

# Türk Hukukunda Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Özel Anaokulu Çalışanlarına Yönelik Nitel Bir Değerlendirme

*Psychological Harassment (Mobbing) in Turkish Law and a Qualitative Assessment Targeting Private Kindergarten Employees*

**Namık HÜSEYİNLİ**

Doç. Dr., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi,  
İİSBF, İşletme Bölümü, namik.huseyinli@alanya.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0003-2518-5622>

Makale Başvuru Tarihi: 14.06.2025  
Makale Kabul Tarihi: 29.09.2025  
Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Fatma Damla BEKAR EREN**

Y.L. Öğr., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi,  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon A.B.D.  
d.bekar@hotmail.com  
<https://orcid.org/0009-0002-8299-9948>

## ÖZET

Mobbing, sosyal bilimler alanında çeşitli örneklem grupları ve farklı değişkenler aracılığıyla dünya genelinde birçok araştırmacı tarafından incelenmektedir. Bu çalışma da çalışanların maruz kaldıkları mobbing durumlarını ele almayı ve bu davranışların nitel bir değerlendirmesini yapmayı amaçlamaktadır. Konuya ilişkin literatür incelendiğinde, çalışanların mobbing deneyimlerine dair çeşitli araştırmaların bulunduğu gözlemlenmektedir. Bu araştırmaların çoğunlukla çeşitli meslek gruplarına odaklandığı ve özellikle hastane ile otel işletmeleri gibi sektörlerde çok sayıda çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Çalışmada ise yalnızca mobbing değişkeni ele alınarak bu bağlamda üç ayrı özel anaokulunda görev yapan çalışanlar üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında, üç yönetici ve üç çalışana yönelik nitel görüşmeler gerçekleştirilmiş ve katılımcılara mobbing hakkında sorular yöneltilmiştir. Elde edilen bulgular hem yöneticilerin hem de çalışanların mobbing konusunda yeterli bilgiye sahip olduklarını göstermektedir. Bu çalışma ile çalışan ve yöneticiler üzerinde gerçekleştirilecek nitel analizler aracılığıyla mobbingin çalışanlar üzerindeki etkisinin derinlemesine incelenmesi ve bu doğrultuda literatüre olumlu katkı sağlanması hedeflenmektedir.

## Anahtar Kelimeler:

Mobbing,  
Psikolojik Baskı,  
Özel Anaokulları,  
Psikolojik Taciz,

## ABSTRACT

In the social sciences, mobbing has been extensively studied across various sample groups and variables. This study aims to address the experiences of mobbing among employees and to provide a qualitative evaluation of these behaviors. A review of the literature shows that previous studies on mobbing have largely focused on specific occupational groups, particularly in sectors such as healthcare and hospitality. This study, in contrast, explores the concept of mobbing and its perceived impact on employees working in private kindergartens. The research involved qualitative interviews with three managers and three employees, focusing on their understanding and experiences of mobbing. The findings indicate that both managers and employees possess a clear understanding of what constitutes mobbing. This study aims to explore the effects of mobbing on employees in depth through qualitative analysis of employees and managers, thereby making a positive contribution to the literature in this field.

## Keywords:

Workplace Bullying,  
Psychological Pressure,  
Private Preschools,  
Psychological Harassment,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** HÜSEYİNLİ, Namık ve BEKAR EREN, Fatma Damla (2025), "Türk Hukukunda Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Özel Anaokulu Çalışanlarına Yönelik Nitel Bir Değerlendirme", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.8(3), ss.733-749, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1716346>

## 1. GİRİŞ

Çalışma ilişkisi içinde bulunan bireyler, zaman zaman olumsuz ve yıpratıcı süreçlerle karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu, mesai saatlerinin uzun sürdüğü ve yüksek performans beklentilerinin yaygınlaştığı çalışma hayatında, işveren ile çalışanlar arasında yaşanan gerilimler, uzun vadede baskı ve yıpratıcı davranışlara dönüşebilmektedir. Bu tür psikolojik taciz davranışlarının arkasında bireylerin kendi yetersizliklerini, korkularını ve güvensizliklerini başka bireyleri küçük düşürerek telafi etme çabası olduğu ifade edilmektedir (Cemaloğlu, 2007; Baltaş, 2003). Ayrıca psikolojik tacize yönelen yönetici veya çalışanların ortak özellikleri arasında düşük duygusal zekâ, korkaklık, nevrotik eğilimler ve etik değerlerden uzaklık gibi faktörlerin olduğu belirtilmektedir (Bulut ve Göktürk, 2012).

Bireyin itibarını zedelemek, psikolojik baskı altına almak, itibarsızlaştırmak ve zamanla işten ayrılmaya zorlamak amacıyla uygulanan sistematik baskılar çalışanların işe ilgisini azaltmakta, bağlılıklarını zayıflatmakta ve ruhsal-fiziksel sağlık üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu baskılar farklı biçimlerde ortaya çıkabilmekte ve dijitalleşmenin etkisiyle sözlü şiddet sosyal medya gibi dijital mecralar aracılığıyla da gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle psikolojik taciz olgusunun nedenlerinin, süreçlerinin ve sonuçlarının çok yönlü olarak değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Psikolojik şiddete maruz kalan bireyin yalnızca ruhsal ve fiziksel sağlığı değil, aynı zamanda kişilik hakları da ihlal edilmektedir. Bu tür eylemler, gerekçesi ne olursa olsun, temel insan haklarının ihlali olarak değerlendirilmelidir. Bu doğrultuda, psikolojik taciz vakalarının giderek daha fazla önem kazanması sonucunda, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 417. maddesiyle bu konu yasal zemine kavuşturulmuştur. Ancak psikolojik tacizle ilgili olarak gerek tanım ve kapsamın netleştirilmesi gerekse mücadele yöntemleri ve hukuki korumanın geliştirilmesi açısından önemli eksiklikler olduğu ifade edilmektedir (Lokmanoğlu, 2017).

6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu dışında mevzuatımızda psikolojik taciz (mobbing) konusuna doğrudan yer veren başka bir özel düzenleme bulunmamakla birlikte, bu olguya maruz kalan bireylerin başvurabileceği çeşitli hukuki yollar mevcuttur. Psikolojik taciz eylemi, çoğu durumda kişilik haklarının ihlali niteliğinde olduğundan, Türk Medeni Kanunu'nda yer alan genel hükümler çerçevesinde kişilik haklarının korunması amacıyla dava açılabilir. Özellikle iş yerinde sistematik şiddet ve tacize maruz kalan bireyler gerek medeni hukuk gerekse ceza hukuku kapsamında faile karşı çeşitli yaptırımların uygulanmasını sağlayabilecek haklara sahiptir. Dolayısıyla psikolojik taciz mağdurları; iş sözleşmesinin haklı nedenle feshi, iş görme borcunu ifadan kaçınma hakkı, ayrımcılık tazminatı talebi, Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu'na başvuru, maddi ve manevi tazminat davaları ile kişilik haklarını koruyucu davalar gibi birçok hukuki yola başvurabilirler. Ayrıca Türk Ceza Kanunu kapsamında da mobbing davranışları bazı durumlarda suç teşkil edebileceğinden, fail hakkında cezai yaptırım talep edilmesi mümkündür. Böylece hem mağdurun zararlarının giderilmesi hem de benzer eylemlerin önlenmesi için caydırıcı bir hukuki mekanizma işletilebilecektir (Hüseyinli ve Atabay, 2017; Limoncuoğlu, 2013; Lokmanoğlu, 2017; Yardımcıoğlu, 2018; Özden, 2018).

İş yerinde bireyin itibarını zedelemeye, psikolojik baskı altına almaya ve kimi zaman işten ayrılmasına neden olmaya yönelik sistematik baskılar karşısında çalışanların algıları ve geliştirdikleri tutumlar bireylerin özelliklerine ile çalışma ortamına bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Yapılan bu çalışmada, çalışanların maruz kaldığı psikolojik taciz olgusu üzerine bir uygulamalı olarak ele alınmıştır. Özellikle özel eğitim kurumlarında sıkça karşılaşılan mobbing, çalışanların iş performansını olumsuz yönde etkilemekte, kurumsal bağlılıklarını zayıflatmakta ve hem psikolojik hem de fiziksel sağlık sorunlarına neden olmaktadır. Çalışmada, mobbingin eğitim kurumlarında bireyler ve kurumlar üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi ve bu olgunun ortaya çıkış nedenlerinin derinlemesine incelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma kapsamında özel anaokullarında çalışan yönetici ve personel üzerinde yapılan nitel araştırma yöntemiyle, katılımcıların mobbingi nasıl algıladıkları, mobbingin işyeri ve çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Literatürde mobbing üzerine yapılmış pek çok çalışma mevcut olsa da belirli meslek gruplarına yönelik incelemeler sınırlı kalmaktadır. Yapılan bu çalışma ile farklı sektörlerde karşılaşılan mobbing olgusu üzerine literatüre katkı sunulması amaçlanmaktadır. Elde edilen bulgular, yöneticilerin ve çalışanların mobbing algılarını, mobbinge karşı verdikleri tepkileri ve mobbing olarak nitelendirilebilecek tutum ve davranışların bireyler ile kurum üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik önemli sonuçlar sağlamaktadır.

Çalışmada edilen bulgular doğrultusunda mobbingin tanımı, nedenleri, süreçleri ve etkileri analiz edilmiştir. Çalışanların mobbing algısı, bireylerin ve kurumun üzerinde etkileri ve mobbinge maruz kaldığı durumlarda takınacakları tutumlar değerlendirilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın sonuçlarının, iş yerlerinde mobbingin

önlenmesine yönelik yaklaşımlar geliştirilmesine ve mobbingin fark edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL AÇIDAN MOBBİNG

### 2.1. Mobbing Kavramı

İlk olarak 19 Mart 2011 tarihli ve 27879 sayılı Resmî Gazete’de “*İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbingin) Önlenmesi*” başlıklı Başbakanlık Genelgesi yayımlanmıştır. Bu genelgede, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde ortaya çıkan mobbing olgusu ve bunun önlenmesine yönelik alınacak tedbirler üzerinde durulmuştur. Yine aynı yıl, TBMM bünyesinde Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu tarafından “*İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri*” başlıklı bir rapor hazırlanarak kamuoyuna sunulmuştur.

Türk hukukunda mobbing, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu’nda düzenlenmiş olup, bu kavram “*psikolojik taciz*” olarak adlandırılmaktadır. Türk hukukunda psikolojik taciz, Borçlar Kanunu’nda belirlenen bir kavramdır ve bu terim resmi olarak kullanıldığı için hukukî süreçlerde ve iş hukuku bağlamında “*mobbing*” yerine “*psikolojik taciz*” teriminin tercih edilmesi doğru olacaktır. Ancak “*mobbing*” terimi uluslararası literatürde, özellikle psikoloji ve iş yeri dinamikleri üzerine yapılan çalışmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Aynı şekilde medyada, iş yerlerinde yaşanan psikolojik baskı ve zorbalık olaylarını tanımlarken “*mobbing*” terimine daha çok başvurulmaktadır. Bu sebeple de günlük dilde veya akademik çalışmalarda insanlar daha rahat ifade edebilmek için “*mobbing*”i kullanmaktadırlar (İlhan, 2010:1175).

Mobbing, 01.07.2012 tarih ve 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu’nda (TBK) düzenlenmiş ve düzenlemeyle hukuka aykırı fiil “*psikolojik taciz*” olarak adlandırılmıştır. Kanunda psikolojik taciz olarak adlandırılan mobbing, öğretide onur kırıcı, aşağılayıcı, küçük düşürücü, sistematik ve hukuka aykırı davranışlar, psikolojik terör, psikolojik şiddet, duygusal taciz, zorbalık, yıldırma ve bezdiri gibi kavramlarla nitelendirilmiştir. İşçiye uygulanan psikolojik tacize ilişkin daha önce ayrı bir düzenleme olmadığı için, Borçlar Kanunu ile bu ihtiyaç karşılanmış ve uzun yıllardır var olan sorunların çözümüne altyapı oluşturmuştur (Hüseyinli ve Atabay, 2017:630).

İş yerlerinde karşılaşılan olumsuz tavır ve tutumlar çalışanların işten ayrılma eğilimlerine neden olmakla birlikte çalışma ortamını birçok açıdan olumsuz etkilemektedir. Günlük hayatta da bireylerin karşılaşılabildikleri psikolojik taciz veya diğer ifadeyle mobbing özellikle iş yerlerinde daha sık görülmekte olup çalışanların işyerlerine bağlılığını ve üretkenliğini azaltmaktadır. Mobbing işyerlerinin bu tür sorunlarla başa çıkmak için önlem alması gereken ciddi bir sorundur (Terzi Çoban vd., 2020).

Mobbing kelimesinin kökeni araştırıldığında araştırmalar 1960 yıllarında kelimenin Konrad Lorenz tarafından ortaya atılmış olduğunu ve anlamının hayvanların tanımadıkları bir tehdit unsurunu veya ava çıkmış olan başka bir hayvanı ya da düşmanı uzaklaştırmak amacıyla sergiledikleri tutumları betimlemek şeklinde açıklanmaktadır (Davenport vd., 1999:21). “*Mob*” Latince “*kararsız kalabalık*” olarak ifade edilip açıklanırken “*mobile vulgus*” teriminden geldiği belirtilmektedir. İlerleyen yıllarda 1970’de Dr. Peter Paul Heinemann, çocukların birbirleri arasında yaşadıkları zorbalık ve kaba tavırları içeren eylemleri incelemiş ve mobbing terimini bu bağlama taşıyıp kullanmıştır (Yıldız ve Kalkış, 2010:72; Gürdoğan, 2014:62). 1980 başlarında çocukların aralarında yaşadıkları zorbalık gibi negatif tutum ve davranışların yetişkinlerinde de iş yerlerinde maruz kaldıklarını gözlemlemiş ve bu fenomeni 1983’te bilimsel bir makaleyle literatüre kazandırmıştır (Chirilă ve Constantin, 2013:1175). Ergenlerde olan durumunda “*Bullying*” terimi kullanılırken yetişkinlerde kullanılan ifade Mobbing olmuştur. Ayrıca 1988 yılında BBC programlarında mobbing olgusunu konu alıp toplumun bu konuda farkındalık kazandıran ilk programı yaptığı literatürde ifade edilmektedir (Tetik, 2010:82).

Mobbing türleri işyeri kültürü ve yapısına bağlı olarak yatay veya dikey (*aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya*) olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Eğer organizasyonun hiyerarşik yapısı yoğunsa genellikle dikey psikolojik şiddet bir diğer adıyla mobbing görülürken, daha az hiyerarşik yapılanmaya sahip işyerlerinde ise yatay psikolojik şiddet daha sık yaşanabilir (Okan İbiloğlu, 2020:334). Bazı araştırmalarda ise yatay ve dikey mobbing türlerinin yanı sıra düşey mobbing de tanımlanmaktadır. Her bir tanım gerçekleşme süreçlerine göre isimlendirilmektedirler (Kara Söker ve Tuzcu, 2023:105).

Düşey mobbing, genellikle üst konumda olan kişilerin alt kademelerdeki çalışanlara uyguladığı bir mobbing türüdür. Kurumlardaki üstlerin kurumsal güçlerini kullanarak astlarını baskı altına alması ve onları kurumdan dışlaması şeklinde kendini gösterir (Yılmaz ve Kaymaz, 2016:75).

Yatay mobbing, eşit konumda olan çalışanların birbirlerine uyguladığı mobbing türüdür. Yapılan çalışmalar işyerinde içinde huzur ve barışın sağlanmasında yalnızca yöneticilerle ilişkilerde alt üst ilişkisine odaklanması değil bununla birlikte çalışma arkadaşlarıyla bireylerin arasındaki uyumunda göz önünde tutulması ve yatay mobbingin önemsiz görülmemesi çünkü yatay ilişkilerin büyük ölçüde örgütün duygu durumunu etkilemekte olduğu belirtilmektedir (Kara Söker ve Tuzcu, 2023:104).

Dikey mobbing ise üst seviyelerdeki kişilerin kendilerinden alt seviyedeki çalışanlara karşı taciz, baskı ve kötü muamelede bulunmasıyla ya da alt seviyedeki çalışanların üst seviyedeki yöneticilere karşı mobbing gibi davranışlar sergilemesiyle ortaya çıkabilmekte olduğu belirtilmektedir (Erdoğan, 2009:325). Astlar ve üstler ile ilişkili olduğu için kendi içinde aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru bir dinamiği bulunmaktadır (Öztürk ve Cevher, 2015:161).

İş yerinde gerçekleşen psikolojik baskıların çalışanların işten ayrılma eğilimini artırdığı görülmektedir (Macit, 2018:3719). Psikolojik şiddetin kurbanı olan bireyler ve mevcut işletmelerin mobbingden fazlasıyla etkilendikleri belirtilmektedir. Çalışma yaşamında psikolojik şiddetin örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen bir çalışmada mobbingin bireyler ve işletmeler üzerinde olumsuz sonuçlara neden olduğu ifade edilmektedir. Mobbinge maruz kalan kişilerde artan rahatsızlık, depresyon, iş performansında azalma, işgücünde düşüş, bedensel ve ruhsal psikolojik rahatsızlıklar, çalışılıyorsa yapılan işe devamsızlık artışı ve sonuç olarak örgütsel bağlılıkta negatif yönde etkiler gibi belirtiler görüldüğü ifade edilmektedir. Bu nedenle mobbingin bireyler ve işletmeler üzerindeki zararları oldukça ciddidir (Yalçın ve Tekin, 2016:3).

Şiddet fiziksel ya da somut sonuçlarının olduğu bir eylem olarak bireylerin zihinlerinde fikir oluştursa da insanlar yalnızca bedensel değil aynı zamanda psikolojik olarak da şiddete maruz kalabilmektedirler ve bunlar siyasal, ekonomik ve ruh sağlığını etkileyebilen şiddet tipleri olarak ifade edilmektedir. Ruhsal aygıtı etkileyen yani bireylerin psikolojilerini etkileyen şiddet tiplerinden birisi olan mobbing tıpkı fiziksel şiddet kadar bireylerin rutin hayatlarını etkileyip yaşam kalitelerini ve ruh sağlıklarını düşürebilecek ciddi bir tehlike ve tahribe yol açabilmektedir. Hatta yapılan araştırmalar fiziksel şiddetin tedavi ve iyileşme sürecinin psikolojik şiddete oranla daha kolay olduğunu ifade etmektedir (Terzi Çoban vd., 2020). Mobbingin yalnızca ticarî kuruluşlarda değil, kâr amacı gütmeyen işletmelerde de yaygın olarak görülebileceği belirtilmektedir. Eğitim ve sağlık sektörlerinde mobbingin daha yaygın olduğu belirtilse de her iş yerinde ve kuruluştaki mobbinge karşılaşmak mümkündür. Bu nedenle sözkonusu davranışın fark edilmesi, kontrol edilmesi ve yönetilmesi hem çalışanlar hem de işletmelerin çıkarları açısından büyük önem taşımaktadır (Tetik, 2010:85).

Mobbing kavramına göre yapılan bütün tanımlar incelendiğinde ortak olan belli unsurlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki mobbing uygulayan kişinin eyleminin mağdur üzerinde bıraktığı izler diğeri bu izlerin mobbingi yaşayan bireye zarar gösterip göstermediğidir, yani olumsuzluk derecesidir. Üçüncü ve son unsurda ise kişilerin gösterdiği mobbing eyleminin sürekliliği, yani devam etme konusundaki istikrar veya kararlılık tutumu olarak açıklanmaktadır (Cusack, 2000:2117).

## 2.2. Mobbing Süreci

İşletmelerde yönetici eğer yeterli düzeyde yetenek ve beceriye sahip değilse işyerinde iç çatışma veya problem yaşama olasılığı kaçınılmaz olacaktır (Efeoğlu ve Karaman, 2023:369). Mobbing, ani veya kısa süreli bir çatışma olarak ortaya çıkmamakta ve uzun vadeli ve sistematik bir psikolojik taciz süreci olarak gerçekleşmektedir. Bazen haftalar boyunca süren, bazen ise aylar süren bir süreçte gerçekleşebilmektedir. Ancak mağdura yönelik belirli bir süre boyunca tekrarlayan ve sürekli baskı uygulayan tutum ve davranışlar mobbing olarak kabul edilmektedir (Çetin ve Kurt, 2016:31).

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde, Leymann tarafından tanımlanan beş aşamalı mobbing süreci, iş yerinde bir çatışmayla başlamaktadır. Bu çatışma, bireyler arasında uyumsuzluk veya anlaşmazlıkların ortaya çıkmasıyla tezahür etmektedir. Süreç içinde çatışmaya bir çözüm üretilemediğinde ilerleyen süreçte saldırgan eylemler gelişecektir. Dışlama ve aşağılama gibi çeşitli şekillerde mağdura yönelik psikolojik saldırılar gerçekleştiğinde ilerleyen zaman diliminde mağdur giderek daha fazla uzaklaştırılarak ve işten ayrılmak zorunda bırakılabilmektedir (Leymann, 1996:171-172).

Mobbing durağan bir süreç olarak değil, sürekli gelişen bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bir diğer çalışmada mobbing sürecini altı aşamalı bir gelişim süreci incelenmiş olup bu modele de “*İtalyan Ege Modeli*” adı verilmektedir. İlk aşama olan niyetlenmiş çatışma durumunda, kurban belirlenmiş ve tartışmalar iş boyutundan çıkıp kişisel meselelere taşınmış olup rakibi yıldırma ve köreltme amaçlanmaktadır. İkinci

aşamada, mobbingin başlama aşamasında, mağdur arkadaşlarının davranışlarını sorgulamaya başlamakla birlikte mağdurda ciddi psikosomatik rahatsızlıklar görülmektedir. Psikosomatik rahatsızlıkların ortaya çıktığı üçüncü aşamada uykusuzluk, hazımsızlık ve güven kaybı gibi belirtiler yaşamaktadır. Dördüncü aşamada yönetimin hatalı tutumu ile mobbing açıkça görülmekte ve mağdur aleyhine tavır alınmaktadır. Son olarak kurbanın psikolojik ve fiziksel sağlığı ciddi şekilde kötüleşir ve depresyon belirtileri görülür. Son aşamada ise çalışanın işten uzaklaştırılması, ayrılmaya zorlanması olarak tasviye süreci gerçekleşecektir (Yılmaz ve Kaymaz, 2016:75).

Genel olarak özetleyecek olursak, mobbing süreci iş yerinde rahatsız edici davranışlarla başlayan, zamanla şiddetini artırarak devam eden bir psikolojik taciz sürecinde mağdur kişi genellikle farkında olmadan bu tür davranışlarla karşı karşıya kalır. Süreç içinde söz konusu davranışların sistematik olarak uygulanmasıyla mağdurun iş performansı, sosyal ilişkileri ve psikolojik sağlığı etkilenir. Psikolojik saldırıda bulunanlar genellikle saldırıda bulunanı izole etmeye, küçük düşürmeye veya yetersiz göstermeye çalışmakta, mağdurun yaptığı işler sürekli eleştirilerek başarısız gösterilmektedirler. Ayrıca iş yerinde çalışma arkadaşları, üstler veya yöneticiler tarafından destek verilmediği için yalnızlaşarak ve psikolojik olarak yıpratılan çalışan işten çıkarılma veya görev değişikliği gibi tehditlere de maruz kalabilmektedir. Psikolojik taciz sürecinin sonucu olarak mağdur çalışanın sağlığı bozulmakta, genellikle iş yerinden ayrılmak zorunda kalmakta veya sözleşmesi sona erdirilmektedir (Tınaz, 2006:17).

### 2.3. Mobbing Nedenleri ve Sonuçları

Konuya ilişkin yapılan çalışmalarda, yapılan psikolojik tacizler birçok sebeplere dayandırılmaktadır. Her yaş grubunun maruz kalabildiği farklı dinamiklerde psikolojik taciz davranışında bulunan tarafın dışarıya mükemmel ve normal görünmesine rağmen gerçek kimliklerini gizleyerek başkalarına karşı psikolojik taciz uygulamaktadırlar. Genellikle ilgi ve övgüye muhtaç olan bu kişiler, başkalarını baskılayarak üstünlük sağlayıcı davranışlar sergilemektedirler. Mağdurlar ise belirgin kişilik özellikleri taşımamakla birlikte yüksek performans ve idealizm sergileyen bireyler olarak mobbinge daha fazla maruz kalmakta, iş kaybı ve diğer korkuları sebebiyle sessiz kalabilmektedirler. Mobbingin görmezden gelinmesi ve yönetimin durumu ele almaması, aşırı hiyerarşik yapı, zayıf liderlik ve çatışma yönetimindeki yetersizlikler stresli iş ortamları, mobbingin varlığının kabul edilmemesi ve diğer bir çok kurumsal nedenler mobbingin gelişimine olanak sağlamaktadır (Tetik, 2010:87; Kehribar vd., 2017:4).

Yapılan araştırmalarda psikolojik tacizin çalışan ve işyeri açısından olumsuz etkilerine dikkat çekilmektedir. Çalışan yönünden bakıldığında mobbinge uğrayan bireyin sağlığı olumsuz yönde etkilenmektedir. Örneğin, iş yerinde bu tür davranışların sonucunda çalışanın strese karşı direncinin azalması ve artan stres yükü nedeniyle iş görme isteğini azaltacaktır. Kurumsal açıdan ise çalışanların artan stres ve sıkıntıları isteksizlik, devamsızlık, verimlilik ve performans düşüklüğü gibi olumsuz davranışlar işyerini etkileyecektir. Dolayısıyla psikolojik tacizin iş ortamında ciddi sorunlara yol açtığı ve iş yerindeki genel performansının olumsuz etkilediği görülmektedir (Göymen, 2020:41).

Havacılık sektöründe mobbingin neden ve sonuçlarını inceleyen bir çalışmada yöneticileri tarafından mobbinge uğrayan çalışanların psikolojik açıdan örselendiği ve istifa ettikleri bulguları ifade edilmektedir. Özellikle çalışanlara mobbing uygulayan yöneticilerin meslekî açıdan uzun yıllar tecrübeli olmadığı ve yönetim becerilerinin de düşük olduğu yapılan çalışma sonuçlarında yer almaktadır (Ekinci, 2019:39). Mobbing ve sonuçlarını inceleyen İzmir’de yapılan bir başka çalışmada çalışan bireylerin %66’sının mobbinge uğradıkları ve psikolojik olarak bedensel rahatsızlıklar yaşadıkları sonucu saptanmıştır (Çetin ve Bağcı Kurt, 2016:29).

Mobbingin sonuçlarını inceleyen farklı bir araştırmada ise mobbingin etkileri üç ana başlıkta toplanmıştır; ilki, mobbinge maruz kalan birey; ikincisi, mobbingin uygulandığı örgüt veya kurum; üçüncüsü ise mobbingin toplum ve ülke ekonomisine olan etkileridir. Araştırmada, mobbinge uğrayan bireylerin ekonomik ve sosyal zararlarının yanı sıra psikolojik ve fiziksel etkilerinin çok daha tehlikeli olduğu vurgulanmaktadır. Kişilerde zamanla depresyon ve panik atak gibi duyu durum bozuklukları oluşabilmekte ve duygusal açıdan çöküş ve özgüvenlerinde düşük yaşanabilmektedir. Bu durumla başa çıkmaya çalışan kişilerde ruhsal ve fiziksel sağlığa ilişkin olarak ellerin terlemesi, heyecan, titreme, baş ağrısı gibi belirtiler yaşanabilmektedir (Tınaz, 2006:18).

Psikolojik taciz davranışıyla saldırgan bilinçli olarak baskı uygulamaktadır. Özellikle bu davranışın arkasında kişinin itibarını zedelemek, güvenini sarsmak veya işten ayrılmasını sağlamak amacı yatmaktadır (Atman, 2012:160). Mobbingin kurumsal bağlılığa etkisini inceleyen başka bir çalışmada, mobbingin çalışan bağlılığını

olumsuz yönde etkilediği ve iş yerinde ayrılmaların yüksek olduğu bulguları dile getirilmektedir (Özler vd., 2008).

Türkiye’de mobbingin ülke ekonomisine etkilerine ilişkin yeterli sayıda çalışma yapılmadığından, bu konudaki sayısal veriler net bir şekilde ortaya konulamamaktadır. Ancak bazı ülkeler bu konuda raporlar hazırlayarak mobbingin ekonomiye büyük zararlar verdiğini hesaplamış ve çalışmalarında bu etkileri ortaya koymuşlardır (Tınaz, 2006:11). İşyerlerinde psikolojik yıldırmanın (mobbing) önlenmesi amacıyla 2011/2 No’lu Başbakanlık Genelgesi kapsamında 2011 yılında kurulan “ALO 170 İletişim Merkezi” iş yerlerinde mobbingin önlenmesi amacıyla ve bugüne kadar 100.000 civarında başvuru almıştır. Başvuruların büyük çoğunluğu (%81) özel sektörden gelirken, %19’u kamu çalışanlarından gelmiştir. Kadın çalışanlar genel istihdam oranlarına kıyasla mobbinge daha fazla maruz kalmaktadır ancak bu veriler Türkiye’deki mobbing vakalarının tam bir yansıması olarak kabul edilmesi mümkün olmasa da bu veriler doğrultusunda işyerlerinde psikolojik taciz davranışlarının yüksekliğini ortaya koymaktadır. Özellikle çalışma hayatında en fazla mobbinge maruz kalan kesim olarak kadınların istihdam, ücret ve çalışma statüsü açılarından baskılara maruz kaldığı, ayrımcılık yapıldığı, çalışma ortamlarında rol çeşitliliği, taciz, fiziksel, ruhsal ve sosyal sorunlarla karşı karşıya kaldıkları belirtilmektedir (Hüseyinli, 2024:13).

#### 2.4. Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Başvuru Yolları

Türkiye’de psikolojik taciz kavramı ilk kez Ankara 8. İş Mahkemesi’nin 20.12.2006 tarihli ve 2006/19 E., 2006/625 K. sayılı kararında tanımlanmıştır. Bu kararda; “*Mobbing, işyerinde çalışanlara üstleri, eşit düzeydeki iş arkadaşları veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama ve benzeri davranışlar*” olarak ifade edilmiştir. Kararın temyiz edilmesi üzerine Yargıtay 9. Hukuk Dairesi 30.05.2008 tarihli ve 2007/9154 E., 2008/13307 K. sayılı kararı ile bu tanıma onamıştır (Köse ve Uysal, 2010; Hüseyinli ve Atabay, 2018; Dursun Ateş, 2019). 2010 yılında TBMM Kadın-Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu raporunda da önerildiği üzere, mobbingin ayrı bir suç tipi olarak düzenlenmesi ve sürecin objektif kısıtlara bağlanması hem kamu hem de özel sektörde çalışma hayatında bu davranışın önlenmesine ve çalışma barışının korunmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Çalışanların işyerinde psikolojik tacize karşı ilk yasal olarak korunması ise 2012 yılında yürürlüğe giren 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu’nun 417. maddesi ile güvence altına alınmıştır. İş Kanunu’nda ve Türk Ceza Kanunu’nda mobbingi doğrudan düzenleyen açık bir hüküm bulunmamasıyla birlikte, İş Hukuku mevzuatında işverenin hukuka aykırı fiil niteliği taşıyan davranışlarını yaptırıma bağlayan düzenlemeler yer almaktadır. Tek başına hukuka aykırı sayılmayan ancak sistematik biçimde tekrarlanarak mobbing sürecini oluşturan davranışlar, bu tekrar nedeniyle hukuka aykırılık teşkil eder. Bu hukuka aykırılığın normatif dayanaklarını ise gözetme borcu, eşitlik ilkesi ve dürüstlük kuralı oluşturmaktadır (Ruhan ve Parlak, 2010).

Türk Borçlar Kanunu’nun 417. maddesi uyarınca işveren, hizmet ilişkisi kapsamında işçinin kişiliğini korumak, ona saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni tesis etmekle yükümlüdür. Bu yükümlülük, özellikle işçilerin psikolojik tacize uğramalarının önlenmesi ve tacize maruz kalanların daha fazla zarar görmelerinin engellenmesi için gerekli her türlü önlemin alınmasını kapsamaktadır. İşveren, iş sağlığı ve güvenliğini sağlamak amacıyla gerekli tüm araç ve koşulları sağlamakla yükümlü olduğu gibi, psikolojik tacizi önlemeye yönelik tedbirleri de almak zorundadır. Aksi halde işverenin bu yükümlülüklerle aykırı davranışı sonucu işçinin kişilik haklarının ihlali, vücut veya ruh bütünlüğünün zedelenmesi gibi zararlar doğarsa, işverenin sorumluluğu sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümleri çerçevesinde doğacak ve işveren hem maddi hem de manevi tazminatla yükümlü olacaktır. Dolayısıyla psikolojik taciz, öncelikle bir haksız fiil olarak kabul edildiğinden mağdur işçi, Borçlar Kanunu hükümleri uyarınca maddi ve manevi tazminat talebinde bulunabilir. Kanun çerçevesinde, işçinin bedensel veya ruhsal bütünlüğünün zedelenmesi hâlinde TBK m.54 uyarınca maddi tazminat, bedensel bütünlüğün ihlâl edilmesi durumunda TBK m. 56 uyarınca manevi tazminat ve kişilik haklarının ihlali halinde ise TBK m.58 uyarınca manevi tazminat talep hakkı doğmaktadır. Ayrıca işverenin işçiyi gözetme borcunu ihlâl etmesi veya bizzat tacizde bulunması hâlinde, sözleşmeye aykırılık nedeniyle işverenin sorumluluğu gündeme gelecek ve işveren, uğranılan zararlardan dolayı hem maddi hem de manevi tazminat ödemekle yükümlü olacaktır (Lokmanoglu, 2017; Cengiz, 2025).

4857 sayılı İş Kanunu’nun madde 24 hükmü kapsamında, psikolojik taciz (mobbing) gerekçesiyle işçi, iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebilir. Madde 24/I-a maddesi uyarınca, işin niteliğinden kaynaklanan sebeplerle işin yapılmasının işçinin sağlığı veya yaşamı için ciddi tehlike arz etmesi durumunda da işçiye derhal fesih hakkı tanınmaktadır. Nitekim Yargıtay, psikolojik taciz sonucu ortaya çıkan ve işçinin yaşamı için tehlike

oluşturan sağlık sorunlarının, işçiye sağlık sebebine dayalı haklı nedenle derhal fesih hakkı verdiğine hükmetmiştir. Aynı şekilde, İş Kanunu'nun 24/II maddesi uyarınca, “*ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller*” kapsamında işverenin veya onun davranışlarından sorumlu olduğu kişilerin işçiye küçük düşürücü, aşağılayıcı veya onur kırıcı söz ve davranışlarda bulunması, işçi açısından haklı nedenle derhal fesih sebebi teşkil eder. Bu durumda işçi, maruz kaldığı psikolojik taciz nedeniyle iş sözleşmesini tek taraflı olarak sona erdirebilir. Bu durumda işçi, kıdem tazminatına hak kazanabilir ve koşullar oluşmuşsa maddi ve manevi tazminat talebinde de bulunabilir (Süzek, 2015; Lokmanoğlu, 2017; Demir, 2018; Sümer, 2025). Psikolojik taciz sebebiyle iş sözleşmesini haklı nedenle fesheden işçi, mobbing eylemlerini ve bu eylemlerden doğan zararını ispatla yükümlüdür (Savaş, 2007; Özden, 2018).

İş yaşamında ortaya çıkan psikolojik taciz olarak nitelendirilecek davranışlar ceza hukuku kapsamında ele alınabilir. Bu tür davranışların ceza hukuku açısından değerlendirilebilmesi için, bir ceza normunu ihlal edecek ağırlık taşıması, suç tipine uygun olması ve cezalandırılabilirlik şartlarını karşılaması gerekir. Mobbingin varlığı için ise ahlak dışı yıldırma davranışlarının sistematik, sürekli ve kasıtlı biçimde olması gerekir. Bu nitelikleri taşıyan davranışlar, Türk Ceza Kanunu'nda düzenlenen bazı suç tipleri kapsamında değerlendirilmektedir (Cin ve Günbey, 2021). Dolayısıyla mobbing, ceza hukuku açısından tipik bir suç olarak tanımlanmamış olmakla birlikte, sistematik ve kasıtlı biçimde sürdürülen davranışların yoğunluğu mevcut ceza normları kapsamında cezalandırılabilir. Ancak mevcut düzenlemeler, mobbingin tüm yönleriyle önlenmesi ve mağdurların korunması açısından yetersizdir. İşyerinde mobbingin açıkça tanımlanması ve caydırıcı cezai yaptırımların öngörülmesi, olgunun daha etkin biçimde önlenmesine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle Türk Ceza Kanunu'nda mobbingin bağımsız bir suç tipi olarak düzenlenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Kan, 2025; Taşkın, 2015).

6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanun'da, taciz “*psikolojik ve cinsel türleri de dâhil olmak üzere bu Kanunda sayılan temellerden birisine dayanılarak, insan onurunun çiğnenmesi amacını taşıyan veya böyle bir sonucu doğuran yıldırıcı, onur kırıcı, aşağılayıcı veya utandırıcı her türlü davranış*” olarak açıkça tanımlanmıştır (m.2/j). Kanun'da da açıkça “*psikolojik taciz*” tanımına yer verilmemekle birlikte “*işyerinde yıldırma*” kavramı tanımlanmış ve işyerinde yıldırma, ayrımcılık temellerine dayanılarak kişiyi işinden soğutmak, dışlamak, bıktırmak amacıyla kasıtlı olarak yapılan eylemler olarak açıklanmıştır (m.2/g). Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumuna başvuru, 17. madde uyarınca öncelikle İş Kanunu ve diğer ilgili mevzuatta öngörülen şikâyet yollarının tüketilmesi ve buna rağmen bir yaptırım kararı alınmamış olması hâlinde mümkündür. Başvurucular, Kuruma gitmeden önce aykırı olduğunu iddia ettikleri uygulamanın düzeltilmesi için ilgili taraftan talep ettikten sonra, bu talebin reddedilmesi veya otuz gün içinde cevap verilmemesi durumunda başvuru hakkı doğmaktadır. Tarafların talebi üzerine veya resen uzlaşma yoluna başvurarak Kurum, uzlaşma yolu ile incelemeyi sona erdirebilir. Ancak sonuç alınmazsa, insan hakları ve ayrımcılık yasağı ihlali bulunup bulunmadığına karar verecek ve eylemin suç teşkil etmesi hâlinde suç duyurusunda bulunacaktır. İhlalin tespiti halinde ise kanunda öngörülen idari para cezası uygulanabilecektir (Şakar, 2018; Kantarcı, 2016; Hüseyinli ve Atabay, 2017; Şakar, 2024).

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın amacı, özel anaokulunda çalışanların hissettikleri mobbing düzeylerini değerlendirmek ve mobbingin nedenleri ile etkilerini incelemektir. Bu bölümde araştırmanın çalışma grubu, kullanılan araştırma modeli, verilerin toplanması ve değerlendirilmesi süreçleri ile elde edilen sonuçların raporlanmasına ilişkin açıklamalar sunulmuştur.

Araştırmanın örnekleme, özel anaokulunda çalışan 3 yönetici ve 3 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmada amaçlı örneklem tercih edilmiştir. Amaçlı örneklem modelinin tercih edilmesinin ana nedeni belirlenmiş bir dizi kriteri karşılayan tüm durumların incelenmesidir ve bu ölçütleri belirlemek için araştırmacı ya kendi kriterlerini oluşturabilir ya da önceden hazırlanmış bir ölçüt listesine başvurabilir (Büyüköztürk vd., 2008:93).

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kartopu (snowball) örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem genellikle duyarlı konuların araştırılmasında sıkça başvurulan bir tekniktir. Kartopu örnekleme, araştırma evreninin net olarak belirlenemediği ya da evreni oluşturan bireylere doğrudan ulaşmanın güç olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Bu yöntemde, ulaşılan ilk katılımcılar aracılığıyla, onların referans gösterdiği diğer kişilere ulaşılmaktadır (Biernacki ve Waldorf, 1981; Kılıç, 2013; Özen ve Gül, 2007). Bu bağlamda araştırmada öncelikle bazı özel okul yöneticileri ve çalışanlarına ulaşılmış, bu kişiler referans gösterilerek diğer katılımcılara erişim sağlanmış ve çalışmanın hızlı bir şekilde tamamlanması mümkün olmuştur.

**Tablo 1.** Araştırma Katılımcılarının Demografik Verileri

Katılımcılar	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu
P1	35	Erkek	Lisans
P2	30	Erkek	Lisans
P3	43	Kadın	Yüksek Lisans
Y1	25	Kadın	Lisans
Y2	38	Erkek	Lisans
Y3	41	Kadın	Lisans

Güvenirlilik ve geçerlilik: Nicel çalışmalarda araştırmacının kullandığı veri toplama araçlarının ve araştırma deseninin geçerlik ve güvenilirliğinin test edilerek raporlanması beklenirken, nitel araştırmalarda ise araştırmanın inanılırlığı, sonuçların doğruluğu ve araştırmacının yetkinliği ön plâna çıkmaktadır. Bu doğrultuda Guba ve Lincoln'a göre nitel araştırmalarda klasik geçerlik ve güvenilirlik kavramlarından ziyade inandırıcılık esas alınmalıdır. Söz konusu inandırıcılık ise inanılırlık, güvenilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik olmak üzere dört temel ölçüte dayandırılmalıdır. Bu çalışma kapsamında tutarlılık için kodlamalar bireysel olarak yapılmış ve karşılaştırılarak uzlaşma sağlanmış; onaylanabilirlik için uzman görüşüne başvurulmuş, inanılırlık gözlem ve doküman incelemesiyle desteklenmiş ve aktarılabilirlik ise bulguları betimlenme ve doğrudan alıntılarla sunulması yoluyla sağlanmıştır.

Araştırma yöntemleri iki ana başlık altında incelenmektedir. Bunlardan birincisi nitel, ikincisi ise nicel araştırmadır (Butgel Tunalı vd., 2016:107). Araştırmada nitel araştırma modeli kullanılmış, veriler yüz yüze soru-cevap yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmanın desenine olgu bilim deseni şeklinde karar verilmiş ve uygulanmıştır. Olgu bilim, bireyin belirli bir olguyu yaşamasıyla ortaya çıkan anlamlara odaklanarak ifade edilen nitel araştırma yöntemleri desenlerinden biri olarak tanımlanmaktadır (Ceylan Çapar ve Ceylan, 2022:295). Bu modelin çalışanların mobbinge dair yaklaşımlarını tespit etmek için daha uygun olduğu görülmektedir.

Çalışmada görüşmeler sürecinde çalışmaya katılan kişilerin algılarını tam anlamıyla görebilmek ve açıklayabilmek için mülakat tekniklerinden yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği seçilmiş ve uygulanmıştır (Özkuşcu ve İhtiyaroglu, 2021:32). Araştırmanın ana sorusu; “*çalışanların iş yerinde maruz kaldıkları mobbingin algılanması, nedenleri, etkileri ve bu davranışlara verilen tepkiler nelerdir*” şeklinde belirlenmiştir. Mülakatta katılımcılara uygulanan sorular literatürde yapılan geçmiş çalışmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda soru formu oluşturularak katılımcılara bu sorular sorulmuştur. Ayrıca görüşmenin akışına göre planlanmayan ancak konuya dair görüşme esnasında görüşme akışına göre farklı soruların da sorulabilmesi fırsatı oluşmuştur. Yarı yapılandırılmış bu mülakat, esnekliği sayesinde katılımcıların düşüncelerini açık bir şekilde derinlemesine ifade etmelerine olanak tanımıştır.

Veriler katılımcılardan alınan bilgilerin detaylı şekilde not alınarak dokümantasyon haline getirilmesi ve bu notların analiz edilmesi yoluyla raporlanmıştır. Görüşmeler ortalama 20-25 dakika sürmüş ve elde edilen bulgular doğrultusunda veriler içerik analizi yöntemiyle kodlanmış ve temalar oluşturulmuştur. Katılımcılar için kod isimler kullanılarak kişisel bilgilerinin paylaşılmasına özen gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Araştırma Tema/Kod Listesi

TEMA	KODLAR
Mobbing Tanımı ve Algısı	Psikolojik baskı
	Zorbalık
	Manipülasyon
	Haksızlık
	Güvencesizlik
Mobbingin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	Motivasyon düşüklüğü
	Psikolojik rahatsızlıklar
	İstifa
	Stres
	Performans düşüklüğü

Mobbingin Kuruma Etkileri	İş verimliliğinde azalma
	Kurumsal huzursuzluk
	Ekip ruhu eksikliği
	İşten ayrılmalar
	Yönetim sorunları
Mobbinge Karşı Tepkiler	Net sınırlar
	Çalışanı koruma

Araştırma, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 08.01.2025 tarih ve 01/16 sayılı etik onayı ile gerçekleştirilmiştir.

#### 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Katılımcılara aşağıda verilen sorular sorulmuş ve yönetici katılımcılar “Y1”, “Y2”, “Y3” ve çalışanlar/personel ise “P1”, “P2”, “P3” kodu şeklinde yazılmıştır. “Y1”, “Y2” ve “Y3” olarak ifade edilenler, yönetici pozisyonunda olan katılımcılardır, “P1”, “P2” ve “P3” olarak ifade edilenler ise kurumda çalışanlardır.

##### 4.1. Mobbing Tanımı ve Algısı

Yöneticilerin mobbing kavramına ilişkin algıları incelendiğinde bu olgunun farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Katılımcılardan yönetici pozisyonundaki üç kişiye göre; “zorbalık, zorla kendi istediğini yaptırma ve manipülasyon olarak da ifade edebilirim” (Y1), “haksızlığı çağrıştırıyor” (Y2), “psikolojik baskıyı çağrıştırıyor” (Y3). Bu ifadeler mobbingin yöneticiler tarafından güç kullanımı, adaletsizlik ve psikolojik şiddet boyutlarında algılandığını göstermektedir.

Yönetici Y1, mobbingi “zorbalık, zorla istediğini yaptırma ve manipülasyon” olarak tanımlamıştır. Ayrıca çalışanlarla zaman zaman mobbing olarak değerlendirilebilecek durumların yaşandığını ancak bu davranışları tam anlamıyla mobbing değil, daha çok bir “inatlaşma” ya da “benim dediğim daha doğrudur” yaklaşımı şeklinde değerlendirdiğini belirtmiştir. Bu tür davranışlar doğrudan mobbing olarak görülmesi de haksızlık ve güvensizlik temelinde gelişen bir baskı olarak nitelendirilmiştir.

Yönetici Y2, mobbingi “haksızlık” olarak tanımlamış ve kendisine yönelik herhangi bir psikolojik baskı yaşamadığını ifade etmiştir. Ona göre mobbing, daha çok bireyler arasındaki inatlaşmalardan, liderlik vasfı yetersiz yöneticilerin bu eksikliklerinden veya işverenin yetersizliğinden kaynaklanabilir.

Y3 ise mobbingi “psikolojik şiddet” olarak değerlendirmiş, öğretmenler arasında yaşanan sözlü çatışmaların bazı çalışanları işten ayrılmasına sebep olduğunu aktarmıştır. Özellikle çalışanlar arasında çekememezliğin ve eğitim seviyesi farklarının da bu süreci tetikleyen psikolojik şiddetin sadece üstlerden değil aynı düzeyde veya alt düzeyde çalışanlar tarafından da gelebildiğini belirtmiştir. Örneğin, temizlik personeli gibi eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanların, yaş farkını da kullanarak öğretmenler üzerinde üstünlük kurmaya çalıştıklarını gözlemlediğini ifade etmiştir.

Çalışanların mobbing kavramına ilişkin algılarını ortaya koymak amacıyla yöneltilen sorular doğrultusunda elde edilen yanıtlar ise şu şekildedir: “Zorlamayı çağrıştırıyor. Karşı tarafın istediği ancak senin istemediğin kararı aldırma zorlaması olarak yorumluyorum” (P1). “Kötü bir şeye maruz kalmak, iş yerinde psikolojik şiddet ve baskı....” (P2). “İş yerinde psikolojik şiddeti, haksızlık ve zorlamayı çağrıştırıyor” (P3). Bu ifadelerden hareketle çalışanların mobbingi baskı, zorlayıcı karar dayatmaları, adaletsizlik ve psikolojik şiddet gibi olumsuz işyeri dinamikleriyle ilişkilendirdikleri görülmektedir.

Çalışanlardan P1, mobbingi, zorlamayı çağrıştıran ve karşı tarafın istediği bir kararı çalışana zorla kabul ettirme çabası şeklinde yorumlamıştır. Çalıştığı işyerinde yöneticilerden gelen mobbing niteliğinde bir davranışla karşılaşmadığını ancak daha önceki işyerlerinde bu tür deneyimlerinin olduğunu ifade etmiştir.

P2, mobbingi kötü bir şeye maruz kalmak, iş yerinde psikolojik şiddet ve baskı olarak tanımlamıştır. İşyerinde kendisine karşı mobbing yapılmadığını, ancak öğrenci velileri tarafından baskılarla karşılaştıklarını belirtmiştir. Böyle hallerde durumu yöneticilerle konuşarak bu baskıları engellediğini söylemiştir. Bu tip davranışlar şeklinde yapılan mobbingin temel sebeplerinin iletişimsizlik ve ego çatışması olarak değerlendirdiğini ifade etmiştir.

Çalışan P3 ise mobbingi iş yerinde psikolojik şiddet, haksızlık ve zorlamayı çağrıştıran bir durum olarak görmüştür. Doğrudan mobbinge karşılaşmasa da bu davranışın çıkar çatışması ve ekip olamama gibi gerekçelerden ortaya çıkabileceğini açıklamıştır.

Katılımcıların mobbingin tanımında ve algısında birçok ortak noktada buluştukları görülmektedir. Y1 ve P1, mobbingi zorbalık ve manipülasyon çerçevesinde tanımlarken; Y3 ve P2, mobbingi psikolojik şiddet olarak ifade etmişlerdir. Y2 ve P3 ise mobbingi doğrudan haksızlık olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla mülakata katılanlar tarafından mobbingin iş yerinde baskı, zorbalık, adaletsizlik ve psikolojik şiddet olarak ortak bir zeminde algılandığı anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak mobbing bir kişi veya gruba yönelik sistematik haksızlık, zorbalık, manipülasyon ve psikolojik şiddet içeren davranışların tümünü kapsamaktadır. Bu tür davranışlar mağdurların iş performansını olumsuz etkileyerek psikolojik ve fiziksel sağlık sorunlarına yol açabilmektedir (Peker, 2015).

## 4.2. Mobbingin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Yöneticilerin kurum içindeki yıldırma davranışlarına yönelik deneyimlerine bakıldığında bu durumla farklı düzeylerde karşılaştıkları görülmektedir. Katılımcı yanıtları şu şekildedir: *“Personelle bazı durumlar yaşandı; ancak bunları tam anlamıyla mobbing olarak değil, inatlaşma ya da fikir yönlendirme olarak değerlendirdim. Velilerden de dolaylı baskılar olabiliyor”* (Y1); *“Kurum içinde yıldırıcı bir davranışa doğrudan maruz kalmadım”* (Y2); *“Kendim böyle bir durum yaşamadım; ancak öğretmenler arasında zaman zaman sözlü çatışmaların bezdirmeye dönüştüğünü ve bunun istifa noktasına getirdiğini gözlemledim”* (Y3). Bu ifadeler, yöneticilerin kişisel olarak yıldırma davranışlarına maruz kalmadıklarını ancak kurum içerisinde dolaylı ya da çalışanlar arası çatışmalar yoluyla bu tür davranışların zaman zaman yaşanabildiğini düşündüklerini göstermektedir.

Yöneticilerin yıldırma davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerine ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde bu tür durumların özellikle psikolojik düzeyde olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri şu şekildedir: *“Dışarıdan mobbing bize pek işlemiyor çünkü personelimizi koruyorum. Öğretmenim sınırını bilir; personelimiz bizim ailemiz gibidir”* (Y1). *“Psikolojik yıpratma”* (Y2), *“Çalışma isteği düşüyor, ağlama olabilir, motivasyon düşüyor, bazen istifa ediyorlar”* (Y3). Bu ifadeler, yöneticilerin yıldırma davranışlarının çalışanlar üzerinde en çok psikolojik yıpratma, motivasyon kaybı ve zamanla işten ayrılmaya kadar varan etkiler yaratabileceği görüşünde birleştiğini göstermektedir. Y1’in ifadesi ise kurum içindeki olumlu ilişki ortamının bu tür davranışların etkilerini sınırlayabileceği yönündeki bir algıyı yansıtmaktadır.

Yönetici Y1, kendi kurumunda bu tür davranışların çalışanlar üzerinde ciddi bir etki yaratmadığını belirtmiş olup çalışanların özenle seçildiğini, kurum içinde bir aile ortamı oluşturulduğunu ve yöneticilik sorumluluğu gereği çalışanların dış baskılardan korunduğunu ifade etmiştir. Yaşanan bazı fikir ayrılıklarının ise tam anlamıyla mobbing olmadığını daha çok fikir manipülasyonu olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Y2’ye göre mobbing, bireyleri psikolojik olarak yıpratır ve bu nedenle kaçınılması gereken bir tutumdur. Yönetimsel bir çözüm olarak açık iletişimin önemini vurgulayan Y2, sorunların çözülmemesi durumunda yolları ayırmanın uygun olacağını ifade etmiştir. Y3 ise mobbingin çalışanlar üzerinde istifaya kadar uzanan sonuçlara neden olabileceğini ancak bu durumların yöneticinin müdahalesi ile dengelenebileceğini belirtmiş, kaybetmek istemediği personel için özellikle çaba gösterdiğini vurgulamıştır.

Personel katılımcıların okul ortamında yıldırma davranışlarıyla karşılaşmış olduklarına ilişkin aktardıkları yanıtlar şu şekildedir: *“Şu anki kurumda böyle bir durum yaşamadım; fakat önceki iş yerimde yönetici tarafından dolaylı mobbing uygulandığını deneyimledim. Ek ders verilmemesi, zam yapılmaması ve çıkışa zorlanma gibi davranışlar gözlemledim”* (P1). *“Bulduğum kurumda yıldırıcı bir tutumla karşılaşmadım”* (P2). *“Benzer bir deneyimim olmadı, iş yerinde bu tür davranışlara şahit de olmadım”* (P3). Bu yanıtlar çalışanların büyük çoğunluğunun mevcut kurumlarında mobbing yaşamadığını, ancak geçmiş deneyimlerinde yönetsel kaynaklı yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır.

Mobbingin etkileri hakkında çalışanların ifadeleri şu şekildedir: *“Psikolojisi bozuluyor; sürekli ‘acaba mı?’ diyerek takıntı geliştiriyor. Psikolojik dengesi bozuluyor”* (P1). *“Güvensizlik, yetersizlik, değersizlik hissi”* (P2). *“Motivasyon düşüklüğü, isteksizlik, güvensizlik ve yetersizlik”* (P3). Bu yanıtlar çalışanların mobbingin bireysel etkilerini daha çok içsel çöküntü, zihinsel yorgunluk ve özgüven kaybı şeklinde tanımladıklarını göstermektedir. Özellikle duygusal yıpratma, değersizlik duygusu ve motivasyon kaybı personellerin ortak vurguladığı etkiler arasında yer almaktadır.

Çalışan P1, bu kurumda mobbing yaşamadığını ancak önceki kurumunda yöneticilerin, kendilerine yakın görmedikleri öğretmenlere yönelik dolaylı yollarla mobbing uyguladıklarını belirtmiştir. Bu bağlamda zam yapılmaması, ek ders verilmemesi gibi uygulamaların açıklamasız şekilde yürütüldüğünü ve bu sürecin çalışanı işten ayrılmaya zorladığını ifade etmiştir. P2, mobbingin güven duygusunu zedeleyerek yetersizlik ve değersizlik hissi yarattığını vurgulamıştır. P3 ise benzer şekilde, bu tür davranışların motivasyon kaybına, isteksizliğe ve güven sorunlarına yol açarak iş performansını olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

Katılımcıların görüşlerine göre değerlendirildiğinde; Y3, P1, P2 ve P3 tarafından mobbingin çalışanlarda motivasyon düşüklüğü yarattığı, işe bağlılığı azalttığı ve iş performanslarını olumsuz etkilediği sonucuna varılmaktadır. Yine, Y2, Y3 ve P1'in görüşlerinden yola çıkarak mobbingin psikolojik yıpranmalara neden olduğu ve bu durumun çalışanların stres düzeyini artırarak duygusal zorlanmalara yol açtığı ifade edilebilir. P2 ve P3'ün ifadeleri mobbingin güven eksikliği, yetersizlik ve değersizlik duyguları yarattığını; Y3 ve P1'in ifadeleri ise mobbinge maruz kalan çalışanların bu baskı sonucu işten ayrılmak zorunda kalabildiğini ve dolayısıyla işsizliğe kadar varan sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir.

Yapılan araştırmalarda mobbingin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanların motivasyonunu, işlerine olan bağlılıklarını, iş doyumlarını ve verimliliklerini zayıflatmakla birlikte, yıldırma davranışları tükenmişlik, işten soğuma ve örgütsel bağlılığın azalmasına yol açtığı görülmektedir. Ayrıca mobbinge maruz kalan çalışanlarda stresin arttığı ve iş performanslarının düştüğü belirlenmiştir. Özellikle kişisel itibarın zedelenmesi gibi saldırılar, çalışanların motivasyonunu ve performansını doğrudan etkileyerek işten ayrılmalarına ve psikolojik yıpranmalarına neden olduğu araştırma sonuçlarından görülmektedir (Uysal vd., 2019; Kesebir, 2018; Çalış Duman ve Akdemir, 2016).

### 4.3. Mobbingin Kurumlar Üzerinde Etkileri

Yönetici katılımcıların mobbingin kuruma olan etkilerine ilişkin görüşleri şu şekilde özetlenmiştir: “*Mobbinge kendimi kapatıyorum, kurumun yöneticisi olarak ön planda değilim, her şeyi öğretmenlerim hallediyor*” (Y1). “*İçten çökertir, personelin huzursuzluğu kuruma zarar verir*” (Y2). “*Kuruma etkisi yöneticinin tutumuna bağlıdır ve bizim kurumda mobbingden etkilenecek bir durum yok*” (Y3). Bu ifadeler yöneticilerin mobbingin kuruma olan etkisini daha çok yönetsel yaklaşımlara bağlı olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Y2, yıldırmanın doğrudan kurumsal yapıyı çökertici bir etkisi olduğunu belirtirken; Y3, bu etkinin iyi bir yönetsel müdahale ile bertaraf edilebileceğini savunmuştur. Y1 ise sürece dışarıdan baktığını ve kontrolün öğretmenlerde olduğunu vurgulayarak yöneticinin kurumdaki rolünün daha çok arka planda olduğunu ifade etmiştir.

Mobbing yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda kurumsal işleyişi de olumsuz etkileyen bir durumdur. Y1'e göre çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişki kurulduğu için kurumda mobbingin yıkıcı etkileri hissedilmemektedir. Y2'nin ifadeleri ise mobbingin çalışanların iç huzurunu bozarak iş verimliliğini düşüreceği ve dolayısıyla kurumun da bu durumdan etkileneceği yönündedir. Y3 ise mobbingin kurum üzerindeki doğrudan etkisinin yöneticilerin müdahale biçimine bağlı olduğunu ve iyi yönetildiği takdirde kurumda ciddi bir zarar oluşmayacağını belirtmiştir.

Çalışanların mobbingin kuruma olan etkilerine ilişkin görüşleri şu şekilde özetlenmiştir: “*Mobbing personel arasında yaşanır ise kurumun işleyişi bozulur. Çocuklara bile yansiyabilir, sınıf agresifleşebilir*” (P1). “*Kuruma güvensizlik yaratır, iş verimliliği azalır, insan ilişkilerinde ihtiyaç artar*” (P2). “*Kuruma karşı ilgi kaybı, işe isteksizlik, genel işleyişin bozulması*” (P3). Bu ifadeler çalışanların mobbingin kuruma etkilerini doğrudan ve somut sonuçlarla ilişkilendirdiklerini ortaya koymaktadır. Personeller özellikle iş verimliliğinin düşmesi, güven ortamının zedelenmesi, çocuklara kadar yansıyan huzursuzluklar ve çalışanların kuruma olan ilgisinin azalması gibi etkileri vurgulamışlardır. Kurumsal yapının sürdürülebilirliği iç ilişkilerdeki huzur ve güven ortamına doğrudan bağlıdır.

Çalışanlardan P1'nin aktarımından da anlaşılacağı üzere mobbingin kurumsal işleyişi bozacağı ve özellikle okul öncesi kurumlarda çocuklara bile olumsuz yansiyebileceği görülmektedir. P2 de benzer şekilde, mobbingin iş verimliliğini düşürdüğü ve kurumda güvensizlik ortamı yarattığını ifade etmiştir. P3 ise mobbingin çalışanlarda kuruma karşı ilgi kaybı ve isteksizlik yaratarak genel işleyişi olumsuz etkilediğini vurgulamıştır.

Mobbingin kurum üzerindeki etkisi açısından P2, P3 ve Y2'nin görüşlerinden yıldırma davranışlarının iş verimliliğini düşüreceği ve kurumsal işleyişi aksatacağı sonucu çıkarılmaktadır. Y2, P1 ve P3'ün ifadeleri mobbingin huzursuz bir çalışma ortamı oluşturacağını gösterirken; Y3 ve P1'in görüşleri ekip ruhunun zedelenmesini ortaya koymaktadır. Özellikle P1'in ifadesiyle mobbing, kurumsal sürdürülebilirliği ve genel

düzeni bozan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla katılımcıların tamamı mobbingin sadece bireysel düzeyde değil, kurumsal olarak da ciddi olumsuz sonuçlar doğurduğu konusunda hemfikirdir.

Araştırmalarda da mobbingin yalnızca bireyi değil aileyi, kurumları ve devleti de etkileyen ve sosyal, psikolojik ve ekonomik boyutları olan ciddi bir olgu olduğu vurgulanmaktadır. Maruz kalan çalışanın yaşadığı depresyon, işten ayrılma ya da erken emeklilik gibi durumların çok boyutlu etkiler yarattığı ve ekonomik ile mali sonuçlar doğurduğu araştırmalarla açıklanmaktadır (Arslan ve Çıkmaz, 2021). Eğitim kurumlarında ise öğretmene yönelik idarecilerden ya da diğer öğretmenlerden kaynaklanan mobbing davranışlarının, öğretmenlerin sorumluluklarını yerine getirme isteğini, performansını, verimliliğini ve kuruma yönelik algılarını olumsuz etkilediği görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin kurumlarındaki uygulamaları adil bulmamaları, motivasyon ve performanslarında azalmaya yol açmaktadır (Öztürk Durmuş ve Berber Çelik, 2024).

#### 4.4. Mobbinge Karşı Tepkiler

Yönetici katılımcıların mobbing durumlarında kendi tutumlarını ve tepkilerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Net sınırlar çizirim. Sabırlı, sessiz ve mesafeliyim*” (Y1). “*Eğer mobbing durumu oluşursa, önce açıkça izah ederim; çözüm sağlanamazsa çalışanla yolları ayırmayı tercih ederim*” (Y2). “*Durumu dengelemeye çalışırım ve özellikle çözüm için çaba gösteririm*” (Y3). Yöneticiler bu tür durumlara karşı genellikle proaktif bir yaklaşım sergilediklerini, net sınırlar çizdiklerini ve gerektiğinde çözüm odaklı müdahalelerde bulduklarını belirtmişlerdir. Öte yandan “*bana yansımıyor*” (Y1), “*çalışanlar arası mobbingi her zaman fark edemeyebilirsiniz; dedikodu da olabilir*” (Y2), “*mağdur genellikle başka iş arayışına giriyor*” (Y3) şeklindeki ifadeler, yöneticilerin bazı mobbing olaylarını doğrudan fark edemeyebileceğini ve mağdurların genellikle çözüm olarak iş değişikliğine yöneldiklerini ortaya koymaktadır.

Mobbing olarak adlandırılan davranışlar karşısında hem yöneticilerin hem de çalışanların verecekleri tepkiler bu durumu nasıl yönettiklerini göstermesi açısından önemlidir. Bu doğrultuda mobbing karşısında özellikle net sınırlar çizme ve çalışanı koruma yaklaşımlarının öne çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışan bu tür durumlara karşı korunmak için kendisini kapatarak ve kurum içinde net sınırlar çizerek olayların büyümesini engelleyerek önlemler almaktadır. Aynı şekilde velilerle ilişkilerde sabırlı, sessiz ve mesafeli bir duruş sergilediğini belirten Y1 bu şekilde çözüm bulmaya çalışmaktadır. Y2, açık ve net iletişimi tercih ettiğini, mobbing fark edildiği anda çözüm üretmeye çalıştığını ve çözüm sağlanamazsa çalışanla yollarını ayırmayı seçtiğini ifade etmiştir. Y3 ise yaşanan mobbing durumlarında dengeleyici bir tutum sergilediğini özellikle değer verdiği çalışanlar için çözüm üretmeye odaklandığını belirtmiştir.

Çalışanlar da mobbing durumlarında kendi tutumlarını ve bu süreçte sergiledikleri davranışlarını şu şekilde ifade etmiştir: “*Şu anki kurumumda yaşamadım ama başka yerde yaşadığımda uzaklaşmayı tercih ederim. Personel arasında yaşıyorsa düzeltmeye çalışırım, olmazsa ortamdan çekilirim*” (P1). “*Bu tür bir durum olduğunda doğrudan kurum yöneticisiyle konuşurum*” (P2). “*Böyle bir durumda yöneticiyle görüşerek çözüm ararım*” (P3). Personeller mobbinge doğrudan maruz kaldıklarında genellikle pasif direnç (uzaklaşma) ya da destek arayışı (yöneticiyle iletişim) yollarına başvurduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca “*Genellikle söylenme ve dedikodu oluyor; şunu yaptım olmadı, bunu yaptım olmadı gibi tepkiler veriliyor*” (P1). “*Ailelerden gelen baskı varsa müdür müdahale ediyor*” (P2). “*Uzun süreli bir şeye tanık olmadım ama olursa çalışan kuruma karşı isteğini kaybeder*” (P3) ifadeleri mağdurların sürece genellikle sessiz tepkiler verdiğini, yönetimin müdahalesiyle çözüm arandığını ve motivasyon kaybının yaygın bir sonuç olduğunu göstermektedir.

Çalışanların mobbinge karşı geliştirdikleri tepkilere bakıldığında bireysel farklılıklar olsa da ortak bazı eğilimlerin öne çıktığı görülmektedir. P1, çatışmalı ortamlardan uzaklaşmayı tercih ederken, P2 ve P3, yöneticilerle doğrudan iletişime geçerek çözüm aramayı ön planda tutmaktadır. Bu durum çalışanların ya pasif bir kaçınma stratejisi ya da aktif destek arayışıyla mobbinge baş etmeye çalıştıklarını göstermektedir. Yöneticilerin ise çalışanları koruma yönünde stratejik tutumlar geliştirdikleri ve bu tür durumları iletişimle çözüme eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. Sonuç olarak mobbinge karşı verilen tepkiler hem kurumsal kültür hem de bireysel başa çıkma yöntemleriyle gerçekleştirilmektedir. Bu da kurum içindeki mobbing algısının yalnızca yöneticilerin değil, çalışanların tutumlarıyla da doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmalar işyerindeki yönetim biçiminin kurumsal yapının sürdürülebilirliği açısından kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca yönetsel tutumlar ve liderlik tarzlarının mobbingin ortaya çıkmasında belirleyici faktörlerden biri olduğu vurgulanmaktadır (Majidli ve Budak, 2018).

## 5. SONUÇ

Araştırmada farklı özel anaokulu kurumlarında çalışan 3 yönetici ve 3 çalışana tüm sorular sorulmuş ve cevaplar alınmıştır. Elde edilen sonuçlar, kurum yöneticilerinin ve çalışanların verdiği cevaplar doğrultusunda, katılımcıların mobbing hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu göstermektedir. Mülakata katılanlar hepsi birbirlerine benzer şekilde cevaplar verip mobbingin onlarda çağrışımını haksızlık, psikolojik şiddet, zorbalık, psikolojik taciz, baskı ve manipülasyon gibi benzer ifadelerle tanımlamışlardır.

Kurum yöneticilerinin bulgularına göre çalıştıkları kurumda kendilerine karşı yıldırma davranışı ile karşılaşmadıkları ancak daha çok kısa süreli inatlaşma şeklinde olup doğru müdahaleyle bu durumun ortadan kalktığı ifade edilmektedir. Bir yöneticinin ifadesine göre, çalışanlar arasında yaşanan mobbing sonucunda mağdur olan kişi istifa noktasına gelebilmektedir. İstifa aşaması mobbingin son aşamasını temsil etmektedir. Mobbinge maruz kalan işçinin işten çıkması, kendi isteğiyle istifa etmesi, erken emeklilik için zorlama görmesi veya kişinin psikolojisini örseleyecek travmatik olaylar tecrübe yaşaması ile sonuçlanabilmektedir (Yılmaz ve Kaymaz, 2016:76). Çalışan açısından ise verilen cevaplar doğrultusunda çalışmakta oldukları mevcut kurumlar mobbing davranışları ile karşılaşmadıkları yalnızca bir çalışanın önceden çalıştığı kurumda mobbinge maruz kaldığı ve en sonunda kendi isteği ile işten çıktığı ifade edilmektedir.

Mobbingin kaynaklarına dair verilen cevaplar hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından benzer özellikler göstermektedir. Yöneticiler okulda yaşanan yıldırma (mobbing) davranışlarının nedenlerini çekememezlik, çalışanın eğitim seviyesi, kişiler arası mücadele, yöneticinin liderlik özelliklerinin yetersizliği ve veliden kaynaklanabileceğini belirtmektedirler. Çalışanların cevapları ise birbiriyle benzer olarak çıkar ilişkisi, ego çatışması, ekip olamamak, iletişimsizlik ve kurum sahibinin çıkarlarını bu davranışların nedenleri olarak belirtilmektedir. Yapılan bir çalışmada ise mobbingin nedenleri üç temel başlıkta incelenerek örgütsel, sosyal ve bireysel nedenler ayrılmıştır. Bu nedenler; yöneticinin etkisiz liderliği ve kuralsız yönetimi gibi örgütsel sorunlar, ekonomik zorluklar ve yoğun iş yükü gibi çevresel etkenler ile bireylerin art niyetli, dedikoducu veya psikolojik olarak zayıf kişilik özelliklerine sahip olması şeklinde üç ana grupta toplanmaktadır (Çimen ve Saç, 2017:187).

Yaşanılan mobbing davranışlarının maruz kalan kişiye ve kuruma etkilerine verilen cevapların hem yöneticilerin hem de çalışanların cevaplarıyla örtüşmekte olduğu gözlenmektedir. Çalışanlar soruyu cevaplarken, motivasyon düşüklüğü, isteksizlik, güvensizlik, yetersizlik ve değersizlik hissi, takıntı, kuruma karşı ilgi kaybı, işe karşı isteksizlik ve tabi ki kurumun işleyişini negatif etkileme ve psikolojik dengeleri eksiye çekiyor. Yöneticiler ise bireylerde çalışma isteğinin motivasyonun düştüğü, ağlama gibi negatif duygu dışa vurumu olduğu ve psikolojik yıpranma olarak cevaplamaktadır. Katılımcılar kurum yöneticinin liderlik vasıflarının önemini burada da vurgulamaktadır. Her iki grup içinde verilen cevaplar birbirleriyle benzer olup yapılan çalışmalar incelendiğinde mobbinge maruz kalan bireylerde yapılan işe isteksizlik, çökkünlük depresif belirtiler, çaresizlik hissi, sinirlilik, uyku bozuklukları, dikkat eksikliği, özgüvende azalma gibi sorunlar ortaya çıkabildiği ifade edilmektedir (Okan İbiloğlu, 2020:337).

Çalışanlar mobbing davranışına şu anda çalışmakta olduğu kurumda maruz kalmadığını belirtmekte ve eğer kurumda diğer çalışanlar arasında olursa da yaşanan durumdan uzaklaştığını veya yöneticiyle konuşulduğunu ifade etmektedir. Yöneticilerin verdiği cevaplar ise açıklayıcı, net kuralların olduğu ve dengeleyici bir yönetim şekli kullanıldığı ona rağmen düzelmeyorsa sorunu oluşturan kişiyle yollarının ayrıldığı görülmektedir.

Sonuç olarak hem yöneticilerin hem de çalışanların mobbing karşısındaki tutumları farklılık gösterse de belirli ortak noktalar mevcuttur. Yöneticiler mobbing karşısında net sınırlar çizmenin, çalışanları korumanın ve açık iletişim kurmanın önemli olduğunda hemfikir olduklarını ifade etmiştir. Çalışanlar ise mobbinge karşı genellikle yöneticilerden destek alarak çözüm bulmayı tercih etmektedirler. Bununla birlikte mobbing durumunda ortamdaki uzaklaşmayı bir çözüm olarak gören çalışanlar da olduğu görülmektedir. Mobbinge karşı gösterilecek tutum ve yaklaşımlar olarak yöneticilerin çalışanları koruma stratejileri ve çalışanların yöneticilerden destek alma beklentileri mobbingin önlenmesi açısından etkili bir yöntem olduğu söylenebilir.

Mobbingin farklı sektörlerde nasıl ortaya çıktığını karşılaştırmalı olarak inceleyebilmek için alanda çeşitli sektörler üzerine yapılacak çalışmalar oldukça önemlidir. Bu doğrultuda gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda farklı eğitim kademeleri (*ilkokul, ortaokul, lise*) ile devlet ve özel okullar arasında karşılaştırmalı çalışmalar yürütülmesi konunun farklı boyutlarını ortaya koyacaktır. Ayrıca nitel bulguların nicel verilerle desteklenerek daha geniş örneklem gruplarında ele alınması mobbingin etkilerinin daha net ve güvenilir şekilde belirlenmesine katkı sağlayacaktır. Bu çalışma özel anaokulu düzeyinde gerçekleştirilmiş olup elde edilen bulguların hem bireysel farkındalığın artırılmasına hem de alanda çalışma yapacak diğer araştırmacılara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Etik Komisyonundan 08/01/2025 tarih ve 01/16 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 08/01/2025 and numbered 01/16 was obtained from the Ethics Committee of the Alanya Alaaddin Keykubat University.**

#### **YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **NH** ve **FDBE**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **NH** ve **FDBE**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **NH** ve **FDBE**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – NH and FDBE, data collection, methodology, formal analysis – NH and FDBE, Final Approval and Accountability – NH and FDBE.**

#### **KAYNAKÇA**

- ARSLAN, Ahmet ve ÇIKMAZ, Esra (2021), “*Mobbingin Sosyo-Ekonomik Etkilerinin Kurumlar Açısından Değerlendirilmesi*”, **Journal of International Social Research**, S.14(80), ss.174-191.
- ATEŞ, Sevgi Dursun (2019), **İşverenin Yönetim Hakkı**, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- ATMAN, Ümit (2012), “*İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing*”, **Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi**, S.3(1), ss.157-174.
- BALTAŞ, Acar (2003), “*Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma*”, **Acar Baltas Kişisel Web Sitesi** (E-Makale), <https://www.acarbaltas.com/adi-yeni-konmus-bir-olgu-isyerinde-yildirma-mobbing/> (Erişim Tarihi: 12.06.2025).
- BAŞKALE, Hatice (2016), “*Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi**, S.9(1), ss.23-28.
- BIERNACKI, Patrick ve WALDORF, Dan (1981), “*Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling*”, **Sociological Methods & Research**, S.10(2), ss.141-163.
- BUTGEL TUNALI, Selen, GÖZÜ, Ömer ve ÖZEN, Göktuğ (2016), “*Nitel ve Nicel Araştırma Yöntemlerinin Bir Arada Kullanılması: Karma Araştırma Yöntemi*”, **Kurgu**, S.24(2), ss.106-112.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, KILIÇ ÇAKMAK, Ebru, AKGÜN, Özcan Erkan, KARADENİZ, Şirin ve DEMİREL, Funda (2008), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Pegem Yayınları, Ankara, 17. Baskı.
- CEMALOĞLU, Nuri (2007), “*Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma*”, **Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, S.42, ss.111-126.
- CENGİZ, Selçuk (2025), “*İşyerinde Gerçekleşen Psikolojik Taciz Nedeniyle İşçilerin Başvuracakları Hukuki Çareler*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.15(1), ss.701-770.
- CEYLAN ÇAPAR, Meral ve CEYLAN, Müyesser (2022), “*Durum Çalışması ve Olgubilim Desenlerinin Karşılaştırılması*”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.22(Özel Sayı 2), ss.295-312.

- CHIRILĂ, Teodora ve CONSTANTIN, Ticu (2013), “*Understanding Workplace Bullying Phenomenon Through its Concepts: A Literature Review*”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, S.84, ss.1175-1179.
- CİN, Mehmet Onursal ve GÜNBEY, Tuba (2021), “*Mobbing Davranışlarının Eziyet Suçu Bakımından Değerlendirilmesi*”, **Necmettin Erbakan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.4(1), ss.147-169.
- CUSACK, Sean (2000), “*Workplace Bullying: Icebergs in Sight, Soundings Needed*”, **The Lancet**, S.356(9248), ss.2118-2120.
- ÇALIŞ DUMAN, Meral ve AKDEMİR, Bünyamin (2016), “*Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, S.7(2), ss.29-52.
- ÇETİN, Cemile ve BAĞCI KURT, Nurgül (2016), “*Mobbing ve Sonuçlarından Biri: Psikosomatik Belirtiler*”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.18(2), ss.29-49.
- ÇİMEN, Hürriyet ve SAÇ, Firuzan (2017), “*Örgüt Başarısızlığının Nedenlerinden Biri: Mobbing*”, **Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi**, S.33, ss.183-191.
- DAVENPORT, Noa Zanolli, SCHWARTZ, Ruth Distler ve ELLIOTT, Gail Pursell (1999), **Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace**, Civil Society Publishing, USA, PDF Edition.
- DEMİR, Fevzi (2018), **En Son Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması**, (yazarın kendi yayını), İzmir, 11. Baskı.
- EFEYOĞLU, Melek Sermin ve KARAMAN, Abdullah (2023), “*Çalışma Yaşamında Mobbing: Kavramsal Bir Bakış*”, **Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.10(1), ss.365-380.
- EKİNCİ, Bilge Timuçin (2019), “*Mobbing'in Neden ve Sonuçları: Havacılık Sektöründe Vaka İncelemesi*”, **Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.1(2), ss.39-62.
- ERDEM, Mustafa Ruhan ve PARLAK, Benay (2010), “*Ceza Hukuku Boyutuyla Mobbing*”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, S.88, ss.268-289.
- ERDOĞAN, Gülnur (2009), “*Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz)*”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, S.83, ss.318-352.
- ERGÜN ÖZLER, Derya, GİDERLER ATALAY, Ceren ve DİL ŞAHİN, Meltem (2008), “*Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.22, ss.37-60.
- GÖKTÜRK, Gamze Yeşim ve BULUT, Sefa (2012), “*Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz*”, **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.12(1), ss.53-70.
- GÖYMEN, Yusuf (2020), “*İş Hayatında Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yolları*”, **Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi**, S.7(13), ss.31-60.
- GÜRDOĞAN, Arzu (2014), “*Mobbing Kavramının Birey ve Örgüt Açısından Önemi*”, **Yeni Fikir Dergisi**, S.1(12), ss.60-70.
- HÜSEYİNLİ, Namık ve ASLAN ATABAY, Hatice (2017), “*Psikolojik Tacizin İçtihatlar Işığında Uygulamadaki Yeri*”, **İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.8(2), ss.603-636.
- HÜSEYİNLİ, Tahire (2024), **Uluslararası Sözleşmeler Işığında Kadın İstihdamı**, Eğitim Yayınevi, Ankara.
- İLHAN, Ümit (2010), “*İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri*”, **Ege Akademik Bakış**, S.10(4), ss.1175-1186.
- KAN, Celal Hakan (2025), “*Türk Ceza Kanunu'nda Mobbing Olgusunun Bağımsız Bir Suç Tipi Olarak Düzenlenmesi: Hukuki Değerlendirme ve Öneriler*”, **Ankara Barosu Dergisi**, S.83(1), ss.231-301.
- KANTARCI, Nihan Gizem (2016), **Türk İş Hukukunda Mobbing**, Adalet Yayınevi, Ankara.
- KARA SÖKER, Merve ve TUZCU, Mehmet Arcan (2023), “*Yatay Yıldırma (Mobbing) ile Beş Faktör Kişilik Modeli ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki*”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.14(1), ss.103-120.

- KEHRİBAR, Ahmed, KARABELA, Şemsi Nur, KART YAŞAR, Kadriye, OKUR, Ayşegül, DERYA, Melis, ÖZGÜR, Ceyda ve ÇANKAYA, Fulya (2017), “Çalışma Hayatında Mobbing: Nedenleri, Bileşenleri ve Ülkemizdeki Hukuki Durumu”, **Bakırköy Tıp Dergisi**, S.13(1), ss.1-9.
- KESEBİR, Murat (2018), “Mobbing’in Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul’da Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.11(2), ss.154-169.
- KILIÇ, Selim (2013), “Örnekleme Yöntemleri”, **Journal of Mood Disorders**, S.3(1), ss.44-46.
- KÖSE, Sevinç ve UYSAL, Şener (2010), “Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, S.8(1), ss.265-286.
- LİMONCUOĞLU, S. Alp (2013), “İş Hukuku Kapsamında Psikolojik Tacizin Değerlendirilmesi ve Mağdurların Kullanabilecekleri Haklar”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, S.105, ss.51-88.
- LOKMANOĞLU, Salim Yunus (2017), “İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Türkiye Adalet Akademisi Dergisi**, S.30, ss.377-422.
- MACİT, Gamze (2018), “İş Yerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Journal of Social and Humanities Sciences Research**, S.5(29), ss.3718-3727.
- OKAN İBİLOĞLU, Aslıhan (2020), “Farklı Yönleriyle Mobbing (Psikolojik Şiddet)”, **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar**, S.12(3), ss.330-341.
- ÖZDEN, Banu (2018), “Türk İş Hukuku Kapsamında Psikolojik Taciz (Mobbing)”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, S.5(8), ss.22-49.
- ÖZEN, Yener ve GÜL, Abdulkadir (2007), “Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu”, **Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.15, ss.394-422.
- ÖZKUŞCU, Emre ve İHTİYAROĞLU, Nesrin (2021), “Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Mobbing Davranışlarına Yönelik Algılarının İncelenmesi”, **Erciyes Journal of Education**, S.5(1), ss.23-50.
- ÖZTÜRK DURMUŞ, Emriye ve BERBER ÇELİK, Çiğdem (2024), “Mobbing ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.62, ss.3034-3048.
- ÖZTÜRK, Umut Can ve CEVHER, Ezgi (2015), “İşyerinde Tacizin Pembe Hali: Kadınların Kadınlara Uyguladığı Mobbing”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.34(1), ss.151-174.
- SAVAŞ, Fatma Burcu (2007), **İşyerinde Manevi Taciz**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- SÜMER, Haluk Hadi (2025), **İş Hukuku**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 28. Baskı.
- SÜZEK, Sarper (2015), **İş Hukuku**, Beta Yayınevi, İstanbul, 11. Baskı.
- ŞAKAR, Ceren, (2024), “Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu’na 6701 Sayılı Kanun’un 17. Maddesi Çerçevesinde Ayrımcılık Yasağı İhlallerine Karşı Yapılan Başvuruların İdari Yargılama Usulü Açısından İncelenmesi”, **İnsan Hakları Yılığ**, S.42(1-Cumhuriyetin 100. Yılında Ulusal İnsan Hakları Mekanizmaları Sempozyumu Özel Sayısı), ss.89-124.
- ŞAKAR, Müjdat (2018), **İş Hukuku Uygulaması**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- TAŞKIN, Ahmet (2015), “İşyerinde Mobbingin Ceza Hukuku Bakımından Değerlendirilmesi”, **Çalışma ve Toplum**, S.44(1), ss.221-258.
- TERZİ ÇOBAN, Duygu, TUTAR, Hasan, ORHA, Ramazan ve ŞAHİN, Nevzat (2020), “Çalışanların Mobbing Şikayetleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Adıyaman Mobbing Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.34, ss.239-257.
- TETİK, Semra (2010), “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.12(18), ss.81-89.

- TINAZ, Pınar (2006), “*Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Taciz*”, **Çalışma ve Toplum**, S.4(11), ss.11-22.
- UYSAL, Burhanettin, EKİCİ, Mustafa Ayhan, ÖNAL, Ali Can ve KULAKOĞLU, Emel (2019), “*Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”, **Business & Management Studies: An International Journal**, S.7(1), ss.280-307.
- YALÇIN, İbrahim ve TEKİN, Derya (2016), “*Çalışma Yaşamında Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma*”, **Aksaray Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimle Fakültesi Dergisi**, S.8(1), ss.1-9.
- YARDIMCIOĞLU, Didem (2018), “*Türk İş Hukukunda İşyerinde Şiddet ve Uygulanacak Hukuki Yaptırımlar*”, **International Journal of Social and Humanities Sciences**, S.2(2), ss.144-160.
- YILDIZ, Selver ve KILKIŞ, İlknur (2010), “*Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış*”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, S.1(1), ss.71-93.
- YILMAZ, Hasan ve KAYMAZ, Abubekir (2016), “*Kurumsal Bir Risk Unsuru: Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz)*”, **Denetim**, S.14, ss.73-80.

