



**ÖĞRETMENLERİN YILDIRMA YAŞAMA, İŞ YERİ ARKADAŞLIK  
ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİ VE BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ  
(BİLECİK İLİ ÖRNEĞİ)**

**Havva Durusu**

**DOKTORA TEZİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**AĞUSTOS, 2019**

## TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 2 (İki) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

### YAZARIN

Adı : Havva

Soyadı : DURUSU

Bölümü : Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

İmza :

Teslim Tarihi :

### TEZİN

Türkçe Adı : Öğretmenlerin Yıldıрма Yaşama, İş yeri Arkadaşlık Algısı İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi (Bilecik İli Örneği)

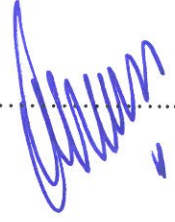
İngilizce Adı : The Relationships Between the Mobbing Levels of Primary School Teachers, Their Perceptions of Work Place Friendship and Their Organizational Commitment.

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

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

Yazar Adı Soyadı: Havva DURUSU

İmza : .....



## JÜRİ ONAY SAYFASI

Havva DURUSU tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama, İşyeri Arkadaşlık Algısı İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi (Bilecik İli Örneği)” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi .....

**Başkan:** Prof. Dr. Sedunur Kapurcuoğlu

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi .....

**Üye:** Doç. Dr. Murat Budenir

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi .....

**Üye:** Doç. Dr. Viceden Altınok

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi .....

**Üye:** Dr. Özgür Üyesi İlhan Akar

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi .....

Tez Savunma Tarihi: 09./08./2019

Bu tezin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Selma YEL

*Anneme ve Babama ve çok sevdiklerime ithafımdır.*

## TEŞEKKÜR

Eğitim örgütlerinde yıldırma davranışının varlığı ve örgüte verdiği zararları düşünüldüğünde yıldırma davranışını ortaya çıkaran nedenlerin ve sonuçlarının incelenmesi önemlidir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesi ve örgütsel bağlılıkla ilgili değişkenlerin ortaya konulması, okulların etkililik ve verimliliğinin artırılması konusunda eğitimcilere ve araştırmacılara önemli bulgular sağlayacağı düşünülmektedir.

Eğitim örgütlerinin ortamı araştırmalara konu olsa da öğretmenlerin iş yerinde arkadaşlık algısı düzeyinin belirlenmesi, iş yerinde arkadaşlıkla ilişkili değişkenlerin ortaya konmasına ilişkin çalışmalar yeterli değildir. Bu araştırmanın, öğretmenlerin iş yeri arkadaşlık algısı düzeyinin belirlenmesi ve arkadaşlık ilişkisini etkileyen ve bu ilişkiden etkilenen değişkenleri incelemesi yönüyle okul ortamını inceleyen araştırmacılara ve öğretmenlerin olumlu sosyal ilişkiler geliştirmesini sağlamak isteyen okul yöneticilerine katkı sunması beklenmektedir.

Araştırma sürecinde değerli vaktini ayırarak engin bilgi ve tecrübeleriyle bana yol gösteren, yardımcı olan, desteğini esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca yüksek lisans çalışmalarım sürecinde eğitimimde emeği geçen diğer tüm hocalarıma saygılarımı ve teşekkürlerimi iletirim.

Eğitim hayatım boyunca en kıymetli katkıları sağlayan ve hayatımın her anında yanımda olan, bana güvenen, beni destekleyen ve her türlü fedakârlığı yapan rahmetli annem Ayşe KILINÇ, babam Mahmut KILINÇ, sevgili ablalarım ve kardeşime; zor anlarımda motivasyon kaynağım, sevgili eşim Murat DURUSU 'ya; beni hayata bağlayan, en değerli varlıklarım çocuklarım Vedat Sinan, Merve Meral ve Asım'a onlara ayırdığım vakitten alıp araştırmama odaklanmam için anlayış gösterdikleri için; ayrıca süreçte beni sürekli destekleyen ve yardımcı olan çok sevdiğim iki dostuma sonsuz teşekkürler ve sevgilerimi sunarım.

Havva DURUSU

**ÖĞRETMENLERİN YILDIRMA YAŞAMA, İŞYERİ ARKADAŞLIK  
ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİ VE BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ  
(BİLECİK İLİ ÖRNEĞİ)**

**Doktora Tezi**

**Havva Durusu**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**Ağustos 2019**

**ÖZ**

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin yıldırma yaşama düzeyleri, iş yeri arkadaşlık algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak ve bazı değişkenlere göre incelemektir. Araştırmaya 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Bilecik ilinde görev yapan 406 sınıf öğretmeni katılmıştır. Araştırmada, aritmetik ortalama hesaplanmış ve path analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerinin ara sıra düzeyinde, iş yeri arkadaşlık algılarının ve örgütsel bağlılıklarının ise çok düzeyinde olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığın alt boyutlarına göre en fazla duygusal bağlılığa en az ise devam bağlılığına sahip oldukları; iş yeri arkadaşlık algısının alt boyutlarından arkadaşlık fırsatı algılarının egemen olan arkadaşlık algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yapılan path analizine göre öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyi arttıkça iş yeri arkadaşlık algısında düşme meydana geldiği, iş yeri arkadaşlık algısı arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyinde de artış yaşandığı, yıldırma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş yeri arkadaşlık algısının aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlara bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılığının artırılmasına yönelik yıldırma konusunun dikkate alınması ve bu ilişkide aracılık etkisi olduğu tespit edilen iş yeri arkadaşlık ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Sınıf öğretmeni, İş yeri arkadaşlık algısı, Örgütsel bağlılık, Yıldırma

Sayfa Adedi: xvi+104

Danışman: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

**PRIMARY SCHOOL TEACHERS' PERCEPTIONS OF THE  
MOBBING LEVELS, WORKPLACE FRIENDSHIP AND THEIR  
RELATIONSHIPS WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND  
EXAMINING THEM IN TERMS OF SOME VARIABLES**

**Ph. D Thesis**

**Havva Durusu**

**GAZİ UNIVERSITY**

**GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES**

**August 2019**

**ABSTRACT**

The objective of this research is to investigate the relationships between the mobbing levels of primary school teachers and their perceptions of work place friendship with their organizational commitment and examining them in terms of some variables. 406 class teachers working in Bilecik province participated in the study in 2017-2018 academic year. In the study, arithmetic mean and path analysis were calculated. As a result of the research; the level of teachers' mobbing levels were at a seldom level, workplace friendship perceptions and organizational commitment were at a very high level; according to the sub-dimensions of the organizational commitment of teachers it was found that they had the most emotional commitment and they had the least emotional commitment. It was found that the perception of friendship opportunity from the sub-dimensions of the perception of workplace friendship was higher than the dominant friendship perceptions. According to the path analysis, there is a decrease in the perception of friendship in the workplace as the level of mobbing of the teachers increases, As the sense of friendship in the workplace increases, there is also an increase in the level of organizational commitment, The relationship between mobbing and organizational commitment has a significant effect on the mediation effect of the perception of workplace friendship. Considering the intensification of teachers' organizational commitment, based on the results achieved and In this relationship, suggestions have been made on the development of friendship relations

Keywords: Primary teacher, Workplace friendship, Organisational commitment, mobbing

Page Number: xvi+104

Supervisor: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

## İÇİNDEKİLER

|                                              |        |
|----------------------------------------------|--------|
| TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU ..... | v      |
| ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....           | iii    |
| JÜRİ ONAY SAYFASI.....                       | iv     |
| TEŞEKKÜR.....                                | ix     |
| ÖZ.....                                      | vii    |
| ABSTRACT .....                               | viii   |
| TABLolar LİSTESİ .....                       | xii    |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                       | xiviii |
| SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....         | xvx    |
| BÖLÜM 1 .....                                | 1      |
| GİRİŞ .....                                  | 1      |
| Problem Durumu.....                          | 1      |
| Araştırmanın Amacı .....                     | 5      |
| Araştırmanın Önemi .....                     | 6      |
| Sınırlılıklar .....                          | 7      |
| Varsayımlar .....                            | 7      |
| BÖLÜM 2 .....                                | 8      |
| KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....                      | 8      |
| Yıldırma .....                               | 8      |
| Yıldırmanın Nedenleri.....                   | 12     |
| Yıldırmanın Örgütsel Nedenleri .....         | 12     |
| Yıldırmanın Kişisel Nedenleri .....          | 14     |
| Yıldırmanın Sonuçları .....                  | 15     |
| Yıldırmanın Örgütsel Sonuçları .....         | 15     |
| Yıldırmanın Kişisel Sonuçları .....          | 17     |
| Yıldırma Türleri .....                       | 18     |

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Yıldırma ile Başa Çıkma Stratejileri.....                                     | 19        |
| İş Yeri Arkadaşlık Algısı .....                                               | 19        |
| İş Yeri Arkadaşlık Algısı Alt Boyutları .....                                 | 28        |
| Örgütsel Bağlılık Kavramı .....                                               | 29        |
| Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....                                          | 31        |
| Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....                                           | 31        |
| Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....                                              | 32        |
| Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....                       | 32        |
| Duygusal Bağlılık.....                                                        | 33        |
| Devam Bağlılığı.....                                                          | 33        |
| Normatif Bağlılık.....                                                        | 34        |
| Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....                                                 | 35        |
| Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Örgütsel Bağlılığın Sonuçları ..... | 35        |
| Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı.....                                         | 37        |
| Örgütsel Bağlılık ile ilgili Yapılan Araştırmalar.....                        | 38        |
| <b>BÖLÜM 3 .....</b>                                                          | <b>41</b> |
| <b>YÖNTEM.....</b>                                                            | <b>41</b> |
| Araştırmanın Modeli.....                                                      | 41        |
| Evren ve Örneklem .....                                                       | 42        |
| Veri Toplama Aracı .....                                                      | 44        |
| Negatif Davranışlar Ölçeği .....                                              | 44        |
| İş Yeri Arkadaşlık Ölçeği .....                                               | 47        |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....                                                 | 53        |
| Verilerin Toplanması ve Analizi .....                                         | 59        |
| <b>BÖLÜM 4 .....</b>                                                          | <b>64</b> |
| <b>BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>                                             | <b>64</b> |
| Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....                                    | 64        |
| İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....                                     | 66        |
| Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....                                     | 68        |
| Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....                                   | 70        |
| Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....                                    | 75        |
| <b>BÖLÜM 5 .....</b>                                                          | <b>81</b> |

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>TARTIŞMA, SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b> | <b>81</b> |
| Tartışma .....                              | 81        |
| Sonuçlar .....                              | 85        |
| Öneriler .....                              | 86        |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                       | <b>87</b> |
| <b>EKLER .....</b>                          | <b>99</b> |
| EK1.....                                    | 99        |
| EK.2. ....                                  | 100       |
| EK 3. Amblem Sayfası 1.....                 | 101       |
| EK 4. Amblem Sayfası 2 .....                | 102       |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. <i>Araştırma Evreni ve Ulaşılabilen Sayılar</i> .....                                              | 42 |
| Tablo 2. <i>Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Demografik Değişkenler</i> .....                           | 43 |
| Tablo 3. <i>Negatif Davranışlar Ölçeğinin Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları</i> .....                   | 45 |
| Tablo 4. <i>Negatif Davranışlar Ölçeğinin Doğrulatoryı Faktör Analizi Uyum Değerleri</i> .....              | 46 |
| Tablo 5. <i>İşyeri Arkadaşlık Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları</i> .....       | 49 |
| Tablo 6. <i>İşyeri Arkadaşlık Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulatoryı Faktör Analizi Uyum Değerleri</i> .....  | 50 |
| Tablo 7. <i>İşyeri Arkadaşlık Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçlar</i> ...           | 51 |
| Tablo 8. <i>İşyeri Arkadaşlık Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulatoryı Faktör Analizi Uyum Değerleri</i> .....   | 52 |
| Tablo 9. <i>Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları</i> ...         | 55 |
| Tablo 10. <i>Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulatoryı Faktör Analizi Uyum Değerleri</i> ..... | 55 |
| Tablo 11. <i>Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları</i> .....       | 57 |
| Tablo 12. <i>Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulatoryı Faktör Analizi Uyum Değerleri</i> .....  | 58 |
| Tablo 13. <i>Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum İndeksleri ve Değerlendirme Ölçütleri</i> ..             | 62 |
| Tablo 14. <i>Sürekli Değişkenler İçin Normallik Testi</i> .....                                             | 63 |
| Tablo 15. <i>İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Yıldırma Yaşama Düzeyi</i> .....              | 65 |
| Tablo 16. <i>İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşyerinde Arkadaşlık Algısı Düzeyi</i> .....                  | 66 |

|                                                                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 17. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Arkadaşlık Fırsatı Düzeyi.....                                                                                                 | 66 |
| Tablo 18. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Egemen Olan Arkadaşlık Düzeyi.....                                                                                             | 67 |
| Tablo 19. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi.....                                                                                                  | 68 |
| Tablo 20. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Duygusal Bağlılık Düzeyi.....                                                                                                  | 68 |
| Tablo 21. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Devam Bağlılığı Düzeyi.....                                                                                                    | 69 |
| Tablo 22. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Normatif Bağlılığı Düzeyi.....                                                                                                 | 70 |
| Tablo 23. Modelin Path Analizine İlişkin Uyum Değerleri.....                                                                                                                              | 72 |
| Tablo 24. Araştırma Modeline İlişkin YEM Sonuçları.....                                                                                                                                   | 72 |
| Tablo 25. İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama, İşyeri Arkadaşlık ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları.....                  | 75 |
| Tablo 26. İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama, İşyeri Arkadaşlık ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....                     | 76 |
| Tablo 27. İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama, İşyeri Arkadaşlık ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....            | 77 |
| Tablo 28. İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama, İşyeri Arkadaşlık ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları..... | 78 |
| Tablo 29. İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama, İşyeri Arkadaşlık ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kıdeme Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....                   | 79 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Şekil 1.</i> İşyeri arkadaşlıklarının gelişimini etkileyen faktörler .....             | 26 |
| <i>Şekil 2.</i> İşyeri Arkadaşlık Ölçeği DFA sonuçları: yol diyagramı .....               | 47 |
| <i>Şekil 3.</i> İşyeri Arkadaşlık Ölçeği DFA sonuçları: Birinci düzey yol diyagramı ..... | 50 |
| <i>Şekil 4.</i> İşyeri Arkadaşlık Ölçeği DFA sonuçları: İkinci düzey yol diyagramı.....   | 53 |
| <i>Şekil 5.</i> Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA sonuçları: Birinci düzey yol diyagramı.....  | 56 |
| <i>Şekil 6.</i> Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA sonuçları: İkinci düzey yol diyagramı.....   | 59 |
| <i>Şekil 7.</i> Kavramsal Model.....                                                      | 71 |
| <i>Şekil 8.</i> Araştırmaya İlişkin Yapısal Model.....                                    | 73 |
| <i>Şekil 9.</i> Araştırmaya İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli.....                           | 73 |

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

|           |                            |
|-----------|----------------------------|
| DFA       | Doğrulayıcı Faktör Analizi |
| NDÖ       | Negatif Davranışlar Ölçeği |
| İAÖ       | İşyeri Arkadaşlık Ölçeği   |
| ÖBÖ       | Örgütsel Bağlılık Ölçeği   |
| $\chi^2$  | Chi-Square                 |
| $\bar{X}$ | Aritmetik Ortalama         |
| S         | Standart sapma değeri      |

## **BÖLÜM 1**

### **GİRİŞ**

Bu bölümde; “Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama İşyeri Arkadaşlık Algısı Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi” başlıklı araştırmanın problem durumuna, araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, sayıtlara ve araştırmanın sınırlılıklarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### **Problem Durumu**

İş hayatı ve örgütsel ortam bireylerin hayatında oldukça fazla önem arz eder. Günümüzde bireyler örgütsel yaşamda birden fazla faaliyetlere ve yoğun çalışma saatlerine maruz kalmaktadır. Bu durumun, bireylerin sağlığını ve örgütlerin verimliliğini etkileyen birçok olumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olduğu ileri sürülebilir.

Bu durum ile ilintili olarak eğitim örgütleri ile ilgili yapılan araştırmalar, öğretmenlerin yoğun iş yükünün doğurduğu sebeplerden dolayı stres yaşadıklarını göstermektedir (Ekinci, 2006; Işık, 2007; Capel, 1991; Dick ve Wagner, 2001; Zoraloğlu, 1998). Çalışanların stres yaşamalarının yanında, iş doyumsuzluğu (Arslan Birlik, 1999; Demir, 1998; Çetinkanat, 2000; Gençer, 2002; Minibaş, 1990; Özdayı, 1990) ve tükenmişlik yaşadıkları (Aydın, 2002; Cemaloğlu ve Şahin, 2007; Seğmenli, 2001), buna bağlı olarak motivasyonlarının azaldığı, örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin ve iş gören devir hızının arttığına (Cemaloğlu, 2011a; Davis, 1988; Karlsson ve Archer, 2007; Korkmaz, 2004; Kreitner ve Kinicki, 2004; Özcan, 2011; Robbins ve Judge, 2012) ilişkin bulgular mevcuttur.

Örgütsel ortamda, bireylerin, iş doyumsuzluğu, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik yaşamalarına neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Yapılan araştırmalara göre örgüt yöneticisinin liderlik davranışlarının da öğretmenler üzerinde önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Cemaloğlu, 2007a; Cengiz, 2008; İşcan, 2006; Terzi ve Kurt, 2005; Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009). Bunun yanında olumsuz örgüt kültürü, olumsuz örgüt iklimi ve örgütsel çatışmanın (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012; Koçak ve Atanır Başkan, 2013; Korkmaz, 2004; Sütü, 2007; Şişman, 2007; Uysal ve Yavuz, 2013) da iş görenlerin, olumsuz psiko-sosyal davranışlar göstermelerine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bütün bu öğelerin yanında örgütsel etkililik ve verimliliği azaltan etmenlerden biri de düşük örgütsel bağlılık düzeyidir (Cemaloğlu, Sezgin ve Kılınç, 2012). Örgütsel bağlılığın, birey için ve örgüt için de birtakım önemli doğurguları vardır. Örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olması, iş görenlerin performansının (Brett, Cron ve Slocum, 1995; Locke, Latham ve Erez, 1988), örgütsel güven düzeyinin (Yılmaz, 2008), işe devam etme niyetinin (Valentine, Godkin ve Lucero, 2002) ve örgütsel bağlılık davranışı gösterme düzeyinin (Celep, Sarıdere ve Beytekin, 2005) düşmesine neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması ise iş görenlerin performansını, iş doyumunu, örgütün verimliliğini artırmakta, işe devamsızlığı ve iş gören devir hızını azaltmaktadır (Carmeli , 2003; Culverson, 2002; Aranya ve Nissim, 1983; Guatam ve diğ., 2004). Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar öğretmenlerin örgütsel bağlılığının okullar açısından önemini ortaya koymaktadır (Balay, 2000; Celep ve Mete, 2005; Hoy ve Hannum, 1997; Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991; Licata ve Harper, 2001; Tsui ve Cheng, 1999). Öğretmenlerin örgüte bağlılığının artması ile; okulun etkililiğinin (Hoy, vd., 1991) ve öğrenci başarısının artacağı (Kushman, 1992), öğretmenin okulun amaç ve değerlerine uyum sağlayacağı (Sezgin, 2010) ve işten ayrılma niyetinin azalacağı (Addae ve Parboteeah, 2006; Sarıdede ve Doyuran, 2004) sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel ve kişisel stres kaynakları öğretmenlerin örgütsel bağlılığını azaltmaktadır (Aydın, 2002; Balay, 2014). Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi veya mesleki kıdem gibi kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğuna dair bazı araştırmalar bulunmaktadır (Balay, 2000; Karrasch, 2003; Tsui and Cheng, 1999). Kişisel özelliklerin yanında rol çatışması (Katz ve Kahn, 1977), işe sarılma (Randall ve Cote, 1991), beklentilerin karşılanma derecesi, işe odaklanma, astların beceri düzeyi (Glisson ve Durick), kariyer

olanakları, rol belirsizliği, karara katılım, bireyin ihtiyaçlarına önem verme (Gaertner ve Nollen, 1989), ödeme eşitliği ve denetim ilişkileri (Fukami ve Larson, 1984) gibi örgüte ve göreve ilişkin faktörler de örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

Örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen bir diğer konu ise iş yeri arkadaşlığı kavramıdır. İnsanlar iş hayatında parçası bulundukları örgütün bir çalışanı olarak vakitlerinin büyük bir kısmını iş yerinde geçirmektedirler. Bu bağlamda bireyler özel hayatlarında ayırdıkları zamandan neredeyse çok fazlasını, ait oldukları örgütteki çalışanlar ile geçirmektedirler. Bundan dolayı bireyin psikolojik ihtiyaçlarını örgüt içinde karşılamaya yönelmesi ile iş yeri arkadaşlığı kavramı son yıllarda çok daha fazla tartışılan bir kavram haline gelmiştir. Yani birey ve örgüt karşılıklı ihtiyaçlarını karşılayarak büyümektedir.

Katılımcı ve destekleyici bir okul kültürü ile olumlu okul iklimi (Sezgin, 2009) öğretmen bağlılığını artırabilmektedir. Olumlu okul iklimi çoğu zaman iş yerinde arkadaşlık ilişkilerinin çok daha hızlı oluşmasına vesile olacaktır. İş yerinde arkadaşlık algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır (Bacanak, 2016; Kanbur, 2015; Milner, Russell ve Siemers, 2010; Morrison, 2004; Nielsen, Jex ve Adams, 2000; Ömüriş, 2014). İş görenler arasındaki uyum ve yakınlık ile dostça bir ilişki, iş başarısı için güdüleyici bir ortam oluşturmakta, örgütsel verimliliği artırıcı bir rol oynamaktadır (Celep, 2014, s.309). İşyeri arkadaşlığı algısı yüksek bireylerin kendileri için değerli olan arkadaşlarından ayrılma anlamına gelen '*işten ayrılma*' davranışını daha az düzeyde göstermektedirler (Randall ve Cote, 1991). İş yerinde, çalışanların arasında informal iletişim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır (Anderson ve Martin, 1995).

Riordian ve Griffeth'e (1995) göre; iş yeri arkadaşlığı ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Benzer biçimde Nielsen ve diğerleri (2000) de iş yeri arkadaşlığı ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Morrison (2004) iş yeri arkadaşlığının iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın aracılığıyla işten ayrılma niyetini negatif yönde anlamlı olarak etkilediğini bulmuştur. Ömüriş (2014) ise iş yeri arkadaşlığının hem örgütsel bağlılığı hem de algılanan arkadaş desteğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusunu paylaşmıştır.

İş yerinde arkadaşlık, kişilik ve benzerlik gibi bireysel faktörlerden etkilendiği gibi (Freedman, Sears ve Carlsmith, 2003; Sias ve Cahill, 1998) yapılan işin niteliği (Hodson, 1996), örgüt kültürünü ve yönetici davranışlarını (Oddens ve Sias, 1997; Sias, 2009) da kapsayan örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Yönetici davranışı iş yerinde arkadaşlığı hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çalışanlarına karşı adil olmayan, güven duymayan ve olumsuz bir biçimde davranan yöneticiye karşı çalışanlar birbirlerini kollama güdüsüyle yakın ilişkiler geliştirmektedirler (Oddens ve Sias, 1997; Ömüriş, 2014; Sias ve Jablin, 1995). Diğer bir durumda ise çalışanlarına yönelik olumsuz davranışlar sergileyen yönetici, onların sosyal ilişkiler ve iletişim geliştirmelerini olumsuz bir biçimde etkilemektedir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007).

Bu bağlamda iş yerinde çalışanlar arasındaki, iş yeri arkadaşlığı ve olumlu iletişimi etkileyen yönetici davranışlarından birisi de yıldırma (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007). Yıldırma, örgütte huzursuz bir ortama ve örgütsel çatışmaya (Mikkelsen ve Einarsen, 2001; Tutar, 2004), işin nitelik ve nicelik olarak düşmesine, işgören devir oranı ve izinlerin artmasına, örgütün saygınlık ve güvenilirliğinde düşüşe (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003; Yıldırım, 2010), iş doyumunun azalmasına (Salin, 2003), olumsuz örgüt iklimine ve örgüt kültürüne (Tınaz, 2011) neden olmaktadır. Yıldırmanın örgütler açısından bir diğer önemli bir sonucu da çalışanların örgütsel bağlılığının azalmasına neden olmasıdır (Alper Apak, 2009; Cemaloğlu, 2007b; Ergener, 2008; Karakoç, 2012; Okçu, 2011; Pelit ve Kılıç, 2014; Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009). Yıldırma davranışının örgütsel bağlılığı azalttığına ilişkin çalışmaların yanında örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerini sevmeleri, işlerine adanmaları ve örgütün hedeflerine inanmalarından ötürü şimşekleri üzerine çektikleri bunun sonucunda da yıldırma davranışına maruz kalabildikleri sonucuna ulaşılmıştır (Davenport, vd., 2003; Toker Gökçe, 2008; Tutar, 2004).

İşyerinde yıldırma (mobbing) son 10-15 yıl boyunca araştırmacıların dikkatlerini üzerine çeken konular arasındadır (Agervold ve Mikkelsen, 2004, s. 336). Bu gelişmelere paralel olarak eğitim örgütlerinde de yıldırma ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmalarda artış görülmektedir (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2013; Aksu ve Balcı, 2009; Cabrera, 2012; Cemaloğlu, 2007a; Cemaloğlu, 2007b; Cemaloğlu ve Ertürk, 2007; Cemaloğlu, 2011a; Cemaloğlu ve Okçu, 2012; Daşçı, 2014; Rigby, 2004; Tanhan ve Çam, 2011). Bununla birlikte, öğretmenlerin yıldırma davranışına maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları

arasında bazı çalışmalar (Alper Apak, 2009; Cemaloğlu, 2007b; Ergener, 2008; Karakoç, 2012; Okçu, 2011; Pelit ve Kılıç, 2014; Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009) olmasına karşın yıldırma davranışının öğretmenlerin sosyal ilişkiler ve iş yerinde arkadaşlık ilişkileri ile örgütsel bağlılıklarına etkisinin bir arada araştırıldığı çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışmada, öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri ile iş yeri arkadaşlık algısı ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri ile iş yeri arkadaşlık algısı ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak ve bazı değişkenlere göre incelemektir

Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. İlkokul öğretmenlerinin yıldırma yaşama düzeyi nedir?
2. İlkokul öğretmenlerinin iş yeri arkadaşlık algısı hangi düzeydedir?
3. İlkokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi nedir?
4. İlkokul öğretmenlerinin yıldırma yaşama düzeyleri, iş yeri arkadaşlık algısı ve örgütsel bağlılığı hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir?
5. İlkokul öğretmenlerinin; yıldırma yaşama düzeyi, iş yeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında;
  - 5.1. Cinsiyet,
  - 5.2. Yaş,
  - 5.3. Medeni durum,
  - 5.4. Okuldaki hizmet süresi ve
  - 5.5. Kıdeme göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

## **Araştırmanın Önemi**

Araştırma, eğitim örgütlerinin psiko-sosyal boyutu ile ilgilidir. Bu nedenle araştırmanın bulguları eğitim örgütlerinde var olan psikolojik ve sosyal ilişkileri anlamaya ilişkin önemli sonuçlar sağlayacaktır.

Eğitim örgütlerinde yıldırma davranışının varlığı ve örgüte verdiği zararlar düşünüldüğünde yıldırma davranışını ortaya çıkaran nedenlerin ve sonuçlarının incelenmesi önemlidir. Bununla birlikte okulda öğretmenlerin birbirleriyle ve yöneticilerle ilişkilerine dair algı düzeylerinin belirlenmesi ve bunun yıldırma ile ilişkisinin ortaya konması okulun amaçlarına ve öğretmenlerin ihtiyaçlarına hizmet edecek bir ortamın sağlanması açısından önemlidir.

İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin yıldırma yaşama düzeylerinin belirlenmesi ve incelenen değişkenlerle sebep-sonuç ilişkisinin ortaya konması, yıldırma yaşayan öğretmenlerin psikolojik durumlarına ve örgütsel çıktılarına ilişkin öncelikle uygulayıcılara daha sonra araştırmacılara okulların psiko-sosyal ortamını analiz etme konusunda kapsamlı bilgiler sağlamayı hedeflemektedir.

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesi ve örgütsel bağlılıkla ilgili değişkenlerin ortaya konulması, okulların etkililik ve verimliliğinin artırılması konusunda eğitimcilere ve araştırmacılara önemli bulgular sağlayacağı düşünülmektedir.

Eğitim örgütlerinin ortamı araştırmalara konu olsa da öğretmenlerin iş yerinde arkadaşlık algısı düzeyinin belirlenmesi, iş yerinde arkadaşlıkla ilişkili değişkenlerin ortaya konmasına ilişkin çalışmalar yeterli değildir. Bu araştırmanın, öğretmenlerin iş yeri arkadaşlık algısı düzeyinin belirlenmesi ve arkadaşlık ilişkisini etkileyen ve bu ilişkiden etkilenen değişkenleri incelemesi yönüyle okul ortamını inceleyen araştırmacılara ve öğretmenlerin olumlu sosyal ilişkiler geliştirmesini sağlamak isteyen okul yöneticilerine katkı sağlaması beklenmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordayan değişkenler ve örgütsel bağlılığın sonuçları konusunda birçok çalışma bulunmasına rağmen iş yerinde arkadaşlık algısı düzeyleri ile ilişkisinin ve bu iki değişkenin yıldırma ile ilişkilerine ait empirik çalışmalar sınırlıdır.

Dolayısıyla bu çalışmanın alandaki bir boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacak bulgular oluşturması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılı Bilecik ilinin merkez ve ilçelerinde bulunan devlet okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık, yıldırma (mobbing) ve iş yeri arkadaşlığı ile ilgili görüşleriyle sınırlıdır

### **Varsayımlar**

Araştırmada, belirlenen araştırma yönteminin öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma düzeyi ile iş yeri arkadaşlık algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabilecek nitelikte olduğu, seçilen örneklem grubunun, evreni temsil edebilecek yeterlilikte olacağı ve örneklem grubunun, veri toplama araçlarına samimi bir biçimde cevap verecekleri varsayılmaktadır.

## **BÖLÜM 2**

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde, araştırmanın amacıyla ilişkili literatür incelenmiştir. Öncelikle yıldırma (mobbing) ve iş yeri arkadaşlık algısına ilişkin literatüre yer verilmiştir. Sonra örgütsel bağlılık, kuramları, boyutlarına ilişkin derinlemesine bilgi verilmiştir. Bu incelemeler yapılırken, öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama, iş yeri arkadaşlık algısı, örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve etki dikkate alınmıştır.

#### **Yıldırma**

Yıldırma; bir ya da daha fazla kişi tarafından genel olarak bir kişiye yönelik sistematik olarak (hemen hemen her gün ve en az altı ay) uygulanan düşmanca ve etik dışı bir iletişim tarzı olarak tanımlanmaktadır (Cemaloğlu, 2011a; Leymann, 1990). Duygusal taciz (mobbing), belirli bir hiyerarşi ortamında çalışan insanın birlikte çalıştığı iş arkadaşları, üstleri veya kendi pozisyonunda olan çalışanlar tarafından sık sık ve sistematik bir şekilde gördüğü psikolojik baskı ve eylemler bütünüdür. Dünyada son 30 yıldır ciddi bir şekilde bilimsel olarak araştırılan duygusal taciz (mobbing) olgusu, Türkiye’ de de sık sık anılır olmuş ve son dönemlerde de hukukta yerini bulmuştur (Korkmaz, 2015, s. 9).

Yıldırma kavramı, İskandinav ülkelerinde “mobbing”, İngiltere, Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri gibi İngilizce konuşulan ülkelerde “bullying” olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde de genellikle “mobbing” terimi tercih edilmekle birlikte; iş yerinde yıldıırma, duygusal zorbalık/taciz, psikolojik şiddet, psikolojik taciz kavramları da kullanılmaktadır (Daşçı, 2014; Karakoç, 2012; Tınaz, 2006; Çobanoğlu, 2005; Cemaloğlu, 2007). Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türemiş olan “mob” sözcüğü İngilizce’de kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamındadır. Mob sözcüğü psikolojik şiddet, kuşatma, taciz etme, rahatsız etme veya sıkıntı, stres verme anlamına gelen eylemleri ifade eder (Çelik, 2011, s. 13).

Longman Dictionary of Contemporary English ve Cambridge Dictionaries Online adlı sözlüklerde ise Mob kelimesinin anlamı “saygı gösterme veya saldırı amaçlı birinin çevresini sarmak” şeklinde açıklanmıştır. Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük’ünde ise “yıldıırma” üstüne gelerek caydırmak, kaçırmak, usandırmak, bıktırmak anlamlarına gelmektedir.

Mobbing kavramı ilk başlarda İngilizce de şu an bilinen anlamı ile kullanılmamaktaydı. Etilojist Konrad Lorenz bu kavramı bir grup saldırgan hayvan davranışlarını tanımlamak üzere kullandı. Sonraki yıllarda çocuklarda görülen saldırgan davranışlar için kullanılmaya başlanmıştır (Leymann, 1996). Çalışma hayatında ise mobbing kavramının ilk kez, 80’li yılların başında İsveçli endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından ortaya atıldığı belirtilmektedir. Leyman’ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullandığı görülmektedir(Tınaz, 2006, s. 14). Bir davranışın mobbing sayılabilmesi için haftada en az bir kere maruz kalınması ve en az altı ay sistemetik bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Burada davranışın sıklığı ve süresi önemlidir (Leymann, 1996, s. 168; Karakoç, 2012, s. 8).

Hogh ve Ortega’ya göre ise mobbing, kişinin istenmeyen, olumsuz ve genel anlamda duygusal ve ruhsal ve sağlığa zarar verebilecek davranışlarla artarda maruz kalması durumudur(Cemaloğlu ve Okçu, 2012). Mobbing, çalışanlara üstleri, astları ya da mevkidaşları tarafından sistematik şekilde uygulanan çeşitli kötü muamele, tehdit, şiddet, hakir görme, rencide etme vb. gibi davranışlar bütünüdür ( Mikkelsen ve Einarsen, 2002).

Bir başka ifade ile iş ortamında stres faktörünün bir türü olan yıldırma, tek bir kişiden başka, sıklıkla bir grup yıldırmaıyı içeren psikolojik bir saldırı olarak tanımlanabilir(Zapf, 1999).

Field (1996) 'e göre ise yıldırma, sürekli olarak mağdurların kendilerine olan güvenine ve özsaygısına insafsızca yapılan bir saldırı, özellikle failin eğlence için ve düzenli olarak yaptığı, müdahaleci ve aykırı doğasından dolayı psikolojik bir tecavüz biçimi şeklinde tanımlanırken, Salin (2003) yıldırmaıyı, düşmanca bir iş çevresi oluşturan ve algılanan bir güç dengesizliğini içeren, bir ya da daha fazla sayıda kişiye yöneltilmiş, sürekli ve tekrar edilen olumsuz davranışlar olarak tanımlamıştır ( Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2013 s. 650).

Leymann ise yıldırmaıyı dört aşamalı bir süreç olarak ele almaktadır (Daşçı, 2014, ss. 19, 20):

1. *Aşama: Tetikleyici kritik bir olay*: Bu aşamada genellikle çalışma esnasında tetikleyici kritik bir olay yaşanır. Ama bu kritik olayın nelere sebep olabileceğinin ayrıntıları henüz bilinmemektedir. Sergilenen davranış kısa bir süre içinde, iş arkadaşları ve yönetimin etiketlemeleriyle yıldırma davranışına dönüşebilir.

2. *Aşama: Saldırma ve damgalama*: Günlük iletişimin içinde ortaya çıkan davranışlar hemen hemen her gün ve uzun bir süre, sistematik bir şekilde ve düşmanca devam ederse, taciz edici davranışlara dönüşebilir. Kişiyi zarar verip onu yaralayabilir ya da onu ortamdan izole edebilir. Bu davranışlar da zaman içinde kişiyi cezalandırmaya yönelik eylemler olarak algılanmaya başlar. Bu saldırgan eylemler; kişinin itibarını zedeleme (dedikodu çıkarma, iftira atma, alay etme gibi.), kişiyi iletişim kurmama, alaycı bakışma, kişiyi grup etkinlik ve iletişiminden izole etme, kişiyi hiçbir görev vermeme ya da anlamsız görevler verme, kişiyi zorba davranışlarda bulunma şeklinde sıralanabilir.

3. *Aşama: Yönetimin sürece dâhil olması*: Yönetim devreye girdiğinde resmi bir durum oluşur. Bu aşamada ortamdan dışlanmış olan kurban, ciddi anlamda hak ihlali olduğundan bahsedebilir. Bireyin iş arkadaşları ve yönetim de kişinin işi ile ilgili temel nitelikleri yerine, onun kişisel özellikleri ile ilgili eksikler bulup bireyi etiketlemeye yönelik açıklamalarda bulunabilir. Böylelikle yönetim de yıldırma süreci içinde yer almış olur.

4. *Aşama: İşine son verilme:* İşyerindeki senaryolarla birlikte kişi işten atılır ve kişinin sosyal yaşamı bu durumdan olumsuz etkilenir. Böylece kişi daha yoğun bir duygusal gerilim yaşar.

Leymann, iş ortamlarında yıldırmanın var olmasından şüphelenilebilecek 45 farklı belirti tanımlamıştır. Sonraki yıllarda bunlara ilave olarak Knorz ve Zapf, 39 belirti daha eklemiştir. Bu belirtiler, davranışsal düzeyde ve fizyolojik düzeyde olmak üzere, iki farklı kategoride ele alınmaktadır (Tınaz, 2006, ss. 16-18);

*Mobbingin Davranışsal Belirtileri:*

- Kişinin sigara kokusu ve dumandan çok rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
- Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
- Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.
- Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
- Birey, her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hissederek.
- İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilmektedir.
- Birey, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Birey, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
- Birey, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
- Birey, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağrılmaz.
- Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.
- Bireyin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.

*Mobbingin Fizyolojik Belirtileri:*

- Beyinle ilgili: Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi. Hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk
- Deriyle ilgili: Kaşınma, kızarma, pullanma veya döküntü gibi deri hastalıkları.
- Gözlerle ilgili: Ansızın göz kararması, görmede bulanıklık
- Boyun ve sırtla ilgili: Boyun kaslarında ve sırtta ağrı.
- Kalple ilgili: Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi.
- Eklemlemlerle ilgili: Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissetme, kas ağrıları.

- Sindirim sistemiyle ilgili: Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, ülser.
- Solunum sistemiyle ilgili: Nefessiz kalma, nefes alamama gibi solunum sorunları.
- Bağışıklık sistemiyle ilgili: Organizmanın savunma yapılarında zayıflama, hastalıklara çok çabuk yakalanabilme.

Rayner (1997)'in yarı zamanlı çalışan İngiliz öğrenciler üzerinde yaptığı ankete göre katılımcıların %50'si yıldırmaya maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Yıldırma eylemleri belli iş kolları ile de sınırlı değildir. Yıldırma, çok farklı alanlarda rastlanabilen ağır sonuçları olan bir meslek problemidir. Einarsen ve Skogstad (1996) Norveç'te uyguladıkları ve örneğin öğretmenler, üniversite çalışanları, otel ve restoran çalışanları, memurlar, elektrik teknisyenleri, psikologlar, sağlık sektörü çalışanları ve sanayi işçilerini de kapsayan pek çok örgüt ve iş kolunda uyguladıkları çalışmaları sonucunda katılımcıların (n = 7,986) %8.6'sının son altı aydır süren yıldırmaya maruz kaldıklarını belirlemişlerdir. Yıldırma eylemleri eğitim, sağlık örgütleri ve kar amaçsız örgütlerde büyük firmalara göre daha yaygındır (Çobanoğlu, 2005, s. 47; Karakoç, 2012, s. 9).

### **Yıldırmanın Nedenleri**

Yıldırma nedenlerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında, birçok sebebe bağlı olduğu görülmektedir. Yıldırma, bir tek sebebe bağlanamayacak kadar karmaşık ve detaylı bir olgudur. Birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesiyle ortaya çıkabilir. (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2013; Cemaloğlu, 2007b; Toker, 2012).

Vuku bulan mobbing eylemlerinden yola çıkarak, yıldırmanın nedenlerini, etkilerini ve sonuçlarını ispatlamanın zor olduğu bilinmesine rağmen, bu bilgiler, yıldırmanın nedenleri ile ilgili tek yönlü açıklamalardan ziyade birçok sebep ile ilintili olduğunu göstermektedir (Leymann, 1993; 1996). Yapılan araştırmaların ortak bulgusu ise, yıldırmanın pek çok sebepten dolayı ortaya çıkabileceğini belirtmektedir (Zapf 1999).

Araştırmamızda, yıldırmaya sebep olan öğeler, örgütsel ve kişisel faktörler olmak üzere iki başlık altında sunulacaktır.

### **Yıldırmanın Örgütsel Nedenleri**

Örgütsel perspektiften bakıldığında yıldırma davranışlarının meydana gelmesinde, örgütün tüm öğelerinin ve bunlar arasındaki etkileşimin önemli olduğu görülmektedir (Akan, Yalçın ve Yıldırım, 2013). Sağlıklı işleyen bir örgüt yapısı için, çalışanların psikolojisini olumsuz

olarak etkileyen ve örgütün amaçlarına yapabilecekleri katkıları engelleyen psikolojik yıldırma, üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik yıldırmanın yaşandığı örgütlerde, yıldırmaya maruz kalan ve yaşananlara tanık olan çalışanlar, bu süreçten olumsuz etkilenebilmekte, örgüte karşı bağlılık ve sadakat duyguları azalabilmektedir. Çalışanların bireysel anlamda performansını, örgütsel anlamda ise verimliliğini olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Şener, 2012, s. 48).

Zapf (1999) yaptığı araştırmasında, yıldırmanın nedenlerini, farklı başlıklar altında incelemiştir. Bu nedenler arasında örgütün iklimi, yüksek stres, zaman baskısı ve örgütsel sorunların etkili olduğu belirtilmektedir (Zapf, 1999; Cemaloğlu, 2007a). Ayrıca yetersiz liderlik davranışları, örgütsel iklimin olumsuz özellikleri, iş örgütlenmesindeki başarısızlık, yapılan işin strese sebep olması gibi faktörler de, yıldırmanın örgütsel nedenleri arasındadır (Zapf, 1999, s. 71).

Yıldırmanın nedenleri ile ilgili yapılan araştırmalar genel olarak örgütsel nedenlere vurgu yapmaktadır. Einarsen, yıldırmanın sebebinin işin fiziksel şartlarının yanında, örgütün büyüklü ile de ilgili olabileceğini belirtmiştir. Örgütün iş tanzimindeki eksikliği, örgütteki liderin yetersizliği, kurbanın mesleki yetersizliği ve örgütsel statüsünün düşüklüğü de yıldırmaya sebep olan diğer değişkenler olabilir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007).

Leymann, örgüt yapısındaki problemlerin yıldırma olgusunda önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yönetimin çatışma yönetimi konusundaki yetersizliği ile zayıf ve yetersiz liderliğin de yıldırma sebebi olabileceğini belirtmiştir (Leymann, 1996, s. 117) Davenport ise yıldırma sebebi olan kötü yönetimin özelliklerini şöyle belirtmiştir (Çelik, 2011, s. 22):

- Aşırı sonuca yönelik yaklaşım,
- Fazlasıyla hiyerarşik bir yapı,
- Açık kapı politikasının olmaması,
- Yetersiz iletişim,
- Sorun çözmede yetersizlik, çatışma yönetiminde etkisizlik ve şikâyet çözme prosedürlerinde yetersizlik,

- Zayıf liderlik,
- “Günah keçisi” zihniyetinin yaygınlığı,
- Ekip çalışmasının yetersizliği veya yokluğu,
- Farklılık eğitiminin yokluğu

İşyerinde psikolojik taciz, şirket kültürü oluşmamış, patron odaklı firmalarda daha çok görülürken; akılcı ve insan kaynağına değer veren yönetimlere sahip şirketlerde, mobbing davranışlarına daha az rastlanmaktadır. Bir iş yerinde psikolojik taciz meydana gelmekte ise, öncelikle iş yeri yönetiminin tutumuna bakılması gerekmektedir. Nitekim iş yerinde psikolojik tacizi tetikleyen faktörler arasında, iş yerinin kötü yönetilmesi, aşırı rekabetçi bir ortam, yoğun iş stresi ve küçülme ve yeniden yapılanma faaliyetleri gibi iş yeri etiğindeki eksiklik ve yanlışlıklar önemli paya sahiptir (Işkın, 2010, s. 12).

### **Yıldırmanın Kişisel Nedenleri**

Yıldırma maruz kalanlar, bu olumsuzluğu yaşamalarındaki esas nedenin kıskançlık olduğu vurgusunu yapmaktadırlar. Bununla beraber özgüven eksikliği, yetersiz iletişim, uyuşmazlık da bu nedenler arasında sayılabilir. Öte yandan mağdurun özgüveninin yüksek olması ve mağdurun çevresindekiler tarafından ulaşılamayacak kişiymiş gibi algılanması da mobbingin kişisel nedenleri arasındadır. Başkalarına yıldırma eylemi içinde olan bireyler incelendiğinde, bu kişilerin, saldırgan ve zayıf karakterli insanlar oldukları belirtilmektedir. Höel ve diğerleri (1999) ise, başkalarına yıldırma uygulayanlar için tam bir kişilik özelliğinin tanımlanamayacağını vurgulamışlardır (Cemaloğlu, 2007a).

Kurbanın kendisi ve çevresi ile kurduğu iletişimin kalitesi de yıldırmanın bir diğer nedeni olarak söylenebilir. Diğerleri ile farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler ile uyumlu çalışmak bazen zor olabilir. Bu nedenle yıldırmanın sorumlusunu bilmek her zaman mümkün olmayabilir. Her şeyden şikâyet edip sızlanmak, zor bir karakter olmak vb. özellikler de mobbing mağduru olmaya neden olabilmektedir (Zapf 1999).

Leymann’a göre, yıldırmacılar, bireysel eksikliklerini kapatmak için yıldırma davranışları sergilerler. Kendileri ve statüleri adına hissettikleri endişe ve güvensizlik, onları başka birini

aşağılamaya ve rencide etmeye itmektedir. Bu nedenle yıldırma davranışının bir kişilik sorunundan kaynaklandığı söylenebilir (Çelebi ve Kaya, 2014).

Yapılan araştırmalar sonucunda, örgütlerde en sık görülen yıldırmacı profilleri aşağıdaki gibidir (Kocaoğlu, 2007, ss. 24- 27):

*Narsist Yıldırmacı:* Narsist kişilik, gerçekten çok gösterişli bir hayal dünyasında yaşayan, kendini diğer bireylerden üstün gören ve bunun kabul görmesini arzulayan kişilerde görülen zihinsel bozukluk halidir.

*Hiddetli Yıldırmacı:* Diğer bireyleri korkutarak onları yıldırmaya çalışmadır. Duygularını kontrol altına alamadıkları için hiçbir sebep yokken etrafındakilere bağırıp çağırabilir. Her şeyin kendi söylediği gibi yapılmasını isteyen, sık sık patronun kendisi olduğunu hatırlatan kişiliktir. İşyerinde aradıkları kişileri bulamaması onların yıldırma sebebi olabilir.

*İki Yüzlü Yıldırmacı:* Başkalarının başarılarını ve üstünlüklerini hazmedemedikleri için sürekli kötü davranış peşindedirler. Karşısındaki kişileri strese sokmak ve mahvetmek için yeni arayış içerisindedirler.

*Eleştirici Yıldırmacı:* Sürekli olumsuzluklardan bahseden, hata arayan ve her konudan şikâyetçi olan yıldırmacıdır. İş yerindeki diğer kişileri şikâyetleriyle yıldırın bu tip kişiler, diğer çalışanları çalışmaya teşvik ettikleri için de üst yöneticiler tarafından sevilmetedirler.

*Megaloman Yıldırmacı:* Bu kişiler bireysel farklılıklara, başkalarının yetenek ve becerilerine önem vermeyen kişilerdir. Kendilerine olan güvensizliklerini başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık olarak yansıtan bu tür yıldırmacının en önemli özellikleri ise; kendilerini büyütme ve olduğundan farklı göstermedir.

*Hayal Kırıklığına Uğramış Yıldırmacı:* Özel hayatında mutsuz, huzursuz ve başarısız olan kişiler bu mutsuzluğu ve saldırganlığı iş yerine taşıdıklarında; yaşanan olumsuz duygular, yetersizlikler ya da kötü tecrübeler başkalarına yansıtılmaktadır. Bu kişiler diğer bireylerin yaşadıkları olumsuzlukları yaşamadıkları için düşman olarak görmekte; onlara karşı kıskançlık, çekememezlik ve haset duyguları beslemektedirler.

## **Yıldırmanın Sonuçları**

Günümüz çalışma dünyasında, bilhassa son onbeş yıldır sıklıkla karşılaşılan ve tartışılan yıldırma kavramının sonuçları itibarı ile toplumsal ve bireysel olarak çok yönlü hasar oluşturduğu bilinmektedir. Yıldırma olgusu hem bireye hem de örgüte zarar vermektedir. Yıldırmanın sonuçlarını genel örgütsel ve kişisel olarak iki kategori halinde sunacağız.

## **Yıldırmanın Örgütsel Sonuçları**

Psikolojik yıldırma, mağduru olumsuz etkilediği kadar, örgütü de etkilemektedir. İşletmeler, yıldırma sonucunda önemli çalışanlarını yitirebilmekte, işgücü devir oranı artırabilmekte, sorunların temeline inilmeden yapılan çalışmalar örgüt yapılarının daha karmaşık bir hal

almasına ve sonuçta örgütün var olan gücünün zamanla azalarak, hem maddi hem de manevi kayıplara uğramasına neden olabilmektedir (Şener, 2012, s. 48).

Yıldırmanın örgüte psikolojik maliyetleri:

- Bireyler arasında anlaşmazlık ve çatışmalar,
- Olumsuz örgüt iklimi,
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş,
- Güvensizlik ortamı,
- Genel saygı duygularında azalma,
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması, denilebilir (Çelik, 2011, ss. 26, 27; Tınaz, 2006, ss. 25, 26).

Yıldırmanın örgütlere ekonomik maliyetleri:

- Hastalık izinlerinin artması,
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılması,
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet,
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti,
- Genel performans düşüklüğü,
- İş kalitesinde düşüklük,
- Çalışanlara ödenen tazminatla,
- İşsizlik maliyetleri,
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları,
- Erken emeklilik ödemeleri, denilebilir (Çelik, 2011, ss. 26, 27; Tınaz, 2006, ss. 25, 26).

Psikolojik tacizin sonuçlarının iş yeri açısından maddi boyutlarına bakıldığında, iş yeri yönetimlerinin bu konuya özellikle önem vermeleri gerektiği açıktır. Zira, ABD’de 9000 kamu çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada, kadın çalışanların %42’sinin, erkek çalışanların ise % 15’inin son iki yılda iş yerinde psikolojik tacize uğradığını, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğunun hesaplandığı belirtilmektedir (Işkın, 2010, s. 12). Namie’ye (1999) göre, yıldırma başvuran bir iş görenle karşı karşıya kalan iş görenlerin % 82’si örgütten ayrılmaktadır. Bunların % 34’ü yıldırma sonucunda ortaya çıkan sağlık nedenlerinden, % 44’ü ise örgütün performans

değerlendirme sisteminin, kendilerini kolayca “yetersiz” olarak belirlemesi, ya da yönetimin kararıyla örgütten ayrılmaktadır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007, s. 348).

### **Yıldırmanın Kişisel Sonuçları**

Çalışma örgütlerinde yıldırmanın ekonomik açıdan sonuçlarına baktığımızda, bireydeki stres kaynaklı olarak bozulan sağlığın tekrar kazanılması için harcanan tedavi masrafları ya da bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya atılması durumunda yaşanan parasal kayıp olarak belirtilebilir. Psikolojik ve zaman zaman da fiziksel açıdan yıpranmış olan yıldırma mağdurları bazen kendi istekleriyle işten ayrılırken, bazen de çalıştığı iş örgütü tarafından işten el çektirilmektedir. Her iki şekilde de kurbanlar işsiz kalabilmektedir. Kişinin sosyal imajının zedelenmesi ve ruhsal dengesini kaybetmiş olmasından kaynaklı saldırgan konuşma şekli sonucu çevresindekilerin, onu yavaş yavaş dışlaması ve sosyal ilişkilerinin bozulması da bireyin yaşayabileceği yıldırmanın sosyal çıktıları olabilmektedir (Göktürk ve Bulut, 2012).

Örgütlerde yıldırma davranışları sonucunda en fazla zarar gören birey, mağdurdur. Kasıtlı ve periyodik bir biçimde tekrarlanan yıldırma davranışları, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yıldırma, bireyler üzerinde öncelikli olarak ekonomik ve sosyal olmak üzere iki sonuç doğurmaktadır. Git gide yitirilmekte olan önce ruhsal sonra da fiziksel sağlığın yeniden geri getirilmesi amacıyla hastanelere, doktorlara ve ilaçlara ödenen paralar, yıldırmanın bireyler üzerindeki ekonomik sonuçlarını akla getirmektedir. Mağdurun işten çıkmak zorunda kalması ya da işten atılması sonucunda ise düzenli bir kazancının yok olmasına sebep olmaktadır (Gökçe, 2008, s. 59).

Tınaz ise mobbing mağdurlarına ilişkin sonuçları üç kategoride ele alır:

1. *Ekonomik Sonuçlar:*
  - Ruhsal ve fiziksel sağlığın iyileştirilmesi amacıyla yapılan tedavi harcamaları
  - İşin yitirilmesi sonucunda düzenli gelirin kaybı
2. *Sosyal Sonuçlar:*
  - Sosyal imajın zedelenmesi;
  - Depresif davranışları nedeniyle arkadaşları tarafından terk edilmesi;
  - Mesleki kimliğini yitirmesi;
  - Aile içinde de zamanla “başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey” olarak algılanması
3. *Ruhsal ve Fiziksel Sağlığa İlişkin Sonuçlar:*
  - Depresyon,

- Anlamsız korkular ve heyecanlar,
- Yüksek tansiyon, taşikardi,
- Dikkati toplayamama,
- Ellerin terlemesi ve titremesi,
- Baş ve sırt ağrıları,
- Mide-bağırsak rahatsızlıkları,
- Terk edilmişlik duygusu,
- İştahsızlık, zayıflama,
- Özgüven ve özsaygının yitirilmesi,
- Deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar vb.
- Daha ağır olgularda, travma sonrası stres bozukluğu (Tınaz, 2006, s. 26).

## Yıldırma Türleri

Yıldırmaya cinsiyeti, dini, dili, yaşı, ırkı veya statüsü ne olursa olsun her birey maruz kalabilir. Araştırmacılar özellikle, bir örgütte çalışan ve statü farkı olan kişiler arasında meydana gelen yıldırma eylemlerini sınıflandırmışlardır. Bir örgüt içinde yıldırmanın yönü, farklı statülerde çalışan bireylerin her birinin farklı statülerde çalışan diğerine yönelik yıldırma davranışına göre çeşitlenir. Vandekerckho ve Commer, eylemin çizdiği yöne göre, yıldırmayı kendi içinde üç kategoriye ayırmışlardır. Bunlar; *aşağı doğru yıldırma*, bir çalışanın kendi altında çalışan kişiye uyguladığı yıldırma. *Yatay yıldırma*, aynı statüye sahip çalışanlar arasında meydana gelen yıldırma. *Yukarı doğru yıldırma* eylemleri ise, alt statüde çalışanların üstlerine uyguladıkları olumsuz eylemleridir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007).

İş yerinde yıldırma genel olarak alt statüde çalışana uygulanır. Öte yandan, yatay yıldırma dediğimiz aynı düzeyde çalışanlar arasında da yaşanır. Ancak böyle durumlarda mağdur, kendini savunamayacak bir biçime daha düşük pozisyona itilir. Literatürde astları tarafından yıldırılmaya çalışılan üstler de bulunmaktadır (Einersan, 1999).

ABD’de, 1998 yılında yıldırma eylemlerine karşı bir kampanya başlatılmıştır. Kampanyada, bu eylemlere yönelik savunma, araştırma ve eğitim hizmetleri, kâr amacı gütmeyen verilmiştir. Bu kapsamda yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgütlerde en çok uygulanan on yıldırma davranışı, aşağıdaki gibi saptanmıştır;

- Yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulma.
- Mantıksız görevlerin verilmesi.
- Yeteneğin eleştirilmesi.

- Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilmesi.
- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler.
- Küçük düşürülme ve hakarete uğrama.
- Başarının, olduğundan az gösterilmesi.
- İşten çıkarılma (ayağın kaydırılması).
- Bağırılması.
- Şerefın lekelenmesi (Cemaloğlu, 2007, s. 120).

### **Yıldırma ile Başa Çıkma Stratejileri**

Öncelikle durumu paylaşabileceği güvenilir bir dost bulmalıdır. Bu kişi kurbanın güvendiği çalışma örgütünün dışında olabilir. Sonraki aşamada kurban kendi çalışma ortamında durumu paylaşabileceği, sır saklayabilecek birinin varlığını araştırmalıdır. İş ortamında güvenilir birini bulma fikri iyice düşünülmelidir. Çünkü iş ortamı güvenilir insanlarla dolu olsaydı yıldıırma yaşanmazdı. Bu nedenle başlangıçta bilginin bir kısmının paylaşılması yerinde olur. Bu problemle yüzleşen birey mücadele stratejilerini gözden geçirmeli ve onların duruma nasıl katkıda bulunacağını veya onu nasıl engelleyeceğini araştırmalıdır. Daha sonra yasal olarak bir avukata başvurmak mantıklı olur. Kurbanın atacağı en önemli adım kayıt tutmak ve doküman toplamaktır. E-mail'ler de bu anlamda önemlidir. Gönderilen ve alınan e-postalarda sonrasında mahkemede kullanılabilmektedir (Karakoç, 2012, s. 20).

Yıldıırma ile başa çıkmada destek olmak amacıyla web siteleri açılmış (<http://mobbingyardim.wordpress.com>); ve Mobbing İle Mücadele Derneği <http://www.mobbing.org.tr/> kurulmuştur (Gökçe, 2012, s. 274). Mobbing ile alakalı ülkemizde Başbakanlık tarafından 19 Mart 2011 tarihinde 27879 sayılı resmi gazetede “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konulu 2011/2 sayılı Genelge yayınlanmıştır. Başbakanlık, “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konulu bir genelge yayımlayarak, iş yerinde yıldıırmayı resmen tanımış ve bu yönde önlemler almıştır (Çelebi ve Kaya, 2014, s.49).

## Öğretmenlerde Yıldırma

İnsanoğlunun yerleşik hayata geçip sosyalleşmesi ile birlikte kolektif çalışılan küçük iş grupları oluşmuştur. Yıldırma davranışlarının insanların iletişim ve etkileşimde bulunduğu bu şekilde ki ilkel iş ortamlarında dahi var olduğunu söylemek mümkündür. Ancak gelişen ve hızla değişen dünyamızda, ortaya konulan farklı bakış açısı ile yıldırma kavramı çok fazla tartışılan bir kavram haline gelmiştir. İstenilen refah seviyesi ve güven toplumlarının inşası için eğitim örgütlerinin bilhassa çok önemli olduğu günümüzde, eğitim örgütlerinde yıldırmanın incelendiği çalışmalara son yıllarda hız verilmiştir.

Eğitim yapısına yönelik çalışmaların en başında insan kaynağının geliştirilmesi olduğu belirtilebilir. Bu süreçte eğitim sistemlerinin en önemli iki temel yapısının öğretmen ve okul yöneticisi olduğu kabul edilmiştir. Bu doğrultuda okullarda eğitimin niteliği konusunda okul yöneticilerinin kilit rolüne, önemine ve sorumluluğuna vurgu yapılmaya başlanmıştır. Duygusal taciz eylemleri hem öğretmenleri hem yöneticileri olumsuz etkileyerek, örgüt, aile, ülke boyutlarında sıkıntılar oluşturmaktadır. Eğitim örgütleri, geleceğin yoğrulduğu örgütler olarak düşünülürse, bu tür olumsuzluklara yer olmadığı çok açıktır. Duygusal taciz sorunu, sistem kaynaklı olmayan, kişilerin birbirlerine saygılı davranmasıyla ve bilinçlenmesiyle çözülebilecek bir sorundur. Bu konuda gerekli farkındalıklar kazandırılmalı ve sorun çözülmelidir (Korkmaz, 2015).

Yapılan araştırmalar, psikolojik yıldırmanın sosyal işlerde, öğretmenler arasında ve eğitim kurumlarında görülme sıklığının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 1998 yılında yayınladığı rapora göre öğretmenler, psikolojik yıldırma maruz kalma riski yüksek olan grupta yer almaktadır. Bireyler, örgütler ve toplumlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilen psikolojik yıldırma, yaşandığı eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin görevlerini nitelikli ve verimli bir şekilde yerine getirmeleri güçleşebilir. Öğretmenler arasında iletişim ve işbirliği zayıflar, takım ruhu kaybolur ve sonuçta öğretmenlerin örgüte bağlılıkları azalabilir. Öğretmenlerin görevlerini nitelikli ve verimli bir şekilde yerine getirememesi, örgütlerine olan bağlılıklarının azalmasına ve eğitimin bu durumdan olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilir. Örneğin, Leymann (1996) iş yaşamında yaşanan psikolojik yıldırmanın süreç içerisinde motivasyonda

azalma, psikosomatik rahatsızlarda artış, iş doyumu ve performansta ve de buna bağlı olarak kişilerin örgüte olan bağlılıklarında da azalma olabileceğini belirtmektedir(Şener, 2012)

Özdayı (1998)'nın yapmış olduğu bir araştırmada, eğitimde verimliliği arttırılabilmesi için öğretim elemanın huzur içinde çalışabileceğini bir eğitim ortamının yanında onu motive edici bir yönetim anlayışının da gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öğretmen okul ortamında üstleriyle, meslektaşlarıyla, okul personeliyle, velilerle ve öğrencilerle yoğun iletişim ve etkileşim içindedir. Öğretmen, örgütsel bir ortam içinde görevini yaparken zaman zaman iletişimde olduğu insanlarla çatışmalar yaşayabilmektedir. Bazen de öğretmen çevresindeki insanlarla etkileşimleri sonucunda yıldırma mağduru olabilmektedir. Öğretmenlerde stres yaratan durumlar genel olarak; ekonomik sorunlar, ders yükünün fazlalığı, kalabalık sınıflar, disiplin problemleri, yöneticilerin öğretmenlere yönelik tutum ve davranışları, meslektaşlar arasındaki iletişimsizlik, meslekte yükselme olanaklarının sınırlı olması olarak açıklanabilir. Cinsiyet ve mobbing arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmada kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla yıldırmaya maruz kaldıklarını belirtmektedir. Özellikle de kadın öğretmenlerin okulda yıldırma davranışına maruz kalma durumları erkeklere oranla daha fazladır(Leymann, 1996; Çelebi ve Kaya, 2014).

### **Yıldırma ile ilgili Yapılan Araştırmalar**

Korkmaz (2015), 'Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Taciz (Mobbing)'e İlişkin Algıları' adlı çalışmasında yıldırmanın eğitim örgütlerinde (ortaokul) hangi boyutta olduğunu belirlemek istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin işyerinde duygusal tacize yönelik algıları tüm boyutlarda ve genel olarak düşük düzeydedir.

Cemaloğlu ve Ertürk (2007), "Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi" adlı araştırmasında, 347 öğretmen ve yöneticiye uyguladığı anketler sonucunda ilginç sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre; ilköğretim okullarında görev yapan erkek öğretmenler, "Kendini gösterme ve iletişim, sosyal ilişkiler, itibara saldırı, yaşam kalitesi ve mesleki durum" alt boyutlarında kadın öğretmenlere göre daha fazla yıldırmaya maruz kaldıkları, bu kişilere yönelik yıldırmaya başvuranların dörtte üçünün erkek, dörtte birinin ise kadın olduğu saptanmıştır.

Yavuz (2007), “İş görenlerde Mobbing Algısını Etkileyen Faktörler” adlı araştırmasını SDÜ Tıp Fakültesi çalışanları ile yapmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; çalışanların, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları, meslekleri, haftalık çalışma süreleri ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Einarsan (1999), da ki çalışmasında bullying( yıldırma) şeklinde adlandırdığı mobbing kavramının tanımlaması, sebepleri, mobbing mağdurlarının süreçteki izlediği basamaklar, mobbing çeşitleri(verbal behaviours, social isolation, physical violance, insulting, gossip etc.) gibi konular ile ilgili detaylı bilgiler sunmaktadır.

Göktürk ve Bulut’un (2012), “ Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz” adlı çalışması iş yerinde psikolojik taciz olgusu ile ilgili yapılan çalışmalarda psikolojik tacizin hangi yönleri ile ele alındığına yönelik bir gözden geçirme niteliğindedir. Bu bağlamda, iş yerinde psikolojik tacizi, psikolojik tacizin nedenlerini, psikolojik taciz kurbanının verdiği tepkileri ve psikolojik tacizin mağdur açısından sonuçlarını incelemeye yönelik bir literatür taraması niteliğindedir.

Hoel ve Cooper, (2000) a göre, psikolojik tacize sık sık ve uzun süreli maruz kalmak, birey ve örgüt açısından olumsuz birtakım sonuçlar doğurmaktadır. Toplam 70 örgütün, 5288 çalışanı ile gerçekleştirdikleri araştırmada son altı ayda erkeklere kıyasla kadınların daha büyük bir kısmının psikolojik taciz mağduru olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca erkeklerin kadınlara kıyasla çok daha sert tutum ve baskılara mağruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Cemaloğlu (2007) de yaptığı çalışmada; psikolojik taciz süreci, boyutları, nedenleri ve sonuçları ile ilgili bilgiler vermektedir.

Tınaz (2006), ‘İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)’ adlı çalışmasında, mobbing sürecini, en sık rastlanan mobbingci tiplerini, mobbing mağdurlarının özelliklerini, mobbing izleyicilerinin özelliklerini, mobbing sonuçlarını ve başa çıkma stratejilerini detaylı olarak anlatmıştır. Ayrıca mobbing türlerini de kategorize ederek vermiştir.

Rigby (2004) ise ‘Addressing Bullying in Schools’ adlı çalışmasında yıldırma sürecinin oldukça kompleks ve ispatlanması zor bir süreç olduğunu, okul örgütlerinin de yıldırmanın tanımı ve önlenmesi ile ilgili yapılan çalışmalar ve bunların istendiği gibi mobbingi önlemeye yeterli olmadığını ifade eder.

Karakoç (2012), ‘Öğretim Elemanlarının Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Durumu ve Örgütsel Bağlılığının İncelenmesi’ başlıklı yüksek lisans tezinde şu sonuçlara ulaşılmıştır; Öğretim elemanlarının yıldırma davranışına maruz kalma puanları ile örgütsel bağlılık puanları arasındaki ilişki incelendiğinde yıldırmanın kendinin gösterme ve iletişim, sosyal ilişkilere saldırı, itibara saldırı ve yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı alt boyutları ile içsel değer ve zorunluluk bağlılığı alt boyutları arasında anlamlı ve ters yönde ilişkilere rastlanmıştır.

Leymann (1996) yaptığı çalışma ise mobbing ile ilgili temel çalışmalar arasındadır. Leymann çalışmasında detaylı olarak mobbing kavramı üzerinde durmuş, mobbing sayılabilecek davranışların tanımlaması yapılmaya çalışılmış, mobbing ve stres arasındaki ilişkiye bakılmış, mobbing kurbanlarının özelliği, yıldırmanın örgüt ve birey için doğurduğu sonuçlar ve son olarak ilgili kanuni düzenlemeler ile ilgili detaylı bilgi verilmiştir.

Keskin (2015), ‘Yıldırmanın (Mobbing) Örgütsel Bağlılık ve Kişi-İş Uyumu Üzerindeki Etkisi’ başlıklı yüksek lisans tezinde, herhangi bir örgütte çalışan kişilerin iş yerinde mobbing (yıldırma) uygulamalarına maruz kalmaları, çalışanların işyerine olan bağlılıklarını düşürmekte ve kişi-iş uyumluluklarını olumsuz yönde etkilemektedir sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarında dikkat çeken nokta ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki farktır. Ancak her iki örgütsel bağlılık türünün de mobbingin varlığı ile negatif ilişki içerisinde olması, mobbingin varlığının örgütsel bağlılığı azalttığı yada mobbing olmayan yerlerde örgütsel bağlılığın arttığı görülmektedir.

Agervold & Mikkelsen (2004), ‘Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions’ adlı çalışmasında, olumsuz örgüt iklimi, yönetim tarzı ya da yönetici tipleri, olumsuz çalışma koşulları (uzun çalışma saatleri, beceremeyeceği yada ağır işlerin verilmesi vb. ) nın da yıldırmaı artıracağını vurgular.

Gökçe (2012) de mobbing ile ilgili yaptığı çalışmasına göre; öğretmen ve okul yöneticilerinin zaman zaman yıldırdıkları; yıldırmaı yol açan ve en sık karşılaşılan saldırgan davranışların her iki okul türünde de benzerlik gösterdiği ortaya konmuştur. Hem öğretmenler, hem de okul yöneticilerinin en fazla okul yöneticileri tarafından yıldırdıkları; yıldırmaı neden olan başlıca etkenin mağdurun kişilik özellikleri olduğu; yıldırma ile başa çıkmada en sık kullanılan stratejinin ‘bağlılık’ olduğu bulunmuştur.

Davenport, Schwartz ve Elliott (2003), ise mobbing uygulayıcılarının genelde, dominant, ürkek, yönetme özelliği olan, özgüveni olmayan, kıskanç ve arabozucu kişiler olduğunu vurgular.

Yine Çobanoğlu (2005) de yaptığı çalışmasında mobbing mağdurlarının özelliklerini detaylı anlatırken onların, başarılı, zeki, özgüveni olan, donanımlı, çalışkan ve dürüst kişiler olduğunu ifade eder.

Zapf (1999) da ki çalışmasında mobbing kurbanlarının psikolojik ve fiziksel yoksunluk belirtilerini basamak basamak açıklar. Mobbing in birey için olumsuz sonuçlarını ortaya koyar.

Akan, Yıldırım ve Yalçın (2013) de ki, ‘Okul Yöneticilerine Aşağıdan Yukarı Doğru Uygulanan Yıldırma (Mobbing) Davranışları’ (Mobbing Behaviors That Applied Upward From Below To Principals) adlı çalışmasında; okul yöneticilerinin % 1,74’ünün her zaman, % 1,96’sının çoğu zaman, % 5,83’ünün ara sıra, % 21,4 ünün nadiren sıklığında okul içi personel tarafından yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları ifade edilmiştir. Ayrıca yaş, cinsiyet, kıdem, rotasyon, öğrenim durumu ve okul türü değişkenlerine göre yıldırma davranışları arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır.

### **İş Yeri Arkadaşlık Algısı**

İş yeri arkadaşlığının doğası ile ilgili detaylı bir anlatıma geçmeden önce arkadaşlığın genel doğası ve tanımı üzerinde açıklamalarda bulunmak faydalı olacaktır. İnsan sosyal bir varlıktır ve diğer insanlar ile iletişim halinde olma ihtiyacı ile var olmuştur. Bu etkileşim, anne karnından başlayarak bebeklik döneminden itibaren sürekli artarak devam eder. Aile içi iletişim, iş yeri ve karşılaşılan bütün sosyal ortamlarda insan sürekli çok boyutlu bir iletişim halindedir. Bu onun için psikolojik bir ihtiyaçtan çok daha fazlası olup yaşamını sürdürmesi için adeta bir önkoşuldur. Bütün bu iletişim ve etkileşimin sonucu olarak bilhassa aile dışı ilişkilerde *arkadaşlık* olgusu karşımıza çıkar.

Arkadaşlık üzerine yapılan araştırmalarda, arkadaşlık insan doğasının en önemli unsurlarından biri olan sosyal bağlanmışlık ile ilişkilendirilmekte ve bu durum insan olmanın

kalıtsal bir parçası olarak ele alınmaktadır. Arkadaşlık ilişkilerinin arkasında yatan güdüler ve arkadaşlıkların nasıl sürdürüldüğünü açıklayan dört temel kuramı şöyle kısaca açıklayabiliriz (Ömürş, 2014, ss. 5-7):

*Sosyal karşılaştırma kuramı:* Festinger'in (1954) sosyal karşılaştırma kuramına göre, bireyler duygu ve düşüncelerini diğerleriyle karşılaştırdıklarında ve duygularının ortak olduğunu gördüğünde rahatlar. Bireyin duygu, düşünce ya da yeteneklerini diğerleriyle karşılaştırmasında nesnel bir kıstas olmadığı durumlarda kişilerin mümkün olduğunca sosyal bir karşılaştırmaya yöneldiğini ve olabildiğince kendine benzer kişilerle karşılaştırma yaptığını savunmaktadır. Bu kurama göre, insanlar inançlarını tekrar onaylatmak amacıyla kendileriyle benzer tutumları olan kişilerle daha çok iletişim kurabileceği anlayışı kabul görmektedir.

*Koşullanma kuramı:* Koşullanma kuramı Byrne ve Clore (1970) tarafından kavramlaştırılan, insanların kendi değer ve inançlarını destekleyen kişilerden etkileneceklerine değinmektedir. Bu kuram, insanların bir tecrübeyi bir ödülle ilişkilendirmesini açıklayan klasik koşullanmayla ilişkilidir. Örneğin kurama göre kişinin bir diğer kişiyle ilişkisinde aynı fikri paylaşmanın değerini, kişiyi onaylanmış ve ödüllendirilmiş hissettireceğini ve bu kişiyle tekrar kuracağı iletişimin çekici hale gelebileceğini açıklamaktadır

*Sosyal değişim/eşitlik kuramı:* Sosyal değişim ya da eşitlik kuramı, arkadaşlıklar arasındaki ilk çekimi açıklayan koşullanma kuramının aksine, devam eden ilişkileri açıklamak üzere geliştirilmiş bir kuramdır. Sosyal değişim kuramı, ilişkinin tatmin edici olması için ödüllerin eşit olması ya da maliyetlerinden fazla olması gerektiğini vurgulamaktadır. Sosyal değişim üzerine yapılan çalışmalar, ilişkiden hem az yararlanmanın (örneğin daha az ödül elde etmek) hem de fazla yararlanmanın (örneğin daha fazla ödül elde etmek) olumsuz duygulara yol açacağını ortaya koymuştur.

*Gelişim kuramı:* Gelişim kuramı ise iş yeri arkadaşlığına farklı bir boyut getirerek, arkadaşlıkların statik olmadığı, zaman içinde geliştiği görüşünü benimser. Kurama göre, insanların birbirini tanıdığı, bir başlangıç ve tanışma süreci vardır; bu süreci kişilerin daha yakın ve içten hale geldiği arkadaşlık süreci takip eder ve bazen de bir son olduğuna odaklanmaktadır. Bu kurama hâkim olan görüş, arkadaşlığın bir sürece dayanmasına yapılan vurgudur.

Arkadaşlık insanlar için gerekli değerlerden biridir ve arkadaşlıklar bireylerin tutumlarını ve davranışlarını şekillendirmektedir. Aristo'nun deyişiyle "Arkadaşlık iki ayrı bedende yaşayan tek ruhtur (Kanbur, 2015, s. 46). Sosyal bilimler alanında araştırmalar yapan araştırmacılar, arkadaşlık kavramı üzerinde birçok araştırma ve gözlem yapmalarına rağmen bu kavramın karmaşık doğasından ötürü tam olarak bir tanım bulamamışlar net bir sınır çizememişlerdir.

Arkadaşlığın tanımı, insanın psikolojik ve sosyal olarak oldukça karmaşık bir doğasının olmasından dolayı farklılık göstermektedir. Tarihsel süreçte arkadaşlığı tanımlamak adına birçok düşünür ve araştırmacı kavramsal zorluklarla karşılaşmıştır. Günümüzde de arkadaşlığın tanımının yapılmasında yaşanan zorluklar henüz aşılamamakla birlikte arkadaşlık ile ilgili kabul görmüş tek bir tanım bulunmamaktadır.

Bu yüzden, bu alanda çalışan sosyal bilimcilerin birçoğu arkadaşlığı kendi bakış açısından tanımlamıştır. Örneğin, Helm (2013), arkadaşlığı "Her arkadaşın birbirlerinin esenliği ve hatırı için taşıdığı endişeye dayanan ayırt edici ve belli ölçüde samimiyet gerektiren şahsi münasebet" olarak tanımlamıştır. Sapadin (1988) ise, arkadaşlığı "Belirli bir rolün veya fonksiyonun yerine getirilmesinden ziyade, öncelikle zevk ve eğlenceye dayanan gönüllü ilişki" şeklinde tanımlamıştır. Arkadaşlık gönüllü bir bağıdır, işveren tarafından belirlenen çalışma arkadaşlığı, fiziksel yakınlık tarafından belirlenen komşuluk ve kan bağı veya hukuki bağlarla belirlenen akrabalık gibi diğer ilişkilerin aksine arkadaşlar, özellikle de yetişkinlik çağında bireyin kendi iradesiyle seçilmektedir (İllyas, 2016, s. 13).

Arkadaşlık sınıflandırması literatürü kapsamında, en iyi bilinen örneklerden biri Aristo'nun sınıflandırmasıdır. Aristo, arkadaşlığı kurulma veya varolma amacına, yani kökenine/temeline göre sınıflandırmıştır. Aristo'ya göre üç çeşit arkadaşlık vardır. Bunlar; menfaate dayalı arkadaşlık, zevke dayalı arkadaşlık ve erdeme dayalı arkadaşlıktır. Menfaate dayalı arkadaşlık, iki bireyin birbirlerinden maddi menfaat sağlamak amacıyla kurdukları arkadaşlıktır. Zevke dayalı arkadaşlık, iki partnerin birbirlerine eşlik etmekten haz aldıkları arkadaşlık türüdür. Erdeme dayalı arkadaşlık, Aristo'ya göre en ideal arkadaşlıktır; bu tür arkadaşlıklar bir bireyin diğerine yalnızca erdemli ve yüce karakterinden dolayı cazip gelmesi nedeniyle kurulmaktadır (Fehr, 1996, s. 18).

Aristo'ya göre, erdeme dayalı arkadaşlıkların aksine, zevke ve menfaate dayalı arkadaşlıkların ömrü uzun değildir; çünkü bir insanın karakter yapısı, zevke ve menfaate dayalı arkadaşlıkların temelini oluşturan maddiyata göre çok daha sağlamdır (Grunebaum, 2003, s. 59).

Böylesine anlamlı bir etkileşim örgütsel davranış alanında da incelenmeye değer bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çocukluk arkadaşı, okul arkadaşı, yol arkadaşı, hastane arkadaşı, asker arkadaşı, hayat arkadaşı derken günümüz insanı tüm bunların yanında geçip giden zaman çemberi içinde artık hayatını iş yerinde yaşamaya başladıkça iş yeri arkadaşından bahseder hale gelmiştir. İşyerleri sosyal bağ için giderek daha önemli bir buluşma yeri halini almaktadır.

İnsanlar iş hayatında parçası bulundukları örgütün bir çalışanı olarak vakitlerinin büyük bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. Bu bağlamda bireyler özel hayatlarında ayırdıkları zamandan neredeyse çok daha fazlasını ait oldukları örgütteki çalışanlar ile geçirmektedir. Bundan dolayı bireyin psikolojik ihtiyaçlarını örgüt içinde karşılamaya yönelmesi ile iş yeri arkadaşlığı kavramı çok daha fazla tartışılan bir kavram haline gelmiştir. Yani birey ve örgüt karşılıklı ihtiyaçlarını karşılayarak büyümektedir.

Küreselleşme, teknolojiye ve eğitimdeki değişiklikler örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının önemini artmasına sebep olmuştur. Bu durum nitelikli insan kaynağının örgütlerin başarı ve verimliliğinde ana unsur olarak görülmesine yol açmıştır. Çalışanını ciddiye almayan, beklentilerini, duygularını, tutumlarını ve davranışlarını anlamaya çalışmayan, potansiyellerini ortaya çıkarmak için araçlar geliştirmeyen ve uygulamalarıyla bu konudaki samimiyetini ispatlayamayan örgütlerin gelecekte fark yaratmaları mümkün olmayabilir (Nar, 2009, s. 2). Çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların, yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden memnun olmalarına bağlıdır. Bu çerçevede, çalışanların memnuniyetinin ne olduğu ve çalışanların nasıl memnun edilebileceği hususları gündeme gelmektedir.

Çalışan, çalışma grubundaki ilişkilerden de etkilenmektedir. Yapılan birçok araştırmada, iş yerindeki arkadaşlık ortamının iş tatmini üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubu yardım, destek, rahatlık sağlamak ve çalışanı

yönlendirmektedir. Arkadaş canlısı, teknik yeterliliklere sahip ve işbirliğine açık bir çalışma grubu, iş tatmini üzerinde pozitif etki yaratmaktadır (Erdil ve Diğerleri, 2004, s. 20).

Bu bağlamda, birey-örgüt uyumu konusu yönetim ve örgütsel davranış alanlarında çalışılan önemli konulardan birisidir. Birey-örgüt uyumu, birey ve örgütün beklentileri, istekleri veya öncelikleri arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir. Başka bir tanımda ise, örgüt ve birey arasındaki değerler ve normlar bakımından uyum vurgulanmıştır. Birey ve örgüt uyumunun sağlanması; örgüt ve bireyin karşılıklı olarak birbirinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve önceliklerini karşılamaını ifade eder ki bu da uyum sağlanmasında karşılıklı bir etkileşimin söz konusu olduğunu belirtir. Birey-örgüt uyumu bütünleştirici ve tamamlayıcı olmak üzere iki alt başlıkta incelenir. Bütünleştirici uyum, bir bireyin sahip olduğu temel özellikleri ile diğer çalışanların ve örgütün özellikleri arasındaki benzerlik olarak tanımlanabilir. Esas olarak birey ve örgütün sahip olduğu karakteristik özellikleri arasındaki ilişkiyi temel alır. Örgütün karakteristik özellikleri; kültürü, iklimi, değerleri ve hedefleri içerirken, bireyin karakteristik özellikleri; değerler, hedefler, kişilik ve tutumlardır. Bütünleştirici uyum bu sayılan özellikler arasında benzerlik olması durumudur (Alparslan ve diğerleri, 2015, s. 177).

İş arkadaşlığı Batı literatüründe ilk defa *Kram ve Isebella* tarafından derinlemesine incelenmiştir. İş arkadaşlığı, karşılıklı güven, bağlılık ve hoşlanmayı içeren ve ilgi ve değerlerin paylaşıldığı özel olmayan ilişkiler olarak tanımlanabilir. iş arkadaşlığı kavramı birey ve organizasyon için önemlidir. İş arkadaşlığının iş yerindeki stresi azalttığı, iletişimi arttırdığı, çalışanlara ve yöneticilere görevlerini yerine getirmede ve örgütsel değişimin kabullenme sürecinde yardımcı olduğu söylenebilir (Özyer ve diğerleri, 2015, s. 264).

Özellikle 1930'lu yıllardan sonra işyerlerinde çalışanın değeri daha iyi anlaşılmaya başlanmış, çalışanın motivasyonu ve iş tatmini gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, çalışanların memnuniyeti ve bu memnuniyetin çalışanın performansına ve verimliliğine etkisi hususu araştırmacıların ilgi alanı olmuş ve bu alanda birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (1943, 1954), Herzberg'in çift faktör teorisi (1959), Alderfer'in varolma-iliski-gelişme teorisi (1972), Mc Clelland'ın başarı güdüsü kuramı (1988), Vroom'un beklenti teorisi (1964), Lawler ve Porter'in ümit (beklenti) teorisi (1968), Adams'ın eşitlik (ödül adaleti) teorisi (1963) , Locke'nin değer ayrılığı teorisi (1976), Lawler'in çok yönlü tatmin teorisi (1973), Salancik

ve Pfeffer'in sosyal enformasyon süreçlemesi (1977, 1978) ve genetik teoriler motivasyon ve iş tatmini konularının temelini teşkil etmektedir(Erdil ve diğerleri, 2004, s. 18).

“İş yeri arkadaşlığı” kavramı Batı literatüründe *Sias ve Cahill* tarafından ilk defa 1998 yılında yaptıkları çalışmada derinlemesine incelenmiş bir kavramdır. Kram ve Isabella (1985), iş yerinde eş-düzey çalışanlar ile kurulan ilişki ve arkadaşlıkların, çalışanlar için bir duygusal destek mekanizması oluşturduğu ve geleneksel danışmanlık ve mentorluk rollerini kompanse edebileceğini belirtmektedir. Yazarlar, çalışanlar için içsel bir ödül olması, iş ile ilgili stresi azaltması ve dengelemesi, iş tatminsizliğini azaltması ve iş gücü devir oranını düşürmesi gibi nedenlerle iş yeri arkadaşlıkları ve bu yakın ilişkilerin gelişmesini sağlayan öncelleri incelemek gereğinin altını çizmektedirler (Çalışkan, 2011, ss. 80,81).

İşyeri arkadaşlık ilişkisini ortak değerlerin paylaşıldığı ve karşılıklı saygının olduğu, iki kişinin etkileşimi sırasında hoş vakit harcadığı, her iki tarafın da ihtiyacı olduğu sırada fiziki ve duygusal bakımı içeren, birbirlerinin sıkıntılarını dinlemekten çekinmeyen ve birbirini anlayan ve koruyan ilişkiler olarak tanımlayan çalışmalar olmuştur (Sias, 2004; Ömüriş, 2014). İşyerinde yakın arkadaşlığı, iş yerindeki diğer ilişki türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri gönüllülüktür. Genellikle yakın arkadaşlıkların kabul görmüş özellikleri ilişkiye gönüllü olarak başlamak, arkadaşların öncelikli olması, uzun süren bir ilişki ve karşılıklı olarak içtenliğe sahip olma şeklinde tasvir edilmektedir. Bununla birlikte, iki kişinin sık görüşmesinin sonucunda ortaya çıkan yakınlık, ilişkinin uzunluğu, bağlılık hissi ve empati sağduyusu, keyif alma, güven, kabul edilebilirlik ve saygı da arkadaşlığın diğer özellikleri arasında belirtilmektedir(Ömüriş, 2014, s. 9).

Arkadaşlık ilişkilerinin nedenlerini ve bu arkadaşlık ilişkilerinin hangi etmenlerle var olduğunu ve sürdürülebildiğini açıklayan kuramlar vardır. Festinger (1954)'in sosyal karşılaştırma kuramı'na göre, insanlar kendi duygu ve düşünceleri ile aynı duygu ve düşüncelere sahip olan insanlarla bir araya geldiğinde kendini rahat hisseder. İnsanlar kendi tutum ve düşüncelerinin doğruluğunu teyit etmek için kendisine benzer kişilerle beraber olmak istemektedirler. Bir diğer kuram; Byrne ve Clore (1970) tarafından koşullanma kuramı olarak ifade edilmiştir. Bu kuram kişilerin kendi değer ve inançlarını paylaşan kişilerden etkileneceğini söyler. Kişinin ilişki kuracağı kişi ile aynı fikri paylaştığında kendini onaylanmış hissedeceğini ve bu kişi ile tekrar ilişki kurmak isteyeceğini açıklar.

Devam eden ilişkileri açıklayan Sosyal Değişim Kuramı; ilişkinin tatmin edici olması için ödüllerin, karşılıklı değişimin olmasını, bunun da eşit bir şekilde gerçekleşmesi gerektiğini ileri sürer. Gelişim kuramı ise, arkadaşlıkların statik olmadığını, zamanla oluştuğu görüşünü savunarak, iş yeri arkadaşlık kavramına farklı bir bakış kazandırmıştır(Alparslan ve diğerleri, 2015, s. 179).

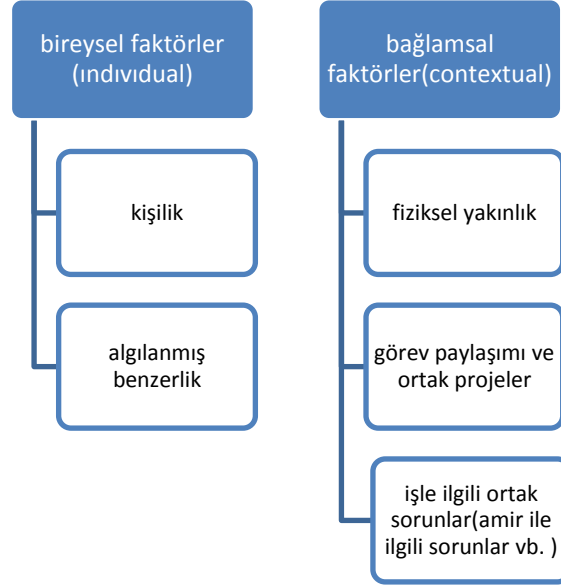
İş yeri arkadaşlık kavramının önem kazandığı son yıllarda yapılan çoğu çalışmada elde edilen sonuçlara göre iş yeri arkadaşlıkları iki neden üzerine oluşur; bunlar bireysel ve bağlamsal faktörlerdir (Sias & Cahill, 1998; Sias ve diğerleri, 2012; İlyas, 2016):

*Bireysel faktörler*; bireylerin kendilerinden kaynaklanan faktörlerdir. Bu faktörlerin bazıları kişiliği ve algılanmış benzerliği içermektedir. Bireyler, beğendikleri ve hayranlık besledikleri karakter özelliklerini taşıyan kişilerle, yanı sıra *kendilerine benzeyen* insanlarla arkadaşlık kurma eğilimindedir. Bu özellik Dotan'ın (2007) yukarıda bahsedilen (*missing role*) *eksik role* oluşum özelliği ile de benzeşmektedir.

Bir diğer faktör olan *kişilik* ise, bireyin belirgin değişmeyen tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder. Diğer bir deyimle kişilik, duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlik ve farklılıkları oluşturan bir takım özellikler bütünüdür. Dolayısıyla iş yerinde yakın arkadaşlık oluşumlarında kişiliğin benzerliği yakın arkadaşlıkların kurulmasında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır( Ömüriş, 2014, s.16).

*Bağlamsal faktörler*; arkadaşlığın içerisinde bulunduğu ortamdan kaynaklanmaktadır. Bu faktörlerin bazıları iş yeri dışında gerçekleşirken, bazıları da iş yerinin içerisinde gerçekleşmektedir (iç ve dış faktörler). İç faktörlere örnek vermemiz gerekirse; fiziksel yakınlık, görev paylaşımı, ortak projeler ve iş ile ilgili sorunlardır(Sias & Cahill, 1998; Sias ve diğerleri, 2012; İlyas, 2016).

Aşağıdaki Şekil 1.'de işyeri arkadaşlıklarının gelişimini etkileyen faktörler gösterilmiştir.



Şekil 1. İşyeri arkadaşlıklarının gelişimini etkileyen faktörler

İş yerindeki arkadaşlığın gelişimi üç aşamalı bir süreç olarak ele alınabilir. Birinci aşama “tanıdık”lıktan arkadaşlığa geçişi, ikinci aşama “arkadaşlık”tan yakın arkadaşlığa geçişi ve üçüncü aşama ise “yakın arkadaşlık”tan iyi arkadaşlığa diğer bir ifadeyle dostluğa geçişi ifade etmektedir (Kanbur, 2015, s. 49).

İşyeri arkadaşlıkları, bazı önemli örgütsel fonksiyonlara da sahip olabilirler. Rawlins (1992)’in de belirttiği gibi, iş yeri arkadaşlıkları örgütsel katılım ve kişisel kariyer gelişiminin bir parçasıdır. Bireyler için, iş yerinde terfi ve yeni iş fırsatları ile ilgili bilgi alınmasında, karar alma süreçlerinde, olası planlı politika değişimlerinden haberdar olmada ve informal iletişim kanallarına dahil olmada iş yeri arkadaşlıkları önemli bir iletişimsel fonksiyona sahiptir. İş yeri arkadaşlıkları, iş ortamını rutinden uzaklaştırıp daha eğlenceli hale getirerek ve bilgi paylaşımını artırarak çalışanların yaratıcılıklarının ve örgüte bağlılıklarının gelişmesinde önemli roller üstlenmektedir. İşletmeler açısından, örgüte bağlılığın, moralin artması ve iş yeri devir hızının azalmasında etkili olmaktadır (Kram ve Isabella, 1985; Çalışkan, 2011, s. ,81 ).

İş yerinde kurulan arkadaşlıkların bazı negatif sonuçları da yaşanabilir. Örneğin Bridge ve Baxter (1992), iş yeri arkadaşları arasında yaşanan ikili çatışma ve tartışmaların iyi bir şekilde yönetilemediğinde strese neden olabileceğinin altını çizmektedirler. İyi ya da kötü mevcut gerçek iş yerinde kurulan arkadaşlıkların işletmelerde yaşamın vazgeçilmez bir parçası olduğudur. İş yerinde kurulan arkadaşlık ilişkileri, karar alma, kaynakların aktarımı ve paylaşımı, bilginin aktarımı, paylaşımı ve korunması gibi iş yeri davranışları ile yakın ilişkisi olan bir iletişim ağıdır (Çalışkan, 2011, s. ,81).

Winstead & Derlega ve Allan (1989) ise iş yeri arkadaşlığının avantaj ve dezavantajlarını şöyle sıralamıştır (Dickie, 2009, s. 3);

- Kurumsal katılımı artırır, çalışanları motive eder, organizasyonel hedefleri / amaçları korur, destekleyici ve yenilikçi iklimler oluşturur ve çalışan verimliliğini artırır
- İşçi sağlığını iyileştirir, iletişimin artmasını sağlar ve iş deneyimlerini paylaşmaya yönelik bir forum sağlar.
- Destekleyici davranışları teşvik eder.
- İşle ilgili tutum ve davranışları etkileyen güven, saygı, işbirliği ve enerjinin yayılmasını sağlar.
- İnsanların farklı gruptaki çalışanlar için tıpkı cam tavan sendromunda olduğu gibi önyargılarını yıkıp farklılıkları iyi yönetmelerine yardımcı olur.
- Yapılacak ekstra işlerde, gönüllü olan çalışan sayısının azlığından kaynaklanan verimin düşmesi.
- İş yeri arkadaşlığının devam etmesi ya da devam etmemesi, çalışanların tıpkı bir yakını kaybetmesi gibi onları etkiler.

Diğer yandan, Dotan (2007) iş yeri arkadaşlığını altı temel nedene dayalı olarak oluştuğunu savunur. Bunlar;

- 1) İş Güvenliği / Güven;
- 2) Eksik Rol;

- 3) doğruluğunu test etme ve
- 4) İş-değerleri / Yaşam-İlgi Benzerliği (WVLI);
- 5) Yakınlık ve
- 6) Araçsallık

Genel olarak İş Güvenliği / Güven, doğası gereği duygusal veya duygusal olan bir arkadaşlık oluşumu faktörüdür. İşle ilgili konulara / deneyimlere ilişkin iç güven ve güven duygusuna dayanır ve bu sebeple bir iş arkadaşıyla arkadaşlık ilişkisini sürdürmeye motive eder. Eksik Rol, aynı zamanda doğası gereği duygusal olan bir iş yeri dostluk formasyonu faktörüdür ve “bireylerin potansiyel ikameleri olan ya da hayatlarında önemli bir kişi ya da rol modeline benzeyen başkaları ile arkadaşlık kurma yatkınlıkları olduğunu ileri sürer: Bir anne ya da baba figürü, bir oğlu, bir kız kardeşi ya da geçmişlerinden herhangi biri olabilir(Dotan, 2007: 25).

Doğruluğunu onaylatma, doğası gereği bilişsel olan bir oluşum faktörüdür ve bireylerin, düşündükleri şekilde bir güvenceye sahip olmak için ve belirli bir bakış açısı için bilişsel onaylama veya onaylama kazanmak ve bir yeterlilik hissi kazanma adına arkadaşlık kurduğunu belirtir. WVLI Benzerlik “ilişkisel” bir oluşum faktörüdür, çünkü bireyden ziyade ikili arkadaşlık oluşumunun özelliklerine dayanmaktadır. Benzer iş değerlerini ve / veya hayat çıkarlarını paylaşan bireylerin iş yerinde arkadaş olabileceğini düşündürmektedir. Yakınlık, duruma dayalı bir arkadaşlık oluşumu faktörüdür ve yakın fiziksel uygunluk içinde olan bireylerin bir arkadaşlık ilişkisi kurması muhtemeldir görüşünü savunur. Araçsallık, adı üstünde iş ve birtakım beklentiler için arkadaşlık kurmayı tanımlayan bir faktördür. Bireylerin terfi, kariyer gelişimi veya ikramiye gibi kariyerle ilgili araçsal motivasyonları olduğunu ve bu ödülleri kazanma umuduyla belirli bir iş arkadaşıyla arkadaşlık ilişkisi sürdürdüğünü öne sürmektedir (Dotan, 2007: 25).

### **İş Yeri Arkadaşlık Algısı Alt Boyutları**

Araştırmada Nielsen, Jex ve Adams (2000) tarafından geliştirilen 12 maddelik “İşyeri Arkadaşlık Ölçeği” ni, *İşyeri Arkadaşlık Ölçeği’nin Türkiye Örnekleminde Öğretmenler*

*Üzerinde Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi* adlı çalışması ile Türkçeye uyarlayan Erkan Kral'ın iş yeri arkadaşlık ölçeği kullanılmıştır. İşyeri arkadaşlık ölçeği yapılan çalışma sonucunda birer madde düşürülerek (6. Ve 4. Madde) 10 maddeye düşmüştür.

İş yeri arkadaşlık ölçeğinin *Arkadaşlık Fırsatı (Friendship Opportunity)* ve *Egemen olan Arkadaşlık (Friendship Prevalence)* olmak üzere iki alt boyutu vardır. Asıl makalede de bu şekilde geçmektedir. Arkadaşlık fırsatı boyutu; iş yeri arkadaşlığının örgüt tarafından desteklenip desteklenmediğini belirlemeye yönelik ifadeler içermekte iken, egemen olan arkadaşlık boyutu ise örgütte iş yeri arkadaşlığının varlığını tespit etmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

### **Öğretmenlerde İş yeri Arkadaşlığı**

İnsan doğası gereği sosyal, dışa dönük ve yalnız olmamaya eğilimli bir varlıktır. Psikolojik ihtiyaçlarının karşılandığı durumlarda çok daha mutlu ve verimli olabilmektedir. Dolayısı ile gelişen ve değişen çağdaş dünyada her ne kadar madde ve somut olgular kabul görse de yapılan araştırmalar sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının giderildiği bireylerin daha mutlu ve verimli olduğunu ortaya koymaktadır. Dickie' e göre yaşamın merkezinde arkadaşlık var ve kişiliğin şekillenmesi ile yüksek enerji ve motivasyon kaynağı için kullanışlı bir araçtır (Dickie, 2009; Sias & Cahill, 1998; Sias ve diğerleri, 2012; İlyas, 2016; Ömüriş, 2014). Buradan hareketle iş yerinde arkadaş ortamının ve olumlu iklimin hâkim olması birey ve örgüt açısından olumlu doğurgulara neden olacaktır diyebiliriz.

Eğitimin doğasında ki, özünde ki en temel öge insandır. Bu bağlamda eğitim ve öğretim işi ile uğraşan bireylerin kendine saygı ve sevgi duyması kadar diğer insanları da sevmesi ve saygı duyması gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir. Bu gereklilik karşılandığı zaman ancak o eğitim örgütünden başarı ve doyum elde edilebilir. Bu noktada iş yeri arkadaşlığı ortamının kendiliğinden oluştuğu ve bunun okullarda hayati önem taşıdığını ifade edebiliriz.

Öğretmenler arası ilişkilerin gerçek niteliği öğretmenlerin işlerini yapma biçimlerini etkilemektedir. Bu nedenle bu ilişkilerin pozitif yönde olması sağlıklı bir okul atmosferinin oluşmasına ve dolayısı ile işten doyum sağlanmasına vesile olabilir. Öyle ki okulların en önemli işi öğretmenler arasında karşılıklı iletişimle oluşan profesyonelliği okulun geneline

yayarak sağlıklı bir okul iklimi oluşturabilmek olmalıdır. Öğretmenlerin çalıştıkları okulda arkadaş ilişkilerinden elde ettikleri doyum onların okulları ile olan uyumunu ve doğal olarak çalışma performanslarını etkilemektedir. Okul yöneticilerinin, dayanışmayı ve sosyalleşmeyi arttırıcı faaliyetler yapması, insan ilişkilerini merkeze alan etkinlikler düzenlemesi, adil olması ve öğretmenlerle pozitif bir iletişim kurması işyeri arkadaşlığının gelişmesine neden olabilir (Alparslan vd. , 2015, s. 189). Yani iş yerinde arkadaşlık olgusu okul ortamlarında ve öğretmenlik için diğer meslek grupları ve iş ortamları ile kıyaslayınca çok daha fazla önem arz etmektedir.

### **İş Yeri Arkadaşlığı ile ilgili Yapılan Araştırmalar**

Arkadaşlık kavramı insanoğlunun var olması kadar eski olsa da, iş yeri arkadaşlığı gelişen ve değişen teknoloji ve yenilikler ile günümüz dünyasının iş örgütlerinde üzerinde daha fazla durulması gereken bir kavram haline gelmiştir. Özellikle son yıllarda bu konu ile daha fazla araştırma ve çalışma yapılmıştır.

Çalışkan (2011), yaptığı araştırmasında, İstanbul’da kamu hastanesinde çalışan 145 sağlık personelinin kullanmıştır. Çalışma da, Neilsen, Jex ve Adams (2000)’in “İş Yeri Arkadaşlığı Ölçeği”, Postmes, Tanis ve Dewit (2001)’in “Yatay ve Dikey İletişim ölçeği (11 ifade)” Spreitzer (1995)’in “Psikolojik Güçlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Dikey iletişimin çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarına olumlu yönde anlamlı katkılar sağladığı saptanmıştır. Ayrıca, İş yeri arkadaşlıklarının örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirilmişlik algısının gelişmesinde etkili olduğu ortaya konmuştur.

Ömüriş (2014), de iş ortamında kurulan arkadaşlık bağlarını oluşturan boyutları ortaya çıkaracak bir ölçek geliştirmeyi ve bu ölçek ile arkadaşlık ilişkilerini anlamaya çalışmıştır. Veriler Antalya ilinde otel çalışanlarından oluşan 3 ayrı gruptan toplanmıştır. Karma yöntem kullanılmıştır. İş arkadaşlığından alınan doyumun artmasının hem örgütsel bağlılığı hem de iş doyumunu arttırdığı bulunmuştur. İş doyumunu etkileyen bir diğer değişkenin ise örgütsel bağlılık olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca çalışanların iş doyumunu arttıkça işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı tespit edilmiştir

Alparslan ve diğerkleri (2015), ise çalışmasında birey ve örgüt amaçlarının uyumunu incelemiştir. Araştırma, ortaokul ve liselerde çalışan 252 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Veriler demografik değişkenlere göre de incelenmiştir. Araştırma sonucunda, İş yeri arkadaşlığı boyutları, alınan destek, duyulan doyum ve kollama değişkenlerinin, birey örgüt uyumu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Nielsen, Jex ve Adams (2000), ‘Development and Validation of Scores on A Two-Dimensional Workplace Friendship Scale’ isimli çalışmasında; bu çalışma da kullanılan iş yeri arkadaşlık ölçeği geliştirilmiş olup alt boyutları olan arkadaşlık fırsatı (friendship opportunities) ve egemen olan arkadaşlık (friendship prevalence) kavramları ilk olarak bu çalışma da kullanılmıştır. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde veriler 200 mezun öğrenciden toplanmıştır. İkinci bölümde 116 kişilik üç farklı örgütün çalışanları ve mezun öğrenciden veri toplanmıştır. Çalışmada arkadaşlık fırsatı algılarının, egemen olan arkadaşlıktan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Chun-Te Lin (2010), ‘Relationship between job position, job attributes, and workplace friendship: Taiwan and China’ adlı çalışmasında; iş yeri bağlılığı ile ilgili olarak üstlerin astlardan daha fazla arkadaşlık algılarına sahip oldukları bulunmuştur. Ayrıca Taiwan daki çalışan idareci ve çalışanların Çin dekilere göre daha fazla iş yeri arkadaşlık algısına sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Kanbur (2015), çalışmanın konusu, iş yeri arkadaşlığının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkileri olduğunu ileri sürmektedir. Veriler bir ilçe emniyet müdürlüğünde çalışan 108 kişiden elde edilmiştir. Araştırmada, Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Nielsen ve diğerkleri’nin (2000) “İş yeri Arkadaşlığı Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, iş yerinde arkadaşlık fırsatının örgüte duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı üzerinde etkileri olduğu bulunmuştur. Ancak normatif bağlılık üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Yani iş yeri arkadaşlığının, örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur.

Chen ve diğerkleri (2012), araştırma, Tayvan’daki 10 uluslararası turistik otelde görev yapan 221 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, Nielsen, Jex ve Adams (2000) tarafından geliştirilen “İş yeri Akadaşlık Ölçeği” ve rol belirsizliği için ise Hartline ve Ferrell (1996)’in geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Sonuç olarak, rol belirsizliği ile iş yeri

arkadaşlığının negatif bir şekilde ilişkili olduğu ve çalışanların cinsiyetlerinin bu ilişkide arabuluculuk görevi yapmadığı bulunmuştur.

Riordan ve Griffeth (1995), araştırmalarında, iş yerinde algılanan arkadaşlık fırsatları ile işle ilgili çıktılar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. ABD’de bir elektrik şirketindeki 174 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Çalışanların iş yeri arkadaşlık algısının, işe katılma üzerinde direk bir etkisi olduğu ve iş doyumunu ile algılanan iş yeri arkadaşlık fırsatı arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Kıral (2016), araştırma İş yeri Arkadaşlık Ölçeğinin Türkiye örnekleminde öğretmenler üzerindeki yapı geçerliğini açığa çıkarmak için yapılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin en yüksek düzeyde arkadaşlık fırsatı algısına ve duygusal tükenme algısına sahip olduğu, sonra sırası ile kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma algısına sahip olduğu bulunmuştur. Öğretmen iş yeri arkadaşlık algısının demografik değişkenler açısından anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. İş yeri arkadaşlık ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu bulunmuştur.

Sias, Gallager, Kopaneva ve Pedersen (2012), çalışmalarında, iş yeri arkadaşlığı ile iş doyumunu, kariyer gelişimi, yaratıcılık ve karar verme ilişkilerini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda katılımcılar bozulma durumlarında, ihtiyatlılık ve yakınlık oluşturma taktiklerini en nazik, açıklık ve aldatmayı da bunları takip eden stratejiler olarak algılamışlardır. Son olarak da algılanan nezaket hem bozulma hem de artma durumlarında kullanılan taktiklerin olasılığının belirleyicisi olarak en tutarlı ve güçlü bulunmuştur.

### **Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Bağlılık, bir düşünce veya bir kişiye sadakat ve ona duyulan yükümlülüğü ifade etmektedir. Askerin vatanına, memurun vazifesine, kölenin efendisine karşı gösterdiği tutum ve davranış örneğinde olduğu gibi kişinin kendisinden daha büyük bir şeye karşı beslediği yüksek bir duyguyu anlatır (Ergun, 1975, s.1999). Bağlılık aynı zamanda, uygun bir nesne, birey, grup veya örgütle özdeşleşme, sadakat ve ilişki olarak tanımlanmaktadır (Celep, 2014, s. 15).

Örgütsel bağlılık, çalışanla örgüt arasındaki ilişkiye işaret etmekte ancak tanımı üzerinde bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bunun en önemli nedeni bağlılık kavramının farklı biçimlerde kullanılması ve farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır (Balay, 2014, s.17; Çöl ve Gül, 2005, s. 292).

Örgütsel bağlılık; çalışanla örgüt arasında psikolojik sözleşme (McDonald ve Makin, 2000); çalışanın kendisini örgütle tanımlama ve aidiyet duyma gücü (Mowday, Porter ve Steers, 1982); örgütün çıkarlarını karşılayacak biçimde hareket etmek için içselleştirilen normatif baskıların toplamı (Wiener, 1982); çalışanın örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi (Morrow, 1983; Randall ve Cote, 1991) olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık tanımlarına genel olarak bakıldığında, üç temel noktanın vurgulandığı görülmektedir. Birincisi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme; ikincisi, örgüt için çaba göstermeye istekli olma; üçüncüsü de örgütte çalışmaya devam etme ve örgüt kültürünün bir parçası olarak kalma konusunda istekli olmadır (Balay, 2000; Balcı, 2003; Morrow, 1983; Mowday ve arkadaşları, 1982)

Örgütsel bağlılık örgütlerde etkililik ve entelektüel sermayenin korunumu açısından önemli bir kavramdır (Okçu, 2011, s.12). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmekte (Baysal ve Paksoy, 1999) ve örgütte daha uyumlu, daha üretken olmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003). Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar ise işi nitelikli yapmama, işe geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma davranışları göstermenin yanında örgüte karşı sadakatsizlik, örgütte devam etmeyi istememe gibi tutumlara neden olmaktadır (Randall, 1987; Morrow ve Wirth, 1989).

Bağlılık, anlık bir olgu olmaktan çok zaman içinde gerçekleşen bir tutum olarak görülmektedir (Balay, 2014, s. 113). Mowday ve arkadaşları (1982), örgütsel bağlılık sürecini; (a) giriş öncesi/beklenti aşaması, (b) başlama/istihdamın ilk dönemi, (c) yerleşme/orta ve daha sonraki kariyer aşaması olmak üzere üç aşamada ele almıştır. Giriş öncesi aşamada birey, iş imkânlarını araştırmakta, beklentilerine uygun bir seçeneği tercih etmekte ve bir örgüte girmektedir (Balay, 2014, s. 114).

Çalışanların örgütte geçirdikleri ilk birkaç ay onların tutum ve beklentilerinin belirlenmesinde önemli bir süreçtir. Bu süreçte yaşanan deneyimler işe giriş öncesi beklenti ve istekleri de şekillendirebilmektedir (Hall, 1976; akt. Köybaşı, 2016, s.46). Örgüte bağlılığı düşük olan ve işten ayrılma kararı veren çalışanların bu kararlarını göreve başladıklarının ilk altı ayı ile bir yılı arasında verdikleri ortaya konmuştur (Wanous, 1980). Örgütler, bu durumu önlemek ve birey-örgüt uyumunu sağlayabilmek amacıyla paylaşılan amaç ve değerleri çalışanlara kazandırarak oryantasyon ve sosyalleşme uygulamaları yapmaktadırlar (Wiener, 1982).

Yerleşme veya orta kariyer dönemi aşamasında, çalışanların örgütsel bağlılığı önceki dönemlerdeki bağlılığa göre şekillenmektedir (Angle ve Perry, 1981, akt. Köybaşı, 2016). Çalışma yaşamının ilerleyen yılları bağlılık açısından daha az belirleyicidir. Bu nedenle örgüt, yeni bağlılık oluşturmaktan çok var olan tutumları koruma ve değiştirmemeye yönelik çaba gösterme eğilimindedir (Balay, 2014, s. 120).

### **Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde farklı yaklaşımlara rastlanmakla birlikte davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımlarının öne çıktığı görülmektedir (Balay, 2000; Gül, 2003; İnce ve Gül, 2005). Bu yaklaşımlar aşağıda ayrı başlıklar altında ele alınacaktır.

#### **Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**

Davranışsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar genel olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır (Gül, 2002, s. 47). Davranışsal bağlılıkta birey kendi eylem ve davranışları tarafından bağlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre birey geçmiş davranışları sayesinde örgüte bağlanmakta ve davranışlarını örgüte göre uyarlamaktadır (Ko, 1996, s.9). Davranışsal bağlılık Becker'in yan-bahis kuramına dayandırılmaktadır. Yan-bahis kuramına göre, birey örgüte yatırım yapmakta, örgütten ayrıldığı takdirde bu yatırımlarını kaybetme durumuyla karşı karşıya gelmektedir (Holliman, 2012, s. 16). Birey tarafından örgüte yapılan yatırımlar,

uzun süre örgütte çalışmanın sağladığı kadro, kıdem ve emekli maaşı gibi kazanımları içermektedir (Wright ve Bonett, 2002). Bir başka deyişle Becker'e göre birey örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmekten ziyade işten ayrıldığı zaman kaybedeceklerini düşünerek devam bağlılığı göstermektedir (Gökmen, 1996; Gül, 2002).

Davranışsal bağlılık genel olarak örgütte kalma niyetiyle ilişkilidir (Ko, 1996). Bu yaklaşıma göre, bağlılık ekonomik faktörlere bağlı olarak oluşmakta ve birey örgütten ayrılmanın ekonomik, sosyal ve psikolojik zararlarını göz önüne alarak örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir (Gül, 2002).

Staw ve Salancik'e (1977) göre, bir davranışın bireyde bağlılığa yol açabilmesi için dört özelliği taşıması gerekmektedir. Bunlar, davranışın açık ve anlaşılır olması, bir defa yapıldığında geri alınamaması, iptal edilememesi, gönüllü olarak yapılması ve aleni olmasıdır. Salancik'in davranışsal bağlılık yaklaşımında, bireyin tutumu ve davranışı arasındaki uyumun bağlılığa neden olacağı, uyumsuzluğun ise gerilim ve stresi ortaya çıkaraacağı vurgulanmıştır (Gül, 2002).

Davranışsal bağlılık hem Becker hem de Salancik'in yaklaşımıyla davranışı devam ettirme eğilimi olarak ele alınmıştır. Ancak Becker, davranışı devam ettirme motivasyonu olarak örgütten ayrılma durumunda kaybedilecek yatırımları vurgularken Salancik ise kişi ile örgüt arasındaki psikolojik durumun önemini vurgulamıştır (Gül, 2002).

### **Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığa tutumsal yaklaşım, çalışanların kendilerini örgütün amaç ve değerleriyle tanımladıkları sürece vurgu yapmaktadır. Buna bağlı olarak bireyin örgüte kendisini dahil etmesi ve örgütte kalmaya istekli olmasına işaret edilmektedir (Buchanan, 1974; Porter, vd., 1974). Tutumsal bağlılık iş yaşantılarına, örgüte ilişkin algılara ve kişisel özelliklere dayanmaktadır ki bunlar da bireyde örgüte yönelik olumlu duygulara yol açmaktadır (Mowday, vd., 1982).

Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bu doğrultuda çalışma istekliliğini ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre birey, örgütteki üyeliğini koruyarak örgüt

amaçlarını başarmaya çalışmaktadır (Balay, 2014, s.31). Tutumsal bağlılıkta, bireyin örgütte pasif bir biçimde itaat etme eğiliminden ziyade örgüt ve birey arasında karşılıklı aktif bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak birey rol-dışı olumlu davranışlar sergileyerek örgütsel amaçlar için kendisinin fedakarlıkta bulunmaktadır (Mowday, vd., 1982).

Tutumsal bağlılıkla ilgili en çok öne çıkan yaklaşımlar Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Meyer ve Allen tarafından geliştirilen yaklaşımlardır (Gül, 2002). Bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılığı ölçme aracı Meyer ve Allen tarafından geliştirilmiş olduğundan literatür taramasında sadece bu yaklaşıma yer verilmiştir.

### **Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli**

Meyer ve Allen'e (1997) göre örgütsel bağlılık genel olarak çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik bir bağlantı olarak tanımlanmakta ve buna bağlı olarak bireyin örgütte kalma kararı vermesini sağladığı belirtilmektedir. Tarihsel gelişim süreci içerisinde örgütsel bağlılığın tek boyutlu yaklaşımları bulunmakla birlikte birçok araştırmacı örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğu konusunda Meyer ve Allen ile aynı görüşü benimsemiştir (Becker, 1992; Mathieu ve Zajac, 1990; Mayer ve Schoolman, 1992; Morrow, 1993; O'Reilly, vd., 1991). 1991 yılında yayımlanan örgütsel bağlılık literatürü taramasında Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, örgütten ayrılmanın maliyetine ilişkin algılanan devam bağlılığı ve örgütte kalma zorunluluğu olarak normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu olarak tanımlamışlardır. Bu modele göre, çalışanlar örgütsel bağlılığın üç boyutunda da farklı seviyelerde bağlılık gösterebilirler.

#### **Duygusal Bağlılık:**

Duygusal bağlılık çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması, kendisini örgütle tanımlaması, kendisini örgüte dahil hissetmesi ve ona sarılması anlamına gelmektedir. Örgüte duygusal olarak bağlılık hisseden çalışanlar, örgütte çalışmaya devam ederler çünkü bunu yapmayı istemektedirler (Meyer ve Allen, 1997). Meyer ve Allen'in duygusal bağlılık

tanımı Porter ve Steers'in (1982) örgütsel bağlılık kavramını tek başına kapsamaktadır (Celep, 2014, s. 19).

Allen ve Meyer'e (1990) göre bireyin duygusal bağlılığının sağlanması için; yapılan işin bireyin yapabileceği ve yaparken mücadele etmesini gerektirecek zorlukta olması; çalışan rollerinin ve görev tanımlarının açıkça belli olması, yapılan işin amaç ve anlamının çalışan tarafından bilinmesi ve bu amaca katkı yaptığına inanması, yönetimin çalışanların fikirlerini dikkate alması, çalışanlar arasında yakın ilişkilerin bulunması, örgütün verdiği sözlerin tutulacağına güven duyulması, örgütsel ödüller konusunda adil olunması ve çalışana yaptığı iş hakkında dönüt verilmesi gerekmektedir.

### **Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığı Becker'in (1960) yan-bahis kuramından hareketle kavramsallaştırılmıştır. Buna göre örgüte yapılan yatırımlar sonucunda örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünen birey, örgütte kalmaya devam etmektedir. Çalışanın örgütte çalışmaya devam etme nedeni istekten ziyade bir gereksinim duyulmasındandır (Meyer ve Allen, 1997). Buna göre örgütte uzun süre çalışan, kadro, kıdem ve kariyer konusunda kazanımları çok olan çalışanın devam bağlılığı yüksek olmaktadır (Gül, 2002). Bunun yanında bireyin algıladığı seçeneklerin yokluğu da devam bağlılığının yüksek olmasına neden olmaktadır (Balay, 2014, s. 84).

Allen ve Meyer'e göre (1990), devam bağlılığı; bireyin eğitim ve becerilerini farklı örgütlerde de kullanabilme olanaklarına, farklı bir işe geçmesi durumunda farklı bir yerde ikamet edebilme durumuna, çalıştığı örgüte zaman ve emek olarak yaptığı yatırıma, kadro, kıdem ve emeklilik gibi yatırımlarına ve daha iyi iş seçeneklerine sahip olma durumuna bağlıdır.

### **Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı sorumluluğuna dayanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Wiener'e (1982) göre bağlılık, örgütsel amaç ve kişisel ilgilerin buluşmasıyla oluşan

normatif baskıların içselleştirilmesinin tümünü ifade etmektedir. Örgüte normatif olarak bağlanan bireyler herhangi bir davranışı doğru ve ahlaki olarak değerlendirdikleri için sergilemektedirler (Allen ve Meyer, 1990). Normatif bağlılık bireyin örgüte karşı sorumlu ve yükümlü olduğunu düşünmesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle birey kendisini örgütte kalma konusunda zorunlu hissetmektedir. Bu zorunluluk bireysel çıkarlara değil ahlaki değerlere dayanmaktadır (Gül, 2002, s.44).

Normatif bağlılık, bireyin örgüte girmeden önceki aile ve kültürel sosyalleşmesi ile örgütteki çalıştığı süre içerisindeki sosyalleşmesinden etkilenmektedir (Balay, 2014, s.88). Birey, aile, arkadaş, yakın çevresi veya çalıştığı örgütte sadakatin önemli bir erdem olduğunu öğrenebilir. Bu durumda çalıştığı örgüte karşı sadakat duygusuyla hareket eder ve örgütte kalma konusunda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (İlsev, 1997).

### **Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık yaklaşımları genel olarak örgütün bütününe bağlılık duyulduğu varsayımına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde birbirinden farklı ögelerin varlığını ve bu ögelere farklı biçimlerde bağlılık geliştirileceğini varsaymaktadır (Balay, 2014, s. 35). Burada ifade edilen çoklu bağlılık odakları, müşteriler, çeşitli gruplar, sendikalar, meslek odaları, iş arkadaşları, toplum ve benimsenen değerlerdir (Balay, 2014; Gül, 2002; Morrow, 1983).

Çoklu bağlılık yaklaşımında bağlılık odakları bireylere göre farklılık gösterebilmektedir. Örgütsel bağlılık, kişiye özgü olarak örgüt içi ve dışı kaynakların bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002). Bu nedenle örgütte görev yapan çalışanların etkilendiği bağlılık odaklarının tespit edilmesi ve oluşan çoklu bağlılık ağının incelenmesi önemli görülmektedir (Balay, 2014).

### **Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel düzeyde bazı olumlu sonuçları bulunmaktadır (Sezgin, 2010). Meyer ve Allen'e (1991) göre örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan

Çalışanların işe geç gelme, devamsızlık yapma ve iş değiştirme düzeyi düşük iken performans, motivasyon ve örgütsel etkililik düzeyi yüksektir. Bunun yanında örgüte güçlü bağlılık örgütte kalma konusunda yüksek bir isteğe neden olmaktadır (Steers, 1977). alışanlarının bağlılığı yüksek olan örgütlerde yaratıcılık ve keşfetme gibi rol-dışı davranışların sergilenme olasılığı daha yüksektir (Mathieu ve Zajac, 1990). Sonuç olarak örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarını daha kolay benimsemelerini ve örgütte kalmaya devam etmelerini sağlayabilir (Sezgin, 2010).

### **Öğretmenlerin rgtsel Bağlılığı**

Okul rgtnde bağlılık konusu öğretmenin okulda çalışmaya devam etmesiyle doğrudan ilişkili olduğundan önemli bir konudur (Choi ve Tang, 2009). Okula bağlılık gösteren ğretmen, okul için ekstra gayret ve fedakârlık göstermekte, okulda kalmak için büyük bir istek duymaktadır (Reyes, 1990). Tsui ve Cheng'e (1999, akt. Sezgin, 2010, s.145) göre öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, kendilerini çalıştıkları örgütle özdeşleştirmeleri ve okula ait hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanında okulun amaç ve değerlerini benimseme, okul için çaba göstermeye istekli olma, okulda çalışmaya devam etme konusunda istekli olma öğretmenlerin örgütsel bağlılığının göstergelerindendir.

Öğretmenlerin okulda, mesleğe, çalışma arkadaşlarına, yöneticilere, okula bağlılık gibi farklı bağlılık odakları bulunmaktadır (Balay, 2014, s.39). Örneğin görev yaptığı okuldan ayrılmak isteyen ğretmen öğretmenlik mesleğine yönelik güçlü bir duygusal bağlılık gösterebilir (Little ve Bartlett, 2002).

Bağlılık odaklarına dayalı olarak öğretmenlerin bağlılığını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri, liderlik, ğretmen özerkliği, işbirliği, dönüt, öğrenme ve kendini geliştirme fırsatları, kaynaklar ve karara katılım gibi örgütsel faktörlerdir (Firestone ve Pennell, 1993).

Öğretmenlerin rgtsel bağlılık gelişimi süreci; öncelikle mesleği anlama, rolleri kabullenme, öğretme doyumunu ve kabullenilme sağlama, daha sonra iş doyumuna ulaşma ve sonuçta örgüte bağlılık biçimindedir (Celep, 2014, s. 147). Okula daha önce kazanılan kültür ve yaşantıyla gelen öğretmenin okulun değerlerine uyum sağlayarak bağlılık geliştirebilmesi

için, ilk yıllarda yapılan temel yetiştirme ve başlangıç aşamasındaki sosyalleşme çalışmaları önem arz etmektedir. Bunun sonucunda okulla özdeşleşen öğretmen okula sadakat ve görev anlayışıyla bağlılık geliştirmektedir (Balay, 2014, ss. 118-121).

Öğretmen bağlılığının öğretmenin iş performansı, devamsızlığı, tükenmişliği ve iş gören devri gibi önemli sonuçları bulunmaktadır (Celep, 2014, s. 145). Öğretmenin bağlılığı ile öğrenci başarısının genelde birbirini etkileyen bir döngü olduğu, bağlılık düzeyi yüksek öğretmenlerin daha etkili öğretim yaptığı ve öğrenci başarısının artmasına neden olduğu (Kushman, 1992), diğer taraftan daha başarılı öğrencilerle çalışan öğretmenlerin de daha yüksek bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Firestone ve Pennell, 1993).

### **Örgütsel Bağlılık ile ilgili Yapılan Araştırmalar**

Kanbur (2015), tarafından 108 emniyet çalışanı ile yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ile iş yerinde arkadaşlık algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık ve iş yeri arkadaşlık algısı arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, yapılan regresyon analizine göre iş yeri arkadaşlığı algısının örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın %3.6'sını açıkladığı bulunmuştur.

Bacanak (2016), tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasında örgütsel bağlılık, iş yeri arkadaşlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. İstanbul'da görev yapan 286 özel şirket çalışanından elde edilen verilerden ulaşılan sonuçlara göre; örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde düşük düzeyde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu, iş yeri arkadaşlık algısının işten ayrılma niyetindeki toplam varyansın yaklaşık %7'sini açıkladığı bulunmuştur.

Okçu (2011), hazırladığı doktora tez çalışmasında, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Siirt ilinde görev yapan 720 öğretmenden elde edilen verilerden ulaşılan sonuçlara göre; örgütsel bağlılık ile yıldırma arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu, yöneticilerini dönüştürücü olarak algılayan öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerinin düşük olduğu, işlemci lider olarak algılayanların ise yıldırma yaşama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

Alper Apak (2009) hazırladığı yüksek lisans tez çalışmasında, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile yıldırma ilişkisini incelemiştir. İstanbul'da görev yapan 445 öğretmen ile yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin yaklaşık olarak üçte birinin yıldırma davranışına maruz kaldığı veya tanık olduğu, yıldırma davranışına maruz kalan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını düşük olduğu başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık ile yıldırma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Conway ve Briner (2012), 893 hizmet sektörü çalışanı ile yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın performans ve yalnızlık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların hem daha kaliteli hem daha hızlı performans ortaya koydukları bulunmuştur. Ancak örgütsel bağlılığın iş yerinde yaşanan yalnızlık ile anlamlı ilişkisinin olmadığı rapor edilmiştir.

Pelit ve Kılıç (2012), İstanbul'da otel işletmelerinde çalışan 426 kişi ile yaptıkları çalışmada yıldırma ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, çalışanların yıldırma yaşama düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Morrison (2004), hastanede görev yapan 124 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık ile iş yerinde arkadaşlık fırsatı boyutu ve iş doyumu arasında pozitif, işten ayrılma niyetiyle negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu rapor etmiştir. Bunun yanında iş yeri arkadaşlık fırsatı boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise dolaylı olarak etki gösterdiği bulunmuştur.

Ayazlar ve Güzel (2014), turizm sektörü çalışanı 156 kişi ile yaptıkları çalışmada iş yerinde yalnızlık algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, iş yerinde yalnızlık algısının örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı etkisinin olduğu rapor edilmiştir.

Ergener (2008), İstanbul'da görev yapan 513 öğretmenden elde ettiği veriler ile öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda yıldırmanın örgütsel bağlılığın uyum boyutu ile pozitif, içselleştirme ve özdeşleşme boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu rapor

etmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, yıldırma algısının alt boyutlarının örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur.

Özler, Atalay ve Şahin (2008), 162 hastane çalışanı ile yaptıkları çalışmada mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları ile mobbing ölçeğinin alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu rapor edilmiştir.

## BÖLÜM 3

### YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bölümlere yer verilmektedir.

#### Araştırmanın Modeli

Bu araştırma Bilecik ili merkez ve ilçelerinde devlete bağlı ilkokullardaki öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda yıldırma yaşama, iş yeri arkadaşlık algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılmıştır. Bu nedenle araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Tarama araştırmaları, genellikle araştırılan konuya ilişkin bir tasvir yapmaktadır. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişim durumunu ve/veya derecesini tespit etmeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2008, s. 81).

Araştırma modelinde, biri bağımsız (öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri), ikisi bağımlı (iş yeri arkadaşlık algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri) olarak üç değişken bulunmaktadır. İş yeri arkadaşlığı kurulan yapısal modelde aracı değişken olarak da ifade edilebilir. Değişkenler arasında nedensellik keşfi ve kuramsal ilişkileri test etmek için yol analizi kullanılmaktadır. Yol analizlerinin en önemli avantajlarından birisi de yordayıcı değişken ile yordanan değişken arasında aracı değişken tanımlanabilmesidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012, s. 340).

## Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Bilecik ili ve ilçelerindeki devlet ilkokullarında görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada amaç, evren ile ilgili bilgi toplamaktır. Evren birimlerinin tümüne ulaşılabilirdiği durumlarda örneklemeye ihtiyaç duyulmamaktadır. Evrenin tüm birimlerine ulaşarak bilgilerin toplanmasına sayım denir. Sayımın yapılabilmesi için öncelikle evren birimlerinin tanımlandığı bir çerçevenin olması gerekir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2011, s. 79). Bu araştırmada Bilecik ili ve ilçesinde görev yapan sınıf öğretmenlerinin sayısı ulaşılabilir büyüklükte olduğundan evrenin tümüne ulaşılması hedeflenmiştir. Tablo 1’de araştırma evrenine ve ulaşılabilen sayıya ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 1

*Araştırma Evreni ve Ulaşılabilen Sayılar*

| İlçe adı  | Okul sayısı | Öğretmen sayısı |        |          |         |
|-----------|-------------|-----------------|--------|----------|---------|
|           |             | Kadro           | Mevcut | Ulaşılan | Yüzde % |
| Merkez    | 18          | 170             | 160    | 149      | 93      |
| Bozüyük   | 19          | 188             | 176    | 152      | 86      |
| Osmaneli  | 8           | 52              | 50     | 29       | 58      |
| Gölpazarı | 3           | 11              | 11     | 11       | 100     |
| Pazaryeri | 6           | 30              | 26     | 25       | 97      |
| Söğüt     | 8           | 47              | 48     | 42       | 87      |
| Yenipazar | 2           | 5               | 4      | 4        | 100     |
| İnhisar   | 2           | 6               | 5      | 5        | 100     |
| Toplam    | 66          | 509             | 481    | 417      | 87      |

Tablo 1 incelendiğinde, evren için belirlenen sayının %87'sine ulaşıldığı görülmektedir. Evrenden tam sayım yapılamaması bu araştırmanın bir sınırlılığıdır.

Analiz öncesi veri tarama sürecinde, uç değer olarak tespit edilen 11 anketin (74, 111, 160, 175, 194, 201, 217, 258, 342, 386 ve 391 numaralı) araştırma kapsamından çıkarılması ile birlikte, geriye kalan 406 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Tablo 2

*Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Demografik Değişkenler*

| Değişken                     | Kategori     | n   | %    |
|------------------------------|--------------|-----|------|
| Cinsiyet                     | Kadın        | 246 | 60,6 |
|                              | Erkek        | 160 | 39,4 |
| Yaş                          | 21-30 yaş    | 72  | 17,7 |
|                              | 31-40 yaş    | 159 | 39,2 |
|                              | 41-50 yaş    | 124 | 30,5 |
|                              | 51-60 yaş    | 51  | 12,6 |
| Medeni Durum                 | Bekar        | 50  | 12,3 |
|                              | Evli         | 347 | 85,5 |
|                              | Boşanmış/Dul | 9   | 2,2  |
| Okuldaki Hizmet Süresi (yıl) | 1-10 yıl     | 310 | 76,4 |
|                              | 11-20 yıl    | 68  | 16,7 |
|                              | 21-30 yıl    | 25  | 6,2  |
|                              | 31-40 yıl    | 3   | ,7   |
| Toplam Hizmet Süresi (yıl)   | 1-10 yıl     | 122 | 30   |
|                              | 11-20 yıl    | 145 | 35,7 |
|                              | 21-30 yıl    | 108 | 26,6 |
|                              | 31-40 yıl    | 31  | 7,6  |
| Toplam                       |              | 406 | 100  |

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık beşte üçünün kadın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yaklaşık beşte ikisi 31-40 yaş aralığında, beşte dördü ise evlidir. Yaklaşık dörtte üçü bulundukları okulda 1-10 yıl hizmet süresine sahip iken, yaklaşık üçte birinin toplam hizmet süresi 11-20 yıldır.

## **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada, veri toplama aracı olarak, Negatif Davranışlar Ölçeği (NDÖ), İşyeri Arkadaşlık Ölçeği (İAÖ) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) kullanılmıştır. Araştırma için belirlenen ölçme araçlarının kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Bu ölçeklerde bulunan madde sayıları sırasıyla; 21, 10 ve 20 olarak belirlenmiştir. Katılımcılara sunulan ölçek formu oluşturulmuştur. Ölçme araçlarına ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir. Bu araştırmada kullanılacak olan ilişkisel tarama modelinin önemli bir varsayımının sağlanması için yol analizine başlamadan önce, modele alınması planlanan ölçme araçları, doğrulayıcı faktör analizi yapılarak (DFA) ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Söz konusu işlem, bir yol modelinin geçerliliği ve güvenirliğine katkı sağlamaktadır (Çokluk vd., 2012, s. 339).

## **Negatif Davranışlar Ölçeği (NDÖ)**

Öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma düzeyini ölçmek amacıyla Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen ve Cemaloğlu (2007a) tarafından Türkçeye uyarlanan tek boyutlu ve 21 maddeden oluşan Negatif Davranışlar Ölçeği kullanılacaktır. Cemaloğlu (2007a) ölçeğin güvenirlik katsayısını 0,94, Daşcı (2014) ise 0,99 olarak rapor etmişlerdir. Ölçeğin madde-test (Item-Total) korelasyonu 0,80 ile 0,91 arasında değişmektedir.

Likert tipindeki bu ölçme aracındaki maddeler, (1) Hiç, (2) Ara sıra, (3) Ayda bir, (4) Haftada bir, (5) Her gün olarak SPSS 18,0 ve LISREL 8,80 programlarında kullanılmak üzere kodlamıştır.

Bu araştırmada, NDÖ'nün güvenirliğini kestirebilmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin toplam güvenirlik katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur. Psikolojik bir test için hesaplanan güvenirlik katsayısının 0,70 ve daha fazla olması test puanlarının güvenirliği için yeterlidir (Büyüköztürk, 2012, s. 171). Ölçeğin madde-test (Item-Total) korelasyonu 0,45 ile 0,74 arasında değişmektedir. Madde-test korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2012, s. 171).

NDÖ'nün yapı geçerliğinin test edilmesi amacıyla ilk olarak, doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) yapılması gerekmektedir. Veri setinde eksik verinin olup

olmadığını belirlemek amacıyla kayıp (missing) değerler incelenmiş ve eksik olan veriler maddelerin kendi içindeki aritmetik ortalamalara göre doldurulmuştur.

Veri setinin, Kolmogorov-Smirnov ve Mardia Normallik Testi sonuçlarının incelenmesiyle, normal bir dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda kovaryans matrislerinin kullanılması tavsiye edilmektedir (Şimşek, 2007). Bu yüzden veri setinde Robust Maksimum Likelihood Metodu (Kline, 2011) uygulamaya karar verilmiştir. Bu metodun kullanılabilmesi için Asymptotik Kovaryans Matrisinin kullanılması gerekmektedir. NDÖ'nün doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgular şu şekildedir:

Tablo 3

*Negatif Davranışlar Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

| <i>Faktör / Madde</i> | <i>t-değeri</i> | <i>Standartlaştırılmış Yüklemler</i> | <i>R<sup>2</sup></i> |
|-----------------------|-----------------|--------------------------------------|----------------------|
| Y1                    | 5,99            | 0,54                                 | 0,29                 |
| Y2                    | 5,25            | 0,67                                 | 0,44                 |
| Y3                    | 5,74            | 0,60                                 | 0,36                 |
| Y4                    | 5,82            | 0,65                                 | 0,42                 |
| Y5                    | 6,67            | 0,56                                 | 0,32                 |
| Y6                    | 6,21            | 0,72                                 | 0,52                 |
| Y7                    | 4,56            | 0,68                                 | 0,46                 |
| Y8                    | 6,33            | 0,71                                 | 0,50                 |
| Y9                    | 3,61            | 0,58                                 | 0,34                 |
| Y10                   | 5,19            | 0,61                                 | 0,37                 |
| Y11                   | 6,47            | 0,60                                 | 0,36                 |
| Y12                   | 6,50            | 0,72                                 | 0,51                 |
| Y13                   | 8,62            | 0,76                                 | 0,58                 |
| Y14                   | 8,04            | 0,72                                 | 0,52                 |
| Y15                   | 4,76            | 0,45                                 | 0,21                 |
| Y16                   | 7,27            | 0,58                                 | 0,34                 |
| Y17                   | 5,72            | 0,62                                 | 0,38                 |
| Y18                   | 7,67            | 0,65                                 | 0,42                 |
| Y19                   | 5,51            | 0,69                                 | 0,48                 |
| Y20                   | 4,48            | 0,47                                 | 0,22                 |
| Y21                   | 6,44            | 0,59                                 | 0,35                 |

Tablo 3'te görüldüğü üzere, gözlenen değişkeni gizil değişkenlerin açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır ( $t > 2,56$ ,  $p < 0,01$ ). Çokluk vd. (2012, s. 304) göre, parametre tahminleri, eğer t değerleri 2,56'yı aşarsa 0,01 düzeyinde manidardır. Ayrıca

standartlaştırılmış yükler incelendiğinde her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir ( $r > 0,67$ ,  $p < 0,01$ ). Testin geçerliliği için hesaplanan korelasyon katsayısı, istatistiksel anlamlılık bakımından yorumlanır. Geçerlik katsayısı için hesaplanan 0,30 ve daha yüksek korelasyon katsayıları testin geçerli olduğunun bir göstergesidir (Büyüköztürk, 2012, s. 169). NDÖ'ye ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin geçerli olduğu görülmektedir ( $r > 0,30$ ).

Yıldırmaya ilişkin değişkenliği en çok Y13: 'işinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler' (%58); en az Y20: 'aşırı alay ve sataşmalara konu olmak' (%22) maddeleri açıklamaktadır.

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri 302,82 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırma dâhilindeki 406 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 4'te tüm ölçeğe uygulanan DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri verilmiştir.

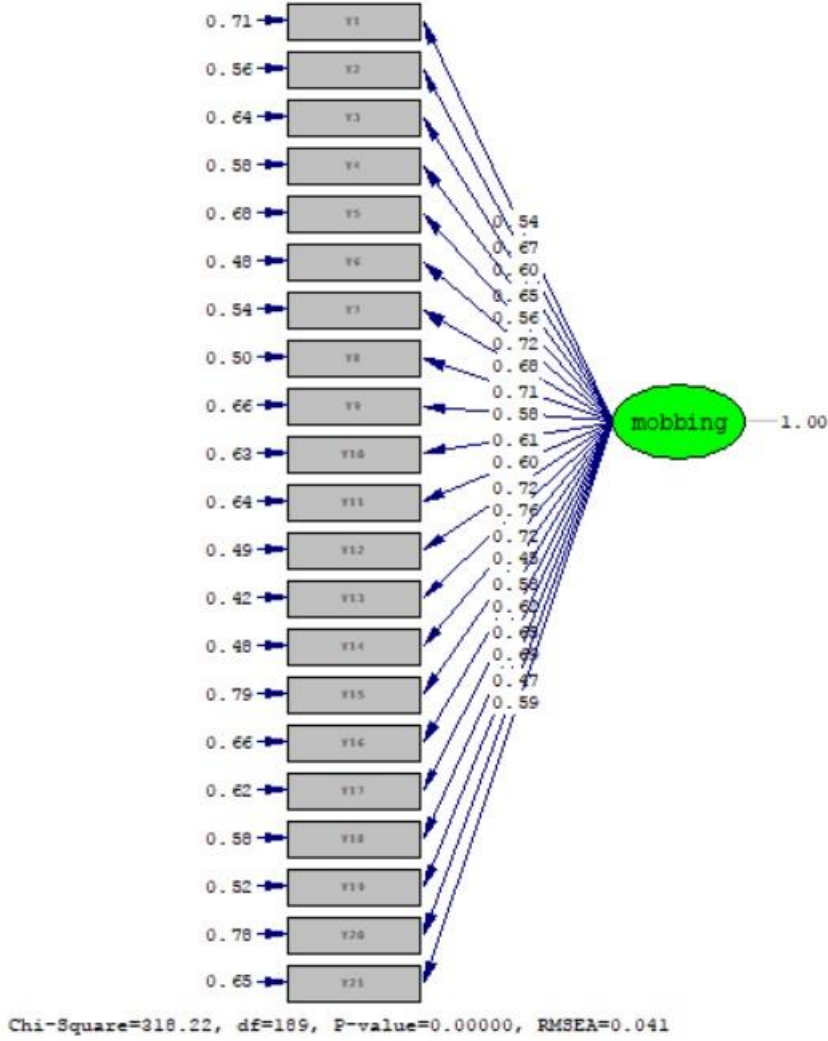
Tablo 4

*Negatif Davranışlar Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri*

| <i>Model</i> | $\chi^2$ | $(\chi^2/sd)^*$ | <i>RMSEA</i> | <i>SRMR</i> | <i>NNFI</i> | <i>CFI</i> | <i>GFI</i> | <i>AGFI</i> |
|--------------|----------|-----------------|--------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|
| NDÖ          | 318,22   | 1,68            | 0,04         | 0,07        | 0,99        | 0,99       | 0,76       | 0,70        |

\*sd = 189,  $p < 0,01$

Tablo 4'te elde edilen bulgular incelendiğinde, NDÖ'nün 21 maddeden oluşan tek faktörlü yapısının genel açıdan iyi uyum değerleri ortaya koyduğu görülmektedir. Bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı belirlenmiştir.



Şekil 2. Negatif Davranışlar Ölçeği DFA sonuçları: Yol diyagramı

### İş Yeri Arkadaşlık Ölçeği (İAÖ)

Nielsen, Jex ve Adams (2000) tarafından geliştirilen “İşyeri Arkadaşlık Ölçeği”, Kırıl (2016) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup, bu çalışma sonucunda ölçeğin iki faktörlü orijinal faktör yapısı koruduğu ortaya çıkmıştır. Ancak açıklayıcı faktör analizi sonucunda arkadaşlık fırsatı ve egemen olan arkadaşlık alt ölçeklerin birer madde eksilerek (5. madde ve 10. madde) beşer maddeye düştüğü; %54,60 olan toplam varyansı açıklama oranının sırası ile %27,4 ve %27,2 olduğu, ölçeklerin faktör yük değerlerinin ise 0,53 ile 0,78 arasında değiştiği, öz değerlerinin ise sırası ile 2,74 ve 2,72 olduğu tespit edilmiştir. Genel arkadaşlık

ölçeğinin iç tutarlılık katsayısını, 0,84; arkadaşlık fırsatı ve egemen olan arkadaşlık algısı boyutlarının ise sırasıyla 0,76 ve 0,78 olduğu bulunmuştur.

Likert tipindeki bu ölçme maddeleri, (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum olarak SPSS 18.0 ve LISREL 8.80 programlarında kullanılmak üzere kodlamıştır.

Bu araştırmada, İAÖ'nün güvenilirliğini kestirebilmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin toplam güvenirlik katsayısı 0,88 olarak bulunmuştur. Psikolojik bir test için hesaplanan güvenirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenirliği için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2012, s. 171). İki alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenirlik katsayıları; *arkadaşlık fırsatı* için 0,88 ve *egemen olan arkadaşlık* için 0,68 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında madde-test (Item-Total) korelasyonu 0,27 ile 0,76 arasında değişmektedir. Madde-test korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2012, s. 171).

İAÖ'nün yapı geçerliğinin test edilmesi amacıyla ilk olarak, doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) yapılması gerekmektedir. Veri setinde eksik verinin olup olmadığını belirlemek amacıyla kayıp (missing) değerler incelenmiş ve eksik veriler maddelerin kendi içindeki aritmetik ortalamalara göre doldurulmuştur.

Veri setinin, Kolmogorov-Smirnov ve Mardia Normallik Testi sonuçlarının incelenmesiyle, normal bir dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda kovaryans matrislerinin kullanılması tavsiye edilmektedir (Şimşek, 2007). Bu yüzden veri setinde Robust Maksimum Likelihood Metodu (Kline, 2011) uygulamaya karar verilmiştir. Bu metodun kullanılabilmesi için Asymptotik Kovaryans Matrisinin kullanılması gerekmektedir. İAÖ'nün doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgulara şu şekildedir:

Tablo 5

*İşyeri Arkadaşlık Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

| <i>Faktör / Madde</i>  | <i>t-değeri</i> | <i>Standartlaştırılmış<br/>Yükler</i> | <i>R<sup>2</sup></i> |
|------------------------|-----------------|---------------------------------------|----------------------|
| Arkadaşlık Fırsatı     |                 |                                       |                      |
| A1                     | 10,05           | 0,69                                  | 0,48                 |
| A2                     | 13,31           | 0,80                                  | 0,64                 |
| A3                     | 14,62           | 0,80                                  | 0,64                 |
| A4                     | 13,46           | 0,80                                  | 0,64                 |
| A5                     | 12,65           | 0,76                                  | 0,58                 |
| Egemen Olan Arkadaşlık |                 |                                       |                      |
| A6                     | 12,25           | 0,84                                  | 0,70                 |
| A7                     | 14,64           | 0,73                                  | 0,54                 |
| A8                     | 7,67            | 0,41                                  | 0,17                 |
| A9                     | 11,37           | 0,61                                  | 0,37                 |
| A10                    | 4,81            | 0,28                                  | 0,08                 |

Tablo 5’te görüldüğü üzere, gözlenen değişkeni gizil değişkenlerin açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır ( $t > 2,56$ ,  $p < 0,01$ ). Çokluk vd. (2012, s. 304) göre, parametre tahminleri, eğer t değerleri 2,56’yı aşarsa 0,01 düzeyinde manidardır. Ayrıca standartlaştırılmış yükler incelendiğinde A8, A9 ve A10 hariç, her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir ( $r > 0,67$ ,  $p < 0,01$ ). Testin geçerliği için hesaplanan korelasyon katsayısı, istatistiksel anlamlılık bakımından yorumlanır. Geçerlik katsayısı için hesaplanan 0,30 ve daha yüksek korelasyonlar testin geçerli olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Büyüköztürk, 2012, s. 169). İAÖ’ye ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin genel anlamda geçerli olduğu görülmektedir ( $r > 0,30$ ).

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri 211,24 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, araştırma dâhilindeki 406 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 6’da tüm ölçeğe yapılan birinci düzey DFA sonucunda belirlenen uyum indeksleri verilmiştir.

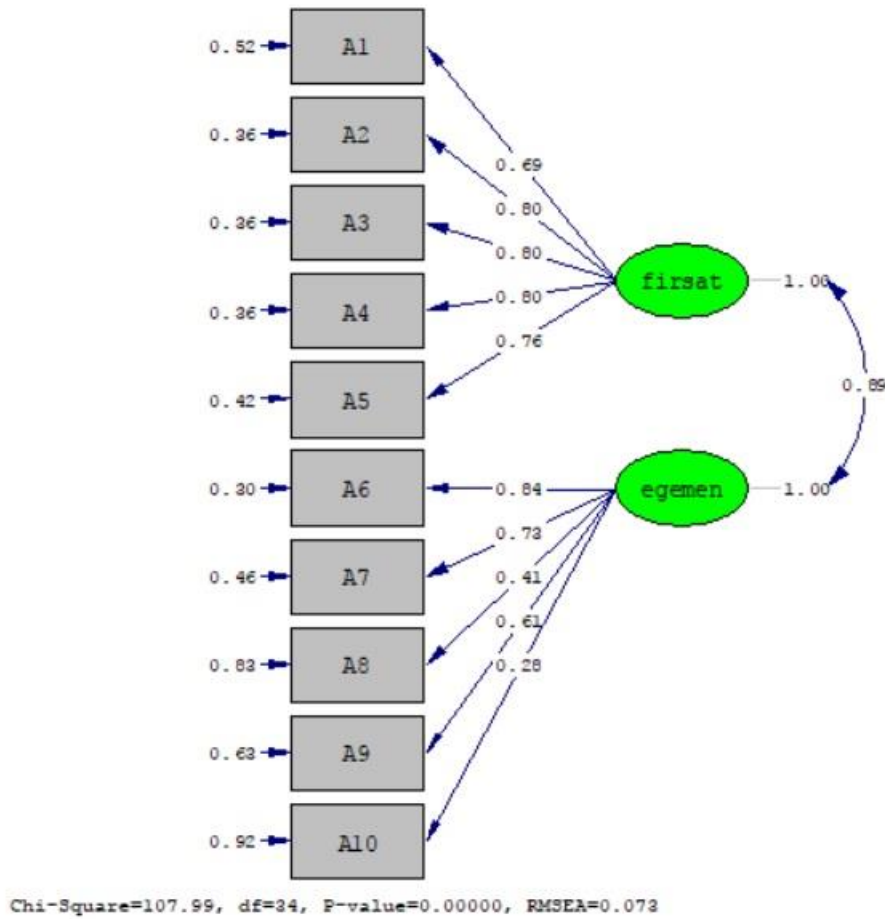
Tablo 6

*İşyeri Arkadaşlık Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri*

| Model              | $\chi^2$ | $(\chi^2/sd)^*$ | RMSEA | SRMR | NNFI | CFI  | GFI  | AGFI |
|--------------------|----------|-----------------|-------|------|------|------|------|------|
| İAÖ: Birinci Düzey | 107,99   | 3,18            | 0,07  | 0,05 | 0,97 | 0,98 | 0,92 | 0,87 |

\*sd = 34,  $p < 0,01$

Tablo 6’da elde edilen bulgular incelendiğinde, İAÖ’nün 10 maddeden oluşan 2 faktörlü yapısının genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koymaktadır. Bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.



Şekil 3. İşyeri Arkadaşlık Ölçeği DFA sonuçları: Birinci düzey yol diyagramı

Daha sonra ikinci düzey (second order/higher order) faktör analizi uygulamasına geçilmiştir. Veri seti, normallik varsayımını karşılamadığı için Robust Maximum Likelihood yöntemi ile analize devam edilmiştir (Şimşek, 2007). Bu metodun kullanılabilmesi için Asymptotik kovaryans matrisinin kullanılması gerekmektedir. İAÖ'nün ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 7'de verilmektedir.

Tablo 7

*İş Yeri Arkadaşlık Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

| <i>Faktör / Madde</i>  | <i>t-değeri</i> | <i>Standartlaştırılmış<br/>Yükler</i> | <i>R<sup>2</sup></i> |
|------------------------|-----------------|---------------------------------------|----------------------|
| Arkadaşlık Fırsatı     |                 |                                       |                      |
| A1                     | 6,22            | 0,69                                  | 0,48                 |
| A2                     | 8,01            | 0,80                                  | 0,63                 |
| A3                     | 8,17            | 0,80                                  | 0,64                 |
| A4                     | 8,23            | 0,81                                  | 0,65                 |
| A5                     | 8,40            | 0,76                                  | 0,57                 |
| Egemen Olan Arkadaşlık |                 |                                       |                      |
| A6                     | 6,58            | 0,86                                  | 0,74                 |
| A7                     | 6,56            | 0,79                                  | 0,62                 |
| A8                     | 4,86            | 0,43                                  | 0,19                 |
| A9                     | 6,01            | 0,64                                  | 0,41                 |
| A10                    | 4,09            | 0,26                                  | 0,07                 |

Tablo 7'de görüldüğü üzere, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır ( $t > 2,56$ ,  $p < 0,01$ ). Ayrıca standartlaştırılmış yükler incelendiğinde her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında, A8 ve A10 hariç, yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir ( $r > 0,60$ ,  $p < 0,01$ ). İAÖ'ye ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin genel olarak geçerli olduğu görülmektedir ( $r > 0,30$ ,  $p < 0,01$ ).

*Arkadaşlık fırsatı* boyutuna ilişkin değişkenliği en çok A4: 'Okulumda, çalışanlar arasında iletişim teşvik edilir' (%65), en az A1: 'Okulumda, birlikte çalıştığım kişileri tanıma fırsatına sahibim' (%48) maddeleri açıklamaktadır. *Egemen olan arkadaşlık* boyutuna ilişkin değişkenliği en çok A6: 'Okulumda, iyi dostluklar kurarım' (%74), en az A10: 'Okulumda, birlikte çalıştığım hiç kimsenin gerçek arkadaşım olduğunu hissetmiyorum' (%7) maddeleri açıklamaktadır.

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri, ikinci düzey DFA sonucu 211,75 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 406 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 8’de tüm ölçeğe yapılan ikinci düzey DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri verilmiştir.

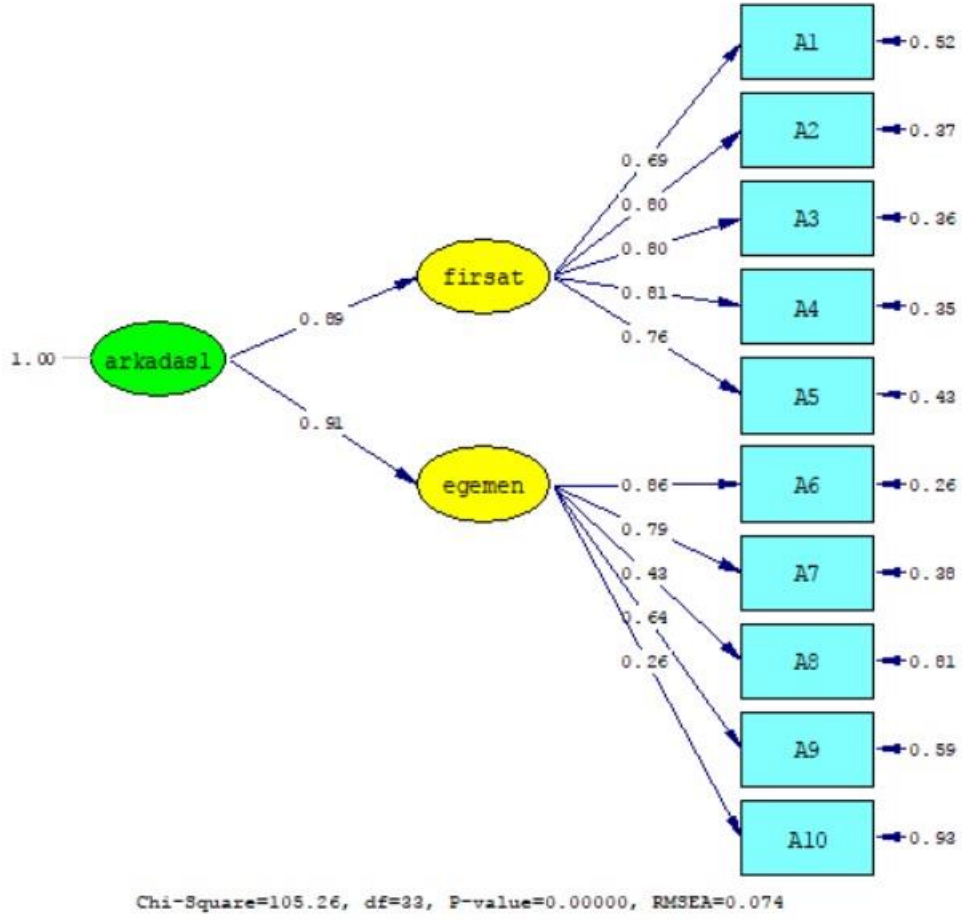
Tablo 8

*İş Yeri Arkadaşlık Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri*

| <i>Model</i>      | $\chi^2$ | $(\chi^2/sd)^*$ | <i>RMSEA</i> | <i>SRMR</i> | <i>NNFI</i> | <i>CFI</i> | <i>GFI</i> | <i>AGFI</i> |
|-------------------|----------|-----------------|--------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|
| İAÖ: İkinci Düzey | 105,26   | 3,19            | 0,07         | 0,05        | 0,97        | 0,98       | 0,99       | 0,98        |

\*sd = 33,  $p < 0,01$

Tablo 8’de elde edilen bulgular incelendiğinde, İAÖ’nün 20 maddeden oluşan 2 faktörlü yapısı genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koymaktadır. Bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.



Şekil 4. İş Yeri Arkadaşlık Ölçeği DFA sonuçları: İkinci düzey yol diyagramı

### Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen bu ölçek, Baysal ve Paksoy (1999) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve sonraki araştırmalarda (Pelit, Boylu ve Güçer, 2007; Sezgin, 2010) geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu rapor edilmiştir. Buna göre Sezgin (2010) ölçeğin faktörleri için hesaplanan güvenilirlik katsayıları sırası ile duygusal bağlılık için 0,84, devam bağlılığı için 0,78, normatif bağlılık için ise 0,81, olarak bulunmuştur. Baysal ve Paksoy (1999) ise ölçeğin güvenilirliğini 0,74, geçerliliğini ise 0,81 olarak ifade etmişlerdir.

Likert tipindeki bu ölçme maddeleri, (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum olarak SPSS 18.0 ve LISREL 8.80 programlarında kullanılmak üzere kodlamıştır.

Bu araştırmada, ÖBÖ'nün güvenilirliğini kestirebilmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin toplam güvenirlik katsayısı 0,89 olarak bulunmuştur. Psikolojik bir test için hesaplanan güvenirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenirliği için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2012, s. 171). Üç alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenirlik katsayıları; *duygusal bağlılık* için 0,94; *devam bağlılığı* için 0,84 ve *normatif bağlılık* için 0,81 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında madde-test (Item-Total) korelasyonu 0,19 ile 0,68 arasında değişmektedir. Madde-test korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2012, s. 171).

ÖBÖ'nün yapı geçerliğinin test edilmesi amacıyla ilk olarak, doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) yapılması gerekmektedir. Veri setinde eksik verinin olup olmadığını belirlemek amacıyla kayıp (missing) değerler incelenmiş ve eksik veriler maddelerin kendi içindeki aritmetik ortalamalara göre doldurulmuştur.

Veri setinin, Kolmogorov-Smirnov ve Mardia Normallik Testi sonuçlarının incelenmesiyle, normal bir dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda kovaryans matrislerinin kullanılması tavsiye edilmektedir (Şimşek, 2007). Bu yüzden veri setinde Robust Maksimum Likelihood Metodu (Kline, 2011) uygulamaya karar verilmiştir. Bu metodun kullanılabilmesi için Asymptotik Kovaryans Matrisinin kullanılması gerekmektedir. ÖBÖ'nün doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgular Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9'da görüldüğü üzere, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri (B15 maddesi hariç) manidardır ( $t > 2,56$ ,  $p < 0,01$ ). Çokluk vd. (2012, s. 304) göre, parametre tahminleri, eğer t değerleri 2,56'yı aşarsa 0,01 düzeyinde manidardır. Ayrıca standartlaştırılmış yükler incelendiğinde her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında orta ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğu görülmektedir ( $r > 0,67$ ,  $p < 0,01$ ). ÖBÖ'ye ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, B15 maddesi haricinde, ölçeğin genel anlamda geçerli olduğu görülmektedir ( $r > 0,30$ ).

Tablo 9

*Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları*

| <i>Faktör / Madde</i> | <i>t-değeri</i> | <i>Standartlaştırılmış<br/>Yükler</i> | <i>R<sup>2</sup></i> |
|-----------------------|-----------------|---------------------------------------|----------------------|
| Duygusal Bağlılık     |                 |                                       |                      |
| B1                    | 12,47           | 0,60                                  | 0,36                 |
| B2                    | 15,50           | 0,74                                  | 0,55                 |
| B3                    | 16,87           | 0,85                                  | 0,72                 |
| B4                    | 18,74           | 0,88                                  | 0,77                 |
| B5                    | 21,15           | 0,91                                  | 0,82                 |
| B6                    | 16,22           | 0,83                                  | 0,69                 |
| B7                    | 17,31           | 0,76                                  | 0,58                 |
| Devam Bağlılığı       |                 |                                       |                      |
| B8                    | 7,44            | 0,39                                  | 0,15                 |
| B9                    | 11,64           | 0,59                                  | 0,35                 |
| B10                   | 9,09            | 0,48                                  | 0,23                 |
| B11                   | 10,94           | 0,55                                  | 0,30                 |
| B12                   | 12,98           | 0,62                                  | 0,38                 |
| B13                   | 16,76           | 0,76                                  | 0,57                 |
| B14                   | 15,50           | 0,73                                  | 0,53                 |
| Normatif Bağlılık     |                 |                                       |                      |
| B15                   | 0,19            | 0,01                                  | 0,01                 |
| B16                   | 11,04           | 0,59                                  | 0,35                 |
| B17                   | 12,27           | 0,67                                  | 0,45                 |
| B18                   | 17,37           | 0,74                                  | 0,55                 |
| B19                   | 18,35           | 0,77                                  | 0,59                 |
| B20                   | 18,00           | 0,74                                  | 0,55                 |

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri 123,26 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, araştırma dâhilindeki 406 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 10'da tüm ölçeğe yapılan birinci düzey DFA sonucunda ortaya çıkan uyum indeksleri verilmiştir.

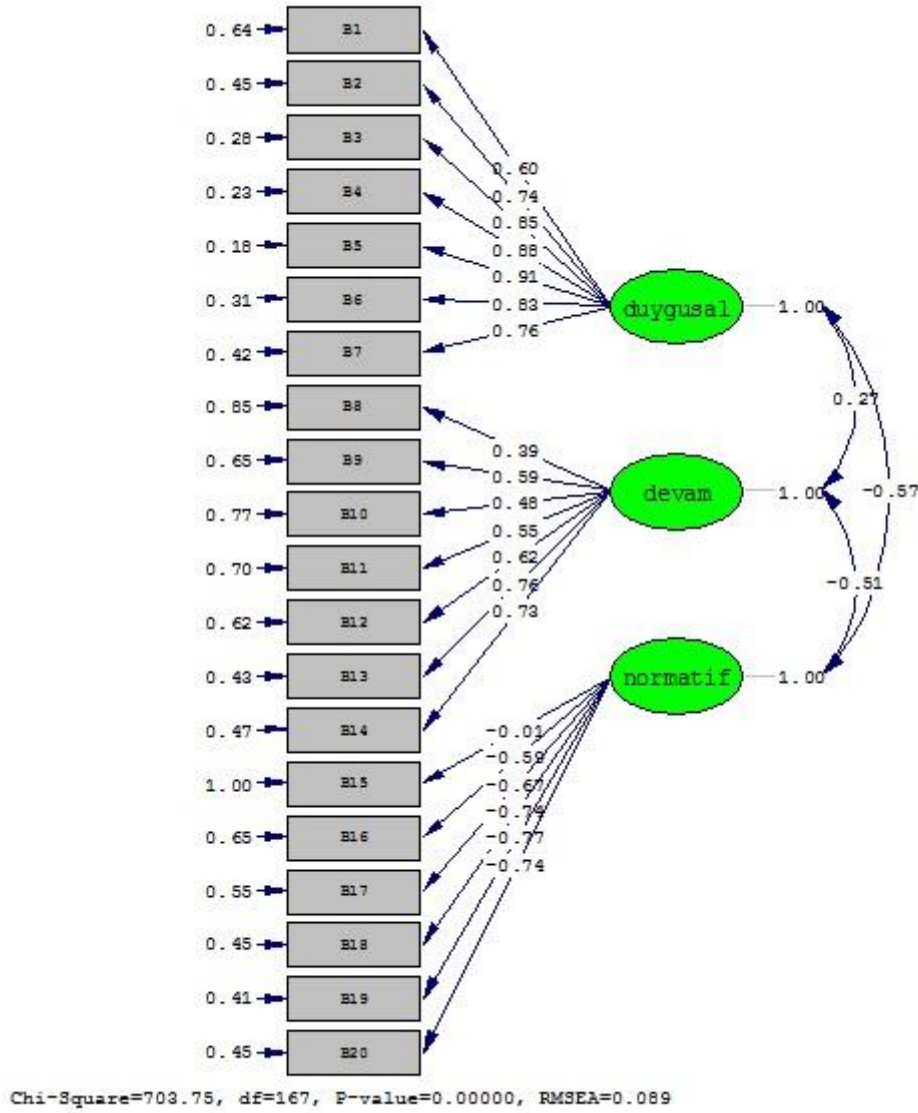
Tablo 10

*Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum Değerleri*

| <i>Model</i>       | <i><math>\chi^2</math></i> | <i>(<math>\chi^2/sd</math>)*</i> | <i>RMSEA</i> | <i>SRMR</i> | <i>NNFI</i> | <i>CFI</i> | <i>GFI</i> | <i>AGFI</i> |
|--------------------|----------------------------|----------------------------------|--------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|
| ÖBÖ: Birinci Düzey | 703,75                     | 4,21                             | 0,09         | 0,14        | 0,94        | 0,94       | 0,81       | 0,77        |

\*sd = 167,  $p < 0,01$

Tablo 10’da elde edilen bulgular incelendiğinde, ÖBÖ’nün 20 maddeden oluşan 3 faktörlü yapısının genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu görülmektedir. Bu değerler, kabul edilebilirdir ve bir model olarak doğrulanmaktadır. Ancak t değeri anlamlı olmadığı için B15 maddesi araştırma kapsamından çıkarılarak, ikinci düzey DFA uygulamasına geçilmiştir.



Şekil 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA sonuçları: Birinci düzey yol diyagramı

İkinci düzey (second order/higher order) DFA uygulamasında, veri seti, normallik varsayımını karşılamadığı için Robust Maximum Likelihood yöntemi ile analize devam edilmiştir (Şimşek, 2007). Bu metodun kullanılabilmesi için Asymptotik kovaryans

matrisinin kullanılması gerekmektedir. ÖBÖ'nün ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 11'de verilmektedir.

Tablo 11

*Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

| <i>Faktör / Madde</i> | <i>t-değeri</i> | <i>Standartlaştırılmış<br/>Yükler</i> | <i>R<sup>2</sup></i> |
|-----------------------|-----------------|---------------------------------------|----------------------|
| Duygusal Bağlılık     |                 |                                       |                      |
| B1                    |                 | 0,66                                  | 0,43                 |
| B2                    | 11,73           | 0,74                                  | 0,54                 |
| B3                    | 11,19           | 0,79                                  | 0,62                 |
| B4                    | 11,94           | 0,84                                  | 0,70                 |
| B5                    | 12,28           | 0,87                                  | 0,75                 |
| B6                    | 13,48           | 0,83                                  | 0,69                 |
| B7                    | 11,85           | 0,83                                  | 0,69                 |
| Devam Bağlılığı       |                 |                                       |                      |
| B8                    |                 | 0,77                                  | 0,60                 |
| B9                    | 8,33            | 0,74                                  | 0,54                 |
| B10                   | 3,00            | 0,33                                  | 0,11                 |
| B11                   | 3,56            | 0,39                                  | 0,16                 |
| B12                   | 5,01            | 0,52                                  | 0,27                 |
| B13                   | 4,52            | 0,59                                  | 0,35                 |
| B14                   | 4,83            | 0,59                                  | 0,35                 |
| Normatif Bağlılık     |                 |                                       |                      |
| B16                   |                 | 0,62                                  | 0,38                 |
| B17                   | 9,68            | 0,66                                  | 0,44                 |
| B18                   | 10,08           | 0,72                                  | 0,52                 |
| B19                   | 11,06           | 0,77                                  | 0,59                 |
| B20                   | 10,54           | 0,75                                  | 0,56                 |

Tablo 11'de görüldüğü üzere, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır ( $t > 2,56$ ,  $p < 0,01$ ). Ayrıca standartlaştırılmış yükler incelendiğinde her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında, orta ve yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir ( $r > 0,60$ ,  $p < 0,01$ ). ÖBÖ'ye ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin genel olarak geçerli olduğu görülmektedir ( $r > 0,30$ ,  $p < 0,01$ ).

*Duygusal bağlılık* boyutuna ilişkin değişkenliği en çok B5: 'Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum' (%75), en az B1: 'Kariyer hayatımın geriye kalanını bu

kurumda geçirmekten mutluluk duyarım' (%43) maddeleri açıklamaktadır. *Devam bağlılığı* boyutuna ilişkin değişkenliği en çok B8: 'İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu' (%60), en az B10: 'Şu an bu kurumda kalmam, bir istekten ziyade bir gerekliliktir' (%11) maddeleri açıklamaktadır. *Normatif bağlılık* boyutuna ilişkin değişkenliği en çok B19: 'Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum' (%59), en az B16: 'Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor' (%38) maddeleri açıklamaktadır.

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri, ikinci düzey DFA sonucu 100,15 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 406 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 12'de tüm ölçeğe yapılan ikinci düzey DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri verilmiştir.

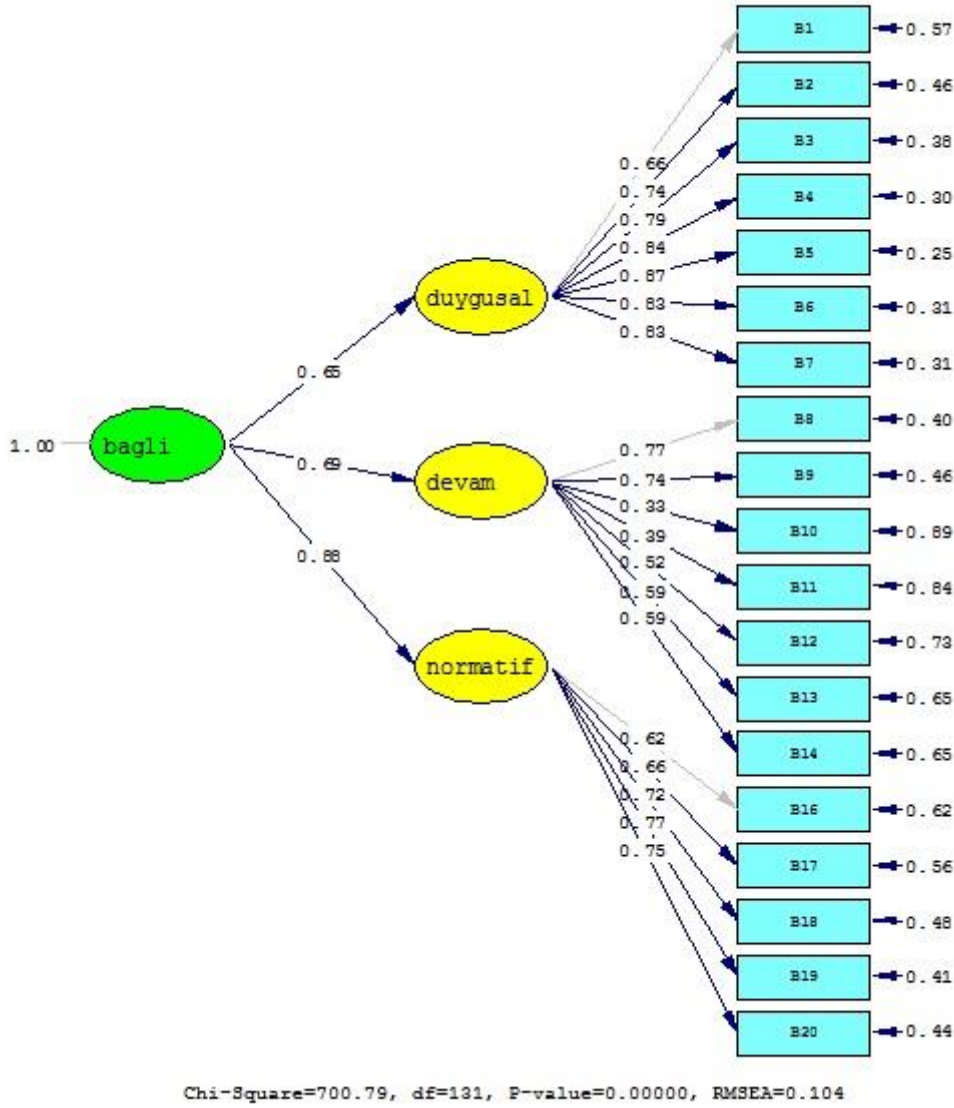
Tablo 12

*Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri*

| <i>Model</i>      | $\chi^2$ | $(\chi^2/sd)^*$ | <i>RMSEA</i> | <i>SRMR</i> | <i>NNFI</i> | <i>CFI</i> | <i>GFI</i> | <i>AGFI</i> |
|-------------------|----------|-----------------|--------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|
| ÖBÖ: İkinci Düzey | 700,79   | 5,34            | 0,10         | 0,11        | 0,92        | 0,94       | 0,93       | 0,89        |

\*sd = 131,  $p < 0,01$

Tablo 12'de elde edilen bulgular incelendiğinde, ÖBÖ'nün 19 maddeden oluşan 3 faktörlü yapısının genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu, bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.



Şekil 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA sonuçları: İkinci düzey yol diyagramı

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada kullanılan veriler, 2017-2018 eğitim-öğretim yılının ikinci döneminde Mart ve Nisan ayları içerisinde toplanmıştır. Araştırmacı tarafından, Bilecik İl Milli Eğitim Müdürlüğünden yasal izinler alındıktan sonra okullara bizzat gidilerek öğretmenlerin ölçekleri doldurması sağlanmıştır. Araştırma kapsamında 417 öğretmene ulaşılarak toplanan

anketlerden, uç değer olarak tespit edilen 11 anket çıkarılmıştır. Geriye kalan 406 anket üzerinde analizler yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan NDÖ, İAÖ ve ÖBÖ için geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış, bununla ilgili bilgilere Veri Toplama Araçları bölümünde ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Verilerin analizi için SPSS 18.0 ve LISREL 8.80 istatistik paket programları kullanılmıştır. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri SPSS programında ve modelin test edilmesi LISREL programında yol (path) analizi tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Öğretmenlerin ölçeklere verdikleri yanıtlara göre gerçekleşme düzeylerini belirlemek için, aralık genişliği, ‘dizi genişliği/yapılacak grup sayısı’ formülünden yararlanılmıştır (Tekin, 1996). Buna göre, kullanılan tüm ölçekler için aralık genişliği,  $5 - 1 / 5 = 0,80$  olarak hesaplanmıştır. Araştırmada, ikinci ve üçüncü alt probleme ait bulgularının değerlendirilmesinde, 1,00-1,79: ‘hiç’, 1,80-2,59: ‘az’, 2,60-3,39: ‘orta’, 3,40-4,19: ‘çok’, 4,20-5,00: ‘tam’ aritmetik ortalama aralıkları esas alınmıştır. Birinci alt problemin değerlendirilmesinde NDÖ’nün kendine ait likert kodları; dördüncü alt problemin değerlendirilmesinde ise yapısal eşitlik modeline ait uyum indeksleri kullanılmıştır. Beşinci alt problemde ise istatistiksel anlamlılık değerleri baz alınmıştır.

Yapısal eşitlik modelleri, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı bir istatistiksel yaklaşımdır (Kline, 2011). Gizil değişkenler, teoride var oldukları düşünülen ve gözlenen değişken ismi verilen göstergeler aracılığı ile ölçülebildikleri varsayılan yapılardır. Gözlenen değişken ise ölçme aracında kullanılan maddelerden oluşmaktadır (Şimşek, 2007). YEM içerisindeki tek yönlü oklar, tek yönlü doğrusal ilişkiyi gösterir. Her bir ok, regresyon katsayılarına denk gelecek olan bir hipotez anlamına gelmektedir. Bunların her biri, bir yol olarak dikkate alınır (Kline, 2011). Analiz sonuçlarına göre, her bir yol katsayısının anlamlı olup olmadığı, yani örtük değişkenlerin, kendi gözlenen değişkenlerini anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığına bakılır (Şimşek, 2007).

Path katsayılarının değerini hesaplayanın yanı sıra modelin test edilmesi için uyum istatistiklerinin de hesaplanması gerekmektedir. Uyum iyiliği istatistikleriyle (goodness of fit statistics), kuramsal model ile analiz sonrası gerçek veriler arasındaki uygunluk derecesi

gözlenir. Bu istatistikler, iki matrisin (gözlenen ve gizil) ne oranda uyduştuğunu gösterir (Çokluk vd., 2012). En çok kullanılan uyum indeksleri  $\chi^2$  (Chi-Square), *RMSEA*, *SRMR*, *NNFI*, *CFI*, *GFI*, *AGFI* olarak gösterilebilir.  $\chi^2$  değeri, klasik uyum iyiliği ölçütüdür (Çelik ve Yılmaz, 2013). Bu test regresyon katsayılarının işaretine ve anlamlılık düzeyine bakar ve modelin ayrı ayrı parçaları hakkında bilgi verir. Aynı zamanda bu testle modelin tamamının doğruluğu da ölçmek mümkündür. Büyük örneklerde,  $\chi^2/sd$  yeterli için bir ölçüt olarak kullanılabilir (Çokluk vd., 2012). Ancak, değerlendirilmesinde güçlük çekilen  $\chi^2$  değerine ek olarak, diğer uyum indekslerinin de dikkate alınması yararlı görülmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013). Yapısal eşitlik modellemesinde en yaygın olarak kullanılan  $\chi^2$  ve diğer uyum değerleri ve anlamları Tablo 13'te ayrıntılı olarak görülmektedir (Daşcı, 2014):

Analize başlamadan önce, değişkenlere ilişkin eksik verinin olup olmadığını belirlemek amacıyla kayıp (missing) değerler incelenmiştir. Tespit edilen kayıplar, maddelerin aritmetik ortalamalarına göre doldurulmuştur. Daha sonra, normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek amacıyla veri setinin normalliği değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucu Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14 incelendiğinde, verilerin normallik varsayımını sağlamadığı görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Bu nedenle verilerin normal dağılmadığı durumlarda kullanılması önerilen Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler (Robust Weighted Least Squares) tahmin yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir (Şimşek, 2007).

Sonuçta, yapılan eksik değer, uç değer ve normallik analizleri sonucunda veri setinde 406 anket değerlendirmeye alınmış, verilerin analizi için gerekli koşullar sağlanmıştır.

Tablo 13

*Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum İndeksleri ve Değerlendirme Ölçütleri*

| <i>Uyum İndeksleri</i> | <i>Kriterler</i>            | <i>Anlamı</i>         | <i>Kaynak</i>                            |
|------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------------------------------|
| $\chi^2$ (Chi-Square)  | $p > 0,05$                  | -                     | -                                        |
| $\chi^2/sd$            | $2 \leq \chi^2/sd \leq 3$   | Mükemmel Uyum         | Kline, 2011                              |
|                        | $\leq 5$                    | Yeterli Uyum          | Sümer, 2000, s. 60                       |
| <i>RMSEA</i>           | $\leq 0,05$                 | Mükemmel Uyum         | Raykov ve Marcoulides, 2006; Sümer, 2000 |
|                        | $\leq 0,05$                 | İyi Uyum              | Çelik ve Yılmaz, 2013                    |
|                        | $\leq 0,06$                 | İyi Uyum              | Hu ve Bentler, 1999                      |
|                        | $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ | Yeterli Uyum          | Çelik ve Yılmaz, 2013                    |
|                        | $0,08 \leq RMSEA \leq 0,10$ | Vasat Uyum            | Çelik ve Yılmaz, 2013                    |
| <i>SRMR</i>            | $< 0,05$                    | İyi Uyum              | Çelik ve Yılmaz, 2013                    |
|                        | $\leq 0,08$                 | İyi Uyum              | Hu ve Bentler, 1999                      |
|                        | $< 0,10$                    | Kabul Edilebilir Uyum | Çelik ve Yılmaz, 2013; Kline, 2011       |
| <i>NNFI</i>            | $\geq 0,95$                 | Mükemmel Uyum         | Sümer, 2000                              |
|                        | $> 0,95$                    | Kabul Edilebilir Uyum | Çelik ve Yılmaz, 2013                    |
|                        | $0,90 \leq NNFI \leq 0,94$  | Kabul Edilebilir Uyum | Sümer, 2000                              |
|                        | $\geq 0,90$                 | İyi Uyum              | Tabachnick ve Fidell, 2007               |
| <i>CFI</i>             | $\geq 0,95$                 | Mükemmel Uyum         | Hu ve Bentler, 1999                      |
|                        | $\geq 0,95$                 | Kabul Edilebilir Uyum | Çelik ve Yılmaz, 2013                    |
|                        | $\geq 0,90$                 | İyi Uyum              | Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000         |
| <i>GFI</i>             | $\geq 0,95$                 | İyi Uyum              | Çelik ve Yılmaz, 2013                    |
|                        | $\geq 0,90$                 | İyi Uyum              | Sümer, 2000                              |
|                        | $> 0,90$                    | Kabul Edilebilir Uyum | Çelik ve Yılmaz, 2013                    |
| <i>AGFI</i>            | $\geq 0,95$                 | Mükemmel Uyum         | Sümer, 2000                              |
|                        | $\geq 0,95$                 | İyi Uyum              | Çelik ve Yılmaz, 2013                    |
|                        | $> 0,85$                    | Kabul Edilebilir Uyum | Çelik ve Yılmaz, 2013                    |

Tablo 14

*Sürekli Değişkenler İçin Normallik Testi*

| Değişken | Çarpıklık |          | Basıklık |          | Çarpıklık ve Basıklık |          |
|----------|-----------|----------|----------|----------|-----------------------|----------|
|          | <i>Z</i>  | <i>p</i> | <i>Z</i> | <i>p</i> | <i>Ki-Kare</i>        | <i>p</i> |
| NDÖ      | 159,75    | 0,00     | 39,96    | 0,00     | 27116,44              | 0,00     |
| İAÖ      | 96,90     | 0,00     | 19,98    | 0,00     | 1760,92               | 0,00     |
| ÖBÖ      | 31,15     | 0,00     | 19,65    | 0,00     | 1356,51               | 0,00     |

## BÖLÜM 4

### BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, alt problemlere dayalı bulgu ve yorumlara yer verilmektedir. Öğretmenlerin yıldırma yaşama, iş yeri arkadaşlık algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi inceleme konusu yapılmıştır.

#### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyi nedir?” Şeklinde düzenlenmiştir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre yıldırma yaşama düzeyine ilişkin bulgular Tablo 15’te verilmektedir.

Tablo 15 incelendiğinde, öğretmenlerin en çok maruz kaldığı olumsuz davranışların ‘hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması’ ( $\bar{X} = 1,34$ ) ve ‘fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması’ ( $\bar{X} = 1,33$ ); en az maruz kaldığı olumsuz davranışların ise ‘parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar’ ( $\bar{X} = 1,09$ ) ve ‘diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları’ ( $\bar{X} = 1,10$ ) olduğu görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın ‘parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar’ ( $S = 0,35$ ), en heterojen dağılımın ise ‘hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması’ ( $S = 0,68$ )

maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. Başka bir anlatımla, öğretmenler, sözel nitelikte olumsuz davranışlara daha çok maruz kalmaktadırlar. Buna ek olarak, öğretmenlerin neredeyse ‘ara sıra’ ( $\bar{X} = 1,20$ ) düzeyinde yıldırmaya maruz kaldıkları söylenebilir.

Tablo 15

*İlköğretim Okulu ğretmenlerinin Algılarına Göre Yıldıрма Yaşama Düzeyi*

| <i>Faktör/Madde</i>                                                                                                             | <i>n</i> | $\bar{X}$ | <i>S</i> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|
| 1. Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması                                                                             | 406      | 1,30      | 0,67     |
| 2. Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük dşrlmek                                                          | 406      | 1,16      | 0,53     |
| 3. Uсталık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi                                                         | 406      | 1,21      | 0,54     |
| 4. nemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi                | 406      | 1,17      | 0,49     |
| 5. Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması                                                                               | 406      | 1,34      | 0,68     |
| 6. Görmezden gelinme, dışlanma, nemsenmeme                                                                                     | 406      | 1,26      | 0,62     |
| 7. Kişiliğiniz (r; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi | 406      | 1,12      | 0,43     |
| 8. Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak                                                                     | 406      | 1,19      | 0,50     |
| 9. Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar                                  | 406      | 1,09      | 0,35     |
| 10. Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları                                                                    | 406      | 1,10      | 0,36     |
| 11. Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi                                                                   | 406      | 1,20      | 0,48     |
| 12. Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma                                      | 406      | 1,23      | 0,54     |
| 13. İşinizle abalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler                                                                   | 406      | 1,22      | 0,56     |
| 14. Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması                                                                                  | 406      | 1,33      | 0,61     |
| 15. İyi geinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması                                       | 406      | 1,17      | 0,51     |
| 16. Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi                                                               | 406      | 1,22      | 0,48     |
| 17. Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması                                                                                | 406      | 1,16      | 0,40     |
| 18. İşinizin aşırı denetlenmesi                                                                                                 | 406      | 1,26      | 0,60     |
| 19. Hakkınız olan bazı şeyleri (rneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması        | 406      | 1,16      | 0,54     |
| 20. Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak                                                                                        | 406      | 1,11      | 0,44     |
| 21. stesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak                                                                   | 406      | 1,18      | 0,53     |
| Toplam                                                                                                                          | 406      | 1,20      | 0,34     |

## İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerin iş yeri arkadaşlık algısı hangi düzeydedir?” Şeklinde düzenlenmiştir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yerinde arkadaşlık algısı düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin bulgular Tablo 16’da verilmektedir:

Tablo 16

*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşyerinde Arkadaşlık Algısı Düzeyi*

| <i>Faktörler</i>       | <i>n</i> | $\bar{X}$ | <i>S</i> |
|------------------------|----------|-----------|----------|
| Arkadaşlık fırsatı     | 406      | 4,17      | 0,67     |
| Egemen olan arkadaşlık | 406      | 3,79      | 0,66     |
| Toplam                 |          | 3,98      | 0,60     |

Tablo 16 incelendiğinde, okuldaki arkadaşlık algısı alt boyutlarından, *arkadaşlık fırsatı* boyutunun ( $\bar{X} = 4,17$ ), *egemen olan arkadaşlık* boyutuna ( $\bar{X} = 3,79$ ) kıyasla daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, *egemen olan arkadaşlık* boyutunun daha homojen olduğu ( $S = 0,66$ ) tespit edilmiştir. Başka bir anlatımla, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, iş yeri arkadaşlık algıları ‘çok’ düzeyinde gerçekleşmektedir.

Tablo 17

*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Arkadaşlık Fırsatı Düzeyi*

| <i>Faktör/Madde</i>                                                                                      | <i>n</i> | $\bar{X}$ | <i>S</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|
| <i>Arkadaşlık Fırsatı</i>                                                                                |          |           |          |
| 1. Okulumda, birlikte çalıştığım kişileri tanıma fırsatına sahibim                                       | 406      | 4,24      | 0,76     |
| 2. Okulumda, karşılaştığım problemleri birlikte çalıştığım kişilerle işbirliği içinde çözebilirim.       | 406      | 4,13      | 0,81     |
| 3. Okulumda, birlikte çalıştığım kişilerle istediğim zaman konuşmak için ziyaret etme fırsatına sahibim. | 406      | 4,08      | 0,85     |
| 4. Okulumda, çalışanlar arasında iletişim teşvik edilir.                                                 | 406      | 4,17      | 0,86     |
| 5. Okulumda, iş tamamlandığı sürece samimi konuşmalara hoşgörü gösterilir.                               | 406      | 4,21      | 0,77     |
| Toplam                                                                                                   |          | 4,17      | 0,67     |

Tablo 17 incelendiğinde, arkadaşlık fırsatı boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri ‘okulumda, birlikte çalıştığım kişileri tanıma fırsatına sahibim’ ( $\bar{X} = 4,24$ ); en düşük değeri ise ‘okulumda, birlikte çalıştığım kişilerle istediğim zaman konuşmak için ziyaret etme fırsatına sahibim’ ( $\bar{X} = 4,08$ ) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın ‘okulumda, birlikte çalıştığım kişileri tanıma fırsatına sahibim’ ( $S = 0,76$ ); en heterojen dağılımın ise ‘okulumda, çalışanlar arasında iletişim teşvik edilir’ ( $S = 0,86$ ) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. Başka bir anlatımla, öğretmenler okullarda ‘çok’ düzeyinde arkadaşlık fırsatına sahiptirler.

Tablo 18

*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Egemen Olan Arkadaşlık Düzeyi*

| <i>Faktör/Madde</i>                                                                                                         | <i>n</i> | $\bar{X}$ | <i>S</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|
| <i>Egemen Olan Arkadaşlık</i>                                                                                               |          |           |          |
| 6. Okulumda, iyi dostluklar kurarım.                                                                                        | 406      | 4,29      | 0,73     |
| 7. Okulumda, birlikte çalıştığım arkadaşlarımla okul dışında sosyal faaliyetlerde (sosyal, kültürel, sportif vb) bulunurum. | 406      | 3,99      | 0,89     |
| 8. Okulumda, arkadaşlarıma sırlarımı açarım.                                                                                | 406      | 3,29      | 1,13     |
| 9. Okulumda, bulunmak için sabırsızlanmamın bir nedeni de birlikte çalıştığım insanları görebilmektir.                      | 406      | 3,60      | 0,98     |
| 10. Okulumda, birlikte çalıştığım hiç kimsenin gerçek arkadaşım olduğunu hissetmiyorum.                                     | 406      | 3,76      | 1,19     |
| Toplam                                                                                                                      |          | 3,79      | 0,66     |

Tablo 18 incelendiğinde, egemen olan arkadaşlık boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri ‘okulumda, iyi dostluklar kurarım’ ( $\bar{X} = 4,29$ ); en düşük değeri ise ‘okulumda, arkadaşlarıma sırlarımı açarım’ ( $\bar{X} = 3,29$ ) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın ‘okulumda, iyi dostluklar kurarım’ ( $S = 0,73$ ); en heterojen dağılımın ise ‘okulumda, birlikte çalıştığım hiç kimsenin gerçek arkadaşım olduğunu hissetmiyorum’ ( $S = 1,19$ ) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin egemen olan arkadaşlık algıları ‘çok’ düzeyindedir.

### Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi nedir?” Şeklinde düzenlenmiştir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin bulgular Tablo 19’da verilmektedir:

Tablo 19

#### *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyi*

| <i>Faktörler</i>  | <i>n</i> | $\bar{X}$ | <i>S</i> |
|-------------------|----------|-----------|----------|
| Duygusal Bağlılık | 406      | 3,88      | 0,77     |
| Devam Bağlılığı   | 406      | 3,10      | 0,78     |
| Normatif Bağlılık | 406      | 3,31      | 0,75     |
| Toplam            |          | 3,43      | 0,60     |

Tablo 19 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre, okuldaki örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin en yüksek değeri *duygusal bağlılık* ( $\bar{X} = 3,88$ ) boyutuna verdikleri görülmektedir. En düşük değeri ise *devam bağlılığı* ( $\bar{X} = 3,10$ ) boyutlarına verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın *normatif bağlılık* boyutunda ( $S = 0,75$ ), en heterojen dağılımın da *devam bağlılığı* boyutunda ( $S = 0,78$ ) gerçekleştiği görülmektedir. Başka bir anlatımla, ilköğretim okulu öğretmenleri, ‘çok’ düzeyinde örgütsel bağlılık algısına sahiptirler.

Tablo 20

#### *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Duygusal Bağlılık Düzeyi*

| <i>Faktör/Madde</i>                                                           | <i>n</i> | $\bar{X}$ | <i>S</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|
| <i>Duygusal Bağlılık</i>                                                      |          |           |          |
| 1. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım. | 406      | 3,75      | 1,10     |
| 2. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.     | 406      | 4,04      | 0,86     |
| 3. Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.                | 406      | 3,94      | 0,89     |
| 4. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.                             | 406      | 3,89      | 0,88     |
| 5. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.            | 406      | 3,90      | 0,92     |
| 6. Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.            | 406      | 3,95      | 0,92     |
| 7. Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.                       | 406      | 3,70      | 1,00     |
| Toplam                                                                        |          | 3,88      | 0,77     |

Tablo 20 incelendiğinde, duygusal bağlılık boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri ‘çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum’ ( $\bar{X} = 4,04$ ); en düşük değeri ise ‘bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor’ ( $\bar{X} = 3,70$ ) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın ‘çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum’ ( $S = 0,86$ ); en heterojen dağılımın ise ‘kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım’ ( $S = 1,10$ ) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin duygusal bağlılık algıları ‘çok’ düzeyindedir.

Tablo 21

*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Devam Bağlılığı Düzeyi*

| <i>Faktör/Madde</i>                                                                                                                               | <i>n</i> | $\bar{X}$ | <i>S</i> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|
| <i>Devam Bağlılığı</i>                                                                                                                            |          |           |          |
| 8. İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.                                                                             | 406      | 3,68      | 1,06     |
| 9. Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatım büyük bir bölümünde maddi ve manevi yönden zarara uğrarım.                                  | 406      | 2,76      | 1,19     |
| 10. Şu an bu kurumda kalmam, bir istekten ziyade bir gerekliliktir.                                                                               | 406      | 3,05      | 1,21     |
| 11. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.                                                           | 406      | 3,23      | 1,16     |
| 12. Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları karşılayamama ihtimalidir. | 406      | 3,17      | 1,24     |
| 13. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.                                                | 406      | 2,95      | 1,23     |
| 14. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir.                            | 406      | 2,82      | 1,15     |
| Toplam                                                                                                                                            |          | 3,10      | 0,78     |

Tablo 21 incelendiğinde, devam bağlılığı boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri ‘istesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu’ ( $\bar{X} = 3,68$ ); en düşük değeri ise ‘şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatım büyük bir bölümünde maddi ve manevi yönden zarara uğrarım’ ( $\bar{X} = 2,76$ ) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın ‘istesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu’ ( $S = 1,06$ ); en heterojen dağılımın ise ‘benim

için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları karşılayamama ihtimalidir' ( $S = 1,24$ ) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin devam bağlılık algıları 'orta' düzeydedir.

Tablo 22

*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Normatif Bağlılığı Düzeyi*

| <i>Faktör/Madde</i>                                                                                                                   | <i>n</i> | $\bar{X}$ | <i>S</i> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|
| <i>Normatif Bağlılık</i>                                                                                                              |          |           |          |
| 16. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.                                               | 406      | 3,61      | 1,08     |
| 17. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.                                                                                             | 406      | 3,82      | 0,95     |
| 18. Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum. | 406      | 3,20      | 1,20     |
| 19. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.                                                                                              | 406      | 3,20      | 1,13     |
| 20. Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.                                                                                 | 406      | 2,98      | 1,24     |
| Toplam                                                                                                                                |          | 3,31      | 0,75     |

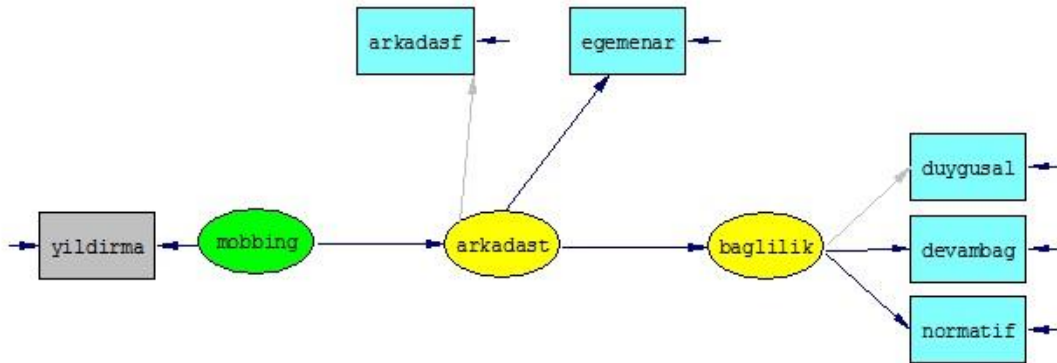
Tablo 22 incelendiğinde, normatif bağlılık boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri 'bu kurum benim sadakatimi hak ediyor' ( $\bar{X} = 3,82$ ); en düşük değeri ise 'bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim' ( $\bar{X} = 2,98$ ) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın 'bu kurum benim sadakatimi hak ediyor' ( $S = 0,95$ ); en heterojen dağılımın ise 'kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim' ( $S = 1,24$ ) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin normatif bağlılık algıları 'orta' düzeydedir.

#### **Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın dördüncü alt problemi "İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri, iş yeri arkadaşlık algısı ve örgütsel bağlılığı hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir?" Şeklinde düzenlenmiştir.

İlköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, yıldırma yaşama düzeylerinin, algıladıkları iş yeri arkadaşlığını ve örgütsel bağlılığı hangi düzeyde ve yönde etkilediğini belirlemek amacıyla path analizi yapılmıştır. Path analizi ile yordayıcı değişkenlerin, yordanan

değişkenler üzerindeki doğrudan ve dolaylı ortaya çıkarılır (Kline, 2011, s. 311). Bu amaca ilişkin kavramsal model Şekil 6’da verilmiştir:



### Şekil 7. Kavramsal Model

Şekil 6'daki kavramsal modelde yıldırma davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının, iş yeri arkadaşlık ve örgütsel bağlılık yaşama düzeylerini etkileyeceği; arkadaşlık algısının da örgütsel bağlılık yaşama düzeylerini yordayacağı varsayılmıştır. Buna ek olarak, yıldırmanın, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini, arkadaşlık algısı aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği öngörülmüştür. Modelde 1 gizil değişen dışsal (yıldırma); 2 gizil değişken de içsel (arkadaşlık algısı, bağlılık) olarak tanımlanmıştır.

YEM’den önce veri setinin, normallik varsayımını sağlamadığı tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Buna ait ayrıntılı bilgi Tablo 14’te verilmektedir. Çok değişkenli normallik varsayımı karşılanmadığı için veriler normalleştirilmeye çalışılmış, ancak normalleştirilememiştir. Bu nedenle verilerin normal dağılmadığı durumlarda kullanılması önerilen Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler (Robust Weighted Least Squares) tahmin yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir (Kline, 2011, s. 180). Yapılan analizler sonucu elde edilen yapısal model Şekil 7’de, YEM’e ilişkin gösterim Şekil 8’de verilmektedir.

Öncelikle YEM'in istatistiksel uygunluğuna dair bulgular incelenmiştir. Kline (2011, s. 204), modelin uyumunun değerlendirilirken,  $\chi^2/sd$  oranının yeterli adına bir ölçüt olarak kullanılmasını tavsiye etmektedir. Bu çalışmada  $\chi^2/sd$  değeri 2,43 olarak elde edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Başka bir ifadeyle, veri seti, model ile mükemmel uyum göstermektedir.

Daha sonra, modele ilişkin alternatif uyum indeksleri incelenmiştir. Buna ilişkin bulgular Tablo 29’da verilmektedir.

Tablo 23

*Modelin Path Analizine İlişkin Uyum Değerleri*

| $\chi^2$ | $(\chi^2/sd)^*$ | RMSEA | SRMR | NNFI | CFI  | GFI  | AGFI |
|----------|-----------------|-------|------|------|------|------|------|
| 16,98    | 2,43            | 0,06  | 0,06 | 0,97 | 0,99 | 0,98 | 0,95 |

\*sd = 7,  $p < 0,05$

Tablo 23 incelendiğinde, modelin genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu, bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.

Araştırma modeline ilişkin YEM sonuçları Tablo 24’te verilmektedir:

Tablo 24

*Araştırma Modeline İlişkin YEM Sonuçları*

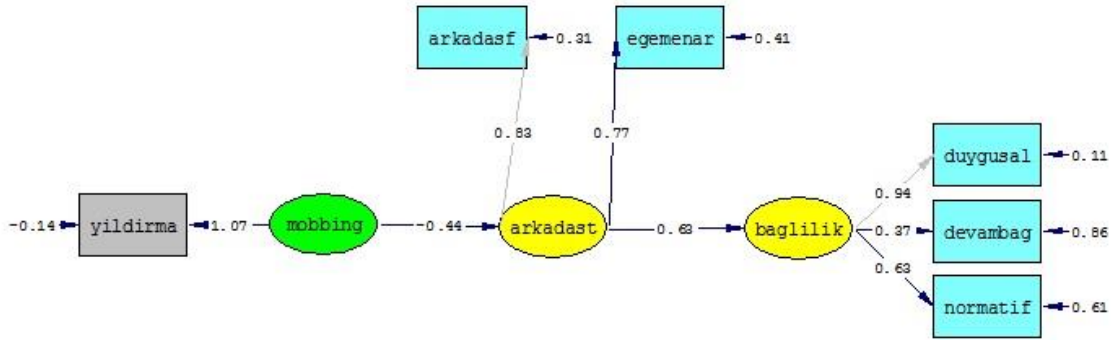
| <i>Latent / Gözlenen Değişkenler</i>          | <i>t-değeri*</i> | <i>Standartlaştırılmış Yükler</i> | <i>R<sup>2</sup></i> |
|-----------------------------------------------|------------------|-----------------------------------|----------------------|
| <i>Mobbing</i>                                |                  |                                   |                      |
| Yıldırma                                      |                  | 0,44                              | 0,19                 |
| <i>İşyeri Arkadaşlık Algısı</i>               |                  |                                   |                      |
| Arkadaşlık Fırsatı                            |                  | 0,83                              | 0,69                 |
| Egemen Olan Arkadaşlık                        | 3,51             | 0,77                              | 0,59                 |
| <i>Örgütsel Bağlılık</i>                      |                  |                                   |                      |
| Duygusal Bağlılık                             |                  | 0,94                              | 0,89                 |
| Devam Bağlılığı                               | 3,45             | 0,37                              | 0,14                 |
| Normatif Bağlılık                             | 4,64             | 0,63                              | 0,39                 |
| <i>Yapısal İlişkiler</i>                      | <i>t-değeri*</i> | <i>Standartlaştırılmış Yükler</i> |                      |
| mobbing → iş yeri arkadaşlık                  | -3,07            | -0,44                             |                      |
| İş yeri arkadaşlık → örgütsel bağlılık        | 3,65             | 0,63                              |                      |
| <i>Yapısal Eşitlikler</i>                     |                  | <i>R<sup>2</sup></i>              |                      |
| İş yeri arkadaşlık = - 0,44 × mobbing         |                  | 0,20                              |                      |
| örgütsel bağlılık = 0,63 × iş yeri arkadaşlık |                  | 0,39                              |                      |
| örgütsel bağlılık = - 0,28 × mobbing          |                  | 0,08                              |                      |

\*p< 0,05



Chi-Square=16.98, df=7, P-value=0.01750, RMSEA=0.059

Şekil 8. Araştırmaya İlişkin Yapısal Model



Chi-Square=16.98, df=7, P-value=0.01750, RMSEA=0.059

Şekil 9. Araştırmaya İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

LISREL’de, beta (  $\beta$  ), bağımlı bir gizil değişkenin bir başka bağımlı gizil değişken üzerindeki regresyonunu; gama (  $\gamma$  ) ise bağımsız bir gizil değişkenin bağımlı bir gizil değişken üzerindeki regresyonunu gösteren bağlantı katsayısıdır. Ayrıca, açıklanan varyans olarak tanımlanan belirleme katsayısı ( $R^2$ ), eşitlikte yer alan değişkenlerin gözlenen

değişmelerin ne kadarını açıkladıklarını ifade etmektedir. Gizil değişken ile gözlenen değişken arasındaki faktör yükleri ise lambda ( $\lambda$ ) ile gösterilmektedir.

Modele ait bulgular incelendiğinde, iş yeri arkadaşlık algısının en iyi göstergesinin arkadaşlık fırsatı ( $\lambda = 0,83$ ); örgütsel bağlılığın en iyi göstergesinin duygusal bağlılık ( $\lambda = 0,94$ ) olduğu görülmektedir.

Yıldırma ve iş yeri arkadaşlık algısı arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\gamma = -0,44$ ;  $t = -3,07$ ). Bu değer, yıldırma davranışlarındaki 1 puanlık artışın, iş yeri arkadaşlık algısında 0,44 puanlık azalışa veya bunun tam tersi, yıldırma davranışlarındaki 1 puanlık azalışın, iş yeri arkadaşlık algısında 0,44 puanlık artışa neden olacağını ifade etmektedir. Başka bir anlatımla, öğretmenler yıldırmaya maruz kaldıkça, iş yeri arkadaşlık algıları azalmaktadır.

İş yeri arkadaşlık algısı ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = 0,63$ ;  $t = 3,65$ ). Bu değer, arkadaşlık algısındaki 1 puanlık artışın, örgütsel sessizlikte 0,63 puanlık artışa veya bunun tam tersi, arkadaşlık algısındaki 1 puanlık azalışın, örgütsel sessizlikte 0,63 puanlık azalışa neden olacağını ifade etmektedir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin iş yeri arkadaşlık algıları arttıkça, örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

Yıldırma ( $\gamma = -0,44$ ), iş yeri arkadaşlığının %20'sini açıklamaktadır. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin iş yeri arkadaşlığı algısındaki toplam değişimin %20'si, yıldırma ile açıklanmaktadır.

İş yeri arkadaşlık algısı ( $\gamma = 0,63$ ), örgütsel bağlılığın %39'unu açıklamaktadır. Başka bir anlatımla, örgütsel bağlılıktaki toplam değişimin %39'u, iş yerindeki arkadaşlık algısıyla açıklanmaktadır.

Yıldırma ise ( $\gamma = -0,28$ ), örgütsel bağlılığın %8'ini açıklamaktadır. Başka bir anlatımla, örgütsel bağlılıktaki toplam değişimin %8'i, yıldırma ile açıklanmaktadır.

### **Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın beşinci alt problemi “İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin; yıldırma yaşama düzeyi, iş yeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında; cinsiyet, yaş,

medeni durum, okuldaki hizmet süresi ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık var mıdır?”  
Şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırmaya ait veriler normal dağılım göstermediği için, nonparametrik testler olan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 25

*İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama, İş Yeri Arkadaşlık ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları*

| Boyut/Ölçek                   | Cinsiyet | n   | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U        | p     |
|-------------------------------|----------|-----|-----------------|--------------|----------|-------|
| Yıldırma                      | Kadın    | 246 | 199,18          | 48999,50     | 18618,50 | 0,34  |
|                               | Erkek    | 160 | 210,13          | 33621,50     |          |       |
| <i>Arkadaşlık fırsatı</i>     | Kadın    | 246 | 191,21          | 47037,50     | 16656,50 | 0,01* |
|                               | Erkek    | 160 | 222,40          | 35583,50     |          |       |
| <i>Egemen olan arkadaşlık</i> | Kadın    | 246 | 205,80          | 50626,00     | 19115,00 | 0,62  |
|                               | Erkek    | 160 | 199,97          | 31995,00     |          |       |
| İşyeri Arkadaşlık             | Kadın    | 246 | 198,37          | 48800,00     | 18419,00 | 0,27  |
|                               | Erkek    | 160 | 211,38          | 33821,00     |          |       |
| <i>Duygusal bağlılık</i>      | Kadın    | 246 | 187,76          | 46188,50     | 15807,50 | 0,00* |
|                               | Erkek    | 160 | 227,70          | 36432,50     |          |       |
| <i>Devam bağlılığı</i>        | Kadın    | 246 | 198,16          | 48747,50     | 18366,50 | 0,26  |
|                               | Erkek    | 160 | 211,71          | 33873,50     |          |       |
| <i>Normatif bağlılık</i>      | Kadın    | 246 | 192,02          | 47237,50     | 16856,50 | 0,01* |
|                               | Erkek    | 160 | 221,15          | 35383,50     |          |       |
| Örgütsel Bağlılık             | Kadın    | 246 | 191,08          | 47006,00     | 16625,00 | 0,01* |
|                               | Erkek    | 160 | 222,59          | 35615,00     |          |       |

\* $p < 0,05$

Tablo 25 incelendiğinde, öğretmenlerin yıldırma yaşama durumlarının cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği tespit edilmiştir ( $U=18618,50$ ;  $p > 0,05$ ). İşyeri arkadaşlık algısı ölçeğinin geneli cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemesine rağmen ( $U=18419,00$ ;  $p > 0,05$ ), arkadaşlık fırsatı boyutu cinsiyete göre farklılaşmaktadır ( $U=16656,50$ ;  $p < 0,05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkeklerin, kadınlara göre arkadaşlık fırsatı algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyleri açısından, öğretmenlerin duygusal ( $U=15807,50$ ;  $p < 0,05$ ), normatif ( $U=16856,50$ ;  $p < 0,05$ ) bağlılık düzeyleri ile genel olarak ( $U=16625,00$ ;  $p < 0,05$ ) örgütsel bağlılıkları cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Sıra ortalamaları açısından, erkeklerin, kadınlara göre örgütsel bağlılık

düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin arkadaşlık fırsatı ve örgütsel bağlılık algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

Tablo 26

*İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama, İşyeri Arkadaşlık ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

| Boyut/Ölçek            | Yaş       | n   | Sıra Ort. | sd | $\chi^2$ | p     | Anlamlı Fark |
|------------------------|-----------|-----|-----------|----|----------|-------|--------------|
| Yıldırma               | 21-30     | 72  | 211,31    | 3  | 2,93     | 0,40  | -            |
|                        | 31-40     | 159 | 199,75    |    |          |       |              |
|                        | 41-50     | 124 | 195,19    |    |          |       |              |
|                        | 51-60     | 51  | 224,37    |    |          |       |              |
| Arkadaşlık fırsatı     | 21-30     | 72  | 196,06    | 3  | 2,41     | 0,49  | -            |
|                        | 31-40     | 159 | 196,22    |    |          |       |              |
|                        | 41-50     | 124 | 216,02    |    |          |       |              |
|                        | 51-60     | 51  | 206,25    |    |          |       |              |
| Egemen olan arkadaşlık | 21-30     | 72  | 205,60    | 3  | 1,12     | 0,77  | -            |
|                        | 31-40     | 159 | 197,02    |    |          |       |              |
|                        | 41-50     | 124 | 211,53    |    |          |       |              |
|                        | 51-60     | 51  | 201,23    |    |          |       |              |
| İşyeri Arkadaşlık      | 21-30     | 72  | 199,79    | 3  | 2,30     | 0,51  | -            |
|                        | 31-40     | 159 | 194,77    |    |          |       |              |
|                        | 41-50     | 124 | 215,49    |    |          |       |              |
|                        | 51-60     | 51  | 206,81    |    |          |       |              |
| Duygusal bağlılık      | 21-30 (A) | 72  | 182,77    | 3  | 13,88    | 0,00* | A-D; B-D     |
|                        | 31-40 (B) | 159 | 187,99    |    |          |       |              |
|                        | 41-50 (C) | 124 | 217,62    |    |          |       |              |
|                        | 51-60 (D) | 51  | 246,80    |    |          |       |              |
| Devam bağlılığı        | 21-30     | 72  | 221,91    | 3  | 4,30     | 0,23  | -            |
|                        | 31-40     | 159 | 192,23    |    |          |       |              |
|                        | 41-50     | 124 | 211,73    |    |          |       |              |
|                        | 51-60     | 51  | 192,64    |    |          |       |              |
| Normatif bağlılık      | 21-30     | 72  | 200,09    | 3  | 2,17     | 0,54  | -            |
|                        | 31-40     | 159 | 194,52    |    |          |       |              |
|                        | 41-50     | 124 | 212,69    |    |          |       |              |
|                        | 51-60     | 51  | 213,97    |    |          |       |              |
| Örgütsel Bağlılık      | 21-30     | 72  | 201,84    | 3  | 4,71     | 0,20  | -            |
|                        | 31-40     | 159 | 189,36    |    |          |       |              |
|                        | 41-50     | 124 | 218,40    |    |          |       |              |
|                        | 51-60     | 51  | 213,71    |    |          |       |              |

\*p<0,05

Tablo 26 incelendiğinde, öğretmenlerin yalnızca örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutundan aldıkları puanların, yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [ $\chi^2$  (sd=3, n=406)=13,88; p<0,05]. Bu bulgu, yaşın, öğretmenlerin duygusal bağlılığı üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek duygusal bağlılığa 51-60 yaş aralığındaki öğretmenlerin sahip olduğu, yaş aralığı azaldıkça duygusal bağlılığın da azaldığı görülmektedir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin yaşları arttıkça, duygusal bağlılık düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 27

*İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama, İşyeri Arkadaşlık ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

| Boyut/Ölçek                   | Medeni Durum | n   | Sıra Ort. | sd | $\chi^2$ | p    | Anlamlı Fark |
|-------------------------------|--------------|-----|-----------|----|----------|------|--------------|
| Yıldırma                      | Bekar        | 50  | 210,83    | 2  | 0,25     | 0,88 | -            |
|                               | Evli         | 347 | 202,55    |    |          |      |              |
|                               | Boşanmış/Dul | 9   | 199,50    |    |          |      |              |
| <i>Arkadaşlık fırsatı</i>     | Bekar        | 50  | 188,27    | 2  | 2,85     | 0,24 | -            |
|                               | Evli         | 347 | 204,29    |    |          |      |              |
|                               | Boşanmış/Dul | 9   | 257,61    |    |          |      |              |
| <i>Egemen olan arkadaşlık</i> | Bekar        | 50  | 210,03    | 2  | 1,02     | 0,60 | -            |
|                               | Evli         | 347 | 201,67    |    |          |      |              |
|                               | Boşanmış/Dul | 9   | 237,83    |    |          |      |              |
| İşyeri Arkadaşlık             | Bekar        | 50  | 197,55    | 2  | 1,70     | 0,43 | -            |
|                               | Evli         | 347 | 203,09    |    |          |      |              |
|                               | Boşanmış/Dul | 9   | 252,44    |    |          |      |              |
| <i>Duygusal bağlılık</i>      | Bekar        | 50  | 182,46    | 2  | 2,03     | 0,36 | -            |
|                               | Evli         | 347 | 206,03    |    |          |      |              |
|                               | Boşanmış/Dul | 9   | 222,72    |    |          |      |              |
| <i>Devam bağlılığı</i>        | Bekar        | 50  | 199,64    | 2  | 0,77     | 0,68 | -            |
|                               | Evli         | 347 | 203,20    |    |          |      |              |
|                               | Boşanmış/Dul | 9   | 236,39    |    |          |      |              |
| <i>Normatif bağlılık</i>      | Bekar        | 50  | 235,69    | 2  | 5,33     | 0,07 | -            |
|                               | Evli         | 347 | 197,97    |    |          |      |              |
|                               | Boşanmış/Dul | 9   | 237,78    |    |          |      |              |
| Örgütsel Bağlılık             | Bekar        | 50  | 210,48    | 2  | 0,81     | 0,67 | -            |
|                               | Evli         | 347 | 201,74    |    |          |      |              |
|                               | Boşanmış/Dul | 9   | 232,56    |    |          |      |              |

\*p<0,05

Tablo 27 incelendiğinde, öğretmenlerin yıldırma [ $\chi^2$  (sd=2, n=406)=0,25; p>0,05], iş yeri arkadaşlık [ $\chi^2$  (sd=2, n=406)=1,70; p>0,05] ve örgütsel bağlılık [ $\chi^2$  (sd=2, n=406)=0,81; p>0,05] ölçeklerinden aldıkları puanların, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık

göstermediği tespit edilmiştir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin yıldırma yaşama, iş yeri arkadaşlık ve örgütsel bağlılık düzeyleri, medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 28

*İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama, İş Yeri Arkadaşlık ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

| Boyut/Ölçek                   | Okuldaki Hizmet Süresi | n   | Sıra Ort. | sd | $\chi^2$ | p    | Anlamlı Fark |
|-------------------------------|------------------------|-----|-----------|----|----------|------|--------------|
| Yıldırma                      | 1-10 yıl               | 310 | 200,56    | 3  | 3,48     | 0,32 | -            |
|                               | 11-20 yıl              | 68  | 220,41    |    |          |      |              |
|                               | 21-30 yıl              | 25  | 185,66    |    |          |      |              |
|                               | 31-40 yıl              | 3   | 272,67    |    |          |      |              |
| <i>Arkadaşlık fırsatı</i>     | 1-10 yıl               | 310 | 205,05    | 3  | 1,38     | 0,71 | -            |
|                               | 11-20 yıl              | 68  | 200,89    |    |          |      |              |
|                               | 21-30 yıl              | 25  | 200,36    |    |          |      |              |
|                               | 31-40 yıl              | 3   | 128,33    |    |          |      |              |
| <i>Egemen olan arkadaşlık</i> | 1-10 yıl               | 310 | 198,97    | 3  | 3,53     | 0,32 | -            |
|                               | 11-20 yıl              | 68  | 221,42    |    |          |      |              |
|                               | 21-30 yıl              | 25  | 219,12    |    |          |      |              |
|                               | 31-40 yıl              | 3   | 135,67    |    |          |      |              |
| İşyeri Arkadaşlık             | 1-10 yıl               | 310 | 201,59    | 3  | 2,23     | 0,53 | -            |
|                               | 11-20 yıl              | 68  | 212,74    |    |          |      |              |
|                               | 21-30 yıl              | 25  | 212,30    |    |          |      |              |
|                               | 31-40 yıl              | 3   | 118,33    |    |          |      |              |
| <i>Duygusal bağlılık</i>      | 1-10 yıl               | 310 | 197,75    | 3  | 4,18     | 0,24 | -            |
|                               | 11-20 yıl              | 68  | 215,43    |    |          |      |              |
|                               | 21-30 yıl              | 25  | 242,00    |    |          |      |              |
|                               | 31-40 yıl              | 3   | 207,00    |    |          |      |              |
| <i>Devam bağlılığı</i>        | 1-10 yıl               | 310 | 203,80    | 3  | 2,09     | 0,55 | -            |
|                               | 11-20 yıl              | 68  | 210,61    |    |          |      |              |
|                               | 21-30 yıl              | 25  | 175,36    |    |          |      |              |
|                               | 31-40 yıl              | 3   | 246,17    |    |          |      |              |
| <i>Normatif bağlılık</i>      | 1-10 yıl               | 310 | 201,18    | 3  | 1,41     | 0,70 | -            |
|                               | 11-20 yıl              | 68  | 204,19    |    |          |      |              |
|                               | 21-30 yıl              | 25  | 224,86    |    |          |      |              |
|                               | 31-40 yıl              | 3   | 249,17    |    |          |      |              |
| Örgütsel Bağlılık             | 1-10 yıl               | 310 | 200,27    | 3  | 1,01     | 0,80 | -            |
|                               | 11-20 yıl              | 68  | 213,24    |    |          |      |              |
|                               | 21-30 yıl              | 25  | 216,30    |    |          |      |              |
|                               | 31-40 yıl              | 3   | 209,67    |    |          |      |              |

\* $p < 0,05$

Tablo 28 incelendiğinde, öğretmenlerin yıldırma [ $\chi^2$  (sd=3, n=406)=3,48; p>0,05], iş yeri arkadaşlık [ $\chi^2$  (sd=3, n=406)=2,23; p>0,05] ve örgütsel bağlılık [ $\chi^2$  (sd=3, n=406)=1,01; p>0,05] ölçeklerinden aldıkları puanların, okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin yıldırma yaşama, iş yeri arkadaşlık ve örgütsel bağlılık düzeyleri, okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 29

*İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama, İş Yeri Arkadaşlık ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kıdeme Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

| Boyut/Ölçek            | Kıdem         | n   | Sıra Ort. | sd | $\chi^2$ | p     | Anlamlı Fark  |
|------------------------|---------------|-----|-----------|----|----------|-------|---------------|
| Yıldırma               | 1-10 yıl      | 122 | 214,55    | 3  | 3,09     | 0,38  | -             |
|                        | 11-20 yıl     | 145 | 192,83    |    |          |       |               |
|                        | 21-30 yıl     | 108 | 200,94    |    |          |       |               |
|                        | 31-40 yıl     | 31  | 218,85    |    |          |       |               |
| Arkadaşlık fırsatı     | 1-10 yıl      | 122 | 195,82    | 3  | 3,25     | 0,36  | -             |
|                        | 11-20 yıl     | 145 | 198,00    |    |          |       |               |
|                        | 21-30 yıl     | 108 | 211,37    |    |          |       |               |
|                        | 31-40 yıl     | 31  | 232,03    |    |          |       |               |
| Egemen olan arkadaşlık | 1-10 yıl      | 122 | 200,67    | 3  | 1,53     | 0,68  | -             |
|                        | 11-20 yıl     | 145 | 208,29    |    |          |       |               |
|                        | 21-30 yıl     | 108 | 195,30    |    |          |       |               |
|                        | 31-40 yıl     | 31  | 220,84    |    |          |       |               |
| İşyeri Arkadaşlık      | 1-10 yıl      | 122 | 197,08    | 3  | 1,95     | 0,58  | -             |
|                        | 11-20 yıl     | 145 | 203,06    |    |          |       |               |
|                        | 21-30 yıl     | 108 | 203,75    |    |          |       |               |
|                        | 31-40 yıl     | 31  | 229,97    |    |          |       |               |
| Duygusal bağlılık      | 1-10 yıl (A)  | 122 | 186,26    | 3  | 13,92    | 0,01* | A-C; A-D; B-D |
|                        | 11-20 yıl (B) | 145 | 193,92    |    |          |       |               |
|                        | 21-30 yıl (C) | 108 | 218,18    |    |          |       |               |
|                        | 31-40 yıl (D) | 31  | 265,02    |    |          |       |               |
| Devam bağlılığı        | 1-10 yıl      | 122 | 211,28    | 3  | 1,06     | 0,79  | -             |
|                        | 11-20 yıl     | 145 | 196,58    |    |          |       |               |
|                        | 21-30 yıl     | 108 | 203,28    |    |          |       |               |
|                        | 31-40 yıl     | 31  | 206,02    |    |          |       |               |
| Normatif bağlılık      | 1-10 yıl      | 122 | 191,51    | 3  | 4,01     | 0,26  | -             |
|                        | 11-20 yıl     | 145 | 198,78    |    |          |       |               |
|                        | 21-30 yıl     | 108 | 220,31    |    |          |       |               |
|                        | 31-40 yıl     | 31  | 214,21    |    |          |       |               |
| Örgütsel Bağlılık      | 1-10 yıl      | 122 | 195,21    | 3  | 3,32     | 0,35  | -             |
|                        | 11-20 yıl     | 145 | 196,73    |    |          |       |               |
|                        | 21-30 yıl     | 108 | 215,73    |    |          |       |               |
|                        | 31-40 yıl     | 31  | 225,18    |    |          |       |               |

\*p<0,05

Tablo 29 incelendiğinde, öğretmenlerin yalnızca örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutundan aldıkları puanların, kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [ $\chi^2$  (sd=3, n=406)=13,92;  $p<0,05$ ]. Bu bulgu, kıdemin, öğretmenlerin duygusal bağlılığı üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek duygusal bağlılığa 31-40 yıl kıdem aralığındaki öğretmenlerin sahip olduğu, kıdem azaldıkça duygusal bağlılığın da azaldığı görülmektedir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça, duygusal bağlılık düzeyleri de artmaktadır.

## BÖLÜM 5

### TARTIŞMA, SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### Tartışma

Yapılan analizler sonucunda, ilkokulda görev yapan sınıf öğretmenlerinin yıldırma yaşama düzeylerinin genel olarak düşük olduğu, bununla birlikte haklarında dedikodu ve söylentilerin yayılması, fikir ve görüşlerinin dikkate alınmaması, başarılarını etkileyecek bilginin kendilerinden saklanması gibi olumsuz davranışları diğerlerine göre daha fazla yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Kılınç (2009), Gündüz ve Yılmaz (2008), Onbaş (2007), Okçu (2011) ve Daşçı'nın (2014) araştırma bulguları incelendiğinde öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerinin ara sıra düzeyinde olduğu, bir başka anlatımla bu araştırma bulgularından bir basamak yüksek olduğu, ancak yüksek puanlanan ifadelerin benzeştiği görülmektedir. Bazı araştırmalarda (Cemaloğlu, 2007b; Gökçe, 2006) ise öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerinin orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Karyağdı (2007) ve Kul'un (2010) bulguları ise bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin yoğun ve sistemli bir yıldırmaya maruz kalmadıkları söylenebilir. Bu bulgu, araştırmanın yapıldığı kentin küçük ölçekli bir il olması nedeni ile iş ortamlarında çok iş yükü ve stres faktörünün olmamasının bir sonucu olabilir.

Rigby (2004) ise 'Addressing Bullying in Schools' adlı çalışmasında yıldırma sürecinin oldukça kompleks ve ispatlanması zor bir süreç olduğunu, okul örgütlerin de yıldırmının tanımı ve önlenmesi ile ilgili yapılan çalışmalar ve bunların istendiği gibi mobbingi

önlemeye yeterli olmadığını ifade eder. Dolayısı ile bu çalışmanın bulguları ile çelişen bulgular taşıdığı söylenebilir.

Hoel ve Cooper, (2000)'ın çalışmasının sonuçları ile bu çalışmanın demografik değişkenlerden olan cinsiyet değişkeni ile çeliştiği ifade edilmiştir. Hoel ve Cooper'in çalışmasında erkeklerin kadınlara kıyas ile daha sert baskılara maruz kaldıkları ortaya konmuştur. Akan, Yıldırım ve Yalçın (2013)' in çalışma bulgularında da bu çalışma ile paralel olarak yaş, cinsiyet, kıdem, değişkenlerine göre yıldırma davranışları arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Mansur (2008)'un çalışmasında, örgütsel bağlılığın alt bileşenlerinden duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile psikolojik yıldırma arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuş olup bu bulgu, bu çalışmayı destekler niteliktedir.

Leymann (1996), 'The content and development of mobbing at work' isimli çalışmasında mobbingi önleme ile ilgili yapılacak eylemlerden biri olarak okul yöneticisinin, yıldırmaı erkenden tespit edip tedbir almasını vurgular ve bu bağlamda bu çalışmadaki, iş yeri arkadaşlığını pekiştirecek faaliyetlerde bulunulmasının mobbingi azaltacağı bulgusu ile destekler yöndedir.

Korkmaz'ın (2015), 'Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Taciz (Mobbing)'e İlişkin Algıları' adlı çalışmasında yıldırmanın eğitim örgütlerinde (ortaokul) hangi boyutta olduğunu belirlemek istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin işyerinde duygusal tacize yönelik algıları tüm boyutlarda ve genel olarak düşük düzeyde olup bu çalışma da öğretmenlerin mobbing algılarının düşük çıkması ile paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin iş yeri arkadaşlık algılarının hem arkadaşlık fırsatı hem de egemen olan arkadaşlık boyutlarında yüksek olduğu, ancak okuldaki arkadaşlara sırlarını açma, okuldaki arkadaşlarını görmek için sabırsızlanma ve okuldaki kişilerin gerçek arkadaş olduklarını düşünme gibi maddelere görece daha düşük puan verdikleri görülmektedir. Arkadaşlık fırsatı boyutu, iş yeri arkadaşlığının örgüt tarafından desteklenme düzeyini, egemen olan arkadaşlık boyutu ise örgütte var olan iş yeri arkadaşlığının düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler içermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okulda görece olarak arkadaşlık fırsatının arkadaşlık yapma düzeyinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu öğretmenlerin iş yeri arkadaşlık algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmanın (Yavuzkurt, 2017) bulguları ile örtüşmektedir. Benzer

biçimde Kırıl'ın (2016a; Kırıl, 2016b) ve Morrison'un (2004) ulaştığı bulgular da araştırmayı desteklemektedir. Ancak Bacanak (2016) tarafından yapılan çalışmada iş yeri arkadaşlık fırsatının var olan arkadaşlık düzeyinden daha düşük düzeyde olduğu bulgusu ile çelişmektedir. Bunun sebebi adı geçen çalışmanın eğitimden farklı bir sektörde yapılmış olması olabilir.

Ömüriş (2014), de iş ortamında kurulan arkadaşlık bağlarını oluşturan boyutları ortaya çıkaracak bir ölçek geliştirmeyi ve bu ölçek ile arkadaşlık ilişkilerini anlamaya çalışmıştır. İş doyumunu etkileyen bir diğer değişkenin ise örgütsel bağlılık olduğu ifade edilmiştir. İş yeri arkadaşlığının da iş doyumunun bir nedeni olduğundan hareketle, dolaylı olarak Ömüriş'in bulguları ile çalışma bulguları örtüşür denilebilir.

Alparslan ve diğerleri (2015), ise çalışmasında birey ve örgüt amaçlarının uyumunu incelemiştir. Araştırma sonucunda, İş yeri arkadaşlığı boyutları, alınan destek, duyulan doyum ve kollama değişkenlerinin, birey örgüt uyumu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Birey örgüt uyumunun bir belirleyicisinin de örgütsel bağlılık olduğundan hareketle, işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılığı artırdığı ve çalışmamızı destekler yönde olduğu ifade edilebilir.

Nielsen, Jex ve Adams (2000), 'Development and Validation of Scores on A Two-Dimensional Workplace Friendship Scale' isimli çalışmada; arkadaşlık fırsatı algılarının, egemen olan arkadaşlıktan daha yüksek olduğu bulunmuş ve bu bulgu arkadaşlık fırsatı boyutunun 4,17 değeri ile egemen olan arkadaşlıktan daha yüksek çıkması sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırmanın üçüncü alt problemine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri incelenmiştir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel bağlılığının genel olarak yüksek olmasına rağmen duygusal bağlılığın en yüksek düzeyde olduğu, devam ve normatif bağlılığın ise daha düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu bulguya göre, öğretmenlerin kendilerini okulla tanımladıkları, okula ait hissettikleri ve okula sarıldıkları; okulda çalışmaya devam etme isteğinin bir gereklilikten ziyade isteklilikten kaynaklandığı; okulda yaptıkları çalışmalarını doğru ve ahlaki olarak değerlendirdikleri söylenebilir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1997). Öğretmenler üzerinde yapılan benzer çalışmalarda da (Balay, 2000; Çavuş ve Gürdoğan, 2008; Okçu, 2011; Sezgin, 2009, 2010) duygusal bağlılığın, normatif ve devam

bağlılığından, duygusal bağlılığa benzer biçimde kavramsallaştırılan içselleştirme boyutunun ise uyum ve özdeşleşme boyutlarından daha yüksek düzeyde gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek örgütsel bağlılığın örgütsel amaçların karşılanmasına yol açacağı düşüncesinden hareketle (Celep, 2014), öğretmenlerin örgütsel bağlılığının olumlu bir durum olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın yapıldığı Bilecik ilinin küçük bir taşra kenti olması nedeni ile bu bölgeye daha çok memleketi o kent olan öğretmenlerin tercih etmesi ile kurumlarda daha uzun hizmet süresi geçirmeleri de örgütsel bağlılığın yüksek çıkmasının bir nedeni olabilir. Ayrıca küçük ve çok fazla sosyal imkânı olmayan taşra kentlerinde insanların arkadaşlık ilişkilerinin daha iyi olduğu ve iş arkadaşlığının, dışarıda ki ortama taşınması ile iş arkadaşları ile daha yoğun hoş vakit geçirme eğilimleri de örgütsel bağlılığın yüksek çıkmasının bir nedeni olabilir.

Bir diğer çalışma olan ‘Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma’ adlı Kaya’nın (2009) çalışmasında çalışanların örgütsel bağlılıklarının cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermemesi ile bu çalışmanın bulguları çelişmektedir. Çünkü bu çalışma da erkeklerin kadınlara kıyas ile örgütsel bağlılıkları daha fazla çıkmıştır. Bu durumu kadınların aşırı duygusal tavırlar ile gereksiz alınganlık ve kırgınlıklar yaşayarak kurumlarından yüz çevirmeleri ile açıklayabiliriz. Öte yandan bu çalışmadaki kıdem ve yaş arttıkça, örgütsel bağlılığın bilhassa duygusal bağlılık alt boyutunun artması bulgusu ile Kaya’nın bulguları örtüşmektedir. Bu durumu, öğretmenlerin uzun yıllar mesailerini harcıyıp belli bir efor harcıyarak bir nevi yatırım yaptıkları ve uyum sağladıkları kurumlarından ayrılmak istemeyip, duygusal bir yatkınlık kurmaları ile açıklayabiliriz. Ayrıca genç öğretmenlerin genç ve dinamik olmaları nedeni ile daha kolay iş ve ortam değiştirmeye meyilli olmaları, onların duygusal bağlılıklarını zayıflatan bir neden de olabilir.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde, öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri, iş yeri arkadaşlık algısı ve örgütsel bağlılığı hangi düzeyde ve yönde etkilediği araştırılmıştır. Ulaşılan bulgulara göre, yıldırma ve iş yeri arkadaşlık algısı arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yıldırma yaşama düzeyi iş yeri arkadaşlık algısındaki toplam varyansın %20’sini açıklamaktadır. Bir başka deyişle öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri arttıkça iş yeri arkadaşlık ilişkileri azalmakta, yıldırma azaldıkça iş yeri arkadaşlık

ilişkileri artmaktadır. Bu bulgu, Agervold ve Mikkelsen (2004), Einarsen, vd., (1994) ve Zapf'ın (1999) bulgularıyla desteklenmektedir.

Yıldırmaya maruz kalan çalışanlar iş ortamını genellikle olumsuz ifadelerle tanımlamakta ve yıldırmaya maruz kalmayan çalışanlara göre daha olumsuz olarak değerlendirmektedirler (Einarsen, vd. , 1994; Zapf vd., 1996). Bu çalışanlar, iş ortamında kliklerin varlığından ve çalışanlar arasında çatışmaların olduğundan şikayet etmekte, düşük grup uyumu ve düşük grup desteğinin yıldırmaya maruz kalmakla ilişkili olduğunu rapor etmektedirler (Cole, Grupp, Sauter, Swanson ve Lawless, 1997). Genel olarak çalışma bulgularına bakıldığında, yıldırmanın, örgütte huzursuz bir ortama ve örgütsel çatışmaya (Mikkelsen ve Einarsen, 2001; Tutar, 2004), olumsuz bir örgüt iklimi ve örgüt kültürüne (Tınaz, 2011) neden olduğu görülmektedir.

Cemaloğlu (2007b), yıldırma ve çalışanın diğer çalışanlarla arasındaki ilişkide, grup dışında bulunan kişileri yıldırmanın daha kolay olduğunu vurgulamıştır. Bazı yıldırma durumlarında ise insanlara güven duyan, iyi niyetli ve politik davranmayı bilmeyen çalışanların şimşekleri üzerine çektiği ve yıldırmaya daha fazla maruz kaldığı görülmektedir (Baltaş, 2003). Bu görüşler de yıldırmanın iş yerinde arkadaşlık algısıyla ilişkili olduğuna ancak bu ilişkinin yönünün iş yeri arkadaşlık algısından yıldırmaya doğru olduğuna işaret etmektedir.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu, iş yeri arkadaşlık algısı ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğudur. İş yeri arkadaşlık algısı, örgütsel bağlılıkta meydana gelen toplam varyansın %39'unu açıklamaktadır. Bir başka deyişle, öğretmenlerin iş yeri arkadaşlık algısı düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmakta, iş yeri arkadaşlık algısı düzeyi azaldıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de azalmaktadır. Bu bulgular, Riordan ve Griffeth (1995), Morrison (2004) ve Ömüriş'in (2014) bulgularıyla uyum göstermektedir.

Yine bu bulguyu Kanbur'un (2015) yaptığı çalışma bulguları da desteklemektedir. Kanbur'un çalışma sonuçlarına göre, iş yeri arkadaşlığı, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve devam bağlılığını etkilerken, normatif bağlılık boyutunu etkilemediği görülmüştür. Bu çalışma da elde edilen iş yeri arkadaşlığının, örgütsel bağlılığın %39 varyans ile açıklaması ve bu durumun en iyi duygusal bağlılık ile açıklanması da Kanbur'un araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Zapf (1999) daki çalışmasında, yıldırmanın örgüt ve birey açısından sonuçlarından biri olarak örgütsel bağlılığın azalmasını da ekler ve bu sonuç, bu çalışmadaki örgütsel bağlılığın yordayıcısı olarak mobbing in %8 lik değer ile örgütsel bağlılığı ters yönde etkilemesi bulgusu ile tutarlılık göstermektedir.

Şener'in (2013) de yaptığı çalışmanın bulguları ile bu çalışma bulguları örtüşmektedir. Şener'in çalışmasının bulgularına göre; psikolojik yıldırma ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve buna göre katılımcıların psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerinin azalma gösterdikçe örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseldiği belirlenmiştir.

Keskin (2015), 'Yıldırmanın (Mobbing) Örgütsel Bağlılık ve Kişi-İş Uyumu Üzerindeki Etkisi' başlıklı yüksek lisans tezinde, duygusal ve devam bağlılığı alt boyutlarının da mobbingin varlığı ile negatif ilişki içerisinde olması, mobbingin varlığının örgütsel bağlılığı azalttığı yada mobbing olmayan yerlerde örgütsel bağlılığın arttığı görülmektedir

Turizm sektörü çalışanları ile yapılan bir çalışmada iş yerinde yakın arkadaşlıkların örgütsel bağlılığı doğrudan ve olumlu olarak yordadığı bulunmuştur (Ömüriş, 2014). Nielsen, Jex ve Adams (2000) yaptıkları çalışmada, iş yeri arkadaşlık algısının alt boyutları ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü; devam bağlılığı ile düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki olduğunu rapor etmişlerdir. Benzer biçimde Morrison (2004) da iş yeri arkadaşlık algısının iş doyumu aracılığıyla örgütsel bağlılığı yordadığını bulmuştur. Kanbur (2015) ise İstanbul'da görev yapan özel sektör çalışanları ile yaptığı çalışmada iş yerinde arkadaşlık algısı ile örgütsel bağlılığın negatif yönlü ilişkili olduğunu rapor etmiştir ki bu bulgu bu araştırma bulgusu ile çelişmektedir.

Araştırmada elde edilen önemli bir diğer bulgu da öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide iş yeri arkadaşlık algısının aracılık etkisinin anlamlı olmasıdır. Yıldırma, iş yeri arkadaşlık algısının aracılık etkisiyle örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın %8'ini açıklamaktadır. Bu bulgu yıldırma ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran bazı araştırma bulgularıyla kısmen örtüşmektedir (Alper Apak, 2009; Cemaloğlu, 2007b; Çelik, 2011; Ergener, 2008; Karakoç, 2012; Okçu, 2011; Pelit ve Kılıç, 2014; Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009).

Okçu (2011) yıldırma ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ancak bu ilişkinin yönünün örgütsel bağlılıktan yıldırma doğru olduğunu, bir başka deyişle örgütsel bağlılığı yüksek olan öğretmenlerin yıldırma algılarının düşük olduğunu rapor etmiştir. Çelik (2011) de öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada yıldırma ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü orta düzey bir ilişki olduğunu ortaya koymuş ancak ilişkinin yönü hakkında bir görüş bildirmemiştir. Alper Apak (2009) da yıldırma ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu rapor etmiştir.

İşyerinde yıldırma maruz kalan çalışanların özelliklerine bakıldığında, yüksek duygusal zekaya ve parlak bir akademik kariyere sahip oldukları (Çobanoğlu, 2005), yeni fikirler ürettikleri ve şimşekleri üzerlerine çektikleri (Davenport, vd., 2003) görülmektedir. Bu özelliklere sahip çalışanlar yıldırma maruz kalmakta, bunun sonucunda örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Leyman'ın (1990) yaptığı klinik gözlemlerde yıldırma maruz kalanlar zamanla arkadaş grubundan izole olmakta ve sosyal uyumsuzluk yaşamaya başlamaktadır. Bu bireyler daha sonra örgüte bağlılığını azaltmakta ve işten ayrılma niyeti ortaya koymaktadırlar (Morrison, 2004). Örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütler için olumsuz sonuçları olacağından yıldırma konusu dikkatle ele alınmalı ve bu ilişkide aracılık etkisi olduğu görülen iş yeri arkadaşlık ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda gerekli okul ortamı oluşturulmaya çalışılmalıdır.

## **Sonuçlar**

Bu araştırmaya göre;

1. Öğretmenler sözel nitelikte olumsuz davranışlara daha çok maruz kalmaktadırlar.
2. Öğretmenlerin egemen olan arkadaşlık algılarının arkadaşlık fırsatına göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.
3. İlkokul öğretmenlerinin mensubu oldukları eğitim örgütlerine oldukça bağlı oldukları ortaya çıkmıştır.
4. Öğretmenler duygusal olarak yüksek düzeyde kurumlarına bağlıdırlar.
5. Öğretmenlerin devam bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür.

6. Öğretmenlerin normatif bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.
7. Öğretmenlerin yıldırma maruz kaldıkça, iş yeri arkadaşlık algılarının azaldığı sonucuna varılmıştır.
8. Öğretmenlerin iş yeri arkadaşlık algıları arttıkça, örgütsel bağlılıklarının da arttığı sonucuna varılmıştır.
9. Öğretmenlerin arkadaşlık fırsatı ve örgütsel bağlılık algılarının erkekler lehine cinsiyete göre farklılaştığı sonucuna varılmıştır.
10. Öğretmenlerin yaşları arttıkça, duygusal bağlılık düzeylerinin de artmaktadır.
11. Öğretmenlerin yıldırma yaşama, iş yeri arkadaşlık ve örgütsel bağlılık düzeyleri, medeni durumlarına göre farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır.
12. Öğretmenlerin kıdemleri arttıkça, duygusal bağlılık düzeylerinin de arttığı sonucuna varılmıştır.

## **Öneriler**

### **Uygulayıcılar için öneriler**

1. Okul ortamında neredeyse hiç düzeyinde yıldırmanın yaşanması oldukça olumlu bir gelişme olması ile birlikte bu durumun literatürdeki bazı çalışmalar ile çelişmesi araştırmanın yapıldığı okullarda öğretmenlerin çekingen ve objektif cevap vermemiş olabileceği ihtimalini akla getirmektedir. Böyle bir durumda okul yöneticilerinin, öğretmenler için daha olumlu bir örgüt iklimi oluşturmak adına faaliyetlerini gözden geçirmeleri önerilebilir.
2. Araştırmanın bulguları eğitim örgütlerinde var olan psikolojik ve sosyal ilişkileri anlamaya ilişkin önemli sonuçlar sağlamıştır. Bu bağlamda ilgili kurum ve kuruluşlar politikalarını belirlerken bu çalışmadan faydalanabilir. Seminer, konferans, hizmet içi eğitim ve ilgili eğitsel dokümanlarla bu özellikler kazandırılabilir, mevcut yeterlikler geliştirilebilir. Ayrıca, okul yöneticilerinin, okul ortamında işyeri arkadaşlık algısını daha fazla arttırmaya yönelik çeşitli etkinlikler organize etmesi ve bu konuda farkındalık oluşturması önerilebilir.
3. Öğretmenlerin, okul ortamında karar alma sürecine katılmaları sağlanarak, fikir ve görüşlerinin saygı ve hoşgörüsüyle karşılandığı bir okul iklimi oluşturulabilir.

Böylelikle, okul ortamında güven verici bir atmosfer sağlanarak örgütsel bağlılığın artırılması hedeflenebilir.

4. Öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerinin, iş yeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu göz önüne alınırsa, okul yöneticileri, okullarda yaşanması muhtemel olumsuz durumlar hakkında bilinçlendirilmeli, yıldırmaya karşı farkındalık kazanmaları sağlanmalıdır. Bu konuda, hizmet öncesi ve içinde çeşitli eğitimler verilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler, ilgili lisansüstü eğitim programlarına yönlendirilerek, olumlu örgüt iklimi ve işyeri arkadaşlığı hakkında daha bilimsel bir kavrayış kazandırılmalıdır. Bu durumun örgütsel bağlılığa katkı sağlayarak örgütün etkililiği ve verimliliğini artırması sağlanabilir.

### **Araştırmacılar İçin Öneriler**

1. Öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerinin neredeyse ‘hiç’ düzeyde olması olumlu ve sevindirici bir gelişme olmakla birlikte, içtenlikle cevap vermemiş olabilecekleri ihtimalini akla getirebilir. Bu durumda, okullarda yaşanan yıldırma davranışlarının nedenleri üzerine daha kapsamlı ve nitel bir araştırma yapılabilir.
2. İş yeri arkadaşlık kavramının psikolojik ve sosyal açıdan derin bir boyutunun olduğu düşünülürse literatürde çok çalışma yapılmamış bu konu ile ilgili derinlemesine farklı araştırma yöntemleri kullanılarak bir çalışma yapılabilir.
3. Örgütsel Bağlılığın örgüt ve birey açısından olumlu sonuçlarının incelendiği nitel ve nicel her iki yöntemin kullanıldığı karma yöntemler ile farklı çalışmalar yapılabilir.
4. Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan diğer değişkenler araştırılabilir.

## KAYNAKLAR

- Addae, M. H., Parboteeah, K.P. (2006). Organizational information, organizational commitment and intention to quit: A study of Trinidad and Tobago. *International Journal of Cross Cultural*, 6 (3) 343–359.
- Agervold, M., & Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 18(4), 336-351. doi:10.1080/02678370412331319794
- Akan, D., Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2013). Okul yöneticilerine aşağıdan yukarı doğru uygulanan yıldırma (mobbing) davranışları. *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(3), 646-659.
- Aksu, A., & Balcı, Y. (2009). İlköğretim okullarında psikolojik yıldırma ve psikolojik yıldırma ile baş etme. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(4), 1367-1380.
- Alparslan, A. M., Çiçek, H., & Soydemir, S. (2015). Birey-Örgüt uyumunu güçlendiren öncül: İşyeri arkadaşlığı, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 175-194.
- Alper Apak, E. G. (2009). *Yıldırma eylemleri ve örgütsel adanmışlık ilişkisi: İlköğretim okulu öğretmenleri üzerinde bir araştırma..* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Anderson, C. M., & Martin, M. M. (1995). Why employees speak to coworkers and bosses: Motives, gender, and organizational satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 32(3), 249-265.

- Arslan Birlik, M. (1999). *Öğretmenlerin mesleki doyumu ve eğitim anlayışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aranya, N., & Ferris, K. R. (1984). A reexamination of accountants' organizational-professional conflict. *The Accounting Review*, 59(1), 1.
- Aydın, İ. (2002). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem A.
- Ayazlar, G., & Güzel, B. (2014). The effect of loneliness in the workplace on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131, 319-325.
- Bacanak, C. (2016). *The Effect of Organizational Commitment and Workplace Friendships On Intention to Leave: A Comparative Study on Generation X and Y Employees*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı: Ankara ili örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem.
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 177-190
- Brett, J. F., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1995). Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 38(1), 261-271.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.

- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem A.
- Cabrera, C. M. (2012). *Relationship of teachers' perceptions of organizational health and workplace bullying* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI No. 351593)
- Capel, S. A. (1991). A longitudinal study of burnout in teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 61(1), 36–45.
- Carmeli, A. (2003). “The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes an Examination Among Senior Managers”, *Journal of Managerial Psychology*, ss.788-813
- Celep, C. (2014). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Celep, C. & Mete, Y. A. (2005). Eğitim örgütlerinin örgütsel sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Celep, C., Sarıdere, U. & Beytekin, F. (2005). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik arasındaki ilişki. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77–87.
- Cemaloğlu, N. (2007b). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Bilig Dergisi*, 42, 111-126.
- Cemaloğlu, N., & Ertürk, A. (2007). Öğretmen ve okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü. *Bilig Dergisi*, 46, 67-86.
- Cemaloğlu, N. (2011a). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495-512. doi: 10.1108/09578231111159511

- Cemaloğlu, N. (2011b). The relationship between leadership styles of primary school principals and organizational health of school and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49 (5): 1-37.
- Cemaloğlu, N., & Okçu, V. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 214-239.
- Cemaloğlu, N. & Kılınç, A. Ç. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23): 132-156.
- Cemaloğlu, N., Sezgin, F., & Kılınç, A. Ç. (2012). Examining the relationships between school principals' transformational and transactional leadership styles and teachers' organizational commitment. *The Online Journal Of New Horizons In Education*, 2(2), 53-64.
- Cemaloğlu, N., & Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Cengiz, R. (2008). Profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stilleri ile kulüplerinin örgüt sağlığı ve futbolcuların yıldırma (mobbing) yaşamaları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Chen, C. Y., Mao, H. Y. & Hsieh, A. T. (2012). Role ambiguity, employee gender and workplace friendship. *Psychological Reports*, 110(3), 719-730.
- Choi, P. L., & Tang, S. Y. F. (2009). Teacher commitment trends: Cases of Hong Kong teachers from 1997 to 2007. *Teaching and teacher Education*, 25(5), 767-777.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2012). Investigating the effect of collective organizational commitment on unit-level performance and absence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), 472-486.

- Culverson, D. (2002). *Exploring organizational commitment following radical change A case study within the Parks Canada Agency* (Master's thesis, University of Waterloo).
- Çalışkan, S. C. (2011). Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algıları Üzerinde iş yeri Arkadaşlıkları Ve Örgütsel iletişimin Etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3).
- Çavuş, Ş., & Gürdoğan, A. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Beş yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 18-34.
- Çelebi, Nurhayat. & Kaya, G. T. (2014). Öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing (Yıldırma): Nitel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama [Journal of Education and Humanities: Theory and Practice]*, 5(9), 43-66.
- Çelik, S.(2011). *Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları İle Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, H.E. & Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi: Temel kavramlar, uygulamalar, programlama*. Ankara: Anı.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing-İş yerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş
- Çokluk, Ö. Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik, SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem
- Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Daşçı, E. (2014). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Davenport, N., Schwartz, R.D. & Elliott, G.P. (2003). *Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz*, (Çev. O. C. ÖnerToy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı: Örgütsel davranış*. (Çev. Kemal Tosun vd). Üçüncü Baskı, İstanbul: İşletme Fakültesi.
- Demir, Ç. (1998). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan rehber öğretmenlerin iş doyumu*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dick, R. & Wagner, U. (2001). Stres and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243- 259.
- Dickie, C. (2009). Exploring Workplace Friendships in Business: Cultural Variations of Employee Behaviour. *Research & Practice in Human Resource Management*, 17(1).
- Dotan, H. (2009, August). Workplace friendships: origins and consequences for managerial effectiveness. In *Academy of Management Proceedings*(Vol. 2009, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence & Victims*, 12(3), 247-263.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International journal of manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Ekinci, Y. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal beceri düzeylerine göre öğretmenlerin iş doyumu ve iş stresinin karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Erdil, O., Keskin, H., Mamolu S. Z., Erat S., (2004) Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki ilişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *İşletme Fakültesi Doğu Üniversitesi Dergisi*, 5 (1) , 17-26
- Ergener, B. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşamaları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Örneği)*.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Ergun, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi, 8 (4), 97-106.

Fehr, B. (1996). Friendship processes. Thousand Oaks, CA: Sage

Firestone, W.A. & Pennel, J.R.(1993). Teacher commitment, working conditions and differential incentive policies. Review of Educational Research. 63 (4). 489-525

Freedman, J. L., Sears, D. O. & Carlsmith, J. M., (2003). *Sosyal Psikoloji*. İmge Yayıncılık, Ankara.

Fukami, C. V., & Larson, E. W. (1984). Commitment to company and union: Parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 367.

Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human relations*, 42(11), 975-991.

Gençer, A. (2002). Öğretmenlerin iş doyumu ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Gökçe, A. T. (2008), “Mobbing: İşyerinde yıldırma nedenleri ve başa çıkma yöntemleri”. Ankara: Pegem, 59

Göktürk, G. Y., & Bulut, S. (2012). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

Gökmen, V., & Acar, J. (1996). Rapid reversed-phase liquid chromatographic determination of patulin in apple juice. *Journal of Chromatography A*, 730(1-2), 53-58.

Grunebaum, J. O. (2003). Friendship: Liberty, Equality, and Utility. Albany: State University of New York Press.

- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative science quarterly*, 61-81.
- Gündüz, H. B., & Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim kurumlarında mobbing (yıldıрма) davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (Düzce ili örneği). *Milli Eğitim Dergisi*, 37(179), 269-282.
- Hodson, R. (1996). Dignity in the workplace under participative management: Alienation and freedom revisited. *American Sociological Review*, 61, 719-738.
- Hoel, H., Cooper, Cary (2000). "Destructive Conflict and Bullying at Work", Sponsored by the British Occupational Health Research Foundation (BOHRF)", Manchester School of Management, University of Manchester Institute Science and Technology.
- Hoy, W. K., & Hannum, J. W. (1997). Middle school climate: An empirical assessment of organizational health and student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 33(3), 290-311.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools / healthy schools: Measuring organizational climate* (1 st ed.). Newbury Park: SAGE Publications.
- İlyas, M. (2016). İşyeri Arkadaşlık Fırsatları Ve iş Çıktıları Arasındaki İlişkileri Ve Bu İlişkilerde Birlik Çabası Motivasyonun Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Işık, E. (2007). İşletmelerde mobbing uygulamaları ile iş stresi ilişkisine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Işkın, G. (2010). İşyerinde Psikolojik Taciz. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi.*

- İlsev, A. (1997). Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Konya: Çizgi Kitabevi*.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 11(6), 160-177.
- Kanbur, A. (2015). Örgütsel bağlılığı belirleyici bir faktör olarak İşyeri arkadaşlığının incelenmesi üzerine Emniyet teşkilatında bir araştırma. *International Journal of Social Science*, 31, 45-63.
- Karakoç, N. (2012). *Öğretim elemanlarının yıldırma davranışlarına maruz kalma durumu ve örgütsel bağlılığının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karlsson, E. & Archer, T. (2007). Relationship between personality characteristic and affect. *Genger and affective personality. Individual Differences Research*, 5(1), 44-58.
- Karrasch, A.I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment, *Military Psychology*, 15(3), 225-36.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1977). Örgütlerin toplumsal psikolojisi (çev. H. Can ve Y. Bayar). Ankara: Nadir.
- Keskin, Ö. (2015). Yıldırmanın (Mobbing) Örgütsel Bağlılık ve Kişi-İş Uyumu Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Kıral, E. (2016). İşyeri arkadaşlık ölçeği'nin Türkiye örnekleminde öğretmenler üzerinde psikometrik özelliklerinin incelenmesi. Sözel Bildiri, Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi, Antalya, 11-13

- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY London: The Guilford Press.
- Kocaoğlu, M. (2007). “Mobbing (iş yerinde psikolojik taciz, yıldırma) uygulamaları ve motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma”. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Koçak, S., & Atanur Baskan, G. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 212-224.
- Korkmaz, B. (2015). *Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Taciz (Mobbing)'E İlişkin Algıları (Bolu İli Örneği)* Yüksek Lisans Tezi Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Korkmaz, M. (2004). The relationship between organizational health and robust school vision in elementary school. *Journal of Educational Planning and Administration*, 18(4), 473-88.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 117-139.
- Köybaşı, F. (2016). Okul yöneticilerinin girişimcilik, öz-yeterlik ve örgütsel bağlılık algılarının analizi (Sivas ili örneği). *Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya*.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Kram, K.E., Isabella, L.A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110132.
- Kushman, J. W. (1992). The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle schools. *Educational administration quarterly*, 28(1), 5-42.

- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Licata, J. W., & Harper, G. W. (2001). Organizational health and robust school vision. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 5-26.
- Lin, C. T. (2010). Relationship between job position, job attributes, and workplace friendship: Taiwan and China. *Journal of Technology Management in China*, 5(1), 55-68.
- Little, J. W., & Bartlett, L. (2002). Career and commitment in the context of comprehensive school reform. *Teachers and teaching*, 8(3), 345-354.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of management review*, 13(1), 23-39.
- Mac Donald, D., & Makin, P. (2000). The Psychological Contract. *Organizational Commitment and Job*.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management journal*, 35(3), 671-684.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- McGraw, K. O., & Wong, S. P. (1996). Forming inferences about some intraclass correlation coefficients. *Psychological methods*, 1(1), 30.

- Mikkelsen, E. G. ve Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 10, 393-413.
- Mikkelsen, E. G. E., & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of work and organizational psychology*, 11(1), 87-111.
- Milner, K., Russell, J. ve Siemers, I. (2010). Friendship in Socially Isolating Work Environments. *South African Journal of Psychology*, 40(2), 204-213.
- Minibaş, J. (1990). Özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatminin düzeyi ve bu düzeyin frustrasyon karşısında gösterilen tepki ve agresyon yönü ile ilişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Morrison, R. L. (2004). Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(3): 114-128.
- Morrow, P. C., & Wirth, R. E. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of vocational behavior*, 34(1), 40-56.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.
- Nar, O. (2009). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin arkadaşlık, başarı ve statü çabaları ve bu çabaların örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisinin incelenmesi. *Yeditepe Üniversitesi, İstanbul*.
- Karakoç, N. (2012). *Öğretim Elemanlarının Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Durumu Ve Örgütsel Bağlılığının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, İzmir.

- Nielsen, I.K., Jex, S.M. ve Adams, G.A. (2000). Development and Validation of Scores On A Two-Dimensional Workplace Friendship Scale, *Educational and Psychological Measurement*. 60 (4), 628-643.
- Odden, C.M. & Sias, P.M. (1997). Peer Communication Relationships and Psychological Climate. *Communication Quarterly*. 45(3), 153-166.
- Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Ömüriş, E. (2014). *İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Temel Belirleyicileri Ve Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi*. Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özdayı, N. (1990). Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve iş streslerinin karşılaştırılmalı analizi. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2008). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(8).
- Özyer, K., Irk, E., & Anaç, S. (2015). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisinde iş arkadaşlığının aracılık rolü. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1
- Pelit, E., & Kılıç, İ. (2014). Çalışma hayatının bir sorunu olarak mobbing ve örgütsel bağlılığa etkisi: Türkiye ve Kazakistan otellerinde bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 9, 90-126.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and occupations*, 18(2), 194-211.
- Rigby, K. (2004). Addressing bullying in schools: Theoretical perspectives and their implications. *School Psychology International*, 25(3), 287-300. doi:10.1177/0143034304046902
- Riordan, C.M. & Griffeth, R.W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: an underexplored construct. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 141-154, 10 Ekim 2016, JSTO
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2012). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Ed. İ. Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232. doi:10.1177/00187267035610003
- Sarıdede, U., & Doyuran, Ş. (2004). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9.
- Seğmenli, S. (2001). Rehber öğretmenlerde tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi.
- Sezgin, F. (2009). Relationships between teacher organizational commitment, psychological hardiness and some demographic variables in Turkish primary schools, *Journal of Educational Administration*, 47(5), 630-651,
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Sias, P.M. ve Cahill, D.J. (1998). From Coworkers to Friends: The Development of Peer Friendships in the Workplace, *Western Journal of Communication*. 62(3), 273-299.

- Sias, P.M. & Jablin, F.M. (1995). Differential Superior-Subordinate Relations, Perceptions of Fairness, and Coworker Communication. *Human Communication Research*, 22(1), 5-38.
- Sias, P. M., Gallagher, E. B., Kopaneva, I., & Pedersen, H. (2012). Maintaining workplace friendships: Perceived politeness and predictors of maintenance tactic choice. *Communication Research*, 39(2), 239-268.
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D., & Fix, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), 321-340.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şener, O. (2013). Genel kamu liselerinde psikolojik yıldırma ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 47.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler: örgüt kültürü*. Ankara: Pegem A.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. NY: HarperCollins.
- Tanhan, F., & Çam, Z. (2011). The relation between mobbing behaviors teachers in elementary schools are exposed to and their burnout levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2704–2709. doi:10.1016/j.sbspro.2011.04.174
- Tengilimoğlu, D. ve Akdemir Mansur, F. (2009). İşletmelerde uygulanan mobbing'in (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(3), 1-16.

- Terzi, A. R., & Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166(33), 98-111.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing).
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta.
- Toker Gökçe, A. (2012). Mobbing: İş yerinde yıldırma. Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 272-286.
- Toker Gökçe, A.. (2008). *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Bşsa Çıkma Yöntemleri*. Ankara. Pegem.
- Tsui, K.T. and Cheng, Y.C. (1999), School organizational health and teacher commitment: a contingency study with multi-level analysis, *Educational Research and Evaluation*, 5(3), 249-68.
- Tutar, H. (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*. Ankara: Platin.
- Uysal, H. T., & Yavuz, K. (2013). The Unseen Face of Mobbing in Organizations: Reverse Mobbing. *Turkish Studies: International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(8): 2167-2183.
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.
- Wanous, J. P. (1980). *The Entry of Newcomers Into Organizations*. Michigan state univ east lansing dept of psychology.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Nonnative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-425.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1183.

- Yavuz, H. (2007). Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yıldırım, G. (2010). *İlköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin okul müdürleri tarafından yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları (Kırıkkale ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International journal of manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Zoraloğlu, Y.N. (1998). *Öğretmenlerinin Mesleki Stres Kaynakları ve Stresin Örgütsel Doğurguları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

## **EKLER**

**EK1. Araştırma İzin Yazısı**

**EK2. Ölçekler**

**EK3. Amblem Sayfası 1**

**EK4. Amblem Sayfası 2**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ'NE**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

...../...../2019

Havva DURUSU

Öğrenci No: .....

**EKLER:**

1. Veri Toplama Aracı
2. Kurum Listesi

**Danışman Onayı**

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

**Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU**



## GÖRÜŞME FORMU

**Değerli Meslektaşım**

Bu..çalışma,

.....

.....

.....

.....

.....

..... Yapacağınız yardımlar için teşekkür ederiz.

**Havva DURUSU**

**TARİH**

**Gazi Üniversitesi**

**Eğitim Bilimleri**



*GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..*