

## Okul Yöneticilerinin Mobbinge Uğrama Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

*The Study Of The Level Of Principals' Being Mobbed In Accordance With Some Demographic Variation*

### ÖZET

Çalışma hayatının en büyük handikabı olan Mobbing maalesef hayatımızdaki yerini almıştır. Bu çalışmanın amacı geleceğimizi şekillendiren eğitim kurumlarındaki yöneticilerin Mobbing'e uğrama düzeylerini ve bu olgunun bazı demografik değişkenler açısından değişim gösterip göstermediğinin saptanmasıdır. Mobbing, işyerinde yaygın bir sorun olarak karşımıza çıkmakta ve ciddi fiziksel ve psikolojik zararlar meydana getirmektedir. Bu çalışma, eğitim kurumlarındaki yöneticilere odaklanarak, onların maruz kaldığı mobbing düzeyini belirlemeyi ve bazı demografik faktörlere bağlı olarak nasıl değiştiğini araştırmayı amaçlamaktadır. Fiziksel değişiklikler kolaylıkla fark edilebilirken, psikolojik değişiklikler genellikle gözden kaçmaktadır. Mobbing, işyerinde ve okullarda maruz kalanlar için artan stres, düşen performans, azalan motivasyon ve sosyal sorunlara yol açmaktadır. Ayrıca, iş kazalarına ve depresyon gibi ciddi sağlık sorunlarına neden olabilir. Sonuç olarak, bireyler mobbingin neden olduğu baskı ve sağlık sorunları yüzünden işlerinden ayrılmak zorunda kalabilirler. Ayrıca, mobbing örgütlerin sosyal yapısını etkileyerek iç iletişimi zayıflatmaktadır. Çalışmada, okul yöneticilerinin mobbing düzeylerini belirlemek için Leymann tarafından geliştirilen "Leymann Envanter Psikolojik Terörizm (LIPT)" ölçeği kullanılmıştır. Pilot görüşmelerin ardından ölçeğe çeşitli sorular eklenmiş ve anket yöneticilere uygulanmıştır. 243 yöneticinin yanıtladığı veriler, istatistiksel ve nitel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, mobbing düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini, ancak yaş, medeni durum, çalıştıkları kurum veya mesleki kıdem gibi faktörlere bağlı olarak anlamlı farklılıklar olmadığını ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticileri, Mobbing, Duygusal Taciz, Yıldırma

### ABSTRACT

Mobbing, the biggest handicap of working life, has unfortunately taken its place in our lives. The aim of this study is to determine the level of mobbing of administrators in educational institutions that shape our future and whether this phenomenon changes in terms of some demographic variables. Mobbing is a prevalent issue in the workplace, causing significant physical and psychological harm. This study focuses on administrators in educational institutions to determine the levels of mobbing they experience and explore how it varies based on certain demographic factors. While physical changes are easily noticeable, psychological changes tend to go unnoticed. Mobbing leads to increased stress, lower performance, reduced motivation, and social problems for its victims in both workplaces and schools. It can also result in workplace accidents and severe health issues like depression. Consequently, individuals may be forced to leave their jobs due to the pressures and health problems caused by mobbing. Additionally, mobbing affects the social fabric of organizations, weakening internal communication. The study uses the "Leymann Inventory Psychological Terrorism (LIPT)" scale to assess mobbing levels among school administrators. After pilot interviews, additional questions were added to the scale, and the questionnaire was administered to administrators. Data from 243 respondents were analyzed using statistical and qualitative methods. The findings reveal that mobbing levels vary based on gender, while no significant differences were found based on age, marital status, the employing institution, or professional tenure.

**Keywords:** School Managers, Mobbing, Emotional Abuse, Intimidation

### GİRİŞ

Tarihin başlangıcından beri kişisel gereksinimlerini karşılamak, toplumsal ve bireysel amaçlara ulaşmak için çalışmak zorunda kalan insanoğlu aynı andan itibaren adını koyamadığı fakat şimdilerde gerek yazılı gerek görsel medyada, gerekse akademik çevrelerde adından sıkça bahsedilmeye başlanan bir olgu "Mobbing" (Psikolojik Şiddet) ile karşı karşıya kalmıştır.

Mobbing ilk olarak 1960'lı yıllarda; hayvan davranışlarını inceleyen Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından hayvan davranışlarını açıklamak için kullanılmıştır. Daha sonraları İsveçli Sosyolog Peter-Paul Heinemann tarafından 1970'li yıllarda çocukların "küçük bir grubun tek bir çocuğa karşı olan çok yıkıcı davranışlarını" ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. İki kullanımın da ortak noktası grubu oluşturan bireylerin yalnız kalan bireye uyguladıkları baskı ve zarar vermeleri olmuştur. 1980'li yıllarda ise benzer davranışları çalışanların arasında olduğunu belirleyen Profesör Heinz Leymann Mobbing (Psikolojik Şiddet) terimini işyerinde çalışanlar arasındaki grup şiddetini açıklamak için kullanmıştır (Leymann 1996).

<sup>1</sup> Okul Müdürü, MEB, Kocaeli, Türkiye. ORCID: 0009-0002-9036-0538

Bu makale "Okul Yöneticilerinin Mobbinge Uğrama Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi" adlı Yüksek Lisans Tez çalışmasından üretilmiştir. This article was produced from the degree study titled "The Study of The Level of Principals' Being Mobbed in Accordance With Some Demographic Variation"

Oğuz DEMİRCİ<sup>1</sup> 

### How to Cite This Article

Demirci, O. (2023). "Okul Yöneticilerinin Mobbinge Uğrama Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:113; pp:7516-7538. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sss.j.70639>

Arrival: 13 May 2023  
Published: 31 July 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

İş yerinde duygusal şiddet ve psikolojik taciz genellikle mobbing olarak ifade edilmektedir. Mobbing kavramının Türkçede tam karşılığı olmadığı için bu çalışmada “mobbing” terimi kullanılacaktır (Demirci, 2014:XVIII).

Latince kararsız kalabalık anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü İngilizce “yasa dışı şiddet uygulayan düzensiz veya isyan eden kalabalık insan topluluğu ve çete” anlamına gelmektedir (Tınaz,2006a). “Mob” fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak ya da rahatsızlık vermek” anlamlarındadır (Davenport vd,2003).

1980’li yıllarda; Dr. Leymann işyerinde yetişkin davranışlarını incelerken grup şiddeti davranışını gözlemleyince “Mobbing” terimini kullandı. Bu davranışları ilk olarak İsveç’te araştırdı. Daha sonra Almanya’da çalışmalarını artırarak kamunun dikkatine sundu. İşyerinde kendilerine “zor kişiler” olarak adlandıran kişileri inceledi ve onların “zor” olmadığını belirledi. Davranışlarının kalıtsal bir kişilik bozukluğu olmadığını ortaya çıkardı. İşyeri yapısının ve kültürünün bu insanları “zor” sıfatıyla damgaladıkları ortamı yarattığını belirledi. Bir kez zor olarak tanımlandıklarında, firma onları kovmak için başka nedenler yaratıyordu. Bu, Leymann’ın mobbing olarak tanımladığı şeydir (Davenport, Schwartz, Elliot, 2003:3).

Her ne kadar mob kelimesi İngilizcede bir kalabalığı, çoğu kez zararlı ve düşmanca bir ruh halini ifade etse de, Almanca, Lehçe, İtalyanca gibi bazı Avrupa dillerinde mobbing, tek bir kişi tarafından uygulanan zorbalığın tüm şekillerini belirtmek üzere, başka bir dilden geçmiş bir kelime olarak benimsenmiştir. Almanca bir fiil olan “mobben” (zorbalık etmek), faile engel olmak yerine, kurbanın süregelen korkusu üzerinde durarak, aynı zamanda fiziksel saldırılar, internet üzerinden öğretmen karşıtı iftira vb. davranışlar ya da amir tarafından yöneltilen tehdidi ifade etmek için kullanılır (<http://en.wikipedia.org/wiki/Mobbing>,2011). Çalışma yaşantısı içerisinde psikolojik terör ya da mobbing adı verilen olgu, bir ya da birkaç kişi tarafından genelde tek bir kişiye düzenli bir biçimde uygulanan düşmanca ve etik olmayan iletişim şeklidir. Bu iletişim tarzı ile kişiyi çaresiz ve savunmasız bırakmak; sürekli mobbing hareketleri ile kişiyi itilmiş olduğu bir pozisyonda tutmak hedeflenmektedir (Leymann, 1996).

Bir başka tanıma göre Mobbing bireyin veya örgütün belirli bir kişiye yönelik uyguladığı periyodik, küçük düşürücü psikolojik baskı, haksız söz ve davranışlar bütünüdür. Mobbing, isteyerek ya da farkında olmadan bir veya daha fazla kişiye yönelik, maruz kalan kişi tarafından istenmeyen aşağılanma, saldırma gibi tatsız bir iş ortamının var oluşuna sebep olan olumsuz davranışlardır (Einarsen, 1999). Mobbing ile çalışma ortamında her pozisyonda karşılaşılabilmesi için bu kavram; yönetici, iş arkadaşları ve astları tarafından sürekli bir biçimde uygulanan istenmeyen davranışlar şeklinde de tanımlana bilinir. Mobbingin amacı, kişinin iş yaşamından ki etkinliğini yok etmektir. Bu amaçla, pasif veya aktif saldırganlık sergilenir. Aktif saldırganlıkta, kişi belirgin biçimde hedef alınır ve bu, örgüt içinde hemen belli olur. Pasif saldırganlığın fark edilmesi ise daha güçtür ve zaman alır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003). Pasif saldırganlık, şiddet içermeyecek biçimde kibarca gerçekleşir. Hedef alınan kişiye karşı, grup dayanışması içinde, dostça olmayan davranışlar sergilenir. Bu süreçte, grup, birlikte yapılan eylemlerden aşırı zevk alır. Hedef seçilenin kendine güvenini sarsacak zalimane aşağılamalar kendini gösterir (Westhues, 2002). Duygusal taciz, bir kişinin kişiliğine, şerefine veya fiziki ve ruhsal bütünlüğüne zarar veren, kişinin işini tehlikeye sokan ya da çalışma ortamını bozan, her türlü davranışı, sözü, eylemi, hareketi ve yazıyı içine alan kötü niyetli bir girişimdir (Hirigoyen, 2000). Mobbing; çalışanlara manevi baskı uygulayarak veya onları hataya sevk ederek kendi konumunu güçlendirmeye çalışmak ve rakiplerinden kurtulmaktır. Mobbing; çalışma ortamında belirli bir kişiyi hedef alan, uzun süreli ve sistematik bir şekilde devam eden olumsuz davranışlardır (Baykal, 2005).

Tüm bu yapılanlar, hedef seçilen kişiyi, yaşadığı bu süreç ile başa çıkamayacak hale getirir. Mobbing sürecinde hedef seçilen kişiye ‘mağdur’ adı verilir. Ancak mağdur mobbing davranışları ile başa çıkamazsa ‘kurban’ adı ile anılır (Gökçe, 2012).

Ülkemizde de çalışanlar arasında veya çalışma ortamında ki ast-üst arasında mobbing yaşandığı dile getirilmeye başlanmıştır. Eskiden beri örgütlerde karşılaşılan zorbaca davranışlar da günümüzde ‘mobbing’ olarak ifade edilmeye başlanmıştır (Baltaş, 2002; CNBCE-e 2005). Türkiye’de de Tan (2005),

Eğitim alanında Ertürk (2005) mobbingi tanımlamaya çalışmıştır. Dikmen (2005), Çalışkan (2005) ve Tanoğlu (2006) ise işletmelerde ki mobbingi tanımlamaya çalışmışlardır. Ayrıca, zaman içerisinde iş yerinde yıldırımın önemi fark edilmiş, mobbing ile başa çıkmada destek olmak amacıyla web siteleri açılmıştır (<http://mobbingyardim.wordpress.com>). Ayrıca “Mobbing İle Mücadele Derneği” (<http://www.mobbing.org.tr/>) kurulmuştur. Son olarak Başbakanlık, “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konulu bir genelge yayımlayarak (Resmi gazete, 2011), mobbingi resmen tanımış ve bu yönde önlemler almıştır.

## MOBBİNG TÜRLERİ

### Düsey Mobbing

Bu tür mobbing davranışları iş yerindeki çalışana, üst yöneticileri tarafından uygulanır. Amirler sahip oldukları kurumsal gücü kullanarak doğrudan kurbanı yönelik, son derece saldırgan, cezalandırıcı ve küçük düşürücü davranışları uygulanmasıdır. Üstlerin, astlarını ezerek, onları kurumun dışına itip izole etmek için kullandığı davranışlardır.

### Yatay Mobbing

İşyerinde psikolojik tacizin fail veya failleri mağdur ile benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip, aynı konumdaki iş arkadaşlarıdır. Örneğin; eşit koşullar içinde bulunan çalışanların çekememezliği, rekabet, çıkar çatışması, kişisel hoşnutsuzluklar gibi.

Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları şiddeti kabul etmez, bunu işlerin karşılıklı bağımlılığın getirdiği bir çekişme olarak görürler. Tutar'a göre yatay şiddet uygulayanlar, şiddet uygulamadıklarını, aksine bunu mağdurun iyiliği için, onu uyarmak için yaptıklarını söylerler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi "ulvi!" bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, mobbinglerini haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar (Tutar, 2008).

### Dikey Mobbing

Çalışanın yöneticiye psikolojik şiddet uygulamasıdır. Nadir görülen bir durumdur. Örneğin, çalışanların yöneticiyi kabullenmemesi, eski yöneticiye duyulan bağlılık, kıskançlık gibi (Branch, Sheehan, Barker ve Rmsay, 2004'den aktaran: Yaman, 2009). Aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusunda mobbingciler genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri amirlerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi mobbing uygulayabilirler (Tınaz, 2006 a).

## MOBBİNG (PSİKOLOJİK TACİZ) SÜRECİ

Çalışma hayatımızda "Psikolojik Taciz", "Mobbing", çalışanların en az bir kaç kez başına gelmiştir. Gösterilen gayret ve çalışmalara rağmen, üst konumdaki amir işi beğenmemiştir, ya da çalışma arkadaşlarıyla sürtüşmeler yaşanmıştır. Kişi yüzüne söylenen aşırı eleştiri dolu sözcükleri hayretler içinde dinlemiş ve kendini ifade edemedi, öylece kala kalmıştır. Olayı sonradan irdeleyerek kendine yapılan bu haksızlığı veya hakareti içten içe kınamış, binlerce olumsuz düşünceyi aklından geçirmiştir. Yine de, işini korumak isteğinden, yükselme olasılıklarını tehlikeye sokma korkusundan, gelecek endişesinden ya da yalnızca cesaretsizlik ve kırgınlıktan ötürü hiçbir şey yapamadan, her şeyi sineye çekmiştir. Yenilgi duygusu, öfke, intikam isteği, bu kişiye ya da kişilere duyulan güvensizlik gibi pek çok duygu çalışanları yeni davranışlara yönlendirir. (www.mobbingturkiye.net (Soyer, 2007), www.alomaliye.com; (Tutar, 2007), www.canaktan.org).

Bu yaşanan olayın bir kereye mahsus olmadığını ve sıklıkla sürdüğünü düşünelim. İşimizin hakkını vermemize ve tüm çabalarımıza rağmen, yaptığımız hiçbir işin takdir edilmediğini, sürekli aşağılandığımızı, aşırı iş yükü yığıldıktan sonra yetiştiremediğimiz için hakarete uğradığımızı, normalde katıldığımız toplantılara alınmayıp "unutulduğumuzu", yetkilerimizin alındığını, alaycı bakışlara ya da iğneleyici sözlere maruz kaldığımızı ve bu davranışların tümüne çaresizce dayanmak zorunda olduğumuzu hayal edelim. Eğer sınırlarımız çelikten yapılmadıysa, ya da işten ayrılmayı göze alamıyorsak, duygusal ve bedensel acı çekerek her gün zarar görmek hayatımızın bir parçası haline gelecektir. Böyle bir çalışma ortamında iş hayatına devam etmek demek; kaygıyla, yitirmiş olduğumuz özgüvenle, ağrılarla, nefes alma güçlüğüyle, yüksek tansiyonla, depresyon ile yaşamaya alışmak zorundayız demektir (Ergenekon,2007, www.beykent.edu.tr; www.mobbingturkiye.net).

Bilinmesi gereken önemli gerçek mobbingin zaman geçtikçe daha çok can yakan bir süreç olduğu. Leymann, bu sürecin maddi ve manevi kayıplarının yükselttiğini vurguluyor.

Leymann, Psikolojik Taciz sürecini beş aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. (Leymann,2009, http://www.leymann.se ; Tınaz, 2006).

### Çatışma

Bu aşamada çatışma olarak adlandırılan, tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması söz konusudur. Ancak çatışmayı mobbinge çeviren unsurun ne olduğu henüz kesin olarak belirlenmemiştir. Fakat sergilenen davranış, kısa süre içerisinde mobbing davranışına dönüşebilir. Psikolojik veya fiziksel bir rahatsızlık sürecin bu aşamasında mağdur tarafından hissedilmeye biliniyor (http://www.leymann.se/English/frame.html mobbing encyclopedia (Erişim Tarihi Ekim 2010)).

## Saldırgan Eylemler

Daha önce de belirtildiği gibi tek başlarına ya da bir kereye mahsus olmak üzere yapılan olumsuz davranışlar mobbing anlamına gelmez. Ama bilinmeli ki taciz edici davranışlar, hemen hemen her gün ve uzun bir süre devam ederse; normal günlük iletişim içinde kabul edilemez ve çekilmez bir hal alır. Bu davranışlar, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi, grup içerisinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilir. Saldırgan eylemlerin başlaması, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir (Leymann,(2009), Mobbing-Encyklopedia, <http://www.leymann.se> ; Tınaz, 2006).

## İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi

Daha önceki aşamalarda konuya müdahil olmayan yönetim bu aşamada devreye girer. Ancak bu ana kadar yalnız kalmış, dışlanmış, damgalanmış ve örgüt nüfusunun çoğunluğu tarafından farklı, hatalı ve psikolojik sorunları olan kişi olarak yafta yapılandırılmış kişiyi yönetimin de yanlış algılaması çok muhtemel ve kolaydır. Genelde yönetim zorbalığın tarafında olur ve konuyu negatif yönden ele alır. Bu da çözümü daha da zorlaştırır (Leymann, 1996).

## Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma

Bu aşamada mobbinge maruz kalan kişi profesyonel yardım almaya başlar. Bu aşama aynı zamanda hastalık izinlerinin ve ilaç kullanımının da başladığı aşamadır. Ancak aldığı destek veya yardımdan faydalanmasını sağlayıcı bir ortam yaratmak yerine, sürekli hastalık izinleri ile çalışma yaşamından uzaklaştırılması yolu tercih edilir. Örgüt içinde bu duyulduğu zaman kişi hakkında 'zor insan', 'paranoyak kişilik' veya 'akıl hastası' gibi tanımlamalar fısıldanmaya başlanır. Bu süreç çok büyük çoğunlukla istifa ya da işten çıkarılma ile sonuçlanır (Leymann, 1996, Leymann, 2007, <http://www.leymann.se> ; Tınaz, 2006).

## İşine Son Verilme

Kişi işyerinden uzaklaştırıldıktan sonra uzaklaşmasına neden olan olaylarla ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucunda, kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta yoğunlaşır. Bu olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler (PTSD-post traumatic stress disorder) (Leymann, 2007, <http://www.leymann.se> ; Tınaz, 2006).

## MOBBİNG ÖLÇÜTLERİ

Leymann (1996) ise mobbing davranışlarını beş grupta toplamıştır. Bunlar (Yaman, 2009):

- ✓ Mağdurun iletişim olanaklarını etkileme (yönetimin iletişimle ilgili olanaklar vermemesi, sessiz olma, görevle ilgili sözlü tacizde bulunma, sözlü tehditler).
- ✓ Mağdurun sosyal bağlantı olanaklarını etkilemek (yönetim tarafından meslektaşlarıyla konuşmasına izin vermemek hatta yasaklamak, diğerlerinden uzak ayrı bir odaya ayırmak).
- ✓ Mağdurun kişisel kimliğini karalamak (dedikodu yaymak, alay etmek, etnik yapı gibi diğer özellikleriyle dalga geçmek).
- ✓ Mağdurun mesleki konumunu etkilemek (iş ya da görev vermemek veya anlamsız iş ya da görevler vermek).
- ✓ Mağdurun fiziksel sağlığını etkilemek (tehlikeli iş ya da görevler vermek, fiziksel olarak tehdit etmek, fiziksel saldırıda bulunmak veya cinsel olarak taciz etmek gibi).

Mobbing kendi arasında örgüt içinde genel olarak dışlama, taciz, cinsel taciz, istismar, kötü muamele, iletişim kuramama (sosyal izolasyon / soyutlama), görev vermeme ya da kapasitesinin altında / üstünde işler verme, yasal haklarını engelleme, kendini büyük / iş görenleri küçük görme, yanlış bilgilendirme, bilgileri aktarmama, iş göreni kendi çıkarına kullanma, küçük düşürme, aşağılama tarzında türlere ayrılabilir (Yaman, 2009).

## MOBBİNGİ AYIRT EDİCİ ETMENLER

Bazı davranışların mobbing olup olmadığını anlamak için 10 ayırt edici etmeni içermesi gerekir. Bu on ayrıcı etmen (Ekiz, 2010):

- ✓ Çalışanların onuru, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar içermesi;
- ✓ Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim kurulması;
- ✓ Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açıkça yapılması;
- ✓ Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması (akbabalık);
- ✓ Sürekli, çoklu ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması;
- ✓ Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi;
- ✓ Kurbanın itibarını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, onu yalıtıma yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması;

- ✓ Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması;
- ✓ İşyerinden ayrılmasının kurbanın tercihiymiş gibi gösterilmesi;
- ✓ Örgüt yönetimi tarafından anlaşılabilmesi, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması.

### MOBBİNG DAVRANIŞLARI

Yapılan araştırmalar işyerinde en çok sergilenen mobbing davranışlarının şunlar olduğunu göstermektedir (Demirkaymaz, 2007)

- ✓ Yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulmak,
- ✓ Anlamsız, mantıksız görevler verilmesi,
- ✓ Yeteneğin eleştirilmesi,
- ✓ Birbirleriyle çelişkili kurallara itaat ettirilmek,
- ✓ Tehditler,
- ✓ Küçük düşürülme,
- ✓ Hakarete uğrama,
- ✓ Taciz edilme,
- ✓ Alay edilme,
- ✓ Başarının olduğundan az gösterilmesi,
- ✓ Kişinin ayağın kaydırılması,
- ✓ Bağırılma,
- ✓ Küfür
- ✓ Şerefın lekelenmesi.

Mobbing bu geniş çerçevesi ile işyerinde uygulanan şiddetin en tipik örneklerinden biri haline gelmiştir. Bu şiddetin bir sonucu olarak kişisel ve örgütsel boyutta verimliliğin düşmesi olağan bir sonuçtur (Çobanoğlu, 2005).

### MOBBİNG DAVRANIŞ BİÇİMLERİNİN SINIFLANDIRMASI

Tınaz'a göre Leymann, çalışma ortamında mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişiler ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır.

#### Bireyin Kendisini İfade Etmesini Engelleyen Saldırıları

Bireyin kurum içinde yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına kendisini ifade ederken sürekli engellenmesidir. Bireyin engellenmesine yönelik ortaya çıkan bu tür davranışlar; sözünün kesilmesi, azarlanmak, yüzüne bağırılmak, yapılan işin ve özel yaşamının sürekli eleştirilmesi, yazılı ve sözlü tehditlerin alınması, jest ve mimiklerle bireyin küçük düşürülmesi olarak gerçekleşmektedir.

#### Sosyal İlişkilere Yapılan Saldırıları

Bireyin içinde bulunduğu sosyal yapıya yapılan saldırılardır. Amaç, bireyi söz konusu sosyal ortamın dışına iterek pasif hale getirmektir. Bireyin çalışma arkadaşları ile konuşmalarının engellenmesi, başkalarına ulaşma yollarının kesilmesi, bireye diğerlerinden ayrı bir yerin ayrılması, bireyi görmemezlikten gelme ve bireyle olan tüm ilişkilerde yasakçı bir tavrın ortaya konulmasıdır.

#### Bireyin Sosyal İtibarına Saldırıları

Bireyin arkasından kötü konuşmak, asılsız söylentiler ile kişinin gülünç duruma düşürülmesi sonucunu verecek davranışlardır. Bireye psikolojik açıdan hastaymış gibi davranılması ve bireyin basit bir açığıyla alay edilmesi, taklit edilmesi, özel yaşamıyla, dini inanç ve değerleri, ırkı ile alay edilmesi, gayret ve çabalarının küçük düşürülmesi, özgüveninin sarsılması ve aldığı kararların sürekli eleştirilmesine yönünde sergilenen tutum ve davranışlarda sosyal itibara yapılan saldırılardır.

#### Bireyin Yaşam ve İş Kalitesine Saldırıları

Bireyin iş yapamaz hale gelmesi için görev verilmemesi, kendi meslek beceresine uygun olmayan görev konumuyla ilgisi olmayan ve rencide edici işlerin verilmesi ve yaptırılması, bireyi mali e maddi sorumluluk yükleyerek bu anlamda zarara uğratacak işlerin kasıtlı olarak yerine getirilmeye zorlanmasıdır.

## Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırıları

Çalışanın fiziksel ve ruhsal olarak yıpratılarak psikolojik travma yaşamasını sağlayacak tutum ve davranışlardır. Duygusal ve cinsel tacize maruz bırakma, iş güvenliği ve iş sağlığının sağlanmaması sonucu bireyin fiziksel ve ruhsal olarak zayıf düşürülmesidir.

## MOBBİNG UYGULAYANLAR

Mobbing uygulayanların, %71'lik oranının organizasyon içinde amir pozisyonunda olduğunu (Charlotte, 1997) yaptığı araştırmasında ortaya koymuştur.

Leymann, (1996)'a göre, Mobbing uygulayanlar içsel ezikliklerini gidermek için mobbing davranışlarına başvururlar. Buldukları konumu kaybetmemek için duydukları korku ve güvensizlik, onları başka birini küçültücü davranmaya iter. Bu açıdan mobbing eylemi şüphesiz bir kompleksli kişilik sorunudur.

İnsanın yaratılış unsurlarından olan sosyal olma, bir grup içinde yaşama arzusu ve ihtiyacı; onu bir gruba ait olmaya iterken diğer grubu da dışlamaya itiyor ve mücadele de bu noktada başlıyor. (Minton; Minton, 2004) Psikolojik şiddet uygulayanların psikolojilerine ilişkin ampirik araştırmalar pek yapılmamıştır ancak, kendilerini olduğundan üstün göstermek isteyen bu kişilerin, ikiyüzlü, astlarına zulüm edebilmek için, üstlerine karşı aşırı yaranmacı, onursuz ve sahtekâr tavırlı insanlardır (Tınaz, 2006).

Dolayısıyla tacizcilerin genel karakteristik yapılarına bakıldığında, güvensiz, kuşkucu, alıngan, kinci, öfkeli ve kıskanç oldukları görülmektedir. Bu tür kişilerin algı yetenekleri çok gelişmiş olduğundan, kuşkucu olduklarından ve her olayı suç ortaklığı ve dost-düşman düzlemi içerisinde değerlendirdiklerinden söz edilebilir. (Tarhan, 2004)

Mobbing uygulayanlar çevrelerindeki bireylere fiziksel veya psikolojik sıkıntılar veren saldırgan davranışlara kasıtlı olarak başvuran kişileridir. "Sosyopatik" olarak adlandırılan bu kişiler, kişisel yetersizlikleri, özgüven ve özsaygı eksiklikleri nedeniyle kendilerini tehdit eden durumlardan kurtulmak, örneğin başarıyla sivrilen iş arkadaşlarını gözden düşürmek için yıkıcı yollara başvururlar (Torun, 2004).

Walter, 1993'e göre Mobbing uygulayanlar;

- ✓ İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanın seçen,
- ✓ Bir Mobbing ortamı yakaladıkları zaman, çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan,
- ✓ Mobbinge maruz bırakılan kişide ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları umursamaz şekilde bilen ve kabul eden,
- ✓ Hiçbir sorumluluk duygusu duymayan,
- ✓ Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zaman da iyi bir şey yaptıklarını da zanneden,
- ✓ Suçu başkalarına yükleyen, sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir.

## MOBBİNG UYGULAYANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Mobbing uygulayanların özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir. Mobbing uygulayanlar bu sıralanan özelliklerin bir veya bir kaçına sahip olabilirler. (Tutar, 2005)

- ✓ Mobbing uygulayan antipatik kişiliktir.

Mobbing uygulayanlar genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle sürekli "günah keçisi" arayışı içindedirler.

- ✓ Mobbing uygulayan ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır.

Mobbing uygulayanlar, örgüt hiyerarşisinde kendilerini güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünürler. Bunlar, yönetici olmadıkları gibi liderlik vasıfları da yoktur. Örgütte idareci olmak veya idarecilik pozisyonlarını korumak için çırpınıp dururlar.

- ✓ Mobbing uygulayan narsist kişiliğe sahiptir.

Narsistler kendilerinin başkalarından çok daha önemli oldukları duygusu içindedirler. Gösterdikleri başarıları, becerileri abartıp, olağanüstü olarak görüp, çok değerli ve yüksek bir şahsiyet olarak bilinmeyi beklerler. Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak görürler.

- ✓ Mobbing uygulayan, paranoid baskıcı ruh hali gösterir.

Mobbing uygulayanlar başkalarının niyetlerinden aşırı derecede kuşkulama, hatta sürekli insanların kendi aleyhinde komplo hazırlığı içinde oldukları yönünde kuşku duyarlar. Paranoid baskıcı ruh halinde olan Mobbing

uygulayanlar, kendilerine kurulduğunu sandıkları komplolarla başa çıkmak için, kafalarında sürekli karşı komplo kurma uğraşısı içinde hareket ederler.

✓ Mobbing uygulayan düşmanlık yapmaktan kendini alamaz.

Mobbing uygulayan örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıya azmetmiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görür. Benmerkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgütsel etik değerleri hiçe sayar ve örgütsel çıkarları göz ardı ederler. Onlara göre örgüt ve çalışanlar onlar için vardır. Onların çıkarıyla örgütün çıkarı aynı anlama gelir. Onların çıkarından bağımsız bir örgütsel çıkar düşünülemez.

✓ Mobbing uygulayan kurumsal kimliğe sahip olduğuna inanır.

Psiko-terör yanlıları kendilerini “gerçek kişi” değil, gerçek üstü veya olağanüstü insanlar olarak görürler. Onlar her hangi bir kişi değil, kurumduurlar. Gerçek kişi değil, tüzel kişiliğe sahiptirler. Mobbing uygulayanın şahsına yönelmiş bir direnç, kurum çıkarlarına yönelmiş bir tehdittir. Onun saldırı yeteneğini zayıflatan her karşı duruş, örgütün hedef ve stratejilerine yönelmiş bir tehdit olarak görülmelidir. Mobbing uygulayanlar kendi çıkarlarını örgütsel çıkarlara denk saydıkları için, kendilerini rahatsız eden her davranışa karşı acil önlem alınmalıdır; çünkü bu bireysel değil, örgütsel bir sorundur. Mobbing uygulayan, sadist kişiliğe sahiptir Sadist ruhlu Mobbing uygulayanlar, yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Mobbing uygulayanların geneli sadist kişiliktir. Özel ve toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için, kurumsal kimliklerini (bunların kurumsal kimliklerinin dışında başka kimlikleri olmadığı için, kurumsal kimliklerini kaybedince derin bir yalnızlığa sürüklenirler) kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar.

✓ Mobbing uygulayan, kendi normlarını örgüt politikası haline getirmeye çalışır.

Yıldırma ve silikleştirmeyi bir politika olarak benimseyen psiko-terör yanlıları, başkalarını baskı altına almak gibi temel bir amaçları olduğu için, inisiyatiften değil, itaatten, özerk davranışlardan değil, disiplinden, motivasyondan değil, korkudan yanadırlar. Sürekli kuralları hatırlatır ve yeni yeni kurallar koyarlar. Kendi kurallarını örgütsel norm olarak görürler; bu nedenle, kendi normlarına uymayanları itaatsizlikle, disiplinsizlikle ve isyankârlıkla suçlarlar.

✓ Mobbing uygulayan, önyargılı ve duygusaldır.

Psiko-terör uygulayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Mağdurun şiddete maruz kalması; dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül, Mobbing uygulayanları harekete geçirmeye yeter. Hatta psiko-kabadayının saldırısı için bunlar gibi önemli bir neden gerekemeyebilir. Onun sevmediği birine benzemek bile kurbanı saldırı için bir neden olabilir.

✓ Mobbing uygulayan kötü kişiliktir.

Kötü kişiliktekiler, kendilerini her tür suçlamanın üstünde gördükleri için, onları suçlayan herhangi birine saldırmaları gerektiği inancındadırlar. Kusursuz benlik imgelerini korumak için, başkalarını feda ederler. Kötü kişilikli Mobbing uygulayanlar için, kendilerinin dışındaki herkes, “kendilerinden değersiz”dir.

✓ Mobbing uygulayan tehdit altında benmerkezcidir.

Mobbing uygulayanları şiddete veya ezici davranışlara iten dürtü, “tehdit altındaki benmerkezcilik ”ten kaynaklanabilir.

✓ Mobbing uygulayan genellikle çalışkandır.

Mobbing uygulayan, hem işe yaramaz, hem de örgütsel gerilimin kaynağı olmak gibi iki olumsuz tutum ve davranışın bir arada olamayacağını bildiği için, genellikle çalışkandır; ancak yaptığı her işi abartır, başkalarının işini ise küçümser. Sürekli işlerinin çokluğundan ve zorluğundan bahseder. Psikolojik şiddet uygulayabilmek için kendilerinin olmaması durumunda bu “çok zor ve önemli!” işleri yapacak kimsenin olmayacağını düşünür.

✓ Mobbing uygulayan esnek değildir.

Mobbing uygulayanlar kafalarındaki düşmanca tutumların verdiği gerilimle hem kurbanı, hem de kendisini sürekli baskı altında tutar. Kişiliklerine gösterilecek ufak bir önem karşısında kolaylıkla “duygusal dağımlık” gösterirler. Mobbing uygulayanlar genellikle kararsız ve “savruk” kişilerdir. Zayıf kişilikleri onların kararlı ve istikrarlı olmalarını engeller. Mobbing uygulayanlar aynı zamanda belirgin “yalancı ruh hali” gösterirler.

## MOBBİNG UYGULAYANLAIN, MOBBİNGE BAŞVURMA NEDENLERİ

(Davenport, Swartz ve Elliott, 2003) Mobbing (Psikolojik Şiddet)'in nedenlerini anlamaya çalışırken, Mobbing uygulayanların psikolojisi ve eylemlerinin temel alınması gerektiğini düşünmektedirler. (Leymann, 1996)'a göre, insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için Mobbing'e başvururlar. Kendi adlar ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü davranmaya itmektir. Bu kapsamda (Leymann, 1993) insanları Mobbing (Psikolojik Şiddet)'e yönelten dört temel neden görür. Bunlar:

### Birisini Bir Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak

“Eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler.” Bu düşünce dürtüyle hareket edenlerin durumunu ifade eder. Bir grubun ancak belirli bir fikir etrafında toplandığında güçlü olabileceğine inanırlar.

### Düşmanlıktan Hoşlanmak

İnsanlar çevrelerindeki hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için Mobbing uygularlar. İşletme hiyerarşisi içinde nerede buldukları bunda pek rol oynamaz. Üstleriniz, aynı konumdaki, arkadaşlarınız ya da astlarınız, kişisel hoşnutsuzlukların etkisiyle Mobbing sürecini başlatabilirler.

### Can Sıkıntısı İçinde Zevk Arayışı

Bazı sadist ruhlu kişiler, Mobbing uygulamaktan zevk alırlar. Burada amaç çevresindeki bir kişiden kurtulmak, uzaklaşmak olmayabilir.

### Önyargıları Pekiştirmek

Bazı insanlar ise; sırf belli bir sosyal, politik veya etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı Mobbing uygulayabilirler.

## MOBBİNG MAĞDURLARI

Mobbing'e maruz kalan kişi, “Acaba neden başaramıyorum, karakterim mi bozuk, bilgim ve deneyimim mi yetersiz, hakikaten aptal olabilir miyim?” diye düşünür. Kendine olan güveni sarsıldığında, dikkatini daha çok başarılı olmaya, kendini ispat edebilmek için daha çok çalışmaya verir. Bu davranışı, saldırganların ekmeğine yağ sürer. Her işi ona verirler, iş tanımında olmayan işlerle masasını doldururlar, imkânsız sürelerde bitirmesini emredip, yapamadığı zaman haşlarlar, dalga geçerler. Kendi yapması gereken işleri de yetiştiremeyince, performansı düşer, özgüvenini yitirmesine neden olan yeni bir kısır döngü doğurur. Örgüt buna göz yumduğu, kimi zaman kışkırttığı için, Mobbing mağduru kendisini büyük baskı altında çaresiz görür. (Arpacioğlu, 2005)

Leymann, Mobbing mağduru için son derece sade ve fonksiyonel bir tanımlama yapmıştır. “Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir. Mobbing süreci içinde; Mobbing mağdurunun yaşadıkları şöyle sıralanabilir:

- ✓ Bireyde hastalık belirtileri ortaya çıkar, hastalanır, işe gelmez, işine son verilir.
- ✓ Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikosomatik semptomlar ortaya çıkar. Bazen ağır bir depresyon yaşar, intiharı düşünebilir ve hatta intihar girişiminde bulunabilir.
- ✓ Rolünü geri rol olarak tanımlar ve “Beni aralarına almıyorlar.” der.
- ✓ Bir yandan suçu olmadığına inanır.
- ✓ Diğer yandan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır.
- ✓ Kendine güveni olmadığı gibi, genel bir kararsızlık içerisindedir.
- ✓ İçinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddeder veya her şeyden kendini sorumlu tutar. (Walter, 1993; Alıntılayan; Tınaz, 2006)

Smith; Singer; Hoel; Cooper, (2003) Mobbing mağdurlarını geçmişleri ile sorgulayarak, okulda maruz kalınanlarla iş hayatında yaşananlar arasında bir paralellik olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

## MOBBİNG MAĞDURU TİPLERİ

Mobbing olgusunda, kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplemesi mevcut değildir. Ancak yine de işyerlerinde dört farklı tip Mobbing mağduru olma tehlikesiyle karşı karşıyadır.

### Yalnız Bir Kişi

Çalışanlar işyerinde kendi aralarında kurbanın dışarıda bırakıldığı küçük bir grup oluşturabilirler. Böylelikle kurban yalnızlığa itilir. Yalnız bırakılan bu kişi bazen erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir yerde çalışan tek bir erkek olabilir. Örnekler kolaylıkla artırılabilir (Tınaz, 2006).



### Acayip Bir Kişi

Her hangi bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşamayan kişi bu grup içinde anılır. Bu farklılık; bir giyim tarzı olabileceği gibi engelli bir kişide olabilir. Azınlıkta kalan bir gruba dahil olan kişinin Mobbing'e uğrama olasılığı daha yüksektir (Tınaz, 2006).

### Başarılı Bir Kişi

İş hayatında önemli başarılar göstermiş, yönetimin takdirini kazanmış kişiler kolayca çalışma arkadaşlarıncı kıskanılabilirler. Bu da kişinin hedef olması için gerekli tetiklemeyi sağlayabilir (Tutar, 2004).

### Yeni Gelen Kişi

Daha önce aynı pozisyonda çok sevilen birisinin olması veya yeni gelen kişinin orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, kişinin Mobbing mağduru olma ihtimalini artırır. Bu özellik hatta çok basit bir şekilde, daha genç, daha güzel vb. özelliklere sahip olmak olarak da karşımıza çıkabilir.

### MOBBİNG DERECELERİ

Mobbing'i kişiler üzerinde yarattığı etkilere göre üç farklı derece halinde sınıflamak mümkündür. Bu sınıflama bilimsel bir ölçekten ziyade Mobbing mağdurları ile yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar dikkate alınmıştır. (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003) Mobbing derecesini değişik etmenler belirler. Mobbing' in şiddeti, süresi ve sıklığına ek olarak, kişilerin psikolojileri, yetişme şekilleri, geçmiş deneyimleri ve işletmenin genel koşulları da göz önünde bulundurulmuştur.

#### Birinci Derece Mobbing

Çalışan direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır veya aynı işyerinde farklı bir yerde çalışma şansı bulabilirse olumsuz etkilenmekten kaçınabilir. İş arkadaşlarından küçük düşürücü davranışlar görmek, Mobbing mağdurunu şaşırtır ve sıkıntı verir. İş ortamından hoşlanmamaya ve başka iş aramaya başlar.

Şu belirtiler oluşabilir:

- ✓ Ağlama,
- ✓ Zaman zaman uyku bozuklukları,
- ✓ Alınganlık
- ✓ Konsantrasyon bozukluğu.

Ailesi ve arkadaşları ile olan ilişkileri genel olarak etkilenmez (Davenport, Schwartz, Elliot, 2003). Ancak sorun çözüme kavuşturulmaz da devam ederse ikinci derece Mobbing'e dönüşebilir

#### İkinci Derece Mobbing

Mobbing mağduru sık ve yoğun düzeyde saldırı almaya başlamıştır; direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süreli zihinsel ve / veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işe geri dönme konusunda ciddi problemler yaşar.

Şu belirtiler oluşabilir:

- ✓ Yüksek tansiyon,
- ✓ Kalıcı uyku bozuklukları,
- ✓ Mide bağırsak sorunları,
- ✓ Konsantrasyon bozuklukları,
- ✓ Aşırı kilo alma veya verme,
- ✓ Depresyon,
- ✓ Alkol ve ilaç alışkanlığı,
- ✓ İşyerinden kaçma (sık sık geç kalma, işe sebepsiz yere gitmemek, sıklaştıran hastalık izinleri,
- ✓ Alışılmadık korkular (görünür bir neden yokken yalnız kalma korkusunun oluşması vb.)

Mobbing mağdurunun ailesi ve iş arkadaşları, bir şeylerin ters gittiğini anlarlar ancak; Mobbing mağdurunun içinde bulunduğu durumu tam teşhis edemeyebilirler. Yaşanan sağlık problemleri işi etkilemeye başlar ve tıbbi yardım gerekliliğinin işaretleri görülür.

#### Üçüncü Derece Mobbing

Yoğun mobbing devam eder. Etkilenen kişi işgücüne geri dönemez. Fiziksel ve ruhsal zarar görme en üst düzeydedir. Rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. (Davenport, Schwartz, Elliot, 2003) Üçüncü

derece mobbingin sonunda mağdur bütün özgüvenini yitirmiştir ve tedavi olmaz bir halde çalışamaz duruma gelmiştir. Bu derecenin sonunda intihar vakaları dahi gözlemlenmiştir.

Şu belirtiler oluşabilir:

- ✓ Şiddetli depresyon,
- ✓ Panik ataklar,
- ✓ Kalp krizleri,
- ✓ Diğer ciddi hastalıklar,
- ✓ Kazalar,
- ✓ İntihar girişimleri
- ✓ Üçüncü bir kişiye yönelik şiddet,

Mobbing mağdurunu ailesi ve arkadaşları artık durumun ciddiyetini anlamalıdır. Tıbbi ve psikolojik yardım artık zorunludur.

### ÇALIŞMA ORTAMINDAKİ MOBBİNGİN KURUMSAL NEDENLERİ

(Adams, 1992) işyerindeki Mobbing' in en çarpıcı kaynağının, kişisel hırs, çekememezlik, kıskançlık vb. duyguların olduğunu vurgulayarak; yetenekli ve gelecek vaat eden idarecilerin taşıdığı riske dikkat çekmektedir. Ancak bazı örgütsel faktörlerinde Mobbing'e zemin hazırladığını da göz ardı edilmemelidir.

Mobbing' in her işyerinde veya kuruluştaki ortaya çıkması kaçınılmazdır. Örgüt bu davranışları görmezden geldiği, göz yumduğu, hatta kışkırttığı takdirde mağdur, karşısındaki çok sayıda ve güçlü kişiler karşısında kendisini çaresiz görür. Mobbing'e neden olan bazı örgütsel nedenler şöyle ifade edilebilir: (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003)

#### Kötü Yönetim

Çoğu işyeri; verimliğe, maliyet düşürmeye ve rekabet ortamında daha iyi bir durumda bulunmaya büyük önem vermektedir. Bu sayılanlar, başarı ve sağlam bir ekonomi için önemli hedefler olmasına karşın; aşırı derece sonuca odaklanarak, örgütün en önemli varlık amacı olan ahlak ilkesinin göz ardı edilmesine neden olmaktadır (Tınaz, 2006). Kötü yönetimin bir takım unsurların şöyle sıralamak mümkündür:

- ✓ İnsan kaynakları pahasına, aşırı şekilde sonuca yönelik yönetim anlayışı,
- ✓ Fazlasıyla hiyerarşik bir yapı,
- ✓ Açık kapı politikasının olmaması,
- ✓ Yetersiz iletişim,
- ✓ Yetersiz sorun çözme yeteneği ya da etkisiz çatışma yönetimi ve şikâyet prosedürlerinin olmaması,
- ✓ Zayıf liderlik,
- ✓ Yaygın günah keçiliği zihniyeti,
- ✓ Ekip çalışmasının yetersiz olması ya da hiç olmaması,
- ✓ Farklılık eğitiminin olmaması veya etkisiz olması.

#### Yoğun Stresli İşyeri

Yöneticiler, kendi üstlerinin baskısı yüzünde astlarına Mobbing uygulayabilirler. Üretim baskısının yüksek olduğu organizasyonlarda bu tür eğilimler daha fazladır.

#### Monotonluk

Mobbing'e her zaman yüksek stres yol açmaz. Yeni fikirler çıkmayan, devamlı aynı işlerin tekrarlandığı işyerlerinde, can sıkıntısı da heyecan arayan yöneticiler için bir Mobbing sebebidir, (Schueppach, Tore. 1996).

#### Yöneticilerin Mobbing Varlığına İnanmamaları veya İnkârı

Organizasyonda ki yöneticilerce; o işyerinde Mobbing varlığının bir sorun olarak algılanmaması, sorunu daha da büyütürken içinden çıkılmaz bir hale getirecektir.

#### Ahlak Dışı Uygulamalar

Bir organizasyonda ahlak dışı bir takım uygulamalar mevcut ve bununla mücadelede dürüst bir yol seçilmediyse, baskı aracı olarak Mobbing uygulamaları kaçınılmazdır.

#### Küçülme, Yeniden Yapılanma vb. Nedenler

Rekabetçi ortamda işini kaybetme korkusu yaşayanlar, mevkileri için her ne pahasına olursa olsun bir mücadeleye girişirler. Kendilerinin çıkarılmasından ziyade bir başkasının gitmesini istemek doğal bir davranıştır.

## MOBBİNGİN ÖRGÜT ÜZEİNDEKİ ETKİLERİ

Mobbing (Psikolojik Şiddet)'sürecinin birey üzerinde olduğu kadar, örgüt üzerinde de tahrip edici etkileri vardır. Bu nedenle işyeri sahipleri veya yöneticiler, bu zararların bu denli ağır olabileceğini önceden görebilseler, şüphesiz bu süreçle mücadele etmek ve buna bir son vermek için ellerinden geleni yapacaklardır. İşveren için ortaya çıkan öncelikli zarar maddidir. Ancak bunun yanında sosyal bir takım sonuçların da oluşması kaçınılmazdır.

İşletmeler Mobbing sonucu önemli noktalardaki personelini kaybedebilirler. İşgücü devri artar, birlik – beraberlik ve moraller bozulur. Sorunların temeline inmeden yapılacak bir takım çalışmalar, örgütün yapısına zarar vererek durumun daha karmaşık bir hal almasına ve de örgütün zayıflamasına neden olacaktır. (Tınaz, 2006) (Mikkelsen; Einarsen, 2002) çalışmalarında; organizasyonlarda ki Mobbing varlığı, aynı işyerinde ki psikolojik ve psikomatik şikâyetleri arttırdığını saptamışlardır.

## AMAÇ VE PROBLEMLER

### Problem

Bu çalışmanın konusu “Okul yöneticilerinin mobbinge uğrama düzeylerinin ve bu olgunun bazı demografik değişkenler tarafından nasıl değiştiğinin tespitiyle ilgilidir.

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin mobbinge uğrama sıklığının ve ne tür mobbing davranışlarıyla karşı karşıya kaldıklarını araştırmaktır. Araştırmanın bir diğer amacı ise; okul yöneticilerinin mobbing (psikolojik şiddet) algılarının, demografik değişkenler karşısında değişim gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. Okul yöneticilerinin Mobbing Psikolojik şiddet algılarında **cinsiyetlerine** göre farklılık var mıdır?
2. Okul yöneticilerinin Mobbing Psikolojik şiddet algılarında **medeni durumlarına** göre farklılık var mıdır?
3. Okul yöneticilerinin Mobbing Psikolojik şiddet algılarında **yaşlarına göre** farklılık var mıdır?
4. Okul yöneticilerinin Mobbing Psikolojik şiddet algılarında **eğitim durumlarına** göre farklılık var mıdır?
5. Okul yöneticilerinin Mobbing Psikolojik şiddet algılarında **yöneticilikte geçirilen sürelerine** göre farklılık var mıdır?
6. Okul yöneticilerinin Mobbing Psikolojik şiddet algılarında **çalıştıkları kuruma göre** farklılık var mıdır?

### Araştırmanın Önemi

Bu araştırma okul yöneticilerinin mobbinge uğrama sıklıklarını ve mobbinge uğrarken karşı karşıya kaldıkları mobbing davranışlarını ortaya koymak hedeflenmiştir. Araştırmada literatür taraması yapılarak okul yöneticilerinin karşılaştığı mobbing davranışlarının bazı demografik değişkenler açısından nasıl değişim gösterdiğinin tespit edilmesi alınacak tedbirler açısından önem arz etmektedir. Ayrıca maruz kalınan bu etkinin okul ve eğitim ortamını nasıl etkilediği ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Günümüzde çalışma ortamını çekilmez bir psikolojik şiddet sarmalı haline getiren mobbingin yöneticiler üzerindeki yıkıcı etkisi, yöneticilerin etkinliği azaltmaktadır. Verdiği her karar gereksiz yere eleştirilen yönetici iş yapamaz hale gelmektedir. Eğitim dünyasındaki bu olumsuz gelişmeler geleceğimizin teminatı olan öğrencilerimizi de olumsuz etkilemektedir. Mobbing olgusuna karşı durabilmenin ilk şartı bu olgunun farkına varmaktır. Bu çalışma yöneticilerin maruz kaldığı davranışlar karşısında kendilerine uygulanan mobbingi fark etmeleri bu algının bazı kişisel özelliklere ne ölçüde bağlı olduğunu ortaya çıkarmaktır. Ortaya çıkan bulguların irdelenerek çözüm önerilerinin sunulması sağlanmıştır.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Kocaeli 'de görev yapan Okul yöneticilerinin öğretmen, veli, Milli Eğitim Müdürlükleri ve bakanlık çalışanları düzeyinde uğradıkları mobbingin yaygınlığı, mobbing algılarının, mağdurların demografik özelliklerine göre değişkenlik gösterip göstermediğini ve mobbingin mağdurları üzerindeki etkilerini inceleyen bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

### Evren ve Örneklem

Araştırmaya konu olan Kocaeli Valiliğine bağlı Kocaeli merkezinde bulunan 308 okulda görev yapan 712 okul yöneticisi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem büyüklüğünü belirlemek amacıyla, Kuramsal Örneklem Büyüklükleri tablosundan yararlanılmıştır. Bu tabloya göre, 500 ile 1000 kişilik evrende %

95'lik güven düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 218'dir (Altunışık ve diğ.,2005). Araştırmanın örnekleme 243 okul yöneticisinden alınmıştır. Örneklem yöntemi olarak, tesadüfî örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Bu örneklem yöntemi, evrendeki her elemanın eşit ve bağımsız seçilme şansına sahip olması ve ideal bir örneklem tekniği olmasından dolayı tercih edilmiştir (Altunışık ve diğ.,2005). Araştırma; hazırlanan anketi cevaplayan % 34'ü Kadın (82 kişi), % 66'sı erkek (161 kişi) olmak üzere 243 okul yöneticisinden oluşturmaktadır.

## VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

### Kişisel Bilgi Formu

Anketin birinci bölümü olan Kişisel Bilgi Formu kısmında yöneticilerin kişisel bilgilerine ulaşılacak amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışanların; cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, çalıştıkları kurum, eğitim durumları ve yöneticilikte geçen sürelerine ilişkin sorular sorulmuştur.

### Mobbing Algı Ölçeği

Araştırmanın ilk amacı doğrultusunda okul yöneticilerinin mobbinge maruz kalma düzeyini tespit etmek üzere Leymann tarafından geliştirilen ve Pınar Tınaz tarafından Türkçeleştirilen ölçüm aracından (Leymann Psychological Terrorism Inventory) yararlanılmıştır (Ek 1). Leymann mobbingi beş kategori altında ölçmektedir: Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar; sosyal ilişkilere yönelik saldırılar; sosyal imaja itibara yönelik saldırılar; mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırılar ve sağlığa yönelik saldırılar bu kategorileri oluşturmaktadır. 55 soru, algı ölçeğini tespit edebilmek için 5 farklı kategoride sunulmuştur. Beşli skalaya dayalı Likert ölçeği tipinde hazırlanan soruların tamamına verilen cevaplar, "hiçbir zaman" (1), "nadiren" (2), "bazen" (3), "çoğu zaman" (4), "her zaman" (5) yanlarına yazılan puanlar üzerinden değerlendirilmiştir.

### Mobbing Algı Ölçeğinin Güvenilirlik Çalışması

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Cronbach's Alpha katsayısının sınır değerinin ne olması gerektiği konusunda bir uzlaşma olmasa da, değerin 0.70'nin üzerinde olması genellikle yeterli görülmektedir (bkz. Nunnally, 1978). Sağlığa yönelik saldırılar dışında anketteki soru gruplarının 0.70 eşiğini aştığı görülmüştür. Güvenilirlik analizinin sonuçlarına bakılarak anketin 51., 53. ve 55. soruları "Sağlığa yönelik saldırılar" başlıklı soru grubundan çıkarılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0.69'dan 0.73'e yükselmiştir.

Tablo 1: Güvenlik analiz sonuçları

Soru Grupları	Cronbach's Alpha Değeri
İletişime yönelik saldırılar	0.89
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	0.83
Sosyal imaja yönelik saldırılar	0.89
Mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik Saldırılar	0.88
Sağlığa yönelik saldırılar	0.73

## VERİLERİN ANALİZİ

### Cinsiyete Göre Mobbing Algı Puan Analizi

Tablo 2'de cinsiyete bağlı olarak mobbing algı puanlarının ortalamaları verilmiş olup Tablo 3'de "t" testi analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2: Cinsiyete Göre Mobbing Algı Puan Analizi

Cinsiyet	Katılımcı	Ortalama	Standart Sapma
Puan Kadın	82	80,57	23,30
Erkek	161	87,46	23,55

Tablo 2'deki verileri yorumlamak gerekirse, 82 Kadın yöneticinin mobbing algı puanları ortalamaları 80,57 standart sapması 23,30 standart hatası 2,57'dür. 161 erkek mobbing algı puanları ortalamaları 87,46 standart sapması 23,55 ve standart hatası 1,85'tir. Görüldüğü gibi Kadın ve erkek yöneticilerin mobbing algı puanları arasında fark vardır. Ancak bu farkın, istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını anlamak için "independent t test" tablosuna bakmak gerekir. Fakat bundan önce bakılması gereken Levene's testi sonuçlarıdır.

Tablo 3: Mobbing Algı Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar İçin "t" testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	t	Sd	p
Mobbing Algı Puanları	Kadın	82	80,57	23,30	-2,171	164,60
	Erkek	161	87,46	27,54		

Yukarıdaki hipoteze ilişkin bağımsız gruplar T testi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir. Erkeklerin mobbing algı puanları, Kadınların mobbing algı puanlarından yüksek olduğu görülmektedir. Levene’s testi sonucuna göre varyansların eşit olduğu ( $F= 0,986$   $P= 0,322 > 0,05$ ) varsayımı doğrulanmıştır. Analiz sonucunda  $t_{(241)}=-2,171$ ,  $p=0,031 < 0,05$  olduğu görülmüştür. Bu analize dayalı olarak cinsiyete bağlı olarak mobbing algı puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın Erkekler bölümü lehine olduğu sonucuna varılmıştır (Demirci, 2014:48).

### Medeni Duruma Göre Mobbing Algı Puan Analizi

Tablo 4’de medeni duruma bağlı olarak mobbing algı puanlarının ortalamaları verilmiş olup Tablo 5’de de “t” testi analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4: Medeni Duruma Göre Mobbing Algı Puan Analizi

Cinsiyet	Katılımcı	Ortalama	Standart Sapma
Puan Evli	206	84,89	23,02
Bekâr	37	86,51	27,16

Tablo 4’deki verilere göre, 206 Evli yöneticinin mobbing algı puanları ortalamaları 84,89 standart sapması 23,02 ve standart hatası 1,60’dür. 37 bekâr yöneticinin mobbing algı puanları ortalamaları 86,51 standart sapması 27,16 ve standart hatası 4,46’tir. Görüldüğü gibi evli veya bekâr yöneticilerin mobbing algı puanları arasında önemli bir fark yoktur. Ancak bu farkın, istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını anlamak için yine de “independent t test” tablosuna bakmak gerekir. Fakat bundan önce Levene’s testi sonuçlarına bakılacaktır.

Tablo 4: Mobbing Algı Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar İçin” t” testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	t	Sd	p
Mobbing Algı Puanları	Evli	206	84,89	23,01	-0,384	241
	Bekâr	37	86,51	27,16		

Yukarıdaki hipoteze ilişkin bağımsız gruplar T testi sonuçları Tablo 4’de verilmiştir. Bekârların mobbing algı puanları, evlilerin mobbing algı puanlarından yüksek olduğu görülmektedir. Levene’s testi sonucuna göre varyansların eşit olduğu ( $F=1,922$   $P=0,167 > 0,05$ ) varsayımı doğrulanmıştır. Analiz sonucunda  $t_{(241)}=-0,384$ ,  $p=0,701 > 0,05$  olduğu görülmüştür. Bu analize dayalı olarak medeni duruma göre mobbing algı puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

### Yöneticilerin Yaşlarına Göre Mobbing Algı Puan Analizi

Yöneticilerin yaşlarına göre mobbing algı puanlarının analizini yaparken öncelikle çalışmaya katılanlar arasında yaş gruplaması yapılmış ve oluşturulan bu grupların mobbing algı puan ortalamaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 5: Yaş gruplarına Göre Mobbing Algı Puanları Ortalamaları

Yaş	Katılımcı	Ortalama	Standart Sapma
Puan 20-29 Yaş	77	79,75	23,27
29-39 Yaş	68	87,65	26,11
39-49 Yaş	64	89,68	23,50
50 ve üzeri	34	83,77	17,02
Toplam	243	85,14	23,64

Daha sonra varyansların eşitliği varsayımını kontrol etmek için “Test of Homogeneity of Variances” tablosundaki Levene’s test sonuçlarına bakılır. Levene’s test sonuçlarına göre  $p > 0,05$  olduğundan varyansların eşitliği varsayımını doğrulanmış olur ( $L=2,418$   $P=0.654$ ).

Tablo 6: Levene’s Test Sonuçları

Levene’s Testi	df1	df2	Sig.
2,418	3	239	,067

Tablo 7’de yöneticilerin yaşlarına göre mobbing algı puanlarının tek yönlü varyans analizlerinin “Tek Yönlü ANOVA” testi sonuçları aşağıda belirtilmiştir. “Anova” tablosuna baktığımızda  $P= 0.064 > 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir ve grup ortalamalarının birbirlerinden farklı olmadığı görülmektedir.

Tablo 7: Mobbing Algı Puanlarının Yöneticilerin Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Grup	Değerleri		ANOVA Sonuçları						
	N	$\bar{x}$	SH <sub>x</sub>	Var. K.	K.T.	Sd	K.O.	F	P
20-29 Yaş Arası	77	79,75	2,652	G. Arası	4040,450	3	1346,817		
29-39 Yaş Arası	68	87,67	3,167	G İçi	131216,1	239	549,021		
39-49 Yaş Arası	64	89,67	2,938	Toplam	135256,5	242		2,453	0,064
50 ve Üzeri Yaş	34	83,76	2,920						
Toplam	243	85,14	1,517						

Bu hipoteze ilişkin tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre 20-29 yaş arasındaki 77 yöneticilerin mobbing algı puanları ortalamaları ( $\bar{x}_{20-29 \text{ yaş}}=79,75$ ), standart sapma oranı 23,27 ve standart hatası 2,65’tir. 29- 39 yaş arasındaki 68 yöneticilerin mobbing algı puanları ortalamaları ( $\bar{x}_{29-39 \text{ yaş}}=87,67$ ), standart sapma oranı 26,11 ve standart hatası 3,17’dir. 39-49 yaş arasındaki 64 yöneticilerin mobbing algı puanları ortalamaları ( $\bar{x}_{39-49 \text{ yaş}}=89,68$ ), standart sapma oranı 23,50 ve standart hatası 2,94’tür. Son olarak 50 yaş üzerindeki 34 yöneticilerin mobbing algı puanları ortalamaları ( $\bar{x}_{50 \text{ ve üzeri yaş}}=83,77$ ), standart sapma oranı 17,02 ve standart hatası 2,92’dir. Analiz sonucunda ( $F_{(239)}=2,453$ ,  $p=0,064>0,05$ ) yaş gruplarına göre yöneticilerin mobbing algılarının bir birlerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılır.

### Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Mobbing Algı

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre mobbing algı puan ortalamaları Tablo 8’de belirtilmiştir.

Tablo 8: Eğitim Durumlarına Göre Mobbing Algı Puanları Ortalamaları

Eğitim Durumları	Katılımcı	Ortalama	Standart Sapma
Diğer ve Ön Lisans	30	81,53	24,62
Lisans Mezunu	160	84,18	23,36
Yüksek Lisans	53	90,06	23,65
Toplam	243	85,14	23,64

Varyansların eşitliği varsayımını kontrol etmek için yine “Test of Homogeneity of Variances” tablosundaki Tablo 9 Levene’s test sonuçlarına bakmak gerekecektir. Levene’s test sonuçlarına göre  $p>0,05$  olduğundan varyansların eşitliği varsayımı doğrulanmış olur ( $L=0,317$   $P=0,729$ ).

Tablo 9: Levene’s Test Sonuçları

Levene Testi	df1	df2	Sig.
,317	2	240	,729

Tablo 10’da yöneticilerin eğitim durumlarına göre mobbing algı puanlarının tek yönlü varyans analizlerinin “Tek Yönlü ANOVA” testi sonuçları aşağıda belirtilmiştir. “Anova” tablosuna baktığımızda  $P = 0,197 > 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir ve grup ortalamalarının birbirlerinden farklı olmadığı görülmektedir.

Tablo 10: Mobbing Algı Puanlarının Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Grup	Değerleri		ANOVA Sonuçları						
	N	$\bar{x}$	SH <sub>x</sub>	Var. K.	K.T.	Sd	K:O	F	P
Diğer ve Ön lisans	30	81,53	4,495	G. Arası	1818,478	2	909,239		
Lisans	160	84,18	1,847	G İçi	133438	240	555,992		
Yüksek Lisans ve üzeri	53	90,06	3,249	Toplam	135256,5	242		1,635	0,197
Toplam	243	85,14	1,517						

Bu hipoteze ilişkin tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 10’da verilmiştir. Bu sonuçlara göre diğer ve ön lisans mezunu 30 yöneticinin mobbing algı puanları ortalamaları ( $\bar{x}_{d. \text{ön lisans}}=81,53$ ), standart sapması 24,62 ve standart hatası 4,49’dur. Lisans mezunu 160 yöneticilerin mobbing algı puanları ortalamaları ( $\bar{x}_{\text{lisans}}=84,18$ ), standart sapması 23,36 ve standart hatası 1,85’dir. Son grup olan yüksek lisans ve üzerinde mezuniyete sahip 53 yöneticilerin mobbing algı puanları ortalamaları ( $\bar{x}_{\text{Yüksek L.}}=90,06$ ), standart sapması 23,65 ve standart hatası 3,25’dir. Analiz sonucunda ( $F_{(240)}=1,635$ ,  $p=0,197>0,05$ ) eğitim durumlarına göre yöneticilerin mobbing algılarının bir birlerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılır.

## Yöneticilerin Çalıştıkları Kurumlara Göre Mobbing Algı Puan Analizi

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumlara göre mobbing algı puan ortalamaları Tablo 11’de belirtilmiştir.

Tablo 11: Yöneticilerin Çalıştıkları Kurumlara Göre Mobbing Algı Puanları Ortalamaları

Çalıştıkları Kurum	Katılımcı	Ortalama	Standart Sapma
Anaokulu	33	79,73	20,96
İlkokul	59	81,03	21,80
Ortaokul	69	86,87	24,65
Lise	40	87,43	25,08
Diğer	42	90,12	24,39
Toplam	243	85,14	23,64

Tablo 12’deki Levene’s test sonuçlarına göre  $p > 0.05$  olduğundan varyansların eşitliği varsayımı doğrulanmış olur ( $L=1,266$   $P=0.284$ ).

Tablo 12: Levene’s Test Sonuçları

Levene’s Statistic	df1	df2	Sig.
1,266	4	238	,284

Tablo 13’de yöneticilerin çalıştıkları kurumlara göre mobbing algı puanlarının tek yönlü varyans analizlerinin “Tek Yönlü ANOVA” test sonuçları aşağıda belirtilmiştir. “Anova” tablosuna baktığımızda  $P = 0.191 > 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir ve grup ortalamalarının birbirlerinden farklı olmadığı görülmektedir.

Tablo 13: Mobbing Algı Puanlarının Yöneticilerin Çalıştıkları Kurumlara Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Grup	N	Değerleri	ANOVA Sonuçları						
			$\bar{x}$	SH <sub>x</sub>	Var. K.	K.T.	Sd	K:O	F
Anaokulu	33	79,73	3,649	G. Arası	3418,035	4	854,509		
İlkokul	59	81,03	2,836	G İçi	131838,5	238	553,943		
Ortaokul	69	86,87	2,967	Toplam	135256,5	242		1,543	0,191
Lise	40	87,43	3,966						
Diğer	42	90,12	3,763						
Toplam2	43	85,14	1,517						

Bu hipoteze ilişkin tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 13’de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre anaokulunda görev yapan 33 yöneticilerin mobbing algı puanları ortalamaları ( $\bar{x}_{\text{anaokul}} = 79,73$ ), standart sapması 20,96 ve standart hatası 3,65 olarak bulunmuştur. İlkokulda görev yapan 59 yöneticilerin mobbing algı puanları ortalamaları ( $\bar{x}_{\text{ilkokul}} = 81,03$ ), standart sapması 21,80 ve standart hatası 2,84 olarak bulunmuştur. Ortaokulda görev yapan 69 yöneticilerin mobbing algı puanları ortalamaları ( $\bar{x}_{\text{ortaokul}} = 86,87$ ), standart sapması 24,65 ve standart hatası 2,98’dir. Lisede görev yapan 40 yöneticilerin mobbing algı ortalamaları ( $\bar{x}_{\text{lise}} = 87,43$ ), standart sapması 25,08 ve standart hatası 3,97 olarak bulunmuştur. Diğer kurumlarda görev yapan 42 yöneticilerin mobbing algı puan ortalamaları ( $\bar{x}_{\text{diğer}} = 90,12$ ), standart sapması 24,39 ve standart hatası 3,76’dır. Analiz sonucunda ( $F_{(238)}=1,543$ ,  $p=0,191 > 0,05$ ) olduğu görüldüğünden çalıştıkları kurumlara göre yöneticilerin mobbing algılarının bir birlerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılır.

## Yöneticilikteki Kıdem Sürelerine Göre Mobbing Algı

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdem sürelerine göre mobbing algı puan ortalamaları Tablo 14’de belirtilmiştir.

Tablo 14: Yöneticilerin Kıdem Sürelerine Göre Mobbing Algı Puanları Ortalamaları

Kıdem Süresi	Katılımcı	Ortalama	Standart Sapma
0-4 Yıl Arası	118	82,86	24,83
5-9 Yıl arası	61	89,79	25,07
10-15 Yıl arası	31	86,48	21,50
16 ve üzeri	33	83,42	17,17
Toplam	243	85,14	23,64

Tablo 15’deki Levene’s test sonuçlarına göre  $p > 0.05$  olduğundan varyansların eşitliği varsayımı doğrulanmış olur ( $L=1,909$   $P=0.129$ ).

Tablo 15: Levene’s Test Sonuçları

Levene’s Testi	df1	df2	Sig.
1,909	3	239	,129

Tablo 16’da yöneticilerin çalıştıkları kurumlara göre mobbing algı puanlarının tek yönlü varyans analizlerinin “tek yönlü ANOVA” test sonuçları aşağıda belirtilmiştir. “Anova” tablosuna baktığımızda  $P = 0.293 > 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir ve grup ortalamalarının birbirlerinden farklı olmadığı görülmektedir.

Tablo 16: Mobbing Algı Puanlarının Yöneticilerin Yöneticilikteki Kıdem Sürelerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Grup	Değerleri		ANOVA Sonuçları						
	N	$\bar{x}$	SH <sub>x</sub>	Var. K.	K.T.	Sd	K:O	F	P
0-4 yıl arası	118	82,86	2,286	G. Arası	2085,936	3	695,312		
5-9 yıl arası	61	89,79	3,210	G İçi	133170,6	239	557,199		
10-15 yıl	31	86,48	3,861	Toplam	135256,5	242		1,248	0,293
16 ve üzeri	33	83,42	2,989						
Toplam	243	5,14	1,517						

Bu hipoteze ilişkin tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre 0 ile 4 yıl arasında görev yapan 118 yöneticinin mobbing algı puanları ortalamaları ( $\bar{x}_{0-4} = 82,86$ ), standart sapması 24,83 ve standart hatası 2,29 olarak tespit edilmiştir. 5 ile 9 yıl arasında görev yapan 61 yöneticinin mobbing algı puanları ortalamaları ( $\bar{x}_{5-9} = 89,79$ ), standart sapması 25,07 ve standart hatası 3,21’dir. 10 ile 15 yıl arasında görev yapan 31 yöneticinin mobbing algı puanları ortalamaları ( $\bar{x}_{10-15} = 86,48$ ), standart sapması 21,50 ve standart hatası 3,86 ve son olarakta 16 yıl ve üzerinde görev yapan 33 yöneticinin mobbing algı ortalamaları ( $\bar{x}_{16 \text{ ve üzeri}} = 83,42$ ), standart sapması 17,17 ve standart hatası 2,99 olduğu görüldü. Analiz sonucunda ( $F_{(239)} = 1,248, p=0,293 > 0,05$ ) olduğundan yöneticilikteki kıdem sürelerine göre yöneticilerin mobbing algılarının bir birlerine göre farklılık göstermediği sonucuna varıldı.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Uygulamaya katılanların Heinz Leymann’ın 5 sınıfa ayırdığı 55 mobbing davranışı ile yöneticilerin mobbinge uğrama sıklıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 17: Uygulamaya Katılanların

Mobbing Davranışı Sınıfları	Katılımcı Sayısı	Genel Ortalama
Kendini Gösterme ve İletişimi Engellemeye Yönelik Saldırıları	243	1,99
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	243	1,47
Kişinin İtibarına Yönelik Saldırıları	243	1,40
Yaşam Kalitesi ve Meslek Durumuna Yönelik Saldırıları	243	1,53
Doğrudan Sağlığa Yönelik Saldırıları	243	1,15

Bu çalışma sonrasında elde edilen ölçümlere göre Tablo 17 oluşturulmuştur. Tablo 17’de görüldüğü gibi; ”kendini gösterme ve iletişimi engellemeye yönelik davranışlar” a verilen cevapların aldığı puan ortalaması 1,99’dur. “Sosyal ilişkilere saldırılar” a verilen cevapların puan ortalaması 1,47, “kişinin itibarına yönelik saldırılar” a verilen puanların ortalaması 1,40, “yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar” a verilen puanların ortalaması ise 1,53’dür. Son olarak “doğrudan sağlığa yapılan saldırılar” a verilen puanların ortalaması 1,15’dir. Okul yöneticilerinin en az karşılaştıkları mobbing davranışı 1,15 ortalama ile “doğrudan sağlığa yönelik saldırılar”, en fazla karşılaştıkları mobbing davranışları ise 1,99 ortalamaya sahip olan “kendini gösterme ve iletişimi engellemeye yönelik davranışlar” dır. Genel olarak bakıldığında katılımcıların mobbing davranışları ile karşılaşma seviyelerinin 1,15 ile 1,99 arasında değiştiği görülmektedir. Bu durum mobbing algı ölçeğine bakıldığında seviyenin “hiçbir zaman” ile “nadiren” arasında “hiçbir zaman” a yakın olduğu görülmektedir. Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin bu tutumlarının hangi değişkenlere göre değiştiği ya da değişmediği, bir başka ifade ile çalışanların algıları arasında farklılığa yol açan değişkenler ile ilgili bulgular alt problemler bölümünde tartışılmıştır (Demirci, 2014:54-55).

### Alt Problem 1

“Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin Mobbing algılarında cinsiyetlerine göre farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilen alt problem 1 ile çalışanlarının Mobbing algılarıyla ilgili tutumlarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda “t” testi kullanılmış ve sonuçları Tablo 3’de açıklanmıştır. Cinsiyetlere göre ayrılan gruplarda yer alan yöneticilerin, Mobbing algı puanlarına bakıldığında Kadın yöneticilerin puan ortalaması ölçekte “Hiçbir zaman” ifadesini karşılamaktadır. Erkek yöneticilerin mobbing



algı puan ortalaması ise “hiçbir zaman” ile “Nadiren” arasında değişmekte olup “hiçbir zaman” ifadesine daha yakındır. Bu da, genel olarak çalışanların ankette yer alan davranışlara maruz kalmadıklarını göstermektedir.

Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin Mobbing algılarında cinsiyetlerine göre, Mobbing algılarında ki farkın önemli olup olmadığı araştırıldığında; Levene’s testi sonuçlarına göre ,05 anlamlılık düzeyinde; farkın önemli olduğu ( $0,031 < 0,05$ ) görülmüştür. Bu sonuçlara göre; ,05 anlamlılık düzeyi ve 241 serbestlik derecesinde; Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin Mobbing algılarında **cinsiyetin farklılığa yol açtığı** söylenebilir.

Hâlbuki yapılan bazı araştırmalar da mobbing algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir (Yavuz, 2009).

Bazı araştırma verileri cinsiyetin mobbing algısında önemli bir faktör olduğunu göstermiştir (Ekiz, 2010). Diğer bir çalışmada yine Kadın çalışanların mobbing algısının daha yüksek olduğunu ortaya koyan (Aşır ve Akın, 2004) ve (Kaya, 2012)’dir. Yapılan çalışmada da, Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin, Mobbing algılarıyla ilgili tutumlarının cinsiyetlerine göre farklılaştığı, erkek yöneticilerin mobbing algı puanlarının daha yüksek olduğu ve dolayısıyla erkeklerin daha çok mobbing davranışları ile karşı karşıya kaldığı görülmüştür. Bu tutum; yönetim kademesinde erkek yöneticilerin daha fazla görev almasından ötürü hemcinslerin bir birlerini daha kolay eleştirebilmeleri, Kadınlara karşı pozitif bir ayrımcılığın varlığı ile açıklana bilinir.

### Alt Problem 2

“Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin Mobbing algılarında **medeni durumlarına** göre farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilen alt problem 2 ile; çalışanlarının Mobbing algılarıyla ilgili tutumlarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bunun için anket verileri “t” testi kullanılarak analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar Tablo 4’de açıklanmıştır. Evli ve bekâr olmak üzere her iki grupta yer alan çalışanların, Mobbing algıları ölçeğe “Nadiren” ifade alanına girmekte gibi görünse de “hiçbir zaman” ölçek dilimine daha yakındır. Bu da genel olarak, yöneticilerin medeni durumları dikkate alındığında ankette yer alan davranışlara maruz kalmadıklarını göstermektedir.

Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin medeni durumlarına göre, Mobbing algılarında ki farkın önemli olup olmadığı sorgulandığında, farkın; ,05 anlamlılık düzeyinde önemli olmadığı ( $0,167 > 0,05$ ) görülmüştür. Bu sonuçlara göre; ,05 anlamlılık düzeyi ve 241 serbestlik derecesinde; Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin **medeni durumlarının**, Mobbing algıları ortalamalarında **farklılığa yol açmadığı** söylenebilir.

Yapılan çalışma neticesinde, ulaşılan veriler ışığında; medeni durumlara göre, okul yöneticilerinin Mobbing algılarıyla ilgili tutumlarının dikkate değer bir farklılık göstermediği anlamına gelmektedir. Benzer bir sonucu Turan, 2006 yaptığı araştırmada ortaya koymuştur. Fakat bazı araştırmalarda ise evlilerin daha fazla mobbinge maruz kaldığını göstermiştir (Ekiz, 2010), (Aşır ve Akın, 2004). Bekarların mobbing algısı daha yüksek çıktığı değişik araştırmalarda literatürde mevcuttur (Yavuz, 2009), (Şener,...). Bekarların mobbing algı puanlarının daha yüksek çıktığı düşünüldüğünde; bekar olan çalışanın iş hayatında iş yükü olarak daha fazla extra iş yapmak zorunda kaldığı gerçeği bu durumu açıklayabilir.

### Alt Problem 3

“Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin Mobbing algılarında **yaşlarına** göre farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilen alt problem 3 ile çalışanlarının Mobbing algılarıyla ilgili tutumlarının yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Tek Yönlü ANOVA testi kullanılmış ve sonuçları Tablo 7 ile ifade edilmişti. Çalışmaya katılan yöneticilerin yaş gruplarına göre Mobbing algı puan ortalamalarına bakıldığında, 1’inci ve 4’üncü grupta yer alan yöneticilerin Mobbing algılarının ölçeğe “hiçbir zaman” ifade alanına girdiği görülmektedir. 2’inci ve 3’üncü grupta yer alanların ise ölçeğe “Hiçbir zaman” ile “Nadiren” ifade alanına girdiği fakat “hiçbir zaman” ifade alanına daha yakın olduğu görülmektedir. Bu da, genel olarak çalışanların ankette yer alan davranışlara maruz kalmadıklarını göstermektedir.

Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin Mobbing algılarında ki farkın önemli olup olmadığı sorgulandığında, farkın ise; Tablo 7’de ,05 anlamlılık düzeyinde önemli olmadığı ( $0,064 > 0,05$ ) görülmüştür. Bu sonuçlara göre; ,05 anlamlılık düzeyi ve 241 serbestlik derecesinde; Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin **yaş gruplarının**, Mobbing algıları ortalamalarında **farklılığa yol açmadığı** söylenebilir.

Uygulanan anket neticesinde, ulaşılan veriler ışığında; okul yöneticilerinin mobbing algılarının yaşlarına göre farklılaşmadığı anlamına gelmektedir. Ancak Atalay, yaptığı çalışmada yaş azaldıkça mobbing algısının yükseldiğinden bahsetmektedir (Atalay, 2010). Yaş büyüdükçe mobbing algısının azaldığını da ortaya koyan

çalışmalarda vardır (Yavuz, 2009), (Işık, 2006). Gençliğin tecrübesizliği, iş yapma heyecanı, mükemmeli arama arzusu, üstleri tarafından daha kolay eleştirilebilmeleri ve benzeri sebepler göz önüne alındığında, gençlerin bu davranışları pek fazla önemsemediği görüşü ile bu beklenen bir sonuç olarak görülebilir. Ancak, insanların yaşlarını ilerledikçe davranışlarının değişiminin zorlaştığı, eleştirilere daha az tahammül gösterebildiği ve daha alıngan tutum sergiledikleri göz önünde bulundurularak yaş ilerledikçe mobbing algılarında, düz bir orantı içinde olması beklenebilirdi.

#### Alt Problem 4

“Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin Mobbing algılarında **eğitim durumlarına** göre farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilen alt problem 4 ile çalışanlarının Mobbing algılarıyla ilgili tutumlarının eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Tek Yönlü ANOVA testi kullanılmış ve sonuçları Tablo 10’da gösterilmiştir. Yapılan üç gruptaki inceleme sonucu yöneticilerin, Mobbing algıları ölçeğe “Hiçbir zaman” ile “Nadiren” ifadeleri arasında gerçekleştiği alanına girmektedir. Yüksek lisans ve üzerinde eğitim almış yöneticilerin, Mobbing algıları ise ölçeğe “Nadiren” ifade alanına girmekte, ön lisans ve lisans eğitimi almış yöneticiler ise ölçeğe “hiçbir zaman” ifade dilimiyle kendilerini tanımlamışlardır. Bu da genel olarak, çalışanların ankette yer alan davranışlara maruz kalmadıklarını göstermektedir.

Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin Eğitim Durumlarına göre, Mobbing algılarında ki farkın önemli olup olmadığı sorgulandığında, farkın, Tablo 10’a göre ,05 anlamlılık düzeyinde önemli olmadığı ( $0.197 > 0.05$ ) görülmüştür. Elde edilen bu verilere göre; ,05 anlamlılık düzeyi ve 240 serbestlik derecesinde; Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin **eğitim durumlarının**, Mobbing algıları ortalamalarında **farklılığa yol açmadığı** söylenebilir.

Okul yöneticileri ile yapılan çalışmada, ulaşılan veriler, Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin, Mobbing algılarıyla ilgili tutumlarının eğitim durumlarına göre farklılaşmadığı anlamına gelmektedir. Şener’e göre eğitim düzeyleri ile mobbing algısında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu verileri destekleyici bir çalışma da (Turan, 2006) tarafından yapılmıştır. Yönetici yetiştirmede akademik bir kültürün oluşmaması okul yöneticiliğinin öğretmenlere ikinci bir görev olarak verilmesi dikkate alındığında yöneticilerin mobbing olgusu karşısında tam bir farkındalık kazanmadığı ancak Lisans üstü eğitim almış mastır veya doktora yapmış olan yöneticilerin mobbing farkındalığının daha yüksek olması, eğitim seviyeleri yüksek olan çalışanların bağımsız iş yapabilme, yönetici adına düşünme ve karar verme, yönetsel ve kişisel sorumluluk ile eleştirme yeteneklerinin daha gelişmiş olması ile açıklanabilir. Bu kişiler konumları itibarı ile de üst amirleri tarafından yapılan eleştirilere karşı tavır sergileyebilirler buda eğitim düzeyi yüksek okul yöneticilerindeki mobbing algısını artırabilir. Atalay ve Yavuz yaptığı çalışmada eğitim seviyesi arttıkça mobbing algısının yükseldiğinden bahsetmektedir (Atalay, 2010), (Yavuz, 2009).

#### Alt Problem 5

“Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin Mobbing algılarında **çalıştıkları kurumlara** göre farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilen alt problem 5 ile; çalışanlarının Mobbing algılarıyla ilgili tutumlarının meslek gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Tek Yönlü ANOVA testi kullanılmış ve sonuçları Tablo 13’de açıklanmaya çalışılmıştır. Tablo 11’de; Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin Mobbing algılarının çalıştıkları kurumlara göre grup istatistikleri görülmektedir. Araştırmaya göre diğer yöneticiler, hariç kalan dört grupta yer alan yöneticilerin, Mobbing algıları ölçeğe “Hiçbir zaman” ifade alanına girdiği görülmektedir. Diğer yöneticilerin Mobbing algıları ise ölçeğe “Nadiren” ifade alanına girmektedir. Buradan da genel olarak, çalışanların ankette yer alan davranışlara maruz kalmadıkları söylenebilir.

Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumlara göre, Mobbing algılarında ki farkın önemli olup olmadığı sorgulandığında, farkın, Tablo 13’de; ,05 anlamlılık düzeyinde önemli olmadığı ( $0,284 > 0.05$ ) görülmüştür. Bu sonuçlara göre; ,05 anlamlılık düzeyi ve 238 serbestlik derecesinde; Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin **çalıştıkları kurumlara** göre gruplarının, Mobbing algıları ortalamalarında **farklılığa yol açmadığı** söylenebilir.

Anket neticesinde, ulaşılan veriler Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin, Mobbing algılarıyla ilgili tutumlarının çalıştıkları kurumlara göre farklılaşmadığı anlamına gelmektedir. Okul yöneticilerinin, merkez ve taşra teşkilat yönetimlerinin aynı olması ve bu merkez ve taşra teşkilatlarının aynı kurum kültürüne sahip olmaları yöneticilerin çalıştıkları kurum ile mobbing algı puanları arasında herhangi bir algı değişimi olmaması sonucunu ortaya çıkarmıştır.

#### Alt Problem 6



“Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin Mobbing algılarında yöneticilikte geçen kıdem sürelerine göre farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilen alt problem 5 ile yöneticilerin Mobbing algılarıyla ilgili tutumlarının yöneticilikte geçen kıdem sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Tek Yönlü ANOVA testi kullanılmış ve sonuçları Tablo 16’da açıklanmaya çalışılmıştır. Tablo 14’de; Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin yöneticilikte geçen kıdem sürelerine göre grup istatistikleri görülmektedir. Uygulamaya sonuçları incelendiğinde dört gruptaki yöneticilerin, Mobbing algıları ölçeğe “Hiçbir zaman” ifade alanına girmektedir. Ancak 5 ile 9 yıl arasında yöneticilik yapanların, Mobbing algıları ise ölçeğe “Nadiren” ifade alanına girmektedir. Bu da genel olarak, çalışanların ankette yer alan davranışlara maruz kalmadıklarını göstermektedir.

Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin yöneticilikte geçen kıdem sürelerine göre, Mobbing algılarında ki farkın önemli olup olmadığı sorgulandığında, farkın, Tablo 16’da; ,05 anlamlılık düzeyinde önemli olmadığı ( $0,129 > 0,05$ ) görülmüştür. Elde edilen bu verilere göre; ,05 anlamlılık düzeyi ve 239 serbestlik derecesinde; Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin yöneticilikte geçen kıdem sürelerinin, Mobbing algıları ortalamalarında **farklılığa yol açmadığı** söylenebilir.

Anket neticesinde, elde edilen bulgulara göre; Kocaeli Valiliğine bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin, Mobbing algılarıyla ilgili tutumlarının çalıştıkları kurumlara göre farklılaşmadığı anlamına gelmektedir. Bu durum yöneticilerin yaş durumları ile bağlantılı olarak ele alındığında normal olarak kabul edilebilir. Yapılan bazı araştırmalar ise daha kıdemli çalışanlarda daha fazla mobbing algısı geliştiğini ortaya koydu (Ekiz, 2010). Mesleki kıdem arttıkça mobbing algısının azaldığını söyleyen araştırma bulguları da mevcuttur (Aşır ve Akın, 2004), (Işık, 2007).

## ÖNERİLER

Mobbing tanımında da bahsedildiği üzere Mobbing; çalışma ortamında ki çalışanların birbirlerini huzursuz ve rahatsız edici davranışlarını hatta tehdit ve saldırıya varan şiddet uygulamalarını, psikolojik ve fiziksel tacizi kapsamaktadır. Bu çalışma ortamı uzun süre devam ettiği takdirde bireyin, örgüt ve çalışma alanı dışına itilmesi kaçınılmaz olmaktadır. Kurum ve kuruluşlarda çalışma ortamının olduğu her yerde çalışma şartlarını belirleyen yazılı, sözlü kurallar vardır. Ancak bu kuralları uygulayan yöneticiler kendi etik ve çalışma düzenine göre kuralları herkes için aynı şekilde uygulama biçimleri farklılık gösterebilmektedir. Örneğin çalışanlara eşit davranılmamakta, liyakat dikkate alınmaksızın kayırmacılık yapılmaktadır. Bu durumda çalışanlar arasında iş birliği gelişmemekte, katılım sağlanamamaktadır. Tecrübeye ve akademik başarıya önem verilmemektedir. Buna karşılık olarak yakalık artmakta, dedikodu ve kaytarma çoğalmaktadır. Tedirgin eden, yıldırın, bezdiren ve tehdit eden davranışlar görmezden gelinerek yok sayılmakta ve cezasız bırakılmaktadır. Bu tür etik dışı davranışlar, örgütlerde mobbing sürecinin başlamasına, gelişerek sürekli olmasına ve gizlenmesine ortam hazırlamaktadır. Mobbing sadece eğitim kurumlarının değil tüm çalışma hayatının sorunu haline gelmiştir.

Ülkemizdeki kurumların genelde farkında olmadığı bu olgu, aynı zamanda yüksek maliyet kaynağı. Dolayısıyla mobbinge mücadele hem bireysel hem de örgütsel açıdan çok önemlidir. Bu sorunla mücadele edebilmek için de öncelikle yaşanan sürecin adı konulmalı, gereken önlemler alınmalı ve diğer çalışanlar da bilgilendirilmelidir. Mobbinge etkili bir şekilde baş edebilmek için şunlar önerilebilir (Özer, 2009):

- ✓ Yabancı kökenli “mobbing” kelimesi yerine konuyu aynı kapsam içerisinde ifade edebilecek Türkçe kelime karşılığı bulunmalıdır.
- ✓ Mobbingin kapsam ve sınırları açık ve net olarak belirlenmelidir.
- ✓ Mobbinge uğrayan kişilerin uğradıkları maddi ve manevi zararların giderilmesi yönünden ilgili kanunlarda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- ✓ İş ve çalışma hukuku kapsamında mobbinge uğrayan çalışana derhal fesih hakkı ile birlikte diğer tazminatlardan hariç olmak üzere cezai şart mahiyetinde caydırıcı bir “mobbing tazminatı” ödenmesi konusunda ilgili kanunlarda düzenlemeler yapılmalıdır.
- ✓ Mobbingi özendirir mahiyette yazılı ve görsel yayınların yapılması da engellenmelidir.
- ✓ Türkiye, kadınların işgücüne katılımı açısından % 25,4 ile OECD ülkeleri içinde en düşük orana sahiptir. Çeşitli yasal ve pratik önlemlere rağmen, cinsiyet ayrımcılığı ülkemizde bir problem olarak kalmaya devam etmektedir. İşyerlerinde ve işe girişlerde, cinsiyet, ırk veya etnik köken, din veya inanış, özürüllük, hükümlülük, yaş ve cinsel eğilim sebebiyle yapılan ayrımcılığın herhangi bir açığa yer bırakılmadan düzenlenmesi gerekmektedir.

- ✓ Mağdurun, baskı gördüğü işyerinden ayrılmasıyla gördüğü maddi zararın tazmini gerekmektedir. Tazminat olarak uygun görülen miktarın belli bir oranı zorbadan, diğer kısmı ise şirketten alınır, bu yaptırımın etkisiyle, mobbing daha çabuk kontrol altına alınacaktır.
- ✓ İşyerlerinde, Uluslararası Af Örgütü (UAÖ) Türkiye Şubesi'nde çalışan kişileri korumak için hazırlanan "İş Yerinde Tacizi ve Baskıcı Davranışları Önleme Politikası" benzeri uygulamaların başlatılması ve denetlenmesi sağlanmalıdır. Denetleme kadar yasal yaptırımların caydırıcılığı da göz önüne alınarak, yasalardaki boşluklar doldurulmalıdır.
- ✓ Ülkemizde mobbing olgusuna yönelik duyarlılık ve önlem alma faaliyetlerinin artırılması ile mobbing kurbanlarına maddi ve manevi yardım sunabilmek için yapılan çalışmalar, son yıllarda artarak devam etmektedir. Bilim insanları, sağlıkçılar, sendikalar, hukukçular, sosyologlar, psikologlar ve mağdurlar, mobbing konusunda, araştırmalarıyla, çalışmalarıyla, yayınlarıyla, internet siteleriyle, kitap ve röportajlarla görüş ve düşüncelerini açıklayarak, mobbing kavramının herkes tarafından anlaşılması için çaba sarf etmektedir. Ancak bu çalışmaların sistemli bir şekilde yapılması gerekmektedir.
- ✓ Mobbing ile ilgili bakanlık ve kurumlar birbirleriyle irtibatlı olmalı, çalışmalar, oluşturulacak ortak bir birim aracılığıyla daha sistemli yürütülmelidir.
- ✓ İşyerlerinde yapılacak eğitim çalışmaları ve toplantılarla, çalışanların ve işverenlerin mobbing konusunda bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır.
- ✓ Belirli şartları taşıyan işyerlerinde, daha verimli bir çalışma ortamı hazırlanmasını destekleyecek bir unsur olarak psikolojik danışmanlık birimi oluşturulmalı ve mobbing konusunda eğitim almış psikolog bulunması zorunlu tutulmalıdır.
- ✓ Ailede öğrenilmeye başlanan kişiye ve kişilik haklarına saygının çocukların dimağlarına daha iyi yerleşmesini sağlamak için, okullarda "kişiye ve kişilik haklarına saygı" içerikli ders konulması yararlı olacaktır. Bu sadece mobbing için değil, hayatın her aşamasında insanlar için önemli ve gerekli bir konudur.
- ✓ Türkiye'de işyerlerinde çalıştırılan özürülülerin iş ortamında özrü nedeniyle mobbinge uğramaması için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Kanun işverenlere ve kamu kurumlarına da işyerlerinde gerekli fiziki düzenlemeleri yapma zorunluluğu getirmelidir.
- ✓ Üniversiteler veya ilgili kuruluşlar mobbing konusunda çalışmalar yapmalı, işyerlerinde ve diğer yerlerde uygulanan mobbing çeşitlerine, dağılım ve yayılım oranlarına yönelik istatistikî veriler oluşturmalı, bu alanlarda araştırmalar yapılmalıdır.
- ✓ Japonya'da olduğu gibi bir ALO MOBBİNG hattı oluşturulmalıdır. Burayı arayanlar hem sorunlarını iletmiş, hem de mobbinge ilgili araştırmalarda bir veri tabanı oluşturulmuş olur (Demirci, 2014:64-67).

## KAYNAKÇA

- Acar, A.B., Dündar, G. İşyerinde Psikolojik Yıldırımaya (mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 37, 2, 2008, Sf: 111-120
- Adams, A. (1992), *Bullying at Work: How to Confront and Overcome It*, London:Virago.
- Aktop, N.Günes. (2006). *Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri*. Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir.
- Altunışık, R., Recai, C., Serkan, B. ve Engin, Y., (2005), "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Altuntaş, C. (2010). "Mobbing Kavramı ve Örnekler Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma", *Journal of Yaşar University*.
- Arpacıoğlu, G. (2005). *Türkiye'de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi...İçinde Deniz Yalım (editör), İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler (ss.245-273)*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Aşır, S.K., Akın, G., (2004) "İlköğretim okullarındaki yıldırımaya (mobbing) toplumsal cinsiyet bağlamında bir bakış", *International Journal of Human Sciences*
- Aşır, S.K., Akın, G., (2004) "İlköğretim okullarındaki yıldırımaya (mobbing) toplumsal cinsiyet bağlamında bir bakış", *International Journal of Human Sciences*

- Atalay, İ., (2010), “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi “Kamu Sektöründen Bir Örnek””, Atılım Üniversitesi S.B.E. İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Baltaş, Acar (2002). “Adı yeni konmuş bir olgu: İş yerinde yıldırma” Activeline Gazetesi. No:30, [Online]:<http://www.makalem.com> adresinden Mayıs 2006 tarihinde indirilmiştir.
- Baykal, A.N. (2005), Yutucu Rekabet Kanunu Devrindeki Mobbingden Günümüze, Sistem
- Björkqvist, K., Österman, K. ve Hjet-Back, M., (1994), “Aggression Among University Employees”, Aggressive Behavior, Vol: 20, pp: 173- 184.
- Charlotte, R., Hoel, H., A Summary Review Of Literature Relativity To Workplace Bullying. Journal Of Community & Applied Social Psychology, Vol.7, 1997.
- Cüceloğlu, D. (2003), İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları, 12.b., Remzi Kitabevi, İstanbul
- Çobanoğlu, Ş. (2005), “Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri”, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005
- Davenport, N., Schwartz, R.D. ve Elliott, G.P. & ÖnerToy, O.C. (2003), “Mobbing: İş Yeri Duygusal Taciz”, Sistem Yayıncılık: İstanbul
- Demirci, O. (2014). “Okul Yöneticilerinin Mobbinge Uğrama Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Dikmen, A. (2005). “Workplace bullying/mobbing and its effects on intention to Leave the organization.”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Einarsen, S., (1999), “The Nature and Causes of Bullying at Work “, International Journal of Manpower, Vol: 20, Nr: 1/2, pp: 16- 27.
- Ekiz, V. (2010). “İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet ”. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi S.B.E. İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2010.
- Erdoğan, G., (2009). “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, <http://www.gulnurerdogan.av.tr/tr/uploads/mobbing.pdf>, Erişim 10.12.2010.
- Ergenekon, S. (2006). İşyerlerinin Görünmez Sorunu. [http:// www. evrensel.net/06/09/13/toplum.html](http://www.evrensel.net/06/09/13/toplum.html). [02.10.2007]
- Ertürk, A. (2005). “Öğretmen ve okul yöneticilerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma eylemleri”. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eser, O., (2009). “Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni”, <[http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay\\_eser\\_mobbing\\_kavrami.pdf](http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay_eser_mobbing_kavrami.pdf)>, Erişim Tarihi 2010
- Gün, H., (2010), “Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz, Mobbing / Bullying, İşyeri Sendromu”, Lazer Yayıncılık Sayfa 83-84
- Gökçe, A.T., (2012), “Mobbing: İş Yeri Yıldırma Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma.”, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 18 272-286
- Hirigoyen.M.F., (1998) “Le Harcelement Moral”, Editions La Decouverte et Syros, Paris, 1998.
- Hoel, H. Faragher, B., Cooper, C. (2004). “Bullying is detrimental to health, but All bullying behaviours are not necessarily equally damaging.”, British Journal of Guidance & Councelling, Vol. 32, No.3. 367-387.
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Mobbing>>, alındığı tarih: 06.01.2011.
- <http://ishukuku.blogcu.com/1653197/> (2007).
- <http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing>>, alındığı tarih: 10.10.2010.
- <http://uvt.ulakbilimigov.tr> (Erişim Tarihi:06.02.2010).
- [http://www.mobbing-usa.com/R\\_articles.html](http://www.mobbing-usa.com/R_articles.html) (Erişim Tarihi:01.09.2009)
- <http://www.vikipedi.com/> (Erişim Tarihi:06.10.2013)
- İşık, E., (2007), “İşletmelerde Mobbing uygulamaları İle İş stresi İlişmesine Yönelik Bir araştırma”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Kaya, Ç., (2012),” Cerrahi Hemşirelerin Mobbinge Maruz Kalma Durumlarının Belirlenmesi ve Mobbingin Hemşireler Üzerine Olan Etkisinin İncelenmesi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Klaus, N., (1996), “Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development implications”. European Journal of Work and Organizational Psychology 5: 150-239.
- Kök, B.S., (2006). “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu Ve Nedenleri.”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (16), 434 – 448.
- Leymann, (2009), “Mobbing-Encyklopedia”, <http://www.leymann.se> ; (Erişim Tarihi 2009).
- Leymann, H (1996). “The Context and Development of Mobbing at Work”. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2) 165-285
- Leymann, (1990), Leymann, H., (1990). “Mobbing and psychological terror at workplaces”, Violence and Victims, 5 119-126.
- 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), p.251-275.
- Leymann, Heinz (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work." European Journal of Work and Organizational Psychology. 5:2, pp.165-184.
- Minton, S. J., P. MINTON, "The Application of Certain Phenomenological / Existential Perspectives in Understanding the Bully-Victim Cycle", Existential Analysis Journal of the Society for Existential Analysis, Vol. 15 Issue 2, p230-242, Jul2004.
- Özer, D. (2009). “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Raporu”, <http://www.bilka.org.tr/Mobbing1.doc>. (Erişim Tarihi: 04.04.2010).
- Paksoy, N. (2007). “İşyerinde Psikolojik Taciz-Yıldırma (Mobbing)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Schuepbach, K. & Torre, R. (1996). Mobbing: Verstehen -Überwinden-Vermeiden. Ein Leitfadens für Führungskräfte und Personalverantwortliche. Zürich: Kaufmannischer Verband.
- Sekeran, U., Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 2nd Edition, John Wiley & Sons, USA.
- Sheehan, M., (2004), “Workplace Mobbing: A Proactive Response, Paper Presented at the Workplace Mobbing Conference”, Brisbane, Australia, [www.lindas.internetbasedfamily.com/f/mobms.pdf](http://www.lindas.internetbasedfamily.com/f/mobms.pdf), 1-11
- Smith, D.M., Brown, S.L., & Ubel, P.A. “Are subjective well being measures any better than decision utility measures?”, Health Economics, Policy and Law. 2008;3(1):85-92.
- Soyer, Şule, Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı, [http://www.alomaliye.com/sule\\_soyer\\_mobbing.htm](http://www.alomaliye.com/sule_soyer_mobbing.htm). Erişim:10.10.2008).
- Şener, O., “Genel Kamu Liselerinde Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD) 1(1): 47-64
- Tan, B. U. (2005). “İşyerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar.”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tarhan, N. (2004), “Psikolojik Savaş – Gri Propaganda”, Timaş Yayınları, 4, Baskı İstanbul
- Tevrüz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T., (1999), “Çatışma ve yönetimi Davranışlarımızdan Seçmeler”, İstanbul, Beta Yayınları.
- Tınaz, P. (2006a), “İşyerinde Psikolojik Taciz, (Mobbing), Çalışma ve Toplum”, Cilt No:4 (11).
- Tınaz, P. (2006b), “İşyerinde Psikolojik Taciz, (Mobbing)”, İstanbul, Beta Basım Yayım
- Torun, A.. (2004). “İşyerinde Zorbalık”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi Öneri, Cilt 6, Sayı 22.
- Turan, F., (2006), “İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi S.B.E. İşletme Anabilimdalı, İnsan Kaynakları Yönetim Bilimi Yüksek Lisans Tezi
- Tutar, H., (2004), “İşyerinde Psikolojik Şiddet”,1. Baskı, Platin Yayınları, İstanbul. Violence and Victims, 5(2), 119-126.

- Tutar, H., İşyerinde Psikolojik Şiddet Süreci, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojiksiddet/sureci.htm> (Erişim:10.10.2008).
- Walter, H., “Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz”, Campus, Frankfurt, 1993.
- Westhues, K. (2002); The Mobbings at Medaille College in 2002, University of Waterloo, Canada.
- Yaman, E. (2009). Yönetim psikolojisi açısından işyerinde psikoşiddet - mobing-Ankara: Nobel Yayınevi.
- Yavuz, H. (2009), “Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2009/2, Sayı: 10
- Yüçetürk, E.Elif (2005), “Örgütlerde Küresel Bir Yönetim Sorunu Yıldırma (Mobbing) ve Cinsiyet İlişkisi”, Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Der.: Aşkın Keser, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Zapf, D. (1999). “Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”. International Journal of Manpower, I, 70-85.