

**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**



**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATINDA GÖREV
YAPAN ŞUBE MÜDÜRLERİNİN MOBBİNGE MARUZ KALMA
DURUMLARININ İNCELENMESİ (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Yücel SARIOĞLU

Danışman

Prof. Dr. Cevat ELMA

SAMSUN

2022

TEZ KABUL VE ONAYI

Yücel SARIOĞLU tarafından, **Prof. Dr. Cevat ELMA** danışmanlığında hazırlanan “**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATINDA GÖREV YAPAN ŞUBE MÜDÜRLERİNİN MOBBİNGE MARUZ KALMA DURUMLARININ İNCELENMESİ (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 27.07.2022 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı Üniversitesi Ana Bilim/Ana Sanat Dalı	İmza	Sonuç
Başkan	Prof. Dr. Elife DOĞAN KILIÇ İstanbul Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret
Üye (Danışman)	Prof. Dr. Cevat ELMA Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret
Üye	Doç. Dr. İbrahim GÜL Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

ONAY
... / ... / ...
Prof. Dr. Ali BOLAT
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım tezimin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. Bölüm 9. Maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

Etik Kurul Gerekli mi ?

Evet (Gerekli ise ekler kısmına ekleyiniz)

Hayır

İmza

... /... / 20...

Yücel SARIOĞLU

TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

Tez Başlığı: MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATINDA GÖREV YAPAN ŞUBE MÜDÜRLERİNİN MOBBİNGE MARUZ KALMA DURUMLARININ İNCELENMESİ (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 17.06.2022 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 14

Tek kaynak oranı : % 2 çıkmıştır.

İmza

... /... / 20...

Prof. Dr. Cevat ELMA

ÖZET

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATINDA GÖREV YAPAN ŞUBE MÜDÜRLERİNİN MOBBİNGE MARUZ KALMA DURUMLARININ İNCELENMESİ (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)

Yücel SARIOĞLU
Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Programı
Yüksek Lisans, Haziran/2022
Danışman: Prof. Dr. Cevat ELMA

Örgütsel çalışma hayatında; dil, din, töre, ahlak, kültür vb. birçok bakımdan farklı özelliklere sahip kişilerin birarada çalışması zorunlu hale gelmiştir. Çalışanlardaki bu farklılık zaman içerisinde iş yerinde olumsuz davranışların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Eğitim örgütlerinde de kurum kültürüne zarar veren, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarını etkileyen olumsuz davranışların gerçekleştiği görülmektedir. Yapılan alanyazın incelemesinde eğitim alanında mobbing üzerine pek çok araştırma yapıldığı ancak bu araştırmaların büyük ölçüde öğretmenler ve okul yöneticileri ile sınırlı kaldığı görülmüştür. Bundan dolayı bu çalışma ile Millî Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarını çeşitli demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, görev yapılan birim ve sorumlu olunan birim sayısı) göre inceleyerek alanyazına katkı sağlanması hedeflenmektedir. Araştırma betimsel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini İstanbul il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan 247 şube müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada çalışma evreninin tamamına ulaşılmak istendiğinden örneklem seçme yoluna gidilmemiştir. Bu çalışmada Raknes ve Einarsen tarafından oluşturulan, Hoel ve Einarsen tarafından tekrar düzenlenen; Öcel ve Aydın tarafından Türkçe'ye uyarlanan “İşyeri Zorbalığı Ölçeği” kullanılmıştır (Aydın ve Öcel, 2009). Veri toplamak amacıyla kullanılan “İşyeri Zorbalığı Ölçeği” pandemi nedeniyle Google forms üzerinden katılımcılara gönderilmiştir. Gönderilen 247 ölçek formundan 201'i dönmüştür. Ölçek sonuçları değerlendirildiğinde yapılan çalışma sonucunda katılımcıların mobbinge maruz kalma durumlarının düşük olduğu görülmüştür. Ölçek maddelerinden en yüksek frekans değerlerine sahip olanların “Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi; yaptığımız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi, hakkınızda dedikodu yapılması; fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması, mantıksız, anlamsız, imkânsız işlerin imkânsız bitirme tarihleriyle sizden istenmesi” olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların medeni durum, çalıştığı kurum türü, kıdem yılı ve çalıştığı birime göre farklılık bulunmadığı; yaş ve cinsiyet değişkenine göre ise farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Mobbing, Taşra teşkilatı, Şube müdürleri

ABSTRACT

INVESTIGATION OF BEING EXPOSED TO MOBBING ACT OF DEPARTMENTAL MANAGERS WHO ARE WORKING IN THE PROVINCIAL ORGANIZATION OF THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION (THE CASE OF ISTANBUL).

Yücel SARIOĞLU
Ondokuz Mayıs University
Institute of Graduate Studies
Department of Educational Sciences
Education Management Programme
Master, Haziran/2022
Supervisor: Prof. Dr. Cevat ELMA

In organizational working life; language, religion, customs, morals, culture, etc. In many respects, it has become compulsory for people with different characteristics to work together. It is observed that negative behaviors that harm the institutional culture and affect the mental and physical health of the employees occur in educational organizations. As a result of the literature review, it was seen that there are many researches on mobbing in the field of education, but the target group of these researches is generally teachers ve school administrators. Also, it has been determined that there is no study on the mobbing perceptions of the departmental managers working in the provincial and district national education directorates. The aim of this study is to examine the mobbing exposure of the departmental managers working in the provincial organization of the Ministry of National Education according to various demographic variables (gender, marital status, age, unit of duty and number of responsible unit). In this study, the mobbing exposure of the chiefs working in the provincial organization of the Ministry of National Education was examined. The research was applied with a descriptive review model. The population of the study consisted of 247 departmental managers working in İstanbul provincial ve district national education directorates. Since the whole of the study population was reached in the research, sampling was not chosen. In this study, the “Workplace Bullying Scale” consisting of twenty-two items was used. This scale was created by Raknes ve Einarsen, edited by Hoel ve Einarsen, and adapted into Turkish by Öcel and Aydın. (Aydın ve Öcel, 2009). The scale was applied online as a Google Form due to the pveemic. 247 scales were sent to the participants and 201 were returned. In the light of research, when the results of scale are evaluated, it is seen that exposure to mobbing on participants are lower. The ones that have the highest frequency values of scale articles are indicated as; “ Given duties that are under your level, not considered your ideas and views, checked your duties unnecessarily, made gossip about you, expected from you unreasonable, unmeaningful, impossible duties in too short period or time.” In consequence of the research, no differences have been reached in the aspects of marital status, types of institutions, years of seniority however; differences have been reached in the aspects of age and gender factor.

Keywords: Mobbing, Provincial organization, Departmental manage

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı hazırladığım süre boyunca bilgisi, örnek kişiliği ve destekleriyle yanımda olan değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Cevat ELMA'ya; lisansüstü eğitimime bilgileriyle değerli katkılarını sunan Doç. Dr. Yüksel Gündüz, Doç. Dr. İbrahim GÜL ve Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN'a; tez savunma jüri başkanı Sayın Prof. Dr. Elife DOĞAN KILIÇ'a; bu süreçte bana destek olmak amacıyla birçok şeyden feragat eden, her zaman yanımda olan değerli eşim Feyza SARIOĞLU'na; küçük bedeni ama kocaman yüreği ile yanımda olan oğlum Musab Asaf SARIOĞLU'na; lisansüstü eğitimine beraber başladığımız, zaman mefhumsuz yardımını esirgemeyen Rûveyda ENGİNAR'a; tez yazım sürecinde katkılarını esirgemeyen ve aynı zamanda meslektaşım olan Dr. Ümit DOĞAN'a; birçok konuda bilgi ve tecrübesi ile bu çalışmanın ortaya çıkmasına katkı veren Arş. Görv. Dr. İsmail ÇETİN'e, ölçekteki soruları cevaplayan değerli meslektaşlarım olan şube müdürlerine teşekkür ediyorum, şükranlarımı sunuyorum.

Yücel SARIOĞLU

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAYI	i
TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	1
TABLolar DİZİNİ	2
1. GİRİŞ	3
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Sayıtlar	7
1.5. Sınırlılıklar.....	7
1.6. Tanımlar	7
2. MOBBİNG.....	8
2.1. Mobbing Kavramı, Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	8
2.2. Mobbingin Kaynakları ve Nedenleri	15
2.3. Mobbingin Aşamaları.....	20
2.4. Mobbingin Olumsuz Etkileri.....	23
2.4.1. Bireysel Etkileri	24
2.4.2. Örgütsel Etkileri	27
2.4.3. Toplumsal Etkileri.....	29
2.5. Mobbing Türleri	29
2.5.1. Dikey Mobbing	30
2.5.2. Yatay Mobbing.....	31
2.5.3. Düşey Mobbing.....	32
2.6. Mobbingin Tarafları	32
2.6.1. Zorba	32
2.6.2. Mağdur	34
2.6.3. Tanıklar	35
2.7. Mağdurların Mobbing Karşısındaki Davranışları.....	36
2.8. Türkiye’de ve Dünyada Mobbing	37
2.8.1. Türkiye’de Mobbing	37
2.8.2. Dünyada Mobbing.....	39
2.9. Mobbingle Mücadele.....	41
2.9.1. Türkiye’de Mobbingle Mücadele.....	43
2.9.2. Dünyada Mobbingle Mücadele	44
2.10. Eğitim Örgütlerinde Mobbing Nedenleri ve Mobbing Sonuçları.....	47
2.10.1. Okullarda Mobbing Nedenleri	47
2.10.2. Okullarda Mobbing Sonuçları	49
3. YÖNTEM.....	53
3.1. Araştırmanın Modeli	53
3.2. Evren ve Örneklem.....	53
3.3. Veri Toplama Araçları.....	55
3.3.1. İş Yeri Zorbalığı Ölçeği	55
3.4. Verilerin Analizi.....	55
4. BULGULAR.....	58
4.1. Nicel Bulgular	58
4.2. Nitel Bulgular	64
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	69
5.1. Sonuç.....	69

5.2. Öneriler.....	70
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	70
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	72
KAYNAKÇA.....	74
EKLER	85
EK:1 Ölçek Kullanım İzni.....	85
EK: 2 Kişisel Bilgi Formu.....	86
EK: 3 İşyeri Zorbalığı Ölçeği	87
EK:4 Nitel Görüşme Soruları	88
EK: 5 Etik Kurul Kararı	89
EK: 6 Valilik İzin Yazısı	90
ÖZGEÇMİŞ.....	91

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2. 1. Mobbing davranışı türleri.	12
Şekil 2. 2. Sosyal öğrenme modelinde saldırganlık	18
Şekil 2. 3. Mobbingin sebepleri ve sonuçları.....	19
Şekil 2. 4. İşyerinde mobbingi engellemenin yedi adımı.....	46
Şekil 2. 5. Okullarda yaşanan mobbing nedenleri.....	48

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2. 1. Mobbing kavramına ilişkin tanımlar	10
Tablo 2. 2. Mobbing kavramı	11
Tablo 2. 3. Çocuk ve yetişkinlerde mobbing ve travma sonrası stres bozukluğu.....	25
Tablo 2. 4. Tanıkların davranış özellikleri	35
Tablo 3. 1. Evren ve örneklemdaki şube müdürü sayısı	54
Tablo 3. 2. Şube müdürlerinin demografik özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımları	54
Tablo 4. 1. Madde ortalama sonuçları	58
Tablo 4. 2. Şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarının tanımlayıcı istatistik sonuçları ..	60
Tablo 4. 4. Şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarının medeni durum değişkenine ilişkin istatistik sonuçları.....	61
Tablo 4. 5. Şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarının çalışılan kurum değişkenine ilişkin istatistik sonuçları.....	61
Tablo 4. 6. Şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarının mesleki kıdem değişkenine ilişkin istatistik sonuçları.....	62
Tablo 4. 7. Şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarının yaş değişkenine ilişkin istatistik sonuçları	63
Tablo 4. 8. Şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarının sorumlu olunan birim değişkenine ilişkin istatistik sonuçları.....	63
Tablo 4. 9. Şube müdürlerinin mobbing eylemlerine karşı tutumları.....	64

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amaçları, önemi, varsayımları, sınırlılıkları verildikten sonra önemli kavramlar tanımlanmıştır.

1.1. Problem Durumu

İnsanların yaşamlarının ayrılmaz bir parçası olan çalışma; insanın varolması ile birlikte başlamış ve tarih boyunca da insan hayatında farklı şekilde ama devamlı bulunmuş, onun ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu durum zaman içinde sistematik bir örgüt yapısının oluşmasını sağlamıştır (Omay, 2021). Scott'a (1992) göre örgütler önceden hedefleri belli olan ve bu hedefleri gerçekleştirmek için kullanılan bir araçtır. Gerçekleştirilmek istenen amaç için örgütün bir düzeninin olması ve uyum içerisinde harekete geçmesi gerekmektedir. Ancak uyum içerisinde harekete geçen örgütler hedeflerine ulaşabileceklerdir. Burada en temel yapı taşı ise örgüt için vazgeçilmez olan insan kaynağıdır. Birçok farklı yapının bir araya gelmesi ile meydana gelen örgütlerde bireyleri verimli kullanmak örgütün başarısı için önemlidir (Hoy ve Miskel, 2015). Çalışanların verimini azaltan, huzursuz bir çalışma ortamının oluşmasına neden olan örgüt içi davranışlardan biri de mobbing davranışıdır. Örgütlerin ahengini bozan, üretimi azaltan önemli kavramlardan biri olduğu değerlendirilmektedir. Öztürk vd.'ye (2007) göre mobbing; çalışanın performansını düşüren, kabiliyetlerini azaltan, onu diğer çalışanlardan izole eden duygusal bir saldırdır. Davenport, Schwartz ve Elliott'a (1999) göre mobbing, psikolojik bir saldırdır. Saldırgan, karşısındaki kişiye karşı psikolojik ve fizyolojik zarar vermeyi hedeflemekte aynı zamanda mağdurun toplum içerisindeki statüsünü sarsılmasını amaçlamaktadır. Brodsky (1976) Amerika'da yaptığı bir çalışmada mobbingi, bir veya daha fazla çalışanın hedef olarak seçtikleri bir kişiye psikolojik ve fizyolojik acı çektirmek, onu hataya zorlamak ve en sonunda da işyerinden ayrılmasını sağlamak olarak tanımlanmıştır.

İlk olarak bu kavramı 1960'larda Avusturyalı etolog Konrad Lorenz "mobbing" ifadesini hayvanlar üzerinde yaptığı bir çalışmada, hayvan topluluklarında grup halinde yaşayanların başka bir hayvana saldırdıklarını görmüş ve bu davranışı tanımlamak için kullanmıştır (Lorenz, 1963; Akt. Sperry ve Duffy, 2007). Ardından İsveçli Peter-Paul Heinemann aynı davranışı çocuklar üzerinde de gözlemlemiş ve çocukların doğrudan başka bir çocuğu hedef aldıklarını, onu gruptan attıklarını ve ona karşı saldırgan davranışlar sergilediklerini farketmiştir. 1980'lerde ise Heinz Leymann

aynı davranışın yetişkinlerde de olduğunu, bu davranışın işyerinde uygulandığını görmüş ve “mobbing” kavramını çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi anlamında ilk araştırmacı olmuştur (Davenport, Schwartz ve Elliot, 1999). Avrupa Kıtasında yapılan çalışmalar sonucunda çalışma hayatında büyük bir problem olduğu görülmüştür. Amerika Birleşik Devletleri’nde ise iş yerinde psikolojik taciz ya da mobbing kavramı daha çok cinsel taciz kavramının yerine kullanılıyordu. Bununla birlikte iş yerinde tacizin diğer alanları ile ilgili yapılan çalışmalar mobbingin çok yaygın olarak çalışanlar üzerinde uygulandığını göstermiştir (Richman vd.,1999). Ancak mobbingin engellenmesi için yapılan çalışmalardan hiçbiri etkili bir yöntem ortaya koyamamıştır (Gross ve Zapf, 2001). Örgütsel olarak küçük önlemler alınsa bile ihtiyaç olan, yönetimlerin kanuna dayalı önlemler almalarıdır. Bunu ise mobbingin engellenmesi için geniş katılımlı bir çalışma yapıldıktan sonra gerekli adımların atılmasıdır (Salin, 2008).

Mobbingin olumsuz etkileri sadece çalışan üzerinde görülmemektedir. Mobbing topluma ve örgüte de zarar vermektedir (Poussard ve Çamuroğlu, 2009). Örgüt içerisindeki farklılıktan kaynaklanan mobbing, örgütteki çatışmanın bir sonucudur. Bu çatışma çalışanlar arasında ortaya çıkmaktadır. Ancak bazı örgütlerde yönetimin de mağdura karşı olumsuz tutum sergilediği görülmektedir (Çobanoğlu, 2005). Örgüt üzerindeki olumsuz etkisi incelendiğinde; örgütsel güvenin azaldığı, örgütteki huzursuzluğun ve çalışanların hastalık izinlerinin arttığı görülmüştür. Uzun süreli mobbing davranışları sonucu çalışanların hak arama talebiyle mahkemeye başvurmaları ve bunun sonucunda meydana gelen maddi kayıplar da örgütün karşılaştığı olumsuz sonuçlardır (Einarsen, 2000). Mobbinge uğramasa bile diğer çalışanlarda meydana gelen performans düşüklüğü, işten ayrılmalar ve yeni işe alınanların işi öğrenme maliyetleri, iş değişikliği yapamayanların biran önce emekli olma beklentisi, işyerinde artan izinler de mobbingin örgüte olan diğer olumsuz etkileri olarak değerlendirilebilir (Tınaz, 2011). Uyan (2019) eğitim örgütlerinde mobbing üzerine yaptığı çalışmada öğretmenlerin cinsiyet farkı olmaksızın mobbinge maruz kaldıklarını ancak kadınların daha çok bu durumla karşılaştıklarını belirtmektedir. Dedikodu ve iftira, cinsiyet değişkenine bağlı ayrımcılık eğitim kurumlarında uygulanan mobbing türlerindedir. Ekinci (2019) öğretmenlerin saldırgan tarafından sosyal boyutta mobbinge maruz kaldıklarını belirtmektedir. İtibara saldırı, yaşam kalitesine yönelik mobbing davranışları, öne çıkan olumsuz davranışlardır.

İlgili literatür incelendiğinde, Milli Eğitim Bakanlığında mobbing ile ilgili yapılan çalışmaların öğretmen merkezli olduğu görülmektedir (Dişli, 2022; Kılıç, 2021; Akkoç, 2020; Türker, 2020; Zengin, 2020; Durusu, 2019; Özbilen, 2017; Kaya, 2016; Aras, 2012). İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan şube müdürleri ile ilgili bir çalışmanın olmadığı görülmektedir. Örgütsel yapı içinde etkin bir şekilde görev yapan şube müdürlerinin mobbing algılarını tespit etmek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışanların üzerinde büyük bir baskı kuran, onların psikolojik ve fizyolojik sağlıklarını bozan mobbing sürecinin uzaması; mağdur, mağdurun ailesi, iş yeri ve toplum için telafisi mümkün olmayan hasarlara neden olabilmektedir. İşyerinde zorbalık, psikolojik taciz, vb. adlar altında yapılan çalışmalar arttıkça durumun ciddiyeti hakkında daha fazla bilgi sahibi olunduğu görülmektedir.

Bu çalışmada İstanbul ilinde görev yapan şube müdürlerinin mobbing algılarının değerlendirilmesinin yanında; bu araştırmanın Türkiye’de görev yapan şube müdürlerinin mobbing algıları üzerine üst yöneticilerde farkındalık oluşturması beklenmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada İstanbul il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarına ilişkin algıları, cinsiyet, medeni durum, yaş, görev yapılan kurum (il/ilçe milli eğitim müdürlükleri), kıdem, sorumlu olunan birim değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Şube müdürlerinin mobbinge maruz kaldığı yaygın durumlar nelerdir ve bu durumlara yönelik bakış açıları nasıldır?

1.3. Araştırmanın Önemi

İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan şube müdürleri, Millî Eğitim Bakanlığının personel sayısı ve öğrenci sayısı göz önüne alındığında, görev alanları içerisinde işlerin yürütülmesinde önemli role sahiptir. Okul müdürleri tarafından çözümünde zorluk yaşanan; öğretmenlerin ve diğer personellerin mali ve sosyal hakları, eğitim kurumlarının alt ve üst yapı problemleri, eğitim öğretim ve sosyal faaliyetlerin uygulanmasında yaşanan aksaklıklar gibi birçok sorunun iletildiği ilk pozisyon şube müdürlüğüdür. Bahsedilen bu problemler farklı kurumlarla koordinasyon içinde çalışıldığında çözülebilecek sorunlardır. Örneğin; öğretmenlerin sosyal güvenlik haklarıyla ilgili işlemler Sosyal Güvenlik Kurumuyla, mali haklarıyla ilgili işlemler Mal Müdürlükleriyle, eğitim örgütlerinin tüketime yönelik ihtiyaçları, bakım onarım işleri için Kamu İhale Kurumu gibi kurumlarla birlikte hareket edilmesi ve yapılacak olan işlemlerin bu kurumların mevzuatları çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu kurumların kanunları, yönetmelikleri vb. zaman içerisinde değişmektedir. Bundan dolayı güncellenen mevzuatın takip edilmesi iş ve işlemlerde problem yaşanmaması için önemlidir. Anlaşılacağı üzere şube müdürleri, Millî Eğitim Bakanlığında ait mevzuatın yanında farklı kurumların mevzuatını da bilmesi gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde yer alanlara ait iş ve işlemlerde yapılacak olan bazı hataların telafisi olmazken bazı hatalar da şube müdürlüğünü ciddi cezalarla karşı karşıya bırakabilmektedir. Ayrıca il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde büro personelinin istihdamı konusunda problemlerin olduğu değerlendirilmektedir. Kurumlarda yeterince kalifiye personelin istihdam edilmediği düşünülmektedir. Buna bağlı olarak şube müdürlerinin hata riski artmaktadır. Bahsedilen bu nedenlerden dolayı şube müdürlerinin yoğun stres altında çalıştıklarını söylemek mümkündür.

Şube müdürleri, il/ilçe müdürlükleri ile okullar arasında köprü görevi görmektedir. Eğitim sisteminin etkililiği için sistemi oluşturan bütün parçaların görevlerini tam yapmaları gerektiği düşünüldüğünde, arka planda yer alan il/ilçe milli eğitim müdürlüğünde görev yapan personelin psikolojik ve ruhsal durumları eğitim örgütlerinin başarıya ulaşmasında önemli bir etken olduğu değerlendirilmektedir.

Yapılan literatür taraması ile farklı meslek örgütlerinde mobbing üzerine yapılan birçok çalışmanın bulunduğu görülmüştür (Dangaç, 2007; Çalışkan ve Tepeci, 2008; Şenturan ve Mankan, 2009; Konaklı, 2011; Karcıoğlu, 2012; Çelenk, 2015; Canbuldu ve Gülova, 2021). Eğitim örgütlerinde mobbing üzerine yapılan çalışmalar

incelendiğinde ise araştırmanın evreninin okul içindeki çalışanlardan seçildiği görülmektedir (Koç, Bulut, 2009; Nazaroğlu, 2012; Gökçe, 2012; Yalçinkaya, Oral, Altunay, 2014). Örnekleme oluşturan çalışma grupları genel olarak öğretmenler ve okulda bulunan idarecilerdir. Literatürde, il/ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan şube müdürlerinin çalışma hayatında mobbinge maruz kalma durumları üzerine yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu çalışma ile eğitim örgütlerinin arka planında yer alan il ve ilçe milli eğitim müdürlüğünde görevli olan çalışanların ruhsal ve psikolojik durumlarını gösteren verilere ulaşılması ve çalışma yapılan konuyla ilgili karşılaşılan problemlerin çözümünde üst yöneticilere yol göstermesi hedeflenmektedir. Şube müdürlerinin mobbing algıları üzerine yapılan bu çalışmanın alanyazında ilk olmasından dolayı özgün değerinin olduğu ve literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

1.4. Sayıtlar

Bu çalışmanın sayıtlar şunlardır:

1. Katılımcıların ölçekte yer alan nicel ve nitel veri toplama araçlarını içtenlikle ve doğru biçimde yanıtladığı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma için sınırlılıklar şunlardır:

1. Bu araştırmanın, İstanbul ilinde bulunan il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan şube müdürleri ile sınırlıdır.

2. Veriler, katılımcıların nicel ölçme aracı ve nitel görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Mobbing: İş yaşamında hedef olarak seçilen mağdur/mağdurlara yönelik bir kişi ya da grup tarafından yapılan, karşı tarafa zarar vermeyi hedefleyen ve sonuç olarak mağdurun işten ayrılmasını amaçlayan düşmanca davranıştır.

Şube Müdürü: Eğitim örgütlerinde bir veya birkaç birimden sorumlu olan yöneticidir.

2. MOBBİNG

Bu bölümde mobbing kavramı, mobbingin tanımı ve tarihsel gelişimi ve zaman içerisinde araştırmacılar tarafından yapılan farklı tanımlamalar, kaynağı, bireysel ve toplumsal etkileri, aşamaları, çeşitleri gibi kuramsal açıklamalara yer verilmektedir.

2.1. Mobbing Kavramı, Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Örgütsel yapıların sistematik olarak kurulmasıyla örgütlerde farklı amaç, yetenek, beklenti, cins, inanç, ırk özelliklerine sahip bireyler çalışmaktadır (Van Fleet ve Van Fleet, 2012). Bu ise örgüt içerisinde farklı sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlardan biri ise örgütsel yaşamda son zamanlarda sıkça karşılaşılan “mobbing” davranışlarıdır.

Mobbing kelimesinin kökeni araştırıldığında “Mob” Latince “kararsız kalabalık” anlamındaki “mobile vulgus” sözcüklerinden geldiği görülmektedir (Yıldız ve Kalkış, 2010). Bu kelimenin işaret ettiği anlam birine saldırmak, zorbalık ya da psikolojik terör olarak belirtilebilir. Burada mağdur sistematik bir damgalanmayla karşı karşıya kalmakla birlikte aynı zamanda hak mahrumiyetleri de ortaya çıkmaktadır. Bir süre sonra mağdur işten ayrılmak zorunda kalmaktadır (Leyman ve Gustafsson, 1996). İngiltere’de “mobbing” kelimesi olamamakla birlikte; Amerika’da, Almanya’da, İtalya’da ve İsveç’te mobbing kavramı “işyerinde terör” ya da “işyerinde taciz” gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Lorho ve Hilp, 2001).

Bu kavram ilk defa insanlar için 1970’lerin sonlarında öğrenciler üzerine yapılan bir çalışmada kullanıldığı görülmektedir. Çalışanların kendilerine olan saygılarını ve özgüvenlerini sarsmasının yanısıra psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara da neden olduğu düşünüldüğünde bu kadar geç tanımlanmış olması oldukça düşündürücüdür (Seigne, 2002). Çalışma hayatında her zaman varlığı hissedilmiş ancak yakın zamana kadar tanımı yapılmamış olan mobbing kavramı, örgütte bir üyenin veya bir grubun örgütün bir başka üyesine psikolojik ya da fizyolojik olarak sistematik bir şekilde zarar vermesidir (Taşkın, 2016).

Mobbingin saldırgan içerikli davranışlarının hedef noktasındaki kişi yani mağdur bulunmaktadır. Mağdura yönelik uygulananlar arasında; mağdurun çalışma yaşamında izole edilmesi ya da mağdur ile iletişim kurulmaması, özel hayatına yönelik ihlaller, fiziksel şiddet, politik ve dini değerlerine saldırı, sözlü saldırılar ve mağdur

hakkında söylenti ya da dedikodu çıkarmak uygulanabilecek mobbing davranışlarından başlıcalarıdır (Zapf vd., 1996).

Genel olarak tanımlar ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte mobbingin genel bir çerçevesi Avrupa Birliği ülkeleri arasında 2007 yılında yapılan bir antlaşmayla belirlenmiştir. O antlaşmada mobbing, iş ile ilgili olarak çalışanlar veya yöneticiler tarafından devamlı ve kasıtlı olarak tehdit, taciz ve aşağılanma gibi davranış biçimi olarak tanımlanmıştır (Eurofound, 2015). Tanımda dikkat çeken nokta ortada olan olumsuz davranışın sürekli olarak yapılması yani bir devamlılığın olmasıdır. Bu nedenle iş yerlerinde kriz ortamlarında ya da stresli ortamda yaşanan davranışların devamı gelmediği sürece mobbing olarak ifade edilmesi de mümkün değildir.

Groeblinghoff ve Becker'a (1996) göre mobbing, sistemli ve devamlı olarak (istatistiksel olarak altı ay boyunca ve en az haftada bir defa) belli bir kişiye eşit güçte veya daha güçlü çalışanlar tarafından, mağdura karşı uygulanan davranış biçimidir (Groeblinghoff ve Becker, 1996). Einersen ve Skogstad (1996) ise mobbing kavramını; mağdurun olumsuz duruma, bir veya birden fazla kişi tarafından birçok kez maruz kalması ve zorbaların olumsuz durumu sonlandırmaması olarak tanımlamışlardır (Groeblinghoff ve Becker, 1996). Gerçekte günlük hayatta insanlar birçok defa mobbing kavramının içine giren davranışlara maruz kalmaktadır. Burada önemli olan bu davranışın düzenli bir şekilde tekrar etmesidir. Bir davranışın mobbinge dönüşmesinden sonra gerekli tedbirler alınmazsa mağdur üzerinde çok fazla olumsuz etki gösterir (Einersen, 1994).

Türk Hukuk Sisteminde mobbingin tam olarak bir tanımı olmamakla birlikte dolaylı olarak işyerinde çalışanlar tarafından ya da işveren tarafından sistemli bir biçimde uygulanan ve devamlılık gösteren olumsuz davranışlar olduğu belirtilmiştir. Hakaret, yok saymak, küçük düşürmek, başkalarının yanında azarlamak gibi davranış biçimleri olarak işaret edilmiştir (Tınaz vd., 2008).

Ampirik ve teorik çalışmalar incelendiğinde beş farklı mobbing davranışının olduğunu görmek mümkündür (Einarsen, 1999). Bunlar;

1. İş ile ilgili çalışanın görevini zorlaştırmak ve çalışma isteğini azaltmak.
2. Sosyal izolasyon.

3. Mağdurun özel hayatı ile ilgili alay etme, mağduru aşağılayacak şekilde uyarmak ve mağdur hakkında dedikodu yapmak.
4. Mağdura yönelik sözlü tehdit ve mağduru başkalarının yanında azarlamak.
5. Fiziksel şiddet.

Başta Avrupa kıtası olmak üzere dünyanın birçok yerinde mobbing konusunda çalışmalar gerçekleştirilmiş ve “mobbing” üzerine farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlar oldukça fazla olmakla birlikte genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Chirila ve Constantin, 2013):

Tablo 2. 1. Mobbing kavramına ilişkin tanımlar

Araştırmacı	Terim	Tanımı
Brodsky (1976)	Taciz	Bir kişi tarafından eziyet etmek, yıpratmak ve canını sıkmak için tekrarlanan ve sürekli devam eden teşebbüsler. Başka bir kişiyi sürekli kızdırma, kışkırtma, korkutma, gözdağı verme ve rahatsız etme davranışlarıdır.
Thylefors (1987)	Suçlu başkasının üzerine atma	Bir ya da birden fazla kişi tarafından olumsuz ve tekrarlanan hareketlere bir süre boyunca maruz kalma durumudur.
Leymann (1990)	Psikolojik taciz	Bir ya da birkaç kişinin planlı olarak hedef olarak seçilen bireye yönelik yaptıkları duygusal taciz ve bunun sonucunda mağdurun kendini çaresiz ve savunmasız hissetmesidir.
Wilson (1991)	İşyeri travması	İşverenin sürekli ve devam eden kasıtlı, kötü niyetli davranışları sonucu çalışanın benliğinin dağılmasıdır.
Bjorvist, Osterman ve Hjelt-Back (1994)	İşyerinde taciz	Mağdura ruhsal ya da fiziksel zarar vermek amacıyla bir veya birkaç kişi tarafından devamlı şekilde yapılan saldırıdır.
Einarsen ve Skogstad (1996)	Kabadayılık	İşyerinde kabadayılık, istenmeyen davranışın uzun süre ve düzenli olarak tekrarlanması gerekmektedir. Mağdurun kendini koruyamayacak durumda olması gerekir. Eğer çatışmada iki grup da ortalama eşit güce sahipse ya da tek bir üzerinde istenmeyen davranış gerçekleşmişse bu kabadayılık değildir.
Keashly, Trotter ve MacLean (1994), Keashly (1998)	Aşağılayıcı davranışlar Psikolojik taciz	Birkaç kişi tarafından başka bir kişiye yöneltilen ve onun itaat etmesini sağlamayı amaçlayan, mağdur üzerinde olumsuz etki oluşturan davranışlardır. Aşağılayıcı söz ise, kişileri küçük düşüren ifadelerin tamamıdır.
O’Moore, Seigne, McGuire ve Smith (1998)	Kabadayılık	Kabadayılık yıkıcı ve zarar verici bir davranıştır. Bireysel olarak ya da grup olarak diğerlerine sözlü, psikolojik ya da fiziksel olarak yöneltilerek tekrarlanır. Tek seferlik davranışlar kabadayılık olarak adlandırılmaz. Sürekli ve zevk alınarak yapılan uygunsuz davranışlar kabadayılık olarak görülür.

Zapf (1999)	Psikolojik taciz	İşyerindeki duygusal taciz, taciz etmek, kabadayılık etmek, incitmek, sosyal olarak birini dışlamak ya da kişinin çaresizce karşı geldiği durumlarda birine incitici görevler vermek anlamına gelir.
Hoel ve Cooper (2000)	Kabadayılık	Bir ya da birkaç bireyin sürekli olarak saldırıya maruz kalmaları ve kendilerini savunamamaları durumuna kabadayılık denir.
Salin (2001)	Kabadayılık	Bir ya da birkaç kişiye yöneltilen, düşmanca bir iş ortamı oluşturan, tekrarlanan sürekliliği olan olumsuz hareketlerdir. Kabadayılıkta hedeflenen kişi kendini savunmakta zorlanır. Bu yüzden kabadayılık eşit güce sahip iki grubun çatışması değildir.
Einersen, Zapf, Hoel ve Cooper (2003)	Psikolojik taciz	Taciz, incitmek, sosyal olarak dışlamak ya da birini işle ilgili görevlerde olumsuz etkilemektir. Bu, hedeflenen kişinin çaresiz hissetmesine sebep olan ve gitgide şiddetlenen bir süreçtir.

Yapılan açıklamalara genel olarak bakıldığında aynı kavram üzerine farklı tanımlamaların olduğunu görmek mümkündür. Bu tanımlarda görülen ortak nokta bir veya daha fazla kişinin mağdura yönelik uygulanan ruhsal, fiziksel ya da ahlaki zarar vermeyi amaçlayan davranışlarda bulunmasıdır.

Mobbing konusunda yaptığı çalışmalarla tanınan Einarsen'e (2000) göre ise bu kavramı tanımlamak için birçok farklı terim kullanılmıştır. Ancak hepsinin ortak noktası mobbingi işaret etmesidir. Bu kavram için yapılan tanımlar Tablo 2.2.'de gösterilmiştir (Einarsen, 2000).

Tablo 2. 2. Mobbing kavramı

Araştırmacı	Terim	Tanımı
Matthiesen, Raknes, Rrokkum (1989)	Mobbing	İş ortamında bir veya daha fazla kişinin tekrarlayan ve sürekli bir şekilde (devamlılık gösteren) bir veya birden çok kişiye yönelik yaptıkları olumsuz davranışlardır.
Kile (1990)	Sağlık bozan liderlik	Yönetici tarafından mağdurun, gizliden veya açıktan sürekli olarak aşağılayıcı düşmanca davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Ashforth (1994)	Aşağılama	Keyfilik ve kendini yüceltme, astlarını hakir görme, düşüncesizce davranma, uyuşmazlığın çözümünde zorba bir yöntem kullanma, önceliği elinde tutma, sebepsiz ceza yollarıyla gücünü diğerleri üzerinde kullanmadır.
Adams (1992)	Zorbalık	Yalnız başına ya da toplum içinde sergilenen bir kişiyi küçük düşüren ve aşağılayan ısrarcı davranışlar ve kişisel suiistimaldir.

Yukarıda yapılan mobbing tanımları doğrultusunda; çalışanı olumsuz etkileyen ve zorba tarafından mağdura yönelik tekrarlayan davranışları (haftada bir) mobbing olarak adlandırılabilen değerlendirmektedir. İş yaşamında hedef olarak seçilen mağdur/mağdurlara yönelik bir kişi ya da grup tarafından yapılan, karşı tarafa zarar vermeyi hedefleyen düşmanca davranışlardır. Mobbing davranışının oldukça fazla çeşitleri bulunmaktadır.

Mobbing sürecinde zorba tarafından mağdurlara yönelik gerçekleştirilen davranışlar beş ayrı kategoride ve 45 farklı davranış türü olarak özetlenmiştir (Leyman, 1992; akt. Leymann, 1996):



Şekil 2. 1. Mobbing davranış türleri (Leyman, 1992).

Leyman (1992) tarafından sınıflandırılan mobbing davranış türleri incelendiğinde; mağdurun uzun süre maruz kaldığı, sık bir şekilde uygulandığı belirtilmektedir. Örneğin zorbanın kendini diğer çalışanlara üstün gösterme çabası içinde olması ve bunu kanıtlamak için onlar üzerinde hakimiyet kurmaya çalışması, yetenek, kabiliyet olarak daha üstün olan astlara fırsat vermemesine neden olacaktır. Bu durumda zorba tarafından astların kendini ispat etmelerinin önüne geçilecektir. Bu süreçte örgüt içerisinde çatışma ortamı oluşacağı değerlendirilmektedir. Mağdura yönelik iş ortamlarında fiziksel alanların kullanımı kısıtlanabilir ve adeta başka bir çalışma alanı yaratılıp diğerlerinden ayrı bir bölüm oluşturulabilir. Burada amaç kişiyi görülmez duruma getirmek ve diğer çalışanlar tarafından görülmez olduğunu hissettirmektir (Chirila ve Constantin, 2013). Çalışma hayatında gerçekleşen bu tür davranışlar sonucunda örgüt içerisindeki iletişim zarar görmekte, örgütte verimin düşmesine veya istenilen çıktılarının oluşmamasına neden olmaktadır. Dolaylı olarak örgütte mobbingten zarar görmektedir.

Mağdurların zorba/zorbalar tarafından kabiliyet ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmemeleri hedef olarak seçilen çalışanın sağlığını olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir (Nolfe vd., 2007). Örneğin, yöneticiler tarafından bilgi beceri bakımından temel düzeyde özelliklere sahip bir personele, baskı yapmak ve çalışanı sindirmek için, derin mevzuat bilgisine sahip bir bölümde görev verilebilmektedir. Çalışanın bilgi birikim eksikliğinden dolayı hata yapması beklenmekte ve bu hata meydana geldiğinde çalışanın üzerini gidilmektedir.

Örgüt içerisinde zorba/zorbalar tarafından mağdura yönelik hakaretler, tavır ve davranışlarla fiziksel şiddetin olabileceği mesajının verilmesi veya fiziksel şiddet kullanmak mobbing davranışlarından bazılarıdır. Bu olumsuz davranışların uzun süre devam etmesi mağdur üzerinde telafisi zor psikolojik problemlerin ortaya çıkmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

Günümüz çalışma hayatında kadınlar ve erkeklerin birçok örgüt yapılanmasında birlikte çalışmaktadırlar. Buna rağmen cinsiyete dayalı ayrımcılık ve şiddet günümüzde çok yaygın olarak karşılaşılan durumlardandır (WHO, 2017). Cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan çalışanlar fiziksel ve ruhsal problemler ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Mağdura ile zorba/zorbalar tarafından iletişimin tek yönlü olarak kesilmesi, mağdurun arkasından konuşulması yani mağdur hakkında dedikodu yapılması, asılsız

söylentilerin yayılması; mağdurun fiziksel görünüşüyle, yetenek ve kabiliyetiyle dalga geçilmesi; mağdurun özel bilgilerini aleyhinde kullanmak amacıyla ele geçirilmesi birer mobbing davranışı olarak değerlendirilmektedir (Leyman, 1996).

Mobbing davranışı öncelikle bireysel olarak uygulanmakta sonra da örgüt ve topluma yayıldığı düşünülmektedir. Bu davranışları engellemek için çalışma yapılmadığı takdirde örgüt kültürü içinde mobbing davranışları sıradanlaşıp kendine daha sağlam zemin oluşturabilmektedir.

Mobbing, örgüt içerisinde bir veya birkaç kişinin kendilerine kurban olarak seçtikleri bir kişiye yönelik uyguladıkları sistematik saldırdır (Tınaz, 2006). Literatür incelendiğinde Türkiye’de ve dünyada mobbing ve yıldırma üzerine 2016 yılında 8163, 2017 yılında 8489, 2018 yılında 7916, 2019 yılında ise 9878 çalışmadır. Görüldüğü gibi bu alanda yapılan çalışmalarda yıllara göre artış olduğunu söylemek mümkündür (YÖK, 2021). Bu konuda yapılan çalışmalar ile farkındalığın arttığı ve bilinçlenme sonucunda problemin düşünülenenden daha büyük olduğu görülmektedir.

Mobbing üzerine yapılan çalışmalar genel olarak mağdur grubunun zeki, çalışkan, işlerine bağlı ve gelecek vaat eden kişilerden oluştuğunu göstermektedir. Bunun nedeni ise kariyer basamaklarını hızlı bir şekilde tırmanan bu kişilerin yöneticiler tarafından tehdit olarak algılanmasıdır. Bunu hisseden yöneticiler, konumlarını korumak için çalışanlarını iş yerinden uzaklaştırmayı planlamakta ve sonuç olarak mobbing sürecini başlatmaktadırlar (Çobanoğlu, 2005).

1980’li yılların başından itibaren iş hayatında çalışanların problemlerinin olduğu bilinmesine rağmen tam olarak bu problemlere bir isim konulamadı. Birkaç tanımlama yapılmaya çalışılsa da yeterli olmadığı görülmekteydi. 1990’larda yaptığı çalışmalarla Leyman bu konuda somut adım atan ilk araştırmacı olmuştur (Chirila, Constantin, 2013). Mobbing, ilk olarak Konrad Lorenz tarafından 1960’lı yıllarda hayvanların dışarıdan gelen tehditlere karşı sürülerini korumak için göstermiş oldukları grup davranışı olarak tanımlanmıştır (Çobanoğlu, 2005). Ardından öğrenciler arasında benzer saldırgan davranışların varlığı görülmüştür. Çalışanlar arasında da varlığı tespit edilen bu tür davranışlar mağdurlar açısından çok büyük bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Suça sürüklenme, ekonomik problemler, işgücü kaybı, ruhsal ve fiziksel problemler bu sorunlardan bazılarıdır (Pehlivan, 2015).

Mobbing kavramının örgüt psikolojisinde, psikolojik taciz olarak anlamlandırıldığı görülmektedir. Bu bağlamda Leyman tarafından 1980’li yıllarda

yayımlanan raporda iş yerinde çalışan bireylerin birbirlerini rahatsız etmeleri; birbirlerine huzur vermemeleri adeta birbirlerini taciz etmesi gibi kötü davranışlar sergilemeleri insanların birbirine uyguladığı psikolojik şiddeti etmektedir. Leyman tarafından yapılan uyarılar diğer araştırmacıların da dikkatini çekmiş ve Avrupa başta olmak üzere diğer ülkelerde çalışmalar yapılmıştır (Çobanoğlu, 2005). 1996 yılında ilk defa Leyman tarafından İsveç'te yapılan araştırmayla mobbingin varlığı ortaya çıkmıştır. Leyman'ın bu çalışmasının ardından diğer Avrupa ülkelerindeki araştırmacılar bu alanda çalışmalara başlamıştır. 1997 yılında Amerika'da 1999 yılında ise Avustralya kıtasında mobbing ile ilgili araştırmalar yapılmıştır (Tınaz, 2006). Amerika Birleşik Devletleri'nde Davenport vd. (1999), "Mobbing: Amerikan İş Hayatında Duygusal Taciz" isimli bir kitap yayımlamışlardır. Bu kitap yayımlandıktan sonra o zamana kadar mobbing konusunda yapılan en kapsamlı çalışma olarak adlandırılmıştır. Bu eser, mobbing konusunda farkındalık oluşturmuş; mobbingin mağdurlar üzerindeki etkisi, kitapta mobbing ile mücadele yolları anlatılmıştır. Bu kitapta aynı zamanda mobbing mağdurlarının hikayelerine de yer verilmiş ve mobbingin Amerika'da da büyük bir problem olduğu topluma gösterilmeye çalışılmıştır.

Yapılan araştırmalar sonucunda mobbingin oldukça yaygın bir problem olduğu; mobbinge maruz kalanlarda ise yüzde bir ile yüzde dört arasında sağlık sorunlarının görüldüğü belirlenmiştir (Zapf ve Gross, 2001). 1995 yılında İtalya'da başlayan mobbing üzerine çalışmalar sonucunda "Centre for Occupational Stress ve Harassment (CDL)" adında bir tedavi merkezi kurulmuştur. Bu merkezde, çalışanların işyerinde maruz kaldıkları baskı sonucunda yaşadıkları sağlık sorunlarının tanı ve tedavisi amaçlanmıştır. Buraya 1997 yılında 132 hasta müracat ederken bu sayı 2003 yılında 782'ye çıkmış ve devamlı olarak da artmaktadır (Gilioli, 2004).

2.2. Mobbingin Kaynakları ve Nedenleri

Mobbing ya da psikolojik şiddetin meydana gelmesindeki önemli nedenlerden biri saldırganlıktır. Mobbing davranışı ile saldırganlık çoğu zaman kişilere zarar veren boyutlarda gerçekleşmektedir. Genellikle de mağdurlarda psikolojik problemler gözlemlenmektedir.

Zorba kaynaklı mobbingin meydana gelmesinde saldırganlık temel faktördür. Bundan dolayı saldırgan davranışlara sahip insanların; kişilik yapıları, ruhsal durumları, olayları yorumlama biçimlerindeki farklılıklar incelenmiş ve yapılan

çalışmalar sonucunda birçok bilim dalının ortak çalışma alanı haline gelmiştir (Poussard ve Çamuroğlu, 2015). Berkowitz'e (1989) göre saldırganlık, kişilerin çevrelerine vermiş oldukları fiziksel ya da psikolojik zarardır. Diğer bir ifade ile saldırganlık bir amaç için düşmanca, karşı tarafa zarar vermeyi hedefleyen davranışlardır (Can, 2002). Sonuç olarak başkalarına zarar veren ve gerek fiziksel gerekse psikolojik şiddet uygulamak amacıyla yapılan her davranış saldırganlıktır (Fredman, Sears, Carlsmith, 1989). Saldırganlık, yanlışlıkla bilmeden yapılan bir davranış türü değildir. Çünkü saldırgan kişinin asıl amacı karşısındaki kişiye doğrudan zarar vermek, onu üzme ya da bir zarara uğratmaktır. Dolayısıyla saldırganın hedefinde olan çalışanlar psikolojik ve fizyolojik tehlike altındadır.

Mobbingin kaynağı ya da nedenleri araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ile incelenmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda; örgütsel yapı içerisinde yaşanan problemler, örgütün iklimi, çalışanların bireysel farklılıkları, üstlerin astlara karşı kendilerini ispat etme tutumları, toplumsal yargılara ve ahlak kurallara uygun olmayan uygulamalar, çalışanların bireysel idealleri mobbinge neden olabilmektedir (Duffy, Sperry, 2014).

Mobbing bir çeşit duygusal saldırıdır. Kişilerin mağdura yönelik yaptığı ve kesinlikle kasıtlı olan kötü davranış biçimleridir. Mobbing uygulayan kişi karşısındaki kişi ya da kişilere saygı göstermeden onlara zarar verdiğini bilerek aynı baskıcı davranışları göstermeye devam eder. Bu şekildeki kötü davranışlarla kişi sürekli olarak karşısındakini hedef alır ve bazı zamanlarda ima bazı zamanlarda da doğrudan kötü söz ile karşısındaki kişinin itibarını zedeleme niyetindedir.

Kişilerin saldırganlık davranışlarının nedenleri araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Saldırganlığın asıl kaynağı ile ilgili birçok görüş ileri sürülmüştür. Maxfield ve Widom'a (1996) göre çocukluk dönemlerinde şiddete maruz kalan bireylerin hayatlarının ileriki dönemlerinde zorba ya da mağdur rolünde oldukları görülmektedir. Farrington'a (1978) göre ise anne babadan yeterli sevgiyi görmeyen çocukların yetişkin olduklarında şiddet eğilimlerinin olduğu ve bazı psikolojik sorunlar yaşadıkları gözlemlenmektedir. Kişilerdeki saldırganlık davranışı incelendiğinde konu ile ilgili psikanalitik kuram, etolojik kuram, dürtü kuramı, sosyal öğrenme kuramı gibi farklı kuramlar ileri sürülmüştür (Yıldız ve Kırmızı, 2020; Ayhan ve Hicdurmaz, 2020). İleri sürülen bu teorilerin çokluğu konunun ne kadar karmaşık olduğunu da göstermektedir. Ancak saldırganlık davranışının altında yatan psikolojik

durumu açıklayan iki teorinin kabul gördüğünü söylemek mümkündür. Bunlar, psikanalitik teori ve sosyal öğrenme teorisidir (Poussard ve Çamuroğlu, 2015).

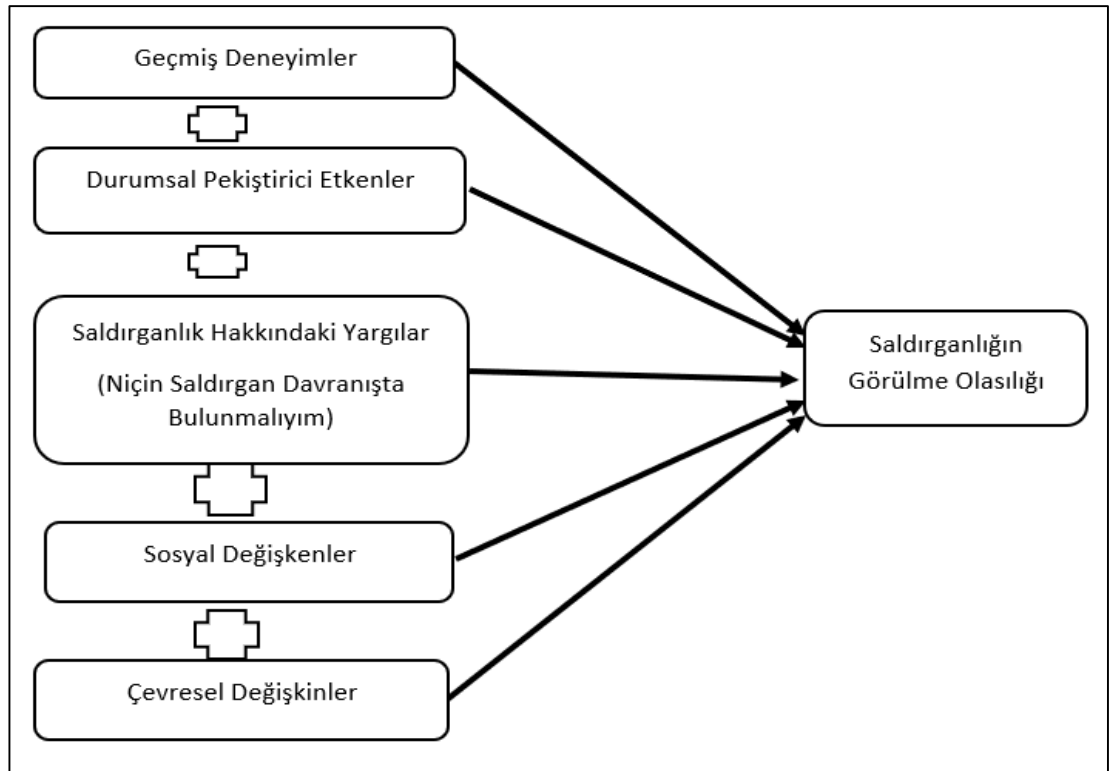
Psikanalitik Teori: Freud tarafından ileri sürülen bu teoriye göre, insanların günlük hayattaki davranış şekillerini sadece dışa vurumlarına bakarak değerlendirmek mümkün değildir. Kişilerin daha önce yaşadıkları olaylar, başlarından geçen durumlar, bilinçaltına itilen düşünceler davranışları şekillendirmektedir. Psikanalitik teori, kendisinden sonra oluşan birçok teorinin ilerlemesine, gelişmesine katkı sağlamış ve bu teorilerin temellerini oluşturmuştur. Ayrıca psikanalitik teori alanında çalışan araştırmacılar, insan davranışlarının açıklanmasında, ortaya çıktığı zaman göz önünde bulundurulduğunda, oldukça yenilikçi hatta devrim sayılabilecek görüşler ileriye sürmüştür (Aliçavuşoğlu, 2012). İnsan ruhundaki geçmişten gelen yaralanmalar, bugün gösterdiğimiz davranış bozukluklarının ya da psikolojik problemlerin kaynağıdır (Parçal, 2020).

Davranışların yönlendirildiği asıl yer bilinçdışı olarak adlandırılan bölgedir. Bundan dolayı hiçbir davranış nedensiz değildir. Çocuklukta yaşanan olumsuz olaylar, bizleri yaralayan davranışlar sadece geçmişte kalmayarak günümüzü de etkilemektedir. Bu etkileme, yaşanan olumsuz durum ya da durumlar sonucunda genellemeler ile hayatımızda çok daha geniş bir alanda hissedilmektedir (Habip, 2012). Bunun çözümü psikanalitikte kullanılan bazı yöntemlerle bilinçdışı olarak adlandırılan bölgeye inerek olaylara farklı bakış açısı ile yorumlamaktır. Bu da hastalarda bulunan olumsuz davranışların kaynağını tespit ettikten sonra bakış açısından meydana gelen değişimle birlikte istenmeyen olumsuz davranışın ortadan kaldırılmasını sağlayacaktır (Antakyalı, 2016).

Sosyal Öğrenme Teorisi: Bu teoriye göre saldırganlık öğrenilen bir davranıştır. Aile içinde yaşanan olumlu ve olumsuz davranışları çocuklar kendi dünyalarında yorumlar ve bazı çıkarımda bulunurlar. Sevgiyi, şefkati öğrendikleri gibi saldırgan davranışta bulunmayı da öğrenirler (Aytaç vd., 2016). Bveura'ya (1989) göre insanlar ne sadece iç güdüleri ne de sadece çevresel faktörler tarafından yönlendirilmektedirler. Kişinin psikolojik değişimleri, içsel ve çevresel faktörlerin sürekli etkileşimi sonucunda gerçekleşmektedir. İnsanlar, sosyal çevrelerini etkiledikleri gibi sosyal çevrelerinden de etkilenirler.

Bireylerin davranışları, çocukluk döneminde ebeveynlerinin davranışlarını örnek almasıyla şekillenmektedir. Çocuk kendisine zaman içinde rol model belirler ve

belirlemiş olduğu rol model kimsenin davranışlarını önce izler sonra tekrar etmeye başlar. Saldırganlığı da bu süreç içerisinde öğrenmektedirler. Bu davranışları çocukların oyunlarında gözlemek mümkündür (Bveura, 1963). Çocuklar hayata hazırlık aşamasında bazı davranışları örnek alarak öğrenirler. Doğuştan varolan özellikler bu örnek alma ile birleşerek davranışları ortaya koyarlar. Çocukların üzerinde, çevrelerinde bulunan model konumundaki kişilerin etkisi oldukça yüksektir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014). Kişilerdeki saldırganlık davranışının ortaya çıkması birçok değişkene bağlıdır. Baron ve Byrne (1994) şiddetin ortaya çıkma sıklığını Şekil 2.2.'deki gibi ifade etmişlerdir.



Şekil 2. 2. Sosyal öğrenme modelinde saldırganlık

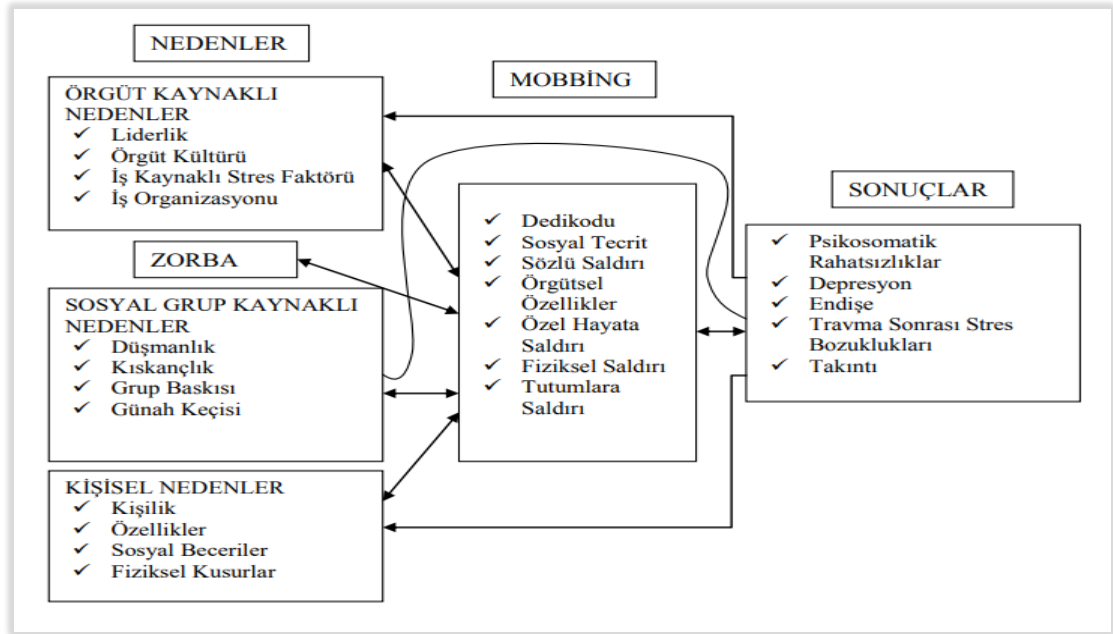
İnsanların geçmişte yaşadıkları olumlu ve olumsuz olaylar; karar verme sürecinde içinde buldukları ekonomik ve sosyal şartlar; hızlı bir şekilde sonuca varma isteği ve bazı sorunların çözümünü saldırganlık ve şiddet yoluyla çözülebileceğine inanma; sosyal yapı içinde kişinin bulunduğu konum ve çevresel etkenler kişilerin saldırgan davranışta bulunma olasılığını ve sıklığını belirleyen faktörlerdir.

Mobbingin nedenleri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde iş ve yönetici kaynaklı olmak üzere iki neden ön plana çıkmaktadır (Leyman, 1996). Adams'ın

(1992) yaptığı çalışmada ise mobbing, çalışma ortamından daha çok zorbadan kaynaklı nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Yine Zapf'a (1999) göre de mobbing genellikle saldırgan kaynaklı nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Zapf (1999) yaptığı çalışmada otuz İrlandalı mobbing mağdurunun hepsinin zorbanın kişilik yapısından dolayı mağdur olduklarını belirtmiştir. Mobbingin nedeni Giorgi'ye (2009) göre yetkin olmayan yöneticilerin bulunması, örgüt içerisindeki iletişim eksikliği ve adaletsizlikten kaynaklanmaktadır.

Zorbanın kişilik yapısı, sürecin başlamasında ve devam etmesinde ana faktördür. Dolayısıyla sosyal çevreden dışlanmış kişilerin ilerleyen zamanda zorba rolünde olduğu görülmektedir (Schuster, 1996). Breuer ve Elson'ın (2017) yaptıkları çalışmada dışlanma ve saldırganlık arasında kuvvetli bir bağ olduğunu belirtmektedir.

Zapf'a (1999) göre ise metodolojik problemlerden dolayı mobbingin nedenleri ile ilgili deneysel araştırmalar yapmak mümkün değildir. Bu da mobbingin sebeplerini ya da kaynağını tam olarak tespit edilememesine neden olmakla birlikte aşağıda mobbingin nedenlerini, sürecini ve sonuçlarını özetlediği değerlendirilmektedir.



Şekil 2.3. Mobbingin sebepleri ve sonuçları

Şekil 2.3. incelendiğinde mobbingin ortaya çıkmasında bireysel, sosyal ve kişisel etkenler rol almaktadır. Örgüt yöneticisinin liderlik özelliklerine sahip olmaması, günümüzde yaşanan kurumiçi ve kurumlararası rekabet ortamı, oturmamış örgüt kültürü örgüt içerisinde mobbinge neden olarak gösterilebilir. Çalışanlar

arasındaki düşmanlık, bireysel farklılıklar, kıskançlık, hataları başkalarına yükleme çabası kişisel nedenler olarak değerlendirilmektedir. Mağdurun kişilik yapısı, kendini koruyamaması, örgüt için gerekli yetenek ve kabiliyete sahip olmaması, fiziksel veya psikolojik eksiklikleri de mobbingin kişisel nedenleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bireysel, sosyal, kişisel nedenlerden dolayı mağdura yönelik dedikodu, sosyal tecrit, sözlü saldırı, özel hayata saldırı ve fiziksel saldırı gibi mobbing davranışları sergilenebilmektedir.

Tınaz'a (2011) göre ise mobbingin ortaya çıkmasında zorbanın etkisi vardır ve altında yatan nedenler şunlardır:

1. *Bireyi, grup kararlarını kabul etmeye zorlamak*: Çalışanların örgüte kabul edilebilmeleri için bazı kuralları yerine getirmeleri beklenir. Bunları kabul etmeyenleri uzaklaştırmak için mobbing uygulanmaya başlanır.

2. *Düşmanlıktan zevk alma*: Mobbing uygulayanlar, ilgi çekmek için düşman edinmeleri gerektiğine inanırlar. Kendilerine mücadele edecekleri ancak kendilerinden daha güçsüz rakipler seçerler.

3. *Önyargıları pekiştirmek*: Mobbing uygulayanların belirgin özelliklerinden biri kendilerini mükemmel görmeleri ve karşısındakilerin ise devamlı olarak eksikliklerini aramalarıdır. Dini, siyasi veya ideolojik olarak farklı olanlara tahammülleri yoktur. Bunların yanısıra kendilerine rakip olarak gördükleri kişileri alt etmek için de mobbinge başvurabilirler.

2.3. Mobbingin Aşamaları

İşgörenlerin çalışma hayatındaki konumları diğer insanlarla kurdukları iletişimde psikososyal olarak avantaj ya da dezavantaj sağlar. İş hayatındaki bu avantaj ya da dezavantajlar çalışanların fiziksel, zihinsel olarak sağlıklarını etkilemektedir (Budnik, 2017). Mobbing ise çalışan üzerinde olumsuz etki gösteren ve zaman geçtikçe bu olumsuz etkisi artan bir davranıştır. Mobbing davranışının anlamlandırılması kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bazı çalışanlar olumsuz olan bir davranışı mobbing olarak tanımlarken; aynı davranış bir başka çalışana göre sadece olumsuz bir tutum olabilir. Burada tanılamadaki temel nokta ise olumsuz davranışın süreklilik göstermesidir (Tınaz, 2013). İş yerinde çalışanlara yönelik bir davranışın mobbing olarak tanımlanması için iki farklı yöntem kullanılmaktadır. Bunların ilki öznel yöntemdir. Bu yöntemde, başkaları tarafından mobbinge maruz kaldıkları

düşüncesi olup olmadığıdır. İkincisi ise mobbinge tanıklık edenlerin beyanıdır. Burada davranışın ne sıklıkla olduğu ve bu davranışın psikolojik şiddet olarak adlandırılıp adlandırılmayacağıının sorulmasıdır (Steadman, 2009). Eğer davranış psikolojik şiddet olarak adlandırılırsa ve gerçekten çalışan mobbinge maruz kalmışsa genellikle bu olumsuz sürecin başlamasından mağdurun işten atılmasına/ayrılmasına kadar geçen dört aşaması vardır (Leyman, 1996: 171):

1. *Önemli bir olayın yaşanması*: Yapılan çalışmalara göre mobbing sürecinin başlamasında taraflar arasında genellikle iş ile ilgili bir anlaşmazlık yaşanır. Ancak bu kritik noktayla ilgili çok fazla detay bilinmemektedir. Yaşanan kritik olaydan sonra mağdurun iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından mağdura yönelik mobbing süreci başlamaktadır. Bu aşama aslında çatışma aşaması olarak da adlandırılabilir. Çünkü bu süreçte çalışana yönelik yapılan olumsuz davranış tam anlamıyla mobbing olarak ifade edilmemektedir. Ancak çatışma aşamasında hedef seçilen kişi tarafından gerekli önlemler alınmazsa sergilenen davranış mobbinge dönüşebilir. Sadece üstler ve altlar arasında değil bazen mevkidaşları yani aynı pozisyondaki kişiler arasında da mobbingin kıvılcımları olan çatışma aşaması görülebilmektedir.

2. *Mobbing ve etiketleme*: İş hayatında insanlar birçok kez farklı insanlarla iletişime geçerler ancak bunlar psikolojik taciz ya da yıldırma olarak algılanmaz. Bu durumda iş hayatında istenen olması gereken sağlıklı bir iletişim kanalı oluşturmak ve insanlar ile sağlıklı bir iletişim gerçekleştirebilmektir. Söylenen sözlerin ya da yapılan olumsuz davranışların mobbing olarak adlandırılması için uzun bir sürece yayılması ve aynı zamanda tekrarlanması gerekmektedir. Ayrıca iş yerinde oluşan anlaşmazlıkların ve sergilenen davranışların tamamının kişiyi iş yerinden uzaklaştırmak için gerçekleştirilen bir eylem olmadığı da aşikardır. Bu aşamada mağdura yönelik yaptırımlar görülmektedir. Mobbing uygulayıcılar mağduru cezalandırma eğilimine girmişlerdir. Kişiyi rahatsız etme sonrasında yalnız bırakma gibi eylemler mobbingin başlangıç aşamalarıdır.

3. *Yöneticilerin katılımı*: Yöneticilerin de sürece dahil olmasıyla birlikte mobbing kurumsal bir boyut kazanmaktadır. Yönetim, ortaya atılan iddiaları tek taraflı olarak dinleyip anlama ve buna göre karar verme eğilimi göstermektedir. Burada mağdura yönelik ciddi hak ihlalleri uygulanmaktadır. Mağdur istenmeyen ve sorun olarak görülen bir konumda değerlendirilmektedir. Yöneticiler zorbanın tarafında yer

aldığında mağdur, kendisine karşı başlatılan olumsuz davranışlardan ve uygulamalardan dolayı savunmaya geçmiştir.

4. *İşten ayrılma*: Bu aşamada mağdur, uygulanan baskıya (başka birimlere ve başka şehirlere görevlendirme, görev vermeme) daha fazla dayanamayarak işten ayrılmak zorunda kalmaktadır. İş yerinde yaşanan süreç sonunda mağdur kendini çaresiz hissetmektedir. Kısa zamanda duygusal çöküşler yaşar ve hastalıklar gün yüzüne çıkar. Savunmasız durumda olan çalışan istemsizce işinden kaçar. Örgütle bağı zayıflayan birey çalışmak istemez ve zamanla iş ortamına gitmemek için izin istemelerini arttırabilir, hastalıkları yüzünden uzun süreli raporlar alabilir. Hatta bu durumlara yönetim tarafından zorlanılabilir yani zorunlu izinler, işten uzaklaştırılma gibi birçok davranış gerçekleşebilir. Bu kadar baskının sonunda istemese bile kişi kendini işin bir parçası olarak hissetmez ve işten ayrılma niyeti gerçekleşir. Bu ayrılma neticesinde mağdur mobbing sürecinden tamamen kurtulmuş olmamaktadır. Süreç mağdurun sosyal yaşamını olumsuz etkilemeye devam etmektedir. Mobbinge maruz kalan kişilerin psikolojik tedavi süreçlerinin başlamıştır.

Leyman (1996) mobbing sürecinin beş farklı aşamada gerçekleştiğini belirtmiştir. Bu aşamalar:

1. *Mağdurun iletişim kurmasının zorlaşması*: Mobbing uygulayan mağdura iletişim fırsatı vermez. İş ile ilgili olarak sözlü saldırıların başladığı aşamadır. Zorba tarafından mağdurun sözü kesilir. Özel hayata yönelik eleştiriler bu aşamada gerçekleşir (Davenport vd., 1999).

2. *Mağdurun sosyal ilişkilerinin azaltılması*: Çalışma ortamında bulunanlar mobbing uygulayıcının etkisinde kalarak mağdurla konuşmazlar. Mağdur çalışma ortamında diğer çalışanlardan izole edilmiş durumdadır. Savunmasız çalışan bu aşamada mobbing baskısını daha yoğun bir şekilde hisseder. Çevresinden soyutlanmış bir durumdadır. Arkadaş gruplarından dışlanır. Mağdura işyerinde yapılan sosyal etkinliklerde yer verilmez. Sözlü saldırı davranışsal boyuta geçmiştir (Dick ve Wagner, 2001).

3. *Mağdurun kişisel itibarını zedeleyici davranışların meydana gelmesi*: Bu aşamada mağdur hakkında dedikodu yapılır, gülünç duruma düşürülür ve kişiliği ile alay edilir. Mağduru küçük düşürmek için fırsat kollanır. Mağdurun yaptığı hatalar büyütülür ve itibarını zedelemek için kullanılır. Dini, siyasi ya da etnik yapısı ile alay edilir; yaptığı başarılı çalışmalar hafife alınır (Tutar, 2004).

4. *Mağdurun iş yerindeki görevleriyle ilgili olumsuz bir sürecin başlaması:* Çalışana görev verilmemesi ya da kabiliyetinden/yetkinliğinden daha düşük görevler verilmesi mobbing sürecinde karşılaşılan eylemlerden biridir. Bu şekilde mağdurun kendine olan güvenin azalması hedeflenmektedir. Yapılan basit hatalar büyütülerek bu sürecin olumsuz etkisi daha fazla arttırılmaktadır (Davenport, 1999).

5. *Mağdurun fiziksel sağlığı üzerinde olumsuz etkilerin oluşması:* Mobbinge maruz kalan kişiye tehlikeli görevlerin verilmesi, taciz ve psikolojik saldırıların başlaması bu aşamada meydana gelir. Bu istenmeyen davranışlara fiziki saldırılar da bu aşamada eklenir (Çalışkan ve Tepeci, 2008).

2.4. Mobbingin Olumsuz Etkileri

Ondokuzuncu yüzyılda modern ekonominin kurulmasıyla birlikte üretime katkı sağlayan her şey sermaye olarak kabul edildi. Ancak buradaki sermaye anlayışı fiziksel ve finansal sermaye kavramı ile sınırlıydı. O dönemde yöneticiler ya da şirket sahipleri çalışanların sosyal yönlerini, özel hayatlarının işe etkisini, iş yerindeki çalışanlar arasındaki ilişkiyi, örgüt kültürünü görmezden geldiler ya da küçümsediler (Breen ve Mcnamara, 2004). Beşerî sermaye toplumların kalkınmaları için son derece önemlidir. Gelişmenin, ilerlemenin, büyümenin ana unsuru, beşerî sermayeye doğru ve etkili yatırım yapmak ve beşerî sermayeyi etkin bir şekilde kullanmaktan geçer (Gümüş ve Şişman, 2012). Toplumlar beşerî sermayesini geliştirebilmek adına birçok eğitim kurumunu iyileştirmekte ve teknolojiyi eğitimin her alanına entegre etmeye çalışmaktadır. Ancak her ne kadar eğitim ve teknolojinin kullanımı en üst düzeyde de olsa ilerlemenin tam ortasındaki insan faktörü ve insana olan bakış açısı oldukça önemlidir. Çünkü beşerî sermaye olan insanı etkin kullanmamak örgütlerin hedefledikleri verimi alamamalarına neden olmaktadır. Yetişmiş insan sermayesini yeterince kullanamayan hatta uyguladığı yıldırma yöntemleri sonucunda sistemin dışına çıkmasına neden olan yönetim anlayışı; bireysel, örgütsel ve toplumsal olumsuzluklara neden olduğu düşünülmektedir.

Mobbing sürecinden yalnızca mağdur etkilenmemektedir. Bu istenmeyen durum örgüt içerisinde farklı olumsuzlukları da tetiklemektedir (Alparslan ve Tunç, 2016). Örneğin mobbinge şahit olan tanıklar dolaylı olarak bu süreçten etkilenmektedirler. Çalışma ortamında personeller arasında genel olarak iletişim problemleri görülmekte bu da telafisi zor zararların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Demir ve Çavuş, 2009). Çalışanların örgütsel bağlılıkları zayıflamakta, üretkenlikleri düşmekte, yaşam

kaliteleri olumsuz etkilenmekte ve sosyal ilişkileri zarar görmektedir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009). Bu olumsuzluklarda örgütün başarısını doğrudan etkilemektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim olumsuz yönde etkilenebilmekte işten ayrılmalara kadar bu süreç gidebilmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi mobbing çalışanları farklı açılardan olumsuz etkileyen bir durumdur. Çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisini bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak guruplandırmak mümkündür.

2.4.1. Bireysel Etkileri

Mobbing mağduru olan bir çalışan iş ortamında yaşadığı stresi, iş yerinde bırakıp gidemez. İş hayatıyla birlikte özel hayatında da mobbingin olumsuz etkileri görülür (Karakale, 2011). Mobbinge uğrayan bireyler dışarıda farklı davranışlar göstermeye başlarlar. Alışkanlıkları ya da davranış şekilleri değişmeye başlar ve genel olarak çalışma isteklerinde azalma görülür. Mağdur çalışma saati bitiminde hayatta kalma mücadelesi vermiş kadar yorgun bir durumdadır (Oade, 2009). Mağdur, yaşadığı olumsuz sürecin sonucunda genel olarak işten ayrılmak zorunda kalmaktadır. Bu ise mağdurun ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan zarar görmesine neden olmaktadır. Tedavi masrafları ve iş bulma sürecindeki kayıpları da düşünüldüğünde mağdur üzerinde çok daha fazla olumsuz etkinin ortaya çıkması muhtemeldir (Şahin, 2013). Birçok araştırmacı mobbinge maruz kalanların sağlıklarının bozulduğunu belirtmişlerdir. Kişinin sağlığını hem fizyolojik hem de psikolojik açıdan bozan mobbing; kişilerde kaygı, sinirlilik, unutkanlık, odaklanamama, psikosomatik ve kas iskelet rahatsızlıkları bu hastalıklarının oluşmasına neden olmaktadır (Zapf vd., 1996). Neilsen vd.'ye (2014) göre ise mobbing, mağdurlarda travma sonrası stres bozukluğuna neden olmaktadır.

Mobbingin etkileri kişiden kişiye farklılık gösterir. Bazılarında hafif belirtiler olmakla birlikte bazılarında ise intihara kadar giden bir etkiye sahiptir. Psikolojik yorgunluk, tükenmişlik hissi, panik atak, ani sinirlenme, kişilere karşı güvensizlik gibi rahatsızlıklar gözlemlenmektedir. Aynı zamanda fiziksel rahatsızlıklardan kalp ve mide rahatsızlıkları da meydana gelmektedir (Uluğ, 2019). Bu nedenlerden dolayı mağdurun desteğe, doğru bir terapiye, araya da kariyer rehabilitasyonuna ihtiyacı vardır (Sperry ve Duffy, 2007).

Altı ay boyunca mobbinge maruz kalan bir mağdurun ciddi sağlık problemleri yaşadığı görülmektedir. Mobbinge yıllarca maruz kalan çalışanların yaşadığı sağlık

problemleri ise çok daha ileri seviyededir (Vartia, 2001). Hatta bazı vakalarda mağdurların intihar eğilimlerinin olduğu bile gözlemlenmektedir. Bu hastaların mutlaka psikolojik destek almaları gerekmektedir (Groeblichhoff ve Becker, 1996). Bu alanda yaptığı çalışmalar ile tanınan Leymann ve Gustafsson (1996) İsveç'te mağdur olan 64 kişiden 59'nun yani hastaların %92'sine TSSB yani travma sonrası stres bozukluğu yaşadıklarını belirtmiştir. Yine Almanya'da mobbinge uğradıkları tespit edilen 20 hastadan 11'ine TSSB tanısı konulmuştur (Krainer vd., 2008; akt. Nielsen vd., 2015).

Tablo 2.3.'te mobbing alanında çalışan birçok araştırmacının yetişkinler ve çocukların mobbing ve mobbingle bağlantılı olarak travma sonrası stres bozukluğu arasındaki ilişkiye ait veriler bulunmaktadır. Bu konuda birçok farklı ülkede araştırmalar yapılmış olup çocuklar arasında en yüksek oran 0,70 ile ABD'de çıkmıştır. Yetişkinlerde ise 0,60 ile Kanada ilk başta yer almaktadır. Bu tablo bize verilerdeki korelasyon oranı değişmekle birlikte mobbingin bireylerde stres bozukluğuna neden olduğunu göstermektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar sonucunda hem çocuklarda hem de yetişkinlerdeki sonuçlar Tablo 2.3.'te detaylı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 2. 3. Çocuk ve yetişkinlerde mobbing ve travma sonrası stres bozukluğu

Araştırmacılar	n	Ülke	Ölçek	TSSB Ölçeği	R
Örnekleme: Yetişkinler					
Balducci et al. (2009)	107	İtalya	NAQ	MMPI-II	0,22
Balducci, Fraccaroli, ve Schaufeli (2011)	609	İtalya	NAQ	PCL-C	0,42
Bond, Tuckey, ve Dollard (2010)	139	Avustralya	NAQ	PPTSD-R	0,52
Glasø et al. (2009)	72	Norveç	NAQ	IES-R	0,39
Laschinger ve Nosko (1) (2013)	244	Kanada	NAQ	PC-PTSD	0,55
Laschinger ve Nosko (2) (2013)	631	Kanada	NAQ	PC-PTSD	0,60
Malik ve Farooqi (2014)	300	Pakistan	WHS	PCL-C	0,49
Malinauskiene ve Jonutyte (2008)	370	Litvanya	NAQ	IES-R	0,34
Malinauskiene ve Bernotaite (2014)	323	Litvanya	NAQ	IES-R	0,50
Matthiesen ve Einarsen (2004)	102	Norveç	NAQ	IES-R	0,37
Mikkelsen ve Einarsen (2002)	118	Danimarka	NAQ	PDS	0,34
Örnekleme: Çocuklar					

Nielsen et al. (2008)	221	Norveç	NAQ	IES-R	0,41
Beckerman ve Auerbach (2014)	23	ABD	N/A	PCL	0,70
Crosby, Oehler, ve Capaccioli (2010)	244	ABD	SEQ-SR	TSCC	0,66
Guzzo, Pace, Lo Cascio, Craparo, ve Schimmenti (2014)	488	İtalya	Olweus	TSCC	0,16
Idsoe et al. (2012)	936	Norveç	Rolve & Idsoe's scale	Cries-8	0,34
Mynard et al. (2000)	136	İngiltere	Victims scale	IES-R	0,24
Storch ve Esposito (2003)	201	ABD	SEQ	TSCC	0,35

Türkiye’de de mobbingin birçok olumsuz sonucuyla karşılaşılmaktadır. Medyaya yansıyan haberde, Gaziantep’te Türkçe Öğretmeni olarak görev yapan yirmi beş yaşındaki Saadet H. intihar etmeden önce yaptığı paylaşımında “Ben yapamadım mobbinge uğratmaktan” yazdığı ve ardından kendisini altıncı kattan aşağıya bırakarak intihar ettiğini belirtmektedir (DHA, 2019). Bu haber incelendiğinde mobbingin bireysel, toplumsal ve örgütsel etkilerini görmek mümkündür.

Çalışanların hem psikolojik hem de fizyolojik sağlıklarını kaygı verecek şekilde olumsuz etkileyen mobbing, eğitim örgütlerinde sıklıkla karşılaşılan bir sorundur. Ocak (2008) yaptığı çalışmada öğretmenlerin mobbinge maruz kalma algılarının kıdem, cinsiyet, medeni durum değişkenlerine göre farklılaştığını ortaya koymuştur. Aras’ın (2012) Ankara ilinde, ilköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkileri incelediği çalışmada çalışmaya katılan her dört öğretmenden birinin mobbinge maruz kaldığı, mobbinge maruz kalma süresi arttıkça örgüte olan bağlılıklarının azaldığını ve iş doyumlarının düştüğünü belirtmektedir. Durusu (2019) sınıf öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada, öğretmenlerin haklarında dedikodu yapıldığını, fikir ve görüşlerine önem verilmediğini ve bireysel başarılarını etkileyecek bilgilerin kendilerinden saklandığı sonucuna ulaştığını belirtmektedir.

Mobbinge maruz kalan bireylerin düşük özgüven yapısına sahip oldukları, girişimciliklerinin çok düşük olduğu, şüphe seviyelerinin yüksek olduğu, gergin bir kişilik yapısına sahip oldukları, arkadaş ilişkilerinin çok zayıf ve içe kapanık oldukları görülmektedir (Smith vd., 2003). Veerson (1993) ise mobbingin bireysel etkilerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- Çalışanlar arasındaki uyumun bozulması, işten kaytarma ya da kurallara aşırı bağlılık, performans düşüklüğü
- Olaylar karşısında stres yönetiminde başarısızlık. Stres eşiğinin düşük olması
- Uyku bozukluğu, düşük seviyede kendine güvenme, tedirginlik, gün içinde birçok kez derin düşüncelere dalma, depresyon, manik belirtiler, aşırı yorgunluk
- Gelecek için ümitsizlik ve hakkını korumak için kabul görmesi düşük taleplerde bulunma
- Kendine zarar verme hatta intiharı düşünme

2.4.2. Örgütsel Etkileri

Örgütlerin başarılı olmaları için çalışanların; örgüt içindeki adalet inancına, kaynakların paylaşılmasındaki eşitliğe, ödül/ceza sistemi gibi birçok değere karşı güvenleri olmalıdır. Eğer çalışanların bu değerlere inancı olmazsa, örgüt hedeflerine ulaşamaz (Elma, 2013). Mobbing ise örgütsel iklimin yapısını bozan, üyelerin örgüte olan aitlik duygularını zayıflatan bir problemdir (Pelit ve Kılıç, 2012). Örgütte bu problemin ortaya çıkmasıyla birlikte mobbingin bir tarafı olan “mağdur” ile birlikte bu duruma şahit olan “tanık”larda olacaktır. Bu da olumsuz davranışı benimsemeyen ancak müdahale imkânı olmayan üyeleri tedirgin edecektir. İlerleyen zamanlarda bu olumsuz durumla karşı karşıya kalma ihtimalleri huzursuz bir çalışma ortamı oluşturacaktır (Taşkın, 2016). Tedirgin bir ortamda çalışan örgüt üyelerinde, ortak amaç ve hedefe olan bağlılık anlamına gelen duygusal bağlılık oluşmayacak ancak normatif bir bağlılık söz konusu olabilecektir (Koç ve Yavuz, 2007). Örgüt üyelerinde kaygı oluşması ile birlikte çalışanlarda işe odaklanma sorunları başlayacak, stresle birlikte çalışanların verimleri gün geçtikçe daha fazla düşecektir (Altuntaş, 2010). Örgüt içerisindeki ilişkilerin zayıflaması üyelerin geri çekilerek sahip oldukları yetenekleri örgüt lehine kullanmaması ve çalışanın örgüte yabancılaşmasını beraberinde getirecektir (Zengin ve Kaygın, 2016). Daha ileri seviyede mobbinge maruz kalan çalışanlarda ise mağdurun bu durumu şiddet olarak çevresine yansıtması ile de sonuçlanabilir. Bu durum telafisi imkânsız sonuçlara neden olmaktadır (Gibson ve Tulgan, 2002). Akgül (2020) ortaöğretim öğretmenleri üzerine yaptığı çalışmada mobbing algıları yüksek olanların örgütsel güveninin azaldığını, iş yerindeki performansının düştüğünü belirtmektedir.

Ferris'e (2004) göre örgütler mobbing konusunda farklı davranış sergilemekte ve iki farklı yaklaşımın olduğunu belirtmektedir. İlk olarak örgütte bu olumsuz davranışı görmeme eğilimi hakimdir. Bu bilinçli yapılan bir tercihtir. Mobbing davranışı kabul edilebilir, normalleşmiş bir davranış ve aynı zamanda örgüt kültürü haline gelmiştir. Örgüt yöneticileri bu davranışın çalışanlara zarar verdiğini kabul etmekle beraber, çalışanların zayıflıklarından dolayı zarar gördüklerini ve çalışanları daha güçlü hale getirmek için bu davranışı sergilediklerini belirtmişlerdir. Bunlar genel olarak orta ölçekli, rekabetçi, faydayı ön plana çıkararak örgütlerdir. İkinci tarz örgüt tipinde ise örgütte mobbing davranışının varlığı kabul edilmekle birlikte bu olumsuz davranış yanlış anlaşılmaktadır. Burada mobbingi uygulayanın suçluluğu yerine, sorundan her iki tarafın sorumlu olduğu ve uygulayıcı yerine genel olarak mağdurun sorumlu tutulduğu görülmektedir. Yöneticiler sorunun taraflarının çözmesini isterler. Bunu da iş dışında bir zamanda halletmelerini talep ederler. Burada yöneticiler, deneyimsizlik ya da ilgisizliklerinden dolayı arabuluculuk rolünü üstlenemezler. Yöneticiler örgütte mobbingin varlığını kabul etmektense sorunun kaynağının yanlış anlaşılardan kaynaklandığını savunurlar. Sorunlara yüzeysel müdahalelerde bulunmakla birlikte örgütün insan haklarına saygı duyan bir ikliminin olduğunu göstermeye çalışırlar. Bu durumun sorunları örtmek anlamına geldiğinden mağdurlara çok fazla zarar verdiği değerlendirilmektedir. Mobbingi görmezden gelmek örgüte ve örgüt üyelerine zarar verdiği düşünülmektedir. Sorunu örtmek yerine çözmek örgütün sağlıklı işleyişi açısından önemlidir. Veerson'a (1993) göre örgüt açısından mobbingin olumsuz etkileri şunlardır:

- Örgütün iş üretme kapasitesinde azalma
- Kuralların ihlal edilmesi ya da kurallara hiç uyulmaması
- Yöneticilere karşı güvensizliğin artması, yöneticilere yöneltilen eleştirinin çoğalması
- Örgüt içindeki bireylerde uyum problemlerinin baş göstermesi, gruplaşmalar ve bu gruplar arasında mücadele başlaması
- Genel olarak memnuniyetsizlik, çalışanları zorlama, çalışanların streslerinin artması
- Çözülebilecek sorunları çözümsüz hale getirme
- Sorun çıktığında suçu başkasına yükleme eğilimleri

2.4.3. Toplumsal Etkileri

Mobbing sürecinde mağdurun zarar görmesinin yanında yakın çevresinden başlamak üzere toplum da olumsuz etkilenmektedir. Mağdurun, bireysel kabiliyetlerinin azalması, çevresine karşı ilgisizleşmesi, devamlı kendini açıklama ihtiyacı hissetmesi, ailesine karşı tahammülsüz olması ve ileri seviyelerde kendine ve çevresine zarar vermesi gibi olumsuz durumlar, psikolojik saldırıya maruz kalan çalışanda görülebilecek davranış bozukluklarıdır (Adams, 2000). Bununla birlikte işyerinde psikolojik şiddete maruz kalan çalışan, eline geçen ilk fırsatta emekli olacağından, bu durum devlet bütçesine ekstra maliyet getirecektir. Sürecin devamında sağlık harcamaları da bu maliyeti daha da arttıracaktır (Hoel ve Einarsen, 2010). Arnetz ve Arnetz (2001) tarafından yapılan çalışma göstermiştir ki stresli bir iş ortamında çalışan kişilerin üst seviyede performans göstermeleri mümkün değildir. Hem mobbinge maruz kalanlar hem de bu sürece tanıklık edenlerin kapasitelerinin altında çalıştıkları tespit edilmiştir. Aynı zamanda işe gelmelerdeki devamsızlıklar; mobbing nedeniyle işten ayrılma sonucunda iş bulamama, yetenekli ve kabiliyetli kişilerin işten ayrılmaları ile üretim kalitesinin olumsuz etkilenmesi de mobbingin toplumsal maliyetleri arasında sayılabilir (Gordon ve Risley, 1999).

Mağdurların maddi kayıplarının yanında istenmeyen bu süreç sonunda manevi yönden de telafisi zor sonuçların ortaya çıktığı bir gerçektir. Mobbing sürecinden, kişinin kendisi birlikte aile bireyleri de bu sürece dolaylı yoldan dahil olmaktadır. Yapılan bir araştırmada mağdurlarının %28'inde mobbing nedeniyle aile bağlarının zarar gördüğü belirlenmiştir (Di Martino vd., 2003). Mobbing sürecine şahit olan çalışanların, mağdurda olduğu gibi benzer travmatik belirtileri gösterdiği görülmektedir (Rogers ve Kelloway, 1997).

2.5. Mobbing Türleri

Mobbing uygulayan kişi ya da kişiler bu davranışta bulunurken birçok farklı nedene dayalı olarak bunu yapabilirler. Bu nedenler; başkası üzerinde gücünü göstermek, iş yerinde bir avantaj sağlamak, bir çıkarı bulunmak olabileceği gibi aynı zamanda mağdur ve zorba arasındaki kabiliyet, dünya görüşü, statü ve benzeri kişisel farklılıklara dayalı olarak da gerçekleşebilir (Merriam, 1939). Bu farklılıkların ön planda olmasının yanı sıra mobbing sürecinde olumsuz davranışın uygulanmasının nedeni mağdur ve zorba arasındaki güç farkının olmasıdır.

Durkheim'e (2004) göre güç, bir kişinin başka birine ya da birilerine kendi istediklerini zorla yaptırmasıdır. Abel'e (2005) göre ise güç organizasyon içerisinde normların, kuralların ve örgüt kabiliyetinin artmasını sağlamakla birlikte bireyler tarafından manipüle edildiğinde örgüt içerisinde ikili ilişkilere zarar verebilecek bir etkidir. Anlaşılacağı gibi bireyler arasındaki güç farklılığı doğru kullanıldığı zaman örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlarken; yanlış kullanıldığı zaman ise tam tersi etki yaparak örgüte zarar verebilmektedir. Örgütü hedeflerinin gerçekleşmesinde bir engel olarak ortaya çıkan mobbing, dikey mobbing, yatay mobbing ve düşey mobbing olmak üzere üç farklı şekilde gerçekleşmektedir (Tınaz, 2011).

2.5.1. Dikey Mobbing

Günümüz koşullarında değişim çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu da örgütlerde karar verme sürecini zorlaştırmış ve daha karmaşık bir duruma sokmuştur (Saat, 2000). Örgütlerin toplamış oldukları bilgiyi işleyip gelişmiş tekniklerle karar vermek, başarılı bir örgütün temel niteliklerinden biridir. Örgüt içerisinde karar verici konumunda bulunan yönetici; kuralları, deneyimlerini ve sezgilerini kullanarak karar verir (Kuruüzüm ve Atasan, 2001). Bu nedenden dolayı örgütlerde hızlı karar vermek ve koordinasyonu sağlamak için hiyerarşik yapının kurulması gerektiği değerlendirilmektedir. Ancak bu yönetim anlayışı beraberinde riskleri de getirmiştir. Örgüt yapısı içerisinde liyakatsiz ve art niyetli yöneticilerin yer edinmesi bu risklerden bazılarıdır. Bu tarz yöneticiler öznel hedeflerini örgüt hedeflerinin önüne koyabilmektedir. Bu şekilde kurulan örgütlerde üstün astı uyguladığı mobbing gözlemlenmektedir (Davenport vd., 1999). Yönetici konumunda olan kişilerin farklı nedenlerden dolayı çalışan veya çalışanlarına yönelik yapmış olduğu aşağılama, yetkilerini alma ya da sınırlandırma, sık sık görev yeri değişikliği, yeteneklerinden daha az veya daha fazla görev verilme dikey mobbing olarak tanımlanmaktadır (Işık, 2007).

Burada yöneticilerin mobbing ile idarecilik sorumluluklarını karıştırdıkları görülebilmektedir. Bir yöneticinin astlarını en iyi şekilde örgüt hedefleri doğrultusunda yönetmesi ve astlarının yaptığı davranışlardan sorumlu olduğu bir gerçektir. Ancak yöneticinin makam gücünü kullanarak çalışanlara karşı saldırgan davranışlar benimsemesi ve onları işten ayrılmaya zorlaması mobbingin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Tınaz, 2006).

Örgüt iklimi hakkında 1950’li yılların ortalarından 1990’lı yıllara kadar yapılan çalışmalarda, araştırmalara katılan çalışanların %60’la %75’i genel olarak yöneticiler tarafından iş ile ilgili olumsuz eleştirilere maruz kaldıklarını; yöneticilerin olumlu ifadelerinde işçilerinin iş tatmini artarken, olumsuz eleştirilerde ise iş veriminin düştüğünü belirtilmektedir (Packard ve Kauppi, 1999). Yöneticilerin olumsuz eleştirileri çalışanlar üzerinde bir süre sonra baskıya dönüşmektedir. Bu durum zaman içerisinde örgüt içerisinde mobbing sürecinin başlamasına neden olmaktadır.

Özbilen (2017) devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan Türkiye’nin farklı bölgelerinden 461 katılımcı ile yaptığı çalışmada kadın akademisyenlerin yönetici pozisyonunda bulunan hem kadın hem de erkek yöneticiler tarafından mobbinge maruz kaldıklarına yönelik genel bir algının olduğunu belirtmiştir. Güven’in (2019) devlet okullarında çalışan öğretmenlerin mobbing durumları ile ilgili yaptığı çalışmada görüşme yapılan öğretmenlerin üst yöneticileri tarafından mobbinge maruz kaldıklarını ortaya koymuştur.

2.5.2. Yatay Mobbing

Örgütün yapısı içerisinde mobbingi uygulayan ile mağdurun aynı statüde bulunduğu durumlarda meydana gelen yıldırma türüne yatay mobbing denilmektedir (Akgeyik vd., 2013). Dikey mobbingten sonra en sık karşılaşılan mobbing türüdür (Güngör, 2008). Bu mobbing türünün ortaya çıkmasında ırksal, dinsel, mezhepsel, girişimcilik, rekabet gibi nedenler etkilidir (Tınaz, 2008). Bu nedenlerle birlikte örgüt üyelerinden birinin, mağdurun sahip olduğu zenginlik, güzellik, eğitim ya da daha sağlıklı olmak özellikleri de psikolojik şiddetin nedenleri olarak ortaya çıkmaktadır (Kloc, 2021). Bu etkilerin yanısıra idarecilerin çalışanlara karşı olan tutum ve davranışı da mobbingin sürecinin başlamasına neden olmaktadır. Yöneticiler astlarına ya da astına hak etmediği halde ödül veriyorsa veya diğer çalışanlardan üstün tutuyorsa bu da çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olmaktadır (Yıldırım, 2021). Mobbingin bu türüne göreve yeni başlayan çalışanların daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir (Sayan, 2009). Bunun nedeni ise işe yeni başlayan çalışanın mevcut çalışanın yerine alma ihtimali ya da grup üyelerinin yeni birini kabullenmek istememeleridir (Can, 2007).

Cemaloğlu ve Ertürk (2008) tarafından yapılan çalışmada, ilköğretim öğretmenlerinin %33’ü aynı statüde bulunan meslektaşları tarafından mobbinge maruz

kaldıklarını belirtmektedir. Bu da çalışanlar arasında yatay mobbingin oldukça yaygın olduğunu göstermektedir.

2.5.3. Düşey Mobbing

Mobbing türlerinden olan düşey mobbing, çalışanların yöneticilere mobbing uygulamasıdır. Düşey mobbing genelde amirin yetkinliğinin sorgulanmaya başlandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2011). Amire karşı grup halinde bir başkaldırı vardır ve devamlı olarak amirin bir açığı aranmaktadır. Amir tarafından verilen görevler bilinçli olarak eksik ya da zamanında yapılmayarak amirin zor duruma düşmesi amaçlanmaktadır (Güngör, 2008).

2.6. Mobbingin Tarafları

Örgüt yapısı veya örgütün özellikleri farketmeksizin mobbing her zaman çalışanların karşı karşıya kaldıkları problemdir. Çalışma hayatında sıkça rastladığımız mobbingin; zorba, mağdur ve tanıklar olmak üzere üç tarafı vardır (Güngör, 2008).

2.6.1. Zorba

Zorbalar genellikle kişisel nedenlerden dolayı mobbing uygulamaktadırlar. Bu kişilerde genellikle kişilik bozukluklarının bulunduğu bilinmektedir. Zorbalar, kendini dışarıya kanıtlama ihtiyacı duyan, başkalarının acı çektiğini görmekten mutluluk duyan, başkalarını hor görerek kendi seviyesinin yükseldiğini düşünen kişilerdir. Bu kişiler mağdur/mağdurlara karşı uyguladığı baskı ile bulunduğu konumu sağlamlaştırdığını varsayarlar. Bundan dolayı da daha fazla eziyet edici davranışta bulunabilmektedirler (Davenport vd., 1999). Zorbanın kendisine karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar diğer bir ifadeyle özsaygı eksikliği mobbingin önemli bir nedeni olarak görülmektedir (Özen, 2007). Özellikle hata kabul etmeyen bir kişilik yapısına sahip olan kişiler kendilerini haklı çıkarmak için başkalarının hatalarını aramaya ve bu hataları kullanma eğiliminde olurlar. Kendi yetersizliklerini görmek istemezler (Tınaz, 2008). Leyman'a (1996) göre zorba rolünde olanlar kendilerinde bulunan eksiklikleri kapatmak için başkalarına mobbing yapar. Dışarıya karşı takındıkları zorbacı tutumları ile buldukları konumları sağlamlaştırdıklarını düşünürler. Bu da onların hastalıklı kişiliklerini göstermektedir. Tınaz'a (2006) göre başlıca zorba tipleri şunlardır:

Narsist Zorbalar: Bu kişilik yapısına sahip zorbalarda empati duygusu yoktur. Karşısındaki kişiyi anlamak için bir çaba göstermeyen narsist kişiler önce kendi varlıklarını düşünür. Bu kişiler bütün kararlarında ve davranışlarında kendi çıkarlarını

gözetir. Bunları yaparken kendilerini mükemmel görür karşı tarafı küçük görürler. Ortada bir sorun olduğunda bu sorunun asla kendilerinden kaynaklandığını kabul etmeyen bu kişiler sürekli olarak karşındakini aşağılama davranışı sergilerler. Bütün dikkatlerin kendilerinde olmasını ister eğer bunu bulamazlarsa acımasız olurlar.

Hiddetli Bağırın Zorbalar: Klasik olarak bilinen zorba tipidir. Devamlı gergindirler. Amaçları hal ve hareketleri ile bu gerginliği karşı tarafa hissettirip karşı tarafın pes etmesine neden olmaktır.

Megaloman Zorbalar: Mağdurlara karşı devamlı kendilerinin patron olduğunu hissettirmek isterler. Bütün kontrolün kendilerinde olmasını ve çalışma ortamında kuralları sık sık değiştirerek mağduru zor durumda bırakmayı hedeflerler.

Eleştirici Zorbalar: Devamlı çalışanları eleştirir ve yapılan işlerde eksiklik arama gayretindedirler. Çalışanların yaptıkları işleri eleştirdikleri gibi öneri de ileri sürmezler. Fikirlerini kendine saklayan bu kişiliklerin eleştirilerinin de dolu bir tarafı olmadığı söylenebilir.

Mobbing büyük oranda dikey yönlü olarak uygulandığı düşünülürse liyakatsiz yöneticilerin idareci oldukları kurumlarda kendilerinden daha donanımlı astlarının olması, buldukları makamı koruma endişesi gibi nedenler psikolojik tacizin yaşanmasına neden olmaktadır. Bu ise kurum kültürüne zarar veren ve kurumun ahengini bozan istenmeyen bir durumdur (Zapf, 1999).

Zorba; hedef seçtiği çalışan/çalışanları yıldırma, iş hayatını zorlaştırmak ve sonuç olarak da işten ayrılmasına neden olmak istemektedir. Zorba kimseler karşısındaki kişiye maddi-manevi; psikolojik-fizyolojik zarar verebilmek için aslında planlı olarak hareket etmekte ve tüm davranışlarını bu hedef çerçevesinde oluşturmaktadırlar. Mobbing sürecinde fizyolojik şiddet kişinin kuvvet kullanmadan gerçekleştirdiği davranıştır. Diğer bir ifade ile psikolojik şiddetin etkisi ile ortaya çıkmakta ve mağdura fizyolojik olarak zarar vermektir. Zorba, hedef olarak gördüğü kişiye karşı saldırgan bir tutum içerisindedir. Asıl amacı mağdurla arasındaki çatışmayı arttırmak ve mağdura karşı eline geçen en küçük fırsatları değerlendirmek istemektedir (Göymen, 2020). Bundan dolayı da stresli bir çalışma ortamı oluşturmayı hedeflemektedir. Çünkü stresli çalışma ortamlarında mağdur olarak gördüğü kişileri daha kolay baskı altına alabilir ve istedikleri gibi psikolojik şiddet uygulayabilirler (Karcioğlu ve Çelik, 2012). Mobbing sürecinin sonucunda mağdur genellikle işten ayrılmak zorunda kalmaktadır. Bu durum mağdurun zarar görmesinin yanısıra örgüt

için de zararlıdır. Örgütün işleyişi bozulur, çalışanların örgüte olan güveni sarsılır ve verim azalır (Leymann, 1996).

2.6.2. Mağdur

Mobbing sürecinde mağdur olarak adlandırılan tarafta yer alanlar genellikle çalışkan, iş hayatında takdir edilen davranışlar gösteren, sorgulayan, yorum yapan, kurallara bağlı ve mevzuatın gerektiği şekilde hareket eden kişilerdir (Tutar, 2004). Kendini savunabilecek iletişim becerilerinden yoksun olması, özgüven eksikliği, çevresine karşı zayıf kişilik özellikleri yansıtmaları da zorba tarafından hedef olarak seçilen mağdurların özellikleri arasında nitelendirilebilir (Özen, 2007). Uluğ ve Beydoğan'a (2009) göre mağdurlar zorbadan daha düşük statüdedir. Mağdur zorba ile eşit hiyerarşide olsa bile gördüğü baskı sonucu psikolojik olarak kendini daha aşağıda konumlandırmaktadır. Mağdurun psikolojik yapısı mobbinge maruz kalmasında etkilidir. Özgüven eksikliği olan, silik kişiliğe sahip çalışanlar kendilerini savunmak yerine geri çekilip sürecin olağan bir şekilde bitmesini beklemektedirler. Bu da zorbayı daha fazla cesaretlendirmektedir.

Bahsedilen kişilik özelliklerine sahip bir çalışanın hedef olarak seçilmesinden sonra mağdur/mağdurlarda olumsuz olan kişilik özelliklerinde daha fazla derinleşme meydana gelir. İçer kapanık, ürkek, tedirgin ve çevresi ile iletişime geçmeyen bir profil etrafına yansıtır (Tınaz, 2006). Matthiesen ve Einarsen (2001) tarafından yapılan çalışmada; tedirgin, ürkek kişilik özelliklerine sahip olanların mobbing sürecinden aşırı derecede etkilendikleri; şüpheli ve kaygı bozukluğu yaşayanların moral bozukluğu yaşadıkları ve hayattan olan beklentilerini azalttıkları; ruhsal olarak sağlıklı olan çalışanların ise psikolojik şiddete maruz kalmalarına rağmen bu süreci çok daha kolay atlattıkları belirlenmiştir. Yapılan bu çalışma mağdurda ruhsal problemlerin süreç içerisinde de ortaya çıktığı olmaktadır.

Hedef olarak seçilen mağdur genellikle bu sürecin sonunda işten ayrılma da mobbing sürecinin mağdura vermiş olduğu fiziksel ve ruhsal zarar uzun süre devam etmektedir. Bundan dolayı mağdur için işten ayrılmak mobbingin bittiği anlamına gelmemektedir (Davenport vd., 1999). İşten ayrılma sonrasında tedavi süreçleri başlamaktadır. Bazen çok ileri seviyede mobbinge maruz kalmış mağdurların intihar ettikleri de görülmektedir (Groeblichhoff ve Becker, 1996).

2.6.3. Tanıklar

Mağdur, zorba dışında mobbing sürecinde tanıklar da yer almaktadırlar. Bu kişiler mobbing sürecinin farkında olmalarına rağmen kişisel endişelerinden dolayı süreçten bilinçli olarak uzak kalmayı, mağdurdan yana olmayı ya da zorbadan yana olmayı tercih edebilmektedirler. Sürece dahil olmamayı tercih eden tanıklar farkında olmayarak zorbanın yanında yer almaktadırlar. Bu durum ise zorbaya cesaret vermektedir (Güngör, 2008).

Mobbing sürecinde yer alan tanıklar iş yerinde yaşanan huzursuzluktan rahatsız olduklarından dolayı zaman zaman mağduru bir an önce pes ederek işten ayrılmasını beklemektedirler. Bu tutum ise zorbanın yanında yer almak veya zorbaya gizli destek vermek anlamına gelmektedir (Hecker, 2007). Bazı tanıklar ise iş yerindeki stresli ortamdan rahatsız olduklarından dolayı mağdur ve zorba arasındaki mobbing sürecini bitirmeyi istemektedirler. İki taraf arasında diplomatik bir görev üstlenirler. Zorba tarafından eğer bu durumun hoş karşılanmazsa ilerleyen süreçte tanıklar da mobbinge maruz kalabilmektedir (Tetik, 2010). Walter (1993) bu konu ile ilgili olarak tanıkların tutumlarını aşağıdaki Tablo 2.4.'te tanımlamıştır.

Tablo 2. 4. Tanıkların davranış özellikleri

Tanıklar	Davranışlar
İkiyüzlü davrananlar	Bu grupta yer alanlar zorba ile birlikte olmalarına rağmen aynı zamanda mağdura da destek olduklarını göstermeye çalışırlar.
Arabulucu rolünde bulunanlar	İçinde buldukları gergin ortamdan rahatsızlık duydukları için bir an önce sorunların çözülmesini isterler.
Taraf olanlar	Süreç içerisinde ya mağdur ya da zorba yanında yer aldıklarını tutum ve davranışları ile çekinmeden belli ederler.
Süreç içerisinde kilit rol alanlar	Mobbingin devam etmesi ya da sonlanmasında belirleyici şekilde yer alırlar.

Tanıkların tutumları yukarıdaki Tablo 2.4.'te de görüldüğü gibi sürecin ilerleyişinde belirleyicidir. Tanıklar; süreci durdurabilir, mağdur açısından durumu ağırlaştırabilir ya da hiçbir şey yapmadan sadece izleyebilirler. Tanıkların nasıl davrandığı sürecin nasıl devam edeceğini belirlemektedir. Mesela tanık ikiyüzlü davrandığında mağduru yanındaki görevi oldukça sahtedir ve asla çözüm odaklı davranmaz. Tanıkların bu tutumlarından dolayı zorba kendini haklı olarak bile görebilir. Bu süreçte tanıklara önemli görevler düşmektedir ve süreç içinde kilit noktada bulunurlar. Çünkü bu kişiler sorunu çözebilir ya da mobbingin devam

etmesine neden olabilir. İlerleyen süreçte devam eden mobbing örgüt kültürünün bir parçası haline gelebilir.

2.7. Mağdurların Mobbing Karşısındaki Davranışları

Bir sorunla mücadele etmek için öncelikle sorunun ne olduğunu bilmek gerekir. Tanıyı koymadan teşhisi yapmak mümkün değildir. Bunun için öncelikle çalışanların bilinçlendirilmesi gerekmektedir. İşverenlerin ve toplumun da bu konuda bilgi sahibi olması mobbinge mücadele için önemlidir. Bilinçlenme ile artan farkındalık, çalışanlar geçmişte yaşadıklarını ve şuanki durumlarını çok daha sağlıklı değerlendireceklerdir (Tınaz, 2006). Mağdurların mobbing sürecinde farklı davranışlar sergilediğini görmek mümkündür. Bazıları sorunu çevrelerinden saklarken, bazıları olayın üstünü örterek ya da görmezden gelerek kendince bir savunma mekanizması geliştirir. Bu ise olumsuz durumun çok daha uzun sürmesine neden olmaktadır (Güngör, 2008).

Jóhannsdótt ve Ólafsson'un (2004) yaptığı çalışmada sosyal çevrede dışlanmış bireylerin pasif bir direniş gösterdiklerini belirtmektedir. Mağdurlar kendilerini korumasız ve aynı zamanda yalnız hissetmektedir. Çaresiz bir şekilde içinde buldukları durumun sonlanmasını beklemektedirler. Bazı mağdurlar ise bu duruma karşı sessiz kalmamayı tercih etmektedir. Zorbaya karşı sert tepkiler verebilmektedir. Bağırarak ve kavga etmek bu tepkiler arasında sayılabilir. Davenport vd. (1999) yaptıkları çalışmada mağdurların mobbing karşısında geliştirdikleri davranışları şu şekilde sıralamıştır:

- Durum analizi yapmak.
- Yapılan saldırıya özgüvenli bir şekilde karşılık vermek.
- Mobbingten etkilenmediğini göstermek.
- Mağdur olmayı kabul etmemek.
- Ruhsal ve fiziksel olarak dayanıklı olmak ve kötü günlerin geçeceğine inanmak. İyi şeyler için bu kötü olayların bir hazırlık olduğunu düşünmek.
- Sakin bir şekilde alternatif çıkış yolları aramak.
- İş ile ilgili olmayan alanlarda kendilerine yeni uğraşlar bulmak.
- Mobbingin insan üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak için egzersiz, meditasyon gibi rahatlama teknikleri kullanmak.

Mağdurların zorbalara karşı geliştirdikleri savunma mekanizmalarından biri de zorba ya da zorbalardan tarafında olduğunu göstermektir. Tepkilerden çekinen mağdur sürecin bitmesi için karşı tarafta olan/olanlar gibi davranır. Bu şekilde davranarak psikolojik şiddetten kendini korumaya çalışmaktadır.

2.8. Türkiye’de ve Dünyada Mobbing

Çalışma hayatında belli bir amaca ulaşabilmek için örgütler kurulmuştur. Bu örgütler karmaşık yönetim şekillerini ve güç dengelerini içerisinde barındırmaktadır. İşgörenler, buldukları konumları korumak için bu güç dengelerinin tarafı olmaktadır. 21. yy.’da bu güç dengelerini merkeze alan karmaşık yönetim şekilleri yeni problemlerin doğmasına neden olmuştur (Cin, 2021). Bunlardan biri olan mobbing sadece Türkiye’de değil dünyanın genelinde görülen büyük bir problemdir. Hem Amerika’da hem de Avrupa’da mobbing mağdurlarının sayısının oldukça yüksek seviyelerde olduğu görülmektedir. Amerika’da özel sektörde çalışanların %11 mobbinge maruz kaldığı; kamuda görev yapan kadınların %42, erkeklerin ise %15’inin psikolojik şiddete uğradıkları belirlenmiştir. Dünyanın ekonomik refah seviyesi yüksek olan ülkelerinden İsveç’te intihar edenlerin %15’inin mobbing sebebiyle intihar ettikleri belirtilmiştir. Yine Asya ülkesi olan Tayvan’da her iki sağlık çalışanından birinin mobbinge uğradığı belirtilmektedir. Türkiye’de ise bu oran çok daha yüksek olup hemşirelerin %86,5’i mobbinge maruz kaldıklarını belirtmiştir (Türkiye Psikiyatri Derneği, 2021). Bu alanda yapılan çalışmaların artması mağdur üzerindeki olumsuz etkisinin geldiği boyutların görülmesi açısından da önemlidir (Salin, 2008). ABD’de her beş kişiden biri mobbinge maruz kaldığını belirtmektedir. Yine Avrupa Birliği’ndeki işçi sendikaları mobbing mağdurlarının erken emeklilik hakkının verilmesini talep etmektedirler (Tınaz, 2008). Bu da mobbingin olumsuz etkileri konusunda bizlere daha fazla fikir vermektedir.

2.8.1. Türkiye’de Mobbing

Mobbing; sağlık, eğitim, sanayi gibi çalışma hayatının birçok kolunda karşılaşılan bir durum haline geldiği görülmektedir (Bayram, 2019). Sönmez ve Cemaloğlu’nun (2018) “İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldıрма (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki” adlı 395 katılımcı ile yaptıkları çalışmada mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel sessizlik arasında bağlantı olduğunu, okul yöneticilerinin liderlik yeteneklerinin mobbing üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Duran (2022)

yaptığı çalışmada; zorbanın kendini ispat etme ve üstünlük kurma isteği, kıskanma, güç, öznel hedefleri ön planda tutma nedenlerinden dolayı eğitim örgütlerinde mobbing davranışlarının görüldüğünü belirtmektedir. Yaşanan süreç sonucunda da işe yabancılaştırmanın olduğunu ortaya koymuştur. Özkuşçu'nun (2021) okul müdürleri ve öğretmenlerin mobbing algıları üzerine yaptığı çalışmada örneklem grubundaki öğretmenlerin hemen hemen hepsi mobbing ile karşılaştıklarını belirtmektedir. Bu da mağdurlar üzerinde psikolojik rahatsızlıklara neden olmaktadır. Mağdurlar mobbinge maruz kalmalarına rağmen bu duruma engel olmak için mücadele vermediklerini, görmezden gelme eğilimlerinde olduklarını belirtmektedir. Yine Nazlım'ın (2020) 120 katılımcı ile yaptığı "Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Üzerinde Uyguladıkları Psikolojik Yıldıırmanın İncelenmesi" adlı çalışmasında öğretmenlerin gereğinden fazla kontrol edildiklerini, işlerin imkânsız bitirilme tarihlerinde istenmesi gibi mobbing davranışları ile karşılaştıklarını belirtmektedir.

Üniversitelerde 400 akademisyenin katılımıyla gerçekleşen bir araştırmada kadın akademisyenlerin %76,5 mobbing mağduru olduklarını belirtmişlerdir. En çok mobbinge maruz kalanların ise öğretim görevlisi, okutman ve uzman kadrosunda yer alanların olduğu belirtilmektedir (Asunakutlu ve Çögenli, 2016). Yine 270 asistan hekimler üzerinde yapılan çalışmada %59,8'i duygusal tükenme yaşadıklarını, sağlık çalışanlarının yüksek oranda mobbinge maruz kaldıklarını ve acil tedbirlerin alınmasını gerektiren düzeye ulaşıldığı belirtilmektedir (Dikmetaş, Top ve Ergin, 2011).

Cebe (2019); eğitim, sosyal hizmetler görevlileri, sağlık, müşteri temsilcilerinin yer aldığı 475 katılımcı ile mobbing üzerine yaptığı çalışmada; örneklem grubunda bulunan 273 çalışan mobbing mağduru olduğunu belirtmiştir. Mağdur olduğunu belirten gruptakilerin 20-29 yaş aralığında olanlar daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. 50-59 yaş aralığında ise bu oran en düşük seviyededir. Bu da bize yapılan çalışma ile genç çalışanların daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını göstermektedir. Çalışanların en sık karşılaştıkları mobbing davranışı ise %90,1 ile dedikodudur. İkinci olarak ise %81 ile yetenek ve kabiliyetlerinin altında olan işlerde görevlendirilmeleridir. En düşük uygulanan mobbing davranışı ise %12,5 ile cinsel tacizdir. Bu olumsuz davranışlar sonucunda mağdurlar, örgütün adalet sistemine güvenlerinin azaldığını belirtilmektedir. Mağdur olduğunu belirten katılımcıların %29,3 süreci sonlandırmak adına işlerinden istifa ettiklerini belirtmişlerdir.

Türkiye’de Mobbing ile Mücadele Derneği (2018) tarafından memurlar üzerinde yapılan mobbing farkındalık anket sonuçlarına göre araştırmaya katılan memurların %55,7’si (654 kişi) kurumda mobbingi önlemeye yönelik tedbirler alındığına “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir. Yine aynı çalışmada katılımcıların %56,1’i (659 kişi) çalışmakta olduğu kurumda mobbing ile karşılaştığında başvuru yapabileceği bir kurul olduğuna “kesinlikle katılmadığını”; %21,7’si (255 kişi) “katılmadığını” ifade etmiştir. Yasal haklarını kesinlikle bilmediğini düşünenlerin oranı ise %20,1 (236 kişi) hesaplanmıştır. Bu çalışma sonucundan kişilerin mobbing ile ilgili haklarını bilmediği ve bu anlamda kurum içinde gerekli kuruluşların olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.8.2. Dünyada Mobbing

Mobbing eğitim seviyesi ya da meslek fark etmeksizin toplumların ve örgütlerin her kademesinde karşılaşılabilecek bir durumdur. İngiltere’deki üniversitelerde 2012 yılında işyeri stres anketi yapılmıştır. Bu çalışmada dünyanın saygın üniversitelerinde de bu olumsuz durumun oldukça yüksek seviyede bulunduğu görülmüştür. Örneğin Staffordshire Üniversitesinde çalışanların %17.2’si; Londra Sanat Üniversitesinde çalışanların %15.4’ü; Londra Metropolitan Üniversitesinde çalışanların %14.8’i; Lincoln Üniversitesinde çalışanların %12.5’i; Oxford Üniversitesinde çalışanların %9,2’si; Hull Üniversitesinde çalışanların %9’u; Cambridge Üniversitesinde çalışanların %8,4’ü “Sık sık ya da her zaman mobbinge uğruyorum” dediklerini belirtmektedir (UCU, 2012).

International Bar Association ve Avrupa Komisyonu ve Uluslararası Barolar Birliği tarafından 135 ülkede ve 7000 hukukçunun katıldığı bir çalışma yapılmış olup bu çalışmanın sonuçları 2019 yılında yayınlanmıştır. Sonuçlar göstermektedir ki zorbalığın ve cinsel tacizin hukukçular arasında oldukça yaygın olduğunu göstermiştir. Bu durum kronik bir problem haline dönüşmüş vaziyettedir. Yapılan çalışma, mobbing mağdurlarının %57’si ve cinsel taciz olaylarının %75’nin de mağdurların bazı kaygılarından dolayı rapor edilmediğini göstermektedir (IBANET, 2019). Yapılan çalışma ile mobbinge maruz kalanların haklarını koruyacak olan hukuk sektöründe dahi bu durumun çok vahim bir halde olduğu görülmektedir. Amerika’da gerçekleştirilen bir araştırmada ise çalışan kadınların %40’nın işyerinde cinsel tacize uğradığını göstermektedir (Feldblum ve Lipnic, 2016).

Nolfe vd'nin (2007) İtalya'da bulunan psikolojik rahatsızlıkları tedavi etme merkezinde, 2001 ve 2005 yılları arasında mobbing mağduru olduğunu belirten 733 katılımcı ile bir çalışma yapmışlardır. Katılımcılar banka, nakliye, sağlık, ticaret ve turizm, asker ve polis, sanayi sektörü gibi farklı iş kollarında çalışmışlardır. Her bir hasta için en az altı ay gözlem yapılmıştır. 733 katılımcıdan 533'ü ile çalışma tamamlanmıştır. 153 hastada depresyon, bipolar gibi ruhsal rahatsızlıklar olduğu gözlemlenmiştir. 339 hastada davranış bozuklukları, 11'inde şizofrenik belirtiler ve kişilik bozukluğu olduğu belirtilmiştir. Bu çalışma grubunda mobbinge maruz kalanların yaş aralığı ağırlıklı olarak 51-60 arasındadır. Örneklem grubunda bulunanların yaşları ile birlikte maruz kalınan mobbing davranışının şiddeti arasında doğrusal bir orantı olduğu belirtilmiştir.

Buunk vd. (2016), Uruguay'da öğretmenlerin ve sağlık çalışanlarından oluşan 187 katılımcı ile bir araştırma yapmışlardır. Katılımcılardan 78 öğretmen, 109 sağlık sektöründe çalışanlarıdır. Yapılan çalışmada sağlık sektöründe çalışanların eğitim sektöründe çalışanlara oranla daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını belirtmiştir. Einarsen ve Raknes'in (1997) geliştirdiği Psikolojik Terör Ölçeği kullanılarak yapılan çalışmada öğretmenlerin %6,6'sı; sağlık çalışanlarının ise %16,5'i haftada bir kez mobbinge maruz kaldıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin en çok karşılaştıkları mobbing davranışı iş ile bilgilerin kendilerinden gizlenmesi, sağlık sektöründe çalışanların ise görüşlerine önem verilmemesidir. Bu çalışmada düşük statüde olanların daha fazla mobbinge maruz kaldıkları belirtilmektedir.

Giorgi vd. (2013), Japonya'da mobbing mağduru olan 1000 katılımcı ile bir araştırma yapmışlardır. Katılımcılardan 715'i mobbing ölçeğine cevap vermiştir. 699 katılımcı ile çalışma tamamlanmıştır. Katılımcıların %10,4'ü "bazen" %5,2'si de "düzenli" olarak mobbinge maruz kaldıkları görülmüştür. Kadınlar, erkeklerden daha fazla mobbing davranışıyla karşılaşmışlardır. Evli olanların daha az bu durumla karşılaştıkları tespit edilmiştir. İşçi sınıfının yönetici sınıfına göre daha fazla psikolojik şiddetle karşı karşıya kaldıkları belirlenmiştir.

Avrupa Parlamentosu, 2018 yılında yaptığı çalışmada iş hayatında yer alan 15 yaşından büyük kadınların cinsiyet ayrımcılığından kaynaklı mobbinge maruz kalma durumlarını incelemiştir. Yapılan çalışmada, kadınların %55 hayatlarında yılda en az bir defa mobbinge maruz kaldıklarını belirtmiştir. Mağdurların %35'i bu durumu hiç kimseye söylememiştir. Yapılan çalışmada elde edilen bulgular incelendiğinde

mağdurların karşı karşıya kaldıkları mobbing davranış türleri şu şekildedir: Dokunma, kucaklama, öpme (%29); rahatsız edici yorumlar, şakalar (%24); cinsel teklifler (%16); cinsel içerikli elektronik postalar, kısa mesajlar (%7); cinsel içerikli fotoğraflar ve hediyeler (%5); cinsel meta olarak görülme (%2).

Yukarıdaki araştırma sonuçları değerlendirildiğinde; ülkelerin gelişmişlik düzeyi ya da meslek grubu farketmeksizin mobbingin, insanlara ve örgütlere zarar veren ve çalışma hayatında çözülmesi gereken büyük bir problem olduğu değerlendirilmektedir. Bunun en büyük nedeninin mobbingin kişisel olarak başlaması ve tüm herkes tarafından uygulanabilir olmasıdır. Yönetimin ve daha alt kademedeki çalışan birinin bir başkasına yönelttiği psikolojik şiddet süreklilik gösterdiğinde kalıcı olabilmekte ve mobbing davranışına dönüşebilmektedir.

2.9. Mobbing Mücadele

Çalışma hayatı, toplum içinde yer alır ve toplumdan bağımsız düşünülemez. Nişancı'ya (2012) göre toplum ve örgüt birbirleriyle sıkı sıkıya ilişkilidir. Örgütsel sistem toplumsal sisteme bağlıdır. Temelde örgüt toplumun bir yansımasıdır. Toplum içerisinde dini, ideolojik, siyasi, etnik ya da cinsiyet temelindeki problemler örgüt içerisinde de görülmektedir. Buna rağmen daha az üyelerden oluşan örgütte, mobbinge engel olmak için çalışanlara etkili bir örgüt kültürünün yerleştirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar arasında sosyal iletişimin geliştirilmesi, çalışanların görev tanımlarının net bir şekilde belirtilmesi, bu konuda bilgilendirmeler yapılması etkili olacaktır (Erdem, 2014).

Örgütler için önemli olan ortak değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesidir. Aynı alanda faaliyet gösteren başarılı ve başarısız işletmelerin özellikleri ile ilgili yapılan çalışmada etkili faktörün örgüt kültürü olduğunu göstermiştir. Katılımcılık, çalışanları ödüllendirme, adalet örgüt kültürüne katkı sağlayan uygulamalardır (Aydınlı, 2003). Bu çalışma mobbingin olumsuz etkilerinin mağdurla sınırlı kalmadığını örgütün de olumsuz etkilendiğini göstermesi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Holloway ve Kusy'a (2010) göre örgütlere düşen, çalışanlara örgütün kurallarını ve değerlerini net bir şekilde anlatılmasıdır. Bu kural ve değerler çalışanların davranışlarında etkili olacaktır. Çalışma ortamında şiddetin hiçbir türüne tolerans gösterilmeyeceğinin çalışanların farkında olmaları sağlanmalıdır.

Davenport vd.'ye (1999) göre örgüt içerisinde mobbing süreciyle ilgili ipuçları vardır. Yetkin bir yönetici bu ipuçlarını takip ederek buna engel olması mümkündür. Bu ipuçları şunlardır:

- Örgüt içerisindeki problemlerin kaynağı olarak tek bir çalışan mı suçlanıyor?
- Suçlanan kişinin süreç içerisindeki performans değerlendirmesi yapılmalı. Belirgin şekilde performansında olumsuz yönde değişme var mı?
- Çalışanların birim içerisindeki yetkinlikleri değerlendirilmeli. Özellikle de yönetici pozisyonunda olanların değerlendirmeleri objektif kriterlere göre yapılmalı.
- Örgüt içerisinde kritik görevde bulunan, örgüte önemli katkıda bulunan çalışanlar beklenmedik şekilde örgütten ayrılıyor mu?
- Yönetici pozisyonunda bulunanlar beklenmedik bir zamanda işten ayrılıyor mu?
- Hastalık gerekçesi ile alınan izinlerde artış var mı?
- Örgütte nedeni açıklanamayan ancak belirgin şekilde bir huzursuzluk var mı?

Amerikan posta servisi (USPS) bünyesinde mobbinge mücadele kapsamında altı adımlı bir eylem planı geliştirmiştir. Bu modelde şirket içindeki kaynakları maksimum seviyede kullanarak mobbinge mücadele etmeyi hedeflemektedir. Burada en önemli olan nokta ise erken müdahaledir. Mobbinge mücadelede bu altı adım şunlardır (Kurutz, vd., 1996):

1. *Seçme*: Bu adımda posta servisinde çalışan personellerin seçimi titizlikle yapılmalıdır.

2. *Güvenlik*: Şirketin iç güvenliği, sorunla ilgili tespit ve denetim mekanizmalarını devamlı işlevsel tutmalı.

3. *İdare*: Yönetimde söz sahibi olanlar mobbinge mücadele için kapsamlı bir eylem planı ortaya koymalıdır.

4. *Çevre*: Örgüt kültürünü olumlu yönde geliştirmek için işçiler arasında dayanışma programları geliştirilmelidir.

5. *Çalışan Desteği*: Örgüt üyeleri problem olduğunda birlikte çözüm yolu bulmalı ve birbirlerine destek olmalıdırlar.

6. *Ayrılma*: Çalışanların işten ayrılmaları sonrası eğer herhangi bir desteğe ihtiyaçları olduğunda kurum yanlarında olmalıdır.

2.9.1. Türkiye’de Mobbing Mücadele

Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ve çalışma hayatındaki farkındalıkla birlikte iş yaşamının sorunlarından olan mobbing üzerinde daha fazla farkındalık oluşmaya başlamıştır (Demir, 2009). Bazı ülkelerde mobbinge ilgili doğrudan yasalar mevcut olsa da Türkiye’de mobbinge ilgili bir kanun yoktur. Ancak 19 Mart 2011 Tarihli 27879 sayılı Resmî Gazete’de “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konulu kamu ve özel sektörüne alan bazı önlemleri içeren bir genelge yayınlanmıştır. Bu genelgede mobbingin çalışanların iş sağlığını ve iş hayatını olumsuz etkilediğinden bahsetmektedir. İş verenlerin ve yöneticilerin birinci derecede sorumlu oldukları ve bu konuyla mücadele için Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi alo 170 numaralı telefon ile psikologlar tarafından çalışanlara yönelik destek sağlanacağı belirtilmektedir.

Mobbing problemi, TBMM 23. yasama dönemi içerisinde kadın erkek fırsat eşitliği komisyonunun 2010-2011 yılları içerisindeki çalışmaları ile farkındalık oluşmasına yardımcı olmuştur (Uluğ, 2019). Ancak Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nda (1982) , İş Kanunu’nda ve Medeni Kanun’da mobbing olgusunu engellemeye yönelik düzenlemeler mevcuttur. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nda (1982) mobbinge mücadele kapsamında değerlendirilebilecek maddeler şunlardır:

(Başlangıç): Her Türk vatandaşının bu Anayasadaki temel hak ve hürriyetlerden eşitlik ve sosyal adalet gereklerince yararlanarak milli kültür, medeniyet ve hukuk düzeni içinde onurlu bir hayat sürdürme ve maddi ve manevi varlığını bu yönde geliştirme hak ve yetkisine doğuştan sahiptir.

Madde 12- Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir.

Madde 25- Herkes düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir.

Madde 17- Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz, kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz.

Madde 50- Kimse yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz.

Bu maddelerin yanında birçok kanun maddesinde mobbingi dolaylı yoldan yasaklayan maddeler vardır. İş Hukuku’nda bulunan eşitlik ilkesi göre çalışanlar arasında geçerli ve objektif bir değerlendirme olmaksızın eşit muamele de bulunma mecburiyeti getirmektedir (Ulucan, 2014).

İş Kanunu’nda bulunan 77. madde işverene işçiyi koruma sorumluluğu yüklemektedir. Bir işyerinde mobbinge maruz kalan çalışan olduğunda bu bahsi geçen kanununa aykırı davranmak anlamına geleceğinden hukuki sorumluluk doğuracaktır.

Aynı kanunun 83. maddesinde ise çalışanların sağlığını tehdit eden olay veya durumlar ortadan kaldırılana kadar çalışana işten uzaklaşma hakkı verilmiştir (Mizrahi, 2013).

Türk Ceza Kanunu'nun "İnsanlığa Karşı Suçlar" başlıklı 77. maddesi'nde "Aşağıdaki fiillerin, siyasal, felsefi, ırki veya dini saiklerle toplumun bir kesimine karşı bir plan doğrultusunda sistemli olarak işlenmesi, insanlığa karşı suç oluşturur." denilmekte ve alt maddelerde "İşkence, eziyet ve köleleştirme" olarak da belirtmektedir. Aynı kanunun "İş ve Çalışma Hürriyetinin İhlali" başlıklı 117. maddesi'nde "Cebir veya tehdit kullanarak ya da hukuka aykırı başka bir davranışla, iş ve çalışma hürriyetini ihlal eden kişiye, mağdurun şikâyeti halinde, altı aydan iki yıla kadar hapis veya adlî para cezası verilir." denilmektedir.

"İnanç, Düşünce ve Kanaat Hürriyetinin Kullanılmasını Engelleme" başlıklı 115. maddesi'nde "Cebir veya tehdit kullanarak, bir kimseyi dini, siyasi, sosyal, felsefi inanç, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya veya değiştirmeye zorlayan ya da bunları açıklamaktan, yaymaktan meneden kişi, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Türk Ceza Kanunu'nda bulunan bu maddeler mobbingin adli olarak müeyyideleri olan bir suç olduğunu göstermektedir.

Medeni Kanun'da ise kişilik haklarına saldırı olan bir çalışan, zamaşımı olmaksızın hukuki yollara başvurma hakkına sahiptir. Mobbingin genel olarak dikey yönde yani üst konumdaki amirler tarafından uygulandığı değerlendirildiğinde 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu Madde 10'da alt kademedeki olanlara hakkaniyet ve eşit bir şekilde davranması, amirlik yetkilerini mevzuata bağlı kalarak kullanması gerektiğini belirtmektedir (Karakale, 2011).

Türkiye'de ilk sivil toplum kuruluşu olan Mobbing ile Mücadele Derneği 2010 yılında kurulmuştur. Bu dernek insan sermayesinin etkin kullanımı, verimli çalışma ortamlarının oluşturulması, toplumda mobbing konusunda farkındalık oluşturulması, mobbinge mücadele etmenin yolları konularında çalışmalar yapmaktadır (Mobbing ile Mücadele Derneği, 2010).

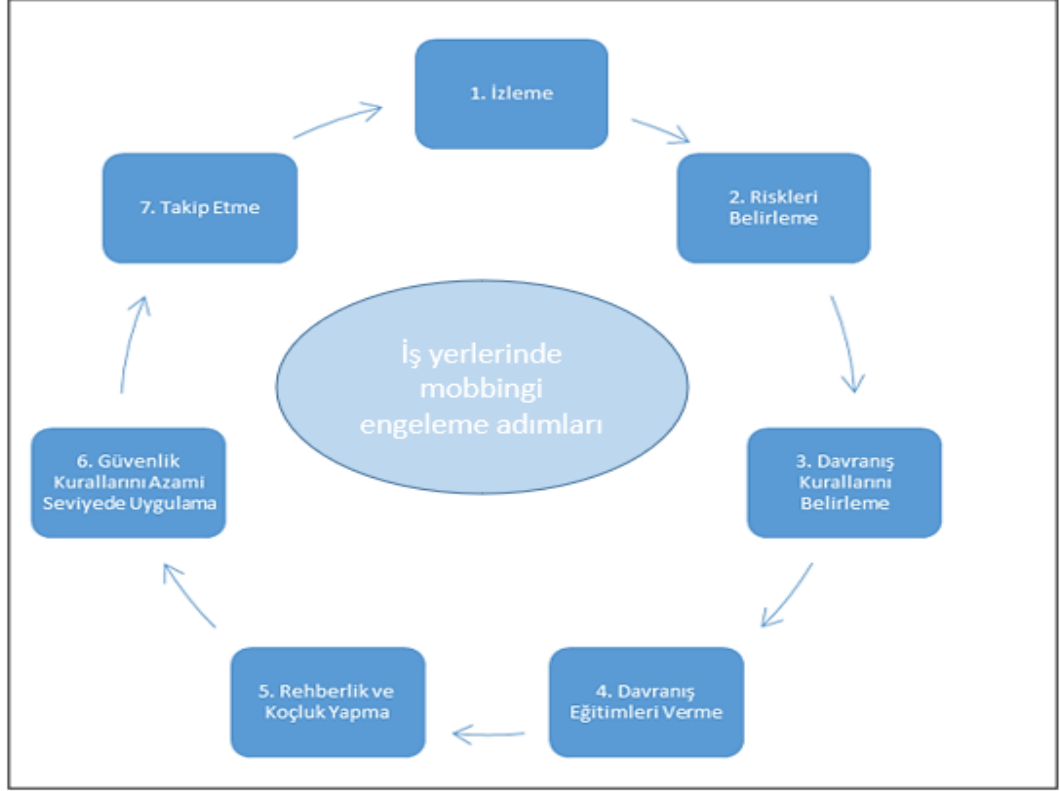
2.9.2. Dünyada Mobbinge Mücadele

Çalışanların kendilerine, ailelerini, örgütün kendisine ve aynı zamanda topluma zarar veren mobbing ile mücadele için en önemli yöntem önleyici tedbirlerin alınmasıdır. Bununla birlikte mağdurlara karşı yapılan bu davranışın hukuki karşılığının olması gerekmektedir (Güngör, 2008). Dünya'da mobbinge mücadele

kapsamında ilk adımları atan ülke Avustralya'dır. Burada mobbinge mücadele amacıyla kurulan sosyal kuruluşlar bulunmaktadır. Queensland Çalışan Kadınlara Destek Kuruluşu bunlardan biridir. 1993 yılında küçük bir gönüllü grubu tarafından kurulan bu dernek yaptığı çalışmalarla kısa sürede ülke çapında mobbinge ilgili farkındalık oluşturmuştur (Sheehan ve Rayner, 1999). Günümüzde İngiltere'de 1.3 milyondan fazla üyesi olan UNISON adında bir kuruluş bulunmaktadır. Bu kuruluş kamu ve özel sektördeki çalışanların şartlarını daha iyi hale getirmek için aktif hizmet vermektedir (Munro ve Rainbird, 2004).

Leon-Perez vd.'ye (2014) göre kurum kültürü yerleşmiş olan bir örgütte, çalışanlar arasındaki uyum, mobbingin engellenmesinde büyük katkısı vardır. İspanya'da yaptıkları araştırmada mobbinge maruz kaldıklarını belirten 1619 çalışan üzerinde yapılan araştırmada iş yerinde çalışanlar arasında çok şiddetli çatışma olduğu ve bunun sonucunda mobbing sürecinin başladığı tespit edilmiştir.

Mobbinge mücadele kapsamında yönetici eğitimleri mobbingi engelleme açısından önemli olacaktır. Görev yapan yöneticilerin mobbing konusunda bilgili olmaları hem bireylerin hem de diğer çalışanlar üzerinde önemli orvea etkilidir Giorgi vd., 2013). İşyerinde şiddetle mücadele etmek için Mantell ve Albrecht tarafından 1994 yılında yapılan çalışma sonucunda yedi aşamalı bir eylem planı hazırlanmıştır. Örgüt içerisinde mücadele amacıyla Mantell ve Albrecht tarafından yedi aşamalı bir eylem planı hazırlanmıştır (akt. Steffgen, 2008).



Şekil 2. 4. İşyerinde mobbingi engellemenin yedi adımı

Şekil 2.4.'de mobbingle mücadele kapsamında yapılması gerekenlerden ilki çalışanların izlenmesidir. Buradaki amaç ikinci adımda belirtildiği gibi riskleri belirleyerek önleyici tedbirleri alabilmektir. Ardından örgüt kültürünü oluşturmak için davranış kurallarının belirlenmesi gerekmektedir. İhtiyaç olması halinde çalışanlara davranış eğitimleri de verilebilir. Örgüt içinde çalışanların pratik eğitimlerinin uygulanması da yapılmalıdır. Bu çalışmalar sırasında önleyici güvenlik kuralları dikkatli bir şekilde uygulanmalıdır. Son aşamada yapılan çalışmaların sonucu değerlendirilmeli ve çalışanların davranışları takip edilmelidir.

Mobbingle mücadele konusunda Avrupa'da en kararlı ülkelerden biri İsveç'tir. İsveç devleti, 1994 yılında çıkardıkları işçilere yönelik bir yasa ile çalışma hayatında gerçekleşen mobbingi suç olarak tanımlamıştır. Avrupa Birliği ülkesi olan İtalya da mobbingle etkin bir şekilde mücadele etmektedir. Mobbing sonucunda mağdurda meydana gelen rahatsızlıklar iş kazası olarak nitelendirilmektedir. Çalışan nüfusunun %2,7'si mobbinge maruz kalan Almanya'da da zorbalara karşı ciddi yaptırım uygulayan ülkelerdendir. Çünkü mobbing sonucunda çalışanlar sağlık problemleri ile karşılaşmaktadır. Erken emekli olmayı istemekte ve iş gücünde kayıp meydana gelmektedir (Tınaz, 2008).

2.10. Eğitim Örgütlerinde Mobbing Nedenleri ve Mobbing Sonuçları

Mobbing sadece üst yöneticiler ve diğer liderlerin olduğu büyük şirketlerde karşılaşılan bir davranış değildir. Çocukların, ergenlerin ve gençlerin olduğu eğitim kurumlarında da karşımıza çıkmaktadır. Eğitimcilerin arasında karşılaştığımız mobbing en tehlikeli olan türdür. Özellikle çocukların eğitildiği ortamlarda öğrenilen ya da örnek alınan bir davranış konumunda olmaması gerekirken okulların içinde bu tarz davranışlar ile karşılaşmaktadır.

2.10.1. Okullarda Mobbing Nedenleri

Eğitimciler arasındaki mobbingin nedenleri diğer örgütlerdeki nedenler ile aynı olmakla beraber öğretmenlerin birbirine, müdürlerin öğretmene, müdürlerin personele gibi çok fazla kişi tarafından yapılabilmektedir. Hatta bazı okul müdürlerinin bu tarz yıldırma davranışlarını yönetim şekli gibi gördüğü ve bu yüzden baskıcı davrandığı yadsınamaz bir gerçektir. Örneğin, okullarda krizler öğrenci öğretmen arasında yaşanabileceği gibi öğretmen veli arasında olmaktadır. Özellikle müdürlerin yönlendirmesi doğrultusunda şikâyet edilen öğretmenin okuldan uzaklaştırılmasına neden olabilir. Çünkü veliler arasında öğretmenin yetersizliği ya da işini iyi yapamadığı gibi söylentiler yaygın hale geldiğinde öğrencilerin algısı da bu yönde olmakta ve öğretmenin okuldaki itibarı zarar görmektedir. Müdürler doğrudan olmasa da dolaylı olarak mobbinge neden olan kişi konumunda bulunabilir. Bununla beraber tam tersi bir durum da söz konusu olabilir yani öğretmenlerin söylentileri ile müdürler de mobbingi gören taraf yani mağdur olmaktadır. Her iki durumdada mağdur olan öğretmen ya da müdür psikolojik olarak destek almaya ihtiyaç duyacak hale gelebilir; okuldan tayin isteyebilir istifa edebilir (Uğurlu ve Çağlar, 2012).

Mobbing kavramsal olarak incelendiğinde etik unsurlara dikkat edilmeyen saldırgan davranışların bütünü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel anlamda okul ortamlarında meydana gelen mobbing davranışlarının nedenleri Şekil 2.5.'te verilmiştir (Toker, 2008):

Mağdurdan kaynaklanan nedenler; mobbingi gören kişi olan mağdurun fiziksel bir engelinin bulunması, mağdurun diğerlerinden daha kilolu ya da yaşlı olması gibi farklı olması, kişinin cinsiyeti, mağdurun diğerlerinden fazla ya da daha az eğitim almış olması, mağdurun siyasi bakış açısı, mağdurun giyim tarzının diğerlerinden farklı olması (mesela kadın öğretmenlerin kullandığı baş aksesuarı), mağdurun diğerlerinden farklı bir özel hayatının olması (mesela evliken boşanmış olması yani dul olması), mağdurun kişilik özelliği, mağdurun diğerlerinden genç olması.

Psikolojik nedenler; okulda mevkidaşları ve meslektaşlar arasında rekabetin olması, okula özgü sorunlar ve bu sorunların çözülememesi, yaşanan krizlerin okula yansması ve bu krizlerden özellikler birilerinin sorumlu olduğunun düşünülmesi, okul ortamında iş doyumunun olmayışı, zaman zaman öğretmenlerin ya da okulda görevli olan diğer memurların yaşadığı tükenmişlik hissiyatı, okul ortamının yoğun ve stresli olması

Kişisel nedenler; tıpkı sürü psikolojisinin oluşturulması gibi mağurdan hoşlanmayan birinin diğerlerini de etkilemesi, okul yöneticisinin yetersiz liderliği, liderlik konusunda yeterince yetkin olmayan kişilerin yönetimi idare edememesi, ortada bir neden olmaksızın mağduru sevmemeleri, mağdurun diğerlerinden daha başarılı olması.

İletişime dönük nedenler; okulda öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında dostça olmayan ilişkiler, öğretmenlerin kendi içinde fikir ayrılıklarının yaşanması, mağdurun duygusal yönden aşırı duyarlı olması

Şekil 2. 5. Okullarda yaşanan mobbing nedenleri

Eğitimciler arasında yaşanan mobbing davranışları incelendiğinde; öğretmenlerin törenlerde görev almalarının engellenmesi, mesleki bilgi becerilerine katkı sağlayacak kurs, kongre vb. etkinliklere katılmalarının engellenmesi, özgüvenlerini sarsmak için verilen görevlerin aşırı kontrol edilmesi; öğretmenlere yetenek ve kabiliyetleri dışında görevler verilmesi; okulda yaşanan sorunların kaynağı olarak gösterilmesi, kuralların mağdurun aleyhine olacak şekilde düzenlendiği görülmüştür. Ayrıca mağdurların fiziksel özelliklerinin alay konusu edilmesi de eğitim örgütlerinde karşılaşılan mobbing davranışlarıdır (Aras, 2012; Ocak, 2008; Çam, 2013; Gökçe, 2012; Ekinci, 2019).

Okulların temel görevi öğrencilere uygun eğitim ve öğretim ortamını sağlamak ve gerekli eğitim öğretimin verilmesidir. Bu yüzden üretim gibi işletmeleri rekabetin aşırı yoğun olduğu bir sektörün özelliklerini göstermemekte, hizmet odaklı bir kurum olarak düşünülmektedir. Eğitim örgütlerinin yapısı itibariyle mağdur üzerinde mobbingin fiziksel etkisinden daha çok psikolojik olumsuz etkileri görülebilmektedir. Öğrenci, öğretmen, müdür, müdür yardımcısı kişiler kim olursa olsun mobbing

davranışına okul içinde de maruz kalabilmektedir. Okullar da hizmet sektörü olarak düşünüldüğünde narsist, şiddetli, ikiyüzlü, eleştirici, hayal kırıklığına uğramış, hırslı, içten pazarlıklı fesat saldırganlara ve gösterdikleri mobbing davranışlarına rastlamak mümkündür. Okullarda ve diğer eğitim kurumlarının tamamında öğretmenler ve çalışanlar üzerindeki mobbingin önlenmesi için yönetimin bu konuda çaba sarfetmesi gerekmektedir. Eğitimsen tarafından hazırlanan çalışmada eğitimde karşılaşılan mobbing davranışlarından bazıları aşağıda verilmiştir (<https://egitimsen.org.tr>):

- Sözüünün kesilmesi
- Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi
- Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması
- Kendisinin bulunmadığı ortamda başkalarına kötülenmesi
- Okulda aktif görevler alınmasının engellenmesi
- Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmesi
- İş dışı toplantı ve sosyal faaliyetlerden dışlanması
- Verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi
- Başarısızlıkla sonuçlanma ihtimali yüksek işlerde görevlendirilmesi
- Hakkında dedikodu çıkarılması
- Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek verilen işlerin aşırı takip edilmesi
- İftira atılması

Yapılan araştırma değerlendirildiğinde eğitim örgütlerinde; mağdura yönelik sözünün kesilmesi, aşağılayıcı şakalara maruz bırakılma, mağdurun başarılarının küçümsenmesi, yüksek sesle uyarılma, özel yaşamıyla alay edilmesi gibi mobbing davranışları görülmektedir. Ayrıca mağdurun dini düşünce, ırk ve cinsiyetiyle dalga geçilmesi, taciz, öğretmenler odasında yalnız bırakılması, toplu etkinliklere davet edilmemesi, nedensiz uyarılara maruz kalması, kaldırabileceğinden ağır görevlerin verilmesi, tutarsız olmakla suçlanması ve iftira atılması da karşılaşılan diğer mobbing davranışlarındandır.

2.10.2. Okullarda Mobbing Sonuçları

Okullarda karşılaşılan mobbing davranışlarının da tıpkı diğer kurumlardaki gibi olduğu bir gerçektir bunun yanı sıra okullarda mobbing davranışının da oldukça ciddi etkileri bulunmaktadır. Okullarda olan mobbing davranışlarının etkileri motivasyon,

kaygı, sosyal fobi, kararsızlık, depresyon, çatışma, tükenmişlik olarak ortaya çıkmaktadır.

Motivasyon: İş yerinde kişinin çalışmasını ve performansını etkileyen en önemli faktörlerden biri kişinin kendi kendini motive etmesi ya da başkaları tarafından motive edilmesidir. Kişinin motivasyonunu hep belirli bir düzeyde olması onun işini severek çalışmasını sağlamaktadır (Ergül, 2005). Bu noktada kişinin sürekli olarak eleştirildiği, yargılandığı, dışlandığı, mesleki olarak yetenek ve becerilerin sorgulandığı, iletişim kesintisi ve engellenmenin yaşandığı ortamlarda, yani mobbingin olduğu ortamlarda çalışması motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bu tür olayların olduğu ortamlarda kişiler kendilerini rahatsız hissedip sürekli olarak bu kötü davranışların kendisine de yapılabileceğini düşünerek çalıştığı iş yerinden uzaklaşma eğilimi gösterebilirler. Bu tür olumsuz davranışlara doğrudan kendisi maruz kalıyor ise bu durumda kişi işinden uzaklaşacaktır.

Yaşanan olumsuzluklara seyirci konumundaki kişiler mobbing davranışına maruz kalanların içinde kendisine zarar verilmeden çalışabiliyorsa kendisini ve bulunduğu ortamı koruyabilmek adına motivasyonunu arttırabilir hatta daha da hırslı olarak çalışmaya başlayabilir. Kişinin hırsı, içinde bulunduğu konumu koruma içgüdüğü ve çalışma azmi, bir süre sonra başka bir mobbing davranışını doğurabilir. Mobbing davranışı bu şekilde örgüt içinde bir kısır döngü oluşturup bireylerin motivasyonunu olumsuz etkileyebilir (Gözüm ve Karçor, 2017).

Mobbing mağduru kimse sosyal itibarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadır. Mesleki yetersizlik algısı oluşturup kişinin itibarını zedeleyen davranışlar karşısında kişi kendini çaresiz hissedip sadece motivasyon kaybı yaşamaz; bu süreçte depresyon gibi psikolojik rahatsızlıklarla da karşı karşıya kalabilir. Motivasyon kayıpları kişinin işinde başarısız olmasına, zaman zaman özgüven eksikliğinin oluşmasına, kendisine olan saygısının yok olmasına bu nedenle zaman içinde daha çok motivasyon kaybının olmasına neden olmaktadır (Akbaşlı, Diş ve Durnalı, 2020).

Mobbing davranışına maruz kalan kişinin motivasyonu azalmakta bu nedenle çalışanın iş performansında azalma, işinde başarısızlık ve işini kaybetme ileri seviyede psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Eğer örgüt içinde mobbing davranışlarına müdahale edilmezse bu süreç kısır döngü şeklinde kendini tekrar etmekte aynı pozisyona her gelen çalışan aynı süreçleri baştan yaşamaktadır (Kocaoğlu, 2007).

Depresyon: Duygu durumundaki çöküntü anlamına gelmekte ve bir duygu durum bozukluğu olarak ifade edilmektedir. Duygu durum ise bireyin davranışlarını, dış dünyasını anlayabilmesi algılayabilmesini değiştiren, kişiyi içsel olarak yansıtabilen, kişinin yaşantısına hâkim ve süreklilik gösteren bir duygu tonu olarak ifade edilebilir (Karamustafalıoğlu ve Yumrukçal, 2011). Bu anlamda yaşanan stres ve motivasyon kaybı kişide yıldırma sonrasında yaşam doyumu ve iş doyumunu etkileyebilir sonrasında kişi depresif hareketler gösterebilir. Korkmaz vd. (2016), yaptıkları çalışmada çalışan bireylerde mobbing ve depresyon arasında bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin pozitif yönde olduğunu yani mobbing arttıkça depresyonun da arttığı sonucuna ulaşıldığını belirtmektedirler.

Kaygı: İnsan korktuğu zaman ya da endişe duyduğu zamanlarda “kaygı” içinde olabilmektedir. Kaygı kavramı bir tehlikenin karşısında insanın gösterdiği tedirginlik hali ya da istemsiz olarak gösterdiği korku hali olarak ifade edilebilir. Kaygı duyan kişi bir şeyden ya da birinden korkuyormuş gibi davranır ancak tam olarak ruh halini tanımlamakta zorluk çekebilir ayrıca kaygılı bireyler kendini rahat hissedemez ve sürekli olarak birşeyler hakkında kendi kendisi kuruntu duyar (Manav, 2011).

İnsanda kaygıyı doğuran şeylerden biri bireyin ihtiyaçlarının karşılanması esnasında yaşanan engellenmeler ya da aksamalardır. İhtiyacı karşılanmayan bireyde bir çatışma hali belirir. Çatışmayı ve kaygıyı ortaya çıkaran olgu engellenmeyi sağlayan bir birey ise bu da bilerek ve isteyerek yapıyorsa kişinin mobbing yüzünden kaygı duyduğu sonucuna ulaşılır (Öğüt, 2000).

Mobbing nedeniyle yaşanan kaygıda kişinin huyu, karakteri kişilik özellikleri, bilgisi ve eğitim durumu gibi birçok faktörün etkisi olduğu görülmektedir. Diğer bir ayrıntı sadece mağdur kaygı hissetmez ve kaygılı olan taraf her zaman mağdur değildir. Bazen mobbingi yapan kişi de kaygılı davranabilir. Bu durumda eğer mobbing yapan kişi kaygı duyuyorsa hemen arkasından saldırganlık gelebilir. Çünkü kaygı ve korku ayrılmaz duygulardır. Korkan mağdur daha fazla saldırı yapma eğilimi göstermektedir. Bu saldırı karşısında ise mobbing mağduru ise daha fazla kaygılı hatta kendini suçlayıcı olabilir. Mesela daha kişi mobbinge maruz kaldığı için kendisini suçlayabilir eğer daha fazla güçlü olsaydı ya da daha üst pozisyonda görev yapsaydı olduğu konumdan dolayı maruz kaldığı mobbing davranışı olmazdı gibi duygu durumlarına girebilir. Sonuç olarak kişi kendisini çaresiz konumda hisseder ve hissettiği kaygının daha fazlasını hissetmeye başlar bu durumda kısır döngü şeklinde

devam eder (Nanto, 2015). Kısır döngüler içinde kişi karşı koymaya, başa çıkmaya çalışır zaman zaman karmaşık duygular hisseder ve bu tür ikilikler sürekli kaygısını arttırmaya devam eder. Bu süreç kişiyi psikolojik anlamda oldukça güç durumlara düşürmektedir. Bu süreçte kaygının bir çeşidi olan sosyal kaygı ile oluşabilecek bir sonuçtur. Mobbing dışlanma ve baskılama, psikolojik şiddet davranışlarının bir bütünü olduğundan bireyi dışlayan her türlü davranış sonucunda bir sosyal fobi ya da sosyal kaygı durumu oluşabilmektedir. Ast üst arasında yaşanan mobbing davranışları mevkidaşları arasında da yaşabilmekte olduğu daha önceki bölümlerde açıklanmıştı. Mevkidaşlar arasındaki mobbingin en belirgin olanları dışlanma ile gerçekleşmektedir. Dışlanma süreklilik özelliği gösterdiği ve kişilerde sosyal bir fobi ve kaygı ile kişi kendini sürekli ispat etme çabası gösterebilir. Zaman içinde de kişi yorulup olumsuz şekilde etkilenmektedir (Bostancı, 2019).

Tükenmişlik: Mağdurda, mobbing sürecinde bazı psikolojik problemler görülebilmektedir. Bunlar; kaygı, anksiyete, depresyon ve sonucunda tükenmişlik hissidir. Mağdurların psikolojik rahatsızlıkları ile birlikte iş kaliteleri de olumsuz etkilenmekte, hizmet kalitelerinde düşme meydana gelmektedir. Bu durumdan da bir kısır döngü halinde sadece örgüt değil mağdurun kendisi de olumsuz etkilenmektedir. Bu durum mağdurda yetersizlik hissi yaratabilir ve kişiler bir işe yaramadığını işini gerektiği gibi yerine getiremediğini düşünebilir (Sürgevil, 2006).

Çatışma: Çatışmayı, örgüt içerisinde yer alan makama, güce veya bireysel hedeflere ulaşmak için kişiler arasında meydana gelen süreç olarak tanımlamak mümkündür (Karip, 1999). Çatışma, iki farklı yorumu olan bir olgudur. Klasik anlayışta örgüte zarar veren ve önlenmesi gerek bir durum iken modern anlayışa göre örgüt içerisinde üretkenliği, rekabeti arttıran ve belli derecede örgüt içerisinde bulunması gereken durumdur (Darling ve Walker, 2001). Çatışma, mobbing davranışlarını başlatan temel aşamalardan biridir. Ancak iş yerlerinde yaşanan her türlü çatışmaların mobbing olduğu ifade edilemez. Çatışmanın mobbinge dönüşmesi için haftada bir defa ve en az altı ay boyunca devam etmesi gerekir (Leyman, 1996).

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçlarının yanısıra verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada İstanbul il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan şube müdürlerinin mobbing algıları demografik değişkenlere göre incelenerek anlamlı farklılık olup olmadığı, mobbinge maruz kalma durumları, bu duruma yönelik bakış açılarının incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı karma yöntem kullanılmıştır. Sosyal, sağlık ve eğitim bilimlerinin dinamik yapısından dolayı problemlerin yapısında günden güne değişmekte ve daha kompleks bir yapıya dönüşmektedir. Bu durum yeni yöntemlerin gelişmesine neden olmaktadır. Bazı çalışma alanları son yıllarda yaygınlaşan nicel ve nitel yöntemleri bir arada kullanma ihtiyacını ortaya koymuştur. Bu durum da karma yöntemin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu yöntemle yapılan çalışmalardan daha fazla verim alınması hedeflenmektedir (Creswell, 2021).

İlk olarak nicel yöntemle “İş Yeri Zorbalığı Ölçeği” kullanılarak şube müdürlerinin mobbing algılarının istatistiksel değerleri tespit edilmiştir. Analiz sonuçları doğrultusunda en yüksek ortalamaya sahip beş mobbing davranışı belirlenmiştir. Nicel veri analizi sonrası en yüksek algılanan beş mobbing davranışının; “yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi; yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi, hakkınızda dedikodu yapılması; fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması, mantıksız, anlamsız, imkânsız işlerin imkânsız bitirme tarihleriyle sizden istenmesi” olduğu tespit edilmiştir. Bu beş mobbing davranışına yönelik yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini 2021 yılında İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve İstanbul’da bulunan 39 ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan toplam 247 şube müdürü oluşturmaktadır. Evrendeki tüm bireyler, araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Evrendeki birimlerin tamamına ulaşılarak veri toplanması amaçlanmıştır (Büyüköztürk, vd., 2019). Evren ve örneklem grubu

incelendiğinde İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünde 31 ve İstanbul ilinde bulunan ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan 216 şube müdürü olduğu görülmüştür.

Tablo 3. 1. Evren ve örneklemdaki şube müdürü sayısı

İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Görev Yapan Şube Müdürü Sayısı	İstanbul İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Görev Yapan Şube Müdürü Sayısı	Toplam
31	216	247

Kaynak: İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Özel Kalem Birimi (Mart, 2021)

Araştırmaya katılan şube müdürlerinin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3. 2. Şube müdürlerinin demografik özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımları

Değişken	Kategori	F	%
Cinsiyet	Kadın	86	42,8
	Erkek	115	57,2
Medeni durum	Bekar	91	45,3
	Evli	110	54,7
Yaş	31-40 yaş	77	38,3
	41-50 yaş	82	40,8
	51 ve üstü	42	20,9
Kurum	İlçe memuru	169	84,1
	İl memuru	32	15,9
Kıdem	0-5 yıl	56	27,9
	6-10 yıl	63	31,3
	11 ve üstü	82	40,8
Birim	Eğitim öğretim	93	46,3
	İnsan kaynakları	47	23,4
	Mali hizmetler	61	30,3

Araştırmaya katılan katılımcıların %42,8'i kadın, %57,2'si erkektir. Katılım sağlayan personellerin %45,3'ü bekar, %54,7'si evli olduğunu ve %38,3'ü 31-40 yaş aralığında, %40,8'i 41-50 yaş aralığında ve %20,9'u 51 ve üstü bir yaşta olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca katılımcıların %84,1'i ilçe memuru, %15,9'u il memurudur. Çalışanların kıdem yılları incelendiğinde ise %27,9'unun 0-5 yıl; %31,3'ünün 6-10 yıl ve %40,8'inin 11 ve üstü mesleki tecrübesi olduğu gözlemlendi. Çalışanların eğitim birimleri incelendiğinde ise %46,3'ünün eğitim öğretim, %23,4'ünün insan kaynakları, %30,3'ünün mali kaynaklar biriminde çalıştığı tespit edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmanın nicel bölümü için Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen, Einarsen ve Hoel (2001) tarafından revize edilen; Aydın ve Öcel (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İş Yeri Zorbalığı Ölçeği kullanılmıştır. Nitel bölüm için ise uzman görüşü alınarak oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

3.3.1. İş Yeri Zorbalığı Ölçeği

Einarsen ve Hoel (2001) tarafından revize edilen İş Yeri Zorbalığı Ölçeği (*Negative Acts Questionnaire*) Aydın ve Öcel (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 22 (yirmiiki) madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipi geliştirilmiş olup ölçekten alınabilecek puanlar en düşük 22, en yüksek ise 110' dur. Aydın ve Öcel (2009) tarafından ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .88 olarak hesaplanmıştır. Araştırmacı tarafından ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı tekrar hesaplanmış ve .94 olarak bulunmuştur. Ölçüm aracı 2001 yılında yapılan revize ile birlikte ölçek Avrupa, Amerika ve Asya kıtalarında yapılan çalışmalarda kullanılmıştır (Jimenez, Munoz, Gamarra, Herrero, 2007). Ölçekte yer alan sorular katılımcıların son altı aylık süreç içerisindeki deneyimleri hakkında bilgi almak için sorulmuştur. Mobbing davranışına maruz kalma sıklığı "1=hiçbir zaman", "2=nadiren", "3=her ay", "4=her hafta", "5=her gün" olarak cevaplanması istenmiştir. Verilen cevaplar sonucunda kişisel aşağılama, işle ilgili mobbing ve fiziksel mobbing olmak üzere katılımcının üç durumu hakkında bilgi vermektedir (Aydın, Öcel, 2009). Nitel verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Nitel bölüm için oluşturulan ölçek maddeleri, nicel bölümde kullanılan İş Yeri Zorbalığı ölçeğinde en yüksek değere sahip beş ölçek maddesi kullanılarak, uzman görüşü sonucunda oluşturulmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçüm aracı ile elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemler (frekans, ortalama ve standart sapma) kullanılmıştır. Hipotez testlerine karar verebilmek için öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Sürekli değişkenlerde normallik analizi; normallik testleri ile incelenebildiği gibi histogram, Q-Q grafiği ve kutu-çizgi (box-plot) grafikleri ile görsel olarak da incelenebilir. Ayrıca verilerin normalliği için çarpıklık ve basıklık

katsayısı (varyasyon katsayısı, dağılım ölçüleri) kullanılmaktadır (Hayran ve Hayran, 2011). Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği öncelikle normallik testleri sonrasında ise basıklık çarpıklık değerleri ile kontrol edilmiştir.

Araştırmanın veri analiz bölümünde ilk etapta ölçek sorularına verilen yanıtların frekans ve yüzdelik dağılımları bulunmuştur. Ölçeğin istenilen nitelikleri ölçüp ölçemediği ve verilen cevapların birbiri ile tutarlı olup olmadığını gösteren bir kriter olan alfa değeri ölçek tamamı için 0,947 olarak hesaplanmıştır. Bayram'a (2004) göre, Cronbach Alpha değerinin ilgili iç tutarlılık için 0,70'in üzerinde olmasının ölçekte yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak ölçüm aracının yüksek derecede güvenilir ve iç tutarlılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşıldı. Bu veriler ölçeğin iç tutarlılık oranının yüksek seviyede olduğunu, oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Daha sonra verilerin normal dağılım gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Normallik testi için Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık değeri 0.175 bulurken Basıklık değeri ise -0.845 olmuştur. Basıklık ve Çarpıklık değerleri -1.5 ile +1.5 olduğu zaman normal dağılım olduğu kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu nedenle ölçeğin toplam puanlarının normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bağımsız iki grup karşılaştırmasında "bağımsız örneklem t testi" ikiden fazla grup karşılaştırmasında "F testi"; gruplar arası farklılıkları belirleyebilmek için ise varyans homojenliğinin sağlanması durumunda "Bonferroni"; sağlanmadığı durumlarda "Tamhane" testi kullanılarak istatistiksel karşılaştırmalar yapılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde nicel yöntem kullanılmış ve buradan elde edilen veriler kullanılarak nitel yöntemle geçilmiştir. Nitel yöntem, farklı bilimsel alanları kapsayacak şekilde kapsamlı çalışma gerektiren, örneklem grubundaki kişilerin olaylara yükledikleri anlamların araştırmacı tarafından olugulara bağlı kalarak yorumlandığı yöntemdir (Seale, 1999). Nitel yöntemin inandırıcılığı arttıran bir özelliği vardır. Araştırma ortamında bulunmak örneklem grubundaki kişilerin duygularını, ortamın ve diğer kişilerin psikolojik, sosyolojik yapısını gözlemleme imkânı sunar (Başkale, 2016). Yarı yapılandırılmış form kullanılarak yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler ortalama 20-40 dakika arası sürmüştür. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Betimsel analiz; elde edilen verilerin ayrıntılı analizlerinin yapılmadığı, daha önce belirlenen temalara göre yorumlanmasını

sağlayan nitel araştırma türüdür. Bu yöntemde veriler okuyucuya, yorumlanmış şekilde sunulur (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Çalışmada toplanan verilerin sağlıklı analizinin yapılması için kodlama yapılır. Bu kodlarla bağlantılı olarak çalışma alanları kategorilere ayrılır. Bu şekilde çalışmanın sağlıklı bir şekilde yürütülmesi amaçlanmaktadır (Ültay, Akyurt, Ültay, 2021). Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanan veriler betimsel analiz yöntemine göre değerlendirilip nicel verilerde en yüksek değere sahip olan maddeler ayrı birer tema olarak ele alınmıştır. Katılımcı şube müdürlerinin görüşleri doğrudan aktarımlar şeklinde verilmiş ve yorumlanmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde nicel ve nitel veri toplama araçları ile elde edilen bulgulara yer verilmiştir. İlk kısımda, İş Yeri Zorbalığı Ölçeği kullanılarak elde edilen nicel verilerin analizi sonucunda; madde ortalama sonuçları, tanımlayıcı istatistik sonuçları, demografik değişkenlere göre elde edilen bulgular ve bu bulgulara ait yorumlara yer verilmiştir. İkinci kısımda yarı yapılandırılmış görüşme formuyla elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların maruz kaldığı mobbing davranışının nedenleri, açığlanmaya ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

4.1. Nicel Bulgular

Araştırmaya katılan şube müdürlerinin işyeri zorbalığını tanımlayan ifadelere ait ortalama değerleri Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4. 1. Madde ortalama sonuçları

Ölçek Maddeleri	\bar{x}	$\pm SS$
Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması	2,00	1,02
Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yüklenmesi	2,68	1,34
Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi	2,10	1,15
Mantıksız, anlamsız, imkânsız işlerin imkânsız bitirme tarihleriyle sizden istenmesi	2,44	1,11
Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	2,38	1,19
Yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi	2,13	1,08
Yaptığınız hataların tekrar tekrar hatırlatılması	1,67	0,84
İşinizle ilgili olarak aşağılanmanız ya da sizinle alay edilmesi	1,38	0,79
Hakkınızda dedikodu yapılması	2,28	1,16
Hakkınızda aşağılayıcı ve çirkin sözler söylenmesi	1,49	0,86
Diğer insanların sizi yok saymaları veya dışlamaları	1,70	0,92
Diğer insanların işinizi bırakmanız (istifa etmeniz) gerektiğine dair imalarda bulunmaları	1,32	0,76
Tehdit edici davranışlar yoluyla korkutulmanız	1,53	0,88
Yaptığınız işlerin ve çabanızın ısrarla eleştirilmesi	1,70	0,86
Yakınlaşmaya çalıştığınızda görmezden gelinmeniz ya da düşmanca tavırlarla karşılaşmanız	1,66	0,92
Yaptığınız önemli işlerin elinizden alınarak size önemsiz sıkıcı işlerin verilmesi	1,69	0,97
Hakkınızda doğru olmayan iddiaların ortaya atılması	1,72	0,83
Aşırı düzeyde alaya maruz kalmanız	1,26	0,73
Bağırılma ya da sizin kabahatiniz olmayan konularda öfkenin hedefi olmanız	1,45	0,81
Hakkettiğiniz bir şeyi istememeniz veya talep etmemeniz için size baskı yapılması	1,58	0,90
Eşek şakalarına maruz kalmanız	1,14	0,48

İş Yeri Zorbalığı Ölçeği maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ölçek maddelerinin $1,14\pm 0,8$ ile $2,68\pm 1,34$ arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçek maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler daha detaylı bilgiler incelendiğinde ise “Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması” $2,00\pm 1,02$; “Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yüklenmesi” $2,68\pm 1,34$; “Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi” $2,10\pm 1,15$; “Mantıksız, anlamsız, imkansız işlerin imkansız bitirme tarihleriyle sizden istenmesi” $2,44\pm 1,11$; “Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması” $2,38\pm 1,19$; “Yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi” $2,13\pm 1,08$; “Yaptığınız hataların tekrar tekrar hatırlatılması” $1,67\pm 0,84$; “İşinizle ilgili olarak aşağılanmanız ya da sizinle alay edilmesi” $1,38-0,79$; “Hakkınızda dedikodu yapılması” $2,28\pm 1,16$; “Hakkınızda aşağılayıcı ve çirkin sözler söylenmesi” $1,49\pm 0,86$; “Diğer insanların sizi yok saymaları veya dışlamaları” $1,70\pm 0,92$; “Diğer insanların işinizi bırakmanız (istifa etmeniz) gerektiğine dair imalarda bulunmaları” $1,32\pm 0,76$; “Tehdit edici davranışlar yoluyla korkutulmanız” $1,53\pm 0,88$; “Yaptığınız işlerin ve çabanızın ısrarla eleştirilmesi” $1,70\pm 0,86$; “Yakınlaşmaya çalıştığınızda görmezden gelinmeniz ya da düşmanca tavırlarla karşılaşmanız” $1,66\pm 0,92$; “Yaptığınız önemli işlerin elinizden alınarak size önemsiz sıkıcı işlerin verilmesi” $1,69\pm 0,97$; “Hakkınızda doğru olmayan iddiaların ortaya atılması” $1,72\pm 0,83$; “Aşırı düzeyde alaya maruz kalmanız” $1,26\pm 0,73$; “Bağırılma ya da sizin kabahatiniz olmayan konularda öfkenin hedefi olmanız” $1,45\pm 0,81$; “Hakkettiğiniz bir şeyi istememeniz veya talep etmemeniz için size baskı yapılması” $1,58\pm 0,90$; “Eşek şakalarına maruz kalmanız” $1,14\pm 0,48$ ve “Saldırıya uğrama ya da şiddete maruz kalma endişesi yaşama” $1,39\pm 0,74$ olarak hesaplanmıştır.

Daşçı ve Cemaloğlu'nun (2015) “İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Arasındaki İlişki” konulu çalışmalarında en yüksek frekansa sahip ölçek maddeleri incelendiğinde; fikir ve görüşlere önem verilmemesi, hakkında dedikodu yapılması, mantıksız ve imkânsız bitirme zamanına sahip işlerin verilmesi, başarıyı etkileyecek bilgilerin saklanması olduğu görülmüştür. Daşçı ve Cemaloğlu'nun ulaştığı sonuçlar ve şube müdürleri ile yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilerin benzer olduğu değerlendirilmektedir.

Taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarına ilişkin algılarının tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 4.2.'de belirtilmiştir.

Tablo 4. 2. Şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarının tanımlayıcı istatistik sonuçları

Ölçek	n	$\bar{x}\pm ss$	Min-Mak	Madde Sayısı	Alfa Katsayısı
İşyeri Zorbalığı Ölçeği	201	38,70±14,7	22-107	22	0,947

Tablo 4.2. incelendiğinde şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarına ilişkin algıları $\bar{x}\pm ss=38,70\pm 14,7$ (puanların 1-5 arasındaki ortalaması ise $\bar{x}=1,75$ ve $SS= 0,642$ olarak hesaplanmıştır) düşük düzeydedir. Alfa katsayısı ise 0,947'dir. Bu da ölçüm aracının güvenilirlik ve iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistik sonuçları Tablo 4.3.'te verilmiştir. Araştırmanın bu alt problemi kapsamında yapılmış olan t-testi analiz sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4. 3. Şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarının cinsiyet değişkenine ilişkin istatistik sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	\bar{x}	Ss	Sd	T	P
İşyeri Zorbalığı Ölçeği	Kadın	41,56	17,10	199	2,485	0,014*
	Erkek	36,57	11,34			

*p<.05

Tablo 4.3. incelendiğinde; taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir [t(199)= 2,485; p< .05]. Kadınların algılarının erkeklere göre istatistiksel olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin ise erkek hegemonyasının yoğun olduğu yönetim alanında kadınların kendilerine yer edinmelerinin dirençle karşılanacağı ve bundan dolayı da yıldırma davranışa başvurulacağı değerlendirilmektedir. Özellikle yıldırmanın kendilerinden daha donanımlı olan astlara veya çalışma arkadaşlarına uygulandığı düşünüldüğünde erkek çalışanların hâkim olduğu bu yönetim pozisyonlarında kendi açıklarını bu şekilde kapatmaya çalıştıkları düşünülmektedir (Çam, 2018). Toplum kültürü, kadına ve erkeğe belirli roller yüklemiştir. Erkek egemen bir toplumda kadın; erkek çalışan/yöneticinin pozisyonuna yükselmeyi

hedeflediğinde ya da o pozisyonda olan bir erkek, kadın çalışanı tehdit olarak gördüğünde, erkeğin sosyal güç üstünlüğünden yararlanarak mobbing sürecini başlattığı değerlendirilmektedir.

Taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre t-testi analiz sonuçları Tablo 4.4.'te belirtilmiştir.

Tablo 4. 4. Şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarının medeni durum değişkenine ilişkin istatistik sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	\bar{x}	Ss	Sd	T	P
İşyeri Zorbalığı Ölçeği	Bekâr	40,57	15,84	199	1,697	0,091
	Evli	37,15	12,70			

p>.05

Tablo 4.4. incelendiğinde; taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir [t(199)= 1,697; p>.05]. Medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık olmaması, şube müdürlerinin görev ve sorumlulukları ile medeni durum arasında doğrudan bir bağlantı olmamasından dolayı bu sonucun çıktığı değerlendirilmektedir. Mobbing hem bekar hem de evli çalışanların maruz kaldıkları bir problem olarak görülmektedir. Saldırgan mağdura karşı mobbing davranışını bir amaca ulaşmak için uygulamaktadır. Bundan dolayı mağdurun evli ya da bekar olmasının saldırgan açısından bir öneminin olmadığı düşünülmektedir.

Taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarına ilişkin algılarının çalışılan kurum değişkenine göre t-testi analiz sonuçları Tablo 4.5.'de belirtilmiştir.

Tablo 4. 5. Şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarının çalışılan kurum değişkenine ilişkin istatistik sonuçları

Değişkenler	Kurum	\bar{x}	Ss	sd	T	P
İşyeri Zorbalığı Ölçeği	İlçe	38,88	17,77	199	0,410	0,682
	İl	37,75	11,47			

p>.05

Tablo 4.5. incelendiğinde taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarına ilişkin algılarının çalışılan kurum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir [t(199)= 0,410;

$p > .05$]. İl müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde çalışmanın temel farkı iş yüküdür. İl Millî Eğitim Müdürlüğünde şube müdürleri bir bölümden sorumlu tutulurken ilçe milli eğitim müdürlüklerinde birçok bölümden sorumlu tutulabilmektedirler. Örneğin ilçe milli eğitim müdürlüğünde beş bölümden sorumlu şube müdürü/müdürleri olduğu görülmektedir. Ancak mobbingin ana nedeni iş yükü değil genel olarak yöneticilerin psikolojik durumları, öznel hedefleri ve kişilik yapıları ile ilgili olduğundan iş yükü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği değerlendirilmektedir.

Taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre nedensel karşılaştırma istatistik sonuçlarını belirlemek için yapılmış olan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.6.'da belirtilmiştir.

Tablo 4. 6. Şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarının mesleki kıdem değişkenine ilişkin istatistik sonuçları

Değişken	Kıdem	\bar{x}	Ss	KT	Sd	F	P
İşyeri Zorbalığı Ölçeği	0-5 yıl	40,29	16,13	G. arası	314,70	2	0,771 0,464
	6-10 yıl	39,13	16,30	G. içi	40433,39	198	
	11yıl	37,29	10,92	Toplam	40748,09	200	

* $p < .05$

Tablo 4.6. incelendiğinde mesleki kıdem değişkenine göre taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarına ilişkin algılarının anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir [$F(201) = 0,771$; $p > ,05$]. Millî Eğitim Bakanlığının teşkilatlanma yapısı ve içerisindeki hiyerarşik sistem keskin çizgilerle ayrılmamıştır. Amir ve memur ilişkileri bazı kurumlarda olduğu gibi çok katı değildir. Bu hiyerarşik yapılanma içinde şube müdürlüğünün orta düzey yöneticilik olduğu düşünüldüğünde kıdem değişkenine göre anlamlı farklılaşma göstermemesinin bu durumdan kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre bu alt problemi kapsamında yapılmış olan tek yönlü varyans analizi sonuçları;

Tablo 4. 7. Şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarının yaş değişkenine ilişkin istatistik sonuçları

Değişken	Yaş	\bar{x}	Ss		KT	Sd	F	p	Fark
İşyeri Zorbalığı Ölçeği	31-40 yaş ¹	40,03	17,41	G. arası	1537,46	2			
	41-50 yaş ²	35,83	12,29	G. içi	39210,63	198	3,828	0,022*	1-2
	51 yaş + ³	38,21	9,81	Toplam	40748,09	200			

*p<.05

Tablo 4.7. incelendiğinde yaş değişkenine göre taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarına ilişkin algılarının anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir [F₍₂₀₁₎= 3,828; p< ,05]. Farkın hangi gruplar arasında bulunmaya ilişkin gerçekleştirilen Bonferroni testi sonucunda 31-40 yaş aralığındaki şube müdürleri ile 41-50 yaş aralığındaki şube müdürleri arasında 31-40 yaşa sahip şube müdürleri lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. 31-40 yaş arasındaki bireylerin iş zorbalığı ölçeği puanları 40,03±17,41; 41-50 yaş arasındaki kişilerin puan ortalaması ise 35,83±12,29 olarak hesaplanmıştır. Bu durumun nedenin yaş bakımından daha büyük olmalarının yaş bakımından küçük olanlar üzerinde bir baskı unsuru olarak kullanma eğiliminde oldukları değerlendirilmektedir. Daha fazla işyükü ve aynı zamanda daha riskli olabilecek birimler daha genç şube müdürlerine verildiği değerlendirilmektedir. Bunun ise zaman içerisinde baskı unsuru olarak kullanılabilmesi düşünülmektedir. Burada dikey mobbing ile birlikte yatay mobbingin görülebileceği varsayılmaktadır.

Taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarına ilişkin algılarının sorumlu olunan birim değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.8.'de belirtilmiştir.

Tablo 4. 8. Şube müdürlerinin mobbinge maruz kalma durumlarının sorumlu olunan birim değişkenine ilişkin istatistik sonuçları

Değişkenler	Birim	\bar{x}	Ss		KT	Sd	F	P
İşyeri Zorbalığı Ölçeği	Eğitim Öğretim	40,84	16,92	G. arası	868,48	2	2,156	0,118
	İnsan Kaynakları	35,89	11,85	G. içi	39879,61	198		
	Mali Birimler	37,61	10,86	Toplam	40748,09	200		

p> .05

Tablo 4.8. incelendiğinde, araştırma katılan katılımcıların sorumlu olunan birim değişkenine göre taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin mobbinge

maruz kalma durumlarına ilişkin algılarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir [$F_{(201)} = 2,156$; $p > ,05$]. Bunun nedeni olarak mobbingin iş ile ilgili değil daha çok zorbanın kişilik yapısı ile ilgili olduğu değerlendirilmektedir.

4.2. Nitel Bulgular

Nitel çalışma sonucunda elde edilen veriler ve bu verilere ait değerlendirmeler şu şekildedir:

Tablo 4. 9. Şube müdürlerinin mobbing eylemlerine karşı tutumları

Kodlar	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	F
İş yükü	x		x	x	x		x	x	x	x	8
Zamanlama	x		x	x	x			x	x	x	7
Katılımcılık			x	x		X	x	x	x		6
Dedikodu		x			x					x	3
İzlenme			x					x			2

Şube müdürlerinin maruz kaldıkları mobbing davranışlarını gösteren frekans değerleri Tablo 4.9.'da verilmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde en çok kullanılan mobbing eyleminin “Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yükünüzün olması (iş yükü)” olduğu görülmektedir. Şube müdürlerine uygulanan en az mobbing davranışının ise “Yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi (izlenme)” olduğu görülmektedir.

En yüksek frekansa sahip “İş yükü” kodu incelendiğinde frekans değerinin 8 olduğu görülmektedir. Bu koda ilişkin katılımcı cevapları aşağıda verilmiştir.

“...Atama şartlarına sahip olmayan yöneticilerin idareci olarak görevlendirildiğini görüyorum. Liyakata dikkat edilmeden yapılan atamalar kurumun ahengine zarar vermektedir. Liyakatsiz yöneticilerin varlığı kurumun her alanında hissedilmektedir. Buna görev dağılımları da dahil. Burada üst yöneticiye yakın olanlar maalesef avantajlı konuma geçmektedir. Yani adama göre görev dağılımı yapıldığını görüyorum. Bana sıkıntılı bölümler verilirken başka arkadaşlar daha problemsiz bölümlerde görevlendiriliyorlar...” K1

“...Asli görevlerimizden olmayan işler bizlere verilmektedir. Örneğin çok fazla detay gerektiren inceleme-soruşturma dosyalarının verilmesi. Uzmanlık gerektiren ve müfettişler tarafından yapılması gereken inceleme-soruşturmalar verilmektedir...” K3

“...Görev dağılımında adil bir paylaşım olmamaktadır. Örneğin bazı şube müdürlerine risk değerlendirmesi yapıldığında düşük riskli bölüm ya da bölümler verilirken bazı şube müdürlerine risk değerlendirmesi yüksek bölüm ya da bölümlerin sorumluluğu verilmektedir...” K4

“...Para ile ilgili bölümde çalışmak istemiyorum. Ancak kurumda birçok şube müdürü bulunmasına rağmen uzun yıllardır ısrarla tarafıma bu bölümler verilmektedir. Sorumlu olduğum bölüme dışarıdan çok fazla müdahale edilmeye çalışılmakta. Mevzuat çerçevesinde yaptığımız işlemlerde sanki şahsımın

tasarrufu varmış gibi değerlendirilmektedir. Bu da üzerimde baskı hissetmeme neden olmaktadır...” K5

“...Teknoloji geliştikçe iş yükümüzün azalacağını düşünüyorduk. Ama tam tersi oldu. İş yükümüz her gün daha fazla artıyor. Mevzuat daha da derinleşiyor ve yenileniyor. Takip etmekte zorlanıyorum. Bir de üzerine art niyetli yöneticiler çıkıyor. Açıkçası ne ile mücadele edeceğimizi şaşırdım...” K7

“...İlçe milli eğitim müdürlüğünde adaletsiz iş paylaşımı yapılıyor. Aynı kurumda üç dört bölüme ben bakıyorken sadece bir bölüme bakan şube müdürü arkadaşımız var. Bu da benim kurumiçi adaleti sorgulamama neden olmaktadır...” K8

“...Amirlerimizin en önemli özelliğinin liyakat sahibi olması olduğunu düşünüyorum. Ancak bunu maalesef göremiyorum. Bu durumun olumsuzluğunu da bizler yaşıyoruz. Olmayacak işlere hayır dediğimde de farklı yollar ile direncim kırılmaya çalışılıyor. Beni sindirmek için zor bölümlerde görevlendiriyorlar...” K9

“...İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev dağılımı Bakanlık tarafından yapılması iş yükü baskısının mobbing unsuru olarak kullanılmasının önüne geçecektir. Örneğin 3 şube müdürünün görev yaptığı kurumlarda görev dağılımı çizelgesi, 4 şube müdürünün görev yaptığı ilçelerde görev dağılımı çizelgesi vb.” K10

Katılımcıların “iş yükü” frekansı üzerine verdiği cevaplar değerlendirildiğinde problemlerin ana nedeninin liyakata dayalı atamaların yapılmadığının olduğu söylenebilir. Özkuşçu ve İhtiyaroğlu'nun (2021) yaptıkları çalışmada eğitim örgütlerinde mobbing davranışının görülmesinin ana nedeni olarak liyakatsiz yöneticilerin idarecilik görevlerinde bulunması olarak belirtilmiştir. Şube müdürleri üzerine yapılan bu çalışmanın nitel bölümünde mağdurları aynı noktaya dikkat çekmişlerdir.

Kurum için gerekli özelliğe sahip olmayan kişilerin kurum kültürüne zarar verdiği değerlendirilmektedir. “İş yükü”nün bir mobbing aracı olarak kullanılmasının önüne geçmek için yöneticilerden bağımsız bir görev dağılımı şablonunun oluşturulması ve bu şablona göre görev dağılımının yapılmasının doğru olacağı değerlendirilmektedir.

Bulgular incelendiğinde en yüksek ikinci frekansa sahip olan değerlerin %70 oranla “zamanlama” olduğu görülmektedir. Bu frekansa ait örnek katılımcı görüşleri aşağıda verilmektedir.

“Birçok birimin sorumluluğu tarafıma verildiğinden zamanlı işleri tamamlarken diğer birimlerdeki işler aksamaktadır. Yeterli nitelikli personelin istihdam edilmemiş olması da işlerin aksamasına veya yanlış yapılmasına neden olmaktadır.” K1

“Bakanlık tarafından dijital sistemlerin kullanılması ile birlikte birçok veri ya da bilgi kısa denilebilecek zaman aralıklarında istenmektedir. Aşırı iş yükü ile birlikte yeterli zamanın verilmemesi stres faktörünü tetiklemekte bu durum ise hataları beraberinde getirmektedir...”K3

“İstanbul'un her bir ilçesi neredeyse bir il kadar. Ama personel istihdamı sayısı ise ilçe milli eğitim müdürlüklerine göre verilmekte. Bir de kurumda kalifiye

olmayan personellerin sayısı çok fazla. Ama amirlerimizin bizden yapmamızı istedikleri işler de yetenekli personelle yapılacak işler. Buna bağlı olarak işleri zamanında yetiştiremiyoruz. Anlayışsız amirlerimiz de bunları aleyhimize kullanıyor. Yeri geliyor memurun yapacağı işleri ben yapıyorum...” K4

“...Amirlerimiz tarafından, kullanmış olduğumuz dijital platformlardan elde edilebilecek verilerin belli bir zaman konularak istenmesi ve bu verilerin resmi yazışma sistemi üzerinden talep edilmesi kuruma olan bağlılığımı zedelemektedir. Bu tarz uygulamalar üzerimde baskı oluşturmaktadır.” K5

“Bakanlığımızın kullandığı bir yazışma sistemi var. Ancak amirlerimiz resmi yazışma sistemi yerine online yazışma platformlarından mesai kavramı gözetmeden bize talimat veriyor. ‘Şu zamana kadar da’ cevap istiyorum diye de ekliyor. Bu tarz bir çalışma sisteminin olmadığını söylemeye çalıştığımda ise iş yapmak istemeyen kişi olarak etiketleniyorum...” K8

“Üzerimde baskı olduğunu hissediyorum. Çünkü belli bir tarihi olan birçok iş isteniyor. Bu işler ancak gece gündüz çalışırsam halledebileceğim türden işler. Bu işleri yetiştirmek için özel hayatımdan çoğu zaman feragat etmek zorunda kalıyorum...” K9

“Personel azlığından dolayı birçok bölüme bakmak durumunda kalıyorum. Bir de bunun üzerine anlayışsız kişilerle çalışmak zorunda kalıyorum. Elimde olmayan nedenlerle işleri yetiştiremediğimde amirlerim tarafından bilinçli yaptığım değerlendirilip bana cephe alınıyor...” K10

Katılımcıların yukarıda verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde kurumlarda yaşanan “zamanlama” ile ilgili problemin teknolojinin kullanılarak bir baskı unsura haline gelmesidir. Aynı zamanda yeterli kalifiye personelin bulunmaması da mağdurların yaşadığı stresi arttırdığı düşünülmektedir. Bunu bilen amirlerin bilinçli olarak mağduru zor durumda bırakmak için bu yollara başvurduğu düşünülmektedir.

Şube müdürlerinin “katılımcılık” ile ilgili frekans değerinin 6 olduğu görülmektedir. Bu koda verilen cevaplar şu şekildedir.

“Kurumda ortak alınan kararlarda benim fikrime değer verilmemekte. Hatta çoğu zaman fikrim sorulmamakta. Karar/kararlar alınmış ve uygulamaya geçmiş oluyor. Ben uygulamaya geçildikten sonra bu durmdan haberdar oluyorum. Sanki ben burada çalışmıyormuşum gibi davranılıyor...” K3

“...Amirimiz konumunda bulunan il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin mevzuatta yer almayan talepleri olmakta. Mevzuata aykırı bu taleplerin bende karşılık bulmamasında ise bu durum genellenmekte ve ben yokmuşum gibi hareket edilmektedir. Sorumlu olduğum birimler ile ilgili iş yapılırken devre dışı bırakıldığım olmakta. Bu ise değersiz hissetmeme neden olmaktadır.” K4

“Kurumuzda gruplaşmaların olduğunu görüyorum. Her türlü resmi işler ya da sosyallye hayatta olan işler gruptakiler ile yapılıyor...” K6

“Katılımcılıktan uzak olan bir yönetimde kendimi etkisiz hissediyorum. Kurumun aleyhine olan iş ve işlemlerin olduğunu gördüğümde bile bana yapılandan dolayı düzeltmek için herhangi bir gayret göstermiyorum...” K7

“...Görüş ve önerilerime değer verilmemekte ve bu durum amirime karşı şüpheli olmama neden olmaktadır. Farklı bakış açılarına ve farklı fikirlerin özgürce ifade edilmediğinde ya da ifade edilen fikirlerin haksız gerekçelere dayanılarak red edildiği kurumda başarıyı yakalamanın mümkün olmadığını düşünüyorum.” K9

Şube müdürlerinin “dedikodu” ile ilgili frekans değerinin 3 olduğu görülmektedir. Bu kod ile ilgili katılımcıların cevapları şu şekildedir.

“...Başkalarının hakkımda söyledikleri ile ilgili olarak kendimi savunmak için devamlı açıklama yapmak zorunda kalıyorum. Bu durum oldukça beni yıpratıyor.”
K2

“Bu durum kendimi güvende hissetmediğim bir ortamda çalışıyor hissine kapılmama neden olmaktadır. Çalışma arkadaşlarıma karşı mesafeli yaklaşıyorum.”K5

“Kişiler veya durumlar hakkında yaptığım yorumların değiştirilip ve bağlamından koparılıp aktarıldığına çok defa şahit oldum. Bu ise beni içine kapalı bir kişi haline getirdi. Etrafına karşı duyarsız, yorum yapmaktan çekinen biri oldum. Konuşurken çok daha dikkatli ve yorum yapılmaya uygun olmayan kelimeler seçerek konuşma zorunluluğunda hissettim.”K10

Verilen cevaplar değerlendirildiğinde mağdurlar hakkında dedikodu yapılmasının onların yalnızlaşmasına neden olduğu değerlendirilmektedir. Aynı zamanda sosyal ortamlardan uzaklaşmalarına, kendi içlerine kapanmalarına ve etraflarında bir koruma çemberi oluşturmalarına neden olduğu görülmektedir.

“İzlenme” kodu ile ilgili frekans değerinin 2 olduğu görülmektedir. Bu kodla ilgili katılımcı görüşleri şunlardır.

“...Yaptığım işler amirim tarafından birçok defa detaylı şekilde kontrol edildi. Amirimin bunu yapma nedeni ise yaptığım işlerde eksiklikler bulup bunları üzerimde baskı unsuru olarak kullanmak.”K3

“Sorumluluk alanımdaki işler sık sık kontrol ediliyor. Bu ise üzerimde baskı oluşturuyor.” K8

Art niyetli yöneticilerin açık bulmak amacıyla çalışanların işlerini aşırı kontrol etmeleri, çalışanların üzerindeki baskıyı arttırdığı görülmektedir. Bu durumun çalışanların verimini düşereceği, mağdurların işleri düzgün yapmak için mecburen yavaş hareket etmelerine neden olacağı ve kurum kültürüne zarar vereceği değerlendirilmektedir.

Katılımcıların cevapları değerlendirildiğinde iş barışının sağlanmasında önemli faktörlerden birinin adil iş dağılımının yapılması gerektiğidir. Yetkililer tarafından iş dağılımının mobbing olarak kullanılmasının önüne geçecek düzenlemelerin mağdur durumda olabilecek çalışanları koruyabileceği değerlendirilmektedir. Yine şube müdürlerine farklı kurum ve kuruluşların yanısıra farklı alanlarda görev verilebiliyor olması zorba pozisyonunda olan kişilerin bu durumu kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarına neden olduğu düşünülmektedir. Mağdurların kendi görevlerinin yanısıra zorba tarafından, mevzuata sığınarak, çok farklı görevlendirmeler yapılabilmekte ve mağdurun iş yükünü arttırarak mağdur üzerinde baskı kurabildiği anlaşılmaktadır.

Zamanlama ile ilgili cevaplar değerlendirildiğinde zorba tarafından mağdur üzerinde baskı kurmak amacıyla işlerin verildiği; zorba tarafından mağdurun hata yapmaya zorlandığı ve bunun mobbing aracı olarak kullanıldığı görölmektedir. Diğer cevaplar incelendiğinde mağdurların iş yerinde fikirlerinin önemsenmediğini farklı nedenlerden dolayı yok sayıldıkları anlaşılmaktadır. Günümüzdeki iletişim kolaylığının, kişilere her zaman ulaşılabilir olma durumunun da mağdur/mağdurlar üzerinde bir baskı aracı olarak kullanılabilereği değerlendirilmektedir. Yöneticilerin kurum kültürüne önem veren kişiler olması durumunda bunun önüne geçilebileceği düşünölmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin mobbing algılarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sürecinde elde edilen verilere ait sonuçlar ve öneriler aşağıda verilmiştir.

5.1. Sonuç

Araştırmada kullanılan İşyeri Zorbalığı Ölçeği ile elde edilen veriler sonucunda, katılımcı şube müdürlerinin iş yerinde maruz kaldıkları mobbing davranışlarına yönelik algılarının istatistiksel olarak incelendiğinde $1,14 \pm 0,8$ ile $2,68 \pm 1,34$ arasında olduğu görülmüştür. Sonuca göre katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca katılımcıların en düşük mobbing puanı 22 en yüksek mobbing puanı ise 107 olarak hesaplanmıştır. Şube müdürlerinin algıladığı mobbing düzeyinin kişinin medeni durumuna, çalıştığı kuruma, kıdem yılına ve çalıştığı birime istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak memurların algıladığı mobbing düzeyinin memurun yaşına ve cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Kadın şube müdürlerinin algıladığı mobbing düzeyinin erkek şube müdürlerine göre oldukça yüksek olduğu ve 31-40 yaş arasındaki şube müdürlerin, 41-50 yaş arasındaki şube müdürlerine göre algıladığı mobbing düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Nazlier (2016) İstanbul'da görev yapan öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada medeni durum, kıdem, eğitim durumu, mesleki deneyim değişkenlerine göre mobbing algılarının yüksek düzeyde olduğunu belirtmektedir. Şube müdürlerinin mobbing algıları üzerine yapılan bu çalışmada, şube müdürlerinin mobbing algılarının düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Akan, Yıldırım ve Yalçın'ın (2013) eğitim örgütlerinde mobbing üzerine yaptıkları çalışmada, karşılaşılan mobbing davranışının; söylenti ve dedikodu, görmezlikten gelme, imkânsız işlerin istenmesi biçiminde ortaya çıktığı belirlenmiştir. Yapılan bu çalışmada frekans değeri yüksek maddelerin bu çalışma sonucunda elde edilen veriler ile paralellik gösterdiği görülmüştür. Bu da eğitim örgütleriyle il/ilçe milli eğitim müdürlüklerinde benzer mobbing davranışlarının görüldüğünü ortaya koymaktadır. Aynı çalışmada cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın görülmediği belirtilmektedir. Kayabaşı (2019) "Okul Psikolojik Danışmanlarının Algıladıkları Mobbing Düzeylerinde Yordayıcı Değişkenler Olarak Duygusal Zekâ ve Mesleki Benlik Saygısı" adlı çalışmada, mobbing davranışı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya

koyulmuştur. Şube müdürleri üzerine yapılan bu çalışmada ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu durumun erkek egemen yönetim anlayışından dolayı kadınların yönetici konumuna geçtiğinde, üst yöneticiler tarafından mobbinge maruz bırakıldıkları ve sindirilmeye çalışıldıkları düşünülmektedir.

Nitel analiz sonuçları incelendiğinde ise en çok kullanılan mobbing eyleminin “Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yükünüzün olması (iş yükü)”; en az mobbing davranışının ise “Yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi (izlenme)” olduğu tespit edilmiştir. Kişinin yapabileceğinden çok iş verilmesinin ya da yetenek ve becerileri dışında yapılamayacak boyutta görev vermenin mağdur üzerinde çok fazla olumsuz etkisi olabilmektedir. Ayrıca sürekli kontrol altında olmak bunu sürekli hissetmek kişilerde özgüven problemini ortaya çıkarmaktadır. En yüksek frekansa sahip kodlar 8 ile “iş yükü” kodu; 7 ile “zamanlama”; 6 ile “katılımcılık”; 3 ile “dedikodu”; 2 ile “izlenme” olduğu görülmüştür. Frekans dağılımı doğrultusunda katılımcıların cevaplarının değerlendirilmesi sonucu incelendiğinde iş barışının ve herkes için iş doyumunun sağlanmasında önemli faktörlerden birinin adil iş dağılımının yapılmasının gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler ve yetkili kişiler tarafından yapılacak düzenlemelerle çalışanların, yetenekleri ve becerileri gözönüne alınarak görev dağılımı yapılmasının “iş yükü”nün mobbing unsuru olarak kullanılmasının önüne geçeceği değerlendirilmektedir. Göz önünde bulunan bir pozisonda olan şube müdürlerine farklı kurum ve kuruluşların yanı sıra farklı alanlarda görev verilmesi, zorba pozisyonunda olan kişilerin bu durumu kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarına neden olduğu değerlendirilmektedir. Mağdurların kendi görevleri ile birlikte zorba tarafından, mevzuata sınırlanarak, çok farklı görevlendirmeler yapılabilmekte ve mağdurun iş yükünü arttırarak mağdur üzerinde baskı kuralabilmektedir.

5.2. Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde, uygulama ve araştırmaya yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Şube müdürlerinin mobbing algı düzeylerini belirlemek için yapılan bu çalışmadan elde edilen veriler değerlendirildiğinde, mobbinge maruz kalma düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet ve yaş değişkenine ait frekans değerlerinde anlamlı farklılık bulunduğu; medeni durum, çalışılan kurum, mesleki

kıdem, sorumlu olunan birime göre ise farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Kurumlarda cinsiyet temelli ayrımcılığın önüne geçilmesi, anayasada yer alan ayrımcılığın yasak olduğu ilkesinden hareketle, kurumlarda bilgilendirme çalışmalarının yapılmasının bu olumsuz durumun düzeltilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Aynı zamanda kadınların şube müdürü olmalarında mevzuatta bazı kolaylaştırıcı maddelerin konulabileceğinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Nitel bölümde ise katılımcıların frekans değeri en yüksek olan maddenin “iş yükü” olduğu görülmüştür. Kurumiçi görevlendirmeleri, sadece amirin insiyatifine bırakmayan ve uygulanması zorunlu görev dağılımı sistemin Bakanlık tarafından yürürlüğe konulmasının istenmeyen durumların önüne geçeceği düşünülmektedir. Yine çalışmaya katılanların en çok baskı hissettikleri konu olan çevrimiçi platformlar üzerinden amirlerin talimat vermesidir. Amirlerin talimat ve isteklerini mesai saatlerini gözeterik ve resmi yazışma sistemleri üzerinden vermeleri gerektiği ile ilgili Bakanlık tarafından bilgilendirmeler yapılmalıdır. Aksi uygulamaların kurum kültürüne ve kurumun ciddiyetine zarar verdiği, kişinin özel hayatını ihlal ettiği ve veriminin düşmesine neden olduğu değerlendirilmektedir. Yine “zamanlama” ile ilgili problemin mobbing unsuru olarak kullanılmasının önüne geçmek için Millî Eğitim Bakanlığı içerisinde, istenilen kabiliyet ve yeteneklere sahip destek personelinin atamasının yapılması mağdur durumda olan yöneticilerin işlerini kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Mobbing davranışıyla mücadele etmenin temelinde bu sorunu çözmeye istekli, bu sorunla mücadele edecek bir yönetim anlayışının olmasıdır. Yapılan çalışmalarla iş hayatının içinde varlığı kabul edilmiş olan mobbing ile ilgili olarak gelişmiş olan ülkelerin çalışmalarını yakından takip edilmesinin ve Türkiye'de uyarlanarak kullanılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Öncelikli olarak yapılacak çalışmanın ise yasalarda mobbinge mücadele için gerekli düzenleyici maddelerin yer almasının olduğudur. Zorbalara karşı yasal yaptırımların açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Mağdurların uğradıkları maddi ve manevi zararlar zorba/zorbalardan tazmin edilmelidir.

Önleyici tedbirlerin alınması mobbingin ortaya çıkmadan engellenmesi anlamına geleceğinden, bu çalışmalara ağırlık verilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Çalışma hayatındaki kişilerin büyük çoğunluğunun haklarını, görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak bilmedikleri düşünülmektedir. Bundan dolayı çalışanlar, genellikle mobbing

uygulayan taraf olan yöneticilerin saldırılarına maruz kalabilmektedirler. Çalışanları mobbing konusunda bilinçlendirmek için yapılacak çalışmaların faydalı olacağı değerlendirilmektedir. "Mobbing nedir?" "Hangi davranış mobbingtir?" "Bir davranışın mobbing olarak değerlendirilebilmesi için sahip olması gereken özellikler nelerdir?" " Bir çalışan mobbinge maruz kaldığında destek alabileceği kurum ya da kuruluşlar nerelerdir?" "Çalışanın zorba karşısında kullanabileceği yasal hakları nelerdir?" gibi sorular başta olmak üzere yapılacak bilgilendirme çalışmalarının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda yöneticilere ve çalışanlara eğitim verilmesi ve herkesin bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır.

Mobbing davranışının büyük çoğunluğunu amirler tarafından gerçekleştirildiği değerlendirilmektedir. Eğitim örgütlerinde kurum kültürünün yerleşmesini ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasının sağlanmasında en büyük etken yöneticidir. Huzurlu çalışma ortamının olduğu örgütlerde verim de iş barışı da yüksek olacaktır (Bursalıoğlu, 2011). Zorbanın, mağdura yönelik mevzuatın kendilerine verilen yetkiye dayanarak ya da mevzuat dışına çıkarak uyguladıkları psikolojik şiddetten dolayı iş barışının bozulacağı ve kurumda verimin düşeceği öngörülmektedir. Bu durumun önüne geçmek için mer'i mevzuatın, atamaya yetkili amirler tarafından tam olarak uygulanması önemlidir. Yöneticilik görevinde yer alan/alacak olan kişilere "yöneticilik" eğitiminin verilmesinin, eğitim örgütlerinde istenmeyen durumların ortadan kalkmasında pozitif etkisinin olacağı değerlendirilmektedir. Örgütlerde hakkaniyet ve adalet temelli yönetim anlayışlarının yerleştirilmesi hedeflenmelidir. Belirtilen kriterlere göre yönetilen örgütlerde mobbing karşıtı bir iklimin bulunacağı ve mobbing davranışının görülmesinin mümkün olmadığı eğer varsa bile sınırlı seviyede kalacağı değerlendirilmektedir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Eğitim bilimleri alanında mobbing ile ilgili yapılan çalışmaların, ağırlıklı olarak okul örgütleri üzerinde gerçekleştirildiği görülmüştür. Okul örgütlerinin temel amacı olan eğitimi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için il ve ilçe milli eğitim müdürleklerinde görevli personelin de fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği değerlendirilmektedir. Bundan dolayı İstanbul ili sınırlı olarak gerçekleştirilen bu çalışmanın geliştirilerek Türkiye çapında yapılmasının daha kapsamlı sonuçları vereceği düşünülmektedir.

Tek boyutlu olarak gerçekleştirilen bu araştırmanın geliştirilerek ilişkisel boyutta çalışılmasının il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde kurum kültürüne katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çalışma sırasında il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde farklı ünvanlarda bulunan personellerin de mobbing konusunda mağdur durumda oldukları görülmüştür. Sadece şube müdürleriyle sınırlı kalmayarak diğer ünvanlarda yer alan personellere yönelik yapılacak çalışmaların faydalı olacağı öngörülmektedir. Bu çalışmaların artması sonucunda st yöneticiler de farkındalığın artacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abel, C. F. (2005). Beyond the mainstream: Foucault, power and organization theory. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. 8(4). 495-520.
- Adams, A. (2000). *Bullyin at work: How to confront and overcome it*. London: Virago Press.
- Adams, A. and Crawford, N. (1992). *Bullying at work*. London: Virago Press
- Akan, D., Yıldırım, I., Yalçın, S. (2013). Mobbing behaviors that applied upward from below to principals. *International Online Journal of Educational Sciences*. 5(3). 646-659.
- Akbaşı, S., Diş, O., Durnalı, M. (2020). İlkokul öğretmenlerinin karşılaştıkları yıldırma davranışları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 49. 564-581.
- Akgeyik, T., Delen, M. G., Uşen, Ş. (2013). *Çalışma yaşamında psikolojik taciz*. Ankara: Özyurt Matbaacılık.
- Akgül, R. (2020). *Öğretmenlerin algısal mobbing düzeylerinin örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel yalnızlık düzeyleri ile ilişkisi*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Akkoç, S. (2020). *Öğretmenlerin mobbing yaşamaları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm yaşama düzeyleri arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aliçavuşoğlu, E. (2012). Psikanaliz, Freud ve sanat. *Sanat Tarihi Yıllığı*. 20. 1-16.
- Altunay, E., Oral, G., Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*. 4(1). 62-80.
- Altuntaş, C. (2010). Mobbing kavramı ve örnekleri üzerine uygulamalı bir çalışma. *Journal of Yasar University*. 18(5). 2995- 3015.
- Ann, B. and McNamara (2004). "An investigation into workplace bullying ve organizational culture in healthcare within an Irish hospital setting". *The Fourth International Conference on Bullying ve Harassment in the Workplace*, University of Bergen, Bergen.
- Antakyalı, B. (2016). *Modernist Türk romanında depresif ve nevrotik karakterlere psikanalitik bir yaklaşım*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Aparaslan, A. M. ve Tunç, H. (2016). Mobbing olgusu ve mobbing davranışında duygusal zekâ etkisi. *Süleyman Demir University Visionary Journal*. 1(1). 146-159.
- Aras, A. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arnetz, J. E. and Arnetz, B. B. (2001). Violence towards health care staff ve possible effects on the quality of patient care. *Social Science and Medicine*. 52. 417-27.
- Asunakutlu, T. ve Çögenli, M. Z. (2016). Akademide mobbing: adım üniversiteleri örneği. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi*. 9(1). 17-32.
- Aydın, Ö. ve Öcel, H. (2009). İşyeri zorbalığı ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Türk Psikoloji Yazıları*. 12 (24). 94-103.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2). 79-99.
- Ayhan, D. ve Hicdurmaz, D. (2020). Psikiyatri servislerinde bir saldırganlık yönetimi olarak basitleştirilmiş sakinleştirme modeli. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*. 11(3). 251-259.

- Aytaç, S., Eteman, F. S., Aydın, G. Ç., Reçber, B., Sezen, H. K. (2016). Kadına yönelik şiddetin dünü, bugünü, yarını: Kestirim tabanlı bir araştırma. *Sosyoloji Konferansları*. 54(2). 275-297.
- Baydar, T. ve Akgün, B. S. (2007). Yönetim Etiği Açısından Seçilmiş Ülke Uygulamaları: Portekiz Deneyimi. *Türk İdare Dergisi*. 456-476.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal bilimlerde spss ile veri analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bayram, S. (2019). Günümüz ve Geleceğin İnşaat Mühendisi Perspektifinden İSG Farkındalığı. Biçer, P., Özlem, Z., (ed.). *Akademisyenler, profesyoneller ve öğrenciler için iş sağlığı ve güvenliği*. (s.401-419). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Berkowitz, L. (1989). Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*. 106(1). 59-73.
- Bostancı, M. (2019). *Beden eğitimi öğretmenlerinin maruz kaldıkları mobbing ile durum ve süreklilik kaygı düzeylerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*. 9(1). 23-28.
- Breuer, J., and Elson, M. (2017). "Frustration-aggression theory". In P. Sturmeijer (Eds.). *The wiley handbook of violence and aggression (s. 1-12)*. Chichester: Wiley Blackwell.
- Brodsky, C.M. (1976). *The Harassed Worker* (Akt.: Vartia, 2003). Canada: Lexington Books.
- Budnik, M. (2017). Mobbing and harcèlement moral in comparative perspective: Study of the phenomenon in Polve and France. *Aggression and Violent Behavior*. Erişim: 15 Şubat 2021, <http://www.preprints.org>
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Buunk, A. P., Franco, S., Dijkstra, P., Zurriaga, R. (2016). Mobbing in schools and hospitals in Uruguay: Prevalence and relation to loss of status. *Journal of Interpersonal Violence*. 32(5). 623-634.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2019). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Bveura, A. (1963). The Role of imitation in personality development. *The Journal of Nursery Education*. 18(3). 207-215.
- Bveura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*. 44(9). 1175-1184.
- Can, S. (2002). *Aggression questionnaire adlı ölçeğin türk popülasyonunda geçerlik ve güvenilirlik çalışması*. Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Servisi Şefliği, İstanbul.
- Can, Y. (2007). *A tipi kişilik ve b tipi kişilikler bakımından mobbing kişilik ilişkisinin incelenmesi ve bir uygulama*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2008). Öğretmen ve okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü. *Bilig*. 46. 67-86.
- Chirila, T., and Constantin, T. (2013). Understanding workplace bullying phenomenon through its concepts: A literature review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 84. 1175-1179.

- Cin, M. O. (2021). Mobbing davranışının eziyet suçu bakımından değerlendirilmesi. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 4(1). 147-169.
- Creswell, C. W. (2021). *Karma yöntem araştırmalarına giriş*. Mustafa Sözbilir (çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Çalışkan, O. ve Tepeci, M. (2008). Örgütlerde duygusal zekâ ve psikolojik yıldırma: bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 19(2). 135-148.
- Çam, A. (2013). *Özel ve resmi ilköğretim ve ortaokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin psikolojik taciz algısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelenk, İ. (2015). *Örgütlerde duygusal zekâ ve psikolojik yıldırma: bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing ve başa çıkma yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: spss ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dangaç, G. (2007). *Örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing) ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Darling, J. R. and Walker, W. E. (2001). Effective conflict management: use of the behavioral style model. *Leadership & Organization Development Journal*. 22(5). 230-242.
- Daşçı, E. ve Cemaloğlu, N. (2015). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) arasındaki ilişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(19). 130-166.
- Davenport, N. Z., Schwartz, R. D., Elliott, G. P. (1999). *Mobbing emotional abuse in the American workplace*. United States of America: Civil Society Publishing.
- Demir, Ş. (2009). Mobbing olgusunun hukuki değerlendirmesi. *Ankara Barosu Dergisi*. 67(2). 139-145.
- Demir, Y. ve Çavuş F. M. (2009). Mobbing'in kişisel ve örgütsel etkileri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2(1). 13-23.
- Di Martino, V., Hoel, H., Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Dublin: European Foundation For the Improvement of Living ve Working Conditions.
- Dick, R. and Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*. 71(2). 243-259.
- Dikmetaş, E., vd. (haz.). (2011). Asistan hekimlerin tükenmişlik ve mobbing düzeylerinin incelenmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*. 22. 1-15.
- Dişli, M. T. (2022). *Kadın okul yöneticisi olmanın zorlukları ile yaşadıkları mobbing durumlarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Duffy, M. and Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: Individual and family health consequences. *The Family Journal*. 15(398). 398-404.
- Duran, E. (2022). *Örgütsel güven, mobbing ve işe yabancılaşmaya ilişkin sınıf öğretmeni görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Amasya.
- Durusu, H. (2019). *Öğretmenlerin yıldırma yaşama, iş yeri arkadaşlık algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi (bilecik ili*

- örneği). Yayınlanmış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*. 20(1-2). 16-27.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S., B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality - an exploratory study. *European Work ve Organizational Psychologist*. 4. 381-401.
- Einarsen, S. and Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public ve private organizations. *European Journal of Work And Organizational Psychology*. (5)2. 185-201.
- Ekinci, N. (2019). *Ortaokul matematik öğretmenlerinin mobbinge maruz kalmaları ile mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Elma, C. (2013). The predictive value of teachers' perception of organizational justice on job satisfaction. *Eurasian Journal of Educational Research*. 51. 157-176.
- Emile, D. (2004). *Sosyolojik yönetimin kuralları*. Cenk Saraçoğlu (çev.), İstanbul: Bordo Siyah Klasik Yayınlar.
- Erdem, T. (2014). Mobbing ve mobbing ile mücadele yöntemleri. *Türk Kütüphaneciliği*. 28(4). 622-628.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(14). 67-79.
- Eurfound (2015). Violence ve harrasment in European workplaces: Causes, impacts and policies, Dublin.
- Feldblum, C. R., and Lipnic, V. A. (2016). *Select taskforce on the study of harassment in the workplace*. Erişim: 3 Eylül 2021. <https://www.eeoc.gov/select-task-force-study-harassment-workplace>
- Ferris, P. (2004). A preliminary typology of organisational response to allegations of workplace bullying: See no evil, hear no evil, speak no evil. *British Journal of Guidance and Counselling*. 32(3). 389-395.
- Freedman, J. L., Sears D. O., Carlsmith, J. M. (1989). *Sosyal psikoloji*. Ali Dönmez (çev.). İstanbul: Ara Yayıncılık.
- Gibson, D. and Tulgan, B. (2002). *Managing anger in the workplace*. Amherst, Massachusetts: HDR Press.
- Gilioli, R. (2004, January). The Medical Centre for Occupational Stress and Harassment (CDL) of Clinica del Lavoro "Luigi Devoto". *The fourth international conference on bullying and harrasment in the workplace*. Bergen, Norveç.
- Giorgi, G. (2009). Workplace bullying risk assessment in 12 Italian organizations. *International Journal of Workplace Health Management*. 2(1). 34-47.
- Giorgi, G., Ando, M., Arenas A., Shoss, M. K., Leon-Perez, J. M. (2013). Exploring personal and organizational determinants of workplace bullying and its prevalence in a Japanese sample. *Psychology of Violence*. 3(2). 185-197.
- Gordon, F. and Rislely, D. (1999). *The costs to Britain of workplace accidents ve work-related ill health in 1995/6*. London: HSE Books.
- Gökçe, T. (2012). Mobbing: iş yerinde yıldırma özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 272-286.

- Gökçe, T. A. (2008). *İşyerinde yıldırma nedenleri ve başa çıkma yöntemleri*. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Göymen, Y. (2020). İş hayatında mobbing ve mobbinge başa çıkma yolları. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(13). 31-60.
- Gözüm, P. ve Karaçor, S. (2017). Mobbing algısı ile motivasyon ilişkisi: Kamu ve özel kurum çalışanları üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(20). 497-515.
- Groeblichhoff D., and Becker M. (1996). A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims. *European Journal of Work And Organizational Psychology*. 5(2). 277-294.
- Gülova, A. ve Canbuldu, N. A. (2021). Çalışanların mobbing (psikolojik yıldırma) davranışına maruz kalma algısı ile kişilik tipleri ve demografik özellikleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*. 10(1). 147-161.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma hayatında psikolojik taciz*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Güven, N. (2019). *Devlet okullarındaki eğitim çalışanlarının maruz kaldıkları mobbing durumları mobbing ile baş etme yöntemleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Sıtkı Koman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Muğla.
- Habip, B. (2012). *Psikanalizin içinden*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Hayran M. ve Hayran M. (2011). *Sağlık araştırmaları için temel istatistik*. (Birinci Basım), Ankara: Omega Araştırma.
- Hecker, T. E., (2007). Workplace mobbing: A discussion for librarians. *The Journal of Academic Librarianship*. 33(4). 439-445.
- Hoel, H. and Einarsen, S. (2010) Shortcomings of antibullying regulations: The case of Sweden, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 30-50.
- Holloway, E. L. and Kusy, M. E. (2010). Disruptive and toxic behaviors in healthcare: Zero tolerance, the bottom line, and what to do about it. *The Journal of Medical Practice Management*. 25(6). 335-340.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi*. Selahattin Turan (çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- International Bar Association (2019). Bullying and sexual harassment in the legal profession. Retrieved December 25, 2021, from <https://www.ibanet.org/MediaHandler?id=B29F6FEA-889F-49CF-8217-F8F7D78C2479>
- Işık, E. (2007). *İşletmelerde mobbing uygulamaları ile iş stresi ilişkisine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jimenez, B. M., Munoz, A. R., Gamarra, M. M., Herrer, M. G. (2007). Assessing workplace bullying: Spanish validation of a reduced version of the negative act questionnaire. *The Spanish Journal of Psychology*. 10(2). 449-457.
- Jóhannsdóttir, H. and Ólafsson, R.F. (2004). Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance ve Counselling*. (32)3. 319-333.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2014). *Dünden bugüne insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi ve Bilgisayar San. Tic. Ltd. Şti.
- Karakale, S. (2011). *Mobbing ve mobbinge başa çıkma yöntemleri: mobbing mağdurlarına yönelik bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

- Karamustafalıoğlu, O. ve Yumrukçal, H. (2011). Depresyon ve anksiyete bozuklukları. *Şişli Etfal Hastanesi Tıp Bülteni*. 45(2). 65-74.
- Karcıoğlu, F. ve Çelik, Ü. (2012). Mobbing (yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 26(1). 59-75.
- Karip, E. (2021). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kaya, N. (2016). *Mobbingin örgütte adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kayabaşı, O. E. (2019). *Okul psikolojik danışmanlarının algıladıkları mobbing düzeylerinde yordayıcı değişkenler olarak duygusal zekâ ve mesleki benlik saygısı*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Kılıç, B. K. (2021). *Okul yöneticilerine aracı üst sistem yöneticilerince uygulanan mobbinge ilişkin algularının incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kırmızı, Ö. ve Yıldız, K. Z. (2020). A Freudian psychoanalytic approach to harold pinter's the caretaker. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(17). 97-109.
- Kloc, J. (2021). Problems of human resource management in the context of mobbing in organizations. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*. 41. 51-65.
- Kocaoğlu, M. (2007). *Mobbing (işyerinde psikolojik taciz, yıldırma) uygulamaları ve motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, M. ve Bulut, H.U. (2009). Ortaöğretim öğretmenlerinde mobbing: cinsiyet yaş ve lise türü değişkenleri açısından incelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*. 1(1). 64-80.
- Kohut, H. (1998). *Kendiliğin çözümlenmesi*. Cem Atbaşoğlu, vd., (çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Konaklı, T. (2011). *Üniversitelerde yıldırma ve kültürel değerlerin yıldırma ile başa çıkma yaklaşımlarına etkisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Korkmaz, S., Soylu, E., Gök, Z. B., Yiğit, G., Kocalmış, A., Harputlugil, N., & Önalın, E. (2016). Çalışan bireylerde mobbing sıklığı ve depresyonla olan ilişkisi. *Fırat Tıp Dergisi*. 21(2). 191-195.
- Kreiner, B., Sulyok, C., Rothenhausler, H.B. (2008). Does mobbing cause posttraumatic stress disorder? Impact of coping and personality (akt. Nielsen, M.B. vd, 2015). *Neuropsychiatrie*. 22(2). 112-123.
- Kurutz, J. G., Johnson, D. L., Sugden, B. W. (1996). The United States postal services employee assistance program: A multifaceted approach to workplace violence prevention. In: VveenBos, G.R., Bulatao, E.Q. (Eds.), *Violence on the Job. Identifying Risks ve Developing Solutions*. Washington DC: American Psychiatric Association. 343-352.
- Kuruüzüm, A. ve Atsan, N. (2001). Analitik hiyerarşi yöntemi işletmecilik alanındaki uygulamaları. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 1(1). 83-105.
- Leon-Perez, J. M. (2013). Identifying victims of workplace bullying by integrating traditional estimation approaches into a latent class cluster model. *Journal of Interpersonal Violence*. 29(7). 1155-1177.

- Leyman, H. (1992). *Frdn mobbning till utslagning i arbetslivet [From mobbing to expulsion in work life - Del mobbing a la expulsion en la vida laboral]*(akt: Leyman, 1996). Stockholm: Publica.
- Leymann, H. (1990). Mobbing ve psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*. 5(2). 119-126.
- Leymann, H. (1996) The content ve development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5(2). 165-184.
- Leymann, H. and Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. (5)2. 251-275.
- Lorho, F. and Hilp, U. (2001). *European parliament directorate-general for research working paper bullying at work*. Luxembourg: European Parliament.
- Majidli, F., ve Budak, G. (2018). Mobbing ile mücadelede farklılıkların yönetimi stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 33(1). 129-161.
- Manav, F. (2011). Kaygı kavramı. *Toplum Bilimleri*. 5(9). 202-211.
- Mann, H. B. and Whitney, D.R. (1947). On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other (akt. Fong and Huang, 2017). *Annals of Mathematical Statistics*. 18. 50-60.
- Mantell, M. and Albrecht, S. (1994). *Ticking bombs defusing violence in the workplace* (Akt.: Steffgen, 2008). New York: IRWIN Professional Publishing.
- Matthiesen, S. B. and Einarsen, S. (2001). MMPI-2 Configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10(4). 467-484.
- Maxfield, M. G. and Widom, C.S. (1996). *The Cycle of Violence: Revisited 6 Years Later*. Archives of Pediatrics and Adolescent Medicine. 150(4). 390-395
- Merriam, C. E. (1939). Book reviews and notices. *American Political Science Review*. 33(1). 101-103.
- Mevzuat Bilgi Sistemi (19659). *Devlet Memurları Kanunu*. Erişim: 28 Aralık, 2021, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.657.pdf>
- Mevzuat Bilgi Sistemi (1982). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*. Erişim: 25 Ocak 2022, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Mevzuat Bilgi Sistemi (2001). *Türk Medeni Kanunu*. Erişim: 30 Ocak 2022, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4721.pdf>
- Mevzuat Bilgi Sistemi (2003). *İş Kanunu*. Erişim: 30 Ocak 2022, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4857.pdf>
- Mevzuat Bilgi Sistemi (2004). *Türk Ceza Kanunu*. Erişim: 30 Ocak 2022, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5237.pdf>
- Mizrahi, R. (2013). Çalışma hayatında mobbing ile mücadele yöntemleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 5(2). 443-452.
- Mobbing ile Mücadele Derneği (2010). *Hakkımızda*. Erişim: 13 Eylül 2021, <https://www.mobbing.org.tr/tarihcemiz/>
- Munro, A., and Rainbird, H. (2004). Opening doors as well as banging on tables: An assessment of UNISON/employer partnerships on learning in the UK public sector. *Industrial Relations Journal*. 35(5). 419-433.

- Nanto, Z. (2015). *Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma Durumlarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Nazlıer, H. (2016). *Öğretmenlerin Mobbing Algıları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Nazlım, Z. (2020). *Okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde uyguladıkları psikolojik yıldırmanın incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Neilsen, M. B., Tangen, T., Idsoe, T., Matthiesen, S. B., Mageroy, N. (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work ve at school. A literature review and meta-analysis. *Aggression ve Violent Behavior*. 21. 17–24.
- Nişancı, Z. (2012). Toplumsal kültür- örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*. 1(1). 1279-1293.
- Nolfe, G., Petrella, C., Blasi, F., Zontini, G., Nolfe, G. (2007). Psychopathological dimensions of harassment in the workplace (mobbing). *International Journal of Mental Health*. 36(4). 67-85.
- Oade, A. (2009). *Managing Workplace Bullying*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ocak, S. (2008). *Öğretmenlerin duygusal taciz (mobbing) 'e ilişkin algıları (Edirne ili örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Omay, U. (2021, Mayıs). *Çalışma psikolojisi*. Erişim: 27 Ekim 2021, http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/iky_ao/calismapsi.pdf
- Ongun, Y. (2017). *Okullarda Uygulanan Mobbingin Personel Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Ozturk, H., Sokmen, S., Yılmaz, F., Cilingir, D. (2007). Measuring mobbing experiences of academic nurses: development of a mobbing scale. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*. 20(9). 435–442.
- Öğüt, F. (2010). *Sosyal Uyum İle Sürekli Kaygı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özbilen, D. K. (2017). *Kadın akademisyenlerin hemcinslerinin kendilerine uyguladıkları psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik algıları*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Sebhattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özkuşçu, E. (2021). *Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin algılarına göre yıldırma davranışlarının incelenmesi (sorgun ilçesi örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Packard, S. H. and Kauppi, D. R. (1999). Rehabilitation agency leadership style. *Rehabilitation Counseling Bulletin*. 43(1). 5–11.
- Parçal, C. (2020). *Türk ve Amerikan korku filmlerinin psikanalitik film eleştirisi ile değerlendirilmesi: Siccin 5 ve Korku Seansaları örnekleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pehlivan, M. (2015). Bireysel ayrılıklar ve toplumsal dezavantajlar çerçevesinde işyerinde psikolojik taciz: mobbing. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(2). 65-78.
- Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2012). Mobbing ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Şehir ve sayfiye otellerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 4(2). 122-140.
- Poussard M. J. ve Çamuroğlu, G. M. (2009). *Psikolojik taciz iş yerindeki kâbus*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Resmi Gazete (2011). *İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi*. Erişim: 27 Ocak 2022, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319-8.htm>
- Richman, J., Rospenda, K. M., Nawyn, S. J., Flaherty, J. A., Fendrich, M., Drum, M. L., at al., (haz.). (1999). Sexual harassment and generalized workplace abuse among university employees: prevalence ve mental health correlates. *American Journal of Public Health*. 89(3). 358-363.
- Rogers, K., Kelloway, E. K. (1997). Violence at work: Personal ve organizational outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2(1). 63–71.
- Saat, M. (2000). Çok amaçlı karar vermede bir yaklaşım: Analitik hiyerarşi yöntemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(2). 149-162.
- Salin, D. (2008). Organisational responses to workplace harassment. *Personnel Review*. 38(1). 26-44.
- Sayın, S. (2009). *Türkiye ve İngiltere’de çalışanların mobbinge ilişkin algı ve tepkileri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Schuster, B. (1996). Rejection, exclusion and harassment at work and schools. *European Psychologist*. 1(4). 93-30.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural ve open Systems*. NJ: Prentice Hall.
- Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. *Qualitative Inquiry*. 5(4). 465–478.
- Seigne, E. (2002): *Contribution of personality factors to bullying in the workplace*. Published Ph.D. Thesis. University of Hull, Dublin.
- Serin, S. (2018). *İlkokul öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) davranışlarına maruz kalma düzeyleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Sheehan, M., and Rayner, C. (1999). Applying strategies for dealing with workplace bullying. *International Journal of Manpower*. 20(1). 50-56.
- Smith P., Singer, M., Hoel, H., Cooper, C. L., (2003). Victimization in the school and workplace: Are there any links. *British Journal of Psychology*. 94(2). 175-188.
- Sönmez, E. D. ve Cemaloğlu, N. (2018). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. *Kastamonu Education Journal*. 26(6). 1952-1959.
- Steadman, L., Quine, L., Jack, K., Felix, D. H., Waumsley, J. (2009). Experience of workplace bullying behaviours in postgraduate hospital dentists: Questionnaire survey. *British Dental Journal*. 207. 379-380.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Şahin, M. (2013). Mobbing olgusuna anatomik bir bakış: üniversite özelinde vaka analizi. *Akademik Bakış Dergisi*. 38. 1-20.
- Şenturan, Ş. ve Mankan, E. (2009). Ücretin işyerindeki yıldırma olgusu üzerine etkisi. *Bilgi*. 50. 153-168.
- Şişman, M. ve E. Gümüş (2012). *Eğitim ekonomisi ve planlaması*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Taşkın, A. (2016). *İş hukuku açısından işyeri ve işletmelerde mobbing*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Adli Tıp Enstitüsü Sosyal Bilimler Ana Bilim Dalı. İstanbul.
- TBMM (2011). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve çözüm önerileri komisyon raporu. *TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları*. 6. 16-19.

- Tengilimoğlu, D. ve Mansur, F. A. (2009). İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 1(3). 70-84.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12 (18). 81-89.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*. 4. 13-28.
- Tınaz, P. (2013). Çalışma hayatında psikolojik taciz(mobbing) panel ve çalıştay bildiriler kitabı. İsmail Akgün (Ed.). *Çalışma psikolojisi boyutlarıyla mobbing tanım ve tanı*. (s. 21-35). Ankara: Özyurt Matbaacılık.
- Tınaz, P., Ergin, H., Bayram, F. (2008). *Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutlarıyla işyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Toker, A. G. (2008) Mobbing iş yerinde yıldırma nedenleri ve başa çıkma yöntemleri. Ankara: Pegem.
- Tutar, H. (2004). *İşyerinde psikolojik şiddet*. Ankara: Platin Yayınları.
- Türker, M. K. (2020). *Kişisel gelişimde mobbing etkisi: Öğretmenler üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Türkiye Psikiyatri Derneği (2021). Yıldırma (Mobbing). *Halka Yönelik*. Erişim: 3 Nisan 2021, <https://psikiyatri.org.tr/halka-yonelik/15/yildirma-mobbing>
- Uğurlu, C. T., Çağlar, Ç., ve Güneş, H. (2012). Ortaöğretim Okullarında Yıldırma (Mobbing) Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 10(4). 718-749.
- Ulucan, D. (2014). Eşitlik ilkesi ve pozitif ayrımcılık. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 15 (Özel sayı). 369-383.
- Uluğ, F. (2019). Çalışma ortamının zehirleyici ögesi mobbing ve mobbingle mücadele stratejileri. *Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Dergisi*. 4/5 (özel sayı). 175-194.
- Uluğ, F. ve Beydoğan, B. (2009). Kamu örgütlerinde psikolojik taciz. *Amme İdaresi Dergisi*. 42(1). 55-86.
- Umarova, D. (2021). Teacher's experience with mobbing in Baku schools and its consequences. *International Journal of Multicultural ve Multireligious Understveing*. 8. 141-149.
- University and College Union (UCU) (2012). *Occupationa stress survey: the relationships stressor HE*. Erişim: 3 Eylül 2021, <https://www.ucu.org.uk/stresssurvey12>
- Uyan, T.U. (2019). *Eğitim kurumlarında öğretmenlere yönelik mobbing bir alan çalışması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ültay, E., Akyurt, H., Ültay, N. (2021). Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*. 10. 188-201.
- Van Fleet, D., and Van Fleet, E. (2012). Towards a behavioral description of managerial bullying. *Employe Respons Rights Journal*. 24. 197-215.
- Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scveinavian Journal of Work Environment ve and Health*. 27. 63-9.
- Veerson, S. (1993). "Victimization at work". *Statute of the Swedish National Board of Occupational Safety and Health*, Ordinance AFS.

- William, W.H. and Wallis, W.A. (1952). Use of ranks in one-criterion variance analysis. *Journal of the American Statistical Association*. 47(260). 583-621.
- World Health Organisation (2017). Violence Against Women, Key Facts. Erişim: 21 Mayıs 2022, [http:// www.who.int/mediacentre/factsheets/fs239/en/](http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs239/en/)
- Yıldırım, T. (2021). Mobbing düzeyinin demografik özellikler açısından incelenmesi; Iğdır sanayi sitesi örneği. *Meyad Akademi*. 2(1). 1-19.
- Yıldız, S. ve Kılıç, İ. (2010). Psikolojik taciz olgusuna 4857 sayılı iş kanunu açısından bir bakış. *Çalışma İlişkileri Dergisi*. 1(1). 72.
- Yılmaz, H., ve Kaymaz, A. (2014). Kurumsal bir risk unsuru: Mobbing (iş yerinde psikolojik taciz). *Denetişim*. (14). 73-81.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*. 20(1). 70-85.
- Zapf, D. and Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work ve Organizational Psychology*. 10(4). 497-498.
- Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment ve health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5(2). 215-237.
- Zengin, S. (2020). *Örgütsel güven, yıldırma ve örgütsel sinizmin, örgütsel bağlılıkla ilişkisi: Beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerine karma bir araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Trabzon.
- Zengin, Y. ve Kaygın, E. (2016). Mobbingin örgütsel yabancılaşmaya etkisi: Bankacılık sektörü üzerinde bir araştırma. *International Turgut Özal Congress on Business Economics ve Political Science*. Turgut Özal Üniversitesi, Ankara.

EKLER

EK:1 Ölçek Kullanım İzni

07.04.2021

Gmail - Ölçek



yücel saroğlu

Ölçek

4 ileti

yücel saroğlu

13 Aralık 2020 20:02

Alıcı:

Hocam Merhabalar. Ondokuz Mayıs Üniversitesinde yüksek lisans yapıyorum. Tez çalışmam için siz de uygun görürseniz "İş Yeri Zorbalığı" ölçeğini kullanmak istiyorum. Ölçeği paylaşırsanız çok memnun olurum. Teşekkür ederim.

14 Aralık 2020 12:46

Alıcı: yücel saroğlu

Merhaba Yücel,

Ölçek uygulama formunu ekte gönderiyorum.

Kolay gelsin..

From: yücel saroğlu

Sent: Sunday, December 13, 2020 8:02 PM

To:

Subject: Ölçek

[Alıntılanan metin gizlendi]

NAQ.doc
60K

EK: 2 Kişisel Bilgi Formu

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıda yer alan kişisel bilgileri, durumunuzu yansıtacak şekilde doldurunuz.

Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2. Yaşınız: () 30 yıl ve altı () 31-40 yıl () 41-50 yıl
() 51 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr

4. Sorumlu Olduğunuz

Birim:.....

5. Şube Müdürlüğü Mesleğindeki Kıdeminiz:

() 5 yıl ve altı () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16- 20 yıl
() 21 yıl ve üstü

6. Görevli Olduğunuz Birim

() İl Milli Eğitim Müdürlüğü () İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

EK: 3 İşyeri Zorbalığı Ölçeği

İŞYERİ ZORBALIĞI ÖLÇEK FORMU

Aşağıda size yönelik bazı davranış ifadeleri yer almaktadır. Lütfen bu ifadeleri dikkatle okuyarak son 6 ay içinde bu davranışlarla ne sıklıkta karşılaştığınızı işaretleyiniz. Her maddeyi değerlendirmeye özen gösteriniz. Cevaplarınızı verirken her bir maddenin yanındaki ölçeği kullanınız.

(1) Hiçbir zaman

(2) Bazen, arasıra

(3) Her ay

(4) Her hafta

(5) Her gün

1	Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması	1	2	3	4	5
2	Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yükünüzün olması	1	2	3	4	5
3	Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi	1	2	3	4	5
4	Mantıksız, anlamsız, imkansız işlerin imkansız bitirme tarihleriyle sizden istenmesi	1	2	3	4	5
5	Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	1	2	3	4	5
6	Yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi	1	2	3	4	5
7	Yaptığınız hataların tekrar tekrar hatırlatılması	1	2	3	4	5
8	İşinizle ilgili olarak aşağılanmanız ya da sizinle alay edilmesi	1	2	3	4	5
9	Hakkınızda dedikodu yapılması	1	2	3	4	5
10	Hakkınızda aşağılayıcı ve çirkin sözler söylenmesi	1	2	3	4	5
11	Diğer insanların sizi yok saymaları veya dışlanmanız	1	2	3	4	5
12	Diğer insanların işinizi bırakmanız(istifa etmeniz) gerektiğine dair imalarda bulunmaları	1	2	3	4	5
13	Tehdit edici davranışlar yoluyla korkutulmanız	1	2	3	4	5
14	Yaptığınız işin ve çabanızın ısrarla eleştirilmesi	1	2	3	4	5
15	Yakınlaşmaya çalıştığınızda görmezden gelinmeniz ya da düşmanca tavırlarla karşılaşmanız	1	2	3	4	5
16	Yaptığınız önemli işlerin elinizden alınarak size önemsiz sıkıcı işlerin verilmesi	1	2	3	4	5
17	Hakkınızda doğru olmayan iddiaların ortaya atılması	1	2	3	4	5
18	Aşırı düzeyde alay edilmeye maruz kalmanız	1	2	3	4	5
20	Hakettiğiniz bir şeyi istememeniz veya talep etmemeniz için size baskı yapılması	1	2	3	4	5
21	Eşek şakalarına maruz kalmanız	1	2	3	4	5
22	Saldırıya uğrama ya da şiddete maruz kalma endişesi yaşama	1	2	3	4	5

EK:4 Nitel Görüşme Soruları

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATINDA GÖREV YAPAN ŞUBE MÜDÜRLERİNİN MOBBİNGE MARUZ KALMA DURUMLARININ İNCELENMESİ (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)

Görüşme Tarihi ve Saati:

Katılımcının Cinsiyeti:

Katılımcının Meslekteki Kıdemi:

Katılımcının Şube Müdürlüğündeki Kıdemi:

GÖRÜŞME SORULARI

1. Bir şube müdürü olarak iş yükü durumunuzu nasıl değerlendiriyorsunuz?
 - a. İşyükünüz ile ilgili kendinizi baskı altında hissediyor musunuz? Nasıl?
 - b. İşyükünüz ile ilgili ne tür baskılarla karşılaşıyorsunuz?
 - c. Kurumunuzda işyükü dağılımı ile ilgili neler önerirsiniz?
2. Şube müdürü olarak işlerin bitirilme ve tamamlanma tarihleri konusunda ne tür sorunlarla karşılaşıyorsunuz?
 - a. İşlerin tamamlanma tarihleri ile ilgili ne tür baskılara maruz kalıyorsunuz?
 - b. İşlerin niteliği ve tamamlanma süresi arasındaki uyumsuzluklarla karşılaşıyor musunuz? Bu durumun üzerinizdeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
 - c. Kurumunuzda işlerin tamamlanma sürecine ilişkin neler önerirsiniz?
3. Görev alanınızla ilgili fikir ve görüşlerinizin dikkate alınma durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?
 - a. Fikir ve görüşleriniz dikkate alınmadığında neler hissediyorsunuz?
 - b. Kurumunuzda katılımcı bir yönetsel anlayış için neler önerirsiniz?
4. Görev yaptığınız birimde hakkınızda dedikodu yapıldığında, bunu önlemek adına neler yaparsınız?
5. Bir şube müdürü olarak yaptığımız işlerin yakından takip edilmesi ve kontrol edilmesi sizi nasıl etkilemektedir? Bu tür durumlarda kendinizi nasıl hissediyorsunuz?

EK: 5 Etik Kurul Kararı

ETİK KURUL KARARI



**ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI**

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
29.01.2021	01	2021/68

KARAR NO: 2021/68
KARAR: Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Yücel SARIOĞLU' nun Prof. Dr. Cevat ELMA danışmanlığında "Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatında Görev Yapan Şube Müdürlerinin Mobbinge Maruz Kalma Durumlarının İncelenmesi" isimli Yüksek Lisans Tezine ilişkin anket ve mülakat çalışmasını içeren 42997 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Yücel SARIOĞLU' nun Prof. Dr. Cevat ELMA danışmanlığında "Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatında Görev Yapan Şube Müdürlerinin Mobbinge Maruz Kalma Durumlarının İncelenmesi" isimli Yüksek Lisans Tezine ilişkin anket ve mülakat çalışmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

EK: 6 Valilik İzin Yazısı

VALİLİK İZİN YAZISI



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-24667055
Konu : Anket ve Araştırma İzni (On dokuz Mayıs Üniversitesi)

27/04/2021

VALİLİK MAKAMINA

İleri	: Y enlik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.		
Araştırma	Yazı Tarihi Sayısı	Araştırma Konusu	Araştırma Yarı Araştırma Kısıtlar
Yazıl SARIOĞLU	19.04.2021/48239	Millî Eğitim Bakanlığı Tıyara Teşkilatında Görev Yapan Şube Müdürlerinin Moobing'e Maruz Kalma Durumlarının İncelenmesi	İl Millî Eğitim Yönetici Müdürü, İlçe Millî Eğitim Müdürleri

Yukarıda bilgileri verilen araştırmaları; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri işlenmesi, öğrenci velilerinden açık rıza olmay alınması, yüz yüze eğitime geçiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerine alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir önceki Müdürlüğümüzde mütahaza edilen müdürlü ve mütahazi verileri toplama araştırmaları kurumlarımızda araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılması ve araştırma bitirdikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetime ve sorumluğunda, eğitim ve öğretim akışını etkileyecek şekilde, 2020-2021 eğitim ve öğretim yılında ilgili gençler için eğitimde değişiklikler uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınıza da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
27/04/2021
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK: Yazılar ve Ekleri (3 Sayfa)

Adres : Bihabitürk Mah. İnanç Okumu Cad. No: 1 Sahlanınat Fahi İstanbul
Telefon : 0212 384 36 30
E-posta : sara@peisismec34@meh.gov.tr
Kıp Adres : meh@is34.gov.tr

Bu belge gıvıvelli elektronik imza ile onaylanmıştır.

Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meh-dps>
Bilgi İçin : Aykut ÇELİK
Lisans : Bano Hizmetleri
İnternet Adresi : <http://istanbul.meh.gov.tr/>

ÖZGEÇMİŞ

Yücel SARIOĞLU, Samsun 19 Mayıs Lisesini bitirdikten sonra 19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Türkçe Eğitimi bölümünden mezun oldu. Türkiye'nin değişik illerinde Türkçe öğretmenliği yaptı. 2018 yılında Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Görevde Yükselme Sınavı ile şube müdürü olarak görevine devam etti. Bu görevine İstanbul Gaziosmanpaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde devam etmektedir.

İletişim Bilgileri:

ORCID ID:0000-0002-4593-3168

Yayımlar:

1. Sarioğlu, Yücel ve Elma, Cevat (2021). "Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatında Görev Yapan Şeflerin Mobbinge Maruz Kalma Durumlarının İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)". *International Pegem Conference on Education/Uluslararası Pegem Eğitim Kongresi*, Antalya, 27-30 Ekim 2021, ss. 138-139.