

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATINDA GÖREV YAPAN PERSONELİN MOBİNG YAŞAMA DÜZEYİNİN BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Yasemin PATTABANOĞLU*

Öz : Günümüzde rekabetin artmasıyla birlikte örgütlerde insan kaynağına verilen değer de artmaktadır. Örgüt yönetimleri çalışanların verimliliklerini ve iş hayatının kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecek bütün faktörlerin ortadan kaldırılmasına çalışmaktadırlar. Ne var ki yine de örgütlerde insan kaynaklı birçok sorun ortaya çıkabilmektedir. Mobbing bu sorunların başında gelenlerden biridir. Bu araştırmada Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) merkez örgütündeki personelin mobbing yaşama düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın örneklemini MEB merkez teşkilatında görev yapmakta olan 100 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında Olumsuz Davranışlar Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, bağımsız örneklem t testi, ki-kare testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda personelin mobbinge maruz kalma düzeylerinde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, MEB'deki görevi, MEB'deki görev yılı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Mobbing, yıldırma ,psikolojik şiddet, taciz, mağdur

* Millî Eğitim Bakanlığı.

EXAMINATION OF MOBBING EXPOSURE LEVEL OF PERSONNEL IN THE CENTRAL ORGANIZATION MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION ACCORDING TO SOME VARIABLES

Yasemin PATTABANOĞLU*

Abstract

As the competition has increased nowadays, the value given to human resources has risen as well. Managements of organizations try to eliminate all factors that might impact the productivity of employees and the quality of work life negatively. However; human related problems still occur within the organizations. Mobbing is one of the foremost of these problems. In this study, it has been aimed that examination of mobbing exposure level of personnel in the central organization Ministry of National Education (MoNE) according to some variables. It study is a descriptive one and survey method has been used. The study's sample consist of 100 staff members that work in central organization of Ministry of National Education. The study's data were collected by Negative Acts Questionnaire scale. In the analysis of the data, descriptive statistics, Independent sample t test, chi-square test, One way Variance Analysis (ANOVA) techniques were conducted. As result of the study it has been found that level of mobbing exposure of the staff were significantly differentiated according by gender, age, graduation, position in MoNE, variables.

Keywords: Mobbing, intimidation, psychological violence, harassment, victims

Giriş

Günümüzde rekabetin artmasıyla birlikte örgütlerde insan kaynağına verilen değer de artmakta olup kurumlar, çalışanların verimliliklerini ve iş hayatının kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecek bütün faktörlerin ortadan kaldırılmasına önem vermektedirler. Buna rağmen yine de örgütlerde insan kaynaklı birçok sorun ortaya çıkmaktadır.

Mobbing bu sorunların başında gelmekte ve mobbing sürecinde kişi, çalışma ortamında yöneticileri ya da çalışma arkadaşları tarafından rahatsız edilmekte, bunun so-

* Ministry of National Education.

◆ Yasemin Pattabanoğlu

nucunda işe geç gelme, işten kaytarma, işi bırakma, uzun süreli izin alma gibi örgütsel etkinliği azaltacak davranışlara yönelmektedir.

Yapılan araştırmalarda, mağdurların işlerine ve işyerlerine sadık, duygusal zekâsı yüksek, dürüst ve onurlu olmaları gibi ortak özellikleri bulunduğu görölmüştür. Bu özelliklere sahip kişilerin, neden bu tarz olumsuzluklarla karşılaştıkları sorusuna cevap verememeleri de onları bu süreçte daha da yıkmaktadır. Susturulmuş ve yalıtılmış olan mağdur; hatayı kendisinde bulmakta, kendini suçlu hissetmekte ve kendi kendine bu düşüncelerle zarar verebilmektedir. Bu sürecin sonunda, istifa etmesi ya da işten çıkarılması ve tüm bunların yanında tedavi görmek zorunda kalması gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir.

Halbuki örgütlerde yeni stratejiler gereği tüm çalışanların örgütün eylem ve kararlarına katılımı benimsenmekte, örgütler takım çalışması, kendi kendini yöneten gruplar, örgütsel demokrasinin tabana yayılması, güçlendirme gibi yöntem ve uygulamalara daha fazla önem vermektedirler. Çalışanlar arasında daha fazla düzeyde bilgi paylaşımının ve uyumun gerçekleşmesi beklenirken, çeşitli nedenlerden dolayı çalışanların örgütlerine duyarsız ve çekimser kaldıkları gözlemlenmektedir. Bu duyarsızlaşma ve boş vermişlik durumları örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engelleyerek dolayısıyla örgütün başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu bağlamda bu çalışmada Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan personelin mobbing hakkında farkındalığı var mıdır bu personelin mobbing yaşama düzeyi hangi seviyededir örgütün işleyişine etkisi araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Alt Problemler

1. Çalışanların mobbing (yıldırma) yaşama düzeyinde cinsiyetlerine göre dağılım nasıldır?
2. Çalışanların mobbing (yıldırma) yaşama düzeyinde yaşlarına göre dağılım nasıldır?
3. Çalışanların mobbing (yıldırma) yaşama düzeyinde eğitim durumlarına göre dağılım nasıldır?
4. Çalışanların mobbing (yıldırma) yaşama düzeyinde görevine (kadro durumu-na) göre dağılım nasıldır?
5. Çalışanların mobbing (yıldırma) yaşama düzeyinde kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılım nasıldır?
6. Çalışanların mobbing (yıldırma) hakkındaki farkındalıkları ne düzeydedir?

Kavramsal Çerçeve

Mobbing' in Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Mob fiili İngilizce'de bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek gibi anlamlara gelmektedir. Birçok dilde bu terim çeviri yapılmaksızın, aynen mobbing olarak kullanılmaktadır. Bunun sebebi terimin birebir karşılığının bulunmasının zorluğudur. (Çobanoğlu, 2005, ss.19)

Mobbing sözcüğü dışında farklı kelimeler de aynı anlamı taşımakta; psikolojik yıldırma, psikolojik şiddet, baskı, psikolojik terör, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme ve bezdiri gibi anlamları içinde barındırmaktadır ve yine bu anlamlar mobbing yerine de kullanılmaktadır. Bu kavram, yabancı kaynaklarda benzer olarak "workplacebullying" olarak da adlandırılmaktadır.(Gül, 2009, ss. 516, Tınaz ve diğ. , 2008, ss. 4)

Konrad Lorenz 60'lı yıllarda tanınmış bir bilim adamı olarak, mobbing terimini kurbanı yalnız bırakan ve umutsuzluk nedeniyle kişiyi intihara götürebilen bu davranışın ciddiyetini vurgulamak için kullanmıştır.

Sonrasında Heinemann, çocuklarda diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen, genelde zorbalık denilebilecek davranışlar üzerinde çalışmıştır ve 1972 yılında da İsveç'te "Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti" adlı kitabını yayınlamıştır.

1983 yılında üç ergenlik çağındaki gencin intihar etmeleri üzerine, Norveç'te çok geniş çaplı bir araştırma başlatılmış ve araştırmada okullardaki zorbalık ve kurbanların durumları ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve bu çalışmada olguyu tanımlamak için zorbalık anlamına gelen "bullying" terimi kullanılmıştır.

İş hayatında mobbing kavramını da ilk olarak 1984 yılında İsveç'te "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" konulu bir raporun içinde Dr. Leymann ileri sürmüştür. Olay daha öncelerden beri süregelmekte olmasına rağmen ilk kez bu toplantıda bilimsel olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda Leymann, zorbalık (bullying) teriminin okullarda, mobbing teriminin ise örgütlerde çalışanlar arasında yaşanan psikolojik şiddet davranışları için kullanılmasının uygun olduğunu belirtmiştir.(Özdemir ve Açıkgöz, 2007, ss. 912)

1988 yılında gazeteci Andrea Adams BBC'de yaptığı programlarda bu olguya kamuoyunun dikkatini çeken ilk isimdir. 1992'de "İşyerinde Zorbalık: Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinir?" isimli kitabını yayınlamıştır. (Özkul ve Çarıkçı, 2010, ss. 486)

Tim Field, "Görünürdeki Zorba" adlı kitabını yazmıştır. Bu kitap 1996 yılında yayımlanmış ve işyerinde zorbalığın nasıl tanımlanacağını ve ele alınacağını anlatıldığı bir kitap olmuştur. Kitapta zorbalık bir kişinin diğerine, güvenini ve özsaygısını zedeleyecek şekilde sürekli saldırı olarak tanımlanmıştır.

◆ Yasemin Pattabanoğlu

1997'de zorbalığa uğrayan kurbanlara yardım amacıyla "TheAndrea Adams Trust" adlı bir örgüt oluşturulmuştur. Bu örgüt, işyerlerinde bullying/zorbalık olarak adlandırılan davranışlar kapsamındaki araştırmaları yapma görevini üstlenen ilk siyasi olmayan ve kar gütmeyen vakıflardan birisi olma özelliğini taşımaktadır (İlhan, 2010, ss. 1180).

1998 yılında da Uluslararası Çalışma Örgütü "İşyerinde şiddet" başlıklı bir rapor hazırlamış ve bu raporda mobbing davranışları, zorbalık ve diğer şiddet hareketleri üzerinde durmuştur (Davenport ve diğ. , 2003, ss. 5-6).

Mobbing (Yıldırma) Süreci

Mobbing, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkar, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur (Acar ve Dündar, 2008, ss. 112).

Bununla birlikte mobbing, işyerindeki sosyal stres kaynaklarının altkümüsi olarak da tanımlanabilmektedir. Öyle ki sosyal stres kaynaklarının temel özelliği de işyerinde çalışanların örgüt içindeki sosyal ilişkileriyle bağlantılı olmasıdır. Sosyal stres kaynakları günlük tartışmaların içinde yer alır. Mobbing, işyerinde bir taraftan günlük tartışmalardan meydana gelirken, diğer yandan da fiziksel ve cinsel şiddet gibi çok ciddi, bir insan hayatını olumsuz etkileyen kritik olayların oluşmasına da neden olmaktadır (Zapf, Knorzand Kulla, 1996, ss.217).

Mobbingin tarihsel sürecinde de görüldüğü üzere; çoğu zaman mantık dışı, yaş, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeden, rahatsız etme, taciz ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıklar mobbing olarak algılanmaktadır. Mobbing kişiyi iş yaşamından, hatta yaşadığı sosyal hayattan dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılmaktadır.

İşyerinde işverenler veya diğer aynı statüdeki çalışanlar tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde de uygulanan bir çeşit psikolojik terör olarak da ifade edilen kavram; çalışanlara üstleri, asları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, şiddet, aşağılama, tehdit gibi davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bir davranışın mobbing sayılması için bu davranışın, en az haftada bir kere bütünde 6 ay gibi bir süreye yayılması hatta bu süreyi geçmesi gerekmektedir (Leyman, 1996, ss.168).

Mobbingin bir diğer özelliği ise ayrımcılık boyutunun olmasıdır. Bir kişiye ya da bir gruba karşı olumsuz yönde farklı davranışlarda bulunma durumu vardır. Adaletsiz bir şekilde karşı cephe alınmaktadır. Bu durumda da çalışanlar arasında huzursuzluk, uyumsuzluk ve de ayrımcılık oluşmaktadır. Çalışanlar arasında oluşan bu durum gergin bir savaş ortamına dönüşmekte, düşmanca tavırlar ile birlikte fiziksel ve psikolojik bir terör ortamı oluşmaktadır (ZukauskasandVveinhardt, 2009, ss.104).

İşyerinde Mobbing (Yıldırma) Davranışları

Mobbing’de birine karşı bir cephe söz konusudur. Öyle ki bu süreçte, kişiyi küçük düşürücü hareketler ve davranışlar sergileyerek onu hedef alma, uyumsuzlukla suçlama, yalnızlaştırarak bunaltma, kötü imalar ve dışlayıcı tutumlar biçiminde işleyen bir iletişim süreci yaşanmaktadır. Kişinin hem kendisine hem de örgütteki görevine zarar vermeyi hedefleyen, ahlak dışı, düşmanca ve bireyi savunmasız ve çaresiz bırakan bir süreç olarak da görülebilir. Bu süreç yalnızca sözlü olarak değil, beden dili ile de uygulanabilmektedir.

Bu bağlamda mobbing de, kişinin kendini ifade etmesini engellemek için saldırılmaktadır. İş ve özel hayatı sürekli olarak eleştirilmektedir. Sosyal ilişkilerini zayıflatmak için, o yokmuş gibi davranılmaktadır. Arkasından dedikodu yayarak, onu küçümseyici konuşmalar yaparak, sosyal itibarı zedelenmeye çalışılmaktadır. Kendi işi dışında başkalarının işlerini de yapmaya zorlanarak, kendi işine zaman ayıramaz duruma getirilmek istenir ve yaşam ve iş kalitesi alt üst edilmeye çalışılır. Fiziksel olarak mağdurun altından kalkamayacağı işler verilerek, kişinin sağlığını tehlikeye atmak için uğraşmaktadır(Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007, ss.2).

Zaman geçtikçe kişi, artan sıkıntıyla birlikte sosyal sorunlar yaşamaya başlayacak ve tüm bunların sonunda da hastalanabilecek, hatta intiharı düşünme noktasına gelecektir (Davenport ve diğ. , 2003, ss. 15-16).

Bununla birlikte mobbing uygulamalarında, mobbing uygulayan kişi bazen yalnız bazen yanına başka kişileri de dâhil ederek kişiyi tamamen çaresiz bırakabilmektedir.

Mobbingci kendi tarafında yer alanların da yardımını alarak, işyerinde kişinin performansını engellemeye ve olumsuz çalışma ortamı oluşturmaya çalışmaktadır. Bilinçli ve sistematik bir şekilde, mağdur kişiyi utandırmaya, rencide etmeye çalışmakta ve mağdurun diğer çalışanlardan yardım istemesini engellemektedir (Özkul ve Çarıkçı, 2010, ss. 483-484).

Mobbing çok değişik biçimlerde uygulanmaktadır. Kişiyi yalancılıkla suçlamak, onunla alay etmek, hakkında dedikodu çıkarmak veya onunla ilişkiyi kesmek mobbing uygulamasında kullanılan sadece birkaç türdür. Aynı zamanda kurbanın kendine olan özgüvenine ve özsaygısına yönelik yapılan saldırılar da bu biçimlerdenidir. Mobbing sürecinde şiddet giderek arttırılmaktadır.

Mobbing (Yıldırma) Türleri ve Nedenleri

Genel olarak en az iki tip mobbingden söz edilmektedir. Biri hassas/duyarlı mobbing, diğeri ise stratejik mobbingdir.

Duyarlı mobbing’ de, olaylar iki kişi arasında gerçekleşmektedir. Sıklıkla amir ve çalışan arasında olmakla birlikte aynı zamanda çalışanların kendi aralarında da yaşanmaktadır.

◆ Yasemin Pattabanoğlu

Stratejik mobbing' de ise örgüt kasıtlı olarak çalışanlarına mobbing uygulanmasını sağlamaktadır. Özellikle özel sektörde faaliyet gösteren firmalar, işine son vermek istedikleri çalışanlarına mobbing uygulayarak onları bir nevi istifaya zorlamaktadırlar (Campo G. and E. Fattorini, 2007, ss. 38).

Yıldırmanın nedenleri ile ilgili alanda araştırma yapanlar arasında fikir ayrılıkları ortaya çıkmıştır. Gerçekte yıldırmanın nedenlerini ayrıntılı bir biçimde tanımlayan bir araştırmanın henüz yapılmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, bu nedenlerin nesnel olarak tanımlanmasını sağlayacak, kontrol edilemeyen değişkenlerin etkisini ortadan kaldıracak yönetime dayalı sorunların da çözüldüğünü ifade etmek güç görünmektedir.

Alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde, araştırmaların çoğunluğunun görüşmeye dayalı ve görüşme formundaki sorularla sınırlı olduğu görülmektedir. Örgütlerde yaşanan yıldırmanı tek bir nedene bağlamak hatalı bir yaklaşım olabilir. Yıldırmanın birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya çıkabilmesi bu durumun başlıca nedenleri arasında gösterilebilir. Yıldırmanın nedeni olan bir durum, aynı zamanda yıldırmanın sonucu da olabilmektedir. Her örgütün kültürel farklılıklarından dolayı bir örgütte yıldırma nedeni olan bir durum, başka bir örgütte hiç yaşanmamış olabilir (Zapf, 1999).

Lewis (2002) yıldırmanın yönetsel, örgütsel ve bireyler arası ilişkilerden kaynaklanan nedenleri olabileceğini ileri sürmektedir. Örgütlerdeki kaynakların kıtlığı, kıskançlık, yanlış anlaşılma, bireylerin kişilik özellikleri gibi pek çok neden yıldırmanın oluşmasında etkili olabilir. Bu durum, örgütlerde yaşanan yıldırmanın tekli neden, tekli sonuç ilişkisine göre açıklanmasını imkânsız hâle getirmektedir (Hoel, Einarsen, Keashley, Zapf ve Cooper, 2003).

Yapılan araştırmalarda, uzun süre yıldırma mağduru olan kişilerin sosyal fobi, konsantrasyon eksikliği, melankoli, sinirli ve saldırgan davranışlar, duyarsızlık ve uykusuzluk sorunları yaşadıklarını saptamıştır.

Yıldırmanın nedenleri yıldırma maruz kalanlara ve yıldırmanın yaşandığı ortama göre iki kategoride incelenebilir. Einarsen (1999) yıldırma maruz kalanların bu süreci yaşamalarının temel nedeni olarak kıskançlığı göstermektedir.

Aynı zamanda özgüven eksikliği, yetersiz iletişim ve uyuşmazlığın da bu süreçte etkili olabileceğini ifade etmektedir. Bazı araştırmalarda da yıldırma maruz kalanların bu durumu yaşama sebebi, yüksek özgüvenleri ve ulaşılamayacak olmalarıdır. Bu durum karşısında yıldırma teşebbüs edenlerin provakasyona gelebilen iş görenler oldukları ifade edilmektedir. Başkalarına yıldırma eylemi içinde olan kişiler incelendiğinde, bu iş görenlerin saldırgan ve zayıf karakterli oldukları görülmektedir (Randall, 1997).

İşyerinde Mobbing (Yıldırma) Sürecinde Rol Alanlar

İşyerlerinde ortaya çıkan mobbing süreci içerisinde rol alanlar üç türde kategorilendirilmiştir. Bunlar;

1. Mobbing uygulayanlar (saldırganlar, tacizciler),
2. Mobbing mağdurları (kurbanlar),
3. Mobbing izleyicileri.

Mobbingciler, ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmektedirler.

En sık rastlanan mobbingci tipleri:

Narsist Mobbingciler

Narsist mobbingciler, duymaya aciz oldukları acılarını ve kabul etmeyi reddettikleri iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek dengelerini bulmaya çalışan kişilerdir. Kendini sürekli olarak diğerlerinden üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde narsist kişilik bozukluğu adı verilen zihinsel bir bozukluk vardır (Davenport, Schwartz, Elliot, 2003, ss.42).

Narsizm belirli bir ölçüyü aştığında son derece tehlikeli bir nitelik kazanır. Bu tür kişiliğe sahip olanlar kendini beğenmişliklerine doyum sağlamaktan alıkonulduklarında hiç değilse başkalarına üzüntü vermek, acı çektirmek isterler. Güçsüzlere güçlerini kanıtlamaya kalkarlar (Adler, 2006, ss.200).

Hiddetli, Bağırğan Mobbingciler

Bu kişiler, korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışırlar. Karakterleri nedeniyle duygularını kontrol edemezler. Hiç sebep yokken etraflarındakilere bağırır, çağırır, küfür ve beddua ederler, daha sonra hiçbir şey olmamış gibi işlerinin başına dönüp çalışabilirler. Her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını isterler ve sık sık amirin veya patronun kendileri olduğunu hatırlatırlar. Aradıkları kişiyi, yerinde bulamamalarına tahammülleri yoktur. Bu kişiler içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşırlar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılarlar. Hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit ederler. (Tınaz, 2011, ss.72).

İki Yüzlü Mobbingciler

Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemedikleri için devamlı yeni kötülüklerin peşindedirler. Karşısındakini strese sokmak ve mahvetmek için devamlı yeni yollar ararlar. Yaptıkları her şeyin çok iyi bilincindedirler. Saldırganlıklarını gizlemek için sürekli gülümserler. Arada bir iyilikler de yaparlar. Başkalarına kendilerini iyi gösterirken hedeflerine karşı sürekli kaba davranışlarda ve olumsuz

◆ Yasemin Pattabanoğlu

yorumlarda bulunurlar. Mobbing mağduruna karşı hiçbir şekilde esnek davranmazlar (Tınaz, 2011).

Megaloman Mobbingciler

Megaloman kişilik yapısına sahip bu kişiler bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermezler. Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma, kişiliklerinin en önemli özelliklerinden olan megaloman mobbingciler, kendilerine güvensizliklerini, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansıtır. Hedeflerine sessiz işkence yaparlar. Aniden tüm ilişkilerini keser, toplantılara katılımı engeller, verdikleri bilgileri değiştirir ve çağrılara cevap vermezler. Mağdurun duyamayacağı kadar alçak sesle konuşur, yorumlanması güç yanıtlarla mağdurun aklını karıştırırlar. Koşullara göre yöne kurallar uydururlar ve kendileri dışında herkesi uymak zorunda bırakırlar. İşyerindeki başarılarıyla kariyer yolları açık olan hedeflerinin kariyer yollarını kapatmaya çalışırlar (Tınaz, 2011).

Eleştirici Mobbingciler

Sürekli olumsuzdurlar, hata ararlar. Hep konuşur şikâyet ederler, etrafındakileri şikâyetleriyle bıktırırlar. Diğer çalışanları sürekli çalışmaya ittikleri için kendi yöneticileri tarafından sevilirler. Başkalarının yaptığı işten hiç memnun kalmaz, sürekli eleştirirler. Yaptıkları tüm eleştirilerine karşın herhangi bir çözüm önermezler. (Tınaz, 2011)

Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler

Çalışma yaşamı dışında yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yetersizlikler veya kötü deneyimler, bu mobbingciler tarafından işyerinde başkalarına yansıtılır. Daima başkalarına karşı kıskançlık ve haset duyguları mevcuttur. Hayal kırıklığına uğramış Mobbingciler gurubunda kadınların daha sık yer aldığı gözlenmektedir. Kadın karakteri duygusal ve ailevi değerlere daha fazla odaklandığından karşısına çıkan problemlerden daha çok etkilenmesi doğaldır. (Tınaz, 2011)

Mobbing Mağdurları (Kurbanlar)

Mobbing' de hedef mağdur olma riski, tüm işyerlerinde ve tüm kültürlerde herkes için geçerlidir. Mobbing sürecinin mekanizması, farklı işyerlerinde farklı şekilde gelişse de, genelde süreç içerisinde çok tipik, benzer bir yol izlenir. Mobbing olgusunda mağdur rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut değildir. Ancak işyerlerinde dört farklı tipteki kişi, mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıyadır. (Tınaz, 2006/4, ss.11-22)

Yalnız bir kişi: Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir. (Tınaz, 2006)

Acayip bir kişi: Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen, sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekâr

veya sadece bekârların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi, mobbinge maruz kalmaya yeterli nedendir. Azınlık bir gruba dâhil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir. (Tınaz,2006)

Başarılı bir kişi: Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.(Tınaz,2006)

Yeni gelen kişi: Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mobbing kurbanı olma riskini artırır. Kişi, daha kaliteli olabilir veya hatta sadece daha genç ya da güzel olabilir. Mobbing sürecini, klasik bir dram olarak değerlendirirsek: Oyun içinde zararı en fazla gören aktör kurbandır. Mobbing oyununun kuralları, kurban tarafından değil, mobbingi yapan tarafından belirlenir. Mobbing mağduru, tek başına hiçbir kuralı değiştiremez. Kurban, kuralları başkalarının belirlediği bir oyun içindeki rolünü kabullenmek zorundadır(Tınaz,2006).

Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir. İzleyici tiplerini, sergiledikleri davranışlara göre gruplamak mümkündür:(Tınaz,2006/4,ss.11-22)

Diplomatik İzleyici

Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.

Yardakçı İzleyici

Bu izleyici, adeta bir emir eri gibi davranır, mobbingciye çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez. Kendisini güvenilir bir iş arkadaşı olarak gösterse de amirinin bir başka kişiye karşı psikolojik şiddet uyguladığını anladığı an ona destek vermekten geri kalmaz.

Fazla İlgili İzleyici

Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyici tipidir. Bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır, ısrarcıdır. Yardım arayışı içinde olan kurban dahi, zamanla rahatsız olur, kaçış yolları arar.

Bir Şeye Karışmayan İzleyici

Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez.

◆ Yasemin Pattabanoğlu

Mobbingciye yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.

İki Yüzlü İzleyici

Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda mobbingciye destek çıkar veya kendine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder.

İşyerinde Mobbing' in (Yıldırma) Etkileri ve Mücadele Yöntemleri

İşyerinde yaşanan mobbing süreci sonucu, çoğunlukla mağdurlar kendilerini yalnız hissederler. Kendilerine güven duygularını yitirir, kendilerini tanıyamaz hale gelirler. Sürekli duygusal saldırılar, kişinin sağlığını, görünüşünü ve düşünce biçimini olumsuz etkiler. Tekrarlayan saldırılar normal akıl yürütme ve iletişim yollarını değişime uğratar.

Mağdurlar saldırganlaşır, anlamsız şeylere anlam vermeye çalışırlar. Korkuları ve ihanete uğramışlık duyguları davranışlarını ve özdenetimlerini etkiler. Sonunda yardım aramaya karar verdiklerinde, işlevleri, fiziksel sağlıkları ve/veya ruhsal durumları mobbingden o kadar etkilenmiştir ki onlara destek olmak isteyenler için bile “zor bir vaka” olarak görünürler. Artık mağdur, suçlanan kişidir ve mobbingin sorumluluğu ona yüklenir.

İnsanlar mobbinge maruz kaldığı zaman, hayatlarında stres yaratan başka şeyler konusunda da özellikle kırılgan olabilirler. Normalde, biraz da mutlu iken, üzüntü ve endişelerle olumlu bir şekilde başa çıkabilirler. Ayrıca, evdeki gerilimler, insanın iş çevresinde kendini ne kadar rahat hissedeceğini etkileyebilir. Problemlili ilişkiler iş verimini olumsuz etkiler ve bu da mobbingi yoğunlaştırabilir.

İş yaşamında görülen anti sosyal bir davranış olan mobbing sadece mağduru değil, aynı zamanda onun aile bireylerini ve aile yaşamını derinden etkiler. Bireyin özel yaşamına yansması sonucu karı koca ilişkilerinin, ebeveyn çocuk ilişkilerinin ayrıca çocukların psikolojik gelişimlerinin de olumsuz etkilenmesi beklenir. Bu noktada mağdurun işyerinde maruz kaldığı davranışların ne kadarını aile ortamına taşıdığı önem kazanır. Aile bireylerinin arasındaki bağlılık ve fiziksel yakınlık mobbing sürecinin ilk evrelerinde mağrura büyük yarar sağlar. Onların verdiği destek ve sevgiyle ayakta durmaya işyerinde arkasından çevrilen dolaplara dayanmaya çalışır. Eğer aile bireyleri mağdurun bu durumuna destek vermek yerine onu bir mobbing kurbanı olarak değil kendisine yanlış meslek seçmiş, hayatı boyunca hata yapmış başarısız bir insan olarak görürlerse mağdur kendini aniden ikinci bir mobbing süreci içinde bulacaktır ve bunların sonucunda eşlerin boşanması, ailenin dağılması, çocukların yaşadığı olumsuz deneyimler ve duygular, çeşitli tedavi masrafları, ailenin giderlerinde fazlalıklar yaratacaktır.

Mobbingle mücadelede en önemli husus soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi, işveren, iş arkadaşları ve tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır.

Mobbing sürecinde herkes durdurmak için bir şeyler yapmalıdır. Aksi halde bu süreç mağdurda, kurumda ve toplum düzeyinde onarılması olanaksız zararlara sebep olacaktır. Ancak bir şeyle mücadele etmek için öncelikle o konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmak gerekmektedir. Bu sebeple kamuoyunun bilgilendirilmesi duyarlılığın artırılması için yapılacak çalışmalar önemlidir. İnsanlar bu olguyu tanımayı öğrendikleri takdirde önceden yaşamış oldukları veya şu anda yaşadıkları deneyimleri de değerlendirmeye başlar, daha gerçekçi bir bakışla analiz edebilirler. Ayrıca bir olgudan ve bu olgunun yarattığı zararlardan kaynaklanan korkunun şiddeti, karşılaşılan durumun ne olduğu bilindiği takdirde büyük ölçüde azalacaktır.

Çünkü bireyin, bilinmez ve çaresizliğin karşısında duyduğu korku ve endişeyle kendi içinde tek başına mücadele edebilmesi çok güçtür. Mobbinge maruz kalan birey ruhsal ve fiziksel sağlığının bozulduğunu algılamaya ve bir şekilde çözüm bulabilmek amacıyla yardım aramaya başlar. Fakat yardım alabilmek amacıyla başvuru kaynakları bu konuda yeterli ve gerekli bilgilerle donanmamışlarsa kurban seçilen bireyin problemlerinin gerçek nedenlerini belirlemede ve ona yol göstermede zorlanacak, yetersiz kalacaklardır. Bu sebepten dolayı mobbing ve mobbing süreci hakkında tüm toplumun bilgilendirilmesi mobbingle mücadeleyi başarıya ulaştıracaktır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında görevli personelin mobbing yaşama düzeyini belirlemek amacıyla araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 1999).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı birimlerinde görevli 1800 personel, örneklemini de Bakanlığın değişik birimlerinde çalışan ve belirtilen kadrolarda görevli 100 kişi oluşturmaktadır.

Verilerin Toplanması

Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında görevli idari personelin mobbing yaşama düzeyini belirlemek için anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Einarsen ve Raknes, (1997) tarafından geliştirilmiş, Cemaloğlu, (2007) tarafından Türkçeye çevirisi yapılan Olumsuz Davranışlar Ölçeğine (NAQ) kişisel bilgiler eklenerek hazırlanan anket soruları idari personele dağıtılarak doldurulması istenmiş ve toplanan veriler

◆ Yasemin Pattabanoğlu

analiz yapılmak üzere işleme alınmıştır.19 maddeden oluşan, Olumsuz Davranışlar Ölçeğinin her maddesi için anketi cevaplayanlara, son bir yıl içinde ne kadar sıklıkla yıldırma maruz kaldıkları sorulmuştur. Bu sıklık hiçbir zaman, ara sıra, her ay, her hafta, her gün şeklinde sıralanmıştır. **Bu tür olumsuz davranışlara her gün, her hafta, her ay ve ara sıra maruz kalanların mobbing (yıldırma) ile karşı karşıya oldukları varsayılmıştır.**

Verilerin Analizi

Araştırmada veri toplama aracından bilgi toplamak için; 100 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen mobbing yaşama düzeyi anketinin istatistik analizi SPSS 22 (İstatistikPackageforSocialSciences) istatistik programında anket formlarındaki yanıtlar kodlanıp Frekans, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, T-testi ve Ki-kare testleri gibi işlemlerden yararlanılarak veriler analiz edilmiştir.

Bulgular ve Yorum

Aşağıdaki tabloda ankete katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, MEB'deki görevi, MEB'deki çalışma süresi ve mobbing bilgisi değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 1. Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, MEB'deki Görevi, MEB'deki Görev Yılı ve Mobbing Bilgisi Değişkenlerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikmiş Yüzde
Cinsiyet	Kadın	38	38,0	38,0	38,0
	Erkek	62	62,0	62,0	100,0
	Toplam	100	100,0	100,0	
Yaş	18-25	6	6,0	6,0	6,0
	26-35	21	21,0	21,0	27,0
	35-40	13	13,0	13,0	40,0
	40-45	29	29,0	29,0	69,0
	45 üstü	31	31,0	31,0	100,0
	Toplam	100	100,0	100,0	

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatında Görev Yapan Personelin Mobbing Yaş.... ♦

		Ortaokul	1	1,0	1,0	1,0
Eğitim Durumu		13	13,0	13,0	14,0	
Lise						
Ön lisans		24	24,0	24,0	38,0	
Lisans		47	47,0	47,0	85,0	
Yüksek lisans		15	15,0	15,0	100,0	
Toplam		100	100,0	100,0		
	Daire Başkanı	8	8,0	8,0	8,0	
	Şube Müdürü	17	17,0	17,0	25,0	
Görevi	Şef	44	44,0	44,0	69,0	
	Memur	31	31,0	31,0	100,0	
	Toplam	100	100,0	100,0		
	0-2	8	8,0	8,0	8,0	
	2-5	8	8,0	8,0	16,0	
	5-10	19	19,0	19,0	35,0	
Çalışma Süresi	10 yıl üzeri	65	65,0	65,0	100,0	
	Toplam	100	100,0	100,0		
	Evet	79	79,0	79,0	79,0	
Mobbing Bilgisi	Hayır	21	21,0	21,0	100,0	
	Toplam	100	100,0	100,0		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere cinsiyet değişkenine göre ankete katılan 100 kişiden yüzde %62'si erkek, yüzde %38'i kadındır.

Ankete katılanların %6'sı 18-25 yaşları arasında, %21'i 26-35 yaşları arasında, %13'ü 35-40 yaşları arasında, %29'u 40-45 yaşları arasındadır. %31'i ise 45 yaş ve üzerindedir.

Ankete katılanların %47'lik kısmının eğitim düzeyi lisans, % 24'lük kısmının ön lisans, %15'lik kısmının yüksek lisans, %13'lük kısmının lise, %1'i ortaokul seviyesindedir. Katılımcılardan eğitim düzeyi ilkököl ve doktora seviyesinde olan yoktur. MEB'da çalışan personelin %71' inin eğitim durumu lisans ve ön lisans seviyesindedir.

MEB'deki görevi değişkenine göre ankete katılanların %43'ü Şef, %31'i Memur, %17'si Şube Müdürü ve % 8'i Daire Başkanı, kadrolarında çalışan personelden oluş-

◆ Yasemin Pattabanoğlu

turmaktadır. Frekans ve yüzde dağılımına göre de katılımcıların % 44 oranı ile Şef kadrosunda çalışanlardan oluştuğu görülmüştür.

MEB'deki görev yılı değişkenine göre katılımcıların % 65'ini 10 yıl ve üzerinde çalışanlar, %19'unu 5-10 yıl arasında çalışanlar, %8'ini 2-5 yıl arasında çalışanlar, % 8'ini 0-2 yıl arasında çalışanlar oluşturmaktadır. Bu tablodan MEB merkez teşkilatında çalışan personelin çoğunluğunu 10 yıl ve üzerinde çalışan tecrübeli personelin oluşturduğu da söylenebilir.

Aşağıdaki tabloda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, MEB' deki görevi, MEB'deki görev yılı değişkenlerine göre t-testi bulguları gösterilerek analiz edilmiştir.

Tablo 2. Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, MEB'deki Görevi, MEB'deki Görev Yılı Değişkenlerine Göre T Testi

	Test Değeri = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Anlam Farkı	95% Güven Aralığı Farkı	
					Alt	Üst
Cinsiyet	33,208	99	,000	1,620	1,52	1,72
Yaş	27,784	99	,000	3,580	3,32	3,84
Eğitim	49,696	99	,000	4,620	4,44	4,80
Meb Görevi	33,159	99	,000	2,980	2,80	3,16
Görev Yılı	36,130	99	,000	3,410	3,22	3,60

$P < 0,05$ hipotezine göre

H_0 : değişkenlere göre mobbing yaşama düzeyi arasında ilişki yoktur.

H_1 : değişkenlere göre mobbing yaşama düzeyi arasında ilişki vardır.

Cinsiyet değişkenine kadına (1), erkeğe(2) değerleri verilmiş olup, ankete katılanların (1,62) değeri ile çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Yaş değişkenine 1 ile 5 arasında değerler verilmiş olup, ankete katılanlardan mobbing yaşama düzeyinde anlamlı ilişki olduğu ve bu ilişkiyi oluşturan aralığın (3,580) ile 40-45 yaş aralığında birikmiş olduğu görülmektedir.

Eğitim durumu değişkenine 1(İlkokul), 2(Ortaokul), 3(Lise), 4(Ön lisans), 5(Lisans), 6(Yüksek Lisans) ve 7(Doktora) gibi 1-7 arasında değerler atanmıştır. Ankete katılanların eğitim düzeyi en düşük ortaokul, en yüksek yüksek lisans aralığında ve (4,62) ile eğitim düzeyinin genel olarak lisans seviyesinde olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ile mobbing yaşama düzeylerinin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür.

MEB' deki görevi değişkenine 1(Daire Başkanı), 2(Şube Müdürü), 3(Şef) ve 4(Memur) gibi 1-4 arasında değerler atanmıştır. Ankete katılanların (2,98) ile çoğunluğu-

nu MEB' deki görevi Şef olanlar oluşturmaktadır. MEB'deki görevine göre mobbing yaşama düzeylerinin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. MEB merkez teşkilatında çalışan personelden Şeflerin daha çok mobbing davranışlarına maruz kaldığı da söylenebilir ancak, kadrolara göre ankete katılanların sayısı eşit olsaydı bu oranın da değişebileceği göz önüne alınmalıdır. Fakat anketi doldurmaya karşı bu ankette belirtilen kadroların aynı düzeyde gönüllü olmadıkları ve bazı kadrolarda çalışanların çekimser kaldıkları da bilinmelidir.

MEB' deki görev yılı değişkenine 1=(0-2), 2=(2-5), 3=(5-10) ve 4=(10 ve üzeri) gibi 1-4 arasında değerler verilmiş olup, ankete katılanların (3,41) değeri ile çoğunluğunu 10 yıl ve üzeri çalışan personel oluşturmaktadır. Kurumdaki çalışma sürelerine göre mobbing yaşama durumunun ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Çalışanların mobbing (yıldırma) hakkındaki farkındalıkları ne düzeydedir?

Tablo 3. MEB' de Görev Yapan Personelin Mobbing Bilgisi ve Etkileyen Değişkenlere Göre Dağılımı

	Mobbing bilgisi	N	Anlam	Std. Sapma	Std. Hata Anlamı
Eğitim	Evet	79	4,71	,908	,102
	Hayır	21	4,29	,956	,209
MEB Görevi	Evet	79	2,90	,942	,106
	Hayır	21	3,38	,740	,161

Ankete katılanların %79'u mobbing hakkında bilgi sahibi olduğunu, %21'i ise mobbing hakkında bilgi sahibi olmadığını belirtmiş olup, ankete katılanların eğitim seviyesinin (4,71 - 4,29) ile genel olarak lisans düzeyinde olduğu görülmüştür. Mobbing hakkında bilgi sahibi olup olmadığı sorusuna Evet cevabı verenler ile Hayır cevabı verenler arasındaki eğitim seviyesinde çok fark olmaması eğitim durumu ile mobbing bilgisi hakkında bağımlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Yine ankete katılanların %79'u mobbing hakkında bilgi sahibi olduğunu ve MEB'deki görevinin genel olarak (2,90) ile Daire Başkanı ve Şube Müdürü ve Şef kadrolarında çalıştığı, kalan %21'inin ise (3,38) ile Memur kadrolarında çalıştığı görülmüş olup, mobbing hakkında bilgi sahibi olup olmadığı sorusuna Evet cevabı verenler ile Hayır cevabı verenler arasındaki MEB' deki görevi durumuna göre fark bulunması personelin MEB'deki görevi ile mobbing bilgisi hakkında bağımlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki tablolarda belirtilen bu değişkenlere göre mobbing yaşanma düzeyi anlamlı olan soruların çapraz tablolar yoluyla ilişkileri analiz edilmiştir.

◆ Yasemin Pattabanoğlu

Tablo 4. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, MEB’ deki görevi, MEB’ deki görev yılı değişkenlerine göre bazı soruların çapraz tablo dağılımı

Görmezlikten Gelme		Hakkında Dedikodu					Toplam	
		Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her ay	Her hafta	Her gün		
Hiçbir Zaman	Cinsiyet	Kadın	9	3		1	13	
		Erkek	19	11		0	30	
	Toplam	28	14		1	43		
Ara Sıra	Cinsiyet	Kadın	4	16	1	1	0	22
		Erkek	8	20	1	0	1	30
	Toplam	12	36	2	1	1	52	
Her Ay	Cinsiyet	Kadın		2				2
		Erkek		1				1
	Toplam		3				3	
Her Hafta	Cinsiyet	Erkek				1	1	
Her Gün	Toplam					1	1	
Toplam	Cinsiyet	Kadın	13	21	1	2	1	38
		Erkek	27	32	1	1	1	62
	Toplam	40	53	2	3	2	100	
Örke Hedefi Olmak		Taciz			Toplam			
		Hiçbir Zaman	Ara Sıra					
Hiçbir Zaman	Cinsiyet	Kadın		27	0	27		
		Erkek		46	1	47		
	Toplam		73	1	74			
Ara Sıra	Cinsiyet	Kadın		10	0	10		
		Erkek		13	1	14		
	Toplam		23	1	24			
Her Ay	Cinsiyet	Erkek		1		1		
	Toplam		1		1			
Her Hafta	Cinsiyet	Kadın		1		1		
	Toplam		1		1			
Toplam	Cinsiyet	Kadın		38	0	38		
		Erkek		60	2	62		
	Toplam		98	2	100			
		Dışlanma				Toplam		
		Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her Ay	Her Hafta		Her Gün	
Yaş	18-25	1	3	1	0	1	6	
	26-35	11	8	2	0	0	21	
	35-40	2	8	2	0	0	12	

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatında Görev Yapan Personelin Mobbing Yaş..... ◆

		40-45	12	12	3	1	1	29
		45 üstü	14	16	1	0	0	31
Toplam		40	47	9	1	2	99	
		Önemsiz görev					Toplam	
		Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her Ay	Her Hafta	Her Gün		
Yaş		18-25	1	4	0	0	1	6
		26-35	8	10	1	2	0	21
		35-40	4	7	0	1	1	13
		40-45	14	11	1	0	2	28
		45 üstü	21	9	1	0	0	31
Toplam		48	41	3	3	4	99	
		Yeterlilik					Toplam	
		Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her Ay	Her Hafta	Her Gün		
Eğitim		Ortaokul	0	1	0	0	0	1
		Lise	8	4	1	0	0	13
		Ön lisans	9	10	3	1	1	24
		Lisans	24	18	0	3	2	47
		Yüksek lisans	8	7	0	0	0	15
Toplam		49	40	4	4	3	100	
		Önemsiz Görev					Toplam	
		Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her Ay	Her Hafta	Her Gün		
MEB		Daire Başkanı	3	5	0	0	0	8
		Şube müdürü	9	6	0	2	0	17
Görevi		Şef	23	17	2	0	1	43
		Memur	13	13	1	1	3	31
Toplam		48	41	3	3	4	99	
		Bilgilerin Saklanması					Toplam	
		Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her Ay	Her Hafta	Her Gün		
MEB		Daire başkanı	3	4	1	0	0	8
		Şube müdürü	8	7	1	0	1	17
Görevi		Şef	14	26	2	1	1	44
		Memur	16	9	2	2	2	31
Toplam		41	46	6	3	4	100	
		Aşırı İş Yüğü					Toplam	
		Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her Ay	Her Hafta	Her Gün		
Görev	0-2	3	4	1	0	0	8	
Yılı	2-5	3	4	1	0	0	8	
	5-10	6	11	2	0	0	19	
	10 yıl üzeri	25	30	3	2	5	65	
Toplam		37	49	7	2	5	100	

◆ Yasemin Pattabanoğlu

		İmkânsız Görev					Toplam
		Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her Ay	Her Hafta	Her Gün	
Görev	0-2	5	2	1	0	0	8
Yılı	2-5	5	3	0	0	0	8
	5-10	9	9	1	0	0	19
	10 yıl üzeri	37	23	3	1	1	65
Toplam		56	37	5	1	1	100

“Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız” sorusuna ara sıra yanıtı verenlerin % 30’ unu erkekler, % 22’ sini kadınlar oluşturmaktadır. Olumsuz olan bu davranışa kadınlara oranla daha çok erkeklerde rastlanmaktadır.

“Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması” sorusuna ara sıra yanıtı verenlerin % 32’ sini erkekler, % 21’ ini kadınlar oluşturmaktadır. Olumsuz olan bu davranışa da daha çok erkeklerde rastlanmaktadır. Fakat bu iki soruya daha fazla erkeklerde rastlanmasının nedeni olarak ankete katılanların %62’ sinin erkek olmasından da kaynaklı olduğu düşünülebilir.

“Tehdit edilme, fiziksel tacize ya da “cinsel” tacize uğramanız” sorusuna hiçbir zaman yanıtı verenlerin % 60’ ını erkekler, % 38’ ini kadınlar, yine bu soruya ara sıra yanıtı verenlerin % 1’ ini erkekler, % 1’ ini kadınlar oluşturmaktadır. Olumsuz olan bu davranışın Cinsiyete göre farkı olmadığı, hem kadın hem erkeklerin % 98 oranında bu davranışa maruz kalmadıkları görülmüştür.

“Bağırılmak ya da anlık öfkenin hedefi olmak” sorusuna hiçbir zaman yanıtı verenlerin % 47’ sini erkekler, % 27’ sini kadınlar ve yine bu soruya ara sıra yanıtı verenlerden % 13’ ünü erkekler, % 10’ u da kadınlar oluşturmaktadır. Olumsuz olan bu davranışa ara sıra % 13 oranında erkekler, %10 oranında kadınların maruz kaldığı görülmektedir. Bu davranışa az bir farkla erkeklerin kadınlara göre fazla maruz kaldığı da aşikârdır.

“Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya olayların dışında bırakılmanız” sorusuna ankete katılanların %40’ ı hiçbir zaman, %59’ u ise ara sıra, her ay, her hafta, her gün gibi değişik oranlarda yanıtlar verdiği ve bu soruya ara sıra, her ay, her hafta ve her gün yanıtı verenlerin yaşlarının daha çok 26-35, 40-45 ve 45 üstü yaşlarda oldukları görülmekte ancak 18-25 ile 35-40 yaş grubundaki personelin de bu tür davranışa maruz kaldıkları görüldüğünden yaş faktörüne göre anlamlı bir değişiklik yoktur.

“Göreviniz için önemli olan Sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoşu gitmeyecek görevlerin verilmesi” sorusuna ankete katılanların %48’ i hiçbir zaman, %51’ i ise ara sıra, her ay, her hafta, her gün gibi değişik oranlarda yanıtlar verdiği ve bu soruya ara sıra, her ay, her hafta ve her gün yanıtı verenlerin yaşlarının bu tabloda belirtilen her yaş grubundaki personelden oluştuğu ve genel olarak %51 oranında bu tür davranışa maruz kaldığı ve yaş faktörüne göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız” sorusuna ankete katılanların %49’ u hiçbir zaman, %51’ i ise ara sıra, her ay, her hafta, her gün gibi değişik oranlarda yanıtlar verdiği ve bu soruya ara sıra, her ay, her hafta ve her gün yanıtını verenlerin eğitim seviyesinin daha çok ön lisans ve lisans düzeyinde oldukları görülmektedir.

Bu çapraz tablodan da anlaşılmaktadır ki MEB’ de çalışan personelin eğitim durumu yüksek olmasına rağmen yeterlilik düzeyinin altında verilen işlerle iş doyumunu sağlanamamakta ve örgütte genel bir memnuniyetsizlik havası oluşmaktadır.

“Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoş gitmeyecek görevlerin verilmesi” sorusuna ankete katılanların %48’ i hiçbir zaman, %52’ i ise ara sıra, her ay, her hafta, her gün gibi değişik oranlarda yanıtlar verdiği ve bu soruya ara sıra, her ay, her hafta ve her gün yanıtını verenlerin MEB’ deki görevinin daha çok Şef ve Memur düzeyinde oldukları görülmektedir. Bu farkında, ankete katılanların çoğunluğunu yine Şeflerin oluşturması durumuna bağlayabiliriz.

“Bazı kişilerin başarınızı, performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması” sorusuna ankete katılanların %41’ i hiçbir zaman, %59’ unun ise ara sıra, her ay, her hafta, her gün gibi değişik oranlarda yanıtlar verdiği ve bu soruya ara sıra, her ay, her hafta ve her gün yanıtını verenlerin MEB’ deki görevinin daha çok Şef ve Memur düzeyinde oldukları ancak Şef’ lerin bu davranışa maruz kalma düzeyinin yüksek olması MEB merkez teşkilatında Şef olarak çalışanların Şef kadrosu idari bir kadro olmasına rağmen üst yöneticiler tarafından idari kadro gibi değerlendirilmeyip fazla önemsenmemesi durumundan kaynaklandığını ortaya çıkarmaktadır.

“Üstesinden gelinmeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız” sorusuna ankete katılanların %37’ si hiçbir zaman, %63’ ünün ise ara sıra, her ay, her hafta, her gün gibi değişik oranlarda yanıtlar verdiği ve bu soruya ara sıra, her ay, her hafta ve her gün yanıtını verenlerin MEB’ deki görev yılının daha çok 10 yıl ve üzerinde çalışanlar oldukları görülmektedir.

Bu durumdan hareketle MEB merkez teşkilatında 10 yıl üzerinde çalışan personelin son aylarda bu davranışlara maruz kalma sebebinin merkez teşkilatındaki yeniden yapılanma hareketlerine bağlı olabileceği düşünülmektedir.

“Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkânsız olduğu işleri/görevleri yapmanızın istenmesi” sorusuna ankete katılanların %56’ sı hiçbir zaman, %44’ ünün ise ara sıra, her ay, her hafta, her gün gibi değişik oranlarda yanıtlar verdiği ve bu soruya ara sıra, her ay, her hafta ve her gün yanıtını verenlerin MEB’ deki görev yılının daha çok 10 yıl ve üzerinde çalışanlar oldukları görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda MEB merkez teşkilatında görevli personelin mobbinge (yıldırmaya) maruz kalma düzeylerine ilişkin yüzde dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 5. Olumsuz Davranışlar Ölçeğinin Yüzde Dağılımı

Olumsuz Davranışlar Ölçeği	Hiçbir zaman	Ara sıra	Her ay	Her hafta	Her gün
	%	%	%	%	%
Olumsuz İletişim					
1. Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız	43	52	3	1	1
2. Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması	40	53	2	3	2
3. Size karşı ithamlarda bulunulması	54	40	1	0	4
4. Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız	82	15	1	0	2
5. Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya olayların dışında bırakılmanız	40	47	9	1	2
6. Kişiliğiniz, tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret ya da aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması	78	19	1	0	1
7. Tehdit edilme, fiziksel tacize ya da “cinsel” tacize uğramanız	98	2	0	0	0
8. Birilerinin işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi	71	23	2	1	3
9. Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi	55	38	3	2	2
10. Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmak gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalmanız	89	9	1	1	0
11. Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız	77	20	0	2	1
12. Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması	30	59	5	3	3
13. Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız	49	40	4	4	3
14. Göreviniz için önemli olan Sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoşta gitmeyecek görevlerin verilmesi	48	41	3	3	4
15. Bazı kişilerin başarınızı, performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması	41	46	6	3	4
16. Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi	83	15	1	0	1
17. Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız	37	49	7	2	5
18. Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirilmesinin imkânsız olduğu işleri/görevleri yapmanızın istenmesi	56	37	5	1	1
19. Bağırılmak ya da anlık öfkenin hedefi olmak	74	24	1	1	0

Ankete katılanların, genel olarak tablodaki yüzdelere bakılınca koyu renkle belirtilen sorulardaki davranışlara maruz kalmadığı görülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Sonuç

Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında görevli personelin mobbing yaşama düzeyi hakkındaki bu araştırmanın anket sonuçlarına göre olumsuz davranışlar ölçeğindeki sorulara verilen cevaplardan personelin değişen oranlarda ara sıra yoğunluk düzeyinde mobbing davranışlarına maruz kaldığı ve t-testi sonuçlarına bakıldığında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, MEB'deki görevi, MEB'deki görev yılı değişkenlerinin değerinin ($p=0,000$) olduğu $p < 0,05$ ' e göre $H_0 =$ değişkenlere göre mobbing yaşama düzeyi arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilerek $H_1 =$ değişkenlere göre mobbing yaşama düzeyi arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların mobbing (yıldırma) yaşama düzeyinde cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında ankete katılanların %62'sini erkekler, %38'ini kadınlar oluşturmaktadır. Cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçlarına bakıldığında cinsiyete göre mobbing yaşama düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Cinsiyete göre bazı soruların çapraz tablo verilerine bakıldığında "Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız" sorusuna ara sıra yanıtı verenlerin % 30' unu erkekler, % 22' sini kadınların oluşturduğu görülmektedir. "Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması" sorusuna ara sıra yanıtı verenlerin % 32' sini erkekler, % 21' ini kadınlar oluşturmaktadır. Yine "Bağırılmak ya da anlık öfkenin hedefi olmak" sorusuna ara sıra yanıtı verenlerden % 13 oranında erkekler, %10 oranında kadınların maruz kaldığı görülmektedir. Olumsuz olan bu 3 sorudaki davranışlara daha çok erkeklerde rastlanmaktadır. Fakat bu üç sorudaki olumsuz davranışa daha fazla erkeklerde rastlanmasının nedeni olarak ankete katılanların %62' sinin erkek olmasından da kaynaklı olduğu düşünülebilir.

Çalışanların mobbing (yıldırma) yaşama düzeyinde yaşlarına göre dağılıma bakıldığında ankete katılanların %6'sı 18-25 yaşları arasında, %21'i 26-35 yaşları arasında, %13'ü 35-40 yaşları arasında, %29'u 40-45 yaşları arasında, %31'i ise 45 yaş ve üzerindedir. Yaş değişkenine göre t-testi sonuçlarına bakıldığında yaşa göre mobbing yaşama düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu ilişkiyi oluşturan aralığın (3,580) ile 40-45 yaş aralığında birikmiş olduğu görülmektedir.

Çalışanların mobbing (yıldırma) yaşama düzeyinde eğitim durumlarına göre dağılımına bakıldığında ankete katılanların %47'lik kısmının eğitim düzeyi lisans, % 24'lük kısmının ön lisans, %15'lik kısmının yüksek lisans, %13'lük kısmının lise, %1'i ortaokul seviyesindedir. MEB' da çalışan personelin %71' inin eğitim durumu lisans ve ön lisans seviyesindedir. Bunlar ve t-testi sonuçları da göstermektedir ki eğitim durumu

◆ Yasemin Pattabanoğlu

mobbing yaşama düzeyini anlamlı bir şekilde etkiliyor. Eğitim durumu değişkeni ile “Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız” sorusunun çapraz tablo sonuçlarına bakıldığında ankete katılanların %51’inin ara sıra, her ay, her hafta, her gün gibi değişik oranlarda yanıtlar verdiği ve bu soruya ara sıra, her ay, her hafta ve her gün yanıtı verenlerin eğitim seviyesinin daha çok ön lisans ve lisans düzeyinde oldukları görülmektedir. Bu çapraz tablodan da anlaşılmaktadır ki MEB’de çalışan personelin eğitim durumu yüksek olmasına rağmen yeterlilik düzeyinin altında verilen işlerle iş doyumu sağlanamamakta ve örgütte genel bir memnuniyetsizlik havası oluşmaktadır.

Çalışanların mobbing (yıldırma) yaşama düzeyinde görevine (kadro durumuna) göre dağılımına bakıldığında ankete katılanların %43’ü Şef, %31’i Memur, %17’si Şube Müdürü ve % 8’i Daire Başkanı, kadrolarında çalışan personelden oluşturmaktadır. Frekans ve yüzde dağılımına göre de katılımcıların % 43 oranı ile Şef kadrosunda çalışanlardan oluştuğu dolayısıyla MEB merkez teşkilatında çalışan personelden Şeflerin daha çok mobbing davranışlarına maruz kaldığı da söylenebilir ancak, eğer ki kadrolara göre ankete katılanların sayısı eşit olsaydı bu oranın da değişebileceği söz konusu olurdu. MEB’deki görevi değişkenine göre t-testi sonuçlarına bakılırsa MEB’deki görevine göre mobbing yaşama düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. MEB’deki görevi değişkeni ile “Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoş gitmeyecek görevlerin verilmesi” sorusunun çapraz tablo sonucuna göre ankete katılanların %52’sinin ara sıra, her ay, her hafta, her gün gibi değişik oranlarda yanıtlar verdiği ve bu soruya ara sıra, her ay, her hafta ve her gün yanıtı verenlerin MEB’deki görevinin daha çok Şef ve Memur düzeyinde oldukları görülmektedir. Bu farkında, ankete katılanların çoğunluğunu yine Şeflerin oluşturması durumuna bağlayabiliriz. Yine MEB’deki görevi değişkeni ile “Bazı kişilerin başarınızı, performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması” sorusunun çapraz tablo sonucuna göre ankete katılanların %59’unun ara sıra, her ay, her hafta, her gün gibi değişik oranlarda yanıtlar verdiği ve bu soruya ara sıra, her ay, her hafta ve her gün yanıtı verenlerin MEB’deki görevinin daha çok Şef ve Memur düzeyinde olduğu, ancak Şeflerin bu davranışa maruz kalma düzeyinin yüksek olmasının altında Şef kadrosu idari bir kadro olmasına rağmen üst yöneticiler tarafından idari kadro gibi değerlendirilmeyip fazla önemsenmedikleri gibi bir sebep olabileceği değerlendirilmiştir.

Çalışanların mobbing (yıldırma) yaşama düzeyinde kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılıma bakıldığında katılımcıların % 65’ini 10 yıl ve üzerinde çalışanlar, %19’unu 5-10 yıl arasında çalışanlar, %8’ini 2-5 yıl arasında çalışanlar, % 8’ini 0-2 yıl arasında çalışanlar oluşturmaktadır. MEB’deki görev yılı değişkeninin t-testi sonucuna göre ise ankete katılanların (3,41) değeri ile çoğunluğunu 10 yıl ve üzeri çalışan personel oluşturmakta, kurumdaki çalışma sürelerine göre mobbing yaşama düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. MEB’deki görev yılı

değişkeni ile “Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız” sorusunun çapraz tablo sonucuna göre ankete katılanların %63’ ünün ara sıra, her ay, her hafta, her gün gibi değişik oranlarda yanıtlar verdiği ve bu soruya ara sıra, her ay, her hafta ve her gün yanıtını verenlerin MEB’ deki görev yılının daha çok 10 yıl ve üzerinde çalışanlar oldukları görülmektedir.

Bu durumdan hareketle MEB merkez teşkilatında 10 yıl üzerinde çalışan personelin son aylarda bu davranışlara maruz kalma sebebinin merkez teşkilatındaki yeniden yapılanma hareketlerine bağlı olabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların mobbing (yıldırma) hakkındaki farkındalıkları ile ilgili ankete katılanların %79’u mobbing (yıldırma) hakkında bilgi sahibi olduklarını, %21’i bilgi sahibi olmadıklarını belirtmiştir. MEB merkez teşkilatında görev yapan personelin genel olarak mobbing hakkında bilgi sahibi olduğu da bu olgunun tanındığını ve mobbing davranışları ile karşılaşıldığını göstermektedir. Türkçe literatürüne yeni giren mobbing (yıldırma) kavramının çalışanlar tarafından tanınmasının farkındalık düzeyi açısından olumlu bir gelişme olduğu ve hatta bu anketle bile mobbing hakkında bilgi sahibi olmayan personelde bir farkındalık oluştuğu görülmüştür. İnsanlar, bir olguyu tanımayı öğrendikleri takdirde, önceden yaşamış oldukları veya şu anda yaşadıkları deneyimlerini çok daha gerçekçi bir bakışla değerlendirebilmektedirler.

Öneriler

1. Öncelikle mobbing (yıldırma) ve örgütteki işleyişe zararları konusunda üst düzey yöneticiler seminerlere tabi tutulmalı,
2. Örgütlerde güçlü bir etik kültür oluşturulmalı,
3. Çalışanlara yönelik mobbing hakkında hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmeli,
4. Mobbing eylemleri başlamadan önce yönetim tarafından mobbing davranışları erken teşhis edilmeli ve bu davranışları önleyici stratejiler belirlenmeli, hukuki tedbirler alınmalı ve mobbing mağdurları hukuken korunmalı,
5. Çalışanların en verimli oldukları iş alanları doğru tespit edilerek iş doyumunu sağlayacak şekilde görevlendirilmeleri sağlanmalı,
6. İletişime önem vererek, çalışanların sık sık yüz yüze iletişim kurabilecekleri ortamlar oluşturulmalıdır.

Kaynakça

- Acar, A.B.& Dündar, G.(2008).**İşyerinde psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. İstanbul.** İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 37(2):111-120

◆ Yasemin Pattabanoğlu

- Aksoy, F.(2008).*Psikolojik şiddetin (mobbingin) sağlık çalışanlarına etkisi*. Doktora tezi İstanbul. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Balcı, A.(1997).*Sosyal bilimlerde araştırma: yöntem, teknik ve ilkeleri*(ikinci baskı).Ankara.72 TDFO Bilgisayar-Yayıncılık San.Tic. Ltd. Sti.
- Bilgili, A.(2012). **İş hukuku açısından mobbing (psikolojik taciz)**.Adana . Öz Baran Ofset
- Cemaloğlu, N. (2007).Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33: 77-87.
- Cemaloğlu, N. & Ertürk A. (2007).Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyet yönünden incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (2): 345-362
- Çobanoğlu, Ş. (2005).*Mobbing ve başa çıkma yöntemleri*. İstanbul, Timaş Yayıncılık.
- Davenport, N, Schwartz RD & Eliot GP (2003). Mobbing: iş yerinde duygusal incinme. (Çev: Osman Cem Ömertoy). İstanbul. Sistem Yayıncılık.
- Kaptan, S.(1983).*Bilimsel araştırma teknikleri ve istatistik teknikleri*. Tekışık Matbaası ve Rehber Yayınevi.
- Karasar, N.(2014).*Araştırmalarda rapor hazırlama*. Ankara. Nobel Akademik Yayıncılık
- Kılınç, A.Ç.(2012).**Öğretmenlerin denetim odağı puanları ile yıldırma** yaşama düzeyleri arasındaki ilişki.*Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Güz 2012, 10(4), 805-835*
- Leymann, H. (1996). "The content and development of mobbing at work" *European Journal of work and organizational psychology*. 5 (2), 165-185.
- Ocak, S.(2008).Öğretmenlerin Okulda Duygusal Taciz (Mobbing)'e İlişkin Algıları Edirne İli Örneği Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens.
- Özkul, B. ve Çarıkçı.(2010). İ.H. Mobbing ve türk hukuku açısından değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2010, C.15, S.1 s.481-499.
- Tınaz, P. (2011). İşyerinde psikolojik taciz: mobbing. İstanbul (Turkey): Beta Basım
- Tınaz, P.(2006). İşyerinde psikolojik taciz. Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Sayı 11, 2006/4, 2006, ss.11-22.
- Uzunçarşılı, Ü. ve Yoloğlu N.(2007).Mobbing işyerinde duygusal taciz: ulusal ve Uluslararası boyutu ile çatışma yüklü bir iletişim biçimi. *Öneri*, C.7, S.27, (2007), 1-8.