

Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma

A Research on Mobbing and Management Skills

Ramazan Tiyek

Yrd. Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
Kırklareli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Labour Economics and Industrial Relations Department
ramazantiyek@gmail.com

Temmuz 2011, Cilt 2, Sayı 2, Sayfa: 113-142
July 2011, Volume 2, Number 2, Page: 113-142

P-ISSN: 2146-0000
E-ISSN: 2146-7854

©2010-2011

İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL
Ahmet ÇETİN
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF
Dr. Erdem CAM

SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ / DESK EDITOR
Ceylan Güliz BOZDEMİR

TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL - PL
KWS NET LABOUR JOURNALS INDEX - USA
ASOS İNDEKS - TR

SAYFA TASARIM / PAGE DESIGN
Dr. Yusuf BUDAK

P-ISSN
2146 - 0000
E-ISSN
2146 - 7854

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Dr. Serhat AYRIM - ÇSGB
Dr. Sıddık TOPALOĞLU - ÇSGB
Dr. Havva Nurdan Rana GÜVEN - ÇSGB
Nurcan ÖNDER - ÇSGB
Ahmet ÇETİN - ÇASGEM
Dr. Erdem CAM - ÇASGEM

ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ *Bangor University - UK*
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ *University of Sheffield - UK*
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR *University of Maine - USA*
Prof. Dr. Özay MEHMET *Eastern Mediterranean University - N.CY*
Prof. Dr. Theo NICHOLS *University of Cardiff - UK*
Prof. Dr. Mustafa ÖZBİLGİN *Brunel University - UK*
Prof. Dr. Işık Urla ZEYTİNOĞLU *McMaster University - CA*
Doç. Dr. Kevin FARNSWORTH *University of Sheffield - UK*
Doç. Dr. Alper KARA *University of Hull - UK*
Doç. Dr. Yıldırım YILDIRIM *Syracuse University - USA*
Dr. Sürhan ÇAM *University of Cardiff - UK*
Dr. Tayo FASHOYIN *International Labour Organization - CH*
Dr. Ali Osman ÖZTÜRK *North Carolina State University - USA*

ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR *İstanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Yusuf ALPER *Uludağ Üniversitesi*
Prof. Dr. Cihangir AKIN *Sakarya Üniversitesi*
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ *Kırklareli Üniversitesi*
Prof. Dr. Mehmet BARCA *Yıldırım Beyazıt Üniversitesi*
Prof. Dr. Eyüp BEDİR *Gazi Üniversitesi*
Prof. Dr. Vedat BİLGİN *Gazi Üniversitesi*
Prof. Dr. Toker DERELİ *Işık Üniversitesi*
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ *Kocaeli Üniversitesi*
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ *İstanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL *Bahçeşehir Üniversitesi*
Prof. Dr. Tamer KOÇEL *İstanbul Kültür Üniversitesi*
Prof. Dr. Metin KUTAL *Kadir Has Üniversitesi*
Prof. Dr. Ahmet MAKAL *Ankara Üniversitesi*
Prof. Dr. Sedat MURAT *İstanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU *Çankaya Üniversitesi*
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU *Kocaeli Üniversitesi*
Prof. Dr. Ali SEYYAR *Sakarya Üniversitesi*
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER *Selçuk Üniversitesi*
Prof. Dr. İnsan TUNALI *Koç Üniversitesi*
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL *İstanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Recep VARÇIN *Ankara Üniversitesi*
Prof. Dr. Nevzat YALÇINTAŞ *İstanbul Üniversitesi*
Doç. Dr. Aşkın KESER *Uludağ Üniversitesi*

**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma

A Research on Mobbing and Management Skills

Ramazan Tiyek¹

Özet

Yıldırma “mobbing” kavramının Türkçe karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yıldırma, işyerinde bir ya da birkaç kişi tarafından sistematik ve sürekli tekrar eden bir şekilde (en az haftada bir ve en az altı aylık bir süreci kapsamalı), hedef alınan kurban kişiyi savunmasız ve yardıma muhtaç bir hale getirici olumsuz davranışların gerçekleşme süreci olarak tanımlanabilir. Belirli bir süreci kapsayan yıldırma davranışlarının benzer kavramlarla karıştırılmaması ve sınırlarını belirleyen parametrelerin doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Bu araştırmada yıldırma ile ilgili açıklayıcı bilgiler verildikten sonra yıldırma davranışlarının görülmesi ile yöneticilerin yönetim becerileri arasındaki ilişki, çalışan ve yöneticiler tarafından değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında 324 kişi çalışan ve 57 kişi de yönetici olmak üzere toplam 381 adet personelin değerlendirmeleri yer almaktadır. Bir büyükşehir belediyesi çalışanı olan katılımcıların % 15,7 (51 kişi)’si işyerinde yıldırmaya uğradıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların yıldırma davranışlarına uğramaları ile yöneticilerin yönetim becerilerini değerlendirmeleri arasında ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından en kötü 2 (iki) yönetim becerisi Stres Yönetimi ve Çatışma Yönetimi becerileri olmuştur. Yıldırma davranışlarının çözümü ile ilgili hem çalışanlar hem de yöneticiler “Yöneticilerin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmesini sağlayacak uygulamaların yapılmasını” en önemli kriter olarak değerlendirmişlerdir.

Anahtar Sözcükler: Yıldırma, mağdur, yönetim becerisi, büyükşehir belediyesi

Abstract

“Yıldırma” is the Turkish counterpart for “mobbing”, which can be defined as the process of emergence of negative behaviors targeted at a victim leaving him/her defenseless and helpless systematically and continually (i.e. once a week- and for six months at least). As suggested by the definition, not every person can be categorized as a victim of mobbing; and there are some defining conditions required for labeling an action as mobbing. It would be much useful to identify the parameters that establish the framework of mobbing in order to prevent subjective and arbitrary conclusions. Providing explanatory information on mobbing, relation between occurring of mobbing and the management skills of employees has been evaluated by staff and employees. Including 324 staff and 57 manager, total 381 personnel has been participated to the survey. Being a metropolitan municipality personnel, 15.7 % (51 persons) stated they were subjected to mobbing. A correlation between staff’s exposition to mobbing and managerial skills of employees has been detected. According to survey results, the worst two management skill points graded by both staff and managers have come out Stress Management and Conflict Management. Both staff and managers have evaluated “Applications providing the vantage point of staff to employees” as a most important criteria.

Keywords: Mobbing, victim, management skills, metropolitan municipality

¹ Yrd. Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, ramazantiyek@gmail.com

Giriş

Yıldırma kavramı; “Bir işyerinde bir veya daha fazla kişinin, genellikle bir diğer kişiye sistematik, kasıtlı ve uzun süreli saldırgan davranışlar yönelttiği ve hedef kişinin bu davranışlar karşısında kendini savunmasız hissettiği bir süreci” ifade etmektedir. Çalışanlar arasında çalışma barışını bozan yıldırma davranışlarının yaşanmaması için çalışanların doğru bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanların yıldırma davranışlarına uğramamaları için yöneticilerin de bu konuda gerekli önlemleri almaları ve bilinçli bir şekilde hareket etmeleri önem arz etmektedir.

Her olumsuz davranış yıldırma olarak değerlendirilemeyeceği için yıldırma davranışlarını tanımlamada yardımcı olabilecek parametrelerin doğru belirlenmesi gerekmektedir. Belirli bir süreci gerektiren saldırgan davranışların veya düşmanca iletişimin, işyerinde yıldırma olarak isimlendirilebilmesi için, söz konusu davranışların ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak ve belirli bir süre yöneltmesi gerekmektedir. Tek seferlik yaşanan bir tartışma, çatışma ya da anlaşmazlık, işyerinde yıldırma kapsamında değerlendirilmemektedir.

Bu araştırmada yıldırma kavramının sınırlarını belirleyen parametrelerle ilgili açıklayıcı bilgiler verildikten sonra yıldırma davranışlarının gerçekleşmesi ile yönetim becerileri arasındaki ilişki çalışan ve yönetici değerlendirmeleri kapsamında incelenmeye çalışılmıştır. Daha sonra araştırma yapılan kurumda çalışanların yıldırma davranışlarına uğrama durumları ve yöneticilerin çalışanlarının yıldırma davranışlarına uğrama durumları hakkındaki değerlendirmelerine yer verilmiştir. Yıldırmaya uğrama ve yıldırma davranışları hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırmada yıldırma davranışlarının gerçekleşmesi ile yöneticilerin yönetim becerileri arasındaki ilişkiye değinilmiş ve son olarak yıldırma davranışlarının gerçekleşmemesi için yapılması gerekenler hakkında kurum çalışanları ve yöneticilerinin değerlendirmelerine yer verilmiştir.

1. Yıldırma Kavramının Kökeni ve Tarihçesi

Araştırmada Türkçe karşılığı olarak “Yıldırma” kelimesinin kullanılacağı “mobbing” kavramı “Mob” sözcüğünden gelmektedir. Mob sözcüğü, “kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık” anlamındadır. Latince’de “kararsız kalabalık” anlamına gelen *mobile vulgus* sözcüklerinden gelmektedir. Fiil olarak Mob kavramı ise “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamlarındadır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 3; Seyyar ve Öz, 2007: 265-266).

Mobbing kavramı kelime olarak, “güruh halinde saldırmak, kitle halinde hücum etmek; merakla etrafını sarmak; yığılmak anlamları ile birlikte insan kalabalığı, izdiham; ayaktakımı, avam ve konuşma dilinde de gansterler çetesi” olarak tanımlanmaktadır (Avery vd., 1999: 629).

Mobbing kavramını ilk olarak 1960’lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz kullanmıştır. “Sürüdeki küçük hayvan gruplarının (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana (öneğin tilki) toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanılmıştır” (Tınaz, 2008: 10-11). İsveçli bir doktor olan Peter Heinemann, çocuklar arasında gözlemlediği ve bir grup çocuğun bir kişiye karşı gösterdikleri saldırgan

davranışları hayvanlar ve kuşların davranışları ile de ilişkilendirerek Konrad Lorenz'in hayvanlar için kullanmış olduğu mobbing kavramını ilk defa 1973 yılında çocuklar arasındaki saldırgan davranışları tanımlamak için kullanmıştır (Thompson, Arora ve Sharp, 2002: 51).

İşyerinde yaşanan saldırgan davranışlar hakkında geniş araştırmaları olan ve literatürde çok önemli bir tanınırlığı bulunan Leymann 1980'li yıllarda, işyerinde yaşanan grup şiddetini tanımlamada cinsel taciz dışındaki olaylar için yıldırma (mobbing) kavramını kullanmıştır. Bu davranışları ilk olarak İsveç'te araştırmış, sonraları Almanya'da araştırmalarına devam etmiştir. Araştırmalarının ana temasını kendisine işyerinde "zor kişiler" olarak bildirilen çalışanları incelemek oluşturmaktadır. Bu tür kişilerin aslında "zor kişiler" olmadıklarını belirlemiştir. Zor kişilik olarak bilinen çalışan davranışlarının kalıtsal bir kişilik bozukluğu sonucunda oluşmadığını işyeri yapısı ve kültürünün, bu insanları "zor kişiler" olarak damgaladıkları bir ortamı oluşturduğunu belirlemiştir. "Zor kişiler" olarak tanımlanan bu kişilere daha sonraki süreçlerde kurumdan kendi rızaları ile ayrılmaları için hoş karşılanmayan her türlü davranışın uygulandığını tespit etmiştir. Bu durum Leymann tarafından yıldırma (mobbing) olarak adlandırılmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 3; Yaman, 2009a: 3).

Leymann tarafından yıldırma (mobbing) olarak adlandırılan bu davranışa Andrea Adams ise 1992'de zorbalık (bullying) adını vermiştir. İngilizce konuşulan ülkeler ile Avusturyalı araştırmacılar yıldırma yerine zorbalık (bullying) kavramını kullanmayı tercih etmektedirler (Zapf ve Einarsen, 2002:238; Hecker, 2007: 441). İskandinav ülkelerinde, Almanya ve diğer Avrupa kıtası ülkelerinde ise genellikle mobbing kavramı kullanılmaktadır (Hecker, 2007: 441). İsveçli araştırmacılar mağdur olma, haksızlığa uğrama kavramlarını açıklamak için mağduriyet (victimisation) kavramını kullanırken; birçok Avrupalı araştırmacı psikolojik terör (psychological terror) ve taciz (abuse) kavramlarını kullanmaktadırlar (Öke ve Yüçetürk, 2005: 62). Bu tanımların hepsinin ortak noktası davranışların muhatapları olan bireyleri olumsuz anlamda rahatsız etmesi ve tekrarlayan/ısrarcı bir şekilde ve belli bir süre devam etmesidir (Einarsen, 2000: 381). Ülkemizde de mobbing kavramı yerine; yıldırma, manevi taciz, duygusal taciz, psikolojik şiddet, psikoşiddet, psikolojik terör vb. gibi kavramlar kullanılmaktadır (Tınaz, 2008; Gün, 2009; Tarhan, 2009; Tutar, 2004; Poussard ve Çamuroğlu, 2009; Güngör, 2008; Çobanoğlu, 2005; Baykal, 2005; Yaman, 2009a; Çabuk, 2010). Bu araştırmada "mobbing" kavramı yerine Türkçe bir kavram olan "yıldırma" kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

2. Yıldırma Kavramının Tanımı, Kapsamı ve Ayırt Edici Özellikleri

Bir çatışma şekli olan yıldırma davranışlarında çaresiz ve savunmasız bireye karşı etik dışı ve düşmanca uygulamalar söz konusudur (Namie ve Namie, 2009: 3). Saldırgan tarafından uygulanan bu davranışların uygulanma nedeni ise, mağdurun bu davranışları hak ettiğinin düşünülmesidir (Elliott, 2003:5). Mağdurun uyumsuz bir kişiliğe sahip olduğu düşünülmemektedir (Yaman, Vidinlioğlu ve Çitemel, 2010a:1138). Yetim ve Şahin ise "duygusal şiddet" olarak ifadelendirilen yıldırma, "duyguların ve duygusal gereksinimlerin; zorlamak, aşağılamak, cezalandırmak, öfke, gerginlik boşaltmak amacıyla karşı tarafa baskı uygulayabilmek için tutarlı bir şekilde istismar edilmesi, bir yaptırım ve tehdit aracı olarak kullanılması" (Yetim ve Şahin, 2008: 49) şeklinde tanımlamaktadır. Yıldırma davranışlarının temel amacı saldırgan davranışlarla hedef olarak seçilen mağduru rahatsız etmek, ona zarar vermektir. Zarar verme sürecinde birilerine karşı avantaj elde edebilmek amacıyla birlikte hareket etmek ve hedef alınan kişiye, mağdura zarar verme niyeti beslemek yıldırma diğer

davranışlardan ayıran en önemli unsurlardan biridir (Zapf ve Einarsen, 2002: 22; Randall, 2001: 34). Yıldırma davranışları saldırgan tarafından hedef alınan kişilere psikolojik olarak zarar vermek amacıyla yapılan tutumsal, davranışsal ve duygusal saldırılardır (Yaman, 2009b: 969).

Yıldırma davranışları genel olarak iş ile ilgili konularda gerçekleşirken bazı zamanlarda çalışanların özel hayatlarına müdahale şeklinde de gerçekleşebilir (Beswick, 2006: 12). Hakaret etme ve onur kırıcı davranışlar sergileme iş ile ilgili olmayan yıldırma davranışlarına örnek olarak verilebilir (Baillien vd., 2009: 2). Ayrıca günümüzde gelişen teknoloji ürünleri sayesinde sanal ortamda da insanlar birbirlerini tehdit etme fırsatı bulabiliyor ki, bu durum “sanal yıldırma” olarak değerlendirilmektedir. Cep telefonu ile çekilen görüntü ve fotoğrafların internet üzerinden yayımlanması sanal yıldırmanın tipik örneklerinden birisidir (BİLKA, 2009: 6).

Yıldırma kavramı ile ilgili birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen “doğru” bir tanımlama yapmak kolay olmamaktadır. Bundan dolayıdır ki bazı araştırmalarda yıldırma mağdurları oranı % 50 ve yukarı düzeylerde çıkmaktadır (Aksoy, 2008: 1; Fettahlıoğlu, 2008: 273). Yıldırma ile ilgili yapılmış benzer çalışmalardan hareketle doğru bir tanımlama yapılması ve yıldırmanın sınırlarını belirleyen çerçevenin oluşturulmasına çalışılmıştır. Benzer çalışmalarda ifadelendirilen yıldırma tanımlarından hareketle bir davranışın yıldırma olarak değerlendirilebilmesi için aşağıdaki tabloda yer alan 7 parametreyi taşıması gerekmektedir:

Tablo 1. Yıldırma Parametreleri

Parametre 1 İş Ortamı	İş ortamında gerçekleşiyor olması. Çalışma hayatında uygulanan ve diğer parametrelerin özelliklerini taşıyan saldırgan davranışlar yıldırma olarak adlandırılmaktadır. İş bitirme konusunda baskı yapma, gerçekleşme olasılığı olmayan bitirme tarihi verme, engeller koyma vb.
Parametre 2 Sıklık	Haftada bir ya da ayda birkaç defa olacak şekilde sık sık meydana gelmesi. Burada yıldırmanın iki özelliği vurgulanır; saldırgan davranışların sürekli ve ısrarlı bir şekilde olması ve mağdura zarar verecek şekilde gerçekleşmesidir. Yıldırma davranışlarına maruz kalsalar bile bu davranışlar belli bir sıklıkta uygulanmıyorsa bu kişiler yıldırma mağduru olarak değerlendirilmemektedir.
Parametre 3 Süre	Sürekli bir şekilde en az altı ay süresince devam etmesi. Hızlı yıldırma olarak adlandırılan yıldırma süresi ise minimum 3 ay olarak değerlendirilmektedir. Yani işyerinde yaşanan olumsuz bir davranışın yıldırma olarak değerlendirilebilmesi için en az 3 ay boyunca mağdur olan kişi ya da kişilere uygulanması gerekmektedir.
Parametre 4 Davranış Tarzları	Hedeffteki kişiyi mağdur olarak değerlendiren ve onun işyerinden uzaklaşmasını sağlayacak davranış tarzlarının benimsenmesi. Görüşlere değer vermeme, kişiyi toplum önünde mesleki açıdan aşağılama, kişiyi çaba göstermediği için suçlama, kişiye isim takma, onu tedirgin etme, onurunu kırma, alay etme vb. davranış örnekleri sergileme durumu.
Parametre 5 Taraflar Arası Eşitsizlik	Sadece hiyerarşiden kaynaklanan bir güç dengesizliği söz konusu olmayıp, fiziksel ve ekonomik kaynaklı da bir eşitsizlik olabilir. Uzmanlık, tecrübe, bilgiyi kontrol etme ve sosyal pozisyonlardan kaynaklanan bir eşitsizlik de yıldırma davranışlarının oluşmasına neden olabilir. Böyle bir durum olmasa bile, mağdur kendini savunmada sınırlı kaynakları olacağı daha düşük bir pozisyona itilir. Güç ve kötülüğün çarpışmasından meydana gelen yıldırma, gücün kaynağı ne olursa olsun güçlü olan zayıf olana yıldırma uygular.
Parametre 6 Birbiri Ardına Evreler	Yıldırma uygulayan kişinin niyeti yıldırma kurbanı olan mağdur kişileri işyerinden uzaklaştırmaktır. Bu kapsamda davranış çeşitleri kolaydan zora doğru sürekli değişerek devam etmektedir. Sürekli tek bir davranış kalıbı sergilenmeyebilir. Önemli olan davranışların mağdur pozisyonunda olan bireyleri rahatsız etmesidir.
Parametre 7 Zalimce Niyet	Yıldırma davranışı sergileyen kişilerin belli bir amacı vardır. O da mağdura zarar vermektir. Yıldırma mağduru olan bireylerin karşılaştıkları zararlar bireyden bireye değişmekle birlikte genel olarak mağdurun işyerinden uzaklaşmasına neden olur. Yapılan tüm davranışlar bu niyet çerçevesinde şekillenir. Nihai amaç mağduru işyerinden uzaklaştırmaktır.

Kaynak. (Tınaz, 2009; Ege, 2010: 234; Ryan, 2006: 288; Yürür, 2009; Toker Gökçe, 2008: 32; Einarsen vd., 2010: 18; Hutchinson vd., 2010: 28; Caponecchia ve Wyatt, 2009: 440; Hirigoyen, 2000: 51; Magnuson ve Norem, 2009:36).

3. Organizasyonlarda Görülen Yıldırma Türleri

3.1. Dikey Yıldırma

Yıldırma davranışlarının dikey ya da yatay olarak hüküm sürmesi örgüt kültürü ve hiyerarşik yapıyla ilgilidir. Hiyerarşi fazla ise yıldırma çoğunlukla dikey, daha az ise çoğunlukla yatay olarak gerçekleşir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 30). Dikey olarak gerçekleşen yıldırma davranışları genel olarak iki şekilde meydana gelmektedir.

3.1.1. Üstlerden Astlara Yapılan Yıldırma

Yıldırma uygulama biçimleri arasında en yaygın olanıdır. Yukarıdan aşağıya gerçekleşen yıldırma genel olarak otoritenin zayıf olmasından kaynaklanmaktadır. Yasal bir

güç olan otoritenin etik bir şekilde kullanılmaması yıldırma davranışlarının görülmesine neden olabilmektedir (Vanderkerckhove ve Commers, 2003: 42). Aşırı rekabet ortamında yöneticilerin kısa sürede daha çok iş yapabilmeleri için çalışanlarına keyfi davranarak yıldırma davranışlarını uyguladıkları da görülmektedir (Vanderkerckhove ve Commers, 2003: 43-44). Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde kullanılmaması, çalışanların organizasyon hakkında eleştiri ve önerilerini söyleyemeyecek kadar iletişimin oluşmaması da üstlerden astlara yapılan yıldırma davranışlarının nedenleri arasındadır (Vanderkerckhove ve Commers, 2003: 43-44).

Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada meydana gelen yıldırma davranışlarının % 75,8'i (Yıldırım ve Yıldırım, 2007: 1449); başka bir araştırmada % 71'i (Can, 2007: 205) ve yine sağlık sektöründe yapılan başka bir araştırmada ise hastane çalışanlarının % 39,2'si üstleri tarafından yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Eğitim sektörü olan okullarda yönetici pozisyonunda olan okul müdürlerinin yer aldığı bir araştırma sonuçlarında ise okul müdürlerinin maruz kaldıklarını ifade ettikleri yıldırma davranışlarının % 50'sinin bir üstleri tarafından gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmaktadır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 79). ABD'de yapılan bir araştırmada da yıldırmaya uğrayan çalışanların % 72'si bu davranışları işverenleri tarafından gördüklerini ifade etmişlerdir (Namie ve Namie, 2009: 25). (Dündar, 2010: 232). Yıldırma davranışlarının çoğunlukla üstler tarafından astlara doğru gerçekleştirilmesinin en önemli nedeni yönetici konumunda olan bireylerin buldukları makamı profesyonel yöneticilik anlayışından ziyade keyfi olarak kullanmasından kaynaklanmaktadır. İyi yöneticiler buldukları makama güç katarlarken, kötü yöneticiler buldukları makamın gücünü şahsi çıkarları için kullanmaktadırlar.

3.1.2. Astlardan Üstlere Yapılan Yıldırma

Bir üst düzey yöneticinin alt kademesinde bulunan tarafından yıldırma davranışlarına uğraması, Türkiye gibi işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda çalışanların en büyük korkularından birinin işlerini yitirmek oluşturduğu için pek sık karşılaşılan bir tür değildir (Savaş, 2007: 13).

Eğitim sektöründe yapılan bir araştırmada okul müdürlerinin karşılaşmış oldukları yıldırma davranışlarının % 50'sinin astları pozisyonunda olan öğretmenlerden gördükleri sonucuna ulaşılmaktadır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 79). Okul müdürlerinin tek bir yönetici olmaları ve öğretmenlerin ise hepsinin birbirini tanıyabilecek kadar küçük bir organizasyonda çalışmaları böyle bir sonucun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. ABD'de yapılan bir araştırmada da yıldırmaya uğrayan çalışanların % 10'u bu davranışları astlarından gördüklerini ifade etmişlerdir (Namie ve Namie, 2009: 25). Başka bir araştırmada ise yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade edenlerin sadece % 2,5'i astlarından bu davranışlara maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir (Dangaç, 2007: 90). Astlardan üstlere doğru gerçekleşen yıldırma davranışları genellikle "grup yıldırma" şeklinde gerçekleşmektedir. Bunun nedeni, bu tür yıldırmanın örgütsel güç dengesini yeniden kurmak amaçlı olması ve tek bir çalışanın bir üst kademe yöneticisine yıldırma uygulama şansının daha az olmasıyla açıklanmaktadır (Sezerel, 2007: 19). Grup yıldırma davranışının etkili olabilmesi için organizasyonun fazla büyük olmaması ya da büyük olsa bile grup bireylerinin çok iyi örgütlenebilmesi gerekmektedir.

3.2. Yatay Yıldırma

Yıldırma davranışları saldırgan ve kurbanın aynı pozisyonda olduğu durumlarda gerçekleşebilir. Bu tür davranışlar genel olarak işe yeni başlayan, atanan ya da terfi ederek

yeni bir pozisyona geçen bireylere uygulanmaktadır. Yeni bir pozisyonda çalışmaya başlayan bu tür çalışanların, o pozisyonlara gelmelerinde etkili olan üstün özellikleri diğer çalışanları rahatsız edebilmekte ve onlara yıldırma uygulanmasına neden olabilmektedir. Bu tür davranışlar genel olarak yetki ve işlerin belli bir düzende dağıtılmış olduğu geleneksel organizasyonlarda görülmektedir (Aksakal Kaymakçı, 2008: 107). Daha iyi bir performans göstermek ve terfi etmek amacıyla çalışanlar kendileri ile aynı pozisyonda olan bir diğer çalışana yıldırma davranışları uygulamakta ve onun performansının düşmesine, kendi performansının yükselmesine neden olabilmektedir (Katrinli vd., 2010: 622). Kendi başarısını, başkasının başarısızlığına endekslemektedir.

Kamu ve özel sektörde yapılan bir araştırmada yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade edenlerin % 25,3'ü bu davranışları çalışma arkadaşlarından gördüklerini ifade etmişlerdir (Dangaç, 2007: 90). Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada ise yıldırma davranışlarına maruz kalanların % 32,5'i bu davranışların arkadaşları tarafından kendilerine uygulandığını belirtmişlerdir. Arkadaşları tarafından bu tür davranışlara uğrayanlar genel olarak pasif kişiliğe sahip olan bireyler olarak değerlendirilmektedir (Dündar, 2010: 232-233). İlerleme ve terfi için oluşturulmuş olan rekabet ortamının sonucu olabileceği gibi çalışanın kendi hırsı, korkusu ve kurumda kalabilmesi için meslektaşını kurum dışına itme gibi zihinsel bir anlayış yatay yıldırmanın nedenleri arasında sayılabilir (Vega ve Comer, 2005: 106-107).

4. Yönetim

Yönetim genel olarak başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmaktır (Mucuk, 1989: 124). Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, bireyler tek başlarına her zaman ve her yerde belirli amaçlarına ulaşmakta zorluk çektiklerinden çoğu kez birlikte çalışmaya yönelirler (Önal, 1993: 100). Birlikte çalışarak daha iyi sonuçlar alabilmek başarılı yöneticilerin özelliklerindedir. Yöneticilerin başarılı olarak değerlendirilebilmesi için aşağıdaki nitelikleri taşımaları gerekmektedir (Önal, 1993: 101-102):

- Başarılı yöneticiler sorumluluk yüklediği işi ve yöneteceği kişileri yakından tanır,
- Etkin, akılcı, tutarlı ve yerinde kararlar alır,
- İşgörenlere karşı yansız, objektif ve insancıl davranır,
- Kişiliği ve davranışlarıyla işgörenlere örnek olur,
- Sorumluluk duygusuna sahiptir,
- İşgören hatalarını hoş görür,
- İşgörenleri grup çalışmasına özendirir ve onları güdüler,
- Gerektiğinde ve yapılan hata ile orantılı olmak koşuluyla işgörenlere ceza verir,
- Kendisine bağlı astların yetişmesine ve yönetim boşluklarının doğmamasına çalışır,
- İşgören sorunlarını dinler, astların görüş ve önerilerini alır,
- Kendisine güvenen, iradeli, sağduyulu, soğukkanlı, sabırlı, cesaretli ve giyimine özenlidir.

4.1. Yönetim Becerileri

Başarılı yöneticilerin kazanması gereken yönetim becerileri 'Yönetmel İşlevler' ve 'Bağlantı Süreçleri' olmak üzere genel olarak iki başlık altında açıklanabilir:

Yönetmel İşlevler: Örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayan tüm yönetmel eylemleri tanımlamaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 109). Bunlar;

Planlama: Plan, bugünden gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin ve nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır. Planlama ise, planı ortaya çıkarmak için izlenen bir süreçtir (Geylan, 2004: 87). Yöneticilerin ilk olarak yapması gerekenlerden bir tanesi yapılacak işlerin planlamasının yapılmasıdır. Hemen hemen tüm projeler gerçekleştirme aşamasına geçmeden önce, dikkatli ve ayrıntılı bir planlama gerektirir. Ortaya konulan plan zaman, maliyet, kalite ve işin tamamlanması için öngörülen kaynak cinsinden tanımlı olmalıdır (Ece ve Kovancı, 2004: 77).

Örgütme/Organize Etme: Fayol tarafından örgütme, "Bir işletmeyi organize etmek işleyişinde onu gerekli olan her şeyle donatmaktır" (Şengül, 2007: 264) şeklinde tanımlanmıştır. Örgütme, amaçlara ulaşmak için gerekli teknik ve beşeri unsurların sistemli bir şekilde bir araya getirilmesi ile ilgili çalışmaların bütünüdür (Berberoğlu, 2004: 105).

İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir (Kaynak ve diğ., 2000: 16).

Yönelme: Yönelme belirlenen amaçlara ulaşmak için diğeri çalışanların davranışlarını etkilemektir. Yönelmenin temel amacı verimliliği artırmaktır. İnsana yönelik iş ortamı verimliliği artırır, buna karşı işe yönelik iş ortamı ise yönelmenin başarısını artırır (Özalp, 2004: 8).

Eşgüdümleme: Fayol'a göre eşgüdümleme, "Koordine etmek, bütün çabaları ve bütün işlemleri uyumlaştırmak, birleştirmek ve birbirine bağlamaktır" (Şengül, 2007: 267). İşletmenin bölümleri arasında bu bölümlerin kendi içinde ve işletmenin içinde yaşadığı çevreyle uyumun sağlanmasına yöneliktir (Ataman, 2001: 12).

Denetleme: Denetleme, işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin ve ulaşılan performansın daha önceden belirlenen kural ve prosedürlere uygunluğunun ölçülmesi olarak değerlendirilebilir. Denetlemenin çalışanların sosyal ihtiyaçlarını ve yaratıcılıklarını ortadan kaldıracak katılıkta gerçekleşmemesi, düzeltici kontrolün yanı sıra önleyici kontrol mekanizmalarının da oluşturulması, standartların gerçekçi ve doğru biçimde belirlenmesi, sapmaların nedenlerinin belirlenerek düzeltici önlemlerin alınması vb. şeklinde olması gerekmektedir (Ataman, 2001: 553).

Bağlantı Süreçleri: Bağlantı süreçleri, yönetmel fonksiyonların işleyişinde etkili rol oynayan ve sağlıklı akışı sağlamak için gerekli bağları kuran süreçler olarak tanımlanabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 321). Bunlar;

Karar Verme: Yönetim sürecinin özünde, karar verme ve verilen kararların uygulanması yatmaktadır. Karar, örgütsel ve çevresel koşullardan bağımsız işleyen steril bir olgu değildir. Bir karar geçmiş bir davranış, mevcut bir eylemi ve gelecekteki sonuçları içeren bir niteliğe sahiptir (Gürüz ve Gürel, 2006: 326).

İletişim: Örgütsel iletişimin etkinliği, örgütün stratejik amaçlarına ulaşmasında büyük bir önem kazanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 129). Temel yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, liderlik, eşgüdüm ve kontrol fonksiyonlarının başarısı iletişimin başarısına bağlıdır (Şahin, 2007: 84). Yöneticiler, yönetim işlevlerini gerçekleştirirken örgüt çalışanlarını hedefe ulaşmak için motive etmek ve paylaşılması gereken vizyonu anlatabilmek amacıyla personel ile iletişim kurmak zorundadır.

Yaratıcılık: “Yaratıcılık; sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp ögelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceleri değiştirme ya da yeniden sınama, daha sonra da sonucu başkalarına iletmektir”(Akt. Gündüz ve Gürel, 2006: 363). İnsanı yaratıcılık konusunda heyecanlandıran ona esin veren, onun bu konudaki yeteneğini uyaran her şey motivasyon faktörü olabilir (Ürper, 2004: 23).

Zaman Yönetimi: Zamanı kontrol etmeyi öngören zaman yönetimi kavramı; yeri doldurulamayacak eşsiz bir kaynak olan zamanın denetim altına alınması ve öncelikler esasına göre planlanarak yönetilmesi anlamına gelmektedir. Zaman yönetimi iyi bir şekilde gerçekleştirilebildiği takdirde; örgütsel faaliyetler gereği gibi yürütülebilir, örgütsel verimlilik ve etkinliğe ulaşılabilir, örgütsel yaşam döngüsünün sürekliliği ve rekabette üstünlük sağlanabilir (Gürüz ve Gürel, 2006: 367).

Stres Yönetimi: Stres, organizmanın bedensel ve zihinsel sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanmasıyla ortaya çıkan ve belirli bazı çevresel tehditlere karşı insan bünyesinde oluşan tepkidir (Güney, 2004: 226). Stresin çalışan performansını olumlu yönde etkileyebilmesi için ne çok düşük ne de çok yüksek düzeyde olmaması gerekmektedir. Yapılan araştırmalar stresin düşük veya aşırı derecede yüksek olduğu durumlarda verimliliğin de düşük olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede stresin tümüyle ortadan kaldırılmasından ziyade en uygun seviyede tutulmasına yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir (Ataman, 2001: 490). İşyerinde olumsuz bir davranış gibi görülen stres iyi yönetilmesi halinde çalışanları motive eden ve harekete geçiren önemli bir unsurdur. (Albrecht, 1994: 144).

Çatışma Yönetimi: Çatışmayı kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1996: 146). Çalışma yaşamında kaçınılmaz olan çatışmanın çalışan üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi çatışmanın yoğunluğuna ve nasıl yönetildiğine bağlıdır. Çatışma kaçınılması gereken bir olgu olarak değil iyi yönetilmesi gereken, çalışan ve organizasyon açısından olumlu yönleriyle ele alınabilecek bir durum olarak değerlendirilmelidir (Sütlü, 2007: 100; Çağlayan, 2006: 157).

5. Yıldırma ile Yönetim Arasındaki İlişki

Başarılı yöneticilerin bir önceki başlık altında yer alan yönetim becerilerini doğru bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Yönetim becerileri gelişmiş yöneticiler kendilerine verilen otorite ve yetkileri organizasyondaki işlerin yürütülmesinde kullanmalıdırlar. Kötü yöneticiler ise otorite gücünün organizasyondaki rolüne değil de kendisine verildiğini düşünerek hareket edenlerdir (Toker Gökçe, 2008: 42-44). Bazı yöneticilerin keyfi davranması, süreç ve prosedürleri yanlış kullanması, çatışmaların çözümünde otoriter bir tavır takınması, çalışanlarını küçümsemesi ve kendine güveninin olmaması özellikle de kurbanların provokatif bişey yapmadığı halde yıldırma davranışlarının gerçekleşmesinde önemli bir etken olabilmektedir (Zapf ve Einarsen, 2002: 251; Hutchinson vd., 2010: 31).

Yöneticiler tarafından yanlış olarak uygulanan bu tür davranışlar önlenemediği takdirde, zamanla kurumsallaşmanın bir parçası gibi algılanır ve alışkanlıklar şeklinde kurum bünyesindeki yerini alır (Hutchinson vd., 2009: 226). İngiltere’de yapılan bir araştırmada yıldırma davranışı gösteren yöneticilerin % 70 gibi çok büyük bir oranının bu davranışları kendi güç ve pozisyonlarını suistimal ederek sergiledikleri sonucuna ulaşılmaktadır (La Van ve Martin, 2007: 150).

Çalışanlara yapamayacakları kadar fazla iş vermek yönetici tarafından görev paylaşımının iyi bir şekilde yapılamadığını gösterir ve “yapısal yıldırma” olarak değerlendirilmektedir (Simons ve Mawn, 2010: 307). Çalışanlar arasında iş yükünün paylaşılmasında adil davranılmalıdır. İşlerin belirli kişilerde yoğunlaşması önlenmelidir (Sızan, 2006: 190). Çalışanlara statülerinin ve becerilerinin altında iş verilmesi de kötü yönetime örnek olarak gösterilebilecek ve yıldırma davranışlarının oluşmasına zemin oluşturabilecek başka bir davranış örneğidir (Sızan, 2006: 191).

Yöneticilerin özellikle teknik konularda işi yapan personelin görüşlerine değer vermeleri gerekmektedir. Merkeziyetçi yönetim tarzı yerine, demokratik ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmelidir. Karşılaştığı problemleri çözerken kendisine yetki ve sorumluluk verilen personelin daha fazla gayret sarf ettiği sonucundan hareketle inisiyatif kullanabilmesinin önü açılmalıdır (Sızan, 2006: 188; Zapf, 1999: 83).

Yöneticilerin başarılarını ve başarısızlıklarını da iyi değerlendirebilmeleri gerekir. Başarısız olduğunda dersler çıkarılabilmelidir. Hataları gizlemek veya hataları statü olarak daha düşük pozisyonda olanlarda aramak da kötü yönetim uygulamalarına örnektir ve bu davranışları yapan yöneticilerin kurumları kendi varlığını sürdürmede zorlanacaktır (Aksakal Kaymakçı, 2008: 91-92).

Yöneticiler tarafından uygulanan ödül sistemleri de bazı durumlarda yıldırma davranışlarının oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir. Örneğin performansa dayalı ödüllendirme sisteminin uygulandığı kurumlarda değerlendirme sistemlerinin iyi kurgulanması ve değerlendirmelerin çalışanların sadece işlerini yaptıkları andaki davranışlarına bakılarak objektif bir şekilde yapılması yıldırma davranışlarının oluşmasının önüne geçecektir (Aksakal Kaymakçı, 2008: 98; Hutchinson vd., 2010: 31). Aksi takdirde ödüllendirme gibi çalışanları ön plana çıkaracak uygulamaların belirli bir kişi ya da gruba avantaj sağlayacak şekilde yapılması çalışanlar arasında çatışma davranışlarının görülmesine zemin hazırlayabilmektedir (Çağlayan, 2006: 155).

Yönetim zaafı olan ya da kârlılığı, verimliliği ve disiplini en öncelikli değer olarak gören, ekip çalışmasının yapılamadığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu, çatışmaların örtbas edildiği, günah keçisi bulma anlayışının bulunduğu kurumlarda yıldırma davranışlarının oluşması kaçınılmazdır (Bahçe, 2007: 43). Yöneticilerin yönetim şekilleri tüm organizasyonu etkilemektedir. Organizasyonlarda arzu edilmeyen davranışların gerçekleşmesi, yönetimin kendi kendini değerlendirebilmesi açısından da iyi bir imkân sunmaktadır. Yapılan bir araştırmada çalışanların % 54’ü (136 kişi) yöneticilerin kötü yönetiminden dolayı yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir (Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009: 78).

Genel olarak kapasitesi düşük yöneticiler, sindirme, yıldırma, yalıtma ve aşağılama yoluyla kişiyi işten çıkarmaya zorlama vb. unsurlarla çalışanlarının psikolojik durumlarına zarar vererek yönetmeyi “etkili yönetim” sistemi olarak kabul etmektedirler (Spiers, 2003: 161; Özarallı ve Torun, 2007: 940).

Hiyerarşik yapının sertliği/esnekliği, yönetimin demokrat olup olmaması, şikâyetlerin adilce değerlendirilip değerlendirilmemesi gibi faktörler yıldırma davranışlarının ortaya çıkması ve varlığını sürdürebilmesi açısından önem teşkil etmektedir (Tayyar, 2008: 16). Aslında tüm bu uygulamalar yönetimin iyileştirilmesi ile çözümlenebilecek konulardır. Çünkü tüm kurumlarda çalışanlar ve organizasyon yapısı yöneticinin davranışlarına göre şekillenmektedir.

6. Araştırmanın Çerçevesi

6.1. Araştırmanın Amacı

Çalışma ortamında karşılaşılan yıldırma davranışları dikey ve yatay olmak üzere genel olarak iki şekilde gerçekleşmektedir (Yaman, 2009). İşyerlerinde en çok karşılaşılanı ise dikey yıldırma uygulamalarından üstlerden astlara şeklinde gerçekleşenidir (Yıldırım ve Yıldırım, 2007: 1449; Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 79; Namie ve Namie, 2009: 25; Can, 2007; 205).

Dikey olarak gerçekleşen yıldırma davranışlarının araştırmaya katılan çalışanlar ve yöneticiler tarafından değerlendirilmesi ve yıldırma davranışları ile yöneticilerin yönetim becerileri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyette bulunan 16 büyükşehir belediyesi çalışanları ve yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma verileri büyükşehir belediyesi çalışanları hakkında genelleme yapabilecek yeterlilikte değildir. Ancak araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerin yıldırma davranışları hakkındaki değerlendirmelerini içermesi açısından önemlidir. Örneklem olarak alınan ilgili belediyenin çalışanlarına ve yöneticilerine kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Araştırma yapılan ilgili belediyenin kurumsal kimliklerinin açıklanmak istenmemesi nedeniyle kurumu tanımlamada yardımcı olabilecek evrene ait herhangi bir rakam ifade edilmemiştir. Araştırmaya 324 çalışan ve 57 kişi de yönetici olmak üzere toplam 381 kişi katılmıştır.

Araştırma sürecinde çalışanlar için 400 adet anket dağıtılmış olup bu anketlerden 351 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anketler içerisinde 27 âdeti araştırma amacına hizmet edecek şekilde tam ve doğru doldurulmadığı için değerlendirilmeye alınmamıştır. Değerlendirilmeye alınan anket sayısı 324’tür. Toplam 400 anketin dağıtıldığı araştırmada 324 adet anket araştırma sürecine katkı sağlayacak şekilde değerlendirilmiştir. Dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı (400/324) % 81 şeklindedir.

Şef, Müdür Yardımcısı ve Müdür kadrolarında bulunan yöneticiler için toplam 70 adet anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 61 âdeti geri dönmüş olup, geri dönenler içerisinde 4 adet tam doldurulmadığı için araştırma sürecine dâhil edilmemiştir. Toplam 70 anketin dağıtıldığı ve 57 anketin değerlendirildiği araştırma sürecinde, dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı (70/57) % 81,43 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada eksik olan anketlerin dışında 49 adet çalışanlar ve 9 adet de yöneticiler tarafından hiç gönderilmeyen anketlerin bulunması araştırmaya katılan birimlerde çalışanların anketin uygulandığı günlerde izinli, raporlu vb. nedenlerle işte bulunmaması ya da iş yoğunluğundan dolayı anketi doldurmak istememelerinden kaynaklanmaktadır. Araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerin anketleri birlikte değerlendirildiği zaman toplam 470 adet anket dağıtılmış olup 412 âdeti geri dönmüş gözükmektedir. Geri dönen anketler içerisinde ise araştırma amacına hizmet edecek şekilde doğru değerlendirilen anket sayısı 381 adettir. Anketlerin geriye dönüş oranı ise (470/381) %

81,06'dır. Anket sorularının yıldırma gibi hassas bir konuyu araştırıyor olması ve anket sorularının araştırmaya katılanlar tarafından uzun bir anket olarak değerlendirildiği düşünüldüğünde anketlerin geriye dönüş oranlarının araştırmanın amacı doğrultusunda yeterli seviyede (% 81) olduğu değerlendirilmektedir.

6.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Değişik unsurların ölçülmeye çalışıldığı araştırmada yıldırma davranışlarının değerlendirilmesinde; 4 (Dört) Faktör (İşe Yönelik Davranışlar, İtibarı Zedeleyen Davranışlar, Dışlayan Davranışlar ve Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırıları) ve 28 ölçütten oluşan "İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği" anketinden yararlanılmıştır (Tınaz, Gök ve Karatuna, 2009). Araştırma verilerinin katılımcıların duygularını daha doğru yansıtabilmeleri için her bir ölçüt için 5'li likert tekniği (hemen hemen her gün, haftada iki kere, ayda iki ya da üç kere, ayda bir ya da daha nadir, hiçbir zaman) kullanılmıştır. Literatür taraması ile elde edilen yönetim becerilerinin her biri en düşük 1 (Çok kötü) ve en yüksek 5 (Çok iyi) olmak üzere 1-5 arasında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ayrıca yıldırma davranışlarının gerçekleşme nedeni olarak da değerlendirilebilecek ve katılımcılara "aşağıdakilerden hangilerinin uygulanması yıldırma davranışlarının oluşmasını engeller" şeklinde sorulan ölçütlerin daha doğru bir şekilde tespit edilebilmesi için en düşük 1 (kesinlikle değil) ve en yüksek 10 (kesinlikle nedenidir) olmak üzere 1-10 arasında derecelendirmeye gitmelerine imkân tanıyacak şekilde değerlendirme imkânı sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan "İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği" ve yıldırmanın diğer boyutuyla birlikte yönetim becerilerini ölçmeye yarayan ölçütlerin her biri pilot uygulama kapsamında araştırmaya katılan belediye çalışanları tarafından değerlendirilmiştir. Toplam 57 belediye çalışanı tarafından değerlendirilen anketin alpha güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,919$ şeklinde çıkmış olup bu da araştırmada kullanılacak anketin güvenilirliği açısından çok uygun bir değer olarak görülmektedir.

Araştırmada, çalışanlardan yıldırma davranışlarını dikey yıldırma uygulamaları göz önüne alınarak değerlendirmeleri istenmiştir. Aynı zamanda yöneticilerin de, çalışanlarına karşı yıldırma davranışları uygulayıp uygulamadıkları yönündeki değerlendirmeleri araştırma sürecinde değerlendirilmiştir. Yöneticilerin değerlendirdikleri sorular ile çalışanların değerlendirdikleri sorular aynı olup sadece yüklemeleri açısından farklılık göstermektedir.

Araştırma sonuçları betimleyici istatistikî verilerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan yıldırma davranışlarına uğrama ile yönetim becerileri arasındaki ilişkinin belirlenmesinde verilerin normal dağılım göstermemesi ile birlikte kategorik değişkenler olması ve her bir satırdaki verilerin eşit bir şekilde dağılmaması nedeniyle Mann Whitney U testi sonuçlarından yararlanılmıştır.

7. Araştırma Sonuçları

Araştırmada yıldırma uğrama durumu ve yıldırma davranışları hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından değerlendirilmiştir. Böylece yıldırma davranışlarına uğradığını ifade eden çalışanların kendi görüşlerinin yanında yöneticilerin de değerlendirmelerine yer verilmiş olup araştırma sonuçlarının her iki taraf (çalışanlar ve yöneticiler) açısından değerlendirilmesi sağlanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerden aşağıdaki yıldırma tanımı kapsamında yıldırma davranışlarına uğrama durumlarını değerlendirmeleri istenmiştir.

“Yıldırma: Bir işyerinde bir veya daha fazla kişinin, genellikle bir diğer kişiye sistematik, kasıtlı ve uzun süreli saldırgan davranışlar yönelttiği ve hedef kişinin bu davranışlar karşısında kendini savunmasız hissettiği bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde yöneltilen saldırgan davranışların veya düşmanca iletişimin, işyerinde yıldırma olarak isimlendirilebilmesi için, söz konusu davranışların ya da iletişimin **sürekli** ve **düzenli** olarak ve **belirli bir süre** yöneltilmesi gerekmektedir. Tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlık, işyerinde yıldırma kapsamında değerlendirilmemektedir”.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Yıldırma Uğrama Durumları

Araştırmaya katılanların "Yıldırma"ya Uğrama Durumları	Yıldırma'ya Uğrama	Çalışanlar		Yöneticiler	
		Sayı	%	Sayı	%
	Evet	51	15.7	11	19.3
	Hayır	273	84.3	46	80.7
Toplam		324	100	57	100

Araştırmaya katılan çalışanlara verilen “Yıldırma” tanımı kapsamında işyerinde yıldırma davranışlarına maruz kalıp kalmadıkları ile ilgili sorulan soruya verdikleri cevaplar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 15,7 (51 kişi)’si işyerinde yıldırma uğradıklarını ifade ederlerken; % 84,3 (273 kişi)’ü işyerinde yıldırma uğramadıklarını ifade etmişlerdir.

Aynı soru araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerine de sorulmuştur. “Çalışanlarınızın –yöneticileri veya çalışma arkadaşları tarafından- son altı aydır işyerinde herhangi bir yıldırma maruz kaldığını düşünüyor musunuz” şeklinde sorulan soruya yönetici pozisyonunda çalışanların verdikleri cevaplara göre yöneticilerin % 19,3 (11 kişi)’ü çalışanlarının yıldırma uğradıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin % 80,7 (46 kişi)’si çalışanlarının yıldırma uğramadığını ifade etmişlerdir. Yıldırma uğrama ile ilgili çalışanların kendileri hakkındaki düşünceleri ile yöneticilerin çalışanları hakkındaki düşünceleri arasında oransal olarak yakın bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin de çalışanlar gibi düşünmesi yıldırma uğrama noktasında kurum içerisinde % 10-20 arasında bir yaygınlığın söz konusu olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Uğrama Sıklıkları

Faktörler	No	Çalışanların Son Altı Aydır İşyerinde Karşılaştıkları Yıldırma Davranışları ve Bunların Sıklık Dereceleri	Hemen Hemen Hergün (1)		Haftada İki Kere (2)		Yıldırma Olarak Değerlendirilebilecek		Ayda İki yada Üç Kere (3)		Ayda bir yada daha Nadir (4)		Hiçbir Zaman (5)		Toplam		Ortalama Puan
			Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
I. Faktör: İş Yönetlik Davranışlar	1	Yaptığım her iş ince ince izleniyor	65	20.6	32	10.1	97	30.7	48	15.2	74	23.4	97	30.7	316	100	3.33
	2	Mesleki becerilerimin altında veya özsaygıma zarar veren işler yapmam isteniyor	15	4.7	9	2.8	24	7.5	10	3.1	58	18.0	230	71.4	322	100	4.48
	3	Yaptığım her iş eleştiriliyor, hatalarım tekrar tekrar yüzüme vuruluyor	3	0.9	4	1.2	7	2.1	13	4.1	80	25.0	220	68.8	320	100	4.59
	4	İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya saklanıyor	4	1.2	6	1.9	10	3.1	13	4.0	55	17.0	245	75.9	323	100	4.64
	5	Soru ve taleplerim yanıtız bırakılıyor	10	3.1	4	1.2	14	4.3	24	7.5	58	18.0	226	70.2	322	100	4.50
	6	Yetiştirilmesi imkansız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor	5	1.5	11	3.4	16	4.9	29	9.0	67	20.7	211	65.3	323	100	4.44
	7	İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya çözüm kesiliyor	6	1.9	10	3.1	16	5.0	30	9.4	59	18.4	215	67.2	320	100	4.45
	8	Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor	5	1.6	6	1.9	11	3.5	19	5.9	62	19.3	230	71.4	322	100	4.57
	9	İşle ilgili öneri ve görüşlerim reddediliyor	2	0.6	5	1.6	7	2.2	17	5.3	76	23.6	222	68.9	322	100	4.58
	10	Benimle bağırılıp çağırılarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor	6	1.9	3	0.9	9	2.8	15	4.6	54	16.7	245	75.9	323	100	4.63
	11	İşe ilişkin kararlarım sorgulanıyor	7	2.2	7	2.2	14	4.4	14	4.4	86	26.8	207	64.5	321	100	4.49
II. Faktör: İbarrı Zedeleyen Davranışlar	12	Olumsuz mimik ve bakışlar yönetiliyor	5	1.6	7	2.2	12	3.8	17	5.3	75	23.4	217	67.6	321	100	4.53
	13	Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor	2	0.6	3	0.9	5	1.5	11	3.4	34	10.6	270	84.4	320	100	4.77
	14	Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor	2	0.6	3	0.9	5	1.5	10	3.1	26	8.2	278	87.1	319	100	4.80
	15	Dış görünüşümle, hal ve hareketimle veya kusurlarımla alay ediliyor	2	0.6	2	0.6	4	1.2	2	0.6	23	7.1	295	91.0	324	100	4.87
	16	Özel yaşamımla alay ediliyor	1	0.3	1	0.3	2	0.6	4	1.2	16	5.0	299	93.1	324	100	4.90
III. Faktör: Dışlayan Davranışlar	17	İşyerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu tutuluyorum	3	0.9	2	0.6	5	1.5	5	1.6	27	8.4	285	88.5	322	100	4.82
	18	İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor	3	0.9	9	2.8	12	3.7	9	2.8	36	11.2	264	82.2	321	100	4.71
	19	İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağırılıyor	2	0.6	3	0.9	5	1.5	4	1.2	23	7.1	292	90.1	324	100	4.85
	20	Başarılarım, başkalarınca sahipleniliyor	11	3.4	4	1.2	15	4.6	19	5.9	35	10.8	254	78.6	323	100	4.60
	21	İş arkadaşlarımla benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor	1	0.3	-	-	1	0.3	5	1.5	14	4.3	304	93.8	324	100	4.91
	22	İş arkadaşlarımdan ayrı bir bölümde çalışmaya zorlanıyorum	2	0.6	1	0.3	3	0.9	4	1.2	8	2.5	309	95.4	324	100	4.91
IV. Faktör: Sözlü-Yazılı-Görsel Saldım	23	Özel yaşamımla ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor	-	-	-	-	0	0.0	3	0.9	10	3.1	311	96.0	324	100	4.95
	24	Siyasi ve dini görüşlerim nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef oluyorum	1	0.3	2	0.6	3	0.9	7	2.2	23	7.1	291	89.8	324	100	4.85
	25	Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum	3	0.9	3	0.9	6	1.8	5	1.5	12	3.7	301	92.9	324	100	4.86
	26	Cinsel içerikli söz ve bakışlar yönetiliyor	-	-	1	0.3	1	0.3	1	0.3	3	0.9	319	98.5	324	100	4.97
	27	Tehditkar söz ve davranışlar yönetiliyor	-	-	2	0.6	2	0.6	3	0.9	11	3.4	308	95.1	324	100	4.92
	28	E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim ve yazılar gönderiliyor	-	-	1	0.3	1	0.3	-	-	3	0.9	320	98.8	324	100	4.98

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklıkları gösterilmektedir. Tabloda yer alan seçeneklerden ilk dört tanesi ile karşılaşan her bir çalışan yıldırma davranışlarına uğramıştır denilebilir ancak “yıldırma mağduru” olarak değerlendirilebilmesi için her bir çalışanın yukarıdaki davranış örneklerinin her birinden sadece ilk iki seçeneği (hemen hemen her gün ve haftada iki kere) işaretlemeleri gerekmektedir.

Her bir sorunun cevaplandırılmasında “hemen hemen her gün” şıklı 1 olmak üzere 1-5 arasında puanlandırmalar yapılmıştır. Bu kapsamda çalışanların en çok “yaptıkları işlerin ince ince izlendiklerinden” rahatsız oldukları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 20,6 (65 kişi)’sı “hemen hemen her gün”; % 10,1 (32 kişi)’i “haftada iki kere” yıldırma davranışlarına uğradığını düşündüğünü ifade etmişlerdir. Yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilecek kişi sayısı toplam % 30,7 ile 97 kişidir. 28 adet yıldırma davranışının yer aldığı tabloda 4 puanın altında ve en düşük ortalama “Çalışanların yaptıkları işlerin ince ince izlenmeleri” oluşturmaktadır. Çalışanların yöneticilerinin yönetim

becerilerini değerlendirirken verdikleri en yüksek puan “Yapılan işleri denetleme” kriteri altında idi. Bu durumda yapılan işleri denetleme ile yapılan işlerin ince ince izlenmesi noktasında, çalışanları rahatsız etmeyecek bir uygulamanın yapılmasını gerektirmektedir. Diğer seçeneklerin her biri 4 ve üzeri bir ortalamaya hatta 5’e yakın ortalama puanlara sahiptirler. Çalışanların işyerinde rahatsız oldukları ikinci en önemli yıldırma davranışı ise 4,5 ortalama puan ile “Mesleki becerilerinin altında ve özsaygılarına zarar veren işlerin yapılmasının” istenmesi oluşturmaktadır. Bu davranışın uygulama sıklık derecesi ile ilgili çalışanların % 4,7 (15 kişi)’si ‘hemen hemen her gün’ ve % 2,8 (9 kişi)’i “haftada iki kere” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilecek kişi sayısı ise toplam 24 kişi (% 7,5)’dir.

Çalışanların hiçbiri “özel yaşamına ilişkin hakaret boyutuna varan eleştirilere” uğrama konusunda yıldırma mağduru olduklarını ifade etmemişlerdir. Tabloda da görüldüğü üzere faktörler açısından bakıldığı zaman araştırmaya katılanların en çok I. Faktör olan “İşe Yönelik Davranışlar” faktöründe rahatsızlık duydukları belirlenmiştir. İşe Yönelik Davranışlar faktörü altında yer alan ölçütlerin, yıldırma mağduru olabilecek şekilde ve yöneticilerin yönetim becerilerinin orta seviyede değerlendirilmeleri, çalışan-yönetici ilişkilerinde karşılaşılan ve işler açısından önemli olan iletişim ve diğer becerilerin önemini artırmaktadır. Diğer faktörlerin ortalama puanlarının yüksek ve yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilecek kişi sayısının da az oldukları anlaşılmaktadır. En yüksek ortalamaya sahip olan dolayısıyla da en düşük yıldırma mağduru bulunan davranış örnekleri “Sözlü-Yazılı ve Görsel Saldırıları” faktörü başlığı altında yer almaktadır. Bu faktör içerisinde yer alan toplam 6 yıldırma davranışından sadece iki tanesi (Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum ile Siyasi ve dini görüşlerim nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef oluyorum) “hemen hemen her gün” sıklık seçenekleri ile işaretlenmiştir.

Tablo 4. Yöneticilere Göre Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Uğrama Sıklıkları

Yönetici Görüşlerine Göre Son Altı Aydır Çalışanların Yöneticilerinden veya Çalışma Arkadaşlarından Gördükleri Yıldırma Davranışları ve Bunların Sıklık Dereceleri		Hemen Hemen Hergün (1)		Haftada İki Kere (2)		Yıldırma Olarak Değerlendirilebilecek		Ayda İki yada Üç Kere (3)		Ayda bir yada daha Nadir (4)		Hiçbir Zaman (5)		Toplam		Ortalama Puan	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
I. Boyut (Faktör): İşe Yönelik Davranışlar	1	Çalışanlarımızın yaptıkları her iş ince izleniyor	18	32,1	6	10,7	24	42,8	5	8,9	15	26,8	12	21,4	56	100	2,94
	2	Bazı zamanlar çalışanlarımızdan mesleki becerilerinin altında veya özsaygılarına zarar veren işler yapılması isteniyor	3	5,4	-	-	3	5,4	4	7,1	10	17,9	39	69,6	56	100	4,46
	3	Bazı zamanlar çalışanlarımızın yaptıkları işler eleştiriliyor, hataları onların yüzüne vurulabiliyor	3	5,3	4	7,0	7	12,3	9	15,8	25	43,9	16	28,1	57	100	3,82
	4	Bazı zamanlar çalışanlarımıza işleri ile yanlış bilgi veriliyor veya saklanıyor	-	-	2	3,5	2	3,5	1	1,8	9	16,1	44	78,6	56	100	4,69
	5	Bazı zamanlar çalışanlarımızın soru ve talepleri yanıtız bırakılıyor	1	1,8	3	5,4	4	7,2	1	1,8	18	32,1	33	58,9	56	100	4,41
	6	Bazı zamanlar yetiştirilmesi imkansız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor	-	-	4	7,0	4	7,0	4	7,0	18	32,1	30	53,6	56	100	4,32
	7	Bazı zamanlar çalışanlarımıza işle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya sözleri kesiliyor	4	7,0	1	1,8	5	8,8	2	3,5	14	24,6	36	63,2	57	100	4,35
	8	Bazen çalışanlarımızın sorumlulukları daraltılıyor veya elinden alınabiliyor	1	1,8	1	1,8	2	3,6	3	5,4	21	37,5	30	53,6	56	100	4,39
	9	Bazen çalışanlarımızın işle ilgili öneri ve görüşleri reddediliyor	3	5,3	-	-	3	5,3	5	8,8	16	28,1	33	57,9	57	100	4,33
	10	Bazen çalışanlarımızla bağırılıp çağırılarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor	3	5,3	-	-	3	5,3	3	5,3	11	19,3	40	70,2	57	100	4,49
	11	Bazen çalışanlarımızın işe ilişkin kararları sorgulanıyor	4	7,0	3	5,3	7	12,3	7	12,3	18	31,6	25	43,9	57	100	4,00
II. Boyut (Faktör): İtibarı Zedeleyen Davranışlar	12	Bazen çalışanlarımıza olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor	2	3,5	1	1,8	3	5,3	7	12,3	16	28,1	31	54,4	57	100	4,28
	13	Bazen çalışanlarımızın özel yaşamıyla ilgili konuşulmasını istemediği hassas konular açığa çıkarılıyor	1	1,8	-	-	1	1,8	1	1,8	9	15,8	46	80,7	57	100	4,73
	14	Bazen çalışanlarımızla herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor	2	3,5	-	-	2	3,5	2	3,5	9	15,8	44	77,2	57	100	4,63
	15	Bazen çalışanlarımızın dış görünüşüyle, hal ve hareketleriyle veya kusurlarıyla alay ediliyor	2	3,5	-	-	2	3,5	1	1,8	5	8,8	49	86,0	57	100	4,73
16	Bazen çalışanlarımızın özel yaşamıyla alay ediliyor	1	1,8	-	-	1	1,8	1	1,8	4	7,1	50	89,3	56	100	4,82	
III. Boyut (Faktör): Dışlayan Davranışlar	17	Bazı zamanlarda işyerinde yaşanan her türlü problemin sorumlusu bir yada birkaç çalışan olabiliyor	4	7,0	-	-	4	7,0	3	5,3	22	38,6	28	49,1	57	100	4,22
	18	Bazen işyerinde sanki çalışanlarımız yokmuş gibi davranılıyor	3	5,3	-	-	3	5,3	2	3,5	12	21,1	40	70,2	57	100	4,50
	19	Bazı işyeri kutlamalarına bazı çalışanlar davet edilmiyor	3	5,3	-	-	3	5,3	1	1,8	3	5,3	50	87,7	57	100	4,70
	20	Çalışanlarımızın bazı başarıları başkalarınınca sahipleniliyor	3	5,3	-	-	3	5,3	4	7,1	18	32,1	31	55,4	57	100	4,32
	21	Bazı çalışanlar, bazı projelerde birkaç arkadaşıyla çalışmaktan özellikle kaçınıyorlar	1	1,8	1	1,8	2	3,6	1	1,8	28	49,1	26	45,6	57	100	4,35
	22	Bazı çalışanlar iş arkadaşlarından farklı bölümlerde çalışmak zorunda bırakılıyor	2	3,5	-	-	2	3,5	4	7,0	19	33,3	32	56,1	57	100	4,38
IV. Boyut (Faktör): Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı	23	Bazı çalışanlarımızın özel yaşamına ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılabilir	1	1,8	-	-	1	1,8	-	-	1	1,8	55	96,5	57	100	4,91
	24	Bazı çalışanlarımız siyasi ve dini görüşleri nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef olabiliyorlar	1	1,8	-	-	1	1,8	1	1,8	2	3,5	53	93,0	57	100	4,85
	25	Bazı çalışanlarımız ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız edilebiliyor	-	-	-	-	-	-	2	3,5	6	10,5	49	86,0	57	100	4,82
	26	Bazı çalışanlarımıza cinsel içerikli söz ve bakışlar yöneltiliyor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	57	100	57	100	5,00
	27	Bazı çalışanlarımıza tehditkar söz ve davranışlar yöneltiliyor	-	-	-	-	-	-	1	1,8	2	3,5	54	94,7	57	100	4,92
	28	Bazı çalışanlarımızın e-postalarına veya ofisine aşağılayıcı, hakaret içeren resim ve yazılar gönderilebiliyor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	57	100	57	100	5,00

Yukarıdaki tabloda yöneticilere göre çalışanların yıldırma davranışlarına ne sıklıkla karşılaştıklarını içeren veriler yer almaktadır. Yöneticilere göre “çalışanların işlerinin ince ince izlenmesi” çalışanların değerlendirmelerinde de olduğu gibi çalışanları en çok rahatsız eden yıldırma davranışı olarak öne çıkmaktadır. Yöneticilerin % 32,1 (18 kişi)’i “hemen hemen her gün”, % 10,7 (6 kişi)’si da “haftada iki kere” sıklığında bu davranışın yapıldığını ifade etmişlerdir. Yıldırma davranışı mağduru olarak değerlendirilebilecek kişi sayısı 24 (% 42,8)’tür. İkinci en düşük ortalamaya sahip olan yıldırma davranışı ise “Çalışanların yaptıkları işlerin eleştirilmesi, hatalarının yüzlerine vurulması” oluşturmaktadır. Ortalama 3,82 puana sahip olan bu davranışın gerçekleşme sıklığı “hemen hemen her gün” diyenlerin

sayısı 3 kişi (% 5,3)'dir. "haftada iki kere" karşılaştıklarını ifade edenler ise 4 kişi (% 7,0)'dir. Yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilecek kişi sayısı 7 (% 12,3) 'dir. Hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından "İşe Yönelik Davranışlar" faktörünün en düşük ortalamaya sahip olmaları yıldırma davranışlarının değerlendirilmeleri ile yönetim becerileri arasındaki ilişkiyi daha anlamlı hale getirmektedir.

Yöneticilerin yıldırma davranışlarını değerlendirme sonuçlarının çalışanların değerlendirmeleri paralelinde olduğu anlaşılmaktadır. Faktörler açısından değerlendirme yapıldığı zaman "İşe Yönelik Davranışlar" faktörünün en çok karşılaşılan davranışları kapsadığı, "Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırıları" faktörü başlığı altında yer alan davranışların ise neredeyse hiç karşılaşılmayan davranışlar olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5. Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Şahit Olma Durumları

Yıldırma Davranışlarına Şahit Olma Durumu	Sayı	%
Evet	48	15.0
Hayır	273	85.0
Toplam	321	100

Yukarıdaki tabloda yer alan yıldırma davranışlarına şahit olma ile ilgili soruya 321 kişi yanıt vermiştir. Araştırmaya katılan çalışanların % 85,0 (273 kişi)'i işyerinde yıldırma olarak değerlendirilebilecek herhangi olumsuz bir olaya şahit olmadıklarını ifade ederken; % 15,0 (48 kişi)'i işyerinde yıldırma olarak değerlendirilebilecek olumsuz işyeri davranışlarına şahit olduklarını ifade etmişlerdir. Bu oranlar yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade edenlerin oranı ile paralellik göstermektedir.

Tablo 6. Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Hangi Sıklıkta Şahit Oldukları

Yıldırma Davranışlarına Şahit Olma Sıklıkları	Sayı	Yüzde
Bir kere	9	19.1
2-4 kere	16	34.0
Ayda birkaç kere	15	31.9
Haftada bir	2	4.3
Hemen Hemen Hergün	5	10.6

Yukarıdaki tabloda yer alan veriler çalışanların işyerinde şahit oldukları yıldırma davranışlarının gerçekleşme sıklıkları hakkında bilgiler içermektedir. Bir önceki tabloda da görüldüğü üzere 48 kişinin yıldırma davranışlarına şahit olduğunu ifade ettikleri araştırmada 47 kişi şahit olma sıklıkları hakkında bilgiler vermişlerdir. Yıldırma olarak değerlendirilebilecek bir davranışın "haftada bir kere ya da hemen hemen her gün" şeklinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu kapsamda "haftada bir kere ve hemen hemen her gün" yıldırma davranışlarına şahit olduklarını ifade edenlerin oranı % 14,9 (7 kişi) olarak gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan ve yıldırma davranışlarına şahit olduklarını ifade edenlerin yukarıdaki tabloda yıldırma davranışlarının gerçekleşme sıklık dereceleri ile ilgili işaretlemiş oldukları yıldırma olarak değerlendirilen olumsuz işyeri davranışlarının aslında yıldırma olarak değerlendirilemeyecek sıklıkta gerçekleştiğini göstermektedir.

Tablo 7. Çalışanların Yöneticilerinin Yönetim Becerilerini Değerlendirmeleri

Çalışanların Yöneticilerinin Yönetim Becerilerini Değerlendirmeleri	Çok Kötü (1)		Kötü (2)		Orta (3)		İyi (4)		Çok İyi (5)		Toplam		Ortalama ^a
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Yapılacak işleri Planlama	8	2.5	18	5.6	91	28.2	160	49.5	46	14.2	323	100	3.67
İşleri ve çalışacakları Örgütlenme / Organize etme	9	2.8	20	6.2	112	34.7	138	42.7	44	13.6	323	100	3.58
İnsan Kaynakları Yönetimi (eğitim, performans, motivasyon vb)	14	4.3	47	14.6	111	34.4	114	35.3	37	11.5	323	100	3.34
Çalışanları bir hedefe Yöneltilme	9	2.8	54	16.8	106	32.9	120	37.3	33	10.2	322	100	3.35
Çalışanlar arasında koordineli çalışmayı sağlayacak Eşgüdümleme	10	3.1	54	16.7	114	35.2	116	35.8	30	9.3	324	100	3.31
Yapılan işleri Denetleme	3	0.9	17	5.2	82	25.3	159	49.1	63	19.4	324	100	3.80
Hangi işlerin yapılacağına Karar Verme	4	1.2	17	5.3	83	25.8	169	52.5	49	15.2	322	100	3.75
Çalışanları ile arasındaki İletişim	10	3.1	42	13.0	89	27.6	128	39.6	54	16.7	323	100	3.53
Yeni fikir ve proje geliştirmedeki Yaratıcılık	8	2.5	53	16.5	106	32.9	110	34.2	45	14.0	322	100	3.40
Etkin ve verimli Zaman Yönetimi	8	2.5	36	11.2	109	33.9	137	42.5	32	9.9	322	100	3.46
Stres Yönetimi	19	5.9	80	24.9	105	32.7	97	30.2	20	6.2	321	100	3.05
Çatışma Yönetimi	13	4.0	48	15.0	124	38.6	103	32.1	33	10.3	321	100	3.29

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin yönetim becerileri hakkında yaptıkları değerlendirmelere genel olarak bakıldığında yöneticilerin “Stres Yönetimi” konusunda, her bir ölçütün 1-5 arasında değerlendirildiği durumda, en düşük ortalamaya (3,05) sahip oldukları gözükmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların genel görüşü yöneticilerin “Stres Yönetimi”nin “orta seviye”de olduğu yönünde gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlardan 99 kişi (% 30,8) yöneticilerinin “Stres Yönetimi” becerisini “Kötü ve Çok Kötü” olarak değerlendirmişlerdir. “Çatışma Yönetimi” becerisi de “Stres Yönetimi” gibi düşük ortalamaya sahip olan diğer bir yönetim becerisidir. Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin ‘Çatışma Yönetimi’ becerisine verdikleri ortalama puan 3,29 şeklinde çıkmıştır.

Çalışanların yöneticilerinin yönetim becerilerini değerlendirmelerinde kendi yöneticileri için en yüksek yönetim becerisi olarak “Yapılan İşleri Denetleme” yönetim becerisini seçtikleri anlaşılmaktadır. Bu yönetim becerisine verilen 1-5 arasındaki puanların ortalaması 3,80 olarak gerçekleşmiş olup 222 personelin (% 68,5) yapılan işleri denetleme konusunda yöneticileri için “İyi ve Çok İyi” seçeneklerini işaretledikleri anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin yönetim becerilerini genel olarak “Orta” diye adlandırılabilir 3-4 puan aralığında değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Toplam 12 yönetim becerisinin ortalamalarına tek tek bakıldığında hiçbir ölçütün 4 ve üzeri bir puan alamadığı anlaşılmaktadır. Bu durumda ilk olarak “stres ve çatışma yönetimi” olmak üzere yönetim becerilerini geliştirici programların yapılması gerekmektedir.

Tablo 8. Yöneticilerin Kendi Yönetim Becerilerini Değerlendirmeleri

Yöneticilerin Kendi Yönetim Becerilerini Değerlendirmeleri	Çok Kötü (1)		Kötü (2)		Orta (3)		İyi (4)		Çok İyi (5)		Toplam		Ortalama
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Yapılacak işleri Planlama	-	-	-	-	7	12.7	38	69.1	10	18.2	55	100	4.05
İşleri ve çalışacakları Örgütlenme / Organize etme	-	-	2	3.6	7	12.5	35	62.5	12	21.4	56	100	4.01
İnsan Kaynakları Yönetimi (eğitim, performans, motivasyon vb)	-	-	1	1.8	11	20.0	31	56.4	12	21.8	55	100	3.98
Çalışanları bir hedefe Yönelme	-	-	1	1.8	8	14.5	29	52.7	17	30.9	55	100	4.12
Çalışanlar arasında koordineli çalışmayı sağlayacak Eşgüdümleme	-	-	2	3.6	10	17.9	33	58.9	11	19.6	56	100	3.94
Yapılan işleri Denetleme	-	-	1	1.8	7	12.5	30	53.6	18	32.1	56	100	4.16
Hangi işlerin yapılacağına Karar Verme	-	-	-	-	7	12.5	25	44.6	24	42.9	56	100	4.30
Çalışanları ile arasındaki İletişim	-	-	-	-	7	12.5	26	46.4	23	41.1	56	100	4.28
Yeni fikir ve proje geliştirmedeki Yaratıcılık	-	-	2	3.6	13	23.2	27	48.2	14	25.0	56	100	3.94
Etkin ve verimli Zaman Yönetimi	-	-	4	7.1	11	19.6	28	50.0	13	23.2	56	100	3.89
Stres Yönetimi	1	1.8	5	9.1	20	36.4	24	43.6	5	9.1	55	100	3.49
Çatışma Yönetimi	1	1.8	3	5.7	13	24.5	26	49.1	10	18.9	53	100	3.77

Yöneticilerin kendi yönetim becerilerini değerlendirdikleri yukarıdaki tabloda yer alan bilgilere göre yöneticilerin kendilerine verdikleri puanların ortalamasına bakıldığında zaman en düşük puan ortalaması çalışanların kendilerine en düşük puan ortalamasını verdikleri "Stres Yönetimi" becerisidir. Çalışanların kendi yöneticileri için verdikleri en düşük ortalama puanı yöneticilerin kendilerini değerlendirirken de vermeleri araştırmaya katılanların değerlendirmeleri arasındaki tutarlılığı göstermektedir. "Stres Yönetimi" becerisi ortalama puanı 3,49 olarak gerçekleşmiştir. "Stres Yönetimi" becerisinden sonra yöneticilerin kendi yönetim becerileri ile ilgili verdikleri puanlardan en düşük ortalama 3,77 ile "Çatışma Yönetimi" becerisi gelmektedir. Yöneticilerin kendi yönetim becerilerinde verdikleri en düşük puanlar ile çalışanların yöneticilerinin yönetim becerileri hakkında verdikleri en düşük puanların aynı yönetim becerilerinde toplanmış olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanlara göre yöneticilerinin en iyi yaptıkları yönetim becerisi yapılan işleri denetleme, yöneticilerin kendi görüşlerine göre en iyi yönetim becerisi sıralamasında 4,16 ortalama puan ile en iyi üçüncü yönetim becerisi olmuştur. Yöneticilerin kendi yönetim becerilerini değerlendirdikleri sorularda en iyi yönetim becerisi olarak 4,30 ortalama ile "Hangi İşlerin Yapılacağına Karar Verme" şeklinde gerçekleşmiştir. Yöneticilerin kendi yönetim becerilerini değerlendirmeleri ile çalışanların yöneticilerinin yönetim becerilerini değerlendirmeleri birbirine yakın sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 9. Yıldırma Uğrama ile Yöneticilerin Yönetim Becerileri Arasındaki İlişki

İlgili Değişkenler	Çok Kötü		Kötü		Orta		İyi		Çok İyi		Toplam		Asymp. Sig. (2-sided)										
	Evett	Hayır	Evett	Hayır	Evett	Hayır	Evett	Hayır	Evett	Hayır	Sayı	%											
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%											
Yıldırma*Yapılacak işleri Planlama	2	0.7	5	1.9	5	1.9	8	3.0	19	7.1	62	23.2	20	7.5	108	40.4	1	0.4	37	13.9	267	100	.000
Yıldırma*İşleri ve çalışacakları Örgütlenme / Organize etme	2	0.7	7	2.6	6	2.2	9	3.4	26	9.7	74	27.7	12	4.5	92	34.5	1	0.4	38	14.2	267	100	.000
Yıldırma*İnsan Kaynakları Yönetimi (eğitim, performans, motivasyon vb)	2	0.8	10	4.0	13	5.2	26	10.3	19	7.5	73	29.0	6	2.4	75	29.8	4	1.6	24	9.5	267	100	.000
Yıldırma*Çalışanları bir hedefe Yönelme	3	1.1	6	2.3	14	5.3	34	12.8	18	6.8	72	27.1	10	3.8	80	30.1	1	0.4	28	10.5	266	100	.000
Yıldırma*Çalışanlar arasında koordineli çalışmayı sağlayacak Esgüdümleme	2	0.7	7	2.6	16	6.0	34	12.7	17	6.3	79	29.5	11	4.1	75	28.0	1	0.4	26	9.7	268	100	.000
Yıldırma*Yapılan işleri Denetleme	0	0.0	3	1.1	4	1.5	11	4.1	16	6.0	55	20.5	23	8.6	106	39.6	4	1.5	46	17.2	268	100	.005
Yıldırma*Hangi işlerin yapılacağına Karar Verme	1	0.4	3	1.1	7	2.6	8	3.0	15	5.6	53	19.9	21	7.9	116	43.6	8	0.8	40	15.0	266	100	.000
Yıldırma*Çalışanları ile arasındaki İletişim	4	1.5	6	2.2	9	3.4	27	10.1	16	6.0	58	21.7	15	5.6	85	31.8	3	1.1	44	16.5	267	100	.000
Yıldırma*Yeni fikir ve proje geliştirmedeki Yaratıcılık	2	0.8	6	2.3	13	4.9	33	12.4	16	6.0	71	26.7	14	5.3	71	26.7	1	0.4	39	14.7	266	100	.001
Yıldırma*Etkin ve verimli Zaman Yönetimi	3	1.1	5	1.9	8	3.0	23	8.6	19	7.1	72	27.1	15	5.6	95	35.7	1	0.4	25	9.4	266	100	.000
Yıldırma*Stres Yönetimi	9	3.4	9	3.4	14	5.3	75	28.3	14	5.3	75	28.3	10	3.8	66	24.9	0	0.0	17	6.4	265	100	.000
Yıldırma*Çatışma Yönetimi	6	2.3	7	2.6	12	4.5	29	10.9	16	6.0	83	31.3	12	4.5	72	27.2	1	0.4	27	10.2	265	100	.000

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere genel olarak çalışanların yıldırma davranışlarına uğradıklarını düşünmeleri ile yöneticilerinin yönetim becerilerini değerlendirmeleri arasında ilişki olduğu görülmektedir. İki değişken arasındaki ilişki Mann Whitney U testi ile ölçülmüştür. Mann whitney U testi sonucunda yöneticiler için geçerli olan toplam 12 adet yönetim becerisi ile çalışanların yıldırma davranışlarına uğramaları arasındaki ilişkiyi belirleyen anlamlılık seviyesi $p < 0,05$ olduğundan iki değişken arasındaki ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanlardan yıldırma davranışlarına uğradıklarını ifade edenler içerisinde 9 tanesi yöneticilerinin “stres yönetimi” konusundaki yönetim becerileri hakkında “Çok Kötü” değerlendirmelerinde bulunmuştur. Yıldırma uğradığını ifade eden 6 kişi de “Çatışma Yönetimi” konusunda yöneticilerini “Çok Kötü” olarak değerlendirmişlerdir. En düşük iki yönetim becerisi olan bu kriterlerden “Stres Yönetimi” hiçbir çalışan tarafından “Çok İyi” şeklinde değerlendirilmemiş olup, yöneticilerinin “Çatışma Yönetimi” becerisi hakkında “Çok İyi” değerlendirmesinde ise sadece 1 kişi bulunmuştur. Yıldırma davranışlarına uğradıklarını düşünenlerin çoğunluğu “Stres ve Çatışma Yönetimi” yönetim becerileri hakkında yöneticilerini olumsuz olarak değerlendirmişlerdir. Bu durum günümüz çalışma dünyasının gerekleri arasında sayılan makul seviyede stresin doğru yönetilemediğini ve çatışmalara hatta yıldırma davranışları yaşanabilecek seviyede olumsuz davranışlara neden olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlardan yıldırma davranışlarına uğradığını düşünenler içerisinde “Yapılan İşleri Denetleme” konusunda hiç kimse yöneticilerinin yönetim becerisini “Çok Kötü” olarak değerlendirmemiştir. Aynı yönetim becerisini “Kötü” olarak

değerlendiren kişi sayısı ise sadece 5'tir. Bu da çalışanların yaptıkları işlerin yöneticileri tarafından denetlenirken rahatsız olmadıklarını göstermektedir.

Çalışanların yıldırma davranışlarına uğramaları ile yöneticilerin yönetim becerilerini değerlendirmeleri arasındaki ilişki, kurumda çalışan yöneticilerin yönetim becerilerini geliştirici çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir. Yönetim becerileri bölümünde de açıklanan verilerden anlaşılacağı üzere yöneticilerin yönetim becerilerinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan çalışanlarla yöneticilerin benzer düşünce içerisinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu da yöneticilerin yönetim becerilerinin sadece yönetilen pozisyonunda olan çalışanlar tarafından değil aynı zamanda yöneten pozisyonunda olan yöneticilerin bizzat kendileri tarafından da eğitilmesi gereken şekilde düşük oranda değerlendirildiği sonucunu doğurmaktadır.

Tablo 10. Çalışanların Yıldırma Davranışlarının Çözümü Konusundaki Görüşleri

No	Araştırmaya Katılan Çalışanlara Göre Yıldırma vb. Olumsuz Davranışların Giderilebilmesi için Yapılması Gerekenler	Kesinlikle Değil		Nadiren				Kısmen Olabilir				Olabilir				Büyük Ölçüde Nedenidir				Kesinlikle Nedenidir		Toplam		Ortalama
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Sayı	%	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
1	Kurumun daha kurumsal bir yapıya geçirilmesi sağlanabilir	34	11.4	9	3.0	9	3.0	31	10.4	25	8.4	86	29.0	22	7.4	25	8.4	13	4.4	43	14.5	297	100	5.87
2	Kurumsal değişim yönetimi daha profesyonel yönetilebilir	21	7.0	4	1.3	5	1.7	24	7.9	29	9.6	68	22.5	31	10.3	38	12.6	24	7.9	58	19.2	302	100	6.65
3	İş dizaynu ve organizasyon yapısı daha verimli çalışmaya müsait hale getirilebilir	16	5.3	4	1.3	3	1.0	17	5.6	30	9.9	75	24.8	38	12.5	47	15.5	25	8.3	48	15.8	303	100	6.75
4	Yöneticilerin yönetim becerilerini geliştirici programlar düzenlenebilir	12	3.7	7	2.3	5	1.6	21	6.9	17	5.6	69	22.7	36	11.8	43	14.1	21	6.9	73	24.0	304	100	7.03
5	Yöneticiler çalışanlarına karşı rehberlik yapacak bir liderlik yaklaşımını benimseyebilirler	9	3.0	5	1.7	5	1.7	16	5.3	28	9.3	63	20.9	34	11.3	36	12.0	29	9.6	76	25.2	301	100	7.18
6	Daha güçlü bir kurum kültürü oluşturulabilir	14	4.6	5	1.7	2	0.7	18	6.0	20	6.6	72	23.8	35	11.6	34	11.3	34	11.3	68	22.5	302	100	7.07
7	İş Ahlakı standartları oluşturulabilir ve tüm kurum çalışanlarına benimsetmek için çalışmalar yapılabilir	14	4.6	6	2.0	5	1.7	15	5.0	19	6.3	67	22.2	36	11.9	48	15.9	30	9.9	62	20.5	302	100	7.03
8	Çalışanların görev tanımları açık ve net bir şekilde belirlenebilir	18	6.0	4	1.3	2	0.7	11	3.6	19	6.3	75	24.8	32	10.6	42	13.9	33	10.9	66	21.9	302	100	7.07
9	Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının şeffaf bir şekilde kullanılarak şiddete imkan tanımayan bir iletişim yöntemi benimsenebilir	22	7.3	4	1.3	3	1.0	11	3.7	19	6.3	70	23.3	30	10.0	40	13.3	33	11.0	68	22.7	300	100	7.01
10	Yöneticilerin olaylara çalışanlarının gözüyle bakabilmelerini sağlayacak çalışmalar yapılabilir	10	3.3	5	1.7	1	0.3	12	4.0	15	5.0	57	18.8	40	13.2	41	13.5	30	9.9	92	30.4	303	100	7.54
11	Kurumda meydana gelen olumsuz davranışları sorgulayan ve cezalandıran yasal prosedürlerin olabilir	29	9.6	12	4.0	7	2.3	23	7.6	23	7.6	77	25.4	35	11.6	29	9.6	24	7.9	44	14.5	303	100	6.19
12	Kurum içerisinde meydana gelen olumsuz davranışların personele olan zararların azaltılabilmesi için, İnsan Kaynakları Personel Destek Programları oluşturulabilir	10	3.3	6	2.0	6	2.0	18	6.0	24	8.0	77	25.6	45	15.0	32	10.6	29	9.6	54	17.9	301	100	6.86
13	Çalışanlar arasından anlaşmazlıklara neden olabilecek siyasi, ideolojik vb. unsurlar çalışan performansını etkileyebilecek boyuta gelmesi engellenebilir	17	5.6	10	3.3	8	2.6	21	7.0	22	7.3	67	22.2	40	13.2	34	11.3	23	7.6	60	19.9	302	100	6.67
14	Çalışanların rakiplerini gayri ahlaki davranışlarla geçmesinin önüne geçilebilir	25	8.3	8	2.7	13	4.3	16	5.3	24	8.0	75	25.0	30	10.0	27	9.0	26	8.7	56	18.7	300	100	6.44
15	Kurum içerisinde meydana gelen olumsuz davranışların ve karşılığında verilen cezaların, kurumiçi iletişim araçları (bültenler, panolar vb.) ile herkesin görebilecekleri yerlerde dile getirilerek bir daha yaşanmasının önüne geçilebilir	69	22.9	13	4.3	13	4.3	21	7.0	24	8.0	60	19.9	24	8.0	19	6.3	19	6.3	39	13.0	301	100	5.24

Araştırmaya katılan katılımcılara işyerinde yaşanan yıldırma ve benzeri olumsuz davranışların yukarıdaki tabloda yer alan seçeneklerin hangilerinin uygulanması ile giderilebileceği sorulmuş ve her bir seçeneğe ilgi derecelerine göre 1 (Kesinlikle Nedeni Değil) ile 10 (Kesinlikle Nedenidir) arasında bir puan vermeleri istenmiştir. Araştırmaya

katılanların etkisinin hiç olmayacağını düşündükleri seçeneğe 1, en çok etkileyeceğini düşündüklerine de 10 puan vermelerinin istendiği cevaplama da, çalışanlar en çok “Yöneticilerinin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmelerini sağlayacak çalışmaların yapılmasına” ihtiyaçları olduğunu ifade etmişlerdir. Bu seçeneğin ortalama puanı 10 üzerinden 7,54 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticilerin empati kurabilmeleri talep edilmektedir. Çalışanların sadece % 3,3 (10 kişi)’ü yöneticilerin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmelerinin önemli olmadığını ifade ettiği araştırmada geriye kalan 293 kişi (% 96,7) yöneticilerin çalışanları gibi düşünmeleri, kendilerini çalışanların yerine koymalarının yıldıma ve benzeri davranışların gerçekleşme oranlarını azaltacağını ifade etmişlerdir. Bir sonraki tabloda da görüleceği üzere yöneticilerin de işyerinde yaşanan olumsuz davranışların nedeni olarak “yöneticilerin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmeleri gerektiğini” ifade etmeleri, işyerinde yaşanan olumsuz davranışların en büyük nedenlerinden bir tanesinin iletişim eksikliği ya da iletişim kanallarının yeteri kadar kullanılmadığı olduğu anlaşılmaktadır. Çalışan ve yöneticilerin her ikisi tarafından da aynı seçeneğin problemlerin çözümü için en önemli madde olarak değerlendirmeleri, işyerinde yaşanan problemlerin çözümünü kolaylaştıran bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların “kendilerine rehberlik edecek bir liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticilere olan ihtiyaçlarının” karşılanması işyerinde yaşanan problemlerin çözümü noktasında en önemli ikinci sırada gelmekte ve 10 puan üzerinden 7,18 ortalama puana sahiptir. Araştırmaya katılan çalışanların sadece % 3,0 (9 kişi)’ü “kendilerine rehberlik edecek liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticilere ihtiyaçları” olmadığını ifade ederken; % 97,0 (292 kişi)’si çeşitli derecelerde kendilerine rehberlik edecek yöneticilere ihtiyaçları olduğunu ifade etmişlerdir. Rehberlik edecek yöneticilere ihtiyaçlarının olduğunu söyleyenlerin en çok verdikleri puan 76 kişi (% 25,2) ile 10 puandır. “Çalışanların görev tanımının açık ve net bir şekilde belirlenmesi” ile “Daha güçlü bir kurum kültürünün oluşturulması” çalışmasının oluşturularak kurumiçinde meydana gelen olumsuz işyeri davranışlarının personele olan zararlarının en aza indirilmesi çalışması da çalışan görüşlerine göre ortalama 7,07 puan ile üçüncü ve dördüncü sırada yapılması gereken çalışmalar içerisinde yer almaktadır. Çalışan görüşlerine göre yukarıdaki tabloda yer alan seçeneklerden kurum için yapılması gereken en önemsiz uygulama “İşyerinde karşılaşılan olumsuz işyeri davranışlarının kurum içi iletişim araçları ile herkesin görebilecekleri yerlerde bulunması” seçeneği yer almaktadır. Ortalama 5,24 puana sahiptir.

Tablo 11. Yöneticilerin Yıldırma Davranışlarının Çözümü Konusundaki Görüşleri

Yöneticilere Göre Yıldırma vb. Olumsuz Davranışların Giderilebilmesi için Yapılması Gerekenler	Kesinlikle Değil		Nadiren				Kısmen Olabilir				Olabilir				Büyük Ölçüde Nedenidir				Kesinlikle Nedenidir		Toplam		Ortalama
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Sayı	%	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
Kurumun daha kurumsal bir yapıya geçirmesi sağlanabilir	5	10.2	6	12.2	-	-	4	8.2	4	8.2	9	18.4	8	16.3	4	8.2	2	4.1	7	14.3	49	100	5.77
Kurumsal değişim yönetimi daha profesyonel yönetilebilir	6	12.8	1	2.1	1	2.1	4	8.5	2	4.3	10	21.3	6	12.8	5	10.6	5	10.6	7	14.9	47	100	6.25
İş dizaynı ve organizasyon yapısı daha verimli çalışmaya müsait hale getirilebilir	4	8.0	3	6.0	1	2.0	3	6.0	4	8.0	11	22.0	3	6.0	9	18.0	5	10.0	7	14.0	50	100	6.38
Yöneticilerin yönetim becerilerini geliştirici programlar düzenlenebilir	3	5.8	2	3.8	2	3.8	4	7.7	5	9.6	6	11.5	10	19.2	5	9.6	7	13.5	8	15.4	52	100	6.59
Yöneticiler çalışanlara karşı rehberlik yapacak bir liderlik yaklaşımını benimseyebilirler	2	3.8	1	1.9	1	1.9	6	11.5	3	5.8	10	19.2	10	19.2	4	7.7	6	11.5	9	17.3	52	100	6.76
Daha güçlü bir kurum kültürü oluşturulabilir	4	7.7	1	1.9	1	1.9	3	5.8	3	5.8	11	21.2	8	15.4	5	9.6	5	9.6	11	21.2	52	100	6.78
İş Ahlakı standartları oluşturulabilir ve tüm kurum çalışanlarına benimsetmek için çalışmalar yapılabilir	2	3.8	3	5.8	1	1.9	1	1.9	4	7.7	11	21.2	9	17.3	4	7.7	5	9.6	12	23.1	52	100	6.94
Çalışanların görev tanımları açık ve net bir şekilde belirlenebilir	3	5.6	2	3.7	2	3.7	2	3.7	5	9.3	12	22.2	5	9.3	6	11.1	4	7.4	13	24.1	54	100	6.79
Yönetici ve çalışan arasındaki iletişim kanallarının şeffaf bir şekilde kullanılarak şiddete imkan tanımayan bir iletişim yöntemi benimsenebilir	5	9.4	3	5.7	-	-	3	5.7	7	13.2	9	17.0	8	15.1	7	13.2	1	1.9	10	18.9	53	100	6.28
Yöneticilerin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmelerini sağlayacak çalışmalar yapılabilir	-	-	3	5.7	-	-	2	3.8	5	9.4	11	20.8	12	22.6	5	9.4	3	5.7	12	22.6	53	100	7.09
Kurumda meydana gelen olumsuz davranışların sorgulayan ve cezalandıran yasal prosedürlerin olabilir	4	7.7	3	5.8	2	3.8	4	7.7	4	7.7	6	11.5	10	19.2	7	13.5	3	5.8	9	17.3	52	100	6.36
Kurum içerisinde meydana gelen olumsuz davranışların personele olan zararların azaltılabilmesi için İnsan Kaynakları Personel Destek Programları oluşturulabilir	2	3.9	2	3.9	3	5.9	2	3.9	-	-	12	23.5	11	21.6	5	9.8	5	9.8	9	17.6	51	100	6.80
Çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklara neden olabilecek siyasi, ideolojik vb. unsurlar çalışan performansını etkileyebilecek boyuta gelmesi engellenebilir	5	9.6	2	3.8	4	7.7	6	11.5	3	5.8	6	11.5	9	17.3	6	11.5	3	5.8	8	15.4	52	100	6.03
Çalışanların rakiplerini gayri ahlaki davranışlarla geçmesinin önüne geçilebilir	4	8.2	1	2.0	1	2.0	4	8.2	4	8.2	7	14.3	7	14.3	5	10.2	4	8.2	12	24.5	49	100	6.50
Kurum içerisinde meydana gelen olumsuz davranışların ve karşılığında verilen cezaların, kurumi iletişim araçları (biltenler, panolar vb.) ile herkesin görebilecekleri yerlerde dile getirilerek bir daha yaşanmasının önüne geçilebilir	21	42.9	6	12.2	2	4.1	1	2.0	3	6.1	5	10.2	4	8.2	2	4.1	-	-	5	10.2	49	100	3.65

Yöneticiler de işyerinde yaşanan olumsuz davranışların nedeni olarak en çok işyerinde empati becerisinin eksikliğini düşünmektedirler ki, işyerinde “yöneticilerin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmelerini sağlayacak prosedürlerin varlığı ile” olumsuz işyeri davranışlarının çözümlenebileceğini düşündükleri anlaşılmaktadır. Araştırmada yöneticiler en çok 7,09 ortalama puan ile “yöneticilerin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmelerini sağlayacak çalışmaların yapılmasının” işyerinde yaşanan yıldırma ve benzeri olumsuz işyeri davranışlarının engellenmesinde önemli bir faktör olduğunu düşünmektedirler. Araştırmaya katılan yöneticilerin hiçbiri sadece bu seçeneğe “kesinlikle nedeni değil”dir dememiştir. Araştırma verilerinden de anlaşıldığı üzere araştırma kapsamındaki yöneticilerin hepsi yöneticilerin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmelerine önem vermektedirler. Yöneticilerin verdikleri cevap ile çalışanların verdikleri cevabın aynı probleme işaret etmeleri işyerinde yaşanan olumsuz davranışların çözümünü kolaylaştırmaktadır. Yöneticiler, empati becerisinin kazandırılmasından sonra en çok “İş ahlakı standartlarının oluşturulması ve tüm kurum genelinde benimsetici çalışmaların yapılması”nın işyerinde yaşanan yıldırma davranışlarının önlenmesinde 6,94 ortalama puan ile ikinci en önemli faktör olduğunu düşünmektedirler. “Çalışanların görev tanımlarının açık ve net bir şekilde belirlenmesi” de işyerinde yaşanan olumsuz davranışları engellemede 6,79

ortalama puan ile üçüncü sırada yer almaktadır. Çalışanlarda olduğu gibi yöneticilerde de “Kurum içinde meydana gelen olumsuz işyeri davranışları ve benzerleri ile verilen cezaların herkesin görebileceği bir yerde kurum içi iletişim araçları ile duyurulması” en düşük ortalamaya sahip bir seçenek olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki tabloda yer alan seçenekler haricinde araştırmaya katılan yönetici personelden bir tanesi işyerinde yaşanan yıldırma ve benzeri olumsuz işyeri davranışlarının “Ombudsmanlık” sistemi kurularak giderilebileceği yönünde görüş bildirmiştir.

Çalışanlar ve yöneticiler tarafından kurum içinde meydana gelen yıldırma davranışlarının önlenmesi için değerlendirilen seçenekler aynı zamanda yıldırma davranışlarının nedenleri olarak da değerlendirilmektedir. Hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından en yüksek ortalama ile yapılmasının gerekli olduğu düşünülen kısaca empati olarak değerlendirilebilecek “Yöneticilerin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmelerini sağlayacak çalışmaların yapılması” aynı zamanda kurumda meydana gelen yıldırma veya diğer olumsuz işyeri davranışlarının temel nedeninin çalışan-yönetici arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklandığını göstermektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Çalışma hayatının güncel konularından biri olan yıldırma, kavramsal olarak doğru tespit edilmesi gereken önemli bir durumu ifade etmektedir. Bu kapsamda araştırma verilerini değerlendirmede kullanılacak ölçeğin tasarımının doğru yapılarak katılımcıların öznel değerlendirmelerde bulunmalarının önüne geçilmesi gerekmektedir. Objektif değerlendirmelerin yapılabilmesi için her olumsuz davranışın yıldırma olarak değerlendirilmeyeceğinin bilinmesine ihtiyaç vardır. Yıldırma davranışlarına uğrayanların yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilmesi için, yıldırma davranışlarının çerçevesini oluşturan 7 (Yedi) parametrenin bulunması gerekmektedir.

Yıldırma ile ilgili yapılan araştırmalarda genel olarak araştırma yapılan organizasyonlardaki katılımcıların görüşleri çerçevesinde yıldırmaya uğrama durumunun tespiti yapılmaktadır. Bu araştırmada dikey yıldırma uygulamalarından “üstlerden astlara” doğru gerçekleşen yıldırmanın muhatapları olan hem çalışanların hem de yöneticilerinin değerlendirmelerine yer verilmiştir. Yıldırma davranışlarının hem çalışanlar hem de yöneticileri tarafından değerlendirildiği araştırmada, çalışanların % 15,7 (51 kişi)’si kendilerinin ve yöneticilerin % 19,4 (11 kişi)’ü de çalışanlarının “yıldırmaya uğradıklarını” ifade etmişlerdir. Hem çalışanların hem de yöneticilerin verdikleri bilgilerin birbirine yakın oranlar olması araştırmaya katılanların aktardıkları bilgilerin tutarlılıkları açısından önemlidir. Yani araştırma sonunda çalışanların yıldırmaya uğradıklarını düşünmeleri ile yöneticilerin çalışanlarının yıldırma davranışlarına uğradıklarını düşündükleri oranlar arasında çok büyük bir farklılık bulunmamaktadır.

Araştırma kapsamında yöneticilerin yönetim becerileri hem çalışanlar hem de yöneticilerin kendileri tarafından değerlendirilmiştir. Hem çalışanlar hem de yöneticilerin değerlendirmelerinde en düşük yönetim becerisi “Stres Yönetimi” olmuştur. Her iki taraf açısından ikinci en düşük puanı “Çatışma Yönetimi” becerisi almıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin kendi yönetim becerilerini değerlendirirken çalışanları ile birlikte benzer düşünceler içerisinde olmaları araştırma sonuçlarının tutarlılıkları ve problemlerin çözümlenmesi için doğru teşhiste bulunabilmek açısından önemlidir.

Araştırmada çalışanların yıldırma davranışlarına uğradıklarını düşünmeleri ile yöneticilerin yönetim becerilerini değerlendirmeleri arasındaki ilişki de incelenmiştir. Araştırma

sonuçlarından da anlaşılmaktadır ki çalışanların yıldırma davranışlarına uğradıklarını düşünmeleri ile yöneticilerin yönetim becerilerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticiler için kullanılan 12 yönetim becerisinin tamamı ile yıldırmaya uğrama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında değerlendirilen katılımcı sayısının araştırma sonuçlarının genellenebilmesine imkân vermemesine karşın, araştırma sonuçları yöneticilerin yönetim becerilerini geliştirici çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir. Araştırmanın yapıldığı kurumun kamu kurumu olması yanında aynı zamanda siyasi bir kurum olması da yöneticilerin seçilmesi konusundaki önemi daha da artırmaktadır. Zira seçimle işbaşına gelen bir kurumun çalışanlarını motive edememesi, onları rahatsız edici uygulamalar içerisinde kendini bulması, başarı ölçütü olarak değerlendirilen seçimlerde olumsuz sonuçların doğmasına neden olabileceğinden yöneticilerin, çalışanları doğru yönlendirebilecek, yönetim becerileri gelişmiş kişilerden seçilmesi gerekmektedir. Yıldırma gibi çalışanların kuruma kayıtsız kalmalarına neden olabilecek davranışlar kurum başarısını da etkileyecektir.

Katılımcılara işyerinde gerçekleştiğini düşündükleri yıldırma davranışlarının çözümü ile ilgili sorular da sorulmuştur. Yıldırma davranışlarının çözümü ile ilgili cevaplanması istenen seçenekler aynı zamanda yıldırma davranışlarının nedenlerini tespit etmeye yardımcı olmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlar ve yönetici görüşlerine göre en çok “yöneticilerin olaylara çalışanların gözüyle bakabilmesini sağlayıcı uygulamaların” gerçekleştirilmesine ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. Hem çalışanlar hem de yöneticiler, “yöneticilerin empati yeteneklerinin geliştirilmesi” konusunda paralel düşünmektedirler.

Araştırma sonuçları yıldırmaya uğrama ile yönetim becerileri arasındaki ilişkiyi tespit etmektedir. Yöneticilerin yönetim becerilerinin geliştirilmesi yıldırma davranışlarının yaşanmaması açısından önemlidir. Yıldırma davranışlarının yaşanmaması için yapılması gereken en önemli uygulamalardan bir tanesini yönetici pozisyonunda çalışacak kişilerin doğru bir şekilde tespit edilmesi ve kişilerin yönetici olduktan sonra yönetim becerilerini geliştirici çalışmaların devam etmesini sağlayıcı düzenlemelerin yapılması oluşturmaktadır.

Yıldırma davranışlarının çözümü ile ilgili seçenekler içerisinde de en çok yöneticilerin empati yeteneklerinin geliştirilmesi, kendilerini çalışanlarının yerine koyarak düşünmeleri talep edilmektedir. Bu sonuç da yönetim becerilerinin geliştirilmesi kapsamında değerlendirilmesi gereken diğer bir noktaya işaret etmektedir. Çalışanların yıldırma davranışlarına uğramaları ile doğrudan ilişkili olan yönetim becerilerinin geliştirilmemesi bir müddet sonra o işyerinde çalışmayı zorlaştıracak ve kurumda dolaylı yönden maliyetleri olan işten ayrılmalara neden olacaktır. Bu kapsamda kurumun yarınları daha güçlü bir şekilde taşınabilmesi için çalışanlarını koordine eden, onları yönlendiren, kurumun vizyon ve misyonunu onlara aşılardan ve bu vizyon ve misyona ulaşma konusunda çok daha fazla çalışmak zorunda kalan yöneticilerini doğru seçmesi gerekmektedir. Yöneticilerin seçiminde sadece kişisel ilişkiler ve bireysel yetenekler değil yönetim becerileri belli bir düzeyde olan adayların seçilmelerinin kurumun vizyon ve misyonunu gerçekleştirmede kendilerine en büyük desteği sağlayacak konumda olan çalışanların motivasyonlarının sağlanması açısından önemlidir. Aksi takdirde yıldırma gibi olumsuz işyeri davranışları başta olmak üzere olumsuz diğer davranışların yaşanmasına neden olacaktır. Bu tür olumsuz davranışların oluşması engellenmek isteniyorsa ilk olarak yönetici adaylarının bu davranışlara karşı bireyler arasından seçilmesi ve yetiştirilmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- Aksakal Kaymakçı, Hülya (2008) **Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)**, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı.
- Aksoy, Fikret, (2008) **Psikolojik Şiddet'in (Mobbing) Sağlık Çalışanlarına Etkisi**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yöneticiliği Anabilim Dalı.
- Albrecht, Karl (1994) **Az Stres Yaşayarak Yüksek Bir Performansa Ulaşmak, Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım**, (Çeviren Nesrin Hisli Şahin), İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Türk Psikologları Derneği Yayınları, 144-148.
- Ataman, Göksel (2001) **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avery, Robert; Serap Bezmez; Anna G. Edmonds ve Mehlika Yaylalı (1999) **Redhouse Sözlük**, 29. Baskı, İstanbul: Sev Matbaacılık ve Yayıncılık
- Bahçe, Çisem (2007) **Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- BaillienElfi;Neyens, Inge; De Witte, Hans ve De Cuyper, Nele (2009) *A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model*, **Journal of Community&Applied Social Psychology**, 19, 1-19.
- Baykal, Adnan Nur (2005) **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Berberoğlu, Güneş (2004) **Örgütlenme, Yönetim Organizasyon**, (Edit: Celil Koparal), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları No: 774.
- Beswick, Johanna (2006) **Bullying At Work: A Review of The Literature**, (Edit: Johanna Beswick, Joanne Gore, David Palferman), Buxton, Derbyshire: Harpur Hill.
- Bilge Kadın Araştırma Merkezi (BİLKA) (Dilşat Özer-Koordinatör) (2009) *İşyerinde Psikolojik Taciz Raporu* 04.05.2009 tarihinde yayımlanmıştır [www.bilka.org.tr]
- Can, Yeliz (2007) **A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Caponecchia, C. ve Wyatt A. (2009) *Distinguishing Between Workplace Bullying Harrasment and Violence: A Risk Managament Approach*, **Journal of Occupational Healt and Safety, Australia and New Zealand**, 25: 6, 439-449.
- Çabuk, Çağlar (2010) **Sıfıra Sıfır, Elde Var Mobbing: İş Yaşamının Çağdaş Hastalığında İlk Yardım**, Ankara: Elma Yayınları.
- Çobanoğlu, Şaban (2005) **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, Noa; Ruth D. Schwartz ve Gail Pursell Elliott (2003) **Mobbing** (Çeviren: Osman Cem Önertoy), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ece, Enver ve Ahmet Kovancı (2004), *Proje Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi*, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 1: 4, 75-85.

- Ege, Harald (2010) *Different Typologies of Workplace Conflict and Their Connections with Post Traumatic Embitterment Disorder*, **Health**, 2: 3, 234-236.
- Einarsen, Stale (2000) *Harassment and Bullying At Work: A Review of The Scandinavian Approach*, **Aggression and Violent Behavior**, 5:4, 379-401.
- Einarsen, Stale; Helge Hoel; Dieter Zapf ve Carry L. Cooper (2010) *The Concept of Bullying and Harassment At Work: The European Tradition*, **Bullying and Harassment in the Workplace** (Edit: Stale Einarsen, Helge Hoel; Dieter Zapf ve Carry L. Cooper), New York: CRC Press.
- Elliott, Gail Pursell (2003) **School Mobbing and Emotional Abuse**, New York: Brunner Routledge.
- Erdoğan, İlhan (1996) **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 266.
- Fettahlıoğlu, Ö. Okan (2008) **Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Fincham, Robin ve Peter Rhodes (2005) **Principles of Organizational Behaviour**, New York: Oxford University Press.
- Fineman, Stephen (2003) **Understanding Emotion At Work**, London: Sage Yayınları.
- Geylan, Ramazan (2004b) **Planlama, Yönetim Organizasyon**, (Edit: Celil Koparal), Eskişehir: AÖF Yayınları No: 774.
- Goleman, Daniel (2000) **İşbaşında Duygusal Zekâ**, 3. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gün, Hüseyin (2009) **Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz**, Ankara: Lazer Yayınları.
- Güney, Salih (2004) **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- G, Meltem (2008) **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz**, İstanbul: Derin Yayınları.
- Gürüz, Demet ve Emet Gürel (2006) **Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirден Eyleme**, Ankara: Nobel Yayınları.
- Hecker, Thomas E. (2007) *Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians*, **The Journal of Academic Librarianship**, 33: 4, 439-445.
- Hirigoyen, Marie-France (2000) **Stalking The Soul: Emotional Abuse and The Erosion of Identity**, New York: Helen Marx Books.
- Huthinson, Marie; Margaret H. Vickers; Lesley Wilkes ve Debra Jackson (2009) *The Worse You Behave, The More You Seem, to be Rewarded: Bullying in Nursing as Organizational Corruption*, **Employ Respons Rights J**, 21, 213-229.
- Kaynak, Tuğrul ve diğ. (2000) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7.
- Kelly, Diana (2007) *Workplace Bullying, Women and WorkChoices*, **Hecate**, 33: 1, 112-125.
- La Van, Helen ve Wm. Marty Martin (2008) *Bullying in the U.S. Workplace: Normative and Process-Oriented Ethical Approaches*, **Journal of Business Ethics**, 83, 147-165.
- Liefooghe, Andreas; ve Kate Mackenzie Davey (2010) *The Language and Organization of Bullying At Work*, **Administrative Theory&Praxis**, 32:1, 71-95.

- Magnusom, Sandy ve Ken Norem (2009) *Bullies Grow up and Go to Work*, **Journal of Professional Counselling: Practice, Theory and Research**, 37: 2, 34-51.
- Mucuk, İsmet (1989), **Modern İşletmecilik**, 4. Baskı, İstanbul: Der Yayınları,
- Namie, Gary ve Ruth Namie (2009) **The Bully At Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity On the Job**, 2. Baskı, Naperville: Sourcebooks.
- Norfolk, Donald (1989) **İş Hayatında Stres**, (Çeviren. Leyla Serdaroğlu) İstanbul: Form Yayınları.
- Öke, Kemal ve E.Elif Yüçetürk (2005) *Mobbing and Bullying:Legal aspects related to workplace bullying in Turkey*, **South-East Europe Review for Labour and Social Affairs**, 2005/2, 61-70.
- Önal, Güngör (1993) **Temel İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- Özalp, İnan (2004) *Yönetim Kavramı, Yönetim Organizasyon*, (Edit: Celil Koparal), Eskişehir: AÖF Yayınları No: 774.
- Özarallı, Nurdan ve A. Torun (2007) *Çalışanlara Uygulanan Zorbalığın Mağdurların Kişilik Özellikleri, Negatif Duygular ve İşten Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildirileri, 25-27 Mayıs 2007**, Sakarya.
- Poussard, Jale Minibaş ve Meltem İdiğ Çamuroğlu (2009) **Psikolojik Taciz: İş Yerindeki Kâbus**, Ankara: Nobel Yayınları.
- Randall, Peter (2001) **Bullying in Adulthood: Assessing the Bullies and Their Victims**, New York: Brunner-Routledge.
- Roscogno, Vincent J.; Steven H. Lopez ve Randy Hodson (2009) *Supervisory Bullying, Status Inequalities and Organizational Context*, **Social Forces**, 87:9, 1561-1589.
- Ryan, Leo V.(2006) *Current Ethical Issues in Polish HRM*, **Journal of Business Ethics**, 66, 273-290.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (2005) **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Furkan Ofset.
- Seyyar, Ali ve Cihan Selek Öz (2007) **İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük**, Sakarya: Değişim Yayınları.
- Sızan, Bayram (2006) **İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Simons, Shellie R. ve Barbara Mawn, (2010) *Bullying in The Workplace - A Qualitative Study of Newly Licensed Registered Nurses*, **American Association of Occupational Health Nurses**, 58:7, 305-311.
- Spiers, Carole (2003) **Tolley's Managing Stress in the Workplace**, U.K., Croydon: Reed Elsevier.
- Sütlü, Tuba (2007) **Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Şahin, Ali (2007) *Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları*, **Maliye Dergisi**, 152, 81-102.

- Şengül, Ramazan (2007) *Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar*, **Yönetim ve Ekonomi**, 4: 2, 257-273.
- Tarhan, Nevzat (2009) **Psikolojik Savaş Gri Propaganda**, 12. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tayyar, Selman (2008) **İşletmelerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Tengilimoğlu, Dilaver ve Fatma Akdemir Mansur (2009) *İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 1: 3, 69-84.
- Thompson, David; Tinny Arora ve Sonia Sharp (2002) **Bullying: Effective Strategies for Long-Term Improvement**, London: RoutledgeFalmer.
- Tınaz, Pınar (2006b) *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, **Çalışma ve Toplum Dergisi Seminer Tebliğleri Özel Sayısı**, 4: 11.
- Tınaz, Pınar (2008). **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, Pınar (2009), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Kavramı, Etik, Hukuk ve Adli Tıp Açısından Psikolojik Taciz (Mobbing) Sempozyumu*, İstanbul.
- Tınaz, Pınar; Sibel Gök ve Işıl Karatuna (2010) *Türkiye'de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, 9: 34.
- Toker Gökçe, Asiye (2008a) **Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri**, Ankara: Pegem Yayınları.
- Tutar, Hasan (2004) **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, 3. Baskı, Ankara: Platin Yayınları.
- Ürper, Yılmaz (2004) *Girişimcilikte Yaratıcılık, Girişimcilik*, (Edit: Yavuz Odabaşı), Eskişehir: AÖF Yayınları No: 824.
- Vega, Gina ve Debra R. Comer (2005) *Sticks and Stones Break Your Bones, but Words can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace*, **Journal of Business Ethics**, 58, 101-109.
- World Health Organizations Occupational And Environmental Health Programme (2003), *Raising Awareness of Psychological Harassment at Work, Protecting Workers' Health Series*, No:4, Geneve.
- Yaman, Erkan (2009a) **Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing-**, Ankara: Nobel Yayınları.
- Yaman, Erkan (2009b) *Psikoşiddet (Mobbing) Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 9: 2, 981-988.
- Yaman, Erkan; Özge Vidinlioğlu ve Nihan Çitemel (2010a) *İşyerinde Psikoşiddet, Motivasyon ve Huzur: Öğretmenler çok şey mi Bekliyor? Psikoşiddet Mağduru Öğretmenler Üzerine*, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 7: 1.
- Yetim, Dilek ve Erkan Melih Şahin (2008) *Aile Hekimliğinde Kadına Yönelik Şiddete Yaklaşım*, **Aile Hekimliği Dergisi**, 2: 2.
- Yürür, Gülkızılca (2009) *Tıp Etiği Perspektifinden İş Sağlığı ve Mobbing*, **Etik, Hukuk ve Adli Tıp Açısından Psikolojik Taciz (Mobbing) Sempozyumu**, İstanbul.
- Zapf, Dieter (1999) *Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying At Work*, **International Journal of Manpower**, 20: 1/2, 70-85.

Zapf, Dieter ve Stale Einarsen (2002) *Mobbing At Work: Escalated Conflicts in Organizations, Counterproductive Work Behavior*, (Edit.) Suzy Fox ve Paul E. Spector, Washington: American Psychological Association.