



Kurum İçi İletişim Bağlamında Mobbing: Eğitim Sektöründe Çalışan Görme Engelliler Örneği

Mobbing in the Context of Internal Communication: The Case of Visually Impaired Employees in the Education Sector

Mustafa ÖZTÜRK¹ 

Geliş Tarihi (Received): 15.11.2025

Kabul Tarihi (Accepted): 10.03.2026

Yayın Tarihi (Published): 26.03.2026

Öz: Bu araştırma, eğitim sektöründe çalışan görme engelli bireylerin mobbing deneyimlerini kurum içi iletişim süreçleri bağlamında incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, nitel araştırma deseni çerçevesinde gerçekleştirilmiş olup veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış ve veriler tematik analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda üç ana tema ve bu temalara bağlı sekiz alt tema belirlenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, katılımcıların mobbing olarak tanımladıkları deneyimlerin çoğu zaman doğrudan düşmanca davranışlardan ziyade iletişim kanallarının sınırlandırılması, bilgi akışının kontrolü ve sembolik dışlama pratikleri üzerinden gerçekleştiğini düşündürmektedir. Sosyal model perspektifi doğrultusunda değerlendirildiğinde, engelliliğin yalnızca bireysel bir durum değil; kurumsal iletişim pratikleri içinde konumlandırılan bir eşitsizlik biçimi olarak deneyimlenebildiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Kurum İçi İletişim, Engellilik, Sosyal Model, Eğitim Sektörü.

&

Abstract: This research aims to examine the experiences of mobbing among visually impaired individuals working in the education sector within the context of internal communication processes. The study was conducted using a qualitative research design, employing a semi-structured interview technique for data collection, and the data were analyzed using thematic analysis. The analysis identified three main themes and eight sub-themes related to these themes. The findings suggest that the experiences participants identified as mobbing often involved not direct hostile behavior, but rather the restriction of communication channels, control of information flow, and symbolic exclusion practices. From a social model perspective, it is observed that disability is not merely an individual condition, but can be experienced as a form of inequality positioned within institutional communication practices.

Keywords: Mobbing, Organizational Communication, Disability, Social Model, Education Sector.

Atıf/Cite as: Öztürk, M. (2026). Kurum İçi İletişim Bağlamında Mobbing: Eğitim Sektöründe Çalışan Görme Engelliler Örneği. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 719-735. doi: 10.11616/asbi.1824314

İntihal-Plagiarizm/Etik-Ethic: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asbi/policy>

Copyright © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2000 – Bolu

¹ Dr., Mustafa Öztürk, Medipol Üniversitesi, mustafaozturk1@medipol.edu.tr

1. Giriş

“Mobbing (psikolojik taciz)” kavramı, 1980’li yıllardan itibaren iş yaşamı literatüründe yer almaya başlamış ve özellikle sanayi toplumlarının dönüşüm süreciyle birlikte küresel ölçekte dikkat çeken önemli bir iş yeri sorunu hâline gelmiştir (Leymann, 1990; Zapf ve Einarsen, 2001). Her ne kadar kavram modern dönemde akademik olarak tanımlanmış olsa da iş yerinde psikolojik baskı, dışlama ve küçük düşürme gibi davranış biçimlerinin tarihsel olarak daha eski örgütsel yapılara kadar uzandığı bilinmektedir (Einarsen vd., 2011). En genel tanımıyla mobbing; bir çalışana yönelik sistematik, kasıtlı ve uzun süreli psikolojik baskı uygulamalarıdır (Leymann, 1996). Bu uygulamalar, mağdurun mesleki itibarını zedelemeyi, sosyal çevresinden izole edilmesini sağlamayı ya da iş yerinden ayrılmasına neden olmayı hedefleyebilir (Einarsen vd., 2011).

Mobbing, bireysel ve yapısal pek çok etkenden kaynaklanabilir. Bireysel rekabet, görev-yetki dengesizlikleri ve yönetici-çalışan çatışmaları gibi faktörlerin yanı sıra; zayıf liderlik, etkisiz iletişim ve olumsuz kurum kültürü gibi örgütsel unsurlar da mobbingin temel nedenleri arasında gösterilmektedir (Salin, 2003). Mobbing yalnızca bireyin ruhsal sağlığını ve performansını olumsuz etkilemekle kalmaz; aynı zamanda iş yerinde verimliliği azaltır ve örgütsel bağlılığı zayıflatır (Hoel ve Cooper, 2000; Nielsen ve Einarsen, 2012). Dijitalleşen iş yaşamı ile birlikte psikolojik taciz, sanal ortamlara da taşınmakta ve bu durum “cyberbullying at work” olarak kavramsallaştırılmaktadır (Farley vd., 2016).

Bu çalışma, İstanbul’da eğitim sektöründe görev yapan 16 görme engelli bireyin mobbing deneyimlerini incelemeyi ve bu deneyimleri kurum içi iletişim dinamikleri bağlamında değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, mobbing olgusunu yalnızca bireysel yıldırma davranışları çerçevesinde değil; iletişim kanallarının işleyişi, bilgi akışı ve örgütsel konumlanma süreçleri bağlamında ele almaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın temel soruları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Görme engelli bireyler eğitim kurumlarında mobbingi nasıl deneyimlemekte ve nasıl anlamlandırmaktadır?
2. Bu süreçte kurum içi iletişim pratikleri ne şekilde işlemekte ya da hangi noktalarda aksaklık göstermektedir?
3. Katılımcılar bu deneyimlere karşı hangi başa çıkma stratejilerini geliştirmekte ve ne tür çözüm önerileri sunmaktadır?

Nitel araştırma deseniyle yürütülen bu çalışmada, katılımcıların deneyimleri yapılandırılmış görüşmelerle doğrudan elde edilmiş; veriler tematik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Bu yönüyle çalışma, yalnızca mobbing olgusunu değil, aynı zamanda görme engelli bireylerin iş yaşamındaki yerini, karşılaştıkları yapısal sorunları ve iletişimsel boyutları da bütüncül bir şekilde ele almaktadır. Katılımcıların kişisel deneyimlerine doğrudan ulaşılması, mobbingin engellilik bağlamındaki etkilerini derinlemesine ortaya koymak açısından önemli bir katkı sunmaktadır.

Mobbing literatürü, örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi alanlarında geniş bir araştırma birikimine sahiptir. Bu çalışmaların önemli bir kısmı, mobbingin nedenleri, sonuçları ve örgütsel çıktıları üzerine odaklanmaktadır (Leymann, 1996; Zapf ve Einarsen, 2005; Einarsen vd., 2011). Bununla birlikte, engellilik bağlamında mobbing deneyimlerini ele alan çalışmaların sayısının görece sınırlı olduğu görülmektedir. Mevcut araştırmalar daha çok genel çalışan popülasyonları üzerinden yürütülmüş; engelli bireylerin özgül deneyimlerine daha sınırlı ölçüde yer verilmiştir (Einarsen vd., 2011; Salin, 2003). Engellilik çalışmalarında ise ağırlıklı olarak erişilebilirlik, ayrımcılık ve istihdam olanakları üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir (Oliver, 1990; Shakespeare, 2013; Schur vd., 2013). Bununla birlikte söz konusu çalışmaların önemli bir kısmı, kurumsal iletişim süreçlerini doğrudan analiz odağına almamaktadır. Özellikle görme engelli bireylerin eğitim sektöründeki deneyimlerini kurum içi iletişim dinamikleri ve mobbing bağlamında birlikte ele alan araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Santuzzi ve Waltz, 2016; Foster ve Fosh, 2010).

Eğitim sektörü, hiyerarşik yapı, yoğun iletişim süreçleri ve performans değerlendirme mekanizmaları nedeniyle mobbing araştırmaları açısından önemli bir alan olmakla birlikte, görme engelli çalışanların bu bağlamdaki deneyimlerine odaklanan çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu durum, engellilik, mobbing ve kurum içi iletişim kesişiminde yer alan araştırma ihtiyacına işaret etmektedir. Bu araştırma, söz konusu üç alanı (engellilik, mobbing ve kurum içi iletişim) birlikte ele alarak, görme engelli çalışanların deneyimlerini nitel bir tasarım çerçevesinde incelemektedir. Çalışma, mobbing olgusunu yalnızca bireysel yıldırma davranışları olarak değil; iletişim kanallarının işleyişi ve erişilebilirlik düzeyi bağlamında değerlendirmesi bakımından mevcut literatürde görece sınırlı ele alınan bir boyuta odaklanmaktadır. Dolayısıyla bu araştırma, görme engelli çalışanların eğitim sektöründeki mobbing deneyimlerini kurum içi iletişim süreçleriyle ilişkilendirerek, literatürdeki belirli bir kesişim alanına analitik bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

2. Literatür

2.1. Kurum İçi İletişim: Güç, Hiyerarşi ve Dışlanma

Kurum içi iletişim, örgütlerde bilgi paylaşımının ötesinde statü ve aidiyetin inşasında belirleyici bir rol oynamaktadır (Mumby, 2013). Örgütsel iletişim çalışmaları, iletişim ağlarının hiyerarşik yapılarla iç içe geçtiğini ve güç ilişkilerinin bu ağlar üzerinden yeniden üretildiğini göstermektedir (Deetz, 1992). Bilgiye erişimin sınırlandırılması, karar süreçlerine dahil edilmeme ya da gayriresmî iletişim ağlarından dışlanma, bireyin örgütsel görünürlüğünü azaltabilmektedir (Morrison, 2014). Bu durum zamanla izolasyon ve psikolojik baskıya zemin hazırlayabilmektedir. Nitekim mobbing davranışlarının önemli bir kısmı, iletişimsel dışlama ve sembolik yok sayma biçiminde ortaya çıkmaktadır (Einarsen vd., 2011). Buna karşılık örgütsel sessizlik, bireylerin bilinçli ya da yapısal nedenlerle kendilerini ifade edememeleri durumunu ifade etmektedir (Kassing, 2008). İletişim kanallarının sınırlandırılması, gayriresmî ağlardan dışlanma ve sembolik yok sayma, çalışanların kurumsal konumunu zayıflatabilmektedir. Liderlik ve söylem çalışmaları da örgütsel dilin güç üretme kapasitesine dikkat çekmektedir (Fairhurst, 2007). Dolayısıyla mobbing davranışlarının iletişim pratikleri üzerinden gerçekleşmesi, örgütsel iletişim literatürüyle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda mobbing ile kurum içi iletişim arasında yapısal bir ilişki bulunmaktadır.

2.2. Engellilik: Sosyal Model ve İletişimsel Eşitsizlik

Engellilik uzun süre tıbbi model çerçevesinde bireysel yetersizlik olarak ele alınmıştır. Ancak sosyal model yaklaşımı, engelliliği bireysel eksiklikten ziyade toplumsal ve kurumsal düzenlemelerin ürettiği bir eşitsizlik biçimi olarak değerlendirmektedir (Oliver, 1990; Shakespeare, 2013). Sosyal modele göre engellilik, erişilebilir olmayan çevresel ve kurumsal düzenlemelerin sonucudur. Ayrımcı tutumlar, yapısal engeller ve iletişim kanallarının erişilebilir olmaması, engelliliği yeniden üretmektedir (Barnes ve Mercer, 2010). Özellikle görme engelli bireyler açısından kurum içi iletişim süreçlerinin erişilebilirliği kritik öneme sahiptir. Yazılı materyallerin uygun formatta sunulmaması, dijital sistemlerin erişilebilir olmaması ya da toplantı süreçlerinde gerekli düzenlemelerin yapılmaması, bireyin örgütsel konumunu zayıflatabilmektedir. Bu tür durumlar yalnızca teknik eksiklikler değil; iletişimsel eşitsizlik üreten kurumsal pratikler olarak değerlendirilebilir.

Bu çerçevede görme engelli çalışanların mobbing deneyimleri, sosyal model perspektifiyle birlikte ele alındığında, iletişim temelli dışlanma süreçleri üzerinden daha görünür hale gelmektedir.

2.3. Mobbing Kavramı ve Tarihçesi

Bu kavram, ilk olarak 1980'li yıllarda İsveçli psikolog Heinz Leymann tarafından bilimsel olarak tanımlanmıştır. Mobbing, çalışma yaşamında sistematik ve uzun süreli psikolojik yıldırma davranışları olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1996). Leymann (1990), mobbingin bireyin ruh sağlığını tehdit eden ciddi bir örgütsel problem olduğunu belirtmiş ve bu durumu "psikolojik terör" olarak nitelendirmiştir. Türk literatüründe ise mobbing, iş yerinde yıldırma olarak kavramsallaştırılmakta ve bireyin sistematik biçimde düşmanca, dışlayıcı ve itibarsızlaştırıcı davranışlara maruz bırakılması şeklinde tanımlanmaktadır (Toker Gökçe, 2012; Ertürk, 2013). Bu bağlamda mobbing; süreklilik gösteren, güç dengesizliğine dayalı ve mağdur üzerinde psikolojik baskı oluşturan örgütsel bir süreç olarak ele alınmaktadır. Leymann (1996), bu

sürecin genellikle haftada en az bir kez ve en az altı ay boyunca devam eden davranış örüntülerini içerdiğini belirtmektedir. Bu tanım, mobbingin tekil çatışmalardan ya da anlık anlaşmazlıklardan ayrıştırılmasını mümkün kılmaktadır. Benzer biçimde Einarsen ve diğerleri (2011), mobbingin güç asimetrisi içeren, süreklilik gösteren ve mağdurun kendini savunmakta zorlandığı durumlarda ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Bu çerçevede mobbing, tekil olumsuz davranışlardan ziyade sistematik ve süreklilik arz eden bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Bu süreç, yalnızca bireysel çatışmalarla açıklanamayacak ölçüde örgütsel yapı ve güç ilişkileriyle bağlantılıdır. Mobbing davranışları; sözlü taciz, alay, dışlama, yok sayma, küçük düşürme, yetki azaltma, görev vermeme ya da sürekli eleştirme gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bu davranışların ortak özelliği, bir bireyin iş yerinde kasıtlı olarak yıpratılması ve sonunda işten ayrılmaya zorlanması sürecine hizmet etmesidir (Einarsen vd., 2011). Mobbing davranışları çoğu zaman açık saldırı biçiminde değil; iletişim kanallarının manipülasyonu yoluyla gerçekleşmektedir.

Sürekli eleştirme, görmezden gelme, bilgi akışını kesme, toplantılara çağırılmama ve itibarsızlaştırma gibi pratikler, örgüt içi iletişim ağlarının kontrolü üzerinden sürdürülebilmektedir (Zapf ve Einarsen, 2005). Bu yönüyle mobbing, örgütsel güç asimetrisinin iletişim pratikleri aracılığıyla yeniden üretildiği bir süreç olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla mobbing yalnızca bireyler arası olumsuz etkileşim değil; kurum içi iletişim sisteminin belirli aktörleri avantajlı, belirli aktörleri dezavantajlı konuma yerleştiren işleyişiyle ilişkilidir. Her ne kadar mobbing kavramı modern literatürde yeni bir olgu olarak kabul edilse de bu tür davranışların örgütlü çalışma hayatının başlangıcından bu yana farklı biçimlerde var olduğu bilinmektedir. Ancak sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan hiyerarşik ve baskıcı örgütsel yapılar, mobbingin sistematikleşmesine zemin hazırlamıştır (Yıldırım ve Yıldırım, 2007). 20. yüzyılın sonlarına doğru ise iş yaşamındaki yapısal dönüşümler, artan rekabet, performans baskısı ve bireysel başarıya dayalı değerlendirme sistemleri, mobbing vakalarının hem görünürlüğünü hem de sıklığını artırmıştır (Davenport vd., 2003).

Mobbing, ilk olarak Avrupa'da özellikle İskandinav ülkelerinde akademik olarak çalışılmaya başlanmış, ardından Amerika Birleşik Devletleri ve diğer ülkelerde de işyeri sağlığı, insan kaynakları yönetimi ve iletişim bilimleri alanlarında incelenmiştir. Türkiye'de ise mobbing konusundaki akademik ilgi 2000'li yıllardan sonra artış göstermiş ve özellikle kamu kurumlarında bu tür davranışların yaygınlığına dikkat çekilmiştir (Tınaz, 2006). Mobbing, bireysel bir sorun olmanın ötesinde, örgütsel kültürle ve kurum içi iletişimle doğrudan ilişkili bir olgudur. Kurum içindeki açık iletişim eksikliği, adaletsizlik algısı, güvensizlik ortamı ve etkisiz liderlik anlayışı mobbing davranışlarını besleyen temel etkenler arasında yer almaktadır (Hoel ve Salin, 2003). Güncel çalışmalar, mobbingin çoğu zaman iletişimsel süreçler aracılığıyla sürdürüldüğünü vurgulamaktadır. İtibarsızlaştırma, sistematik görmezden gelme ve bilgi akışının sınırlandırılması gibi pratikler, yıldırma davranışlarının dolaylı biçimlerini oluşturmaktadır (Lutgen-Sandvik, 2008; Branch vd., 2013). Ayrıca yönetici kaynaklı kötü muamele (abusive supervision) de benzer biçimde örgütsel iletişim süreçleri içinde şekillenmektedir (Tepper, 2000). Bu bağlamda mobbing, bireyler arası bir sorun olmanın ötesinde, örgütsel güç asimetrisinin iletişim yoluyla yeniden üretildiği bir süreç olarak ele alınmaktadır.

2.3.1. Mobbing Unsurları ve Türleri

İş yerinde görülen psikolojik taciz, yani mobbing, örgüt içindeki hiyerarşik ilişkilere göre üç ana başlık altında sınıflandırılmaktadır: dikey mobbing, yatay mobbing ve tersine mobbing (Leymann, 1996; Einarsen vd., 2011). Dikey Mobbing, hiyerarşik farklılıklardan kaynaklanır ve iki yönlü olabilir. Üstten aşağı mobbing, yöneticilerin astlarına yönelik sistematik baskı, aşağılama ve dışlama gibi davranışlarını kapsar. Bu durum, aşırı iş yükü verilmesi, sürekli eleştiri veya performansın kasıtlı olarak düşük gösterilmesi gibi yollarla uygulanabilir (Leymann, 1996). Aşağıdan yukarı mobbing ise, astların yöneticilere karşı itibarsızlaştırma, talimatları yerine getirmeme ya da iş süreçlerini sabote etme gibi psikolojik baskılar uygulamasıdır (Einarsen vd., 2011). Yatay Mobbing, aynı düzeyde çalışanlar arasında yaşanır. Genellikle kıskançlık, rekabet, gruplaşma ya da dışlama gibi nedenlere dayanır. Bu türde, bir çalışanın sistemli

biçimde dışlanması, bilgi paylaşımının engellenmesi veya karalama girişimleri gibi davranışlar görülür (Tınaz, 2010). Tersine Mobbing, astların yöneticilere yönelik uyguladığı mobbing biçimidir. Saygısız davranışlar, otoritenin sorgulanması, verilen görevlerin aksatılması veya yöneticiyi ekip içinde yalnızlaştırma gibi tutumlar bu kapsamda değerlendirilir (Leymann, 1996; Einarsen vd., 2011).

Sonuç olarak, bu mobbing türlerinin tümü, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını olumsuz etkileyerek iş yeri verimliliğini ve kurum içi iletişimi zayıflatır. Bu nedenle, kurumlarda mobbingin farklı biçimlerinin tanınması ve bu davranışlara karşı önleyici stratejilerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Einarsen vd., 2011).

2.3.2. Mobbing Uygulayan Kişilerin Özellikleri

Mobbing davranışları genellikle belirli kişilik yapılarına sahip bireyler tarafından sistematik biçimde uygulanır. Bu bireyler, çoğu zaman otorite kurma, kontrol sağlama ya da kendi konumlarını tehdit altında hissettiklerinde üstünlük kurma amacıyla hareket ederler. Mobbing uygulayan kişilerin ortak noktası, gücü elinde tutma arzusunun, başkalarının haklarına, psikolojik sınırlarına ve mesleki konumlarına saygı duymadan ortaya konmasıdır (Einarsen ve Hoel, 2001). Özellikle hiyerarşik yapılarda üst konumda bulunan kişilerin, astları üzerinde baskı kurarak güç ilişkisini yeniden üretme çabası içinde oldukları gözlemlenmektedir. Bu bireylerin kişilik özellikleri incelendiğinde, sıklıkla otoriter, baskıcı, empati yoksunu, manipülatif, aşırı denetleyici ve narsistik eğilimler sergiledikleri görülmektedir (Davenport vd., 2008; Tınaz, 2010). Çoğu zaman kıskançlık, özgüvensizlik ya da yetersizlik hissi gibi kişisel kaygılar da bu tür davranışların tetikleyicisi olabilmektedir. Mobbing uygulayıcıları, kimi zaman yetkin çalışanları tehdit olarak algılayabilir ve bu kişilerin iş yerindeki konumunu sarsmak için sistematik dışlama, küçük düşürme ya da itibarsızlaştırma yöntemlerine başvurabilirler (Leymann, 1990). Aynı zamanda örgüt kültürünün bu tür davranışlara izin veriyor ya da bunları görmezden geliyor olması, mobbing uygulayıcılarının eylemlerini daha pervasız şekilde sürdürmesine zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla sadece bireysel eğilimler değil, yapısal ve kültürel unsurlar da bu kişilik özelliklerinin davranışa dönüşmesinde etkili olmaktadır. Bu nedenle mobbing davranışlarını yalnızca bireysel sorunlar olarak değerlendirmek yerine, kurum içi iletişim, liderlik tarzı ve örgütsel iklimle birlikte ele almak gereklidir (Hoel ve Salin, 2003).

2.3.3. Mobbing Nedenleri

Mobbing, bireysel özelliklerin yanı sıra kurumsal, sosyal ve fiziksel çevreyle de doğrudan ilişkili çok boyutlu bir olgudur. Mobbing davranışlarının nedenlerini anlamak, yalnızca mağduru değil, bu süreci mümkün kılan tüm yapısal dinamikleri de analiz etmeyi gerektirir. Aşağıda, mobbingin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan temel faktörler dört ana başlık altında incelenmektedir.

Kişisel Nedenler: Mobbing davranışlarının en yaygın nedenlerinden biri bireylerin kişilik özellikleridir. Özellikle otoriter, narsistik, kıskanç, empati yoksunu ya da güvensiz kişilik yapılarına sahip bireylerin, başkalarını kontrol altına alma, rekabeti bastırma ya da kendi konumlarını tehdit altında hissettiklerinde saldırgan davranışlar sergileme eğiliminde oldukları görülmektedir (Einarsen ve Hoel, 2001; Tınaz, 2010). Bu kişilerin mobbing uygulama motivasyonu çoğu zaman, kendi yetersizliklerini örtbas etme ya da başarılı çalışanları cezalandırma gibi kişisel tatminlere dayanır. Ayrıca mağduru sessiz, çekingen, uyumlu ya da farklı (örneğin engelli, farklı cinsiyetten, etnik kökenden) olması da saldırgan bireylerin bu kişileri hedef seçmesini kolaylaştırabilir.

Kurumsal Nedenler: Mobbingin yaygınlaşmasında kurumsal yapı ve yönetim anlayışı belirleyici bir rol oynar. Özellikle hiyerarşik, otoriter ve denetim eksikliği bulunan örgüt yapılarında mobbing davranışları daha kolay ortaya çıkmakta ve uzun süre görünmez kalabilmektedir (Hoel ve Salin, 2003). Açık iletişimin sağlanmadığı, şeffaf ve adil bir yönetim anlayışının yerleşmediği kurumlarda, güç ilişkileri bireysel düzeyde kötüye kullanılabilir. Yetersiz liderlik, belirsiz görev tanımları, liyakatten uzak terfi süreçleri, performans baskısı ve ödüllendirme sistemlerindeki adaletsizlikler de mobbingi besleyen kurumsal faktörler arasındadır (Einarsen vd., 2011). Bunun yanı sıra, kurum kültürünün mobbing davranışlarına göz yumması ya da bu tür tutumları dolaylı olarak ödüllendirmesi, saldırganların cesaretlenmesine ve bu davranışların kurumsal norm hâline gelmesine yol açabilmektedir.

Sosyal Nedenler: Toplumsal yapı, kültürel normlar ve değer yargıları da mobbing davranışlarının şekillenmesinde önemli bir etkidir. Özellikle farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük, cinsiyetçilik, yaş ayrımcılığı, engelliliğe yönelik önyargılar gibi sosyo-kültürel kodlar, bireylerin iş yerinde ayrımcılığa uğramasına zemin hazırlar (Davenport vd., 2003). Toplumsal düzeyde içselleştirilmiş olan hiyerarşik ilişki modelleri, güce itaat kültürü ve sessizlik sarmalı, mobbingin sadece ortaya çıkmasını değil, aynı zamanda sürmesini de kolaylaştırır. Grup dinamikleri içinde mağdura karşı “suskunluk ya da suç ortaklığı” ile şekillenen kolektif davranış kalıpları, sosyal nedenlerin kurumsal yapıyla nasıl iç içe geçtiğini göstermektedir.

Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Nedenler: Çalışma ortamının fiziksel koşulları da mobbingin ortaya çıkmasını etkileyebilir. Yetersiz ve sağlıksız fiziksel ortamlar, kalabalık ofisler, mahremiyetten uzak alanlar ya da erişilebilirlik açısından eksik düzenlemeler, çalışanlar arasında gerginlik ve çatışma ortamı yaratabilir. Özellikle özel gereksinimi olan bireyler için erişilebilir olmayan fiziksel düzenlemeler, onları iş ortamında yalnızlaştırmakta ve diğer çalışanlarla etkileşimlerini kısıtlamaktadır. Bu durum, yalnızca fiziksel bir engel değil, aynı zamanda psikolojik bir dışlama biçimi olarak da karşımıza çıkmaktadır (Tınaz, 2010). Fiziksel ortamın uygunluğu, iş yerinde karşılıklı saygı ve güvenin inşasında temel bir rol oynamaktadır.

2.4. Engelli Bireylere Yönelik Mobbing

“Engelli” kavramı, çoğu zaman yalnızca fiziksel hareket kısıtlılığı olan bireylerle özdeşleştirilmekteyse de aslında kapsamı çok daha geniştir. Öztürk’ün (2019) tanımına göre engelli; doğuştan ya da sonradan herhangi bir nedenle bedensel, zihinsel, ruhsal, duyuşsal veya sosyal yetilerini çeşitli düzeylerde kaybetmiş ve bu nedenle toplumsal yaşama uyum sağlamakta güçlük çeken, aynı zamanda korunma, bakım, rehabilitasyon, danışmanlık ve destek hizmetlerine gereksinim duyan bireyleri kapsamaktadır. Bu bireyler, günlük yaşamda zorluklar yaşayarak destek hizmetlerine ihtiyaç duyarlar. Bu çerçevede, engelli bireylerin toplumsal yaşama eşit katılımı açısından erişilebilirlik temel bir öneme sahiptir. Erişilebilirlik; bireylerin kamusal hizmetlere ve toplumsal alanlara bağımsızca ulaşabilmelerini, bu hizmetlerden etkin biçimde yararlanabilmelerini ifade eder (Öztürk, 2019). Erişilebilirliğin sağlanamaması, engelli bireylerin sosyal yaşamdan dışlanmasına yol açmakta, bu da toplumsal bütünleşmeyi olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle erişilebilirlik, yalnızca fiziksel düzenlemelerle sınırlı olmamalı; mevzuat, teknoloji ve toplumsal farkındalık gibi birçok unsuru kapsayan bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Özellikle görme engelliler için sesli betimlemeler, ekran okuyucu uyumlu dijital içerikler ve Braille alfabesi gibi araçlar, erişilebilirliğin sağlanmasında büyük rol oynamaktadır (Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, 2006).

Türkiye’de engelli bireylerin haklarını koruma altına alan temel yasal düzenleme, 2005 yılında yürürlüğe giren 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun’dur. Bu kanun, engellilerin ayrımcılığa uğramadan toplumsal yaşama tam ve etkin katılımını hedeflemekte ve özellikle erişilebilirliği temel bir hak olarak güvence altına almaktadır. Kanununun 4. maddesi, erişilebilirliği temel hak ve özgürlüklerin kullanımında vazgeçilmez bir koşul olarak tanımlar ve kamu kurumları, yerel yönetimler ile özel sektöre bu konuda sorumluluklar yükler. Bu kapsamda kurulan Erişilebilirlik İzleme ve Denetleme Komisyonları, kamuya açık alanlar ile hizmetlerin erişilebilirliğini denetlemekte ve eksiklikleri raporlamaktadır. Görme engelliler için sesli trafik sinyalizasyon sistemleri, toplu taşıma araçlarında sesli bilgilendirme ve resmî belgelerin Braille formatında sunulması gibi uygulamalar, bu yasal çerçeveye dayanmaktadır. Erişilebilirlik, engelli bireylerin bağımsız ve onurlu bir yaşam sürebilmeleri için temel bir insan hakkı olarak değerlendirilmelidir. Bu hak, yalnızca fiziksel çevreyle sınırlı olmayıp; eğitim, istihdam, bilgiye erişim ve dijital teknolojiler gibi alanları da kapsamalıdır. Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, AB düzenlemeleri ve 5378 sayılı Kanun gibi yasal metinler, bu kapsamda erişilebilirliği sağlama sorumluluğunu kamu kurumları, yerel yönetimler ve özel sektöre yüklemektedir.

Mobbing, toplumun farklı kesimlerinden bireyleri etkileyen yaygın bir olgu olmakla birlikte, dezavantajlı gruplar arasında yer alan engelli bireyler açısından çok daha yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Engelli bireyler, iş yerinde hem fiziksel hem de sosyal erişilebilirlik açısından çeşitli engellerle karşılaşmakta; bu

durum, onları hem kurumsal yapılar hem de bireyler düzeyinde psikolojik tacize açık hâle getirmektedir (Tınaz, 2010). Özellikle görme engelli bireyler, çalışma ortamlarında sıkça sistematik dışlanma, mesleki itibarsızlaştırma, görünmez kılınma ya da yetersizlikle damgalanma gibi doğrudan ya da dolaylı mobbing biçimlerine maruz kalmaktadır. Engelli bireylerin karşılaştığı mobbing, çoğu zaman açık saldırı biçiminden ziyade daha örtük ve pasif-agresif bir yapı taşır. Bu bireylerin karar alma süreçlerinden dışlanması, fikirlerinin dikkate alınmaması, sıradan görevlerin dahi verilmeyerek mesleki kapasitelerinin göz ardı edilmesi yaygın örnekler arasındadır. Örneğin görme engelli bir öğretmenin, mesleki yetkinliğine rağmen sınıf yönetimi konusunda yetersiz görülmesi ya da teknolojik erişim taleplerinin görmezden gelinmesi, sistematik dışlama biçiminde değerlendirilmelidir (Yıldırım ve Yıldırım, 2007). Bununla birlikte, engelliliğe ilişkin toplumsal önyargılar da bu sürecin devamlılığını beslemektedir. Özellikle "yardım edilmesi gereken", "korunması gereken" bireyler olarak algılanan engelliler, çoğu zaman iş yerinde tam bir meslektaş ya da eşit çalışan olarak görülmemektedir. Bu durum hem mesleki rollerin sınırlandırılmasına hem de sosyal izolasyona neden olmakta; dolayısıyla bireyde özgüven kaybı, tükenmişlik ve iş tatminsizliği gibi psikolojik sonuçlar doğurmaktadır (Davenport vd., 2003). Ayrıca, kurum içi iletişimin yetersizliği ve şeffaf olmayan yönetim biçimleri, engelli bireylerin yaşadığı mobbingin dile getirilmesini ya da görünür kılınmasını da zorlaştırmaktadır. Kurumlarda etkili bir geri bildirim mekanizmasının olmaması, bu bireylerin yaşadıkları sorunları yöneticilerle paylaşmalarını engellemekte, şikâyet mekanizmalarının işletilmemesi ise adalet duygusunu zedelemektedir (Hoel ve Salin, 2003).

Engelli bireyler, iş yaşamında genel mobbing dinamiklerinin ötesinde, yalnızca engellilik durumlarından kaynaklanan özgül risklerle de karşı karşıya kalmaktadır. Bu riskler, kurumların fiziksel, yönetsel ve sosyal yapılarında yerleşik ayrımcı eğilimlerden ve erişilebilirliğe yönelik eksikliklerden beslenmektedir. Mobbingin bu gruba yönelik biçimleri, çoğu zaman dolaylı, örtük ve görünmez şekilde gelişmekte; bu da mağdurun yaşadığı tacizi tanımlamasını ve bu sürece karşı örgütsel destek talep etmesini zorlaştırmaktadır. Aşağıda, engelli bireylerin maruz kaldığı mobbing biçimlerinin özgül risk alanları beş temel başlık altında ele alınmıştır. Sonuç olarak, engelli bireylerin karşılaştığı mobbing olgusu, yalnızca bireysel bir sorun değil; aynı zamanda yapısal eşitsizliklerin, kültürel önyargıların ve iletişim eksikliklerinin kesiştiği bir noktada ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle iş yerlerinde yalnızca fiziksel erişilebilirlik değil, aynı zamanda psikolojik güvenlik ve kurumsal kapsayıcılık da sağlanmalıdır. Eşitlikçi, duyarlı ve erişilebilir bir kurum kültürü, engelli bireylerin mobbingten korunmasında en temel önleyici unsur olacaktır.

2.4.1. Engelli Bireylerin Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Mobbing Türleri

Engelli bireyler, sahip oldukları niteliklere ve mesleki başarılarına rağmen, çoğu zaman "yetersiz", "yardıma muhtaç" ya da "eksik" bireyler olarak algılanmaktadır. Bu algı, bireyin yaptığı işe değil, engel durumuna odaklanılmasına neden olmakta; böylece mesleki itibarı zedelenmektedir (Şahin, 2014). Örneğin, bir görme engelli öğretmenin sınıf yönetimi ya da materyal hazırlama konusunda "yardım edilmesi gereken biri" olarak görülmesi, onun uzmanlığına değil engeline odaklanan indirgemeci bir yaklaşımı temsil eder. Bu tür tutumlar, bireyin görev dışı bırakılması, sorumluluklarının azaltılması ya da basit görevlere yönlendirilmesiyle sonuçlanabilir. Sonuç olarak birey, kurum içinde görünmez hâle gelir ve mesleki kimliğinden uzaklaşır. Engelli bireyler açısından en yaygın mobbing biçimlerinden biri, fiziksel veya dijital erişimsizlik nedeniyle örgütsel işleyişin dışında bırakılmalarıdır. Toplantıların erişilemez mekânlarda yapılması, belgelerin erişilebilir formatta sunulmaması, eğitim materyallerine ya da duyurulara erişimde yaşanan güçlükler bu sorunun tipik örneklerindedir (Duyan ve Gelbal, 2008; Tınaz, 2010). Görme engelli bireyler, özellikle ekran okuyucu uyumlu olmayan dijital sistemlerde bilgiye erişemediklerinde, karar süreçlerine katılmamakta ve mesleki gelişim fırsatlarından mahrum kalmaktadır. Bu durum, bireyin örgütsel varlığını silikleştirirken, aynı zamanda pasif bir pozisyona itilmesine neden olur. Engelli bireylerin iş yerinde en sık karşılaştığı mobbing biçimlerinden biri de sosyal dışlamadır. Ortak etkinliklere çağrılmamak, sosyal etkileşimlerden sistematik biçimde uzak tutulmak ya da bireyin varlığının görmezden gelinmesi gibi davranışlar, sosyal izolasyonun pratikteki yansımalarıdır (Einarsen, 2011). Bu dışlama bazen bilinçli şekilde yapılsa da çoğu zaman farkında olunmadan

uygulanmakta; örneğin, bir çalışan “zaten katılamaz” düşüncesiyle hiçbir etkinliğe davet edilmemektedir. Bu durum, bireyin aidiyet hissini zedelemekte ve psikolojik yalnızlaşma sürecini hızlandırmaktadır.

Engellilik hâli, toplumun geniş kesimlerinde olduğu gibi iş yerlerinde de çeşitli önyargıların, etiketlemelerin ve damgalamaların hedefidir. Görme engelli bireyler kimi zaman “kahramanlaştırıcı”, kimi zaman ise “acınası” bir bakış açısıyla ele alınmakta; bu ikili yaklaşım, bireyin kurumdaki normalleşmesini engellemektedir (Yıldırım ve Yıldırım, 2007). Mikro saldırganlıklar ise çoğu zaman iyi niyetle söylenen ancak küçültücü ve dışlayıcı etkiler yaratan ifadelerdir. Örneğin “Senin gibi biri için bile çok iyi yapmışsın” gibi ifadeler, bireyin başarılarının engeli üzerinden ölçüldüğünü gösterir. Bu tür söylemler, uzun vadede bireyin özsaygısını ve profesyonel motivasyonunu olumsuz etkiler.

Geri bildirim mekanizmalarının şeffaf ve erişilebilir olmaması, engelli bireylerin yaşadıkları mobbing durumlarını raporlamalarını güçleştirmektedir. Şikâyetlerin ciddiye alınmaması, “abartılıyor” ya da “kişisel mesele” olarak değerlendirilmesi gibi tutumlar, bireyin adalet arayışını sekteye uğratar (Hoel ve Salin, 2003). Ayrıca, engelli bireylerin yöneticilerle birebir iletişim kurarken yaşadığı erişim sorunları – örneğin mekânsal engeller veya yazılı belgelerin erişilemezliği– bu süreçlerin işlevsizleşmesine neden olabilir. Tüm bu faktörler, mobbingin devamlılığını sağlarken, bireyin örgütsel destek sistemine olan güvenini zayıflatmaktadır.

2.4.2. Eğitim Sektöründe Görme Engelliler İçin Mobbingin Yaygınlığı

Görme engelli bireyler, eğitim sektöründe hem mesleki yeterlilikleri hem de bireysel farklılıkları nedeniyle sıklıkla önyargıya dayalı ayrımcılık ve dışlama davranışlarına maruz kalmaktadır. Bu durum, kimi zaman dolaylı yollarla psikolojik baskı şeklinde tezahür ederken, kimi zaman da açık biçimde sistematik bir mobbing sürecine dönüşmektedir (Koç ve Urasoğlu Bulut, 2009). Mobbingin engelli bireyler üzerindeki etkisi, çoğu zaman yalnızca fiziksel değil, aynı zamanda duygusal ve mesleki izolasyon biçiminde kendini göstermektedir. Özellikle eğitim kurumlarında çalışan görme engelliler, bilgiye erişimde yaşadıkları teknik kısıtlamaların yanında, meslektaşları veya yöneticileri tarafından “yetersiz” olarak algılanmakta; bu da zamanla bireyin performansına değil, engeline odaklanan bir dışlayıcı tutumun oluşmasına neden olmaktadır (Küçükler, 2011). Nitekim, engelli öğretmenlerin çoğu, rutin görev dağılımında dışlanma, sınav görevlendirmelerinde göz ardı edilme veya toplantılarda söz hakkı verilmemesi gibi görünüşte küçük ancak süreklilik kazandığında psikolojik şiddete dönüşen uygulamalarla karşılaştıklarını ifade etmektedirler (Yılmaz ve Yücel, 2018).

Araştırmalar, eğitim sektöründe engelli bireylere yönelik mobbing davranışlarının çoğu zaman fark edilmeyen, “pasif” nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tür mobbing biçimleri arasında yok sayma, selam vermeme, ortak kararlara dahil etmeme, iş yükünü dengesiz dağıtma ve performans düşüklüğü gerekçesiyle imaj zedeleme gibi uygulamalar öne çıkmaktadır (Tınaz, 2006). Özellikle görme engelli bireyler için bu tutumlar, mesleki gelişimlerini sınırlayan, kendilerini değersiz hissettiren ve uzun vadede istihdamda sürekliliği tehdit eden sonuçlar doğurmaktadır.

2.5. Kurumsal Önlemler ve Mevzuat Desteği

Çalışma yaşamında psikolojik tacizin (mobbing) önlenmesi amacıyla devletin yasal ve kurumsal düzeyde attığı adımlar, son yıllarda daha görünür hale gelmiştir. Bu kapsamda, 03 Mart 2025 tarihinde yayımlanan 2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi, kamu kurumlarında psikolojik tacize karşı mücadelede önemli düzenlemeler getirmiştir. Söz konusu genelgede, kamu kurum ve kuruluşlarında mobbingin önlenmesine yönelik olarak iş yerlerinde farkındalık eğitimlerinin düzenlenmesi, şikâyet mekanizmalarının etkinliğinin artırılması ve “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu”nun yeniden yapılandırılması gibi somut önlemler öngörülmektedir (TİHEK, 2025). Genelgede yer alan bu düzenlemeler, teorik olarak kamu kurumlarında daha güvenli ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmayı hedeflemektedir. Ancak Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu’nun (TİHEK) raporlarına göre, söz konusu uygulamaların özellikle eğitim kurumlarında pratiğe dökülmesi konusunda ciddi eksiklikler mevcuttur. Eğitim sektöründe hem yönetsel hem de bireysel düzeyde psikolojik tacizin hâlen yaygın bir sorun olması, mevzuatın sahadaki etkisini

sınırlı kılmaktadır. Özellikle okul ve üniversite gibi kurumsal yapılarda, mobbinge karşı oluşturulan mekanizmaların çoğu zaman işlevsel olmadığı, çalışanların şikâyet süreçlerinde yeterli destek alamadığı ve yöneticiler tarafından yeterli farkındalığın gösterilmediği gözlemlenmektedir. Bu durum, mevzuat desteğinin yeterli olmadığını, aynı zamanda güçlü bir kurumsal irade ve uygulama denetimi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, genelgelerin ve kurumsal düzenlemelerin etkili olabilmesi için sadece yasal dayanakların değil; aynı zamanda bu düzenlemeleri uygulayacak kişilerin eğitimi, denetim mekanizmalarının işlerliği ve kurum içi kültürün dönüştürülmesi de büyük önem taşımaktadır.

3. Yöntem

Bu araştırma, nitel araştırma deseni çerçevesinde ve olgubilim (fenomenoloji) yaklaşımı temel alınarak yürütülmüştür.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, İstanbul'da eğitim sektöründe görev yapan 16 görme engelli öğretmen ve idari personelin iş yerinde maruz kaldıkları mobbing deneyimlerini derinlemesine incelemektir. Araştırma, bu deneyimlerin kurum içi iletişim dinamikleri ve işyeri kültürü üzerindeki çok boyutlu etkilerini ortaya koymayı hedeflemektedir.

Çalışmada, mobbingin yalnızca bireysel düzeyde psikolojik ve duygusal sonuçları değil; aynı zamanda kurumsal yapılar, iletişim süreçleri ve yönetim mekanizmaları üzerindeki olumsuz etkileri de kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Bu bağlamda, mobbingin ortaya çıkış nedenleri, uygulama biçimleri, iletişim aksaklıkları ile ilişkisi ve kurum kültürüne olan etkileri sistematik olarak analiz edilmiştir. Ayrıca, araştırma özellikle dezavantajlı bir grup olarak görme engelli bireylerin iş yerinde karşılaştığı özgül zorlukları görünür kılmayı amaçlamaktadır. Bu sayede, kapsayıcı, adil ve erişilebilir bir çalışma ortamının oluşturulmasına yönelik politika geliştirme süreçlerine katkı sağlanması hedeflenmektedir.

3.2. Çalışma Grubu ve Katılımcıların Seçimi

Bu araştırmanın çalışma grubunu, Türkiye'nin İstanbul ilinde, kamu ve özel sektöre bağlı çeşitli eğitim kurumlarında görev yapan görme engelli eğitim çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma grubu içerisinde öğretmenler ve idari personel yer almakta olup, farklı kurumsal yapılarda (devlet okulları, özel okullar, rehabilitasyon merkezleri vb.) çalışan bireyler bulunmaktadır. Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak belirlenmiş ve mobbing davranışlarına maruz kaldığını ifade eden 16 görme engelli bireyden oluşmaktadır. Katılımcı seçiminde, özellikle İstanbul'un çeşitli ilçelerindeki eğitim kurumları tercih edilmiştir. Bu tercih, İstanbul'un hem kamu hem de özel eğitim kurumlarının yoğun olduğu ve engelli çalışanların istihdamının görece fazla olduğu bir merkez olması nedeniyle yapılmıştır. Katılımcıların kurum türleri arasında devlet okulları, özel okullar ve rehabilitasyon merkezleri bulunmaktadır. İstanbul'da eğitim sektöründe çalışıyor olma, görme engelli olma, mobbing deneyimini bildirme, araştırmaya gönüllü olarak katılma, 18 yaş ve üstü olma kriterlerini karşılayan katılımcılar araştırmaya dahil edilmiştir. Görüşmeler ortalama 45–70 dakika sürmüş, görüşmeler katılımcıların kendilerini rahat hissettikleri çalıştıkları kurumların dışında başka bir ortamda gerçekleştirilmiş ve katılımcı onayı alınarak ses kaydı yapılmıştır. Daha sonra kayıtlar kelimesi kelimesine yazıya dökülmüştür.

Örnekleme yer alan bireylerin yaşları 25 ile 55 arasında değişmekte olup, cinsiyet açısından hem erkek hem de kadın katılımcılar bulunmaktadır. Hizmet süreleri ve eğitim düzeyleri ise çeşitlilik göstererek, farklı deneyimlerin çalışmaya yansımaları hedeflenmiştir. Katılımcılara dair bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Katılımcılara Dair Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Görev	Kurum Türü	Hizmet Süresi
K1	Kadın	32	Öğretmen	Devlet Okulu	8 yıl
K2	Erkek	45	Öğretmen	Özel Okul	20 yıl
K3	Kadın	29	İdari Personel	Rehabilitasyon Merkezi	5 yıl

K4	Erkek	38	Öğretmen	Devlet Okulu	12 yıl
K5	Kadın	41	Öğretmen	Özel Okul	15 yıl
K6	Erkek	50	Öğretmen	Devlet Okulu	25 yıl
K7	Kadın	27	Öğretmen	Rehabilitasyon Merkezi	3 yıl
K8	Erkek	36	İdari Personel	Devlet Okulu	10 yıl
K9	Kadın	48	Öğretmen	Özel Okul	22 yıl
K10	Erkek	33	Öğretmen	Devlet Okulu	7 yıl
K11	Kadın	44	Öğretmen	Rehabilitasyon Merkezi	18 yıl
K12	Erkek	39	Öğretmen	Devlet Okulu	14 yıl
K13	Kadın	52	Öğretmen	Özel Okul	24 yıl
K14	Erkek	31	Öğretmen	Devlet Okulu	6 yıl
K15	Kadın	35	İdari Personel	Rehabilitasyon Merkezi	9 yıl
K16	Erkek	28	Öğretmen	Devlet Okulu	4 yıl

3.3. Veri Toplama Süreci ve Verilerin Analizi

Veri toplama süreci 2023 yılının Eylül–Aralık ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak, literatür taramasına dayalı olarak geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları oluşturulurken mobbing kavramının kuramsal çerçevesi (Leymann, 1996; Toker Gökçe, 2012; Ertürk, 2013) dikkate alınmış; özellikle mobbing davranışlarının türleri, süreklilik özelliği, güç ilişkileri ve örgütsel bağlamı temel alınmıştır. Görüşme formu, nitel araştırma yöntemleri konusunda uzman iki akademisyenin görüşüne sunulularak kapsam geçerliği açısından değerlendirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Görüşmeler yarı yapılandırılmış biçimde yürütülmüş ve katılımcıların deneyimlerini ayrıntılı biçimde ifade edebilmelerine olanak tanınmıştır. Görüşme formunda yer alan temel sorular aşağıdaki gibidir:

1. “İş yerinde sizi rahatsız eden veya sistematik olduğunu düşündüğünüz davranışlarla karşılaştınız mı?”
2. “Bu davranışlar ne sıklıkta ve ne kadar süreyle devam etti?”
3. “Yaşadığınız sürecin psikolojik ve mesleki yaşamınıza etkileri neler oldu?”
4. “Kurumsal yönetim bu süreçte nasıl bir tutum sergiledi?”

Görüşme formu, ilgili literatür taranarak ve uzman görüşlerinden yararlanılarak yapılandırılmıştır. Görüşmeler katılımcıların izni doğrultusunda ses kaydı alınarak gerçekleştirilmiş, daha sonra sözel veriler yazılı hâle getirilmiştir. Görüşmeler genellikle katılımcıların tercih ettikleri eğitim kurumları içinde veya uygun görülen sessiz ve özel ortamlarda yapılmıştır. Görüşme sürecinde zaman zaman gizlilik kaygıları ve iletişim engelleri gibi güçlüklerle karşılaşmış, ancak bu engeller özenli iletişim ve güven ortamı oluşturularak aşılmıştır.

Bu araştırmada mobbing, katılımcıların iş yaşamlarında tekrar eden, süreklilik gösteren ve kendilerini psikolojik olarak baskı altında hissetmelerine yol açan davranış örüntüleri çerçevesinde ele alınmıştır. Görüşme sürecinde katılımcılara yaşadıkları olumsuz deneyimlerin sıklığı, süresi ve tekrarlılığına ilişkin sorular yöneltilmiş; tekil olaylar ile süreklilik gösteren durumlar analitik olarak ayrıştırılmıştır. Analiz sürecinde, en az birkaç ay devam eden, tekrar eden ve katılımcının mesleki konumunu ya da psikolojik iyi oluşunu etkilediğini ifade ettiği durumlar mobbing kapsamında değerlendirilmiştir. Tek seferlik çatışma ya da anlık anlaşmazlık olarak tanımlanan deneyimler ise analiz dışında bırakılmıştır. Bu yaklaşım, mobbingin literatürdeki “sistematiklik ve süreklilik” ölçütüyle uyumlu biçimde ele alınmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte, araştırma nitel bir tasarıma dayandığı için değerlendirme katılımcı anlatıları ve deneyimlerinin yorumlanması üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Toplanan veriler, tematik analiz yöntemi kullanılarak sistematik biçimde analiz edilmiştir. Tematik analizin amacı, temaları tanımlamak, araştırmaya hitap etmek veya bir konu hakkında bir şeyler söylemek için bu temaları kullanmaktır (Çarıkçı vd., 2024: 130). Bu yöntemle katılımcıların deneyimleri içindeki ortak temalar belirlenmiş ve mobbingin farklı boyutları kurumsal iletişim çerçevesinde değerlendirilmiştir. Toplanan veriler Braun ve Clarke’ın (2006) altı aşamalı tematik analiz modeli doğrultusunda analiz edilmiştir:

1. Verilere aşinalık kazanma (transkriptlerin tekrar tekrar okunması)
2. İlk kodların oluşturulması (açık kodlama)
3. Kodların temalara dönüştürülmesi
4. Temaların gözden geçirilmesi
5. Temaların tanımlanması ve adlandırılması
6. Bulguların raporlaştırılması

İlk aşamada satır satır açık kodlama yapılmıştır. Toplam 84 anlamlı kod üretilmiş ve benzer içerikteki kodlar bir araya getirilerek 8 ana tema oluşturulmuştur. Kodlama süreci iki araştırmacı tarafından bağımsız olarak yürütülmüş ve kodlar karşılaştırılmıştır. Kodlayıcılar arası görüş birliği oranı %85'in üzerinde bulunmuştur (Miles ve Huberman, 1994). Görüş ayrılıkları tartışılarak uzlaşa yoluyla giderilmiştir. Veri analizinde herhangi bir yazılım programı kullanılmamış, manuel kodlama yöntemi tercih edilmiştir.

Verilerin güvenilirliğini sağlamak amacıyla katılımcı doğrulaması (member checking) ve uzman görüşü (peer debriefing) tekniklerden yararlanılmıştır (Başkale, 2016). Görüşmelerden elde edilen ön temalar ve yorumlar, katılımcıların tamamı yerine gönüllülük esasına dayalı olarak 6 katılımcı ile paylaşılmıştır. Katılımcılara, kendi ifadelerinin özetlendiği analiz bölümleri gönderilmiş ve bu yorumların deneyimlerini doğru yansıtmayı yansıtmadığı sorulmuştur. Katılımcılardan gelen geri bildirimler doğrultusunda bazı ifadelerin tonunda düzeltmeler yapılmış ve iki alt temanın adlandırılması yeniden düzenlenmiştir. Özellikle "dışlanma" başlığı altında toplanan bazı deneyimlerin "görünmezleştirme" kavramı ile daha doğru ifade edilebileceği yönünde geri bildirim alınmış ve bu doğrultuda tematik yapı güncellenmiştir. Analiz sürecinde oluşturulan kod ve temalar, nitel araştırma deneyimine sahip iki akademisyen ile paylaşılmıştır. Bu uzmanlar, kodlama sürecinin tutarlılığı ve temaların araştırma sorularıyla uyumu konusunda geri bildirim sunmuştur. Özellikle "iletişim temelli dışlanma" kategorisinin ayrı bir ana tema olarak ele alınması önerilmiş ve bu doğrultuda tematik yapı yeniden organize edilmiştir.

Kodlama süreci sonunda elde edilen temalar aracılığıyla, mobbingin türleri, bireyler üzerindeki etkileri ve kurum içi iletişim süreçlerine olan yansımaları analiz edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırma öncesi Üsküdar Üniversitesi Yayın Etik Kurulu'ndan 3 Ekim 2025 ve E-88813803-100-66484 sayılı kararı çerçevesinde gerekli izinler alınmıştır. Katılımcıların gönüllü onamları görme engelliler için erişilebilir formatta (ekran okuyucu uyumlu metin) sunulmuş ve alınmıştır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Öncelikle çalışma, tek bir şehirde ve eğitim sektöründe çalışan sınırlı sayıda görme engelli birey ile yürütülmüştür. Bu durum, bulguların farklı coğrafi bölgeler ve sektörler açısından çeşitlilik göstermesini sınırlayabilir. İkinci olarak, araştırma nitel bir tasarıma dayanmaktadır ve veriler katılımcıların öznel anlatılarına dayalıdır. Bu nedenle bulgular, katılımcıların deneyimlerini yansıtan yorumlayıcı sonuçlar sunmaktadır. Nicel verilerle desteklenmemiş olması, bulguların yaygınlık düzeyi hakkında çıkarım yapılmasını mümkün kılmamaktadır.

Üçüncü olarak, mobbing deneyimlerinin iletişim boyutuna odaklanılmış olması, örgütsel kültürün diğer yapısal bileşenlerinin (örneğin kurumsal politika, yönetsel yapı ya da hukuki süreçler) ayrıntılı biçimde analiz edilmesini kapsam dışı bırakmıştır. Son olarak, araştırmada yalnızca görme engelli çalışanların deneyimlerine yer verilmiş; yöneticilerin veya diğer çalışanların perspektifleri dahil edilmemiştir. Bu durum, iletişim süreçlerinin karşılıklı boyutunun sınırlı biçimde ele alınmasına neden olmuştur. Bu sınırlılıklara rağmen çalışma, görme engelli çalışanların kurum içi iletişim deneyimlerine odaklanarak mobbing olgusunun iletişim temelli boyutlarını görünür kılmayı amaçlamaktadır.

4. Bulgular

Bu araştırmada, eğitim sektöründe çalışan görme engelli bireylerin kurum içi iletişim süreçlerinde maruz kaldıkları mobbing deneyimleri incelenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiş ve analiz sonucunda üç ana tema ve bu temalara bağlı sekiz alt tema belirlenmiştir. Bulgular, mobbingin bireysel tutumlardan ziyade kurumsal iletişim pratikleri, örgüt kültürü ve yönetim anlayışıyla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Oluşturulan tema ve alt temalara dair bilgiler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Tema ve Alt Temalara Dair Bilgiler

Ana Tema	Alt Tema
Kurumsal İletişim Pratikleri	Bilgiye Erişimde Dışlanma
	İtibarsızlaştırma ve Yetkinliğin Sorgulanması
	Sosyal İzolasyon
Yönetim Anlayışı ve Güç İlişkileri	Şikâyet Mekanizmalarının İşlevsizliği
	Sessizleştirme
	Görev Dağılımında Eşitsizlik
Örgüt Kültürü ve Ayrımcı Söylem	Damgalayıcı Dil ve Mikro Saldırıları
	Başarıların Görünmez Kılınması

4.1. Tema 1: Kurumsal İletişim Pratikleri

Alt Tema 1.1: Bilgiye Erişimde Dışlanma

Katılımcılar, kurum içi yazışmaların ve dokümanların erişilebilir formatta paylaşılmamasının sistematik bir dışlanma deneyimi yarattığını belirtmişlerdir. K3 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Toplantı notları herkesin mailine gidiyordu ama bana gönderilen dosyalar ekran okuyucuya uygun değildi. Defalarca söylememe rağmen düzeltilmedi. Sanki görünmezdim.” Bu ifade, teknik düzenlemelerin yapılmamasının tesadüfi bir ihmalden öte süreklilik kazanan yapısal bir dışlama biçimi olarak deneyimlendiğini göstermektedir.

Alt Tema 1.2: İtibarsızlaştırma ve Yetkinliğin Sorgulanması

Katılımcılar, görme engelli olmalarının mesleki yeterliliklerinin sorgulanmasına zemin hazırladığını belirtmişlerdir. K7’nin ifadesi şöyledir: “Ders anlatırken sürekli biri gelip ‘yardım edelim mi’ diye soruyordu. Yardım istemediğim hâlde bunu yapmaları beni yetersiz gösteriyordu.” Bu tür müdahaleler, iyi niyetli gibi görünse de profesyonel kimliği zedeleyen ve yetkinliği gölgeleyen bir iletişim pratiği olarak değerlendirilmiştir.

Alt Tema 1.3: Sosyal İzolasyon

Katılımcılar, resmi olmayan iletişim ağlarının dışında bırakıldıklarını belirtmişlerdir. K4: “Öğretmenler odasında konuşmalar olurdu ama konu değişirdi ben gelince. Sonradan bazı kararların alındığını öğrenirdim.” Bu durum, resmi olmayan iletişim kanallarının dışlayıcı biçimde işlediğini ve karar süreçlerine dolaylı katılımın engellendiğini göstermektedir.

4.2. Tema 2: Yönetim Anlayışı ve Güç İlişkileri

Alt Tema 2.1: Şikâyet Mekanizmalarının İşlevsizliği

Katılımcılar, yönetime ilettikleri sorunların ciddiye alınmadığını ifade etmişlerdir. K2: “Müdüre durumu anlattım ama ‘abartıyorsun’ dedi. O an anladım ki yalnızım.” Bu ifade, yönetim kademesinin deneyimi normalleştirdiğini ve güç ilişkilerinin mağdur aleyhine işlediğini ortaya koymaktadır.

Alt Tema 2.2: Sessizleştirme

Katılımcılar, sorunları dile getirdiklerinde “uyumlu olma” yönünde dolaylı baskı gördüklerini belirtmişlerdir. K5: “Sorun çıkaran kişi olmak istemedim. Çünkü hep ‘uyumlu ol’ deniliyordu.” Bu durum, kurumsal kültürde çatışmadan kaçınma eğiliminin mağduru suskunluğa ittiğini göstermektedir.

Alt Tema 2.3: Görev Dağılımında Eşitsizlik

Bazı katılımcılar, kendilerine ya aşırı korumacı biçimde hafif görevler verildiğini ya da tam tersine destek sağlanmadan zorlayıcı sorumluluklar yüklendiğini belirtmiştir. K6: “Projelerde ismim vardı ama aktif rol verilmedi. Bazen de kimsenin yapmak istemediği işleri bana verdiler.” Bu ifade, görev dağılımının eşitlikçi ilkelere göre değil, engellilik algısı üzerinden şekillendiğini göstermektedir.

4.3. Tema 3: Örgüt Kültürü ve Ayrımcı Söylem**Alt Tema 3.1: Damgalayıcı Dil ve Mikro Saldırıları**

Katılımcılar, doğrudan hakaret içermeyen fakat incitici ve küçümseyici söylemlerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. K1: “Bana ‘senin için ne kadar zor’ diye sürekli acıyarak konuşuyorlardı. Sanki mesleğim değil engelim ön plandaydı.” Bu söylem, açık saldırı içermese de bireyin kimliğini engellilik üzerinden tanımlayan damgalayıcı bir dil üretmektedir.

Alt Tema 3.2: Başarıların Görünmez Kılınması

Katılımcılar, başarılarının yeterince takdir edilmediğini ifade etmişlerdir. K8: “Sınav sonuçlarım çok iyiydi ama kimse bunu konuşmadı. Küçük bir hata yaptığımda ise hemen gündem oldum.” Bu durum, olumlu performansın sıradanlaştırıldığı, olumsuzlukların ise büyütüldüğü seçici bir görünürlük pratiğine işaret etmektedir.

Bulgular, eğitim kurumlarında mobbingin açık saldırılardan çok gündelik iletişim pratikleri, yönetsel tutumlar ve örgüt kültürü üzerinden üretildiğini göstermektedir. Erişilebilirlik eksikliği, yetkinliğin sorgulanması, sosyal izolasyon, şikâyet mekanizmalarının işlemezliliği ve damgalayıcı dil gibi unsurlar bir araya gelerek sistematik bir psikososyal baskı ortamı oluşturmaktadır. Bu bağlamda mobbing, bireysel çatışmaların ötesinde kurumsal yapı ve güç ilişkileriyle ilişkili bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

5. Tartışma

Bu çalışmada ortaya çıkan sistematik dışlanma teması, Einarsen ve arkadaşlarının (2011) mobbingi örgütsel bağlamda güç ilişkileri üzerinden tanımlayan yaklaşımıyla örtüşmektedir. Ancak mevcut çalışma, dışlanmanın yalnızca kişiler arası düşmanlık değil, erişilebilir olmayan bilgi akışı ve karar süreçlerine dahil edilmeme üzerinden de gerçekleştiğini göstermektedir. Bu bulgu, Morrison ve Milliken’in (2000) “örgütsel sessizlik” kavramıyla paralellik göstermektedir. Görme engelli çalışanların karar süreçlerinden dışlanması, yalnızca pasif bir iletişim eksikliği değil, kurumsal iktidar ilişkilerinin yeniden üretildiği bir alan olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın en özgün katkılarından biri, erişilebilirlik eksikliğinin pasif mobbing biçimi olarak deneyimlenmesidir. Literatürde mobbing çoğunlukla sözlü saldırı, aşağılama veya açık dışlama biçiminde ele alınırken (Leymann, 1996; Zapf ve Einarsen, 2005), bu çalışma erişilemeyen dijital sistemlerin ve görsel bilgi aktarımının da psikolojik dışlanma yarattığını ortaya koymaktadır. Bu durum, Schur ve diğerlerinin (2005) engelli çalışanların örgütsel entegrasyon sorunlarına ilişkin bulgularıyla örtüşmektedir. Ancak mevcut çalışma, erişilebilirliğin yalnızca teknik bir düzenleme değil, örgütsel eşitliğin temel bileşeni olduğunu vurgulayarak literatüre kavramsal bir genişleme sunmaktadır.

Katılımcıların deneyimlediği mesleki itibarsızlaştırma, engelliliğe ilişkin örtük önyargıların kurumsal düzeyde yeniden üretildiğini göstermektedir. Bu bulgu, Campbell’ın (2009) “ableism” kavramı ile açıklanabilir. Ableism, engelli bireyleri norm dışı ve eksik konumlandıran yapısal düşünce biçimlerini ifade eder. Bu çalışmada, görev dağılımında eşitsizlik ve yetkinliğin sürekli sorgulanması, ableist örgütsel

kültürün yansıması olarak değerlendirilebilir. Böylece çalışma, mobbing literatürünü engellilik çalışmaları perspektifiyle bütünleştirmektedir.

Mobbingin psikolojik etkilerine ilişkin bulgular, Nielsen ve Einarsen'in (2012) işyeri zorbalığının uzun vadeli ruh sağlığı etkilerine dair meta-analiz sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Stres, özgüven kaybı ve işten ayrılma eğilimi gibi sonuçlar, literatürde sıklıkla rapor edilen çıktılardır. Ancak bu araştırma, psikolojik etkilerin erişilebilirlik eksikliği ve kurumsal izolasyonla birlikte derinleştiğini göstermektedir. Bu yönüyle mobbing deneyimi, yalnızca kişiler arası değil, yapısal bir yalnızlaştırma süreci olarak karşımıza çıkmaktadır.

Destek mekanizmalarına güvensizlik teması, Colquitt'in (2001) örgütsel adalet modeliyle ilişkilendirilebilir. Katılımcıların şikâyet süreçlerine güvenmemesi, dağıtımsal ve prosedürel adalet algısının zayıf olduğunu göstermektedir. Bu durum, mobbingin devamlılığını sağlayan örgütsel iklimin önemli bir göstergesidir.

6. Sonuç

Bu araştırma, İstanbul'daki eğitim kurumlarında görev yapan görme engelli öğretmen ve idari personelin iş yerinde karşılaştıkları mobbing deneyimlerini analiz ederek, bu deneyimlerin bireysel ve kurumsal düzeyde nasıl şekillendiğini ortaya koymuştur. Bulgular, mobbingin yalnızca bireyler arası çatışmaların ürünü olmadığını; aynı zamanda yapısal erişimsizlik, iletişim engelleri, önyargılı tutumlar ve kapsayıcılıktan uzak kurum kültürünün bir sonucu olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, görme engelli çalışanların mobbing olarak tanımladıkları deneyimlerin büyük ölçüde kurum içi iletişim süreçleri etrafında şekillendiğini göstermektedir. Özellikle "bilgiye erişim ve format sorunları", "karar süreçlerinden dışlanma" ve "sembolik görünmezleştirme" temaları, iletişim kanallarının işleyişi ile mobbing deneyimleri arasında belirgin bir ilişki olduğunu düşündürmektedir. Katılımcı anlatıları, bilginin zamanında ve erişilebilir biçimde paylaşılmaması, toplantılara çağrılmama ya da söz hakkı verilmemesi gibi uygulamaların yalnızca teknik eksiklikler olarak değil; mesleki konumlanmayı etkileyen iletişimsel dışlanma biçimleri olarak deneyimlendiğine işaret etmektedir. Bu durum, mobbingin bireysel niyetlerden bağımsız olarak, kurumsal iletişim yapısının işleyişi içinde ortaya çıkabildiğini düşündürmektedir.

Bulgular, kurum içi iletişimin yalnızca bilgi aktarımı değil, aynı zamanda güven, saygı ve psikolojik güvenlik ortamının oluşumuyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle "geri bildirim mekanizmalarının işlememesi" ve "gayriresmî iletişim ağlarından dışlanma" temaları, çalışanların kendilerini ifade etme ve destek arama süreçlerinin sınırlanabildiğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede mobbing, araştırma bulguları ışığında, belirli durumlarda örgütsel iletişim pratikleri ve liderlik anlayışı ile ilişkili bir sorun alanı olarak değerlendirilebilir. Ancak bu değerlendirme, çalışmanın yürütüldüğü örneklem bağlamıyla sınırlıdır.

Araştırma kapsamında ortaya çıkan temalar, kurumlarda kapsayıcı ve erişilebilir iletişim modellerinin önemini vurgulamaktadır. Katılımcıların dile getirdiği çözüm önerileri arasında şeffaf bilgi paylaşımı, geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi ve yöneticilerin iletişim duyarlılığının artırılması yer almaktadır. Bu öneriler, iletişim etiği ve kurumsal kapsayıcılık perspektifiyle birlikte ele alındığında, daha adil ve destekleyici çalışma ortamlarının oluşturulmasına katkı sağlayabilecek unsurlar olarak değerlendirilebilir. Bu çalışma, görme engelli çalışanların mobbing deneyimlerini kurum içi iletişim süreçleriyle birlikte ele alarak, engellilik-mobbing-örgütsel iletişim kesişiminde yer alan bir alanı görünür kılmayı amaçlamaktadır. Ancak elde edilen bulguların genellenebilir sonuçlar olarak değil, belirli bir bağlamda ortaya çıkan deneyimlerin analitik yorumları olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Araştırma bulguları, mobbing deneyimlerinin özellikle "bilgiye erişim ve format sorunları", "karar süreçlerinden dışlanma" ve "geri bildirim mekanizmalarının işlememesi" temaları etrafında yoğunlaştığını göstermektedir. Bu temalar, literatürde örgütsel iletişim, kapsayıcılık ve psikolojik güvenlik

kavramlarıyla birlikte değerlendirilmektedir (Fairhurst, 2007; Kulkarni ve Lengnick-Hall, 2011; Morrison, 2014). Bu bağlamda geliştirilen öneriler aşağıdaki gibidir:

1. Erişilebilir ve Şeffaf İletişim Sistemlerinin Güçlendirilmesi: Katılımcıların bilgiye geç erişim ve duyuruların kendilerine ulaşmaması yönündeki anlatıları, erişilebilir iletişim kanallarının önemini ortaya koymaktadır. Engellilik çalışmalarında erişilebilirlik yalnızca fiziksel değil, aynı zamanda iletişimsel bir eşitlik meselesi olarak değerlendirilmektedir (Oliver, 1990; Barnes ve Mercer, 2010). Bu nedenle kurum içi duyuru sistemlerinin alternatif formatlarla (ekran okuyucu uyumlu belgeler, sesli içerikler, eş zamanlı dijital bildirimler) desteklenmesi, iletişimsel eşitsizliklerin azaltılmasına katkı sağlayabilir.

2. Karar Süreçlerine Katılımın Artırılması: Araştırmada özellikle kamu kurumlarında görev yapan katılımcılar, karar süreçlerine sistematik biçimde dahil edilmediklerini ifade etmiştir. Örgütsel iletişim literatürü, çalışan sesinin (employee voice) kurumsal aidiyet ve psikolojik güvenlikle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (Morrison, 2014). Bu doğrultuda, toplantı süreçlerinde söz hakkının güvence altına alınması ve katılımcı yönetim modellerinin benimsenmesi, iletişim temelli dışlanma riskini azaltabilir.

3. İletişim Etiği ve Liderlik Duyarlılığı Eğitimleri: Katılımcıların aktardığı “korumacı” ya da yeterlilik ima eden söylemler, iletişim etiği ve liderlik söylemi literatürüyle ilişkilendirilebilir (Fairhurst, 2007). Bu tür söylemler açık düşmanca davranışlar içermese dahi sembolik değersizleştirme üretebilmektedir. Bu nedenle yöneticilere yönelik iletişim etiği ve kapsayıcı liderlik eğitimlerinin geliştirilmesi, örtük dışlama pratiklerinin fark edilmesine katkı sağlayabilir.

4. Güvenilir ve Erişilebilir Şikâyet Mekanizmaları: Araştırma bulguları, bazı katılımcıların yaşadıkları sorunları dile getirmekte zorlandığını göstermektedir. Engelli çalışanların işyerindeki deneyimlerine ilişkin çalışmalar, güvenli başvuru mekanizmalarının önemini vurgulamaktadır (Stone ve Colella, 1996; Foster ve Wass, 2013). Bu nedenle şikâyet süreçlerinin anonim, erişilebilir ve şeffaf biçimde yapılandırılması, mobbingin görünür kılınmasında önemli rol oynayabilir.

5. Psikososyal Destek Sistemlerinin Güçlendirilmesi: Bazı katılımcılar sessizlik ve geri çekilme stratejisi geliştirdiklerini belirtmiştir. Bu durum, örgütsel sessizlik literatürü ile ilişkilidir (Kassing, 2008). Psikososyal destek ve danışmanlık hizmetlerinin kurumsal yapıya entegre edilmesi, çalışanların yalnızlaşma deneyimlerini azaltabilir.

Finansman/ Grant Support

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.
The author(s) declared that this study has received no financial support.

Çıkar Çatışması/ Conflict of Interest

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.
The authors have no conflict of interest to declare.

Açık Erişim Lisansı/ Open Access License

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY NC).
Bu makale, Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası Lisansı (CC BY NC) ile lisanslanmıştır.

Kaynaklar

Barnes, C., ve Mercer, G. (2010), *Exploring Disability*, 2nd ed., Polity Press.

Başkale, H. (2016), Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), ss.23-28.

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu. (13 Aralık 2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities: resolution / adopted by the General Assembly, A/RES/61/106, Annex I. United Nations*, <https://www.refworld.org/legal/agreements/unga/2006/en/90142> (Erişim Tarihi: 1.11.2025).

Braun, V., ve Clarke, V. (2006), *Using Thematic Analysis In Psychology*, Qualitative Research in Psychology.

- Campbell, F. K. (2009), *Contours of Ableism*, Palgrave Macmillan.
- Colquitt, J. A. (2001), *On The Dimensionality Of Organizational Justice*, *Journal of Applied Psychology*.
- Çarıkçı, K., Meral, H., Berkil, S., Çalışır, A., Önala, L., ve Arslan, Ö. (2024), Nitel Araştırmalarda Tematik Analiz, *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 10(37), ss.127-140. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10509707>
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2003), *Mobbing: Emotional Abuse İn The American Workplace*, Ames, IA: Civil Society Publishing.
- Deetz, S. (1992), *Democracy İn An Age Of Corporate Colonization*, SUNY Press.
- Duyan, V. ve Gelbal, S. (2008), Engelliliğe İlişkin Tutumlar Ölçeği Geliştirme Çalışması, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41(1), ss.93-113.
- Einarsen, S. ve Hoel, H. (2001), *The Negative Acts Questionnaire: Development, Validation and Revision of a Measure of Bullying at Work*, 10th European Congress on Work and Organizational Psychology, Prague.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C. L. (2011), *Bullying And Harassment İn The Workplace: Developments İn Theory, Research, And Practice*, Boca Raton, FL: CRC Press.
- Ertürk, D.A. (2013). Yıldırma Davranışları, Nedenleri ve Sonuçları. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 146-169. <https://izlik.org/JA95YW29CG>
- Fairhurst, G. T. (2007), *Discursive Leadership*, Sage.
- Farley, S., Coyne, I., Axtell, C., ve Sprigg, C. (2016), Design, Development And Validation Of A Workplace Cyberbullying Measure, *Journal of Business Ethics*, 133(2), ss.317-336.
- Foster, D., ve Fosh, P. (2010), Negotiating Disability İn The Workplace, *British Journal of Industrial Relations*, 48(3), ss.560-582.
- Foster, D., ve Wass, V. (2013). Disability İn The Labour Market, *Work, Employment and Society*, 27(4), ss.705-721.
- Hoel, H. ve Salin, D. (2003), Organizational antecedents of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp. 203-218), London: Taylor & Francis.
- Hoel, H., ve Cooper, C. L. (2000), *Destructive Conflict And Bullying At Work*, Manchester School of Management.
- Kassing, J. W. (2008), Consider This: A Comparison Of Factors Contributing To Employees' Expressions Of Dissent, *Communication Studies*, 59(4), ss.442-462.
- Koç, M. ve Urasoğlu Bulut, H. (2009), Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet, Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi, *International Online Journal of Educational Sciences*, 1(1), ss.64-80.
- Kulkarni, M., ve Lengnick-Hall, M. (2011), Socialization Of People With Disabilities İn The Workplace, *Human Resource Management*, 50(4), ss.521-540.
- Küçüker, E. (2011), Engelli Öğretmenlerin İstihdam Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), ss.45-60.
- Leymann, H. (1990), Mobbing And Psychological Terror At Workplaces, *Violence and Victims*, 5(2), ss.119-126. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.5.2.119>
- Leymann, H. (1996), The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), ss.165-184.

- Lutgen-Sandvik, P. (2008), Intensive Remedial Identity Work, *Management Communication Quarterly*, 22(1), ss.97–124.
- Miles, M.B., ve Huberman, A.M. (1994), *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, Sage.
- Morrison, E. W. (2014), Employee Voice And Silence, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, ss.173–197.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000), *Organizational Silence*, Academy of Management Review.
- Mumby, D. K. (2013), *Organizational Communication: A Critical Approach*, Sage.
- Nielsen, M. B. ve Einarsen, S. (2012), *Outcomes Of Exposure To Workplace Bullying*, Work & Stress.
- Oliver, M. (1990), *The Politics Of Disablement*, Macmillan.
- Öztürk, M. (2019), Görme Engellilerin Kamusal Hizmetlere Erişimi: Zorluklar ve Çözüm Önerileri, *Engellilik Çalışmaları Dergisi*, 5(2), ss.23–41.
- Salin, D. (2003), Ways Of Explaining Workplace Bullying, *Human Relations*, 56(10), ss.1213–1232.
- Santuzzi, A. M., ve Waltz, P. R. (2016), Disability İn The Workplace: A Unique And Variable Identity, *Journal of Management*, 42(5), ss.1111–1135.
- Schur, L., Kruse, D., ve Blanck, P. (2005), *Corporate Culture And Disability*, Behavioral Sciences & the Law.
- Schur, L., Kruse, D., ve Blasi, J. (2013), *People with disabilities: Sidelined or mainstreamed?* Cambridge University Press.
- Shakespeare, T. (2013), *Disability Rights And Wrongs Revisited*, 2nd ed., Routledge.
- Stone, D. L., ve Colella, A. (1996), A Model Of Factors Affecting Treatment Of Disabled Individuals, *Academy of Management Review*, 21(2), ss.352–401.
- Şahin, M. (2014), Engellilere Yönelik Ayrımcılık ve Mobbing: Kavramsal Bir Çerçeve, *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 14(33), ss.93–112.
- Tepper, B. J. (2000), Consequences Of Abusive Supervision, *Academy of Management Journal*, 43(2), ss.178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tınaz, E. (2010), *Mobbing (Psikolojik Taciz) ve İşyerinde Etkileri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, P. (2006)., *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Toker Gökçe, A. (2012). Mobbing iş yerinde yıldırma: Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 18, ss.272–286.
- Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu (TİHEK) (2025), *2025/3 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi Hakkında Değerlendirme Raporu: Kamu Kurumlarında Psikolojik Tacizin Önlenmesi*, Ankara: TİHEK Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Yıldırım, D. (2007), Mobbing ve Hemşirelik: Türkiye'de Bir Üniversite Hastanesinde Yapılan Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 14(2), ss.13–27
- Yılmaz, A. ve Yücel, S. (2018), Engelli Çalışanların İşyerinde Karşılaştığı Ayrımcı Tutumlar: Nitel Bir Araştırma, *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 18(2), ss.123–141.
- Zapf, D., ve Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace. In N. Anderson et al. (Eds.), *International handbook of work and organizational psychology* (pp. 369–390). Sage.
- Zapf, D., ve Einarsen, S. (2005), *Mobbing At Work: Escalated Conflicts İn Organizations*, In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive Work Behavior*, American Psychological Association.