Yaşanılan olgu ve sürecin adı konmalı, önlemler alınmalı, yıldırma ile ilgili farkındalık sağlanmalıdır (Tınaz, 2006b:27).

Çalışanların ortak bir performans başarısı göstermesini sağlamak, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmak, yönetimin görevleri arasındadır (Drucker, 1994:232). Davenport, Schwartz ve Elliott (2003:115), örgütlerde yıldırma riskini azaltmak, kaliteli ve destekleyici bir ortam yaratmak için yönetimin 12 ilkesini şöyle sıralamıştır;

1. Kuruluşun amaçlarını ve çalışanlara nasıl davranılacağını açıklayan bir hedef saptaması yapılmalıdır. Bütün çalışanları aynı safta tutan bir görüş ve değerler saptaması gereklidir.

2. Kuruluşun yapısı: Açıkça tanımlanmış raporlama düzeyleri.
3. İş tanımları: Görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmış olması.
4. Personel politikaları: Beklenen davranışları ve ahlak standartlarını da içeren kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalı.
5. Disiplin konuları: Tarafsız ve kalıcı olmalı.
6. Çalışanlar da örgütün hedef ve amaçlarını benimsemiş bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmiş olmalı.
7. İşe yeni girenler, sadece teknik özelliklerine göre değil, çeşitlilikle başa çıkabilme, sorun çözebilme ve kendi kendini yöneten bir ekip içinde çalışabilme gibi niteliklerle duygusal zekaları da göz önüne alınarak seçilmiş olmalıdır.
8. İş eğitimi ve personel gelişimi: Bütün çalışanlar için çok önemli ve değerlidir. Sistem, değişen çevrenin ihtiyaçlarını karşılar. Eğitimde, teknik bilgilerle birlikte insan ilişkilerine de önem verilir.
9. İletişim: Açık, dürüst ve zamanında olmalı.
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/aracılık: Her düzeydeki sorunu çözmek için bir mekanizma olmalıdır. Sorunun gerçekten çözümlü çözümediği izlenmelidir.
12. Çalışanlara yardım programı: Örgütlerde çalışanlara bir yardım programı olmalıdır. Bunun yokluğunda, davranışsal risk tayini ve yönetimini içeren bir eşdeğeri bulunmalıdır. Diğer bir deyişle, yıldırmanın sebepleri, belirtileri ve sonuçları genel olarak belli olduğundan, örgüt içi davranışların risk analizi yapılmalıdır.

Yıldırmaya karşı “önce insan” anlayışlı bir yönetim felsefesi geliştirilmelidir. Önce insan merkezli anlayışa göre; katı hiyerarşi kalıpları yıkılmış, çalışanlar yöneticilerden korkmaz ve yapılan hatalar gizlenmez. Eğitim hakkı herkese eşit düzeyde dağıtılır, eğitim sadece üst düzey yöneticilerin yararlandığı bir süreç değildir. Bürokrasi azaltılmış, yetkiler çoğaltılmıştır. Sistem, çalışanların ve müşterilerin tatminine yönelik olarak sürekli geliştirilir. Her kademede çalışan yaptığı işe saygı duyar. Alt kademelerin kararlara katılma ve etkileme şansları vardır. “Kalite” bir çalışma tarzı ve yaşam

biçimine dönüşmüştür (Çobanoğlu, 2005:118,119). Yıldırma, bireyler, örgütler ve toplum üzerinde derin hasarlar bırakan sosyal bir olgu olması nedeniyle mücadele yöntemi olarak örgüt içinde sosyal ilişkilerin ve iş ilişkilerinin iyileştirilmesini de gerekli kılar. Bu noktada devreye “ilişki yönetimi” fikri gelir. İlişki yönetiminin özünü, örgüt içinde (astlar, meslektaşlar, amirler, yöneticiler vb.) ve dışında (müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, sendikalar, hükümet vb.) kurulan ve örgütsel faaliyetlere yön veren tüm ilişkilerin, karşılıklı amaç ve çıkarlar doğrultusunda planlı ve programlı bir şekilde yürütülmesi ve geliştirilmesi oluşturmaktadır. Örgüt içindeki ilişkilerin, güvene dayanan sağlam bir temelinin olması, çatışmaların boyutlarının yıldırma kadar uzanmasına izin vermez. Bu nedenle, “ilişki yönetiminde” açık iletişimin rolü oldukça büyüktür. Çünkü iletişim anlaşmazlıklarından kaynaklanan problemler, örgüt içi ilişkileri aksatacak büyük boyutlu çatışmalara neden olabilmektedir (Gücenmez, 2007:214).

İşyerlerinde çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması, hem firmanın ahlaki sorumluluğu açısından hem de faaliyetlerin aksamadan yürütülmesi açısından önem arz etmektedir. Sağlık, çalışan bireylerin fiziksel ve ruhsal hastalıklara maruz kalmama durumunu yansıtır. Güvenlik ise işle ilgili kazalardan ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan işçileri korumayı içermektedir (Bingöl, 2006:548). İşyerlerinde sağlık ve güvenlik programları oluşturulup, bu çerçevede işe alımları, eğitimleri ve kontrolleri yapmakta fayda vardır. Dolayısıyla, yıldırma ile mücadelede en önemli görevler insan kaynakları birimine düşmektedir. Barutçugil (2004:421), organizasyon çapında stres düzeyini azaltmak için kullanılacak en önemli üç aracın, geribildirim, koçluk (coaching) ve takım oluşturma amacına yönelik danışmanlık olduğunu ifade eder⁴.

⁴ Performans için etkili geribildirim vermek, o kişiye kendisinin ve işinin önemsendiğini düşündürecektir. Geribildirim özellikle, çalışanın yapabilecekleri üzerinde yoğunlaşılacağı ve olabildiğince net ve açık olduğunda anlamlı ve yararlı olacaktır. Yönetici, verdiği geri bildirim anlaşıp anlaşılmadığını kontrol etmeli ve geri bildirim verilen kişinin görüş ve düşüncelerini ilgi ve dikkatle dinlemelidir. Geliştirilebilecek yönler kadar iyi yapılan işlerde de geri bildirim verildiğinde bu araç stres düzeyini kontrol altında tutmanın yanı sıra moral ve motivasyonu yükseltmek açısından da yarar sağlayacaktır. Koçluk (coaching) sürecinin başarısı ve stresi azaltması için ilk yapılması gereken çalışanın kişisel ve kariyer anlamında gelişimi için amaçlar belirlemek ve fırsatlar yaratmaktır. Koçluk öncelikle etkili iletişim becerilerine sahip olmayı ve bunları kullanmayı gerektirir. Yönetici ve çalışanın gelişme planlarını ve bu planların nasıl gözden geçirileceğini birlikte kararlaştırması gerekir. Gelişimin değerlendirilmesini yönetici ve çalışanın katılımlı bir şekilde yapmasının ardından gelecekteki gelişim ihtiyaçlarının planlanması da çalışanın kendine ve yöneticisine olan güvenini ve başarı arzusunu arttıracak, bağlılık duygusunu güçlendirecek. Takım anlayışının oluşmasına destek olmak için bir uzman ya da danışmandan yardım almak, özellikle böyle bir kültüre sahip olmayan bir organizasyonda yararlı olacaktır. Yöneticinin takım oluşturma ve yönetme becerileri bulunmadığında böyle bir destek çok daha

Öte yandan, bir toplumda normlar, menfaatler, özelemler farklı ise, bireyler ortak bir yolda birleşemeyebilirler. Böyle bir durumda, toplumda değişme, çatışma, şiddet vardır. Şiddeti yok etmenin yolu da, şiddete karşı şiddet değil, bu zıtlıkları uyumlu hale getirmektir (Balçioğlu, 2001:155). Yıldırma ile mücadelede “farklılıkların yönetimi” konusu da önem arz eder. En basit ifadeyle farklılıkların yönetimi, farklı ulus ve ortamlardan gelen insanların birlikte rahatça çalışabilecekleri ortak bir kültür yaratmaktır. Günümüzde işgücündeki farklılıkların önemi ve farklılıkları etkin yönetimin gerekliliği bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü, farklılıkların yaratıcılığı teşvik edeceği ve ortamı zenginleştireceği açıktır. Farklılıkların yönetimi, her şeyden önce çok yönlü ve geniş bir vizyondan bakmayı gerektirir. Günümüzün yönetim anlayışına göre, tek bir “en iyi” bulunmamaktadır. Önemli olan, ön yargıları bir kenara bırakıp, her türlü farklı düşünceye ve öneriye açık olmaktır. Çoğu insan farklılıkları, çatışma yaratan unsurlar olarak görür. Oysa farklılıkların yönetimi, insanlar arasındaki farklılıkların olumlu sinerji yaratacak şekilde yönlendirilmesi esasına dayanır. Bu ise: ancak yeni yaklaşımlar ve çözümler üretmek mümkün olabilir. Farklılıkların yönetimi, sürekli dikkatli olmayı ve geleceğe yönelik hedefler koymayı gerektirir (Budak, 2008:399-401). Örgütlerde birbirinden bağımsız iki kişi veya taraf arasında ihtiyaç, amaç veya fikir farklılıklarından doğan, rekabet olarak tanımlayabileceğimiz çatışma; bilginin paylaşımı ve olayları farklı bir bakış açısıyla görebilme imkânı veren yapıcı bir süreç haline dönüşebilir. Çatışmanın her iki tarafın da galip geleceği bir biçimde sonuçlanabilmesinin temelinde dinleme becerisi yatar. İş hayatında müzakere becerisinin geliştirilmesi de bir çatışma çözme biçimidir (Baltaş, 2005:100,101) .

İşyerlerinde uygulanan personel politikaları, çalışanların görevlerini şeref ve onurlarıyla yerine getirmesine uygun koşullar hazırlamalıdır. Yükselme ve kariyer olanakları, ayrımcılıktan uzak, eşitlik, adalet ve liyakat ilkelerine göre uygulanmalıdır. Kamu ve özel kesim işyerlerinde performans ve kalite standartları oluşturulmalı, etkili performans denetimleri yapılmalıdır. Özellikle yönetimler, yıldırma olaylarını ve şikâyetlerini

fazla önem kazanır. Bazen, yönetici, liderlik becerilerini yeterince kullanmadığında takım içinde stresi artıran rol çatışmaları ve belirsizlikler doğacaktır. Çalışanlar, kendileri ile ilgili tarafsız geribildirim alamadıkları ve performans gelişmelerinin yeterince değerlendirilmediğini ve ödüllendirilmediğini düşündüklerinde istenmeyen bir gerilim yaşanacaktır. Organizasyonda stres düzeyini düşük tutan bir diğer faktör, çeşitlilik ve hareketlilikdir. İşin ciddi bir uğraş gerektirmemesi, rutin, sıradan olması, başarı duygusu verecek düzeyde bir zorluk içermemesi, çalışanın çeşitlilik ve hareketlilik beklentilerini karşılamayacaktır. Organizasyonda yapısal dengenin sağlanmasının önündeki engeller arasında kişisel özerkliğin azlığı, esnek olmayan kurallar, belirsiz roller ve çalışanları gerçekten zorlayan aşırı ve haksız istekler sayılabilir (Barutçugil, 2006:421-423).

duyarlılıkla ve samimiyetle takip etmelidir. Tüm yöneticiler, işyerlerinde uygulanabilecek yıldırma karşı açıkça anlaşılabilen bir tavır göstermelidir (Yüçetürk, 2005:262,263). Yıldırma davranışlarının örgüte olan maliyetleri belirlenmeli, yıldırma önleyici hukuki tedbirler alınmalı ve yıldırma mağdurları hukuken korunmalıdır (Kirel, 2007:331).

Yıldırma ile mücadelede aile bireylerinin ve mağdurun arkadaşlarının da yapabileceği bazı şeyler vardır. Örneğin; öncelikle yıldırma mağdurunun anlatacağı konular ve sıkıntıları dinlenebilir. Destekleyici dinleme ve yararlı bir konuşma, kendi çözümlerini bulmasına yardımcı olabilir. Yıldırma olgusu birlikte tanımlanabilir, yıldırmacıya birlikte tepki gösterilebilir. Yasal danışma önerilebilir. Yıldırma eylemleri ve etkileri hala devam ediyorsa zaman geçirmeden başka iş olanakları araması ve tıbbi yardım alabileceği hatırlatılmalıdır. Mağdurun yanında olmak, zamanı birlikte geçirmek yıldırmanın etkilerini hafifletebilir.

Sperry ve Duffy'ye göre (2009:341,342), yalnız geçen zaman, yıldırmanın yaralarını iyileştirmez. Yıldırma kurbanının, ailesi ve doktoruyla olan bağları önemlidir. Bu ilişkilerin kopukluğu, yıldırma da kritik rol oynar. Samimi ilişkiler ve aile hayatı da sürdürülen yıldırma maruz kalabilir. Yıldırma mağdurları, samimi arkadaşları ve aile üyeleri, ilişkileri ve yaşamlarında, yıldırma deneyimlerini ve bunun etkilerini karşılıklı birbirlerine tanımlayabilir, şahitlik edebilirler. Tıbbi açıdan destek alınabilir. Doktorlar, çoğu insanı saran ve yıkıcı olabilen işyerinde yıldırma, aile üyelerine anlatmada yardım edebilir. Çünkü aile üyeleri, bir diğerinin özelinde ve şahsına has özelliklerini ve savunmasız zayıf noktalarını bilir. Aile üyeleri işyerinde yıldırma kurbanı suçlayabilirler, bu da mümkündür. Namie ve Namie, yıldırmacı yerine mağduru suçlamanın önemli ve nitelikli bir hata olacağını ifade eder. Yıldırma oluşumuna uygun işyeri koşulları, kolayca değiştirilemeyecek uzun yıllardır ısrarla sürdürülen davranışlardan oluşur. Yıldırma mağdurunun, yıldırma meyilli işyerinde görevine devam etmesi veya işini bırakıp yeni bir işe başladığında yeni işi de yıldırma oluşumuna uygun ise daha büyük acı yaşamasına neden olacaktır. Sonuçta, işyerinde yıldırma faktörlerini belirlemede, yıldırma olgusunu anlamada, travmaları ortaya çıkarmakta aile hekimleri önemli sorumluluklara sahiptir. Diğer yandan, işyeri hekimlerine, yıldırma karşısındaki sorumlulukları, yıldırma ile mücadele sürecinde yapabilecekleri eğitimlerle anlatılmalıdır (Yerli, 2009:42).

Yıldırma ile mücadelede toplumsal değerler ve kültürel normların etkinliği inkâr edilemez. Baltaş'a (2009:94) göre, yıldırma, hiç kuşkusuz ülkemizde de okullarda, gençlik çetelerinde, her nitelikte kurumda çeşitli örselenmelere neden olmaktadır. Ne var ki ülkemizde gündeme gelmemesinin iki nedeni olabilir. "Kol kırılır, yen içinde kalır" yaklaşımı; Türk kültürü genelde yüzleşmeye açık bir yapıda değildir. Bu tür sorunlar çoğunlukla bireysel düzeyde çözülmeye ve bastırılmaya çalışılır. Kamuoyu önünde tartışılmaz ve adı konmadığı için toplumsal çözümler üretilmez. Diğer bir neden, aile desteği ve dayanışmasının gücü: Toplumsal dönüşümlere rağmen, aile Türk kültüründe hala çok güçlü bir kurumdur. Yaşanan sorunlar karşısında aile bireyleri, akraba ve hemşeri grupları, kişiye kol kanat gerer ve acıları kendi içinde eritir. O nedenle de yıldırma, bireyci batı toplumlarında gözlenen ciddi hastalıklar ve intihara varan ağır boyutlara ulaşmaz (Baltaş, 2009:94).

Sonuçta yıldırma ile karşı alınacak önlemlerden en etkili olanı, yönetimin yıldırma ile karşı duruşudur. Önenebilir bir örgütsel sorun olduğu örgüt yöneticilerince benimsenir, yıldırma ile karşı bilinçli bir yaklaşım sergilenirse, yıldırma eylemleri engellenebilecek ya da kısa sürede son bulacaktır.

2.10. Hukuksal Boyutlarıyla Ülkemiz Çalışma Yaşamında Yıldırma

Yıldırma, kısmen veya tamamen hukuka aykırı olmayan fiillerden oluşsa bile yıldırma sürecinin hukuka aykırılık niteliği vardır. Diğer bir deyişle, çalışanın yıldırma ile muhatap olması ve yıldırma sürecine katlanmak zorunda bırakılması, gözetme borcuna, eşitlik ilkesine ve dürüstlük kurallarına aykırıdır. Gözetme borcunun kamu hukukundan kaynaklanan yükümlülük boyutu olmasının yanında, iş sözleşmesinden kaynaklanan bir borç olması niteliği, yıldırmanın haksız fiil yanında aynı zamanda sözleşmeye (borca) aykırı davranış sonucunu da beraberinde getirmektedir. Yıldırma sürecinin hedefindeki mağdur çalışanın, özellikle kişilik hakkı (kişinin var olmak, özgür olmak ve saygı görmek hususundaki hakkı) kapsamında korunan onur ve saygınlık değeri bulunmaktadır. Gözetme borcu kapsamında işverenin, çalışanın tüm kişilik değerlerini korumakla yükümlü olması gerçeği de mevcuttur (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:82).

Hukuki mevzuat açısından yıldırma konusunu incelediğimizde, ilk olarak 2709 sayılı "Türkiye Cumhuriyeti Anayasası" kapsamındaki bazı maddeleri gözden geçirmekte yarar vardır. Örneğin; Anayasa'nın 19. maddesi ile "Kişi güvenliği", 20 maddesi ile"

Özel hayata saygı gösterilmesi ve korunması, 25. maddesi ile “Düşünce ve kanaat hürriyeti”, 36. maddesi ile “Hak arama hürriyeti”, 40. maddesi ile “Temel hak ve hürriyetin korunması”, 48. madde ile “Çalışma ve sözleşme hürriyeti” güvence altına alınmıştır. 2. maddesinde “Cumhuriyetin Nitelikleri” belirtilerek “Demokratik ve sosyal bir hukuk Devleti” tanımı getirilmiştir. Dolayısıyla, mevcut mevzuat hükümlerinin uygulanması ve işlerliği halinde çalışma hayatında bir çok problemin çözümü mümkün olabilecektir (<http://www.mevzuat.gov.tr/Kanunlar.aspx>).

Ülkemizde işverenlerle bir sözleşmeye dayalı çalıştırılan işçilerin çalışma şartlarını, çalışma şartlarına ait hak ve sorumluluklarını düzenlemek amacıyla 4857 sayılı İş Kanunu yürürlüktedir. İş sağlığı ve iş güvenliği konusunda işveren ve işçilerin yükümlülüklerine 77. maddede yer verilmiştir. Bu maddede özellikle işverenlerin gözetme borcu kapsamında değerlendirilebilecek “işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler” hükmü vardır. Ayrıca, çalışanın kişilik haklarını koruma, yıldırma ve istifayla sonuçlanabilecek eylemlere karşı İş Kanununda “İşin Düzenlenmesi” bölümü de mevcuttur. Bu bölümde örneğin; “Maden ocakları ile kablo döşemesi, kanalizasyon ve tünel inşaatı gibi yer altında veya su altında çalışılacak işlerde onsekiz yaşını doldurmamış erkek ve her yaştaki kadınların çalıştırılması” 72. madde ile, “Sanayie ait işlerde onsekiz yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçilerin gece çalıştırılmasının yasaklanması” 73. madde ile hükme bağlanmıştır. Çalışma yaşı ve saatleri, sorumluluklar ve cezai yaptırımlar da İş Kanununda yer almaktadır. Örneğin, 72.,73. maddelere aykırı hareket eden işveren veya işveren vekiline 104. maddeye göre 500 TL, 77. maddeye aykırı hareket eden işveren veya işveren vekiline ise 105. maddeye göre 1.000 TL para cezası verilir. Dolayısıyla İş Kanununda çalışanların yıldırılmasıyla ilgili açıkça bir yaptırım bulunmasa da koruyucu tedbirleri görmek mümkündür. Özellikle 24. madde işçinin, 25. madde işverenin haklı nedenle derhal fesih hakkını düzenler ki burada işverenin işçiye, işçinin işverene veya diğer çalışanlara sataşmada bulunması, şeref veya haysiyet kırıcı asılsız ithamlarda bulunması yıldırma kapsamında değerlendirilebilir. Daha önce belirtildiği gibi; çalışanın itibarını düşürecek şekilde niteliklerinin dışında işlere zorlanması, sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler verilmesi, fiziksel zarar verilmesi eylemleri, yıldırmanın kişilik

haklarına ve itibara saldırı boyutları kapsamında yer almaktadır (<http://www.mevzuat.gov.tr/Kanunlar.aspx>).

Ayrıca, 818 sayılı Borçlar Kanununun 332. maddesinde, işverenin çalışana karşı uygun ve sağlıklı çalışma ortamı sunma ve gerekli tedbirleri alması konusunda mecburiyetleri belirtilmiştir. ”Umumi Kaideler” bölümünde yer alan 41. maddesine göre; “Gerek kasten gerek ihmal ve teseyyüp yahut tedbirsizlik ile haksız bir surette diğer kimseye bir zarar ıka eden şahıs, o zararın tazminine mecburdur”, 49. maddesine göre ise “Şahsiyet hakkı hukuka aykırı bir şekilde tecavüze uğrayan kişi, uğradığı manevi zarara karşılık manevi tazminat namıyla bir miktar para ödenmesini talep edebilir. Hakim, manevi tazminatın miktarını tayin ederken, tarafların sıfatını, işgal ettikleri makamı ve diğer sosyal ve ekonomik durumlarını da dikkate alır. Hakim, bu tazminatın ödenmesi yerine, diğer bir tazmin sureti ikame veya ilave edebileceği gibi tecavüzü kınayan bir karar vermekle yetinebilir ve bu kararın basın yolu ile ilanına da hükmedebilir.” hükümleri çerçevesinde yıldırma mağduru, şahsında oluşacak manevi zararın yıldırımcıdan ve işverenden tazminine gidebilir (<http://www.mevzuat.gov.tr/Kanunlar.aspx>).

Ne var ki ülkemizdeki işsizlik oranının yüksekliği⁵, istihdam sorunları nedeniyle hali hazırda çalışanların iş feshi yapması ve işsiz kaldıktan sonra yeni bir iş bulma imkânı hemen hemen yok gibidir. Ayrıca çalışma yaşamında yıldırmanın yer yer olağan karşılanması, ispat güçlüğü, yasal sürecin uzun ve yıpratıcı olabileceği ve olumlu sonuç alınamayacağı düşüncesi çalışanların yıldırma ve buna bağlı tazminat davaları açmasını güçleştiren nedenlerdendir. Bu nedenle işveren tarafından rahatlıkla çalıştırılabilecek “iş feshi, kişisel manevi tazminat davaları”, işçi için uygulanması zor yaptırımlardır.

⁵ Türkiye İstatistik Kurumunun 2009/Ağustos dönemine ait Hanehalkı İşgücü Araştırması sonuçlarına göre, Türkiye genelinde işsiz sayısı geçen yılın aynı dönemine göre 927 bin kişi artarak 3 milyon 429 bin kişiye yükselmiştir. İşsizlik oranı ise 3,2 puanlık artış ile % 13,4 seviyesinde gerçekleşmiştir. Kentsel yerlerde işsizlik oranı 4,3 puanlık artışla % 16,5, kırsal yerlerde ise 1,3 puanlık artışla % 7,4 olmuştur. Türkiye’de tarım dışı işsizlik oranı geçen yılın aynı dönemine göre 4,1 puanlık artışla % 17 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu oran erkeklerde geçen yılın aynı dönemine göre 3,8 puanlık artışla % 15,1, kadınlarda ise 4,5 puanlık artışla % 23,6 olmuştur. Bu dönemdeki işsizlerin; % 69,3’ü erkek nüfus, % 55’i lise altı eğitilmiş, % 27,3’ü bir yıl ve daha uzun süredir iş aramaktadır. İşsizler sıklıkla (% 30,8) "eş-dost" vasıtasıyla iş aramaktadır ve % 88’i (3 milyon 18 bin kişi) daha önce bir işte çalışmıştır.

Maliye Bakanlığı tarafından derlenen verilere göre 2009 yılı III. Döneminde toplam kamu istihdamı 2 milyon 977 bin kişidir. Bu dönemde, sürekli ve geçici işçi toplamı 452.783 kişi, geri kalan çalışanlar ise kadrolu, sözleşmeli ve geçici personel statüsündedir. Yaptığı işten ötürü herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna kayıtlı olmadan çalışanların oranı, önceki yılın aynı dönemine göre 0,4 puanlık artışla % 45,7 olarak gerçekleşmiştir. Bu dönemde, geçen yılın aynı dönemine göre tarım sektöründe sosyal güvenlikten yoksun çalışanların oranı % 88,3’ten % 87’e düşerken, tarım dışı sektörlerde % 30,6’dan % 30,8’e yükselmiştir (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4146>).

Ülkemizde 5237 sayılı Türk Ceza Kanununun 96. maddesiyle eziyet, 106. maddesiyle cinsel saldırı, 107. maddesiyle şantaj, 117. maddesiyle iş ve çalışma hürriyetinin ihlali konularına değinilmiş, cezai yaptırımları yürürlüğe konmuştur. Türk Ceza Kanununun 123. maddesi kişilerin huzur ve sükununu bozmayla alakalı olup “Sırf huzur ve sükûnunu bozmak maksadıyla bir kimseye ısrarla; telefon edilmesi, gürültü yapılması ya da aynı maksatla hukuka aykırı başka bir davranışta bulunulması halinde, mağdurun şikayeti üzerine faile üç aydan bir yıla kadar hapis cezası verilir” şeklindedir. 125. maddesi ise şerefe karşı işlenen suçlar bölümünde yer alır ve hakaret konusunu içerir. 125. madde “ Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır. Mağdurun gıyabında hakaretin cezalandırılabilmesi için fiilin en az üç kişiyle ihtilat ederek işlenmesi gerekir” şeklindedir. Bu ve buna benzer kişilik haklarına saldırılara karşı yaptırımlar, Türk Ceza Kanununda yer almaktadır. Açıkça yıldırma söz edilirse de yıldırmanın Kanun kapsamında değerlendirilebileceği maddeler de vardır. Ancak şunu da ifade etmekte yarar vardır ki, genelde fiziki eylemler üzerinde durulmaktadır (<http://www.mevzuat.gov.tr/Kanunlar.aspx>).

Diğer yandan 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda yıldırma kavramı telaffuz edilmese bile 125. maddesinde “ iş arkadaşlarına, maiyetindeki personele ve iş sahiplerine kötü muamelede bulunmak, iş arkadaşlarına ve iş sahiplerine söz veya hareketle sataşmak, iş arkadaşları veya iş sahiplerine hakarete bulunmak veya bunları tehdit etmek, amirine veya maiyetindekilere karşı küçük düşürücü veya aşağılayıcı fiil ve hareketler yapmak” gibi tanımlar cezai müeyyide gerektiren fiiller olarak tanımlanmıştır. Bu madde kapsamında, memurlara eylemlerinin ağırlık derecesine göre disiplin amiri tarafından yazılı uyarma ve kınama cezaları, terfi durdurma cezası verilebilmektedir. Eğer memurun eylemi amirine ve maiyetindekilere fiili tecavüzde bulunmak şeklinde ise devlet memurluğundan çıkarma cezası verilebilmektedir (<http://www.mevzuat.gov.tr/Kanunlar.aspx>). Biliyoruz ki yıldırma sadece fiziki eylem ve hareketlerle sınırlı değildir. Çalışanların mağdurla konuşmaması, dışlama, gereksiz aşırı yerme de yıldırma eylemi olup, verimliliği ve çalışma düzenini bozan unsurlardır. Yıldırma olgusu çalışanlar ve yönetimler tarafından anlaşılır ve dikkate alınır, normal

bir davranış olarak benimsenmez ise fiziki eylemlere dönüşmeden mevcut mevzuatla da önlenebilecektir. Önemli olan, toplumsal duyarlılığı sağlamaktır.

Ülkemizde sevindirici bir gelişme olarak, yıldırma tanımı ve olgusu, hukuksal çerçevede ilk kez Ankara 8. İş Mahkemesinin 20.12.2006 tarih ve 2006/19-625 no'lu kararında yer almış, işçinin maruz kaldığı haksız yıldırma davranışı karşısında manevi tazminat talep edebileceğine hükmolunmuştur. Karar, temyiz edilmesinin ardından, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi tarafından 30.05.2008 tarih ve 2008/13307 karar no'su ile onanmıştır. Artık ülkemizde yeni bir gerçek olan yıldırma, hukuk sistemimiz içerisinde yerini almıştır (https://vatandas.yargitay.gov.tr/proxyYargitay/yrgsorgu_jsp/index.htm; <http://www.hukuki.net/hukuk/index.php?article=3243>).

Böylece, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi yıldırma konusunda emsal teşkil edecek bir karar vermiştir. Jeoloji Mühendisleri Odası'nda çalışan Tülin Yıldırım, yıldırmaya uğradığı iddiasıyla açtığı davada haklı bulunmuş ve 1.000 TL tutarında manevi tazminat almaya hak kazanmıştır. Jeoloji Mühendisleri Odası kararı temyiz etmiş ancak aleyhine sonuçlanmıştır. Ankara İş Mahkemesi, İş Kanununda açıkça yer almayan yıldırma kavramını “iş yerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışları içermektedir” şeklinde tanımlamıştır. Bu karar Türkiye'deki yıldırma mağdurları açısından büyük önem taşımaktadır (İnsan Hakları Bülteni, Ekim/2008).

Son yıllarda yıldırma konusunda duyarlılığın arttığını ve hukuki yollarla mücadele edildiğini de söyleyebiliriz. Haksız ve işin gereği olmayan nedenlerle devam eden yıldırma eylemleri, bazen işten çıkarma bazen de farklı görevlere atama amaçlanarak yapılabilmektedir⁶. Böyle durumlarda, uzun ve yorucu olmasına karşın tercih edilmesi gereken yöntem hukuki süreçtir.

⁶ Örneğin; Çorum Belediye Başkanlığının, 2009 yılı nisan ayında yerlerini değiştirip, 2009 yılı temmuz ayında da 'heyecan ve motivasyonlarını kaybetmeleri nedeniyle, uzman olarak faydalanılmalarının uygun görülerek' görevden aldığı 6 müdür, İdare Mahkemesine açtığı dava ile 6 Kasım 2009'da görevlerine iade edildi. Ancak, gerek yerel İdare Mahkemesinde gerekse üst Mahkeme olan Bölge İdare Mahkemesinde davayı kazanan ve eski makamlarına giden müdürler, kapı kilitleri değiştirildiği için odalarına giremedi. Bilgisayarı ve telefonu olmayan tek odaya yerleştirilen 6 müdür, kendilerine karşı baskı ve yıldırma uygulandığını belirterek, bu nedenle Belediye yönetimi hakkında, 'yargı kararlarını yerine getirmeme' ve 'görevi kötüye kullanma' iddiasıyla Çorum Cumhuriyet Başsavcılığı'na suç duyurusunda bulunmuştur (www.hurriyet.com.tr , 03.12.2009).

Çalışma yaşamından diğer bir örnek olay ise, Konya'da bir ilaç firmasında yaşanmıştır. İlaç temsilcisi olarak on yıldır çalıştığı firma tarafından, bilgisayarı ile şirkete bağlanma sıklığının düşük olduğu gerekçesiyle işine 2006 yılında son verilen mağdur, üç yıllık hukuk mücadelesi sonucunda işe iadesini kazanmıştır (Hürriyet Gazetesi, 08.02.2009, Sayfa 6). İşin ana esaslarına uymayan ve geçersiz sebeplerle

Ülkemizdeki mevcut mevzuatların, yasal yaptırımların, yıldırma konusunda daha net ve açık tanımlamaları taşıması gerektiği görüşlerine karşın, yıldırmaya özel bir hukuki düzenlemenin gerek olmadığı fikirleri de yaygındır. Örneğin; Dulay'a (2010:19) göre, kanun koyucu tarafından özellikle iş mevzuatı açısından gerekli düzenlemeler ivedilikle yapılmalı, yıldırma tanımı yapılarak mağdurlara etkin korumalar sağlayan hükümler getirilmelidir. Namal (2009:77), sporda olduğu gibi iş yaşamında da kuralların net ve adil olması, çalışanların sağlığı ve güvenliği için yasalarda daha uygun çalışma koşullarının tanımlanmış olması, yıldırmanın suç olduğu, iş sözleşmelerinde açıkça yer alması ve uygulanması için ısrarlı olunması gerektiği üzerinde durur. Bütün önlemler alınsa, başa çıkma yolları öğrenilse de yıldırma davranışlarının varlığını artırarak sürdürdüğü düşüncesini dile getiren Gül (2009:518), bu noktada yasalara gerek duyulduğunu ifade eder. Kırel (2008:100), yıldırmayı önlemede alınan tedbirlerin daha çok cinsel tacizle ilgili olduğunu, yıldırma davranışlarıyla ilgili İş Kanunu'nda hukuki tedbirlerin alınmadığı dolayısıyla yıldırmanın mesleki güvenlik ve sağlık bakımından önleyici tedbirlerle bağlantılı olarak, hukuki kurallar ve düzenlemeler kapsamına girmesi gerektiğini açıklar. Tınaz, Bayram ve Ergin (2008:82), Türk iş hukuku mevzuatında yıldırma kapsamında değerlendirilebilecek önemli düzenlemeler bulunduğunu, yıldırma niteliğindeki davranışlara karşı yetersiz de olsa koruyucu bir hukuki yapının mevcut olduğunu ifade eder. Ergin (2009:195), yıldırmaya dair Yargıtay kararları olduğu, yıldırma olgusuna dikkat çeken Yargıtay kararlarından sonra bu türdeki davaların sayısının artacağı düşüncesindedir. Bozbel ve Palaz (2007:79), yıldırmaya hukuki mücadele açısından bakıldığında, Türkiye'de hukuki donanımın

yıldırma eylemlerine maruz kalan ve sonunda işine son verilen kurbanın, üç yıllık hukuki mücadelesi boyunca işsiz kalması, maddi ve manevi zarara uğraması ve işe geri dönüşünde işyerinde diğer çalışanlar ve işverence sergilenecek tavır ayrıca değerlendirilmelidir.

TBMM televizyonunda işten çıkartılan gazeteci Fikret Dadaş'ın hukuki mücadelesi de örnek teşkil eden tarzıdır. İşten çıkartılan mağdur önce İdare Mahkemesinde yürütmeyi durdurma kararı alıp işine geri dönüyor. Daha sonra Meclisin kararı temyiz etmesi sonucunda Danıştay da Mahkemenin kararını yerinde bulup onaylıyor. Ancak daha sonra tekrar işten çıkartıldığı ve yeniden yargıya başvurup kazandığı, ardından muhabirlik değil başka bir görevle kızağa alındığı, sonucunda 4 yılda toplam 12 ay işsiz kaldığı sıkıntılı günleri geçiriyor. Yaklaşık 40'ın üzerinde yıldırma eylemi ile karşılaşılıyor. Açtığı tazminat davasında da TBMM'de bir ilk yaşanıyor. Meclis tarihinde ilk kez bürokratlar para cezası alıyorlar. TBMM Sekreteri, İletişim Daire Başkanı, Televizyon Müdürü 3.500 TL tazminat cezasına çarptırılıyorlar (<http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com>).

Öte yandan, yıldırma konusunda, araştırmalar, makaleler ve diğer yayınlar yanında artık sempozyumları da görmek mümkündür. İstanbul Üniversitesi ve Yeditepe Üniversitesinin ortaklaşa düzenledikleri "Etik, Hukuk ve Adli Tıp Açısından Mobbing" sempozyumu 30.06.2009 tarihinde İstanbul Tıp Fakültesinde düzenlenmiş, avukatların, hekimlerin ve hukuk fakültesi öğrencilerinin yoğun ilgisi gözlenmiştir (<http://yeditepe.edu.tr/YEDITEPE/Yeditepe%20UniverSiteSi/EGitim/LiSanS/Hukuk>).

yeterli olduğu, Fransa'da olduğu gibi ayrı bir kanuna gerek olmadığı düşünceğini belirtir.

Özetle, ülkemiz kanun ve yaptırımlarında açıkça yıldırma söz edilmese de yıldırma ile ilgili örnek teşkil edecek yüksek yargı kararlarının bulunması önemlidir. Çalışma yaşamındaki “çalışana kötü muamele”, “çalışanı rahatsız edici davranışlar” geniş bir bakış açısıyla çalışan lehine yorumlanarak çalışanın korunması halinde, yürürlükteki mevzuatların yıldırma sorunlarını çözebileceği düşünülmektedir.

Artık çalışma hayatında yönetici ve çalışanlara düşen görev, yasal dayanakları da olan yıldırma eylemine karşı duruştur. Yıldırmanın çalışma hayatında yeri olamayacağına dair yasal kararlar mevcut olduğuna göre bundan böyle çalışma hayatında yıldırma olgusu toplumun tüm kesimi tarafından dikkate alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇALIŞMA YAŞAMINDA YILDIRMA VE BOYUTLARININ BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Bu bölümde, literatür araştırması yapılarak, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ve görev yeri değişkenine göre yıldırma ve boyutları incelemeye çalışılmıştır. Çalışma yaşamında yıldırma oluşumunun engellenmesi, alınacak önlemler ve yıldırma ile mücadele sürecinde, değişkenlerin yıldırma üzerindeki etkilerinin bilinmesi bize avantaj sağlayacaktır.

3.1. Yıldırma ve Boyutlarının “Cinsiyet” Değişkenine Göre İncelenmesi

Ülkemiz çalışma hayatında kadınların işgücüne katılım oranlarına baktığımızda; bu oranın 1950’lerde %72 seviyesinde olduğu, 1999’da %29’a, 2000 yılında ise %23’e gerilediği görülür. Bunun sebepleri; ekonomik yapıdaki değişimle, köyden kente göçün kadınları ev kadınlığına yöneltmesi, “kadın çalışmaz” görüşünün yanında kadınların aile yükünün, ev ile ilgili sorunlarının çok fazla olması sayılabilir. Zaten kadın çalışanlar, işten çıkarmalarda da ilk sırayı alırlar (Köse, 2003:142,143). Ülkemizde 2008 yılı verilerine göre kadınların istihdam oranı (%24,3), erkeklerin istihdam oranının (%67,7) üçte biri civarındadır (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>). TÜİK hanehalkı işgücü araştırması 2010 Şubat dönemi verilerine göre ise ülkemizde, 15 yaş ve daha yukarı yaştaki nüfus 52,2 milyon, işgücü 24,8 milyon, toplam istihdam 21,2 milyondur. Bu dönemde istihdam edilenlerin %72,2’si erkek nüfus olup işsizlik oranı %14,4’tür. Diğer bir deyişle istihdamda yer alan 21,2 milyon kişinin, 15,3 milyonu erkek, 5,9 milyonu kadındır (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=6247>). İşsizlik oranının yüksek olduğu ülkemizde, iş hayatında sayıca ve oransal olarak daha az bulunan kadınların yıldırma uğrama oranlarının da az olacağı düşünülmemelidir.

Batı ülkelerinde yaşayan birçok çağdaş, aydın kadın için fizyolojik veya biyolojik farklılıkların hiçbir anlamı yoktur artık. O kendisini bütünüyle erkeğe eşit görmekte ve her alanda başarılı olacağından emin bir biçimde özel yaşam ve mesleki alanda atılımlarını yapmaktadır (Kadıoğlu, 2005:368). Öte yandan İskandinav ülkeleri dışında kadınlar, eğitim, meslek seçimi ve çalışma olanakları açısından geçmişe göre daha iyi

koşullara sahip olsalar da, kamu kesimlerinde üst yönetim düzeylerine gelemedikleri gibi, siyasal yaşamda da yeterince varlık gösterememektedir. Yüzyıllar boyu “ataerkil” aile yapısı içinde “ailedeki rolü” için hazırlanan, “evin yönetimi” için yetiştirilen, “ücretsiz aile işçisi” olarak çalıştırılan kadının toplumun öteki alanlarında yer almasına gerek duyulmamıştır. Kadının eğitim olanaklarından yararlanması veya çalışma yaşamına katılmasının bile yakın zamanlarda gerçekleştiğini görürüz. Yüzyıllar boyu kadınların, “sosyal olarak görünmez olmaları” istenmiştir. Kamusal yaşamda “görünmez olan” kadın artık kamu yaşamının her alanına katıldığı gibi, daha etkin roller istemektedir. Öte yandan ülkemizde kamusal ve siyasal karar organlarında açıkça temsil edilmeme gerçeği yaşanmakta, ancak bu da kadınları çok rahatsız etmemektedir. Çok daha öncelikli dayatmalar, sorunlar, yetersizlikler içinde toplum yaşamına daha etkin katılan kadınlar bile, her düzeyde karar verme gücünü erkeklere bırakmaktadırlar (Koray, 1995:5-71). Bu konuda çarpıcı bir veri olarak, ülkemizde Kadın Girişimciler Derneği- KAGİDER’in gerçekleştirdiği “Kadın Girişimciliği: Tutum ve Davranış Araştırması”nın sonuçlarını gösterebiliriz. 15-59 yaş aralığında yer alan 720 kadınla yapılan saha araştırmasının bulgularına göre kadınların %45’i “kadın ekonomik bağımsızlığına sahip olmalı” ifadesine katılmıyor. Araştırma, toplumdaki genel değerlerin kadın girişimciliğini ciddi olarak desteklediğini belirtiyor (İnsan Hakları Bülteni, 2008:3). Çalışma yaşamında yer alabilen, erkeklere göre sayıca düşük orandaki kadınların yıldırma konusunda da sıkıntılar yaşayabileceği düşünülmelidir. Zaten kadınların başlangıçta çalışma hayatına girmesi zor görünmektedir. Ardından konumunu koruması daha güç olacaktır. Kadınların erkeklere göre daha düşük statülü işlerde çalıştırılması, geçici işlerde ve az ücretlerle çalışması yıldırma örneği olabilmektedir. Ayrıca, eğitim, sağlık, bankacılık gibi stresli ve aktif hizmet sektörlerinde kadınlar daha yoğun çalışmaktadır. Stresli ve aktif iş yeri ortamında kadın çalışanların sayıca fazla olması, kadınlar üzerinde yıldırma riskinin daha fazla olduğunu düşündürmektedir.

Genel olarak yıldırma eylemlerinin işyerlerinde daha çok kadınların mı yoksa erkeklerin mi başına geldiği ya da kadınlar tarafından mı yoksa erkekler tarafından mı yapıldığı konusunda ulusal spesifik bilgiler henüz oluşmamıştır. Bununla birlikte kimi çalışmalar, yıldırma eylemlerinin kadınlar üzerinde daha çok yoğunlaştığına dikkat çekmektedir. Fransız Ekonomi ve Sosyal Komitesi, ulusal ve uluslararası çalışmaların sonuçlarına

dayanarak tipik bir taciz eylemine hedef olabilecek kişinin profilini 40 yaş üzerindeki kadın (kariyer döneminin sonu) ya da henüz kariyerinin başında olan kadın olarak belirtmektedir. Bazı araştırma bulgularına göre kadın ve erkeklerin eşit sayıda olduğu örgütlerde yıldırma eylemlerinin oluşması düşük olmakta, buna karşın kadın ve erkeklerin ikisinden birinin baskın olduğu örgütlerde ise daha yüksek olmaktadır. İtfaiye, savunma, askerlik, inşaat gibi hizmetlerde erkek çalışanların baskın olduğu ve fiziki saldırganlık eğiliminin yüksek olduğu söylenebilir. Sağlık, eğitim, sosyal hizmetler gibi örgütlerde ise kadın çalışanlar fazla olup, kadınlar pasif saldırgan eylemleri tercih etmekte ve hedefleri yine kadınlar olmaktadır. Kadınlar, erkeklere göre negatif eylemlere karşı daha duyarlı olduklarından yıldırma eylemlerine daha hassastırlar. Avrupa Parlamentosu'nun 2001 yılı "işyeri tacizine ilişkin resmi kararı" ile de doğrulandığı gibi yıldırma eylemlerinden, kadınlar erkeklere göre daha kolay incinmektedir (Yüçetürk, 2005:257-259).

Ülkemizde, Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası'nın (SES) 2007 yılında asistan, pratisyen-uzman doktor, ebe ve hemşirelerin yer aldığı toplam 1771 kadın sağlık çalışanı üzerinde yaptığı anket, sağlık kurumlarında çalışan kadınların psikolojik baskı ve fiziksel şiddetten yoğun olarak şikayetçi olduğunu ortaya koydu. Kadınların %40,6'sı işyerinde şiddete uğradığını belirtiyor. İşyerinde şiddete uğrayan kadınların %37,9'unun yaşadığı olaydan sonra herhangi bir yasal girişimde bulunmadığı, %26,4'nün resmi şikayette bulunduğu saptandı (<http://www.mobbingturkiye.net>).

Yıldırma boyutları ile banka çalışanlarının cinsiyetleri arasında fark olup olmadığını araştıran Bayrak Kök (2006:166), "yıldırma davranışları"yla karşılaşma düzeyi, yıldırma "mağdurunun kişisel özellikleri", yıldırmaya neden olan "örgütsel faktörler", yıldırma "aktörünün pozisyonu", "yönetsel faktörler" ve "yıldırma sonuçları" boyutları açısından bu altı boyutla çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olduğunu, kadın banka çalışanlarının erkeklere göre daha yüksek ortalamaları temsil ettiklerini belirlemiştir. Bir başka araştırmada, öğretmenlerin yaşadıkları yıldırıcı davranışlar, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadın öğretmenler sosyal ilişkilere ve mesleki konulara yönelik, erkek öğretmenler ise kişisel ve şiddete yönelik davranışlarla yıldırılmaktadırlar (Toker Gökçe, 2006:182). Özel bir sağlık kuruluşu çalışanları üzerinde yapılan örnek olay çalışmasında, erkek ve kadınların yıldırmaya karşı getirdiği çözüm önerileri yüzdeleri birbirine yakın olmasına rağmen "durumu

kabullenmek, psikologa başvurmak, tavır almak ve işi aksatmak” sadece kadınlar tarafından gösterilen tepkilerdir (Demir Kaymaz, 2007:117).

Yıldırmaya maruz kalma ile çalışanların ve otel işletmelerinin özellikleri arasında bazı değişkenler için istatistiksel anlamda ilişki bulunmuştur. Cinsiyet temelinde kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla şiddete maruz kaldıkları yapılan analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Özellikle kıyı otel işletmelerinde çalışma güclüğü, otelcilik sektöründe çalışma saatlerinin uzun olması, kadın çalışanlarının daha fazla yıldırmaya uğramalarının bir örneği olabilir (Aydın ve Özkul, 2007:183). Çalışma saatlerinin uzun olması, kadınları erkeklere göre daha çok baskı altında tutacaktır. Çünkü kadınlar, uzun çalışma sürelerinden sonra dahi ev işlerinden sorumlu tutulmaktadır.

Yıldırmayı daha çok erkeklerin yaptığını ve erkeklerin erkeklere, kadınların kadınlara daha fazla yıldırma uyguladığını ortaya koyan Tanoğlu (2006:104-106), kadın ve erkeklerin yıldırmaya uğramaları açısından aralarında anlamlı bir fark olmadığı tespitini yapar. Cinsiyetin yıldırmaya uğramada önemli olmadığını diğer bir deyişle erkek ve kadınlar arasındaki yıldırmaya maruz kalma farklılıklarının istatistiki olarak anlamlı bulunmadığını ortaya koyan araştırmalar (Yavuz, 2007:103; Erkmen, 2007:101; Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006:178; Aktop, 2006:98; Bahçe, 2007:95; Bingöl, 2007:176; Şahin, 2006:84; Urasoğlu Bulut, 2007:66; Kocaoğlu, 2007:90) varken, aksine kadınların daha fazla yıldırmaya maruz kaldığını (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007; Arslan ve Vasilyeva, 2003) ve kadınların yıldırmaya daha fazla maruz kalmasını istatistiki olarak anlamlı bulan araştırmalar da mevcuttur (Ertürk, 2005:117; Arslan, 2007:99; Yıldırım, 2008:44; Solakoğlu, 2007:135).

Moreno Jimenez ve diğerleri (2008:105), kadın çalışanlar gibi, geçici iş kontratıyla çalışanların, iş deneyimi az olanların ve eğitim seviyesi düşük çalışanların, özellikle yıldırmanın hedeflerine uygun riskte olduğunu, yıldırma olgusunda bu gruplara dikkat edilmesi gerektiğini ifade eder.

Araştırmanın yapıldığı Manisa kamu kurumlarında çalışan kadın personelin, ülkemizde olduğu gibi kurumların yönetiminde fazlaca yer almadığı gözlenmiştir. Bununla birlikte, yıldırmaya yönelik eylemlere kadınların daha hassas yaklaşacakları ve erkeklere göre yıldırmayı daha çok yaşadıkları düşünülmektedir.

3.2. Yıldırma ve Boyutlarının “Yaş” Değişkenine Göre İncelenmesi

Ülkemizde TÜİK tarafından yapılan Hanehalkı İşgücü Araştırmasının 2009 Ağustos Raporuna sonuçlarına göre işsizlik oranı %13,4 iken genç nüfusta işsizlik oranı (15-24 yaş arası) %23,5'tir. Toplam işgücü 24,5 milyon kişi olup bunun % 19'unu 15-24 yaş grubundakiler oluşturmaktadır. Ağustos 2009 döneminde 1 milyon 691 bin kişi işe yeni başlamış veya iş değiştirmiş olup, bunun toplam istihdam içindeki oranı % 7,6'dır. İşe yeni başlayan veya iş değiştirenlerin % 30'u 25-34 yaş grubundadır (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4146>).

Genç bireylerin çoğunlukta ve işsiz olduğu bir nüfusa sahibiz. Çalışma yaşamında genç elemanların, işe yeni başlayanların her zaman şikayetçi oldukları sorunların başında “tecrübeli eleman” aranması, tercih edilmesi gelmektedir. Dolayısıyla iş bulmada, yeni bir işe başlamada genç olmak bazen dezavantaj olabilmektedir. Öte yandan paternalist ve ataerkil bir yaklaşım içindeki ülkemiz çalışma ortamında yaşça büyüklerin saygı görmesi, baskı ve tacizlere daha az uğraması, yıldırma maruz kalmayacakları anlamına gelebilir.

Bayrak Kök (2006:169), araştırmasında çalışanın yaş düzeyi yükseldikçe yöneticileri yıldırma aktörü olarak görme eğiliminin arttığını, yaş değişkeni için anlamlı farklılığın alt grup (18-30 yaş) ile orta grup (31-40 yaş) arasındaki fark olduğunu tespit etmiştir. Kamu ve özel sektörde hizmet veren kurumlarda yapılan bir diğer çalışma sonucunda yıldırma uygulamalarına daha çok 25-34 yaş arası işgörenin maruz kalmakta olduğu, kıdem ve pozisyona da bağlı olarak, belli bir yaş seviyesinin üstü çalışanların yıldırma maruz kalmadan daha az etkilenmekte olduğu ve işe yeni giren, deneyimsiz ve alt pozisyonlarda çalışanların daha fazla maruz kaldığı belirlenmiştir (Bahçe, 2007:106-107).

Hırvatistan'da, ilk ve orta dereceli 27 okulda, 764 öğretmen üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, yıldırma maruz kalmanın yaşla ilgili olduğu, daha genç öğretmenlerin işyeri yıldırmasının tespitinde ve önlemede hedef grup olabileceği belirlenmiştir. Kültürel normlara göre hala genç çalışanların kıdemli personele bağlı çalışması gerektiğinden, genç öğretmenler büyük bir ihtimalle daha yaşlı meslektaşları tarafından yıldırılmaktadır. Yaşlı öğretmenlerin yıldırma maruz kalmalarını daha az yaşamalarında, mesleki tecrübelerinin fazlalığı, yazılı olan veya olmayan okul kurallarını daha iyi

bilmeleri, okuldaki ilişkilerinin daha sosyal ve güçlü olması etkili olabilir (Russo ve diğerleri, 2008:545,549).

Hoel ve Cooper (2000), İngiltere’de genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre fazla yıldırma yaşadığını tespit eder. Benzer bir çalışma Rayner (1997) tarafından yapılmış ve yıldırma mağdurlarının genellikle 25 yaştan küçük olduğu rapor edilmiştir. Buna karşın Einarsen ve Skogstad (1996), yaşça büyük çalışanlarda yıldırmanın yüksek sıklığını belirlemiştir. Ayrıca Einarsen vd. (1994), Piirainen vd. (2000), Vartia (2003) gibi araştırmacılar da İskandinav ülkelerinde yaşlı çalışanların daha sık saldırgan davranışlara maruz kaldığını belirtir (Moreno Jimenez vd., 2008:96,97).

Özen (2009:329), mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin yıldırma davranışlarına daha az maruz kaldığını; Bingöl (2007:176), 26-32 yaşında çalışanların; Özdemir ve Açıkgöz (2007:915), 18-25 yaş çalışanların ve beş yıldan az tecrübesi olanların; Sezerel (2007:82) ise 18-30 yaş grubunun çalışma hayatında daha fazla yıldırma maruz kaldığını belirler. Yavuz (2007:95), araştırmasında genç çalışanların daha fazla oranda yıldırma maruz kalmasının istatistiki yönden anlamlı görüldüğünü tespit eder. Onbaş (2007:91), yıldırma boyutlarından “sosyal ilişkilere saldırı”, “itibara saldırı” boyutlarında genç çalışanların anlamlı düzeyde fazla yıldırma uğradığı, “iletişim biçimine” ve “göreve yönelik saldırı” boyutunda ise genç çalışanlarla kıdemli çalışanlar arasındaki yıldırma algıları farkının anlamlı olmadığını ortaya koyar. Demirçivi (2008:101,102), otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada 18-29 yaş grubunda yer alan en genç personelin en fazla yıldırılanlar olduğunu saptamıştır. Kocaoğlu (2007:89) ve Can (2007:203) araştırmalarında, yaş değişkeniyle yıldırma uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirlemişlerdir.

Yıldırma olgusunda, yaş değişkeni ile birlikte diğer demografik değişkenleri ve örgütsel faktörleri de göz önünde tutmak gerektiği ifade edilmekle beraber, genç personelin mesleğini ve kurumu tanımadaki eksiklikleri nedeniyle yıldırma maruz kalmasını daha fazla yaşadığı düşünülmektedir.

3.3. Yıldırma ve Boyutlarının “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre İncelenmesi

Ülkemiz çalışma hayatında istihdam edilenlerin %72’si erkek ve %59,4’ü lise altı eğitimlidir. Lise altı eğitimlilerde işgücüne katılma oranı %47,4 iken, yükseköğretim mezunlarında bu oran %78,3 tür. Lise altı eğitimlilerde erkeklerin işgücüne katılım

oranı %70,8, kadınlarda %23,3'tür. Lise ve dengi okul mezunlarında erkeklerde işgücüne katılma oranı %75,5, kadınlarda %34,3'tür. Yükseköğretim mezunlarında erkeklerde ise işgücüne katılma oranı %83,6 iken, kadınlarda %71,1'dir (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4146>). Diğer bir deyişle ülkemizde işgücüne katılanların yarısından fazlası lise altı eğitime sahip olup, kadınlarda eğitim seviyesi yükseldikçe (lise altı eğitimden yükseköğretime doğru) işgücüne katılım oranı üç kat artmakta, erkeklerde fazlaca bir değişiklik gözlenmemektedir.

Yıldırımaya maruz kalma konusunda çalışanların eğitim durumunun önemli olup olmadığı aynı zamanda yapılan işle de ilgilidir. Ağır sorumluluk gerektiren, zaman baskısı ve stresli işlerde çalışan, yıldırmanın fazlaca görüldüğü hizmet dallarında (yönetim, sağlık, eğitim, güvenlik vb.) görev alan kişilerin genelde mesleki eğitime sahip yükseköğretim mezunu kişiler olduğunu görürüz. Dolayısıyla eğitim düzeyi yükseldikçe yıldırımaya maruz kalma riskinin de artacağı düşünülmektedir.

Bahçe (2007:97), üniversite mezunu ve yüksek lisans mezunu kişilerin yıldırımaya uğrama oranlarının daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada eğitim seviyesi ile yıldırımaya uğrama ilişkisinde istatistikî olarak anlamlı farklar görülmesi de en çok yüksekokul mezunlarının, yöneticilerin yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları belirlenmiştir (Demirçivi, 2008:102). Ortaöğretim öğretmenleri üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; yüksek lisans mezunu öğretmenlerin, yıldırmanın “kendini gösterme, itibara saldırı ve yaşam kalitesine saldırı boyutlarında”, doktora mezunu öğretmenlerin ise “sosyal ilişkilere saldırı” boyutunda diğer eğitim düzeylerine göre belirgin farkla yıldırıldıkları ortaya konmuştur (Urasoğlu Bulut, 2007:74,75). Ancak Özdemir ve Açıkgöz (2007:916), araştırmalarında: ilköğretim ve lise mezunlarının, üniversite mezunlarına göre daha fazla yıldırıldıkları sonucuna yer vermektedirler.

Eğitim ve sağlık hizmetlerinde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olduğu, yıldırma davranışlarına maruz kalma oranının da (%47 gibi) yüksek olduğu bulunmuştur. Yıldırma, genellikle gençler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sahip olunan fikirlerin ve görüşlerin önemsenmemesi yıldırma olgusunun işaretidir. Ayrıca, sözlü taciz, yıldırma ile alakalı fiziksel eylemlerden daha yaygındır. Bu çalışmada, yıldırma kurbanının sonuçta verimlilik kaybı, konsantrasyon

kaybı, güven kaybı, olanlardan kendini sorumlu tutma davranışları yaşadığı ortaya konmuştur (Yıldız, 2007:125).

Köse ve Uysal (2010:276), tarım hizmetleri yürüten bir kamu kurumunda yaptıkları araştırmada, eğitim düzeyi artışıyla birlikte yıldırımaya uğrama arasındaki ilişkiye dikkat çeker ve üniversite mezunu çalışanların ilkökul mezunu çalışanlara göre yıldırımının “kendini gösterme, sosyal ilişkilere saldırı ve yıldırımının sonuçları” boyutlarını istatistiki olarak anlamlı düzeyde daha fazla yaşadıklarını tespit eder. Özarallı ve Torun (2007:943) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda ise, üniversite mezunlarının lise mezunlarından daha çok işle ilgili yıldırma davranışına maruz kaldıkları anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlara dayanılarak: Eğitim düzeyinin artışı ile birlikte personelin sorumluluk ve görevlerinin arttığı, zaman baskısı olan stresli işlerde çalıştığı dolayısıyla eğitim düzeyi artışıyla yıldırma arasında pozitif bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir.

3.4. Yıldırma ve Boyutlarının “Medeni Durum” Değişkenine Göre İncelenmesi

2009 yılının Temmuz-Ağustos-Eylül ayları dönemine ait TÜİK verilerine göre; daha önce bir işte çalışıp, söz konusu dönemde işgücü dışında olanların (11,9 milyon), %4,4’ü eşinin isteği ve evlilik nedeniyle en son çalıştıkları işten ayrılmışlardır (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4146>). Gerek aile içindeki görevlerin, sorumlulukların gerekse çalışma yaşamındaki zorlukların evli işgörenlere özellikle de kadınlara daha fazla yansıtacağı düşünülebilir. İşyerinde yıldırımaya uğramada medeni durum değişkeninin etkisine dair yapılan çalışmalara şu örnekleri verebiliriz;

Araştırmalar, en az şiddete evlilerin başvurduğunu, sonra dulların, bekarların geldiğini, boşanmışların ise en çok şiddet uygulayan grup olduğunu göstermektedir (Balcıoğlu, 2001:149). Aydın ve Özkul (2007:183), otel işletmelerinde evli çalışanların bekar ve dullara göre yıldırmaı daha fazla hissettiklerini belirtir, bunun da uzun ve yorucu çalışma koşulları nedeniyle aile-işletme arasında dengeleri sağlamakta zorluk çekmelerinden kaynaklanabileceğini ifade eder. Köse ve Uysal (2010:273), tarım hizmetlerinde görevli evli çalışanların, yıldırımının itibara saldırı boyutunu istatistiki olarak anlamlı düzeyde daha fazla yaşadığını belirler.

Urasoğlu Bulut (2007:73) ortaöğretim öğretmenleri, Özen (2009:328) ise rehber öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmalara göre, medeni durumun yıldırma eylemlerini önemli ölçüde etkilemediği, yıldırma boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ifade ederler.

Demirçivi (2008:102), araştırmasına katılanların medeni durumlarını incelemiş, bekâr personele, yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından evli personele kıyasla istatistikî bakımdan anlamlı düzeyde daha çok yıldırma eylemleri uygulandığı sonucuna ulaşmıştır. Yıldırmanın kaynağına (yöneticiler, iş arkadaşları) bakılmaksızın genel olarak yıldırılma durumu incelendiğinde ise yine bekâr personelin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha çok yıldırıldığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, bekar personelin, yıldırma eylemlerinden evli çalışanlara göre daha fazla etkileneceği düşünölmektedir. Çünkü genelde bekar personel, mesleğe yeni başlayan tecrübesiz çalışanlardır.

3.5. Yıldırma ve Boyutlarının “Görev Yeri” Değişkenine Göre İncelenmesi

Avrupa Birliği ölkelerinde kamu ve özel sektördeki tüm çalışanların %9’unun (13 milyon çalışan) yıldırma ile karşılaştığı 2000 yılında yapılan bir araştırma ile ortaya konmuştur. Yıldırma uygulamaları kamu çalışma hayatında %14, otel ve restoran hizmetlerinde %13, diğer hizmetlerde ise %12 düzeyinde bulunmuştur. Üye ölkelerin tümünde görölen yıldırma eylemlerinin yoğunluğu, ölkelerin hukuk sistemi, kültürel yapısı, sürecin fark edilip edilememesi gibi nedenlerle ölkeler arasında farklılaşmaktadır. Araştırma bulgularına göre Finlandiya, İngiltere ve Hollanda ilk sıralarda yer almaktadır. Avrupa Birliği üyesi olmayan aralarında Türkiye’nin de bulunduğu ölkelerde 2001-2002 yıllarında “Çalışma Koşullarının Araştırılması” sonuçlarına göre, yıldırma uygulamaları kamu işyerlerinde %11, otel ve restoran hizmetlerinde %12, taşımacılık hizmetlerinde %10’dur (Yüçetürk, 2005:254-256). Yıldırma her durumda ve her meslekten çalışanın karşılaşabileceği bir olgu olmasına karşın, meslek gruplarına göre yıldırma riski değişebilmektedir. Almanya Federal Çalışma ve Sosyal Düzen Bakanlığı 2002 yılı raporuna göre, yıldırma uğrama bakımından en riskli meslekler başta öğretmenler, eğitim personeli ve yaşlı bakımıyla uğraşan sosyal hizmetler memurları, ardından satış personeli, banka ve sigorta çalışanları gelmekte, teknik personel ve hemşire, diyetisyen gibi mesleklerin risk

oranları daha düşük olmaktadır (www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/08/feature/de0208203f.htm). Ülkemiz çalışma hayatında eğitim, sağlık, bankacılık gibi hizmet kollarında ve bazı kamu kurumlarında yıldırımaya dair araştırmalar yapılmış olmasına karşın, yıldırımaya dair geniş çaplı kurumlar arası karşılaştırmayı görmek zordur.

Kamu kurumu ve özel sektör işletmelerini, yıldırma ve motivasyon üzerine etkisi konusunda inceleyen Ekşici (2009:121), kamu kurumlarında yıldırma eylemlerinin daha fazla uygulandığını ve bu eylemlerin de etkisiyle kamu çalışanlarının motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğunu, her iki sektörde de çalışanlara üstleri tarafından daha fazla yıldırma uygulandığını, iş arkadaşlarından yıldırımaya maruz kalmanın azınlığı oluşturduğunu ifade eder. Özarallı ve Torun (2007:943), kamu sektörü çalışanlarının özel sektördekilere daha çok işle ilgili yıldırımaya maruz kaldıklarını ortaya koyar.

Öte yandan, yıldırma uygulamalarının, spor kulüpleri, örgütlerde de görülebileceği düşünülerek, ülkemizde özellikle futbol kulüplerinin gerek futbolcuya gerekse teknik kadroya yüksek tazminatlar ödememek için yıldırma uygulayıp uygulamadıkları araştırılabilir. Futbolcu ve teknik kadrodan istenmeyen kişiler sözleşme bitim sürelerinden önce gönderilmek istenmeleri durumunda, tazminat ödemek istemeyen kulüpler tarafından, hedef kurban / kurbanları her anlamda sistematik baskı ve yıldırma yoluyla istifaya zorlandığını savunan İyem (2007), Sakaryasporlu futbolcuların; %78,9'u performanslarıyla ilgili olumsuz değerlendirmeler, eleştiriler aldığı, %68,4'ü görünür bir neden olmadan kötü bir şey olacaktıymış korkusu yaşadığı, %73,9'u işle ilgili hata yaptığı, %57,9'u kendisini stresli ve yorgun hissettikleri, %58'i uyku bozukluğu yaşadığı sonucuna varır. Buna göre, sporcuların aldıkları başarısız sonuçlarla yıldırımaya maruz kalma arasında ilişki kurmanın son derece yerinde olacağını ifade eder (İyem, 2007:926).

Sezerel (2007:85), uzman pozisyonundaki çalışanların, memur/işçi ve orta düzey yönetici pozisyonundaki çalışanlara göre yıldırmanın sosyal ilişkilere saldırı boyutuna daha çok maruz kaldıklarını ve bunun istatistiki olarak anlamlı olduğunu belirlemiştir.

Özdemir ve Açıkgöz (2007:916), Aydın ili ve ilçelerinde sektör gözetilmeksizin rasgele seçilen 300 kişi üzerinde bir anket çalışması yaparak, yıldırımaya uğradığını ifade eden mağdurların yaklaşık, %56'sının memur ve işçi, %34'ünün alt ve orta derecede yönetici, %5'inin üst düzey yönetici, %5'inin akademik personel olduğunu belirler.

İstanbul ili sınırları içerisinde 42 ilköğretim okulunda 513 ilköğretim öğretmeni üzerinde yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin yıldırmanın görev, iletişim ve sosyal ilişkiler alt boyutunda yıldırmaya maruz kaldıkları sonucuna varılmıştır. Yıldırmanın alt boyutları olan “görev”, “iletişim” ve “sosyal ilişkiler” boyutlarını yaşayan bir öğretmenin örgütsel bağlılık duygularında da zayıflama meydana gelecektir (Ergener, 2008:67-74).

Diğer bir çalışmada, Çanakkale merkez ilçesi dahil 12 ilçede bulunan 52 ortaöğretim kurumunda görevli 705 okul yöneticisi ve öğretmeni görüşlerini bildirmiştir. Ortaöğretim kurumları yönetici ve öğretmenlerinin yıldırmaya maruz kalma düzeyleri incelenmiş, çalışanların en çok “iletişim biçimine saldırılar” boyutunda yıldırmaya maruz kaldığı görülmüştür. Bu boyutu aynı ortalamalar ile “sosyal ilişkilere saldırı” ve “itibara saldırı” boyutları takip etmiştir. Çalışanların en az maruz kaldığı yıldırma boyutu ise “sağlığa saldırı” olarak belirlenmiştir. Yıldırma boyutlarının algılanmasında görev ya da branş değişkenine göre bir farklılık bulunamamıştır. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin yıldırmaya maruz kalma düzeyleri arasında istatistiksel açıdan bir farklılık görülmemiştir (Aydın, 2009:140-143).

Demirçivi (2008:102), otel işletmelerinde çalışanların, görev yerlerine göre yöneticileri tarafından yapılan yıldırma eylemlerine maruz kalmaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark görmemiştir. Çalışanların departmanları ile iş arkadaşlarının yıldırma eylemlerine maruz kalmalarına bakıldığında ise, muhasebe ve yiyecek-içecek bölümlerinde çalışan personelin çalışma arkadaşlarının yaptıkları yıldırma eylemlerine en fazla maruz kalan personel oldukları görülmüştür. İnsan kaynakları bölümü, yöneticiler ve iş arkadaşları yönünden ve genel değerlendirmede yıldırma eylemlerinin en az görüldüğü yerdir.

Bir diğer araştırmada, kamu kurumlarından Posta Telgraf Teşkilatı (PTT), sağlık ve eğitim çalışanlarının yıldırmaya uğramaları karşılaştırılmış olup, PTT çalışanlarının sağlık ve eğitim çalışanlarına oranla daha çok sayıda ve sıklıkla yıldırma davranışlarıyla karşılaştıkları görülmüştür. Yıldırma boyutlarından itibara saldırının alaya alma davranışı kurumlar arası farklılık göstermezken, diğer yıldırma boyutlarının tamamı anlamlı bir farklılık göstermiştir (Demirel, 2009:133). Bunun yanında, Aksoy ise (2008:76), yıldırma davranışına maruz kalma bakımından cinsiyetler arasında fark

saptayamamış ve mesleğe göre yıldırımaya maruz kalma riskinin değişmediğini belirlemiştir.

Görev yeri değişkeninin yıldırımaya uğrama bakımından önemli olduğu düşünölmektedir. Çünkü eğitim, sağlık ve sosyal hizmetler gibi kurumlarda teknik hizmetler veren kurumlara göre daha yoğun insan ilişkisi vardır. Dolayısıyla eğitim, sağlık ve sosyal hizmetler veren kurumlarda daha fazla yıldırma yaşanması beklenmedik bir sonuç değildir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. MANİSA KAMU KURUMLARINDA YILDIRMA VE BOYUTLARI

4.1. Yöntem

Yöntem alt bölümü, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümü kısımlarından oluşmaktadır.

4.1.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, en genel anlamda, araştırma amacına uygun ve ekonomik bir süreçle, verilerin toplanması ve analizi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Tarama ve deneme modelleri vardır. Tarama (survey) modeli, varolan durumu aynen resmetmeyi; deneme modeli ise, tahmin edilen sebep-sonuç ilişkisini sınamak üzere, varolan durumun kontrollü olarak değiştirilmesini esas alır (Karasar, 2005:34).

Araştırma, tarama (survey) modeline göre yürütülmüş ve bazı verilere ulaşılmıştır. Manisa kamu kurumlarında çalışan personelin düşüncelerine başvurularak, demografik özellikler de göz önüne alınarak yıldırma ve boyutları konusunda bazı yargılara ulaşılmaya çalışılmıştır.

4.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırma, Manisa il merkezindeki kamu kurumlarında çalışan personeli kapsamaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Evren büyüklüğünün tespiti için Manisa Defterdarlığı'nın 2009 yılı Haziran ayı kayıtları incelenmiştir. Defterdarlık verilerine göre; bağlı saymanlıklarınca Manisa ili genelinde 26.187 kişi memur, 364 işçi, 1.606 sözleşmeli personel, 726 geçici personel olmak üzere 28.883 kişiye, Manisa şehir merkezinde ise 11.255 memur, 338 işçi, 755 sözleşmeli personel, 70 geçici personel olmak üzere toplam 12.421 kişiye genel bütçeden maaş ödemesi yapılmaktadır. Dolayısıyla evren büyüklüğümüz 12.421 kişidir.

Örneklem, evrenin bir modeli ya da örneğidir. Doğru bir örneklem seçimi için iki özellik aranmalıdır; 1. Evreni temsil yeteneği (nitelik bakımından) 2. Yeterli büyüklük (nicelik bakımından). Temsil yeteneği, içinden seçildiği evrenin karakteristiklerini bir

yanlılık yaratmadan yansıtması demektir. Yeterli büyüklük ise, sonuçları evrene yansıtılabilecek bir büyüklüktür (Bal, 2001:111).

Uygun örneklem büyüklüğü, 20.000 evren büyüklüğü için %95 güven düzeyine göre 377'dir (Altunışık ve diğerleri, 2005:127; Bal, 2001:115).

Manisa Valiliğinden, il merkezindeki kamu kurumlarında araştırmaya esas anket çalışması yapabilmek için, 05.06.2009 günü izin istenmiş (EK 2) ve aynı gün talebimiz uygun bulunmuştur (EK3). Resmi izin alınması yanında, kurumların il müdürleriyle de bizzat görüşülerek anketlerin uygulanmasına Temmuz-2009 ayında başlanmıştır. Bazı kurum yöneticilerinden, kurumlarında anket çalışması yapılması konusunda, olumlu geri bildirim alınamamıştır. İl Sağlık Müdürlüğünden Ağustos ayı içerisinde tekrar anket çalışması için izin istenmiş ve aynı ay içerisinde çalışma yapılmıştır. Kırsal alanda hizmet veren kurumların çalışanlarının yaz döneminde arazide olması ayrıca yaz tatilinin de etkisi, anket formlarının geri dönüşünde olumsuz faktörler olarak göze çarpmıştır. Kurumlara personel sayıları kadar anket formu dağıtılmış, geri dönüşümü ve geçerli anket sayıları Çizelge 1'de verilmiştir.

Çizelge 1. Anket Formu Dağıtılan Kamu Kurumları ve Örneklem Büyüklüğü

Sıra No	Kamu Kurumu	Personel Sayısı	Doldurulan Anket Sayısı	Geçersiz Anket Sayısı	Geçerli Anket Sayısı
1	Milli Eğitim Müdürlüğü(MEB)	146	68	3	65
2	İl Sağlık Müdürlüğü (İSM)	114	98	4	94
3	İstatistik Bölge Müd. (TUİK)	96	78	4	74
4	Sosyal Hizmetler İl Müd. (SHM)	35	31	0	31
5	Bayındırlık İl Müdürlüğü (BİM)	81	34	2	32
6	Defterdarlık (DEFT)	130	101	4	97
7	Çevre Orman İl Müd. (ÇOİM)	129	94	5	89
8	Bağcılık Araşt. Ens. (BAE)	33	32	0	32
9	İl Kültür Turizm Müd. (İKTİM)	52	35	2	33
10	Tarım İl Müdürlüğü (TİM)	224	143	12	131
11	İl Özel İdaresi (İÖİ)	508	0	0	0
TOPLAM		1548	714	36	678

Çizelge 1.'de görüleceği üzere, nitelik yönünden, çalışma alanı ve şartları hayli farklı kamu kurumlarına ulaşılmış ve evreni en az %95 güven düzeyinde temsil etmesi için

678 örneklem büyüklüğüne erişilmiştir. Dağıtılan 1548 anket formunun, geri dönüşüm oranı %46,1'dir.

4.1.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmanın ana problemi, alt problemleri ve yıldırma dair bilgilere literatür taraması yapılarak ulaşılmaya çalışılmıştır. Kitap, makale, tez ve internet yayınlarından faydalanılmıştır.

Türkiye'deki yıldırma ile ilgili araştırma çalışmaları incelendiğinde, çoğu betimsel araştırmanın Leymann'ın yıldırma tipolojisi temelli olduğu görülür. Yıldırma ölçeğinin yüksek güvenirlik, geçerlik ve kabul edilebilir olduğunu gösteren fazlaca araştırma vardır (Yaman, 2009:984,985). Bir çok araştırmacı, Leymann'ın "Mobbing Tipolojisinden" yararlanarak bazı değişikliklerle hazırladığı yıldırma ölçeğini, çalışmasında kullanmıştır (Aktop, 2006:64; Toker Gökçe, 2006:208; Urasoğlu Bulut, 2007:58; Işık, 2007:77; Yavuz, 2007:60; Aydın, 2009:71; Ekşici, 2009:90; Özen, 2009:341; Kaya, 2009:68).

Araştırmada veriler, 56 soruluk anket formuyla elde edilmiştir. Anket formunun ilk 51 sorusu yıldırma ölçeğini, son beş sorusu ise demografik özellikleri oluşturur. Manisa kamu kurumlarında çalışanların yıldırma ve boyutlarını yaşayıp yaşamadıklarını ortaya koymak amacıyla, Aktop (2006:64) tarafından geliştirilmiş ve geçerlik güvenirlik testleri yapılmış Likert türü ölçekten yararlanılmıştır. Araştırma için toplanan veriler, "Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde değerlendirme ölçeği ile "1,2,3,4,5" puan değerleriyle sayısallaştırılmıştır (EK 1).

Ölçekteki ilk 10 soruyla araştırmanın birinci alt amacı olan "Çalışanlar, işyerlerindeki davranışların, kendilerini gösterme ve iletişim oluşumlarını etkilediğini düşünmekte midirler?" sorusuna,

11-15 arası sorularla araştırmanın ikinci alt amacı olan "Çalışanlar, işyerlerindeki davranışların, sosyal ilişkilerine saldırı boyutunda olduğunu düşünmekte midirler?" sorusuna,

16-30 arası sorularla araştırmanın üçüncü alt amacı olan "Çalışanlar, işyerlerindeki davranışların, itibarlarına bir saldırı boyutunda olduğunu düşünmekte midirler?" sorusuna,

31-36 arası sorularla araştırmanın dördüncü alt amacı olan “Çalışanlar, işyerlerindeki davranışların, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı niteliğinde olduğunu düşünmekte midirler?” sorusuna,

37-40 arası sorularla araştırmanın beşinci alt amacı olan “Çalışanlar, işyerlerindeki davranışların, sağlıklarına doğrudan bir saldırı olarak görmekte midirler?” sorusuna,

41-51 arası sorularla araştırmanın altıncı alt amacı olan “Çalışanlar, yıldırma eyleminden nasıl etkilenmektedirler?” sorusuna cevap aranmıştır.

Ölçekte yer alan son beş soru demografik değişkenleri kapsamakta ve araştırmanın yedinci alt amacı olan ”Bu davranışlar cinsiyete, yaşa, eğitim düzeyine, medeni durum ve görev yerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusunu açıklamaktadır.

4.1.4. Verilerin Çözümü

Anket sonucu elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS programının 11. sürümüne yüklenerek değerlendirme yapılmıştır. Yıldırma ölçeğinin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı ,97 olarak hesaplanmıştır. İstatistiksel analizlerde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), “t” testinden yararlanılmıştır. Ortalamalar arasında fark olup olmadığını ve anlamlılık düzeyini test etmek amacıyla iki bağımsız örneklem grubunda t testi, iki ya da daha fazla bağımsız grubun bağımlı değişkendeki ortalamaları arasında ise yani üç ve üzerinde değişken varlığında tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Ana kütle normal dağılım göstermesi, t testi ve tek faktörlü varyans analizi (one-way anova) yapılabilmesi için zorunluluk arz ettiğinden, öncelikle araştırmada elde edilen veriler bu ön koşulu sağlayıp sağlamadığı yönünden Histogram ve normal Q-Q grafiği kullanılarak incelenmiştir. Ayrıca veri toplama aracı ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek için faktör analizi yapılmış, faktör sayıları belirlenerek yeniden isimlendirilmiştir.

4.2. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, toplanan verilerin istatistikî tekniklerle çözümlenmesi ve bulguların yorumlanması yer almaktadır.

4.2.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan 678 kamu çalışanının, cinsiyete göre dağılımları Çizelge 2.'de görüldüğü üzere, %64'u erkek personelden, %36'sı kadın personelden oluşmaktadır.

Çizelge 2. Manisa Kamu Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde (%)
Erkek	434	64
Kadın	244	36
TOPLAM	678	100

Çizelge 3.'de yaş değişkenine göre çalışanların frekans dağılımı ve yüzde oranları verilmiştir.

Çizelge 3. Manisa Kamu Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans (N)	Yüzde (%)
20 yaş ve altı	9	1,3
21-30	114	16,8
31-40	237	35
41-50	258	38
51 yaş ve üzeri	60	8,8
TOPLAM	678	100

Örnekleme içerisinde büyük çalışan yaş grubunu %38 oranıyla 41-50 yaşındaki çalışanlar oluşturur. 31-40 yaş arası çalışanlar ise 237 frekans dağılımı ve %35 oranıyla ikinci sırada yer alır. 31-50 yaş arası çalışanların toplam çalışanlar içerisindeki yüzde oranına baktığımızda %73 gibi yüzdeye ulaşırız ki bu da diğer yaş gruplarına göre hayli fazladır.

Araştırmaya katılan kamu personelinin eğitim durumuna göre dağılımları Çizelge 4.'de gösterilmiştir.

Çizelge 4. Manisa Kamu Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Eğitim Düzeyi	Frekans (N)	Yüzde (%)
İlkokul	57	8,4
Ortaokul	41	6
Lise	171	25,2
Üniversite	409	60,3
TOPLAM	678	100

Örneklem içerisinde yer alan personelin %8,4'ü ilkokul ve %6'sı ortaokul mezunudur. Lise mezunlarının oranı %25,2 olup, çalışanların %60,3 gibi yüksek oranı üniversite mezunudur.

Araştırmada yer alan kamu personelinin medeni hale göre dağılımları Çizelge 5.'de görülebilir.

Çizelge 5. Manisa Kamu Çalışanlarının Medeni Hale Göre Dağılımları

Medeni Hali	Frekans (N)	Yüzde (%)
Evli	562	82,9
Bekâr	116	17,1
TOPLAM	678	100

Araştırmanın örneklemini oluşturan kamu çalışanlarının %82,9 gibi yüksek oranı evlidir. Bekar çalışanlar örneklem içerisinde 116 kişiyle %17,1'lik orana sahiptir.

Görev yerine göre kamu çalışanlarının dağılımları Çizelge 6.'da gösterilmiştir.

Çizelge 6. Manisa Kamu Çalışanlarının Görev Yerine Göre Dağılımları

	Kamu Kurumu	Frekans (N)	Yüzde (%)
1	Milli Eğitim Müdürlüğü(MEB)	65	9,6
2	İl Sağlık Müdürlüğü (İSM)	94	13,9
3	İstatistik Bölge Müd. (TUİK)	74	10,9
4	Sosyal Hizmetler İl Müd. (SHM)	31	4,6
5	Bayındırlık İl Müdürlüğü (BİM)	32	4,7
6	Defterdarlık (DEFT)	97	14,3
7	Çevre Orman İl Müd. (ÇOİM)	89	13,1
8	Bağcılık Araşt. Ens. (BAE)	32	4,7
9	İl Kültür Turizm Müd. (İKTM)	33	4,9
10	Tarım İl Müdürlüğü (TİM)	131	19,3
	TOPLAM	678	100

Çizelge 6. incelendiğinde örneklem içerisinde en fazla personelin %19,3 oranla Tarım İl Müdürlüğünden, ardından %14,3 oranla Defterdarlıkta yer aldığı görülmektedir. En az personel sayısı %4,6 oranla Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğüne aittir.

4.2.2. Yıldırma Ölçeğinin Faktör Analizi

Veri toplama aracı ölçeğimizin yapı geçerliliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir (Büyüköztürk, 2006:123).

Veri Setinin Faktör Analizi için Uygunluğunun Değerlendirilmesi

Barlett testi ve KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Samling) testi uygulanmıştır.

Çizelge 7. KMO ve Barlett testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,967
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	30920,449
	df	1275
	Sig.	,000

Çizelge 7’de görüldüğü gibi KMO testi sonucu % 96,7 (,967) olup bu değer 0,50 değerinden büyük olduğu için veri setimizin faktör analizi için uygun olduğunu söyleyebiliriz. Barlett testi sonucuna baktığımızda anlamlı bir sonuç elde edildiği görülür (Sig.=,000). Bu demektir ki değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur. Başka bir deyişle veri setimiz faktör analizi için uygundur (Kalaycı, 2006:327).

Değişkenlerin Ortak Varyansı

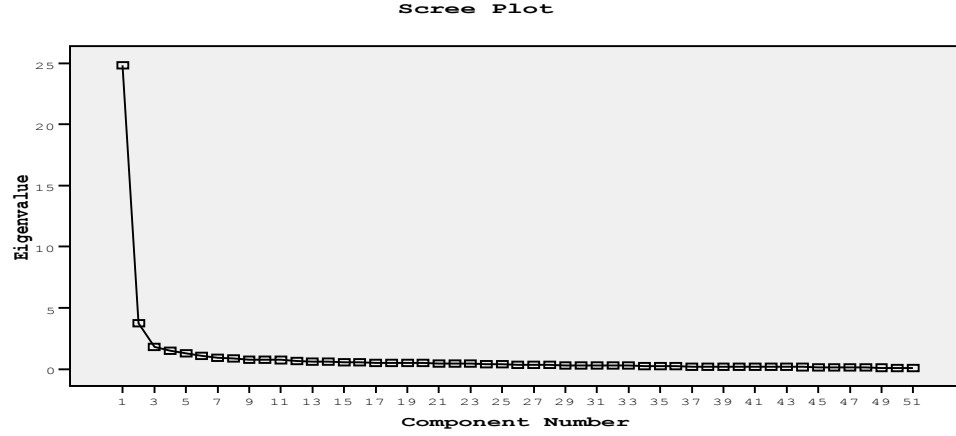
Ortak varyans (Communality) bir değişkenin analizinde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır. Faktör analizinde düşük ortak varyansa sahip değişkenler (örneğin 0,50 altı) analizden çıkarılarak faktör analizi yeniden yapılabilir. Bu durumda hem KMO hem de açıklanan varyans değeri istatistiği daha yüksek değere ulaşacaktır. Eğer ortak varyansın değeri 1’in üstünde çıkarsa, bu durumda ya veri seti çok küçüktür ya da araştırmada çok sayıda faktör belirlenmiştir. (Kalaycı, 2006:329).

EK 4.’de yer alan Ortak Varyans Çizelgesinde en yüksek ortak varyansa 39. değişken (,841), en düşük varyansa ise 25. değişken (,521) sahiptir.

Faktör Sayısının Belirlenmesi

Faktör sayısını belirlemede değişik yöntemler söz konusudur. Özdeğer istatistiği 1’den büyük olan faktörleri anlamlı olarak belirlediğimizde EK 5.’de görüldüğü üzere 6 faktör mevcuttur. Birinci faktör toplam varyansın %17,456’sını açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın %32,613’sını açıklamakta iken 6 faktör ise toplam varyansın %67,142’sını açıklamaktadır.

Rotasyona tabi olacak faktör sayısını belirlerken özdeğer istatistiğinden başka kullanabileceğimiz bir yöntemde Şekil 3.’de yer alan faktör analizi çizgi grafiğidir. Grafikte eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayıda faktör belirlenir. Buna göre grafikte altıncı faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye başlamaktadır. Bu nedenle faktör sayısını 6 faktörle sınırlayabiliriz.



Şekil 3. Faktör Analizi Çizgi Grafiği

EK 6. incelendiğinde 51 maddenin tamamının birinci faktör yük değerlerinin 0,557 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu gösterir. Döndürme öncesinde birinci faktörün yol açtığı varyansın %48,66 olması da genel bir faktörün varlığının başka bir kanıtıdır (Büyüköztürk, 2006:133).

Önemli bulunan altı faktörün içerdiği maddeler bakımından daha kolay tanımlanabilmesine olanak sağlayan faktör döndürme sonuçları (Rotated Component Matrix) EK 7.'de verilmiştir.

350 ve üzerindeki veri (gözlem) sayısı için faktör ağırlığının 0,30 ve üzerinde olması gerekir. 0,50 ve üzerindeki ağırlıklar ise oldukça iyi kabul edilir (Kalaycı, 2006:330). Faktör yük değerinin, 0,45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi ölçü olmakla beraber uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0,30'a kadar indirilebilir (Büyüköztürk, 2006:124). Dolayısıyla 678 olan veri sayımızın 350'den büyük olması ve faktör yük değeri 0,45 altında olan değişken sayısının sadece 3'le sınırlı olması (25., 29. ve 35. değişkenler) nedeniyle analiz tekrarına gidilmeden faktörlere maddelerin içerikleri de dikkate alınarak isim verilmeye çalışılmıştır.

Ölçeğin birinci faktörünün 12 maddeden (39, 37, 40, 36, 38, 20, 30, 19, 24, 23, 26, 32), İkinci faktörünün 13 maddeden (47, 46, 49, 44, 45, 50, 51, 43, 42, 48, 41, 34, 35), Üçüncü faktörünün 6 maddeden (2, 1, 3, 5, 4, 6),

Dördüncü faktörünün 7 maddeden (13, 16, 14, 17, 11, 15, 12),
Beşinci faktörünün 9 maddeden (21, 27, 28, 22, 31, 33, 18, 25, 29),
Altıncı faktörünün 4 maddeden (8, 7, 9, 10) oluştuğu belirlenmiştir.

Birinci faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerleri 0,468-0,868 arasında,
İkinci faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerleri 0,444-0,756 arasında,
Üçüncü faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerleri 0,457-0,709 arasında,
Dördüncü faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerleri 0,543-0,650 arasında
Beşinci faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerleri 0,421-0,572 arasında
İkinci faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerleri 0,520-0,673 arasında tespit edilmiştir.

Döndürülmüş Faktör Matrisi sonuçlarına göre her faktöre en yüksek katkıyı sağlayan değişkenler açısından ayrıntılı bir şekilde EK 8. ve EK 9.'daki gibi gruplandırılan ve isimlendirilen 6 faktör şunlardır:

Faktör 1- Fiziksel Baskılara Maruz Kalmak.

Faktör 2- Yıldırma Sonuçlarını Yaşamak.

Faktör 3- İşle İlgili Kendini Gösterememe ve Olumsuz Eleştirilere Maruz Kalmak.

Faktör 4- Sosyal İlişkilerde Ayırma Uğramak.

Faktör 5- İtibara Saldırısı Yaşamak.

Faktör 6- Tehdit İçeren ve Rahatsızlık Veren Eylemlere Maruz Kalmak.

4.2.3. Yıldırma Boyutlarının “ Cinsiyet” Değişkenine Göre Sonuç ve Yorumları

Yıldırmanın alt boyutları puanlarının ortalama ve standart sapmaları cinsiyet değişkenine göre hesaplanmıştır.

Cinsiyete göre yıldırma alt boyutlarının ortalamaları arasındaki farkların istatistiki yönden anlamlı olup olmadığını analiz ederek yargıya ulaşmak doğru olacaktır. Belirlenen farkların anlamlı farklar olup olmadığını anlamak için öncelikle buna yönelik olarak kullanılacak istatistiki analiz yönteminin belirlenmesi zorunludur. Ortalamalar arasındaki farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı test etmek amacıyla cinsiyete göre “Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Etkisi”, “Sosyal İlişkilere Saldırı”, “İtibara Saldırı”, “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı”, “Sağlığa Doğrudan Saldırı”, “Yıldırmanın Etkileri”, puan ortalamaları arasında t testi analizi yapılmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre “kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi” alt boyutu:

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 8.’de yer verilmiştir.

Çizelge 8. Cinsiyete Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Etkisi”
Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
Erkek	434	17,55	7,01
Kadın	244	17,93	7,39
TOPLAM	678	17,69	7,15

Çizelge 8.’de sunulan sonuçlara göre kadınların puanlarının ortalaması (M=17,93), erkeklerin puan ortalamasından (M=17,55) yüksektir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. Yapılan t testinde cinsiyetlere göre kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p = .53$, $p > .05$). Bu sonuca göre, erkek ve kadın çalışanların kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisine dair puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Cinsiyet değişkenine göre “sosyal ilişkilere saldırı” alt boyutu:

Kamu kurumlarında çalışanların cinsiyet değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 9.’da yer verilmiştir.

Çizelge 9. Cinsiyete Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
Erkek	434	8,22	3,46
Kadın	244	8,28	3,78
TOPLAM	678	8,24	3,58

Çizelge 9.’da görüleceği üzere, kadın çalışanların sosyal ilişkilere saldırı alt boyutundaki puan ortalamaları (M=8,28), erkek çalışanların puan ortalamasından (M=8,22) yüksektir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucuna göre, erkek ve kadın çalışanların sosyal ilişkilere saldırı alt boyutuna dair puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p = .99$, $p > .05$).

Cinsiyet değişkenine göre “itibara saldırı” alt boyutu:

Kamu kurumlarında çalışanların cinsiyet değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 10.’da yer verilmiştir.

Çizelge 10. Cinsiyete Göre “İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
Erkek	434	23,11	8,95
Kadın	244	23,55	8,99
TOPLAM	678	23,26	8,96

Çizelge 10.’da görüleceği üzere, kadın çalışanların itibara saldırı alt boyutundaki puan ortalamaları (M=23,55), erkek çalışanların puan ortalamasından (M=23,11) yüksektir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır.

Yapılan t testi sonucuna göre, erkek ve kadın çalışanların itibara saldırı alt boyutuna dair puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p = .51$, $p > .05$).

Cinsiyet değişkenine göre “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” alt boyutu:
Kamu kurumlarında çalışanların cinsiyet değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 11.’de yer verilmiştir.

Çizelge 11. Cinsiyete Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
Erkek	434	9,59	4,2
Kadın	244	9,60	3,6
TOPLAM	678	9,60	4,01

Çizelge 11.’de görüleceği üzere, kadın çalışanların yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı alt boyutundaki puan ortalamaları ($M=9,60$), erkek çalışanların puan ortalamasından ($M=9,59$) yüksektir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucuna göre, erkek ve kadın çalışanların yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı alt boyutuna dair puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p = .68$, $p > .05$).

Cinsiyet değişkenine göre “sağlığa saldırı” alt boyutu:

Kamu kurumlarında çalışanların cinsiyet değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 12.’de yer verilmiştir.

Çizelge 12. Cinsiyete Göre “Sağlığa Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
Erkek	434	5,46	2,39
Kadın	244	5,29	1,84
TOPLAM	678	5,40	2,21

Çizelge 12.'de görüleceği üzere, erkek çalışanların sağlığa saldırı alt boyutundaki puan ortalamaları (M=5,46), kadın çalışanların puan ortalamasından (M=5,29) yüksektir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucuna göre, erkek ve kadın çalışanların yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı alt boyutuna dair puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p = .60$, $p > .05$).

Cinsiyet değişkenine göre “yıldırmanın sonuçları” alt boyutu:

Kamu kurumlarında çalışanların cinsiyet değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 13.'de yer verilmiştir.

Çizelge 13. Cinsiyete Göre “Yıldırmanın Sonuçları” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
Erkek	434	18,96	8,34
Kadın	244	20,22	9,32
TOPLAM	678	19,42	8,72

Çizelge 13.'de görüleceği üzere, kadın çalışanların yıldırmanın sonuçları alt boyutundaki puan ortalamaları (M=20,22), erkek çalışanların puan ortalamasından (M=18,96) yüksektir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucuna göre, erkek ve kadın çalışanların yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı alt boyutuna dair puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p = .10$, $p > .05$).

Cinsiyet faktörüne göre yıldırmanın alt boyutları puan ortalamaları incelendiğinde; kadınların puan ortalamalarının sağlığa saldırı boyutu hariç tüm boyutlarda erkeklerin puan ortalamalarından yüksek olduğu görülmüştür. Ancak cinsiyete göre ortalamalardaki bu farklılıkların istatistiki yönden anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

4.2.4. Yıldırma Boyutlarının “Yaş” Değişkenine Göre Sonuç ve Yorumları

Yıldırma alt boyutları puanlarının ortalama ve standart sapmaları yaş değişkenine göre hesaplanmıştır. Yaş değişkenine göre yıldırma alt boyut puanlarının ortalamaları

arasındaki farkların istatistiki yönden anlamlı olup olmadığını anlamak için tek faktörlü varyans analizi yapılmıştır. Çünkü bağımsız değişken yaş içerisinde ikiden fazla grup vardır. Tek yönlü anova, bu gruplara göre, bağımlı değişkendeki (yıldırma alt boyutları) ortalamalar arasında fark olup olmadığını test etmektedir.

Yaş bağımsız değişkenine dair elde edilen verilere göre 20 yaş ve altı çalışanların Frekans (N) 9'dur (Çizelge 3). Örneklemimiz içerisindeki çalışanların %60,3 oranında üniversite mezunu olması ve son yıllarda genç personelin işe başlama yaşının yüksekliği bu sonucu doğrulamıştır. Dağılımın normal dağılımdan aşırı sapma göstermediği şeklinde bir varsayımı ileri sürmek için öngörülen örneklem büyüklüğü genellikle 30 ve daha büyük olarak gösterilmektedir (Büyüköztürk, 2006:8). Merkezi limit teoremine göre, anakütle dağılımları ne olursa olsun, örnek hacimleri yeteri kadar büyükse ($n \geq 30$) örnek ortalamaların örnekleme dağılımları normal dağılıma uymaktadır (Kalaycı, 2006:73). Dolayısıyla 20 yaş ve altı çalışanlar ile 20-30 yaş grubu çalışanların verileri tek grupta toplanmıştır. Yaş grupları 30 yaş ve altı, 31-40, 41-50 ve 51 yaş ve üzeri olarak düzenlenmiş ve analizleri yapılmıştır.

Yaş değişkenine göre “kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi” alt boyutu: Katılımcıların yaş değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 14.'de yer verilmiştir.

Çizelge 14. Yaşa Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Etkisi” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş	Frekans	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
30 yaş ve altı	123	18,84	8,39
31-40	237	18,29	7,22
41-50	258	16,97	6,49
51 yaş ve üzeri	60	16,06	6,30
TOPLAM	678	17,69	7,15

Çizelge 14.'de aktarılan sonuçlara göre 30 yaş ve altı çalışanların puanlarının ortalaması (M=18,84) en yüksek, 51 yaş ve üzeri çalışanların puanlarının ortalaması (M=16,06) ise en düşüktür.

Ortalamlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Çizelge 15.'de görüldüğü üzere yapılan varyans analizinde yaşlara göre kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre, **çalışanların yaşı, yıldırmanın kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi boyutu bakımından önemli bir değişkendir diyebiliriz.**

Çizelge 15. Yaşa Göre Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Etkisi Ortalamalarının Varyans Analiz Sonucu

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	Sig.
	Toplamı (KT)	Derecesi(df)	Ortalaması		
Gruplar Arası	,253	3	,084	3,079	,027*
Gruplar İçi	18,447	674	,027		
Toplam	18,699	677			

Analiz sonuçlarına göre, farklı yaş gruplarındaki cevaplayıcıların kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi puan ortalamaları arasındaki farkın %95 güven aralığında istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ($F=3,079$; $p=.027$, $p<.05$). **Çoklu karşılaştırma verileri incelenmiş, 51 yaş ve üzeri çalışanların 40 yaş ve altı çalışanlara göre, 41-50 yaş çalışanların ise 30 yaş altı çalışanlara göre yıldırmanın kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi alt boyutunu istatistiki olarak anlamlı düzeyde daha az yaşadığı tespit edilmiştir.**

Yaş değişkenine göre “sosyal ilişkilere saldırı” alt boyutu:

Katılımcıların yaş değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 16.'da yer verilmiştir.

Çizelge 16.'da aktarılan sonuçlara göre 30 yaş ve altı çalışanların puanlarının ortalaması ($M=8,60$) en yüksek, 41-50 yaş arası çalışanların puanlarının ortalaması ($M=8,08$) ise en düşüktür.

Çizelge 16. Yaşa Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş	Frekans	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
30 yaş ve altı	123	8,60	4
31-40	237	8,24	3,54
41-50	258	8,08	3,49
51 yaş ve üzeri	60	8,26	3,20
TOPLAM	678	8,24	3,58

Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda, yaşlara göre sosyal ilişkilere saldırı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F=.530$; $p=.662$, $p>.05$).

Yaş değişkenine göre “İtibara saldırı” alt boyutu:

Katılımcıların yaş değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 17.’de yer verilmiştir.

Çizelge 17. Yaşa Göre “İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş	Frekans	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
30 yaş ve altı	123	24,29	11,15
31-40	237	23,45	8,68
41-50	258	22,67	8,17
51 yaş ve üzeri	60	23,00	8,30
TOPLAM	678	8,24	8,96

Çizelge 17.’deki sonuçlara göre 30 yaş ve altı çalışanların puanlarının ortalaması ($M=24,29$) en yüksek, 41-50 yaş arası çalışanların puanlarının ortalaması ($M=22,67$) ise en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda, yaşlara göre itibara saldırı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F=.561$; $p=.641$, $p>.05$).

Yaş değişkenine göre “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” alt boyutu:

Katılımcıların yaş değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 18.’de yer verilmiştir.

Çizelge 18. Yaşa Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş	Frekans	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
30 yaş ve altı	123	9,98	4,37
31-40	237	9,94	4,10
41-50	258	9,13	3,72
51 yaş ve üzeri	60	9,45	4,02
TOPLAM	678	9,60	4,01

Çizelge 18.’deki sonuçlara göre 30 yaş ve altı çalışanların puanlarının ortalaması (M=9,98) en yüksek, 41-50 yaş arası çalışanların puanlarının ortalaması (M=9,13) ise en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda, yaşlara göre yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (F=2,007; p=.112, p>.05).

Yaş değişkenine göre “sağlığa saldırı” alt boyutu:

Katılımcıların yaş değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 19.’da yer verilmiştir.

Çizelge 19. Yaşa Göre “Sağlığa Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş	Frekans	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
30 yaş ve altı	123	5,37	2,60
31-40	237	5,39	2,16
41-50	258	5,33	1,85
51 yaş ve üzeri	60	5,78	2,87
TOPLAM	678	5,40	2,21

Çizelge 19.'daki sonuçlara göre 51 yaş ve üzeri çalışanların puanlarının ortalaması (M=5,78) en yüksek, 41-50 yaş arası çalışanların puanlarının ortalaması (M=5,33) ise en düşüktür. 51 yaş ve üzeri çalışanların sağlığa saldırı boyutunu daha fazla yaşadığı söylenebilir.

Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda, yaşlara göre sağlığa saldırı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (F=.455; p=.714, p>.05).

Yaş değişkenine göre “yıldırmanın sonuçları” alt boyutu:

Katılımcıların yaş değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 20.'de yer verilmiştir.

Çizelge 20. Yaşa Göre “Yıldırmanın Sonuçları” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş	Frekans	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
30 yaş ve altı	123	19,62	8,40
31-40	237	20,32	9,71
41-50	258	18,75	7,90
51 yaş ve üzeri	60	18,30	8,41
TOPLAM	678	19,42	8,72

Çizelge 20.'deki sonuçlara göre 31-40 yaş arası çalışanların puanlarının ortalaması (M=20,32) en yüksek, 51 yaş ve üzeri çalışanların puanlarının ortalaması (M=18,30) ise en düşüktür. 31-40 yaş grubu çalışanların yıldırmanın sonuçlarını daha çok yaşadığı söylenebilir.

Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda, yaşlara göre sağlığa saldırı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (F=1,319; p=.267, p>.05).

4.2.5. Yıldırma Boyutlarının “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre Sonuç ve Yorumları

Yıldırma alt boyutları puanlarının ortalama ve standart sapmaları eğitim düzeyi değişkenine göre hesaplanmıştır. Eğitim düzeyi değişkenine göre yıldırma alt boyut puanlarının ortalamaları arasındaki farkların istatistiki yönden anlamlı olup olmadığını anlamak için tek faktörlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Çünkü bağımsız değişken eğitim düzeyi içerisinde ikiden fazla grup vardır. Tek yönlü anova, bu gruplara göre, bağımlı değişkendeki (yıldırma alt boyutları) ortalamalar arasında fark olup olmadığını test etmektedir.

Eğitim düzeyi değişkenine göre “kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi” alt boyutu:

Katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 21.’de yer verilmiştir.

Çizelge 21. Eğitim Düzeyine Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Etkisi” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş	Frekans	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
İlkokul	57	16,43	5,50
Ortaokul	41	15,29	5,21
Lise	171	17,60	6,78
Üniversite	409	18,14	7,60
TOPLAM	678	17,69	7,15

Çizelge 21.’de aktarılan sonuçlara göre üniversite mezunu çalışanların puanlarının ortalaması (M=18,14) en yüksek, ortaokul mezunu çalışanların puanlarının ortalaması (M=15,29) ise en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda, eğitim düzeylerine göre kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (F=2,203; p=.087, p>.05).

Eğitim d¼zeyi değişkenine g¼re “sosyal ilişkilere saldırı” alt boyutu:

Katılımcıların eğitim d¼zeyi değişkenine g¼re yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara izelge 22.’de yer verilmiştir.

Çizelge 22. Eğitim D¼zeyine G¼re “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş	Frekans	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
İlkokul	57	7,84	2,88
Ortaokul	41	7,21	2,31
Lise	171	8,25	3,60
¼niversite	409	8,40	3,74
TOPLAM	678	8,24	3,58

Çizelge 22.’de g¼r¼leceęi ¼zere ¼niversite mezunu çalışanların puanlarının ortalaması (M=8,40) en y¼ksek, ortaokul mezunu çalışanların puanlarının ortalaması (M=7,21) ise en d¼ř¼kt¼r.

Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek y¼nl¼ varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda, eğitim d¼zeylerine g¼re sosyal ilişkilere saldırı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (F=1,213; p=.304, p>.05).

Eğitim d¼zeyi değişkenine g¼re “itibara saldırı” alt boyutu:

Katılımcıların eğitim d¼zeyi değişkenine g¼re yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara izelge 23.’de yer verilmiştir.

Çizelge 23. Eğitim D¼zeyine G¼re “İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş	Frekans	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
İlkokul	57	21,56	6,23
Ortaokul	41	21,80	6,72
Lise	171	23,79	8,36
¼niversite	409	23,43	9,68
TOPLAM	678	23,26	8,96

Çizelge 23.'de aktarılan sonuçlara göre lise mezunu çalışanların puanlarının ortalaması (M=23,79) en yüksek, ilkokul mezunu çalışanların puanlarının ortalaması (M=21,56) ise en düşüktür.

Ortalamlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda, eğitim düzeylerine göre itibara saldırı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (F=.993; p=.395, p>.05).

Eğitim düzeyi değişkenine göre “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” alt boyutu:

Katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 24.'de yer verilmiştir.

Çizelge 24. Eğitim Düzeyine Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş	Frekans	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
İlkokul	57	8,66	2,85
Ortaokul	41	8,90	3,75
Lise	171	9,46	3,58
Üniversite	409	9,85	4,32
TOPLAM	678	9,60	4,01

Çizelge 24.'de aktarılan sonuçlara göre üniversite mezunu çalışanların puanlarının ortalaması (M=9,85) en yüksek, ilkokul mezunu çalışanların puanlarının ortalaması (M=8,66) ise en düşüktür.

Ortalamlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda, eğitim düzeylerine göre yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (F=1,562; p=.197, p>.05).

Eğitim düzeyi değişkenine göre “sağlığa saldırı” alt boyutu:

Katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 25.'de yer verilmiştir.

Çizelge 25. Eğitim Düzeyine Göre “Sağlığa Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş	Frekans	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
İlkokul	57	5,21	1,79
Ortaokul	41	5,34	1,82
Lise	171	5,59	2,07
Üniversite	409	5,35	2,35
TOPLAM	678	5,40	2,21

Çizelge 25.’de aktarılan sonuçlara göre lise mezunu çalışanların puanlarının ortalaması (M=5,59) en yüksek, ilkokul mezunu çalışanların puanlarının ortalaması (M=5,21) ise en düşüktür.

Ortalamlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda, eğitim düzeylerine göre sağlığa saldırı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (F=.913; p=.434, p>.05).

Eğitim düzeyi değişkenine göre “yıldırmanın sonuçları” alt boyutu:

Katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 26.’da yer verilmiştir.

Çizelge 26. Eğitim Düzeyine Göre “Yıldırmanın Sonuçları” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş	Frekans	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
İlkokul	57	16,03	5,86
Ortaokul	41	16,56	6,87
Lise	171	19,40	7,98
Üniversite	409	20,18	9,34
TOPLAM	678	19,42	8,72

Çizelge 26.’da aktarılan sonuçlara göre üniversite mezunu çalışanların puanlarının ortalaması (M=20,18) en yüksek, ilkokul mezunu çalışanların puanlarının ortalaması (M=16,03) ise en düşüktür.

Ortalamlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Çizelge 27.'de görüldüğü üzere yapılan varyans analizinde eğitim düzeylerine göre yıldırmanın sonuçları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Çizelge 27. Eğitim Düzeyine Göre Yıldırmanın Sonuçları Ortalamalarının Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	Sig.
	Toplamı (KT)	Derecesi(df)	Ortalaması		
Gruplar Arası	,506	3	,169	5,361	,001*
Gruplar İçi	21,212	674	,031		
Toplam	21,718	677			

Analiz sonuçlarına göre, farklı eğitim düzeyindeki cevaplayıcıların yıldırmanın sonuçları puan ortalamaları arasındaki farkın %95 güven aralığında istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmüştür (F=5,361; p=.001, p<.05). **Çoklu karşılaştırma verileri incelenmiş, üniversite ve lise mezunu çalışanların ilkokul mezunu çalışanlara göre yıldırmanın sonuçları boyutunu istatistiki olarak anlamlı düzeyde daha fazla yaşadığı tespit edilmiştir.**

Eğitim düzeylerine göre yıldırma alt boyutları puanlarının ortalamaları karşılaştırıldığında; lise mezunlarının itibara saldırı ve yaşam kalitesi mesleki duruma saldırı boyutunda, üniversite mezunlarının ise kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi, sosyal ilişkilere saldırı, sağlığa saldırı ve yıldırmanın sonuçları boyutunda diğer eğitim düzeyindekilere göre daha fazla puan ortalamalarına sahip oldukları söylenebilir.

4.2.6. Yıldırma Boyutlarının “Medeni Durum” Değişkenine Göre Sonuç ve Yorumları

Yıldırmanın alt boyutları puanlarının ortalama ve standart sapmaları medeni durum değişkenine göre hesaplanmıştır.

Medeni duruma göre yıldırma alt boyutlarının ortalamaları arasındaki farkların istatistiki yönden anlamlı olup olmadığını analiz ederek yargıya ulaşmak doğru olacaktır. Belirlenen farkların anlamlı farklar olup olmadığını anlamak için öncelikle

buna yönelik olarak kullanılacak istatistikî analiz yönteminin belirlenmesi zorunludur. Ortalamalar arasındaki farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı test etmek amacıyla medeni duruma göre “Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Etkisi”, “Sosyal İlişkilere Saldırı”, “İtibara Saldırı”, “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı”, “Sağlığa Doğrudan Saldırı”, “Yıldırmanın Etkileri”, puan ortalamaları arasında t testi analizi yapılmıştır.

Medeni durum değişkenine göre “kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi” alt boyutu:

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 28.’de yer verilmiştir.

Çizelge 28. Medeni Duruma Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Etkisi” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
Evli	562	17,48	6,96
Bekar	116	18,72	7,96
TOPLAM	678	17,69	7,15

Çizelge 28.’de sunulan sonuçlara göre bekar çalışanların puanlarının ortalaması (M=18,72), evli çalışanların puan ortalamasından (M=17,48) yüksektir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. Yapılan t testinde medeni duruma göre kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p= .12, p> .05). Bu sonuca göre, evli ve bekar çalışanların kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisine dair puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Medeni durum değişkenine göre “sosyal ilişkilere saldırı” alt boyutu:

Kamu kurumlarında çalışanların medeni durum değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 29.’da yer verilmiştir.

Çizelge 29. Medeni Duruma Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
Evli	562	8,21	3,60
Bekar	116	8,43	3,48
TOPLAM	678	8,24	3,58

Çizelge 29.’da sunulan sonuçlara göre bekar çalışanların puanlarının ortalaması (M=8,43), evli çalışanların puan ortalamasından (M=8,21) yüksektir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. Yapılan t testinde medeni durumlara göre sosyal ilişkilere saldırı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p = .356$, $p > .05$). Bu sonuca göre, evli ve bekar çalışanların sosyal ilişkilere saldırı puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Medeni durum değişkenine göre “İtibara saldırı” alt boyutu:

Kamu kurumlarında çalışanların medeni durum değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 29.’de yer verilmiştir.

Çizelge 30. Medeni Duruma Göre “İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
Evli	562	22,90	8,72
Bekar	116	25,02	9,89
TOPLAM	678	23,26	8,96

Çizelge 30.’de sunulan sonuçlara göre bekar çalışanların puanlarının ortalaması (M=25,02), evli çalışanların puan ortalamasından (M=22,90) yüksektir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. **Yapılan t testinde medeni duruma göre itibara saldırı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur** ($p = .018$, $p < .05$).

Çizelge 31. Medeni Duruma göre İtibara Saldırı Puan Ortalamalarının T Testi Sonuçları

Medeni Durum	Frekans(N)	t	Serbestlik Derecesi (df)	Sig.
Evli	562	2,364	676	,018*
Bekar	116			

Bu sonuca göre, bekar çalışanların itibara saldırı yıldırma boyutunu evli çalışanlara göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde daha fazla yaşadığı söylenebilir.

Medeni durum değişkenine göre “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” alt boyutu:

Kamu kurumlarında çalışanların medeni durum değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 32.’de yer verilmiştir.

Çizelge 32. Medeni Duruma Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
Evli	562	9,52	4,02
Bekar	116	9,97	3,97
TOPLAM	678	9,60	4,01

Çizelge 32.’de sunulan sonuçlara göre bekar çalışanların puanlarının ortalaması (M=9,97), evli çalışanların puan ortalamasından (M=9,52) yüksektir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. Yapılan t testinde medeni durumlara göre yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p= .171, p> .05). Bu sonuca göre, evli ve bekar çalışanların yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Medeni durum değişkenine göre “sağlığa saldırı” alt boyutu:

Kamu kurumlarında çalışanların medeni durum değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara izelge 33.’de yer verilmiştir.

Çizelge 33. Medeni Duruma Göre “Sağlığa Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
Evli	562	5,31	2,07
Bekar	116	5,83	2,73
TOPLAM	678	5,40	2,21

Çizelge 33.’de sunulan sonuçlara göre bekar çalışanların puanlarının ortalaması (M=5,83), evli çalışanların puan ortalamasından (M=5,31) yüksektir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. **Yapılan t testinde medeni durumlara göre sağlığa saldırı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur** (p= .031, p< .05).

Çizelge 34. Medeni Duruma göre Sağlığa Saldırı Puan Ortalamalarının T Testi Sonuçları

Medeni Durum	Frekans(N)	t	Serbestlik Derecesi (df)	Sig.
Evli	562	2,161	676	,031*
Bekar	116			

Bu sonuca göre, bekar çalışanların sağlığa saldırı yıldırma boyutunu evli çalışanlara göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde daha fazla yaşadığı söylenebilir.

Medeni durum değişkenine göre “yıldırmanın sonuçları” alt boyutu:

Kamu kurumlarında çalışanların medeni durum değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara izelge 35.’de yer verilmiştir.

Çizelge 35. Medeni Duruma Göre “Yıldırmanın Sonuçları” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
Evli	562	19,26	8,83
Bekar	116	20,18	8,16
TOPLAM	678	19,42	8,72

Çizelge 35.’de sunulan sonuçlara göre bekar çalışanların puanlarının ortalaması (M=20,18), evli çalışanların puan ortalamasından (M=19,26) yüksektir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. Yapılan t testinde medeni durumlara göre yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p= .131, p> .05). Bu sonuca göre, evli ve bekar çalışanların yıldırmanın sonuçları puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Medeni duruma göre yıldırma alt boyutları puanlarının ortalamaları incelendiğinde; bekar çalışanların tüm boyutlardaki puan ortalamalarının evli çalışanlara göre fazla olduğu ve itibara saldırı ile sağlığa saldırı boyutlarında ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür.

4.2.7. Yıldırma Boyutlarının “Görev Yeri” Değişkenine Göre Sonuç ve Yorumları

Yıldırma alt boyutları puanlarının ortalama ve standart sapmaları görev yeri değişkenine göre hesaplanmıştır. Görev yeri değişkenine göre yıldırma alt boyut puanlarının ortalamaları arasındaki farkların istatistiki yönden anlamlı olup olmadığını anlamak için tek faktörlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Çünkü bağımsız değişken görev yeri içerisinde ikiden fazla grup vardır. Tek yönlü anova, bu gruplara göre, bağımlı değişkendeki (yıldırma alt boyutları) ortalamalar arasında fark olup olmadığını test etmektedir.

Görev yeri değişkenine göre “kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi” alt boyutu:

Katılımcıların görev yeri değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 36.’da yer verilmiştir.

Çizelge 36. Görev Yerine Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Etkisi”

Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Görev Yeri	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
1.Milli Eğitim (MEB)	65	17,06	6,30
2.İl Sağlık (İSM)	94	19,18	7,40
3.İstatistik (TÜİK)	74	20,00	7,85
4.Sosyal Hizmetler (SHM)	31	16,29	6,58
5.Bayındırlık (BİM)	32	14,75	5,34
6.Defterdarlık (DEFT)	97	17,60	6,57
7.Çevre Orman (ÇOİM)	89	16,06	5,14
8.Bağcılık (BAE)	32	19,43	11,24
9.İl Kültür (İKTM)	33	15,75	7,31
10.Tarım (TİM)	131	17,92	7,20
TOPLAM	678	17,69	7,15

Çizelge 36.’da aktarılan sonuçlara göre Türkiye İstatistik Kurumu Bölge Müdürlüğünde çalışanların puanlarının ortalaması (M=20,00) en yüksek, Bayındırlık İl Müdürlüğünde çalışanların puanlarının ortalaması (M=14,75) ise en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. **Çizelge 37.’de görüldüğü üzere yapılan varyans analizinde görev yerlerine göre kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.**

Çizelge 37. Görev Yerine Göre Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Etkisi Ortalamalarının Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	Sig.
	Toplamı (KT)	Derecesi(df)	Ortalaması		
Gruplar Arası	,742	9	,082	3,069	,001*
Gruplar İçi	17,957	668	,027		
Toplam	18,699	677			

Analiz sonuçlarına göre, değişik kamu kurumlarındaki cevaplayıcıların yıldırmanın kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi puan ortalamaları arasındaki farkın %95 güven aralığında istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmüştür (F=3,069; p=.001, p<.05). Çoklu karşılaştırma verilerinin incelenmesi sonucunda;

Türkiye İstatistik Kurumu Bölge Müdürlüğü çalışanlarının, Bayındırlık İl Müdürlüğü, Çevre Orman İl Müdürlüğü ve İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü çalışanlarına göre, İl Sağlık Müdürlüğü personelinin ise Bayındırlık İl Müdürlüğü çalışanlarına göre yıldırmanın kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi boyutunu istatistiki olarak anlamlı düzeyde daha fazla yaşadığı tespit edilmiştir.

Görev yeri değişkenine göre “sosyal ilişkilere saldırı” alt boyutu:

Katılımcıların görev yeri değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 38.’de yer verilmiştir.

Çizelge 38. Görev Yerine Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Görev Yeri	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
1.Milli Eğitim (MEB)	65	7,87	3,07
2.İl Sağlık (İSM)	94	8,61	3,37
3.İstatistik (TÜİK)	74	8,51	3,77
4.Sosyal Hizmetler (SHM)	31	7,67	3,75
5.Bayındırlık (BİM)	32	7,81	3,86
6.Deftardalık (DEFT)	97	7,76	3,00
7.Çevre Orman (ÇOİM)	89	7,85	2,67
8.Bağcılık (BAE)	32	10,34	6,28
9.İl Kültür (İKTM)	33	7,81	4,04
10.Tarım (TİM)	131	8,48	3,53
TOPLAM	678	8,24	3,58

Çizelge 38.’de aktarılan sonuçlara göre Bağcılık Araştırma Enstitüsü Müdürlüğünde çalışanların puanlarının ortalaması (M=10,34) en yüksek, Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğünde çalışanların puanlarının ortalaması (M=7,67) ise en düşüktür.

Ortalamlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda, görev yerine göre sosyal ilişkilere saldırı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($F=1,504$; $p=.143$, $p>.05$).

Görev yeri değişkenine göre “itibara saldırı” alt boyutu:

Katılımcıların görev yeri değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 39.’da yer verilmiştir.

Çizelge 39. Görev Yerine Göre “İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Görev Yeri	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
1.Milli Eğitim (MEB)	65	22,20	7,58
2.İl Sağlık (İSM)	94	24,11	8,99
3.İstatistik (TÜİK)	74	25,13	10,80
4.Sosyal Hizmetler (SHM)	31	21,61	8,76
5.Bayındırlık (BİM)	32	21,37	7,70
6.Deftardalık (DEFT)	97	23,42	8,34
7.Çevre Orman (ÇOİM)	89	21,60	6,35
8.Bağcılık (BAE)	32	24,09	13,14
9.İl Kültür (İKTM)	33	22,03	9,15
10.Tarım (TİM)	131	24,12	9,31
TOPLAM	678	23,26	8,96

Çizelge 39.’da aktarılan sonuçlara göre Türkiye İstatistik Kurumu Bölge Müdürlüğünde çalışanların puanlarının ortalaması ($M=25,13$) en yüksek, Bayındırlık İl Müdürlüğünde çalışanların puanlarının ortalaması ($M=21,37$) ise en düşüktür.

Ortalamlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda, görev yerine göre itibara saldırı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($F=1,327$; $p=.219$, $p>.05$).

Görev yeri değişkenine göre “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” alt boyutu:

Katılımcıların görev yeri değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 40.’da yer verilmiştir.

Çizelge 40. Görev Yerine Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Görev Yeri	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
1.Milli Eğitim (MEB)	65	9,30	3,62
2.İl Sağlık (İSM)	94	9,80	4,03
3.İstatistik (TÜİK)	74	9,81	4,16
4.Sosyal Hizmetler (SHM)	31	8,90	3,27
5.Bayındırlık (BİM)	32	8,56	3,55
6.Deftardalık (DEFT)	97	9,68	3,85
7.Çevre Orman (ÇOİM)	89	8,93	3,10
8.Bağcılık (BAE)	32	10,31	6,05
9.İl Kültür (İKTM)	33	8,54	3,40
10.Tarım (TİM)	131	10,38	4,45
TOPLAM	678	9,60	4,01

Çizelge 40.’da aktarılan sonuçlara göre Tarım İl Müdürlüğünde çalışanların puanlarının ortalaması (M=10,38) en yüksek, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünde çalışanların puanlarının ortalaması (M=8,54) ise en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda, görev yerine göre yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (F=1,485; p=.149, p>.05).

Görev yeri değişkenine göre “sağlığa saldırı” alt boyutu:

Katılımcıların görev yeri değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 41.’de yer verilmiştir.

Çizelge 41. Görev Yerine Göre “Sağlığa Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Görev Yeri	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
1.Milli Eğitim (MEB)	65	5,07	1,74
2.İl Sağlık (İSM)	94	5,95	2,79
3.İstatistik (TÜİK)	74	5,64	2,51
4.Sosyal Hizmetler (SHM)	31	4,83	1,71
5.Bayındırlık (BİM)	32	4,37	1,18
6.Defterdarlık (DEFT)	97	5,57	2,00
7.Çevre Orman (ÇOİM)	89	5,05	1,71
8.Bağcılık (BAE)	32	5,03	2,27
9.İl Kültür (İKTM)	33	5,15	1,69
10.Tarım (TİM)	131	5,67	2,46
TOPLAM	678	5,40	2,21

Çizelge 41.’de aktarılan sonuçlara göre İl Sağlık Müdürlüğünde çalışanların puanlarının ortalaması (M=5,95) en yüksek, Bayındırlık İl Müdürlüğünde çalışanların puanlarının ortalaması (M=4,37) ise en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. **Çizelge 42.’de görüldüğü üzere yapılan varyans analizinde görev yerine göre sağlığa saldırı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.**

Çizelge 42. Görev Yerine Göre Sağlığa Saldırı Ortalamalarının Varyans Analizi

	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi(df)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	,532	9	,059	2,792	,003*
Gruplar İçi	14,134	668	,021		
Toplam	14,665	677			

Analiz sonuçlarına göre, değişik kamu kurumlarındaki cevaplayıcıların sağlığa saldırı puan ortalamaları arasındaki farkın %95 güven aralığında istatistiki açıdan anlamlı

olduğu görülmüştür (F=2,792; p=.003, p<.05). Çoklu karşılaştırma verilerinin incelenmesi sonucunda;

İl Sağlık Müdürlüğü ve Tarım İl Müdürlüğü çalışanlarının, Bayındırlık İl Müdürlüğü, çalışanlarına göre, yıldırmanın sağlığa saldırı boyutunu istatistiki olarak anlamlı düzeyde daha fazla yaşadığı tespit edilmiştir.

Görev yeri değişkenine göre “yıldırmanın sonuçları” alt boyutu:

Katılımcıların görev yeri değişkenine göre yıldırmanın bu alt boyutuna verdikleri cevaplarla ilgili ortalama ve standart sapmalara Çizelge 43.’de yer verilmiştir.

Çizelge 43. Görev Yerine Göre “Yıldırmanın Sonuçları” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Görev Yeri	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
1.Milli Eğitim (MEB)	65	19,27	9,27
2.İl Sağlık (İSM)	94	19,04	7,58
3.İstatistik (TÜİK)	74	20,43	8,19
4.Sosyal Hizmetler (SHM)	31	17,96	7,41
5.Bayındırlık (BİM)	32	17,03	7,94
6.Deftardalık (DEFT)	97	21,28	9,69
7.Çevre Orman (ÇOİM)	89	17,34	6,09
8.Bağcılık (BAE)	32	22,00	13,08
9.İl Kültür (İKTM)	33	17,66	8,04
10.Tarım (TİM)	131	19,95	9,22
TOPLAM	678	19,42	8,72

Çizelge 43.’de aktarılan sonuçlara göre Bağcılık Araştırma Enstitüsü Müdürlüğünde çalışanların puanlarının ortalaması (M=22,00) en yüksek, Bayındırlık İl Müdürlüğünde çalışanların puanlarının ortalaması (M=17,03) ise en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Tukey HSD) yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda, kamu kurumlarına göre yıldırmanın sonuçları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (F=1,857; p=.056, p>.05).

4.2.8. Yıldırmanın Genel Ortalaması ve Yorumu

Yıldırma boyutlarının demografik özelliklere göre değerlendirilmesi yanında tüm çalışanlar için yıldırmanın genel ortalaması ve boyutları da saptanmış, aralarında kıyaslama yapılmıştır.

Yıldırma ölçeğini oluşturan 6 yıldırma alt boyutu 51 sorudan oluşmakta ve her boyut farklı sayıda soru sayısına sahiptir. Dolayısıyla alt boyutların ortalamalarının doğrudan karşılaştırılması yerine, boyuttaki soru sayısına bölünerek karşılaştırılması yapılmıştır.

Çizelge 44. Yıldırma ve Alt Boyutları Puanlarının Genel Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yıldırma Alt Boyutları	Frekans (N)	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)
Kendini Gösterme ve İletişime Etkisi	678	1,769	,715
Sosyal İlişkilere Saldırı	678	1,649	,716
İtibara Saldırı	678	1,551	,597
Yaşam Kalit.ve Mes. Dur. Saldırı	678	1,600	,669
Sağlığa Saldırı	678	1,350	,553
Yıldırma Sonuçları	678	1,765	792
Genel Yıldırma	678	1,639	602

Çizelge 44.'de görüleceği üzere en yüksek puan ortalaması kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi boyutunda, ardından çok yakın bir puan ortalamasıyla yıldırma sonuçlarında alınmıştır. Çalışanlar bu iki yıldırma boyutunu daha fazla yaşadıklarını belirtmişlerdir. En az puan ortalaması, sağlığa saldırı boyutundadır. Kamu çalışanlarının genel yıldırma puan ortalaması 5 puan üzerinden 1,639'dur. Yıldırma ölçeğiyle elde edilen verilerin 5 puan üzerinden 2 puan üzeri olması halinde, yıldırma yaşandığı şeklinde yorumlanmıştır.

Yıldırma ölçeğindeki 51 madde içerisinde en yüksek puan ortalaması, 2,09 puanla 3. sırada yer alan “İşyerimde başarılarım görmezlikten gelinir ve başarısızlıklarım abartılır” maddesinden alınmıştır. İkinci en yüksek puan ortalaması 1,99 puanla ölçeğin 1. sırasında yer alan “İşyerimde bilgi ve becerilerimi gösterme olanaklarım kısıtlanır” maddesindedir. Her iki madde de yıldırmanın kendini gösterme ve

iletişim oluşumuna etkisi boyutundadır. En dūřuk puan ortalamasına baktığımızda ise, birinci sırada 1,33 puanla 40. maddede yer alan “Bana doğrudan cinsel tacizde bulunulur”, ardından ikinci en az puan ortalaması 1,34 puanla 39. madde “Bana fiziksel zarar verilir” gōrūřu yer alır. En az puan ortalamasının alındığı ilk ũç madde sağlığa saldırı yıldıırma alt boyutundadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ÖZET, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Araştırmaya dair ayrıntılı bilgiler, bu bölümde bütünleştirilip, özetlenmiş ve sonuç değerlendirmesi yapılmıştır.

5.1. Özet

Araştırmanın ana problemi; Manisa kamu kurumlarında çalışanlar, yıldırma ve boyutlarını yaşamakta mıdır? Demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, görev yeri) göre yıldırma alt boyutlarının sonuçları nelerdir?

Araştırmanın genel amacı ise, Manisa kamu kurumlarında çalışanların yıldırma ve boyutlarını yaşayıp yaşamadıklarının tespiti ile kurumlar arasında ve demografik özelliklere göre bulguların farkının istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın evreninin sadece Manisa merkez kamu kurumlarını kapsaması ve ankete katılanların görüşlerinin değişebileceği, araştırmanın sınırlılıklarıdır.

Manisa kamu kurumlarında görev yapan personelin görüşlerine başvurularak demografik özellikler de dikkate alınarak yıldırma ve boyutları konusunda bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı ölçekte 56 madde vardır. İlk 51 madde yıldırma ölçeğini oluşturur ve son 5 soruda demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, görev yeri) yer alır.

Tarama (survey) modeline göre yürütülen araştırmanın örneklemini, Manisa il merkezindeki 10 kamu kurumunda çalışan 678 personelden oluşur. Evren büyüklüğü 12.421'dir. İstatistiksel analizlerde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), "t" testinden yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılanların;

Cinsiyete göre %64'ü erkek, %36'sı kadındır. Yaş durumuna göre dağılımı, %1,3'ü 20 yaş ve altı, %16,8'i 21-30 yaş arasında, %35'i 31-40 yaş arasında, %38'i 41-50 yaş arasında, %8,8'i 51 yaş üzeridir. Eğitim düzeyine göre, %8,4'ü ilköğretim, %6'sı ortaokul, %25,2'si lise, %60,3'ü üniversite mezunudur. Medeni durum bakımından %82,9'u evli, %17,1'i bekar. Kurumlara göre dağılıma baktığımızda, %9,6'sı Milli Eğitim, %13,9

İl Sağlık, %10,9'u TÜİK, %4,6'sı Sosyal Hizmetler, %4,7'si Bayındırlık, %14,3'ü Defterdarlık, %13,1'i Çevre Orman, %4,7'si Bağcılık, %4,9'u Kültür Turizm, %19,3'ü Tarım İl Müdürlüğünde görev yapmaktadır.

Cinsiyet değişkeni bazında yıldırma ve boyutlarına dair araştırma bulguları;

Kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi puan ortalamalarına baktığımızda, 50 puan üzerinden erkeklerde 17,55 (%35,10) kadınlarda 17,93 (%35,86) sonuçları elde edilmiştir. Sosyal ilişkilere saldırı boyutu, 25 puan üzerinden erkeklerde 8,22 (%32,88), kadınlarda 8,28 (%33,12) çıkmıştır. İtibara saldırı boyutu 75 puan üzerinden erkeklerde 23,11 (%30,81) kadınlarda 23,55 (%31,40) tespit edilmiştir. Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı boyutu 30 puan üzerinden erkeklerde 9,56 (%31,86) kadınlarda 9,60 (%32), sağlığa saldırı boyutu 20 tam puan üzerinden erkeklerde 5,46 (%27,3) kadınlarda 5,29 (%26,45) bulunmuştur. Yıldırma sonuçları 55 puan üzerinden erkeklerde 18,96 (%34,47) kadınlarda 20,22 (%36,76) ortaya çıkmıştır. Görüldüğü üzere cinsiyete göre tüm boyutlarda alınan ortalama puanların yüzde oranları %40 altındadır ve çok da yüksek değildir. Aktop (2006), araştırmasında bu oranlardaki sonuçların yüksek olmadığını ifade eder. Sağlığa saldırı boyutu dışında tüm yıldırma boyutlarında kadınların puan ortalamaları erkeklere göre yüksektir. Ancak, ortalamalar arasındaki farklar istatistiki olarak anlamlı bulunmadığından kadınların erkeklere göre yıldırma daha fazla yaşadıkları söylenemez. Yıldırmanın sonuçlarından baş veya mide ağrısı gibi fiziksel sıkıntılar yaşamak, mümkün olsa hemen işini değiştirmek, uyku bozukluğu yaşamak, işyerinde huzursuzluk yaşamak, işyerinde yoğun kaygı yaşamak gibi sorunlarla kadınlar daha fazla karşılaştıklarını ve yaşadıklarını ifade etmişlerdir. **Erkek egemen bir kültür ve iş hayatı yapısında, kadınların yıldırma sonuçlarından daha fazla etkilenmesi beklenirken, çalışmada cinsiyet değişkeninin yıldırma uğramada istatistiki yönden anlamlı olmadığı belirlenmiştir.** Araştırmada, erkek çalışanlar sadece sağlığa saldırı boyutunu kadınlardan daha fazla yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ancak bu sonuca göre de, fiziksel şiddete maruz kalma, gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanması, fiziksel zarar verme eylemlerini erkeklerin daha fazla yaşadığı istatistiki anlamda söylenemez.

Yaş değişkeni bazında yıldırma ve boyutlarına dair araştırma bulguları;

Araştırma sonuçlarına göre kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi puan ortalamaları içinde en yüksek 30 yaş altı çalışanların puanlarıdır. Örneklem içerisinde

123 kişiyle %18,1'lik bir oranı temsil eden 30 yaş altı çalışanların kendini gösterme boyutu puan ortalamaları 50 puan üzerinden 18,84 (%37,68) bulunmuştur. Diğer yaş gruplarına göre en düşük ortalama ise 16,06 (%32,12) sonucuyla 51 yaş üzeri kamu çalışanlarından alınmıştır. **Çoklu karşılaştırma verilerine göre, 51 yaş üzeri çalışanların 40 yaş ve altı çalışanlara göre, 41-50 yaş çalışanların ise 30 yaş altı çalışanlara göre kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisini istatistiki bakımdan anlamlı düzeyde daha az yaşadığı bulunmuştur.** Diğer bir deyişle, çalışanlarda yaş arttıkça kendini gösterme yıldırma boyutunun etkileri azalmaktadır. 30 yaş altı genç kamu çalışanlarının, işyerinde başarılarının görmezlikten gelinmesi ve başarısızlıklarının abartılması, işyerinde bilgi ve becerilerini gösterme olanaklarının kısıtlanması, yaptığı işin gereksiz yere eleştirilmesi, toplantılarda sözünün kesilmesi gibi eylemlerle daha fazla karşılaştığı sonucuna varılmıştır. Mesleki tecrübe ve bu tecrübeyle birlikte yaşa duyulan saygı sonucu bu anlamlı farklılığın yaşlı çalışanlar lehine ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Kamu çalışanlarından 30 yaş ve altında bulunanlar, sosyal ilişkilere saldırıyı 25 puan üzerinden 8,6 (%34,4) puan, itibara saldırıyı 75 puan üzerinden 24,29 (%32,38) puan, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı 30 puan üzerinden 9,9 (%33) puan ortalamasıyla diğer yaş gruplarına göre yüksek oranda yaşadıklarını belirtmişlerdir. Sağlığa saldırı boyutunda, 51 yaş üzeri çalışanlar 20 puan üzerinden 5,78 (%28,99) puan, yıldırmanın sonuçları boyutunda ise 31-40 yaş grubu 55 puan üzerinden 20,32 (%36,94) puan ortalamasına sahip olmasına karşın, ortalamalar arasındaki farklar istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır.

Eğitim düzeyi değişkeni bazında yıldırma ve boyutlarına dair araştırma bulguları; Verilerin analizi sonucunda üniversite mezunlarının, kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisini 50 puan üzerinden 18,14 (%36,28) puanla, sosyal saldırıyı 25 puan üzerinden 8,40 (%33,6) puanla, yaşam kalitesi ve mesleğe saldırıyı 30 puan üzerinden 9,85 (%32,83) puanla, yıldırmanın sonuçlarını 55 puan üzerinden 20,18 (%36,69) puanla fazla yaşadıklarını belirtmelerine rağmen, bu sonuçlar (yıldırmanın sonuçları boyutu hariç) istatistiki yönden anlamlı değildir. Kamu çalışanları arasında itibara saldırıyı 75 puan üzerinden 23,79 (%31,72) puanla ve sağlığa saldırıyı 20 puan üzerinden 5,59 (%27,95) puanla en fazla yaşadığını lise mezunu çalışanlar ifade etmiş, bu sonuçlar da istatistiki yönden anlamlı bulunmamıştır. **Çoklu karşılaştırma**

verilerine göre, yıldırmanın sonuçlarını üniversite ve lise mezunu çalışanlar ilkokul mezunu çalışanlara göre istatistiki bakımdan anlamlı düzeyde daha fazla yaşamaktadırlar. Baş ve mide ağrısı gibi rahatsızlıklar, iş değişikliği düşüncesi, uyku bozukluğu, işyerinde huzursuzluk ve yoğun kaygı, yaşanan yıldırma sonuçlarının başlıcalarıdır. Kamu kurumlarında eğitim düzeyine bağlı olarak yetki ve sorumlulukların, zaman baskısının, iş ilişkisi kurulan kişi sayısının, iş stresi ve işle ilgili çatışmanın da arttığı bir gerçektir. Dolayısıyla üniversite ve lise mezunlarında ilkokul mezunlarına göre yaşanan yıldırma sonuçlarının yüksek çıkması, bu nedenlere bağlanabilir.

Medeni durum değişkeni bazında yıldırma ve boyutlarına dair araştırma bulguları;

Araştırma örneklemini içerisinde 116 kişiyle %17,1 oranında bulunan bekar kamu çalışanları, tüm boyutlarda evli çalışanlara göre yıldırmaya daha fazla uğradıkları düşüncesindedirler. Verilerin analizi sonucunda bekar çalışanların, kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi boyutunda 50 puan üzerinden 18,72 (%37,44) puanla, sosyal saldırı boyutunda 25 puan üzerinden 8,43 (%33,72) puanla, itibara saldırı boyutunda 75 puan üzerinden 25,02 (%33,36) puanla, yaşam kalitesi ve mesleğe saldırı boyutunda 30 puan üzerinden 9,97 (%33,23) puanla, sağlığa saldırı boyutunda 20 puan üzerinden 5,83 (%29,15) puanla, yıldırmanın sonuçları boyutunda 55 puan üzerinden 20,18 (%36,69) puanla evli çalışanlara göre daha fazla puan ortalamalarına sahip olduğu belirlenmiştir.

Ancak sadece itibara saldırı ve sağlığa saldırı boyutunu bekar çalışanlar evli çalışanlara göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde daha fazla yaşamaktadırlar.

Özellikle bekar çalışanların evli çalışanlara daha fazla karşılaştıkları yıldırma eylemleri, işyerinde arkasından olumsuz konuşulması, asılsız söylentiler çıkarılması, davranışlarının sorgulanması, gözünü korkutmak için hafif şiddet tehdidi veya uygulanmasıdır.

Görev yeri değişkeni bazında yıldırma ve boyutlarına dair araştırma bulguları;

Araştırmanın yapıldığı 10 kamu kurumu içerisinde kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi 50 puan üzerinden 20 (%40) puanla en yüksek TÜİK Bölge Müdürlüğünde görülmüştür. İl Sağlık Müdürlüğünde 19,18 (%38,36) puan alınırken, en düşük puanlar sırasıyla Bayındırlık Müdürlüğünde 14,75 (%29,5), İl Kültür Turizm Müdürlüğünde 15,75 (%31,50) ve Çevre Orman Müdürlüğünde 16,06 (%32,12)

alınmıştır. **TÜİK Bölge Müdürlüğü çalışanlarının, Bayındırlık, Çevre Orman ve İl Kültür Turizm Müdürlükleri çalışanlarına göre, İl Sağlık Müdürlüğü çalışanlarının ise Bayındırlık Müdürlüğüne kıyasla istatistiki anlamda kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisini daha fazla yaşadığı tespit edilmiştir.** Diğer bir deyişle, TÜİK Bölge Müdürlüğü ve İl Sağlık Müdürlüğü çalışanları bu kurumların çalışanlarına göre; başarılarının görmezlikten gelinmesi, başarısızlıklarının abartılması, bilgi ve becerilerini gösterme fırsatının verilmemesi, yaptıkları işlerin gereksiz yere eleştirilmesi, toplantılarda sözlerinin sürekli kesilmesi gibi eylemlerle daha fazla karşılaşmaktadırlar. Alınan puanlar, her iki kurum içinde az da olsa sorun olduğunu göstermektedir.

Sosyal ilişkilere saldırının en fazla yaşandığı kurum 25 puan üzerinden 10,34 (%41,36) puanla Bağcılık Araştırma Enstitüsü ilk sırada, ardından İl Sağlık Müdürlüğü 8,6 (%34,44) puanla ikinci sırada yer alır. Bu boyutta en düşük puan 7,67 (%30,68) Sosyal Hizmet İl Müdürlüğünden alınmıştır. Özellikle Bağcılık Araştırma Enstitüsü çalışanlarının sosyal ilişkilere saldırıyı yaşadıkları, bu konuda sorunları oldukları söylenebilir. Başta, birilerinin adamı olduğu düşüncesi, kimi insanlarla konuştuğu için eleştirilme, sanki orada değilmiş gibi davranılması, iş arkadaşlarının konuşmasının engellenmesi gibi eylemler bu kurum çalışanlarının karşılaştıkları davranışlardır diyebiliriz.

İtibara saldırının en fazla yaşandığı kurum, TÜİK Bölge Müdürlüğü 75 puan üzerinden 25,13 (%33,5) puanla birinci, Tarım İl Müdürlüğü 24,12 (%32,16) puanla ikinci sırada yer alır. Bu oranların yüksek olduğu söylenemez. Ancak diğer kurum çalışanlarına göre TÜİK Bölge Müdürlüğü ve Tarım İl Müdürlüğü çalışanlarının, işyerinde arkalarından konuşulması, işyerinde haklarında asılsız söylentiler çıkarılması, davranışlarının sorgulanması, çabalarının yanlış ve küçültücü bir şekilde değerlendirilmesi eylemleriyle karşılaşması daha fazladır.

Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırıyı en fazla yaşayan kurum personeli, Tarım İl Müdürlüğü personeli 30 puan üzerinden 10,38 (%34,6) puanla birinci, ardından Bağcılık Araştırma Enstitüsü personeli 10,31 (%34,36) puanla ikincidir. Bu puanlar yüksek puan olmasa da bazı noktalarda sorun yaşandığı söylenebilir. Tarım İl Müdürlüğü ve Bağcılık Araştırma Enstitüsü personeli, sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler verilmesi, hiçbir zaman özel görev verilmemesi, yapılması için

anlamsız işler verilmesi eylemlerini diğer kurum personeline göre daha fazla yaşadığını düşünmektedir. En düşük puan ortalaması 30 puan üzerinden 8,54 (%28,46) puanla İl Kültür Turizm Müdürlüğü çalışanlarında alınmıştır. Kurumlar arasındaki fark istatistiki bakımdan anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmanın yapıldığı 10 kamu kurumu içerisinde sağlığa saldırıyı en fazla yaşayan çalışanlar, 20 puan üzerinden 5,95 (%29,75) puanla İl Sağlık Müdürlüğü çalışanları, ikinci sırada ise 5,67 (%28,35) puanla Tarım İl Müdürlüğü personeldir. En az ortalama puan 4,37 (%21,85) Bayındırlık İl Müdürlüğü çalışanlarından alınmıştır. **İl Sağlık ve Tarım İl Müdürlüğü çalışanlarına ait puan ortalamaları yüksek değildir. Ancak Bayındırlık il Müdürlüğü çalışanlarının ortalamasına göre fark istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur.** Diğer bir deyişle, İl Sağlık ve Tarım İl Müdürlüğü çalışanları, sağlığa doğrudan saldırıyı (gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanması, fiziksel şiddet tehditleri ve fiziksel zarar verme) Bayındırlık İl Müdürlüğü çalışanlarına göre anlamlı düzeyde daha fazla yaşadıklarını düşünmektedir.

Yıldırmanın sonuçları en fazla 55 puan üzerinden 22 (%40) puanla Bağcılık Araştırma Enstitüsü çalışanlarında görülmekte, ardından 21,28 (%38,36) puanla Defterdarlık, 20,43 (%37,14) puanla TÜİK Bölge Müdürlüğü, 19,95 (%36,27) puanla Tarım İl Müdürlüğü çalışanlarında tespit edilmiştir. Özellikle Bağcılık Araştırma Enstitüsü çalışanlarının yıldırmının sonuçlarını azda olsa yaşadıkları söylenebilir. Defterdarlık, TÜİK Bölge Müdürlüğü ve Tarım İl Müdürlüğü çalışanlarının puanları yüksek olmasa da yıldırmının sonuçlarını bazı noktalarda yaşadıkları söylenebilir. Kamu çalışanlarının, baş ya da mide ağrısı gibi fiziksel sıkıntılar yaşaması, mümkün olsa hemen işini değiştirmek istemesi, uyku bozukluğu, işyerinde huzursuzluk ve yoğun kaygı yaşaması tespit edilen başlıca yıldırma sonuçlarıdır.

5.2. Değerlendirme

Manisa kamu kurumlarında çalışanların yıldırm ve boyutlarını yaşayıp yaşamadıklarının tespiti ve demografik özelliklere göre bulguların farkının istatistiki yönden anlamlı olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde;

Yıldırmının tüm kamu çalışanları için genel ortalamasına baktığımızda 5 puan üzerinden 1,69 (%33,8) puan hesaplanmıştır. Bu oran yüksek bir oran olarak

değerlendirilemez. Ancak kamu çalışanlarının bazı noktalarda rahatsızlık duyduğu söylenebilir. En fazla yaşanan yıldırma boyutu 5 puan üzerinden 1,769 (%35,38) puanla kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi, ikinci olarak da 1,765 (%35,30) puanla yıldırmanın sonuçlarıdır. Bu iki boyutta da kamu çalışanlarının az da olsa sıkıntı yaşadıkları söylenebilir.

Sosyal ilişkilere saldırı boyutundaki puan ortalamaları 5 puan üzerinden 1,649 (%32,98) puan, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı 1,60 (%32) puan, itibara saldırı 1,55 (%31) puandır. Bu puan ve oranlar yüksek olarak değerlendirilmese de bu boyutlardaki davranışlardan çalışanların rahatsızlık duydukları söylenebilir. En az yaşanan yıldırma boyutu 5 puan üzerinden 1,35 (%27) puanla sağlığa saldırıdır.

Ölçekte yer alan 51 maddenin puan ortalamalarını incelediğimizde en yüksek ortalama 5 puan üzerinden 2,09 (%41,8) puanla 3. maddedeki “İşyerimde çalışmalarım görmezlikten gelinir ve başarısızlıklarım abartılır” ifadesinden, ardından ikinci olarak 1,99 (%39,8) puanla 1. maddedeki “İşyerimde bilgi ve becerilerimi gösterme olanakları kısıtlanır” ifadesinden alınmıştır. Genel bir ifadeyle kamu çalışanları için bu iki yıldırma maddesinin sorun olduğunu ve bu konuda sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz. En fazla puan ortalamasına sahip bu iki madde kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi boyutundadır. Ölçek içerisinde 3. sırada en fazla puan ortalamasına sahip 50. madde yer alır ve 5 puan üzerinden 1,96 (%39,2) puana sahip “Baş ya da mide ağrısı gibi fiziksel sıkıntılar yaşarım” ifadesi yıldırmanın sonuçları boyutundadır. Ayrıca 1,95 (%39) puan ortalaması ile 5. madde “Yaptığım iş gereksiz yere eleştirilir”, 1,92 (%38) puan ortalaması ile 51. madde “Mümkün olsa işimi hemen değiştiririm” ifadeleri dikkat çekmiştir. Kamu çalışanları en çok yaşadıklarını düşündükleri bu maddeler yanında, en az etkilendikleri maddeler olarak ta 40. madde ve ardından 39. madde yer alır. Her iki madde de sağlığa saldırı boyutundadır. 40. madde “Bana doğrudan cinsel tacizde bulunulur” ifadesiyle 5 puan üzerinden 1,33 (%26,6) puan, 39. madde “Bana fiziksel zarar verilir” ifadesi 1,34 (%26,8) puan ortalamasına sahiptir. Bu puan ortalaması ve oranına göre tüm çalışanlar açısından bu iki maddenin yaşanmadığı söylenebilir.

Cinsiyete göre yıldırmanın tüm boyutlarında alınan puanların yüzde oranları %40 altındadır ve çok yüksek olduğu söylenemez. Sağlığa saldırı boyutu dışında tüm yıldırma boyutlarında kadınların puan ortalamaları erkeklere göre yüksektir. **Kadınlar**

yıldırmanın sonuçlarından erkeklere göre daha fazla etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Ancak ortalamalar arasındaki farklar istatistiki anlamda önemli bulunmadığından, kamu kurumlarında çalışan personelin yıldırma uğramasında cinsiyet değişkeninin etkisi olmadığı söylenebilir. Elde edilen bu sonucu destekleyen diğer bir deyişle cinsiyetin yıldırma uğramada önemli olmadığını ortaya koyan bir çok araştırma sonucu (Yavuz, 2007:103; Erkmen, 2007:101; Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006:178; Aktop, 2006:98; Bahçe, 2007:95; Bingöl, 2007:176; Şahin, 2006:84; Urasoğlu Bulut, 2007:66; Kocaoğlu, 2007:90, Köse ve Uysal, 2010:271) vardır.

Yaş değişkenine göre, 30 yaş altı kamu çalışanları kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisini, sosyal ilişkilere saldırıyı, itibara saldırıyı, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırıyı diğer yaş gruplarına göre daha fazla yaşadıklarını ifade etmişlerdir. 51 yaş ve üzeri çalışanlar sağlığa saldırıyı, 31-40 yaş arası çalışanlar ise yıldırmanın sonuçlarını diğer yaş gruplarına göre daha fazla yaşadıklarını belirtmişlerdir. **51 yaş üzeri çalışanlar, 40 yaş ve altı çalışanlara göre, 41-50 yaş çalışanlar ise 30 yaş altı çalışanlara göre kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisini istatistiki yönden anlamlı düzeyde daha az yaşamaktadır.** Kamu personelinde yaş artışıyla birlikte yıldırma uğrama riskinin azaldığını söyleyebiliriz. Üçüncü bölümde belirttiğimiz genç personelin yıldırma uğrama riskini daha fazla yaşayacağı düşüncemiz böylece doğrulanmıştır. Bu sonucu destekleyen araştırmalar (Rayner, 1997; Hoel ve Cooper, 2000; Yavuz, 2007; Bingöl, 2007; Onbaş, 2007; Demirçivi, 2008; Russo vd., 2008) hayli fazladır. Yaş değişkenine ilişkin bulguların elde edilmesinde; kültürümüzde yaşlılara duyulan saygı, yaşla birlikte tecrübe ve mesleki kariyerdeki artışın etkili olduğu düşünülmektedir.

Eğitim düzeyi bakımından üniversite mezunu kamu çalışanları, kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisini, sosyal saldırıyı, yaşam kalitesi ve mesleğe saldırıyı, yıldırmanın sonuçlarını diğer eğitim düzeyindeki çalışanlara göre daha fazla yaşadığını, lise mezunu çalışanlar ise itibara saldırı ve sağlığa saldırıyı daha fazla yaşadığını belirtmişlerdir. **İstatistiki bakımdan anlamlı düzeyde, üniversite ve lise mezunu çalışanların yıldırma sonuçlarını ilkokul mezunu çalışanlara göre daha fazla yaşadığı belirlenmiştir.** Yaşanan başlıca yıldırma sonuçları, baş ve mide ağrısı gibi rahatsızlıklar, iş değişikliği düşüncesi, uyku bozukluğu, işyerinde huzursuzluk ve yoğun kaygıdır. Kamu personelinde eğitim düzeyinin artışı, yıldırmanın sonuçları boyutuyla

karşılaşma riskini de artırmaktadır diyebilir. Üçüncü bölümde belirttiğimiz eğitim düzeyi artışıyla yıldırımaya uğrama arasında pozitif bir ilişkinin olduğu düşüncesi, yıldırmanın sonuçları bakımından doğrulanmıştır. Bu sonucun alınmasında, eğitim düzeyinin artışıyla yetki ve sorumlulukların fazlalaşması, zaman baskısı ve stresli işlerde daha çok görev alma etken olabilir. Eğitim düzeyi yıldırma ilişkisi sonucumuzu destekleyen araştırma bulguları vardır (Bahçe, 2007:97; Urasoğlu Bulut, 2007:74,75; Özarallı ve Torun, 2007:943).

Medeni durum değişkenine göre tüm yıldırma boyutlarında bekar kamu çalışanları, evli çalışanlara göre daha fazla yıldırımaya maruz kaldıklarını düşünmektedir. **Ayrıca bekar çalışanların evli çalışanlara göre itibara saldırı ve sağlığa saldırıyı istatistiki bakımdan anlamlı düzeyde daha fazla yaşadığı belirlenmiştir.** Bekar çalışanların karşılaştıkları yıldırma eylemleri, işyerinde arkasından olumsuz konuşulması, asılsız söylentiler çıkarılması, davranışlarının sorgulanması gibi dir. Yıldırma eylemlerinden bekar çalışanların daha çok etkileneceği düşüncemiz kabul edilmiştir. Bekar personelin genelde mesleğe yeni başlayan, tecrübesiz ve genç çalışanlardan oluşması bu sonuçta etken olabilir.

Görev yeri değişkenine göre kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi en fazla TÜİK Bölge Müdürlüğünde ve ardından İl Sağlık Müdürlüğü çalışanlarında görülmüştür. Yıldırmanın bu boyutunu TÜİK Bölge Müdürlüğü çalışanları, Bayındırlık, Çevre Orman ve İl Kültür Turizm Müdürlüğü çalışanlarına göre, İl Sağlık Müdürlüğü çalışanları ise Bayındırlık Müdürlüğü çalışanlarına göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde daha fazla yaşamaktadır. Sosyal ilişkilere saldırıyı en fazla Bağcılık Araştırma Enstitüsü çalışanları, itibara saldırıyı en fazla TÜİK Bölge Müdürlüğü çalışanları, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırıyı en fazla Tarım İl Müdürlüğü çalışanları yaşadığını belirtmiştir. **Araştırmanın yapıldığı kamu kurumları içerisinde sağlığa saldırıyı en fazla yaşayan çalışanlar İl Sağlık ardından Tarım İl Müdürlüğü personeli olup, Bayındırlık İl Müdürlüğü çalışanlarına göre fark istatistiki olarak ta anlamlıdır.** Yıldırmanın sonuçlarına en fazla maruz kaldığını belirtenler, Bağcılık Araştırma Enstitüsü personelidir. Bağcılık Araştırma Enstitüsü çalışanlarının yaşadığı yıldırmanın sonuçlarından bazıları şöyledir; baş ve mide ağrısı gibi fiziksel sıkıntılar yaşamak, mümkün olsa hemen işini değiştirmek istemek, uyku bozukluğu, işyerinde yoğun kaygı ve huzursuzluk yaşamak.

Görev yeri değişkeninin yıldırımaya uğramada önemli olduğu, eğitim, sağlık ve sosyal hizmetler veren kurumlarda yıldırmanın daha fazla yaşanacağı düşüncemiz kısmen doğrulanmıştır. Eğitim kurumları dışında, TÜİK Bölge Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü, Tarım İl Müdürlüğü çalışanları yıldırmanın bazı boyutlarını anlamlı düzeyde daha fazla yaşamaktadır. Tarım İl Müdürlüğü ve Bağcılık Araştırma Enstitüsü gibi teknik konularda çalışılan kurumlarda elde edilen sonucun, hizmet kolundan çok örgüt kültürü, yönetim yapısı ile ilgili olabileceği düşünülse de bu kurumlarda yıldırma kaynağının tespitine yönelik araştırmaların yapılması daha yerinde olacaktır.

Genel anlamda Manisa kamu çalışanlarının yoğun bir yıldırma yaşamadığı ancak yıldırmanın boyutları ve ölçek maddeleri düzeyinde baktığımızda az da olsa yıldırma eylemlerinin var olduğu söylenebilir. Yıldırma eylemleriyle karşılaşma açısından “30 yaş altı genç, bekar, kadın, lise-üniversite mezunu” çalışanlar, diğer çalışanlara göre daha yüksek oranlara sahiptir.

Manisa kamu kurumlarındaki

1. 30 yaş altı çalışanlar 41-50 yaş çalışanlara göre, 40 yaş altı çalışanlar 51 yaş üzeri çalışanlara göre, TÜİK Bölge Müdürlüğü çalışanları Bayındırlık, Çevre Orman ve İl Kültür Turizm Müdürlüğü çalışanlarına göre, İl Sağlık Müdürlüğü çalışanları ise Bayındırlık Müdürlüğü çalışanlarına göre işyerlerindeki olumsuz davranışların, **kendilerini gösterme ve iletişim** oluşumlarını etkilediğini düşünmekte ve istatistiki olarak anlamlı düzeyde daha fazla yaşamaktadır.
2. Bağcılık Araştırma Enstitüsü çalışanları diğer kurum çalışanlarına göre daha fazla, işyerlerindeki olumsuz davranışların **sosyal ilişkilerine saldırı** boyutunda olduğunu düşünse de bu sonuç istatistiki olarak anlamlı değildir.
3. Bekar çalışanlar evli çalışanlara göre, işyerlerindeki olumsuz davranışların **itibarlarına bir saldırı** boyutunda olduğunu düşünmekte ve bu sonuç istatistiki olarak da anlamlıdır.
4. Tarım İl Müdürlüğü çalışanları diğer kurum çalışanlarına göre daha fazla, işyerlerindeki olumsuz davranışların **yaşam kalitesi ve mesleki duruma**

saldırı niteliğinde olduğunu düşünse de bu sonuç istatistiki olarak anlamlı değildir.

5. İl Sağlık Müdürlüğü ve Tarım İl Müdürlüğü çalışanları diğer kurum çalışanlarına göre, işyerlerindeki olumsuz davranışları **sağlıklarına doğrudan bir saldırı** olarak görmekte ve istatistiki olarak anlamlı düzeyde daha fazla yaşamaktadır.
6. Üniversite ve lise mezunu çalışanlar, ilkokul mezunu çalışanlara göre, **yıldırma sonuçlarını** daha fazla yaşadıklarını düşünmektedirler ve bu düşünceleri istatistiki olarak ta anlamlı bulunmuştur. Üniversite ve lise mezunu çalışanlar, yıldırma eylemlerinden baş ve mide ağrısı gibi rahatsızlıklar, iş değişikliği düşüncesi, uyku bozukluğu, işyerinde huzursuzluk ve yoğun kaygı duyarak etkilenmektedir.
7. Kamu çalışanlarında yaş değişkeninin: yıldırmanın kendini gösterme boyutu üzerinde, eğitim düzeyinin: yıldırmanın sonuçları üzerinde, medeni durum değişkeninin: itibara saldırı ve sağlığa saldırı üzerinde, görev yeri değişkeninin: kendini gösterme boyutu ve sağlığa saldırı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur.

5.3. Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler getirilmektedir.

1. Araştırma Manisa il merkezindeki 10 kamu kurumunda 678 kamu çalışanının görüşleri çerçevesinde yapılmıştır. Tüm Manisa ilindeki ve/veya diğer illerdeki kamu kurumlarını kapsayan örneklem ile daha farklı sonuçlar elde edilebilecektir. Bununla birlikte, kamu kurumlarının bölgesel düzeyde değerlendirilmesi ve karşılaştırılması da yapılabilir.
2. Araştırma sonucunda Manisa kamu kurumlarında çalışanlarının az da olsa yıldırma eylemleriyle karşılaştıkları belirlenmiştir. Yıldırma eylemlerinin önlenmesi için kurum yöneticilerinin ve çalışanların konuyla ilgili bilgilendirilmesi, yıldırmayla mücadele yöntemlerinin öğretilmesi gerekmektedir.
3. Araştırma sonucunda kamu kurumlarında çalışanların az da olsa yıldırma eylemleriyle karşılaştıkları belirlendiğinden, yıldırmayla mücadelede gerekli

yaptırımların yürürlükteki hukuki mevzuat çerçevesinde yerine getirilmesi yerinde olacaktır. Yıldırmaya özel hukuki bir düzenlemenin beklenmesinin gerekli olmadığı düşünülmektedir.

4. Yıldırmaya uğrayan kamu çalışanlarının yıldırma deneyimleri, görüşme tekniğiyle ayrıntılı araştırılabilir.
5. Bu araştırmada Manisa kamu kurumlarında yıldırmanın yaşanıp yaşanmadığı konusu incelenmiş olup yıldırmanın kaynağı, örgüt iklimi ve kültürü, liderlik biçimi gibi konularla da ilişkisi daha ayrıntılı incelenebilir. Özellikle yıldırmanın örgütlere ve ülke ekonomisine getirdiği yük konusunda araştırmalar yapılabilir.
6. Araştırma sonucuna göre çalışanların en fazla yaşadığını belirttiği yıldırma boyutu kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi olduğundan; kamu personeli, iş yerlerinde çalışmalarında gösterdikleri başarıları nedeniyle takdir edilmeli, ödüllendirilmeli, başarısız olduklarında da bu durum büyütülmemelidir. Özellikle kurum yöneticilerinin tutum ve davranışları yıldırmanın engellenmesinde büyük rol oynayacaktır. Yöneticiler, personelin takdir edilmesi, ödüllendirilmesinde duyarlı olmalı, olumsuz sonuçlanan işlerde motivasyonu artırıcı, sorunların çözümüne yönelik düşünce ve eylemlerde bulunmalı, personelin yetenek ve potansiyelini gösterebileceği fırsatlar sunmalıdır. Ancak şu da unutulmamalıdır ki, kamu kurumlarında güçlü hiyerarşik yapıların bulunması, görev bölümlerinin, yetki ve sorumlulukların kesin sınırlarla belirlenmesi gibi nedenler kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi boyutunda yüksek ortalamaların alınmasına etken olabilir.
7. İşyeri ve aile hekimlerinin, yıldırma karşısındaki sorumlulukları ve yıldırma ile mücadele sürecinde yapabilecekleri unutulmamalı, yıldırma olgusunda hekim desteği sağlanmalıdır.
8. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan yıldırma ölçeğinin faktör analizi yapılmış olup faktör sayısı 6 olarak belirlenmiş ve yeniden isimlendirilmiştir. İleriki araştırmalarda, hazırlanan yıldırma ölçeğinin kullanılabilmesi düşünülmektedir.

EK 1. Yıldırma (Mobbing) Ölçeği

YILDIRMA (MOBBİNG) ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı,

Yıldırma (Mobbing) ; Psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme olarak tanımlanabilir. Çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uzun süreli uygulanan her türlü kötü muamele, şiddet, aşağılama gibi anlamları ifade eder.

“Manisa kamu örgütlerinde yıldırma ve boyutlarının olup olmadığı tespiti ile varsa mevcut yıldırma boyutlarıyla ortaya koyarak önlenmesi adına alınacak tedbirleri belirlemek, bu konudaki yönetim duyarlılığını sağlamak” üzere bir araştırma yapılmaktadır. Bu ölçek, araştırma için gerekli verileri toplamak üzere geliştirilmiştir. Ölçekte, toplam 51 madde vardır ve sizden istediğimiz, her maddeyi özenle okuyarak, 1-5 arasında size en uygun gelen seçeneği işaretlemenizdir. (En sondaki 5 madde demografik özelliklerle ilgilidir) Ölçekten elde edilen veriler, yalnızca bu çalışma için kullanılacak, hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Veriler toplandıktan sonra ise anketler imha edilecektir. Desteğinizden dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Aşağıdaki soruları okuyarak 1-5 arasında size en uygun gelen seçeneği işaretleyin.

- (1) Kesinlikle katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum
(2) Katılmıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum

Şener UYSAL
CBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü

Prof. Dr. Sevinç KÖSE
CBÜ İİBF Yönetim ve Organizasyon
Anabilim Dalı Başkanı

	1	2	3	4	5
1. İşyerimde bilgi ve becerilerimi gösterme olanaklarım kısıtlanır.	()	()	()	()	()
2. Toplantılarda sözüm sürekli kesilir.	()	()	()	()	()
3. İşyerimde başarılarım görmezlikten gelinir ve başarısızlıklarım abartılır.	()	()	()	()	()
4. Zaman zaman yüksek sesle azarlanırım ve bana bağırılır.	()	()	()	()	()
5. Yaptığım iş gereksiz yere eleştirilir.	()	()	()	()	()
6. Özel yaşamım eleştirilir.	()	()	()	()	()
7. Telefonda rahatsız edilirim.	()	()	()	()	()
8. Sözlü tehditler alırım.	()	()	()	()	()
9. Yazılı tehditler alırım.	()	()	()	()	()
10. Rahatsız edici jest ve bakışlara maruz kalırım.	()	()	()	()	()
11. İşyerindeki birçok insan benimle konuşmaz.	()	()	()	()	()
12. Kimi insanlarla konuştuğum için eleştirilirim.	()	()	()	()	()
13. Birilerinin adamı olduğum düşünülür.	()	()	()	()	()
14. İş arkadaşlarımla benimle konuşması engellenir.	()	()	()	()	()
15. Bana sanki orada değilmişim gibi davranılır.	()	()	()	()	()
16. İşyerimdeki insanlar arkamdan olumsuz konuşur.	()	()	()	()	()
17. İşyerimde hakkımda asılsız söylentiler çıkarılır.	()	()	()	()	()
18. İşyerimde gülünç duruma düşürülürüm.	()	()	()	()	()
19. İşyerimde bana akıl hastasıymışım gibi davranılır.	()	()	()	()	()
20. Psikolojik tedavi görmem için baskı yapılır.	()	()	()	()	()

21. Herhangi bir kusurumla alay edilir. () () () () ()
22. Benimle alay etmek için mimiklerim taklit edilir. () () () () ()
23. Beni gülünç düşürmek için vücut hareketlerim taklit edilir. () () () () ()
24. Beni küçük düşürmek için sesim taklit edilir. () () () () ()
25. Dinsel ya da siyasal görüşümle alay edilir. () () () () ()
26. Etnik kökenimle alay edilir. () () () () ()
27. Öz güvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırım. () () () () ()
28. Çabalarım yanlış ve küçültücü bir şekilde değerlendirilir. () () () () ()
29. Davranışlarım sorgulanır. () () () () ()
30. Bana alçaltıcı isimlerle hitap edilir. () () () () ()
31. Bana hiçbir zaman özel görev verilmez. () () () () ()
32. Bana verilen işler geri alınır, kendime yeni bir iş olanağı bulamam. () () () () ()
33. Yapmam için bana anlamsız işler verilir. () () () () ()
34. Bana sahip olduğumdan daha az yetenek gerektiren işler verilir. () () () () ()
35. Bana itibarımı düşürecek şekilde, niteliklerimin dışında işler verilir. () () () () ()
36. Evime ya da iş yerime zarar verilir. () () () () ()
37. Bana fiziksel şiddet tehditleri yapılır. () () () () ()
38. Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanır. () () () () ()
39. Bana fiziksel zarar verilir. () () () () ()
40. Bana doğrudan cinsel tacizde bulunulur. () () () () ()
41. İşyerimde kendimi yalnız hissedirim. () () () () ()
42. İşyerimde işlerime yoğunlaşma güçlüğü çekerim. () () () () ()
43. İşyerimde kendimi değersiz hissedirim. () () () () ()
44. Sabahları işe gitmek istemem. () () () () ()
45. İşyerimde huzursuzluk yaşarım. () () () () ()
46. Uyku bozukluğu yaşarım. () () () () ()
47. Çalışma güç ve verimimde düşüş yaşamaktayım. () () () () ()
48. İşyerimde kendimi yetersiz hissedirim. () () () () ()
49. İşyerimde yoğun kaygı yaşarım. () () () () ()
50. Baş ya da mide ağrısı gibi fiziksel sıkıntılar yaşarım. () () () () ()
51. Mümkün olsa işimi hemen değiştirdim. () () () () ()
52. Cinsiyetiniz: a()Erkek b()Kadın
53. Yaşınız: a()20 yaş ve altı b()21-30 c()31-40 d()41-50 e()51 ve üzeri
54. Eğitim Durumunuz: a()İlkokul b()Ortaokul c()Lise d()Üniversite
55. Medeni Haliniz: a()Evli b()Bekâr
56. Görev Yaptığınız Kurum

EK 2. Anket Uygulama Başvurusu

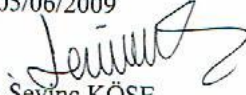
MANİSA VALİLİĞİNE

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında danışmanı olduğum yüksek lisans öğrencisi Şener Uysal, "Çalışma Yaşamında Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları; Manisa Kamu Kurumları Üzerinde Bir Araştırma" konulu tezine esas olmak üzere tarafımdan uygun bulunan anket çalışması yapacaktır.

Ekte sunulan anket, Manisa kamu kurumlarında uygulanacak olup,

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

05/06/2009


Prof. Dr. Sevinç KÖSE
CBÜ İİBF Yönetim Organizasyon
ABD Başkanı

EK 3. Anket Uygulama İzin Belgesi

T.C.
MANİSA VALİLİĞİ
İl Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : BO54VLK4450300.529-5316
Konu : Anket Çalışması

05.06.2009

CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
İİBF YÖNETİM ORGANİZASYON ABD BAŞKANLIĞINA
MANİSA

İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Şener UYSAL'ın, Prof.Dr.Sevinç KÖSE'nin danışmanlığında "Çalışma Yaşamında Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları; Manisa kamu kurumları üzerinde bir araştırma" tez konusuna esas olmak üzere; kamu kurum ve kuruluşlarında anket çalışması yapması Valiliğimizce uygun görülmüştür.
Bilgilerinizi rica ederim.


Dr. Kadri CANAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK 4.**Ortak Varyans Çizelgesi**

	Initial	Extraction
var00001	1,000	,648
var00002	1,000	,653
var00003	1,000	,667
var00004	1,000	,632
var00005	1,000	,666
var00006	1,000	,586
var00007	1,000	,686
var00008	1,000	,744
var00009	1,000	,633
var00010	1,000	,584
var00011	1,000	,637
var00012	1,000	,677
var00013	1,000	,567
var00014	1,000	,698
var00015	1,000	,674
var00016	1,000	,658
var00017	1,000	,627
var00018	1,000	,686
var00019	1,000	,693
var00020	1,000	,717
var00021	1,000	,723
var00022	1,000	,689
var00023	1,000	,761
var00024	1,000	,752
var00025	1,000	,524
var00026	1,000	,616
var00027	1,000	,722
var00028	1,000	,730
var00029	1,000	,596
var00030	1,000	,646
var00031	1,000	,541
var00032	1,000	,644
var00033	1,000	,679
var00034	1,000	,630
var00035	1,000	,679
var00036	1,000	,803
var00037	1,000	,780
var00038	1,000	,776
var00039	1,000	,841
var00040	1,000	,773
var00041	1,000	,656
var00042	1,000	,610
var00043	1,000	,704
var00044	1,000	,638
var00045	1,000	,665
var00046	1,000	,672
var00047	1,000	,719
var00048	1,000	,650
var00049	1,000	,734
var00050	1,000	,583
var00051	1,000	,572

Extraction Method: Principal Component Analysis.

EK 5. Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi/Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	24,819	48,665	48,665	24,819	48,665	48,665	8,903	17,456	17,456
2	3,747	7,346	56,011	3,747	7,346	56,011	7,730	15,157	32,613
3	1,818	3,566	59,577	1,818	3,566	59,577	4,975	9,755	42,368
4	1,477	2,895	62,472	1,477	2,895	62,472	4,867	9,543	51,911
5	1,289	2,528	65,000	1,289	2,528	65,000	4,466	8,756	60,667
6	1,093	2,143	67,142	1,093	2,143	67,142	3,302	6,475	67,142
7	,928	1,819	68,962						
8	,859	1,685	70,646						
9	,772	1,514	72,160						
10	,766	1,501	73,661						
11	,740	1,450	75,112						
12	,655	1,284	76,395						
13	,624	1,223	77,618						
14	,605	1,186	78,804						
15	,571	1,120	79,924						
16	,540	1,058	80,982						
17	,523	1,026	82,008						
18	,510	,999	83,008						
19	,494	,969	83,976						
20	,480	,942	84,918						
21	,452	,886	85,804						
22	,440	,863	86,667						
23	,428	,838	87,505						
24	,395	,775	88,280						
25	,383	,751	89,032						
26	,367	,720	89,752						
27	,349	,685	90,437						
28	,331	,649	91,086						
29	,311	,611	91,696						
30	,309	,605	92,302						
31	,300	,589	92,891						
32	,289	,566	93,457						
33	,284	,557	94,014						
34	,250	,491	94,505						
35	,238	,467	94,972						
36	,231	,452	95,424						
37	,208	,408	95,832						
38	,204	,399	96,231						
39	,198	,388	96,619						
40	,192	,375	96,994						
41	,191	,374	97,368						
42	,181	,355	97,723						
43	,175	,343	98,066						
44	,164	,323	98,389						
45	,154	,303	98,692						
46	,140	,274	98,966						
47	,128	,251	99,217						
48	,124	,242	99,459						
49	,110	,216	99,675						
50	,094	,185	99,860						
51	,071	,140	100,000						

EK 6. Faktör Matrisi/Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
var00027	,798	,032	-,013	-,030	-,096	-,271
var00028	,782	,153	,011	,028	-,209	-,225
var00043	,775	,194	-,239	-,032	-,068	,061
var00018	,767	-,145	,186	-,163	-,017	-,124
var00023	,766	-,357	,076	-,070	,018	-,189
var00035	,766	,085	-,171	,019	-,233	-,041
var00048	,765	,095	-,202	-,106	,024	,058
var00033	,759	,113	-,063	-,008	-,219	-,194
var00022	,754	-,260	,102	-,064	,029	-,192
var00041	,753	,043	-,238	-,166	,051	-,021
var00024	,752	-,395	,033	-,103	,004	-,138
var00019	,750	-,318	,044	-,134	,010	,097
var00015	,745	,027	,066	-,286	-,067	,164
var00049	,745	,270	-,229	-,108	,184	,091
var00014	,742	-,035	,156	-,273	-,003	,216
var00036	,740	-,471	-,117	,126	-,035	,060
var00021	,734	-,274	,069	-,053	,054	-,314
var00020	,733	-,415	-,015	-,069	,014	,052
var00032	,732	-,054	-,116	-,159	-,257	,012
var00012	,724	,178	,251	-,095	,210	,066
var00038	,722	-,354	-,248	,149	-,123	,176
var00042	,708	,171	-,167	,037	,172	-,139
var00026	,702	-,303	,024	-,121	,042	-,119
var00030	,700	-,324	,048	-,036	-,201	,082
var00029	,699	,209	,108	-,179	-,077	-,123
var00045	,695	,334	-,225	,022	,094	,097
var00008	,693	-,072	,272	,360	,197	-,128
var00005	,691	,330	,143	,230	-,074	,036
var00047	,690	,349	-,311	,030	,144	-,053
var00011	,690	-,129	,046	-,222	,153	,264
var00039	,682	-,488	-,224	,217	-,106	,169
var00017	,680	,097	,300	-,236	,100	,030
var00009	,668	-,188	,162	,264	,232	-,038
var00040	,666	-,444	-,185	,205	-,001	,237
var00037	,664	-,479	-,143	,202	-,071	,209
var00004	,663	,202	,172	,334	-,086	,053
var00025	,660	-,118	,073	-,071	,138	-,214
var00016	,657	,249	,240	-,272	,086	,158
var00010	,657	,087	,284	,199	,144	-,061
var00034	,657	,296	-,162	,022	-,254	-,142
var00031	,656	,049	-,082	-,117	-,220	-,199
var00006	,654	,150	,312	,171	,023	,093
var00007	,648	-,151	,212	,383	,229	,004
var00044	,640	,379	-,272	,030	,093	,025
var00051	,620	,357	-,213	,046	,078	,082
var00050	,608	,247	-,234	,006	,286	,125
var00003	,600	,423	,225	,196	-,195	,027
var00046	,597	,274	-,287	,119	,353	-,141
var00013	,577	,102	,304	-,242	,148	,224
var00002	,566	,294	,247	,063	-,362	,225
var00001	,557	,436	,149	,217	-,264	,092

EK 7. Döndürülmüş Faktör Matrisi/Rotated Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
var00039	,868	,193	,130	,026	,111	,142
var00037	,834	,150	,129	,092	,072	,176
var00040	,819	,219	,094	,101	,026	,189
var00036	,797	,187	,094	,132	,240	,221
var00038	,792	,289	,187	,079	,131	,082
var00020	,683	,164	,048	,314	,300	,180
var00030	,636	,081	,253	,277	,295	,086
var00019	,610	,184	,104	,414	,284	,156
var00024	,605	,149	,041	,290	,476	,227
var00023	,562	,153	,070	,279	,506	,286
var00026	,512	,190	,035	,300	,428	,208
var00032	,468	,316	,323	,265	,378	-,084
var00047	,153	,756	,226	,129	,195	,136
var00046	,106	,728	,044	,059	,162	,315
var00049	,230	,706	,185	,339	,150	,104
var00044	,127	,706	,279	,149	,124	,091
var00045	,196	,681	,302	,224	,096	,110
var00050	,189	,666	,101	,249	,011	,179
var00051	,140	,643	,304	,177	,074	,102
var00043	,348	,604	,344	,220	,228	,022
var00042	,223	,595	,163	,162	,293	,259
var00048	,376	,557	,220	,296	,244	,052
var00041	,378	,557	,130	,284	,323	,035
var00034	,174	,484	,477	,059	,368	-,007
var00035	,410	,444	,420	,131	,347	,018
var00002	,157	,147	,709	,314	,070	,036
var00001	,046	,308	,708	,145	,076	,153
var00003	,023	,297	,677	,200	,142	,243
var00005	,145	,388	,577	,200	,134	,322
var00004	,241	,287	,563	,134	,094	,384
var00006	,203	,207	,457	,340	,103	,408
var00013	,148	,194	,205	,650	,085	,188
var00016	,086	,326	,301	,637	,172	,135
var00014	,389	,247	,245	,614	,207	,073
var00017	,157	,227	,239	,594	,292	,238
var00011	,454	,297	,073	,560	,099	,119
var00015	,362	,314	,276	,549	,258	-,003
var00012	,150	,358	,260	,543	,191	,357
var00021	,447	,195	,056	,217	,572	,329
var00027	,324	,381	,308	,188	,547	,208
var00028	,265	,380	,467	,155	,497	,166
var00022	,478	,183	,113	,292	,490	,299
var00031	,284	,321	,308	,156	,488	-,001
var00033	,306	,392	,418	,141	,478	,094
var00018	,391	,179	,203	,422	,475	,237
var00025	,308	,263	,057	,272	,430	,313
var00029	,129	,352	,351	,377	,421	,116
var00008	,329	,198	,271	,156	,216	,673
var00007	,417	,185	,210	,151	,081	,636
var00009	,433	,209	,136	,192	,165	,565
var00010	,196	,235	,325	,274	,197	,520

EK 8.

Faktör 1- Fiziksel Baskılara Maruz Kalmak
39.Bana fiziksel zarar verilir.
37.Bana fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
40.Bana doğrudan cinsel tacizde bulunulur.
36.Evime ya da iş yerime zarar verilir.
38.Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
20.Psikolojik tedavi görmem için baskı yapılır.
30.Bana alçaltıcı isimlerle hitap edilir.
19.İşyerimde bana akıl hastasıymışım gibi davranılır.
24.Beni küçük düşürmek için sesim taklit edilir.
23.Beni gülünç düşürmek için vücut hareketlerim taklit edilir.
26.Etnik kökenimle alay edilir.
32.Bana verilen işler geri alınır, kendime yeni bir iş olanağı bulamam.

Faktör 2- Yıldırma Sonuçlarını Yaşamak
47.Çalışma güç ve verimimde düşüş yaşamaktayım.
46.Uyku bozukluğu yaşarım.
49.İşyerimde yoğun kaygı yaşarım.
44.Sabahları işe gitmek istemem.
45.İşyerimde huzursuzluk yaşarım.
50.Baş ya da mide ağrısı gibi fiziksel sıkıntılar yaşarım.
51.Mümkün olsa işimi hemen değiştirirdim.
43.İşyerimde kendimi değersiz hissedirim.
42.İşyerimde işlerime yoğunlaşma güçlüğü çekerim.
48.İşyerimde kendimi yetersiz hissedirim.
41.İşyerimde kendimi yalnız hissedirim.
34.Bana sahip olduğumdan daha az yetenek gerektiren işler verilir.
35.Bana itibarımı düşürecek şekilde, niteliklerimin dışında işler verilir.

Faktör 3- İşle İlgili Kendini Gösterememe ve Olumsuz Eleştirilere Maruz Kalmak
2.Toplantılarda sözüm sürekli kesilir.
1. İşyerimde bilgi ve becerilerimi gösterme olanaklarım kısıtlanır.
3. İşyerimde başarılarım görmezlikten gelinir ve başarısızlıklarım abartılır.
5.Yaptığım iş gereksiz yere eleştirilir.
4.Zaman zaman yüksek sesle azarlanırım ve bana bağırlır.
6.Özel yaşamım eleştirilir.

EK 9.

Faktör 4- Sosyal İlişkilerde Ayırma Uğramak

- | |
|--|
| 13.Birilerinin adamı olduğum düşünülür. |
| 16.İşyerimdeki insanlar arkamdan olumsuz konuşur. |
| 14.İş arkadaşlarımın benimle konuşması engellenir. |
| 17.İşyerimde hakkımda asılsız söylentiler çıkarılır. |
| 11.İşyerindeki birçok insan benimle konuşmaz. |
| 15.Bana sanki orada değilmişim gibi davranılır. |
| 12.Kimi insanlarla konuştuğum için eleştirilirim. |

Faktör 5- İtibara Saldırını Yaşamak

- | |
|---|
| 21.Herhangi bir kusurumla alay edilir. |
| 27.Özgüvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırım. |
| 28.Çabalarım yanlış ve küçültücü bir şekilde değerlendirilir. |
| 22.Benimle alay etmek için mimiklerim taklit edilir. |
| 31.Bana hiçbir zaman özel görev verilmez. |
| 33.Yapmam için bana anlamsız işler verilir. |
| 18.İşyerinde gülünç duruma düşürülürüm. |
| 25.Dinsel ya da siyasal görüşümle alay edilir. |
| 29.Davranışlarım sorgulanır. |

Faktör 6- Tehdit İçeren ve Rahatsızlık Veren Eylemlere Maruz Kalmak

- | |
|--|
| 8.Sözlü tehditler alırım. |
| 7.Telefonda rahatsız edilirim. |
| 9.Yazılı tehditler alırım. |
| 10.Rahatsız edici jest ve bakışlara maruz kalırım. |

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Agervold, Mogens (2007). “Bullying at Work: A Discussion of Definitions and Prevalence, Based an Empirical Study”, **Scandinavian Journal of Psychology**, S.48, s.161-172.
- Akça, Bilge, Ayşe İrmiş (2006). “Yıldırma Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Atatürk Üniversitesi İİBF, s.181-189.
- Aktop, N.Güneş (2006). “Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (19.05.2008).
- Aksoy, Fikret (2008). “Psikolojik Şiddet’in (Mobbing) Sağlık Çalışanlarına Etkisi”, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (19.05.2008).
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım (2005). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Archer, John, Jane L. Ireland, Christina L. Power (2007). “Differences Between Bullies and Victims, and Men and Women, on Aggression-Related Variables Among Prisoners”, **The British Psychological Society**, 46, s.299-322.
- Arslan, Funda (2007). “İşletmelerde Duygusal Zorbalık ve Ankara’da Bankacılık Sektöründe Duygusal Zorbalığın Varlığına İlişkin Bir Uygulama”, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (12.09.2009).
- Arslan, Mahmut, Mana Vasilyeva (2003). “İşyerinde Algılanan Cinsel Tacizin Kültürler Arası Farkı: Türkiye ve Rusya-Saha Cumhuriyetinde Bir

- Uygulama”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, s.461-470.
- Aycan, Zeynep, Rabindra N. Kanungo (2000). **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Der.:Zeynep Aycan, Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aydın, Özgür Bekir (2009). “**Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mobbing (Psikolojik Şiddet)’e Maruz Kalma Düzeyleri**”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (02.01.2010).
- Aydın, Şule, Emrah Özkul (2007). “İşyerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.7, S.2, s.169-186.
- Bahçe, Çisem (2007). “**Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama**” Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (06.07.2009).
- Bal, Hüseyin (2001). **Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri**, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları.
- Balcıoğlu, İbrahim (2001). **Şiddet ve Toplum**, İstanbul: Bilge Yayıncılık.
- Baltaş, Acar (2009). **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Acar (2005). **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İsmet (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayrak Kök, Sabahat (2006). “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma”, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Atatürk Üniversitesi İİBF**, s.433-448.

- Bingöl, Bahar (2007). “**İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (22.08.2009).
- Bingöl, Dursun (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Ltd.Şti.
- Bozbel, Savaş, Serap Palaz (2007). “İşyerinde psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları”, **TİSK Akademi**, C.2, S.3, s.67-81.
- Budak, Gönül (2008). **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları.
- Büyüköztürk, Şener (2006). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analiz El Kitabı**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, Yeliz (2007). “**A ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama**”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (02.12.2009).
- Çakır, Bahar (2006). “**İşyerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma**”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (10.09.2009).
- Cemaoğlu, Necati, Abbas Ertürk (2007). “Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, C.5, S.2, s.345-362.
- Çobanoğlu, Şaban (2005). **Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, Noa, Ruth D. Schwartz, Gail P. Elliot (2003), **Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz**, Çeviren: Osman Cem ÖnerToy, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Davis, Keith (1984). **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev: Kemal TOSUN ve diğerleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın NO: 136.
- Demir Kaymaz, Gülsemin (2007). “**İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Eğilimleri: “Bir Örnek Olay”**”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (10.10.2009).
- Demirçivi, Burak Murat (2008). “**Otel İşletmelerinde Yıldırma Eylemlerinin İş Gören Verimliliğine Etkisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi**”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (10.10.2009).
- Demirel, Yavuz, M.Asif Yoldaş (2008). “Sağlık Kuruluşlarında Karşılaşılan Psikolojik Yıldırma Davranışlarının Türkiye ve Kazakistan Açısından Karşılaştırılması”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, C.5, S2, s.1-25.
- Demirel, Yavuz (2009). “Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma”, **TİSK Akademi**, C.1, S.2, s.119-135.
- Deniz, Derya (2007). “**İşyerinde Örgütsel Yıldırmaya Maruz Kalan Çalışanların Kişilik Yapıları ve Kullandıkları Ego Savunma Mekanizmaları**”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (10.09.2009).
- Dökmen, Üstün (2008). **Yaşama Yerleşmek**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Drucker, Peter F. (1994). **Yeni Gerçekler**, Çeviren: Birtane Karanakçı, Ankara: Tisimat Basım Sanayi.
- Dulay, Dilek (2010). “İş Hukuku Çerçevesinde Mobbing Kavramı”, **Terazi Aylık Hukuk Dergisi**, Yıl 5, S.42, s.15-21.

- Ekşici, Şerife (2009). “**Kurum ve Kuruluşlarda psikolojik Taciz (Mobbing) Eylemleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi**” , Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (04.01.2010).
- Ergener, Berna (2008). “**İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşamaları İle Örgütsel Bağlılıkları arasındaki İlişki**”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (04.01.2010).
- Ergin, Hediye (2009). “İşyerinde Psikolojik Tacizin İş Hukukunda Ortaya Çıkışı ve Sonuçları”, **Ceza Hukuku Dergisi**, Yıl 4, S.11, s.161-199.
- Ergün Özler, Derya, Ceren Giderler Atalay, Meltem Dil Şahin (2008). “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.22, s.37-60.
- Erkmen, Emre (2007). “**İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi İlişisine Yönelik Bir Araştırma**”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (16.11.2009).
- Ertürk, Abbas (2005). “**Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri (Ankara İli İlköğretim Okulları Örneği)**”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (10.12.2009).
- Fry, Fred L., Charles R. Stoner, Richard E. Hattwick (2004). **Business**, Newyork: The McGraw-Hill Companies.
- Garcia-Uzquierdo, Mariano, Bartolome Llor Estebani, Antonio Leon Garcia-Izquierdo, Jose Antonio Ruiz Hernandez (2006). “Psychological Well-being and Mobbing in a Sample of Employees Working in the Medical and Educational Sectors”, **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, C.22, S.3, s.381-395.

- Giga, Sabir I., Helge Hoel, Duncan Lewis (2008). "The Costs of Workplace Bullying", **University of Bradford**, <<http://hse.gov.uk/search/results.htm?q=mobbing&cof=FORID>>, (16.01.2010).
- Gücenmez, Sinem (2007). "**Psikolojik Şiddet ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi**", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, <<http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (11.12.2009).
- Gül, Hasan (2006). "Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi**, Yıl 9, S.10, s.65-79.
- Gül, Hülya (2009). "İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma", **TAF Preventive Medicine Bulletin**, C.8 S.6, s.515-520.
- Güney, Salih (2006). **Davranış Bilimleri**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, Salih (2007). **Yönetim ve Organizasyon**, Der.:Salih Güney, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Işık, Emre (2007). "**İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma**", Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, <<http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (11.12.2009).
- İyem, Cemal (2007). "Futbolda Mobbing: Sakaryaspor A.Ş. Örneği", **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı** Sakarya Üniversitesi İİBF, s.919-928.
- Kadioğlu, Süheyla (2005). **Batı Ülkelerinde Kadın Hareketleri**, İstanbul: Gri Yayınevi.
- Kalaycı, Şeref (2006). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, Niyazi (2005). **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Karacaoğlu, Korhan, Metin Reyhanoğlu (2006). “İşyerinde Yıldırma KKTC’deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma”, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı** Atatürk Üniversitesi İİBF.
- Kaya, Ufuk (2009). “**İşletmelerde Yıldırma Davranışları (Mobbing): İzmir’deki 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Araştırma**”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (10.02.2010).
- Kılıç, Mustafa (2007). **Yönetim ve Organizasyon**, Der.:Salih Güney, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kirel, Çiğdem (2007). “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Önlemler”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.7, S.2, s.317-334.
- Kirel, Çiğdem (2008). **Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları.
- Kırım, Arman (2005). **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kocaoğlu, Muharrem (2007). “**Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (11.12.2009).
- Koçak, Aysun (2010). “Anayasa ve Yasal Düzenlemelerde Kamu Görevlisi Kavramı”, **Dergiden Mevzuat Takip Sistemi İzden Yayıncılık**, S.42, s.61-65.
- Koçel, Tamer (2005). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Ltd.Şti.
- Kongar, Emre (2006). **21. Yüzyılda Türkiye**, İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Koray, Meryem (1995). **Türkiye’de Kadınlar, Türkiye’nin Sorunları Dizisi-4**, İstanbul: Yeniüzyıl Kitaplığı.
- Köse, Sevinç (2003). **Türkiye’de Ekonomik ve Sosyal Sorunların Endüstri İlişkilerine Yansıması ve Çözüm Önerileri**, Manisa: Emek Matbaası.
- Köse, Sevinç, Aylin Ünal (2003). **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, İzmir: Güven Kitabevi.
- Köse, Sevinç, Şener Uysal (2010). “Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma; Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.8, S.1, s.263-278.
- Leymann, Heinz (1990). “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces”, **Violence and Victims**, S.5, s.119-125.
- Leymann, Heinz (1996a). “Bullying; Whistleblowing Information About Psychoterror in the Workplace”, <http://www.leymann.se/English/000005E.HTM>, (23.05.2008).
- Leymann, Heinz (1996b). “Mobbing- Its Course Over Time”, <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM>, (23.05.2008).
- Leymann, Heinz (1996c). “Identification of Mobbing Activities”, The Mobbing Encyclopaedia, <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM>, (23.05.2008).
- Leymann, Heinz (1996d). “Bullying; Whistleblowing Psychological Terrorization- The Problem of Terminology”, <http://www.leymann.se/English/11130E.HTM>, (25.06.2008).
- Mathisen, Gro Ellen, Stale Einarsen, Reidar Mykletun (2008). ”The Ocurrences and correlates of Bullying and haressment in Restaurant Sector”, **Scandinavian Journal of Psychology**, S.49, s.59-68.
- Moreno Jimenez, Bernardo, Alfredo Rodriguez Munoz, Denise Salin, Maria Eugenia Morante (2008), “Workplace Bullying in Southern Europe:

- Prevalence, Forms And Risk Groups in a Spanish Sample”, **International Journal of Organisational Behaviour**, 13(2), s.105.
- Namal, Arın (2009). “Hasta Bakımı Ekibi İçinde Mobbing-İnsan Onuruna Saygının Korunması İçin Etik Perspektifler”, **Ceza Hukuku Dergisi**, Yıl 4, S.11, s.51-79.
- Nolfe, Giovanni, Francesco Blası, Gemma Zontını, Giuseppe Nolfe (2007). “Psychopathological Dimensions of Harassment in The Workplace (Mobbing)”, **International Journal of Mental Health**, C.36, S.4, s. 67-85.
- Onbaş, Nurettin (2007). “**İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitim Örgütlerinde Duygusal Şiddete İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma**”, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (16.09.2009).
- Özarallı, Nurdan, Alev Torun (2007). “Çalışanlara Uygulanan Zorbalığın Mağdurların Kişilik Özellikleri, Negatif Duygular ve İşten Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı** Sakarya Üniversitesi İİBF, s.938-947.
- Özdemir, Muhsin, Betül Açıkgöz (2007). “Mobbinge Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü”, **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı** Sakarya Üniversitesi İİBF, s.911-918.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Yusuf Can, Mahmut Akın (2007). “Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallık İle Bireysel ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü”, **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı** Sakarya Üniversitesi İİBF, s.928-937.
- Özen, Berna (2009). “**Rehber Öğretmenlerin Okul Ortamında Algıladıkları Yıldırma Davranışlarının Çok Boyutlu İncelenmesi (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)**” Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (03.01.2010).

Russo, Andrea, Ranko Milic, Bojana Knezevic, Rosanda Mulic, Jadranka Mustajbegovic (2008). "Harrasment in Workplace Among School Teachers. Development of a Survey", **Croatian Medical Journal**, S.49, s.549-552.

Shallcross, Linda, Michael Sheehan, Sheryl Ramsay (2008), "Workplace Mobbing: Experiences in The Public Sector", **International Journal of Organisational Behaviour**, 13(2), s.68.

Sezerel, Hakan (2007). "**Örgütlerde Mobbingin Etkileri ve Tülomsaş-Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.'de Bir Uygulama**", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (15.09.2009).

Solakoğlu, İlkay (2007). "**İşletmelerde Mobbing'in Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama**", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (16.11.2009).

Sperry, Len, Maureen Duffy (2009). "Workplace Mobbing:Family Dynamics and Therapeutic Considerations", **The American Journal of Family Therapy**, S.37, s.433-442.

Strandmark, Margaretha, Lillemor Hallberg (2007). "The Origin of Workplace Bullying: Experiences From The Perspective of Bully Victims in The Public Service Sector", **Journal of Nursing Management Sweden**, S.15, s.332-341.

Şahin, Neslihan (2006). "**Duygusal Taciz (Mobbing) ve Organizasyonel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (16.09.2009).

- Şenturan, Şermin, Esra Mankan (2009). “Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi”, **Bilig Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanlığı**, S.50, s.153-168.
- Tanoğlu, Şükriye Çağrı (2006). “**İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yükseköğrenim Kurumunda Uygulama**”, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (15.09.2009).
- Tarhan, Nevzat (2005). **Psikolojik Savaş Gri Propaganda**, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tayyar, Selman (2008). “**İşletmelerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Etkileri Üzerine Bir Araştırma**” Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (15.09.2009).
- Tınaz, Pınar (2006). **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tınaz, Pınar (2006a). “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Çalışma ve Toplum**, S.3, s.11-22.
- Tınaz, Pınar (2006b). “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ”, **Çalışma ve Toplum**, S.4, s.13-27.
- Tınaz, Pınar, Fuat Bayram, Hediye Ergin (2008). **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul: Beta Basım.
- Toker Gökçe, Asiye (2006). “**İşyerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma**”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (10.09.2009).
- Urasoğlu Bulut, Hilal (2007). “**Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Şiddet Düzeyi (Mobbing)**”, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, < <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (12.09.2009).

- Vatanoğlu, Elif (2009). “İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing) İle İlgili Araştırma Perspektifleri”, **Ceza Hukuku Dergisi**, Yıl 4, S.11, s.85-99.
- Yaman, Erkan (2009). “The Validity And Reliability of The Mobbing Scale (MS)”, **Educational Sciences: Theory Practice**, S.9, s.981-988.
- Yavuz, Hüseyin (2007). “**Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma**”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, <<http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (12.09.2009).
- Yerli, Turabi (2009). “İşyeri Hekimi Mobbing Karşısında Kurban mı, Kurtarıcı mı?”, **Ceza Hukuku Dergisi**, Yıl 4, S.11, s.33-45.
- Yıldırım, Tufan (2008). “**İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yıldırma ve Etkileri**”, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, <<http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>>, (11.09.2009).
- Yıldız, Selver (2007). “ A “New” Problem in The Work-Place: Psychological Abuse (Bullying)”, **Akademik Araştırmalar Dergisi**, S.34, s.113-128.
- Yücetürk, E.Elif (2005). **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Der.: Aşkın Keser, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zapf, Dieter, Heinz Leymann (1996), “Mobbing And Victimization At Work”, **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 1996, 5(2), s.161-164.
- Zengingönül, Oğul (2007). **Küreselleşme Yoksulluk Gelişmişlik ve İşgücü Piyasaları Ekseninde**, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- İnsan Hakları Bülteni (2008), İstanbul Bilgi Üniversitesi İnsan Hakları Hukuku Uygulama ve Araştırma Merkezi, S.4, s.3, <http://insanhaklarimerkezi.bilgi.edu.tr/data/insan_haklari_bulteni_2008_4.pdf>, (15.12.2009).

PRİMA: Associazione Italiana Contro Mobbing E Stress Psicosociale
http://www.mobbing-prima.it/mobbi_e.htm, http://www.mobbing-prima.it/princ_en.htm, (16.08.2009).

Manisa Defterdarlığı Personel Müdürlüğü, 2009 Yılı Verileri, (20.07.2009).

<http://www.tdk.gov.tr/TR/sozbul>, (14.07.2009).

<http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com>, (14.07.2009).

<http://www.hukuki.net/hukuk/index.php?article=3243>, (18.07.2009).

https://vatandas.yargitay.gov.tr/proxyYargitay/yrgsorgu_jsp/index.htm,
(12.11.2009).

<http://yeditepe.edu.tr/YEDITEPE/Yeditepe%20UniverSiteSi/EGitim/LiSanS/Hukuk>, (19.11.2009).

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4146>, (15.11.2009).

<http://www.hurriyet.com.tr/gundem/>, (03.12.2009).

<http://www.mevzuat.gov.tr/Kanunlar.aspx>, (15.12.2009).

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-QA-09-033/EN/KS-QA-09-033-EN.PDF, (25.12.2009).

www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definition/MOBBIING.html, (28.01.2010).

www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/08/feature/de0208203f.htm, (29.01.2010).

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=6247>, (20.05.2010).