
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Gazi
1926

# ÖĞRETMENLERİN ÖZ LİDERLİK ALGISI İLE MOBBİNG YAŞAMA DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

**Kübra Erkoyuncu**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ARALIK, 2023**

# TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 1 (bir) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

## YAZARIN

Adı : Kübra

Soyadı : Erkoyuncu

Bölümü : Eğitim Yönetimi

İmza :

Teslim tarihi :

## TEZİN

Türkçe Adı: Öğretmenlerin Öz Liderlik Algısı ile Mobbing Yaşama Düzeyi Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi

İngilizce Adı: The Relationship Between Teachers' Self Leadership Perception and Mobbing That Teachers Experience and Investigation According to Some Variables

# ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Kübra Erkoyuncu

İmza:

# JÜRİ ONAY SAYFASI

Kübra Erkoyuncu tarafından hazırlanan "Öğretmenlerin Öz Liderlik Algısı İle Mobbing Yaşama Düzeyi Arasındaki İlişki Ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU ……
(Eğitim Yönetimi, Gazi Üniversitesi)

**Başkan:** Prof. Dr. Vicdan ALTINOK ……
(Eğitim Yönetimi, Gazi Üniversitesi)

**Üye:** Doç. Dr. Neslin İHTİYAROĞLU ……
(Eğitim Yönetimi, Kırıkkale Üniversitesi)

Tez Savunma Tarihi: 21.11.2023

Bu tezin Eğitim Bilimleri Ana bilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Şaban ÇETİN
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

*Oğlum Aybars'a*

# TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim sürecimin en başından itibaren bana rehberlik eden, motivasyonumu her zaman yükselten, bu zorlu süreçte emeklerimi her zaman görüp bana çözüm odaklı yaklaşan, hem kişisel hem de mesleki anlamda örnek aldığım ve danışmanlığının benim için en büyük kazanç olduğu değerli hocam Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU'na teşekkür ederim.

Bu zorlu yolculukta beni cesaretlendirdiği için sevgili eşim Ömer Faruk ERKOYUNCU'ya, çalışmamı ithaf ettiğim oğlum Aybars'a, hayatımın her döneminde bana en büyük desteği veren ve bugünlere gelmemi sağlayan sevgili annem Fadime AY ve babam Mustafa AY'a, beni her zaman motive eden ablam Yasemin GÜZEL'eve desteğini esirgemeyen sevgili arkadaşım Gözde YURTSEVER'e sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca araştırmama gönüllü olarak katılan tüm öğretmenlere teşekkür ederim.

# ÖĞRETMENLERİN ÖZ LİDERLİK ALGISI İLE MOBBİNG YAŞAMA DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Kübra Erkoyuncu**
**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**
**Aralık 2023**

## ÖZ

Bu araştırmanın amacı; öğretmenlerin öz liderlik algısı ile mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak ve bazı değişkenlere göre incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada nicel yöntem kullanılmış, araştırmanın deseni olarak ilişkisel tarama yöntemi belirlenmiştir. 367 öğretmenden oluşan örneklem grubu seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak "Kişisel Bilgi Formu", "Öz Liderlik Ölçeği" ve "Olumsuz Davranışlar Ölçeği (NAQ)" kullanılmıştır. Veri analiz tekniği olarak veri dağılımın normal dağılım gösterdiği tespit edildikten sonra parametrik testler kullanılmıştır. Fark testleri için t-testi ve ANOVA; korelasyon analizi için ise Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda; öğretmenlerin öz liderlik algıları yüksek; mobbing yaşama düzeyleri düşük düzeydedir. Öğretmenlerin öz liderlik algısı ile mobbing yaşama düzeyi arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öz liderlik alt gruplarının Mesleğe Yönelik Tehdit alt grubunu negatif bir şekilde etkilediği ve Aşırı İş Yükü alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Demografik özelliklere göre yapılan inceleme sonucunda; öğretmenlerin öz liderlik algısının ve mobbing yaşama düzeyinin cinsiyet, medeni durum ve mesleği sevme değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin öz liderlik algısında farklılaşma beklenirken; mobbinge maruz kalma düzeyinde farklılaşmaya rastlanmamaktadır. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin öz liderlik algıları genç öğretmen grubunda anlamlı bir farklılık gösterirken; mobbing yaşama düzeyinde farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin öz liderlik algıları

kademe değişkenine göre incelendiğinde, ilköğretim kademesinde çalışan öğretmenlerin en fazla ortalamaya sahip olduğu tespit edilirken; mobbing yaşama düzeyleri ile kademe değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Öz liderlik, mobbing, öğretmenler.

Sayfa Adedi: xv + 108

Danışman: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

# THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' SELF LEADERSHIP PERCEPTION AND MOBBING THAT TEACHERS EXPERIENCE AND INVESTIGATIONACCORDING TO SOME VARIABLES

**(M.S. Thesis)**

**Kübra ERKOYUNCU**

**GAZI UNIVERSITY**

**GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES**

**December 2023**

## ABSTRACT

The aim of the study is to determine the relationship between teachers' self leadership perception and mobbing that teachers experience and to examine them according to some variables. For this purpose, the quantitative method was followed in the research and the correladional survez model was determined as the research design. The sample group consisting of 367 teachers was determined by the simple random sampling method, one of the random sampling methods. "Personal Information Form", "Self Leadership Questionnaire" and "Negative Acts Questionnaire-NAQ" were used as data collection tools in the research. As a data analysis technique, after it was determined that the data distribution showed normal distribution, parametrictests were used. T-test and ANOVA for difference tests; Pearson correlation was used for correlation analysis.
As a result of the analysis; teachers have high self-leadership perceptions; mobbing experience levels were detected at a low level. It was determined that there was a low-level significant relationship between teachers' self-leadership perception and the level of mobbing experience. It was found that self-leadership strategies negatively affected the Threat to Occupation sub-groupand significantly predicted the Work Excessive Work load sub-dimension. As a result of the analysis made according to demographic characteristics, it was determined that teachers' self-leadership perception and mobbing experience level did not differ significantly according to gender, marital status and liking for the profession. While determining the differentiation in teachers' self-leadership perceptions according to the seniority variable; there is no difference in the level of exposure to mobbing. According to the the age variable, while teachers' self-leadership perceptions show a significant difference in the young teacher group; there is no difference in mobbing experience level.

When teachers' self-leadership perceptions were examined according to the level variable, it was determined that teachers working at the primary education level had the highest average; there is no significant difference between mobbing experience levels and the grade variable.

KeyWords: Self leadership, mobbing, teachers.

PageNumber: xv + 108

Supervisor: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

# İÇİNDEKİLER

**TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU** ..... i

**ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI** ..... ii

**JÜRİ ONAY SAYFASI** ..... iii

**TEŞEKKÜR** ..... v

**ÖZ** ..... vi

**ABSTRACT** ..... viii

**İÇİNDEKİLER** ..... x

**TABLOLAR LİSTESİ** ..... xiv

**BÖLÜM I** ..... 1

**GİRİŞ** ..... 1

**1.1.Problem Durumu** ..... 1

**1.2. Araştırmanın Amacı** ..... 4

**1.3.Araştırmanın Önemi** ..... 4

**1.4. Sayıltılar** ..... 5

**1.5. Sınırlılıklar** ..... 6

**1.6. Tanımlar** ..... 6

**BÖLÜM II** ..... 8

**KAVRAMSAL ÇERÇEVE** ..... 8

**2.1.Liderlik Tanımı** ..... 8

**2.2.Öz Liderlik Tanımı ..... 9**

**2.3.Öz Liderlik Stratejileri ..... 10**

**2.3.1. Davranış Odaklı Stratejiler ..... 11**

***2.3.1.1. Kendini Gözlemleme ..... 11***

***2.3.1.2. Hedef Belirleme ..... 12***

***2.3.1.3. Kendini Ödüllendirme ..... 13***

***2.3.1.4. Kendini Cezalandırma ..... 13***

***2.3.1.5. Kendine Hatırlatıcılar Belirleme ..... 14***

**2.3.2. Doğal Ödül Stratejileri ..... 15**

**2.3.3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri ..... 16**

***2.3.3.1. Başarılı Performans Hayal Etme ..... 16***

***2.3.3.2. Kendi Kendine Konuşma ..... 17***

***2.3.3.3. Düşünce ve Fikirlerini Değerlendirme ..... 18***

**2.4.Öz Liderlik ile İlgili Araştırmalar ..... 18**

**2.4.1. Öz Liderlik ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar ..... 18**

**2.4.2. Öz Liderlik ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar ..... 20**

**2.5.Mobbing Tanımı ..... 21**

**2.6.Mobbingin Türleri ..... 24**

**2.6.1. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing ..... 24**

***2.6.1.1.Yukarıdan Aşağıya Uygulanan Mobbing ..... 24***

***2.6.1.2. Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Mobbing ..... 25***

**2.6.2. Yatay (Eşdeğer Arasında) Mobbing ..... 27**

**2.7.Mobbingin Nedenleri ..... 28**

**2.7.1. Kişisel Nedenler ..... 30**

**2.7.2. Örgütsel Nedenler ..... 32**

**2.7.3. Toplumsal ve Sosyal Nedenler ..... 33**

**2.8.Mobbingin Sonuçları ..... 36**

**2.8.1. Mobbingin Bireysel Sonuçları ..... 36**

**2.8.2. Mobbingin Örgütsel Sonuçları ..... 37**

**2.8.3. Mobbingin Toplumsal Sonuçları ..... 39**

**2.9.Mobbing Sürecinde Rol Alanlar ..... 40**

**2.9.1. Mobbinge Maruz Kalanlar ..... 40**

**2.9.2. Mobbing Uygulayanlar ..... 42**

**2.9.3. Mobbing İzleyicileri ..... 43**

**2.10. Mobbing ile İlgili Araştırmalar ..... 45**

**2.10.1. Mobbing ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar ..... 45**

**2.10.2. Mobbing ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar ..... 48**

**BÖLÜM III ..... 50**

**YÖNTEM ..... 50**

**3.1. Araştırmanın Modeli ..... 50**

**3.3. Veri Toplama Araçları ..... 53**

**3.3.1. Kişisel Bilgi Formu ..... 53**

**3.3.2. Olumsuz Davranışlar Ölçeği (NAQ) ..... 54**

**3.3.3. Öz Liderlik Ölçeği ..... 54**

**3.4. Verilerin Toplanması ..... 55**

**3.5. Verilerin Analizi ..... 55**

**BÖLÜM IV ..... 57**

**BULGULAR VE YORUM ..... 57**

**4.1. Demografik Veriler ..... 57**

**4.2. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ..... 59**

**4.3. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ..... 60**

**4.4. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ..... 61**

**4.5. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ..... 62**

**4.6. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ..... 63**

**BÖLÜM V ..... 75**

**TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER ..... 75**

**5.1. Tartışma ..... 75**

**5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma ..... 75**

**5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma ..... 76**

**5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma ..... 77**

**5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma ..... 78**

**5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma ..... 78**

**5.2.Sonuçlar ..... 82**

**5.3. Öneriler ..... 83**

**KAYNAKLAR ..... 85**

**EKLER ..... 96**

**Ek 1. Kişisel Bilgi Formu ..... 98**

**Ek 2. Olumsuz Davranışlar Ölçeği (NAQ) ..... 99**

**Ek 3. Öz Liderlik Ölçeği ..... 101**

**Ek 4. Ölçek kullanım izinleri ..... 103**

**EK 5. Etik Kurul Belgesi ..... 105**

**ÖZGEÇMİŞ ..... 107**

# TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. *Toplumsal Yapı ve Mobbing* ..... 35

Tablo 2. *Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım* ..... 51

Tablo 3. *Araştırmanın Örneklemine İlişkin Dağılım* ..... 53

Tablo 4. *Çarpıklık ve Basıklık Düzeyleri* ..... 56

Tablo 5. *Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler* ..... 58

Tablo 6. *Öz Liderlik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler* ..... 59

Tablo 7. *Olumsuz Davranışlar Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler* ..... 60

Tablo 8. *Öz Liderlik ile İş Yerinde Mobbinge Maruz Kalma Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Dağılımı* ..... 61

Tablo 9. *Mobbinge Maruz Kalma Değerlendirmesinin Öz Liderlik Değerlendirmesine Etkisinin İncelenmesine İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi* ..... 63

Tablo 10. *Katılımcıların Öz Liderlik Yetkinliklerinin Cinsiyete Göre Değişimi* ..... 64

Tablo 11. *İş Yerinde Mobbinge Maruz Kalmanın Cinsiyete Göre Değişimi* ..... 65

Tablo 12. *Katılımcıların Öz Liderlik Yetkinliklerinin Yaşa Göre Değişimi* ..... 66

Tablo 13. *İş Yerinde Mobbinge Maruz Kalmanın Yaşa Göre Değişimi* ..... 67

Tablo 14. *Katılımcıların Öz Liderlik Yetkinliklerinin Kıdeme Göre Değişimi* ..... 68

Tablo 15. *İş Yerinde Mobbinge Maruz Kalmanın Kıdeme Göre Değişimi* ..... 69

Tablo 16. *Katılımcıların Öz Liderlik Yetkinliklerinin Medeni Duruma Göre Değişimi* ..... 70

Tablo 17. *İş Yerinde Mobbinge Maruz Kalmanın Medeni Duruma Göre Değişimi* ..... 70

Tablo 18. *Katılımcıların Öz Liderlik Yetkinliklerinin Kademeye Göre Değişimi* ..... 71

Tablo 19. *İş Yerinde Mobbinge Maruz Kalmanın Kademeye Göre Değişimi* ..... 72

Tablo 20. *Katılımcıların Öz Liderlik Yetkinliklerinin Mesleği Sevme Durumlarına Göre Değişimi* .....73

Tablo 21. *İş Yerinde Mobbing Maruz Kalmanın Mesleği Sevme Durumuna Göre Değişimi* .....74

# BÖLÜM I

# GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, sınırlılıklarına, varsayımlarına ve araştırma ile ilgili bazı tanımlara yer verilmiştir.

## 1.1. Problem Durumu

İnsan; biyolojik özellikleri, psikolojik yönü ve sosyal becerileri olan karmaşık bir varlıktır. İnsan özellikleri bakımından ele alındığında; sadece fiziksel veriler sağlayan biyolojik özellikleri değil, aynı zamanda kişiliğini yansıtan psikolojik özellikleri ve hem insanlarla hem de çevresiyle ilişkisinde etkili olan sosyal özelliklerinin de oldukça önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Bu özelliklerini sosyal hayatında yaşantısına yansıtan ve ilişkilerinin yönünü belirleyen kişi, çalıştığı örgüt içerisinde de bu özelliklerini yansıtarak var olmaktadır. Tıpkı sosyal hayatta olduğu gibi, örgüt yaşantısı içerisinde de kişilerin bazı hakları ve sorumlulukları bulunmaktadır (Cemaloğlu, 2007).

Bireyler, eğitim yaşantılarının bitiminden sonra bir örgütte çalışmaya başlarlar. Bu süreçte farklı iletişim ve etkileşim yolları ortaya çıkar. Örgüt yaşantısı içerisinde ortaya çıkan formal veya informal etkileşimler; bireylerin örgüte bağlılıklarını, performanslarını, örgüt iklimini ve kültürünü etkilemektedir (Daşçı & Cemaloğlu, 2017).

Eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenler, örgüt içerisindeki olumsuz iklimin hem çalışma hayatlarını hem de sosyal yaşantılarını etkilediğini belirtmekte ve buna bağlı olarak bazı sorunların yaşandığını ileri sürmektedirler. Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalara göre, öğretmenlerin düşük iş doyumu ve yüksek düzeyde stres, depresyon ve anksiyete içinde olduğu görülmektedir (Quine, 2001).Öğretmenler eğitim örgütlerinde hem etkileyen hem de süreçten etkilenen bireylerdir. Öğretmenlerin örgüt kültürü, örgüt sağlığı, okul

müdürünün hem liderlik türünden hem de tutum ve davranışlarından olumsuz yönde etkilendiklerini göstermektedir (Öztürk & Şahin,2017).

Öğretmenlerin örgütsel davranışları üzerinde Cemaloğlu'nun (2015) yaptığı araştırma, öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sorunların nedenlerinden birisi olarak mobbingin varlığına dikkat çekmektedir. Leynmann (1990) mobbingi, "bir veya daha fazla kişinin genellikle bir kişiye karşı sistematik olarak uygulanan düşmanca ve etik olmayan bir iletişim tarzı" olarak tanımlamaktadır. Mobbing mağduru kişi bu düşmanca ve etik olmayan davranışlar karşısında savunmasız ve çaresiz kalmaktadır (Einarsen, 2000).

Mobbing üzerine yapılan araştırmalar, yıldırma davranışlarını daha çok yöneticilerin uyguladığı, öğretmenlerin ise doğrudan mobbinge maruz kaldıklarını göstermektedir (Toker Gökçe, 2012). Mobbinge başvuran bireylerle ilgili yapılan araştırmalara göre, bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla mobbing uyguladıkları görülmüştür (Leynmann, 1993). Mobbing uygulayanlar genellikle; farklılıklara tahammülü olmayan, ikiyüzlü, kendini üstün gören, kibirli, aşırı denetleyici ve kıskançtırlar. Hedefledikleri kişinin özellikle zor anlarında onlarla eğlenerek kendi yetersizliklerini bastırmaya çalışırlar (Walter'dan aktaran Cemaloğlu, 2007). Mobbing mağdurları ise, genellikle işlerinde başarılı, yetkin, yaratıcı, dürüst ve kendilerine adamış kişilerdir. Bu tür kişiler kurumlarına çok bağlıdırlar ve işlerine çok önem vermektedirler (Vartia, 1996). Bunun yanı sıra, çok utangaç veya çok meraklı kişiler de mobbinge maruz kalabilmektedirler (Rayner & Hoel, 1997). Mobbing yaşayan öğretmenlerin özellikleri incelendiğinde, okuldaki çoğunluktan farklı bir kültür veya etnik yapıdan gelebileceği, çok genç veya belirgin bir engeli olabileceği veya kadınların çalışmasının olumsuz karşılandığı bir bölgede kadın öğretmen olabileceği gibi etkenler saptanmıştır (O'conner'dan aktaran Toker Gökçe, 2006).

Örgütlerde mobbingin nedenlerini saptamaya yönelik yapılan araştırmalarda birçok faktörün olduğu görülmüştür (Akan, Yıldırım & Yalçın, 2014; Cemaloğlu, 2007; Gündüz & Yılmaz, 2008). Bu faktörler arasında örgütün iklimi, yüksek stres, zaman baskısı ve örgütsel sorunlar bulunmaktadır (Zapf, 1999). Bunun yanı sıra iş örgütlenmesindeki zayıflık ve liderlik sorunları da mobbinge neden olmaktadır (Akkar, 2010; Cemaloğlu & Okçu, 2012; Cengiz, 2010; Çelik & Peker, 2010; Ertürk, 2011). Bireysel farklılıklar, yaş farkı, politik nedenler, rekabet, ırkçılık gibi nedenler de mobbingin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Çobanoğlu, 2005; Tınaz, 2006). Öğretmenlerin mobbing yaşama nedenleri üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde ise; kıskançlık, farklı eğitim anlayışı, farklı çevre aidiyeti gibi özelliklerin etkili olduğu görülmektedir (Waggoner, 2003). Cemaloğlu (2015) yaptığı

araştırmada öğretmenlerin mobbing yaşama nedeni olarak okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının etkili olduğunu belirtmektedir.

Mobbing hem bireye hem de örgüte zarar vermekte, örgütlerde enerji ve zaman kaybına neden olmaktadır (Aksu & Balcı, 2009; Altuntaş, 2010; Cemaloğlu & Ertürk, 2008). Mobbing davranışları, stresli bir çalışma ortamına neden olarak örgüt iklimine zarar vermektedir. Buna bağlı olarak da çalışanların performanslarının düşmesine, örgütsel bağlılıklarının azalmasına, iş doyumu ve verimlilik düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır (Ergener, 2008; Karakoç, 2012; Şenerkal, 2014). Eğitim örgütlerinde görülen mobbing, iş yaşamını zorlaştırmaktadır (Cemaloğlu & Kılınç, 2012). Çoğunlukla öğretmenlerden üst konumunda bulunan okul yöneticileri tarafından uygulanan mobbing davranışları; atama, terfi, kuralların uygulanması, değerlendirme, takdir ve ödüllendirme gibi davranışlarda ortaya çıkmaktadır (Blase & Blase, 2002). Yapılan araştırmalara göre; okul yöneticilerinin liderlik özelliği gösterdiği okul ortamlarında, öğretmenlerin daha az mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir (Cemaloğlu, 2007; Einarsen, 2000).

Öz liderlik; en genel haliyle kişinin kendi kendisini yönetme becerisidir. Öz liderlik becerisine sahip olan kişi, kendi hedeflerini kendisi belirler ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları organize eder. Kişinin kendisini yönetme sürecinde, başka insanların müdahalesi söz konusu olabilmekte, kişi bu dış müdahalelere rağmen kendi kendisini yönetebilmektedir (Shek vd., 2015). Öz liderlik sürecinde kişinin mobbing davranışına maruz kalabileceği düşünülmüş ve öz liderlik becerilerinin mobbing yaşama düzeyi ile ilişkisi bu araştırmada incelenmiştir.

Yapılan birçok araştırmada, mobbing mağduru olan öğretmenler haklı görülürken bazı araştırmalar da mağduru sorunlu olarak ele almıştır. Mobbingi örgütsel bir sorun olarak ele alan araştırmalara paralel olarak, örgüt kültürü, iklimi, örgüt sağlığı ve liderlik gibi örgütsel davranışları irdeleyen araştırmalar bulunmaktadır. Literatürde öğretmenlerin öz liderlik algısı ile mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştıran araştırma bulunmamaktadır. Bu araştırmada öncelikli olarak öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyi saptanmıştır. Öğretmenlerin öz liderlik algıları ile mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Öğretmenlerin öz liderlik algısının yüksek ya da düşük olması ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişki ampirik olarak ele alınmıştır. Öğretmenlerin öz liderlik algısının yüksek olması halinde mobbinge karşı mücadele etme ya da öz liderlik algısının düşük olmasının mobbingi kabullenme, mobbing davranışlarına maruz kalınmasına müsaade etme

gibi durumlar irdelenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin bazı demografik değişkenleri ile öz liderlik ve mobbing yaşama düzeyi arasındaki farklılıklar araştırılmıştır.

### 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin öz liderlik algısı ile mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak ve bazı değişkenlere göre incelemektir. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. Öğretmelerin öz liderlik algısı hangi düzeydedir?

2. Öğretmenler hangi düzeyde mobbing yaşamaktadırlar?

3. Öğretmenlerin öz liderlik algısı ile mobbing yaşama düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4. Öğretmenlerin öz liderlik algısı, mobbing yaşama düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

5. Öğretmenlerin öz liderlik algısı ile mobbing yaşama düzeyleri, öğretmenlerin;

    5.1. Cinsiyetine

    5.2. Yaşına,

    5.3. Kıdemine,

    5.4. Medeni durumuna

    5.5. Okul kademesine

göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Öz liderlik; öğretmenlerin düşüncelerini ve davranışlarını tarafsız bir şekilde değerlendirebilmelerini, görevlerini yaparken edindikleri kişisel kazanımların farkında olarak güdülenmelerini ve ulaşmayı planladıkları amaçları belirlemelerini sağlayan bir içsel motivasyon kaynağıdır. Etkili ve özgün bir öğretimde öz liderlik algısı önemli bir yere sahiptir.

Öğretmenlerin öz liderlik davranışlarını ve algılarını etkileyen birçok farklı etken bulunmaktadır. Bu çalışmada öğretmenlerin mobbing yaşama düzeylerinin öz liderlik

algıları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen verilerin alana katkı sağlaması hedeflenmektedir. Bu araştırmanın sonuçları araştırmaya katılan öğretmenlerin öz liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini gösterecektir. Ayrıca öğretmenlerin öz-liderlik algıları ile mobbing yaşama düzeyi arasındaki ilişki bazı değişkenlere göre saptanacak ve analiz edilecektir.

Öğretmenlerin öz liderlik davranışları ile ilgili literatür taraması yapıldığında farklı değişkenlere göre çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Fakat öğretmenlerin öz liderlik algısının, mobbing yaşama düzeyi ile ilişkisi üzerine bir çalışma olmadığı görülmüştür. Bu çalışma ile öğretmenlerin öz liderlik algılarının, mobbing yaşama düzeyleri ile ilişkisi ortaya koyulacaktır. Araştırmanın sonuçlarına göre; etkili ve özgün bir öğretim ortamının gereklerinden olan öğretmenlerin öz liderlik davranışlarının artması için önerilerde bulunulacaktır.

Bu araştırmanın olası sonuçları eğitim örgütlerinde çalışan öğretmenler ve okul müdürleri için önemli bir veri olacaktır. Araştırmada elde edilen veriler ışığında; okullarda öğretmenlerin maruz kaldıkları mobbing düzeyinin öğretmenlerin öz liderlik davranışlarına yansımaları ortaya koyulacaktır. Öğretmenlerin mobbing kavramına yönelik bilgilerinin artırılması amacıyla; mobbing davranışlarının neler olduğu ve bu davranışlarla nasıl mücadele edilebileceği ile ilgili planlamalar ve öğretmenlerin öz liderlik becerilerini geliştirmelerine yönelik çalışmaların planlanması eğitim örgütleri için fayda sağlayacaktır. Araştırma kapsamında yapılan analizlerin öğretmenleri bilgilendirici nitelikte olduğu düşünülmekte ve bu sebeple faydalı olacağı tahmin edilmektedir.

### 1.4. Sayıltılar

Bu araştırmada geçerli olan sayıltılar aşağıda yer almaktadır.

1. Araştırmanın yöntemi, araştırmadaki sorulara cevap verecek yeterliliktedir.

2. Araştırmaya katılan öğretmenler, veri toplama araçlarını cevaplarken samimi ve objektif davranmıştır.

3. Araştırma evren ve örneklemi araştırmanın amacına uygundur.

### 1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın bazı sınırlılıkları vardır. Bunlar,

1. Araştırma Ankara ili sınırları içerisinde 2022-2023 eğitim öğretim yılında eğitim veren belirli sayıdaki okul ile sınırlı olmasıdır.

2. Araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında yapılmış olup, özel okullar bunların dışında tutulması ile sınırlı olmasıdır.

3. Katılan öğretmenlerin gönüllülükleri ile sınırlı olmasıdır.

4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, kıdemleri, çalıştıkları kademe ve mesleğini sevme durumları ile sınırlı olmasıdır.

Bu nedenle araştırma sonuçları yorumlanırken yukarıda belirlenen sınırlılıklar göz önünde bulundurulmalıdır.

### 1.6. Tanımlar

Araştırmada geçen önemli kavram ve tanımlar aşağıda açıklanmıştır:

*Liderlik:* Liderlik, insanları belirli hedeflere ulaşmak için çabalamaya ikna etme becerisidir (Davis, 1988). Lider, birlikte çalıştığı kişilerin potansiyel güçlerini belirli hedeflere ulaşmak için kullanmalarını sağlayan kimsedir (Eren, 2004). Önceden belirlenen bir amacı gerçekleştirmek için, örgütü ve örgüt üyelerini etkileme, güdüleme, güç kullanma ve rehberlik etme gibi süreçlerden oluşan kapsamlı bir yönetim kavramıdır (Cemaloğlu, 2007).

*Öz liderlik:* Öz liderlik bireyin kendi kendini etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Manz & Sims, 1980). Öz-denetim, öz-yönetim, öz-düzenleme ve öz-motivasyon süreçlerinden oluşan bir liderlik türü olan öz liderlik; en temelde kişinin kendini etkilemesi üzerine kurulmuştur (Williams, 1997).

*Mobbing:* "Mobbing" sözcüğü çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da sıkıntı vermek anlamlarındadır (Koç & Bulut, 2009). Browne ve Smith'e (2008) göre mobbing, bir çalışana yönelik sistemli ve uzun süren, sonuçları fizyolojik veya psikolojik zarar ortaya çıkaran davranış biçimidir. Bir örgütte sıklıkla uygulanan uzun süreli düşmanca eylemler olarak da tanımlanabilir (Yücetürk, 2005).

Mobbingin bir diğer tanımı da, uzun süre tekrarlanan olumsuz davranışlara maruz kalmak şeklindedir. Yıldırma bir veya birkaç kişinin hedef haline getirilerek sistematik saldırganlığa maruz bırakılmasıdır (Hoel'dan aktaran Cemaloğlu, 2007).

# BÖLÜM II

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma yöntemleri ile ilgili temel kavramlar ele alınarak açıklanacaktır.

## 2.1. Liderlik Tanımı

Araştırmalar incelendiğinde liderliğin birçok farklı tanımına rastlanmaktadır. Liderlik; ortak amaçları doğrultusunda bir araya gelen insanların bu amaçların gerçekleştirilmesi için yönlendirilmesi (Başaran, 2004), birlikten doğan güç ile örgüt yararına olan hedeflere ulaşılması için kişilerin güdülenmesi süreci (Hicks, 1978), bir gruptaki diğer kişilerden beceri, zekâ, duruş, enerji gibi özellikler bakımından üstün olunması durumu (Eren, 2004), bir grup insanı ortak amaçlar etrafında toplayabilme becerisi (Bennis, 1989) şeklinde farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Bugüne kadar yapılmış birçok tanım incelendiğinde, liderlik özelliği gösteren kişiler için ortak bir özellik saptanmamıştır. Farklı bakış açılarını yansıtan, birbirinden farklı özellikler barındıran birçok liderlik tanımı bulunmaktadır (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008).

Liderlik tanımları tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde, 1990'lı yıllarda liderlik kavramının daha çok güç ve egemenlik kurmak ile açıklandığı görülmektedir. Daha sonra liderlik kavramı tanımlanırken; ortak hedefler çerçevesinde gelişmesi, grup üzerindeki etkinliği, ekonomik ve bazı değerlere göre değişkenlik göstermesi gibi konular dâhil edilmiştir. Son zamanlarda liderlik kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalar; liderlik kavramını farklı etmenlere göre ele almakta, çeşitlendirmektedir.

## 2.2. Öz Liderlik Tanımı

Öz liderlik kavramı ilk defa Manz tarafından "kişinin bireysel ve örgütsel başarıyı elde etmesi için kendisini motive etmesi ve kendini yönlendirme süreci" şeklinde tanımlanmıştır. Öz liderlik; kişinin kendi kendini etkilemesi, yönetmesi, motive etmesi, kendine fayda sağlaması ile ortaya çıkmaktadır (Manz, 1986).

Öz liderlik özelliklerine sahip olan kişi kendisini sürekli geliştirebilir ve kendisinden başka bir lidere ihtiyaç duymaz. Hedef belirlemek, motivasyon sağlamak, değerlendirme yapmak gibi konularda kendi kendine liderlik yapar ve süreci başkasına ihtiyaç duymaksızın yönetir (Yavuz & Ayan, 2019). Kişinin kendi kendisini yönetme sürecinde, dış müdahaleler olabilmektedir. Öz liderlik; başka insanların müdahalesine rağmen kendi kendini yönetebilmektir (Shek vd., 2015).

Öz liderlik, farklı liderlik türleriyle hem ilişkili hem de onlara temel oluşturacak niteliktedir. Kendi kendinin liderliğini yapabilen kişi, farklı türde liderlik özellikleri de gösterebilmektedir. Öz liderlik becerisi ile önce kendine faydalı olan kişi, bu deneyimlerini paylaşarak paylaşımcı liderlik sergileyebilmektedir. Kendini yönetme sürecinde kazandığı deneyimleri, başkalarıyla paylaşarak onlara da liderlik yapabilmektedir. Öz liderlik, yetkilendirici liderlik türü için de gerekli görülmektedir. Kendini yönetirken hedefler belirleyen, motivasyon sağlayan, hedeflere ulaşacak adımlar atan, değerlendirme yapan kişi; bunları başkaları için de yaparak yetkilendirici liderlik yapabilmektedir (Houghton vd., 2002; Manz, 1992). Öz liderliğin temel oluşturduğu bir başka liderlik türü de örgütsel liderliktir. Örgütsel liderlikten bahsedebilmek için, örgüt çalışanlarında öz liderlik davranışlarının görülmesi gerekmektedir. Öz liderlik becerisine sahip olan kişi, kendi için gösterdiği liderliği tüm örgüt için de göstererek örgüt yararına işler yapmaktadır. Böylece öz liderliğin görüldüğü örgüt ortamlarında, örgütsel liderlik de gelişmektedir (Malmir & Azizzadeh, 2013). Öz liderlik özelliklerine sahip kişiler; sadece kendi çıkarları için değil, örgüt çıkarlarını da düşünür. Kendi sorumluluklarının yanında örgütsel sorumluluklarını da düzenler. İhtiyaç duyduğu motivasyonu başkalarından beklemeksizin kendisi sağlar ve örgüt için faydalı işler yapma çabasındadır (Georgianna, 2007).

Öz liderlik; kişinin başkalarını değil kendini yönetmesidir. Kavram olarak altında bireyle ilgili birçok farklı unsur barındırmaktadır. Öz liderlik özelliklerine sahip kişi, öz düzenleme yaparak kendi hedeflerini belirlemektedir. Dışarıdan bir kaynağa ihtiyaç duymaksızın kendi motivasyonunu sağlamakta, zaman yönetimini kendisi yapmakta ve öz denetim yaparak hedeflerine ilerlemede hangi aşamada olduğunu saptamaktadır. Başkalarına liderlik

yapabilmek, grup lideri olabilmek için kişi önce kendi lideri olarak öz liderlik özellikleri göstermelidir. Kendi kendini yönetebilme becerisine sahip kişiler, başkalarını da yönetebilecek nitelikler kazanmaktadır (Manz & Sims, 1980; Yukl, 2010).

Öz liderlik; kişiyi kendi lideri yapmakta, enerjisini kendisinden almasını sağlamaktadır. Öz liderlik özelliğine sahip kişi; geleceğini kendi isteklerine göre şekillendirir, yeteneklerinin farkındadır ve gelişimini sağlayacak adımlar atar. Kişi önce kendi gelişimini sağlayacak şekilde kendisine liderlik eder ve daha sonra bu liderlik deneyimini başkaları ile paylaşır (Houghton vd., 2002; Lovelace'ten aktaran Türköz, 2010).

Öz liderlik kişinin kendisini sürekli geliştirmesini, ihtiyaçlara yeterli olabilmesini gerektirmektedir. Bir başka lider tarafından yönlendirilmek yerine, kendi kendini yönlendirmek; kişinin sürekli kendisini geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Belirlediği hedeflere ulaşmak için gerekenleri saptamak, ihtiyaçların farkında olmak ve bunlara uygun çözümler bulmak örgütün verimliliğini de artırmaktadır. Bir örgütte görülen öz liderlik davranışları, sadece kişinin başarısını değil örgütün başarısını da artırmaktadır. Öz liderlik özelliğine sahip kişi, başkaları tarafından herhangi bir ödüllendirme yapılması için değil, kendi içsel motivasyonundan aldığı enerji ile çalışarak örgüte faydalı olmaktadır (Harari vd., 2021).

Öz liderlik; bulunduğu tüm örgütler için faydalı bir olgu olmakta, okul ortamı için de verimli işler yapılmasını sağlamaktadır. Okulda çalışan personel, öz liderlik becerisi ile birer lider haline gelmektedir. Öz liderlik, olumlu okul iklimi içerisinde gelişmektedir. Böyle bir okul ortamında çalışan öğretmenler, resmi iş tanımlarından çok daha fazlasını yaparak hem okula hem de çevreye katkı sağlamaktadırlar. Bu durum hem öz liderlik gösteren kişinin kendi hedeflerini belirleyip liderlik yapmasını, hem de verimli çalışma ortamları oluşturarak birçok paydaşın bundan faydalanmasını sağlamaktadır (Erdem, 2008).

### 2.3. Öz Liderlik Stratejileri

Öz liderlik kavramı alanyazında incelendiğinde araştırmacılar tarafından davranış odaklı, doğal ödül ve yapıcı düşünce model stratejileri olarak üç alt boyutta ele alınmaktadır (Manz, 1992; Neck vd., 2006; Doğan vd.,2008).

### 2.3.1. Davranış Odaklı Stratejiler

Öz liderlik kavramının alt boyutlarından olan davranış odaklı stratejiler; bireyin öz bilinç geliştirmesine yönelik yaptığı çalışmaları kapsamaktadır. Öz liderlik kişinin kendi kendisini gözlemlemesini, denetlemesini ve sorumluluklarının farkında olmasını gerektirmektedir (Manz, 1986). Öz liderlik özellikleri ile kendi kendini yönetme becerisine sahip olan kişi, geliştirdiği davranış odaklı stratejiler ile süreci etkili bir şekilde yönetmektedir (Anderson vd., 1998). Davranış odaklı stratejiler beş unsurdan oluşmaktadır:

#### *2.3.1.1. Kendini Gözlemleme*

Bu stratejide birey, hedefe ulaşma sürecindeki aksaklıkları en aza indirmek için sürekli kendisini denetleyerek gözlemlemektedir. Kendinden veya çevreden kaynaklı etkileri gözlemleyerek tespit etmekte, bunları kendisine faydalı olacak şekilde yönlendirmektedir. Kendisini etkili bir şekilde gözlemleyebilen kişi, süreç içerisindeki performansını da tüm yönleriyle değerlendirebilmektedir. Kendini gözlemleme stratejisi, öz liderlik sürecinde gerekli bilgilere ulaşmak için ilk aşamadır (Robbins, 2001).

Bu stratejiyi kullanarak kişi; bazı davranışları hangi durumda ve neden yaptığını gözlemleyerek, böylece bu davranışların yararlılığını değerlendirmektedir. Yaptığı gözlemler sonucunda kişi fayda sağlamayan davranışları azaltmak için eyleme geçebilmektedir. Bunun için öncelikli olarak kendisini gözlemleyebilmeli, dışarıdan bir göz ile bakabilmelidir. Kişinin fayda sağlamayan davranışları tespit edebilmesi ve bunları değiştirebilmesi için, kendini gözlemlemesi önemli bir stratejidir (Doğan & Şahin, 2008).

Öz liderlik sürecinde kendini gözlemleyen kişi, hedeflerine ulaşmak için fayda sağlamayan veya zararlı olan davranışları tespit edip, bu davranışların hangi koşullarda, nerede ve ne zaman ortaya çıktığını ile ilgili bilgileri kaydederek sonrasında bu bilgileri değerlendirmelidir (Manz & Sims, 1980).

Kişinin kendini gözlemlemesi sonucunda elde ettiği verileri kaydetmesi, değerlendirme yaparken faydalı olmaktadır. Bu verilerin kaydedilmesi, kendi davranışlarını yönetme ve değiştirme sürecinde kişi için kaynak olmakta ve kolaylık sağlamaktadır. Kendini gözlemleme sürecinde kişi, faydalı veya faydasız davranışlarını gözlemleyerek belirler ve bu beceri kişinin hem iş hayatında hem de kişisel hayatında kullanabileceği etkili bir yöntem olmaktadır (Sarı & Akınoğlu, 2009).

Öz liderlik stratejilerini inceleyen Manz (1992), kendini gözlemleme evresi için dört öneride bulunmuştur. Bu öneriler;

- Faydalı olan ve faydasız olan davranışların tespit edilmesi,
- Bu davranışların ne zaman ve hangi sıklıkla yapıldığının kaydedilmesi,
- Bu davranışların hangi koşullarda ortaya çıktığının belirlenmesi,
- Kişinin kendi tarzına uygun kayıtlar tutması,

şeklinde sıralanmaktadır. Kendini gözlemleyip daha sonra elde ettiği verileri kaydedebilen kişi, kendi davranışlarını da edindiği gözlemler sonucunda düzenlemektedir (Manz, 1992).

#### *2.3.1.2. Hedef Belirleme*

Yapılan çalışmalar; bireyin kendine belirli zorluklar içeren hedefler belirlemesinin, bireyin başarısını artırdığını göstermektedir. Öz liderlik özellikleri kapsamında birey; sınırlılıklarının farkında olarak kendine belirlediği zorlayıcı hedefler sayesinde hem performansını olumlu yönde artırmakta, hem de örgüte faydalı olmaktadır. Örgüt çalışanının kendi hedeflerini kendisinin belirlemesi; kendisini motive ederek performansını artıracak çalışmalarda bulunmasını ve böylece örgüte faydalı olmasını sağlamaktadır (Locke & Latham, 2002).

Kişi kendi performansının hangi seviyede olduğunu bildiğinde, kendisi için daha makul ve ulaşılabilir hedefler koymaktadır. Kişinin kendisine belirlediği zorlayıcı hedefler, performansını da artırmaktadır. Böylece kişinin belirlemiş olduğu kişisel hedefler, örgüt içerisindeki performansını da artırarak başarılı olmasını sağlamaktadır (Manz & Sims, 1980).

Hedef belirleme stratejisi, kişinin öz liderlik sürecini etkili bir şekilde devam ettirmesini sağlamaktadır. Hedef belirleme stratejisi denildiğinde sadece uzun vadeli hedefler değil, kişinin davranışlarını düzenlemesine yardımcı olan kısa ve orta vadeli hedefler de düşünülmelidir (Kazan, 1999).

Manz (1992) hedef belirleme stratejisi için altı önemli aşama belirlemiştir. Birinci aşamada uzun vadeli hedeflerini belirleyebilmek için değerlendirme yapılmalı, ikinci aşamada değerlendirme sonucuna göre hedefler belirlenmeli, üçüncü aşamada kısa vadede olumlu şekilde sonuçlanacak hedefler tespit edilmeli, dördüncü aşamada belirlenen hedefler

uygulanabilir şekilde tutulmalı, beşinci aşamada hedefler ulaşılabilecek seviyede belirlenmeli, altıncı aşamada hedefler başkalarıyla paylaşılmalıdır (Manz, 1992).

#### *2.3.1.3. Kendini Ödüllendirme*

Kendini ödüllendirme stratejisi; hedeflerini kendi belirleyen kişinin süreci başarıyla tamamlaması sonucunda kişiyi motive etmektedir. Kişi kendisini ödüllendirerek, etkili bir yol ile kendi motivasyonunu artırmaktadır (Manz,1992). Zorlayıcı hedefler belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için yüksek seviyede performansla çalışan birey; hedefe ulaştıktan sonra başarısının takdir edilerek ödüllendirilmesini beklemektedir (Locke vd.,2002).

Kendini ödüllendirme stratejisinde kişi, kendisinin sevdiği maddi veya manevi bir ödül seçmelidir. Kişinin başarılı olduktan sonra kendisini içten takdir etmesi kişi için manevi bir ödüle örnektir. Kendi koyduğu hedeflere başarıyla ulaştıktan sonra; kendisi için güzel bir hediye almak, istediği bir etkinliğe katılmak, tatil yapmak gibi etkinlikler de fiziksel ödüllendirmeye örnek verilmektedir (Doğan & Şahin, 2008; Uğuroğlu, 2010). Hem maddi hem de manevi ödüller, kişinin motive olmasını sağlamaktadır. Kişi motive olacağı şekilde ödüllendirildikten sonra, performansı da artmaktadır. Belirlediği hedefleri gerçekleştirip istediği ödüllere sahip olmak için, daha yüksek düzeyde gayret göstermektedir (Akçit, 2011).

Manz (1992) kendini ödüllendirme stratejisi için bazı tavsiyelerde bulunmaktadır. Bunlar;

- Kişinin motive olacağı ödüllerin belirlenmesi,
- İstenen davranışların tespit edilmesi,
- İstenen davranışlar ortaya çıktığında kendini ödüllendirme,
- Hedeflere ulaşıldığında kendini ödüllendirme şeklinde sıralanmaktadır (Manz, 1992).

#### *2.3.1.4. Kendini Cezalandırma*

Birey kendi hatalarını yine kendisi fark ederek ve bu hataları düzeltecek yönde çalışmalar yaparak olumlu geri dönüşler yapmaktadır. Kendini cezalandırma stratejisi; hedeflere ulaşmak için gösterilen performansta düşüşe neden olan davranışların belirlenerek ortadan kaldırılması, yaşanan bu sürecin nedenlerinin araştırılması, yapılan hataların tespit edilmesi ve tekrar edilmemesine yönelik eğilimleri kapsamaktadır (Neck vd., 2006).

Kendini cezalandırma stratejisinde kişi aslında kendi hatalarını tespit ederek bunları düzeltmeyi hedeflemektedir. Kendini ödüllendirme stratejisinin tersine, kişi kendini hatalarından dolayı cezalandırarak istendik davranışlar kazanmaya çalışmaktadır. Bu stratejide kişinin amacı, süreç boyunca yaşanan olumsuzlukların değerlendirmesini yapmak ve bu hataların tekrarlanmamasını sağlamaktır (Özsoy, 2012; Tabak vd.,2013).

Kişinin istenmeyen davranışlarını tespit edip, bu hataların tekrarlanmaması için kullandığı cezalandırma stratejisi; uygun bir şekilde kullanıldığında kişiyi olumlu etkileyebilmektedir. Tam tersine, eğer orantısız ve yüksek düzeyde cezalandırma kullanılırsa, kişinin performansı daha da düşmekte ve olumsuz bir etki bırakmaktadır (Houghton & Neck, 2002). Bu stratejinin gereğinden fazla kullanılması kişiye fayda yerine zarar vermektedir. Bu nedenle diğer strateji türlerine göre daha az tercih edilmektedir (Özsoy, 2012).

Kendini cezalandırma stratejisi negatif bir yaklaşım gibi görünse de, pozitif bir değişime sebep olmalıdır. Bu yöntem ile yaşanan davranışların ortadan kalkması hedeflenmektedir. Kişi başkalarının müdahalesi yerine, kendi olumsuz davranışlarını tespit etmekte ve bunları iyileştirmeye yönelik adımlar atmaktadır. Manz (1992) kendini cezalandırma stratejisi için beş öneride bulunmaktadır. Bunlar;

- Kişinin kendisini suçlu hissetmesine neden olan davranışların tespit edilmesi,
- Sonucunda kişinin kendini eleştirdiği davranışların bulunması,
- Çok fazla düzeyde kendini cezalandırmaya neden olan davranışların belirlenmesi,
- Rutin haline gelmiş olan bu davranışların azaltılması,
- Başka stratejiler geliştirilmesi şeklinde sayılmaktadır (Manz,1992).

#### *2.3.1.5. Kendine Hatırlatıcılar Belirleme*

Birey kendi belirlediği hedeflere ulaşma sürecinde, herhangi bir nesne veya başka bir bireyi kendisine önemli hususları hatırlatması için kullanabilmektedir. Belirlediği bu nesne veya birey; hatırlatılmak istenen konuyu kişiye anımsatmakta ve kişi bu şekilde etkili çalışma ortamı sağlamaktadır (Manz,1992).

Kendine hatırlatıcılar belirleme stratejisi, kişinin çalışma ortamında hedeflerine daha kolay odaklanmasını sağlamaktadır. Kişinin belirlediği hedeflere ulaşmak için çalıştığı süreç boyunca, hedeflerini sürekli kendine hatırlatması durumudur. Kişi kendine hatırlatıcılar

belirleyerek aslında uyaran belirlemektedir. Bu uyaranlar kişinin hedeflerine odaklanmasını sağlamaktadır (Tabak vd., 2013).

Kişi çalışma ortamında ya da evinde en çok kullandığı eşyaların üzerine veya en görünebilir duvara hatırlatma notları yazarak, takvim veya ajanda üzerinde işaretlemeler yaparak kendine hatırlatma stratejisi geliştirebilmektedir. Kendisine hedeflerini hatırlatan objeleri yanında taşımak, etkili bir uyaran olabilmektedir. Kişi çalışma ortamını kendi uyaran nesnelerini ve hatırlatıcılarını kullanarak kurgulamaktadır (Özsoy, 2012).

Manz (1992) kendini hatırlatma stratejisi için beş adım önermektedir. Bunlar;

- Listeler kullanılarak günlük aktivitelerin planlanması
- Listeye göre belirlenen önemli hedefler için uyaranların tespit edilmesi,
- Kişiyi olumsuz etkileyen unsurların belirlenmesi,
- Kişiyi olumlu etkileyen unsurların belirlenmesi,
- İstenen hedeflere ulaşabilmek için faydalı olabilecek kişilerle görüşülmesi şeklinde sayılmaktadır (Manz,1992).

### 2.3.2. Doğal Ödül Stratejileri

Öz liderlik kavramı bireyin kendini yönetme sürecindeki özgünlüğünü, hedeflerini kendisinin belirlemesini ve kendini geliştirmesini kapsamaktadır. Bireyin bakış açısı tüm bu hususlara olan yaklaşımını belirlemektedir. Bireyin kendi motivasyonunu artıracak davranışlarda bulunması ve performansını olumsuz yönde etkileyecek olan davranışlardan kaçınması, doğal ödül olarak görülmektedir (Anderson vd., 1998). Kendine lider olup yönetme sürecinde doğal ödüller, hedeflere ulaşmak için sergilenen performansı artırmaktadır (Houghton & Neck, 2002).

Davranış odaklı stratejideki ödüllendirme, belirlenen hedeflere başarı ile ulaşıldıktan sonra sağlanmaktayken; doğal ödül stratejisi, süreç boyunca kişiyi memnun eden davranışların sergilenmesi ile sağlanmaktadır. Kişi bir başkasından beklemek yerine, kendi kendini ödüllendirerek içsel motivasyonunu sağlamaktadır (Manz,1992).

Doğa ödül stratejilerinin iki yöntemi bulunmaktadır. Birincisinde; kişi kendisine verilen bir göreve kendisine iyi gelebilecek unsurlar ekleyerek, görevi doğal ödüle çevirmektedir. İkincisinde ise; kişi göreviyle ilgili olumsuz yanlar yerine olumlu gördüğü yanlara

odaklanarak, doğal ödülleri ön planda tutmaktadır. Her iki yöntem de kişinin kendini yeterli görmesini ve karar verme becerilerini geliştirmesini amaçlamaktadır (Neck & Houghton, 2006).

Doğal ödül stratejilerinin etkili kullanılabilmesi için kişi, nelerin kendisi için ödül olabileceğini tespit etmeli ve bu ödülleri gerektiği yerde görevine dâhil ederek motivasyonunu sağlamalıdır. Böylece öz liderlik sürecini de etkili bir şekilde geliştirebilmektedir. Manz, doğal ödül stratejilerini iki alt başlıkta incelemiş ve bu iki ödül tarzıyla ilgili tavsiyelerde bulunmuştur. "İşteki ödüller" alt başlığında; iş ortamının kişinin seveceği şekilde düzenlenmesi, görev esnasında kişinin seveceği aktiviteleri de dâhil etmek gibi öneriler bulunmaktadır. "Düşünme tarzlarıyla ilgili ödüller " alt başlığında ise; kişinin işini yaparken görevle ilgili sevdiği taraflarına odaklanması, görev içerisinde kendisi için ödül olabilecek unsurları fark etmek gibi önerile bulunmaktadır (Manz, 1992).

### 2.3.3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri

Öz liderlik kavramının son alt boyutu yapıcı düşünce stratejileridir. Birey belirlediği hedeflere ulaşma sürecindeki olumlu gelişmelere odaklanarak, yapıcı bir tutum sergilemektedir. Yapıcı düşünce modeli, bireyin sıradan düşünceler yerine yenilikçi düşüncelere yönelmesini de desteklemektedir. Birey, yapıcı düşünce modeli stratejilerini kullanarak kendini hem kontrol etmekte hem de yönetmektedir (Manz, 1986).

Yapıcı düşünme modeline göre, birey olumlu içsel konuşmalar yaparak kendisini değerlendirmektedir. Süreç içerisindeki performansını olumlu bir şekilde hayal ederek yapıcı düşüncesini desteklemektedir. Kendisini eleştirmesi, değerlendirme sürecine katkıda bulunarak süreci doğru yönetmesini sağlamaktadır (Manz & Sims, 1980).

Yapıcı düşünme modeli stratejileri aşağıda açıklanmıştır:

#### *2.3.3.1. Başarılı Performans Hayal Etme*

Bu stratejide birey, kendi belirlediği hedeflere başarıyla ulaştığını hayal ederek kendisini motive eder. Zihninde süreç öncesinde hayali canlandırmalar yapar (Houghton vd., 2002).

Başarılı performansı hayal etmek, olayın gerçekleşmesinden önce kişinin zihninde canlandırılması şeklinde tanımlanmaktadır. Olayın gerçekleşmesinden önce olumlu bir şekilde zihinde hayal edilmesi, olay gerçekleştikten sonra performansın olumlu yönde

olmasını desteklemektedir. Bu nedenle kişi, hayal ettiği performansını olumlu bir şekilde zihninde kurgulamalı ve gerçekte de davranışlarına olumlu şekilde yansımasını sağlamalıdır (Uğuroğlu, 2010).

Başarılı performans hayal etme stratejisini etkili bir şekilde kullanmak isteyen kişilerin öncelikli olarak başarısız olduğu durumları hayal edip etmediğini belirlemesi ve bu başarısız hayal edilen performansların hangi alanda olduğunu belirlemesi ve gerçek performansı ile kıyaslayarak başarısızlığına neden olan etmenlerin belirlenmesi tavsiye edilmektedir. Ayrıca kişiye, kendisini başarıya götüren güçlü özelliklerini keşfetmesi, işiyle ilgili kafasında canlandırmalar yapması ve bu canlandırmalarda başarılı performans sergilediğini hayal etmesi, süreç devam ederken veya sonunda da kendini ödüllendirmesi tavsiye edilmektedir (Manz, 1992).

#### *2.3.3.2. Kendi Kendine Konuşma*

Bu stratejide birey kendi kendine konuşma yoluyla olumlu düşünceler aşılar, düzenlemeler yapar, hatırlatmalar yapar ve böylece performansını artırır (Houghton vd., 2006). Başka bir deyişle, kişinin kendi kendisiyle sözlü veya içsel olarak yaptıkları konuşmalardır (Tabak vd., 2013).

Kendi kendine konuşma stratejisinin amacı; kişinin yapmış olduğu bu konuşmaları değerlendirerek olumsuz yapılan konuşmaları azaltarak, olumlu konuşmaların artırılmasını sağlamaktır. Yapılan araştırmalara göre, kişinin kendi kendine yapmış olduğu olumlu konuşmalar, performans düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Kişi kendisi ile yapmış olduğu olumlu konuşmalar sayesinde stres seviyesini azaltmakta, kendini daha güvende ve kontrol altında hissederek kendisine fayda sağlamaktadır. Dolayısıyla bu olumlu durum, kişinin iş performansına da olumlu bir şekilde yansımaktadır (Türköz, 2010).

Kendi kendine konuşma stratejisi, kişinin sadece çalışma performansını değil, aynı zamanda kişisel becerilerini de artıran bir araçtır. Bu stratejinin daha etkili kullanılabilmesi için, kişinin kendisi ile yapmış olduğu konuşmalarını incelemesi ve bu konuşmaların motive edici şekilde olumlu yönde artırılması, inceleme sonucunda fark edilen olumsuz yöndeki konuşmaların da azaltılarak kişiye katkıda bulunması sağlanmalıdır (Doğan & Şahin, 2008).

#### *2.3.3.3. Düşünce ve Fikirlerini Değerlendirme*

Yeterince etkili olmayan düşünce ve fikirler, hem zaman kaybına hem de performans düşüklüğüne neden olur. Bu stratejide etkili olmayan düşünce ve fikirler saptanarak, daha etkili olanlar ile değiştirilir. Böylece performansın artması hedeflenir (D'Intino vd., 2007).

Öz liderlik üç alt boyutuyla incelendiğinde; bireyin olumlu bakış açısı ile kendi davranışlarını değerlendirmesi, hedeflerine ulaşma sürecinde kendisini motive edecek doğal ödülleri bilerek kullanması ve hedeflerine ulaşmak için kendi enerjisinden güç alması şeklinde tanımlanmaktadır (Fidan, 2020).

Düşünce ve fikirleri değerlendirme stratejisinin amacı, kişiyi olumsuz etkileyen düşüncelerin tespit edilerek bunların yerine daha olumlu düşüncelerin koyulmasıdır. Kişiye katkısı olmayan, hatta zararı olan bu olumsuz düşünceler, kişinin psikolojik dengesini bozarak iş performansının da olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Tabak vd., 2013).

Düşünme ve fikirleri değerlendirme stratejisini etkili kullanabilmek için kişi öncelikli olarak düşünme modellerini gözden geçirmelidir. Kişinin karşılaştığı zorluklarla mücadele edebilmesine ve yapmış olduğu işlerdeki performans düzeyini artırmasına fayda sağlayacak şekilde düşünme yapısını olumlu kılması, olumsuz düşüncelerden arınması gerekmektedir (Özsoy, 2012).

## 2.4. Öz Liderlik ile İlgili Araştırmalar

Bu bölümde öz liderlik kavramı ile ilgili alanyazında yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar incelenmiştir.

### 2.4.1. Öz Liderlik ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Fidan (2020) "Öz Liderlik ve Mutluluk Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi" adlı araştırmayı Ankara ilinden 173 öğretmenin katılımıyla yapmıştır. Araştırma verileri "Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği-YÖLÖ" ve "Oxford Mutluluk Ölçeği Kısa Formu OMÖ-KF" ile toplanmıştır. Araştırmanın hedefi; öğretmenlerdeki öz liderlik kavramı ile mutluluk arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Araştırmaya katılanların öz liderlik algılarının ve mutluluk düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucu incelendiğinde, veri analizlerine göre öz liderlik alt boyutları ve mutluluk düzeyi arasında orta ve yüksek seviyede ilişki bulunmuştur. Araştırmanın veri analizi, göre öğretmenlerin

mutluluk düzeylerinde öz liderlik kavramının önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Arlı ve Avcı (2017) tarafından yapılan "Öz Kendilik Değerlendirmesinin Öz Liderlik Davranışları Üzerinde Etkisi: İlköğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma" adlı araştırma; 440 ilköğretim öğretmeninin katılımıyla yapılmıştır. Araştırma verileri öz liderlik ölçeği ve öz kendilik değerlendirmesi ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Araştırma; öğretmenlerin öz kendilik değerlendirmesi ile öz liderlik algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Yapılan veri analizi ve araştırma sonucu incelendiğinde; öğretmenlerin öz kendilik değerlendirmeleri ile öz liderlik algıları arasında olumlu yönde bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Kişinin öz kendilik algısı artıkça, öz liderlik davranışları da artmaktadır. Araştırmadaki katılımcıların cinsiyet, eğitim, yaş vb. kişisel bilgilerinin, araştırmaya konu olan öz liderlik davranışları üzerinde anlamlı etkisi olduğu da görülmektedir.

Branş öğretmenlerinin öz liderlik düzeylerini ölçmeye yönelik yapılan "Türkçe Öğretmenlerinin Öz Liderlik Düzeylerinin İncelenmesi" adlı araştırmada, 215 Türkçe öğretmeninden "Öz Liderlik Ölçeği" kullanılarak veriler toplanmıştır. Farklı alt boyutlar öğretmenlerin cinsiyeti ve öğretmenlerin görev yeri değişkenlerine göre analiz edilmiştir. Araştırma sonucu incelendiğinde; öğretmenlerin öz liderlik düzeyleri arasında cinsiyete göre farklılık olduğu, kadınların daha yüksek öz liderlik algısına sahip oldukları saptanmıştır. İl, ilçe ve köyde gören yapan öğretmenlerin de araştırmaya konu olan alt başlıklara göre öz liderlik düzeyleri analiz edilmiş, anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre; öğretmenlerin kendi performanslarını yeterli düzeyde görmeleri nedeniyle öz liderlik düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Özcan vd., 2014).

Fidan (2019) tarafından yapılan "Öğretmenlerde Bireysel İnovasyon ile Öz Liderlik Arasındaki İlişki" adlı araştırmaya 278 öğretmen katılmıştır. Araştırma verileri "Öz Liderlik Ölçeği ve Bireysel İnovasyon Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın amacı; "öğretmenlerin bireysel inovasyon ve öz liderlik düzeyleri arasındaki ilişkisinin belirlenmesi" şeklinde açıklanmıştır. Ölçekler aracılığıyla toplanan veriler analiz edildiğinde; öğretmenlerin öz liderlik düzeylerinin ve bireysel inovasyon düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca iki değişken arasında da yüksek düzeyde pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Alanyazında bulunan benzer araştırmalarla aynı yönde sonuçlar elde edilerek, öz liderlik düzeyinin bireysel inovasyon ile ilişkisi bir kez daha ortaya konmuştur.

Göksoy, Emen ve Yenipınar (2014) tarafından yapılan "Öğretmenlerin Öz Liderlik Rolleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı araştırma, "Öz liderlik " ve "Örgütsel vatandaşlık" ölçekleri kullanılarak toplanan verilerin analizleri ile yapılmıştır. Araştırmanın amacı; araştırmaya katılan öğretmenlerin öz liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlıkları arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Araştırmaya katılan öğretmenler fedakârlık yaparak özveriyle çalıştıklarını ve kendi kendilerinin lideri oldukları belirtmişlerdir. Verilerin analizine göre öz liderlik ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasında ilişki saptanmıştır. Araştırmada öz liderlik kavramının alt boyutları olan davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünme modeli stratejileri ile örgütsel vatandaşlık düzeyi arasındaki ilişki de analiz edilmiş, anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin öz liderlik algıları arttıkça, örgütsel vatandaşlık düzeyleri de olumlu yönde artış göstermektedir.

### 2.4.2. Öz Liderlik ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Öz liderlik ile ilgili yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde; Stewart ve arkadaşlarının (1996) yapmış oldukları araştırmaya göre öz liderlik becerilerinin öz disiplin kavramından farklı olduğu ancak birbirlerini etkileyebilecek etkileşime sahip iki kavram olduğu açıklanmaktadır. Araştırmaya göre düşük düzeyde öz disiplin becerilerine sahip kişilerin öz liderlik becerilerini daha çok geliştirdikleri saptanmıştır (Stewart vd., 1996). Öz liderlik ve kişilik özellikleri ilişkisinin incelendiği bir başka çalışmada; öz disiplin, yeterlilik, kendi kendini kontrol edebilme becerisi ve izleme becerisi gibi özellikler ile öz liderlik arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur (Williams, 1997).

Neck ve Manz (1996)'ın öz liderlik eğitimi alan kişiler üzerinde yapmış oldukları araştırmanın sonuçları incelendiğinde; öz liderlik eğitimi alan kişilerin, eğitimi almayan kişilere göre olumlu heyecanlanma, iş tatmini ve performanslarında yüksek düzeyde artış tespit edilmiştir. Öz liderlik eğitimi alan kişilerin öfke gibi negatif davranışlarında ise, eğitim almayan kişilere oranla azalma görüldüğü saptanmıştır. Bunun yanı sıra, öz liderlik eğitimi alan kişilerin örgüt işleri ile daha fazla ilgili oldukları da gözlemlenmiştir.

Öz liderlik becerisinin iş yapısı üzerindeki etkilerini farklı boyutlarda inceleyen bir araştırmaya göre, yüksek düzeyde öz liderlik becerilerine sahip kişilerin, bu becerilerini rahatça sergileyebilecekleri özgür örgüt ortamında işlerinden yüksek düzeyde doyum aldıkları tespit edilmiş; bunun tersine bakıldığında ise, düşük öz liderlik becerilerine sahip

kişilerin görevlendirmelerin üstleri tarafından yapılmasını tercih ettikleri görülmüştür (Robert & Foti, 1998).

Prussia ve arkadaşları (1998)'nın yapmış olduğu, örgüt çalışanlarının öz liderlik ve öz yeterlilik algılarının, performans düzeylerine olan etkilerinin incelendiği çalışmaya göre; öz liderlik becerilerinin yüksek oranda kişinin öz yeterlilik düzeyini etkilediği saptanmıştır. Yapılan bu çalışmaya göre; öz liderlik becerilerinin artırdığı öz yeterlilik algısının, kişinin iş performansına olumlu etkisi olduğu söylenmektedir.

Houghton ve Yoho tarafından (2005) öz liderlik ile ilgili yapılan araştırmada; örgüt liderlerinin çalışanlarının öz liderlik becerilerini nasıl ve hangi koşullarda artırabileceği ve sonuçları tartışılmıştır. Çalışma sonuçları incelendiğinde; örgüt çalışanlarının kendilerini geliştirebilecekleri, kaos ve kriz olmayan çalışma ortamlarında öz liderlik becerilerini sergileyebilecekleri görülmüştür.

Bligh ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan, öz liderlik ve paylaşımcı liderliğin takım çalışmaları üzerindeki etkilerini araştıran bir çalışmaya göre; hem öz liderlik becerilerinin hem de görev dağılımını esas alan paylaşımcı liderliğin takım çalışmalarında verimi yüksek oranda artırdığı belirtilmiştir.

### 2.5. Mobbing Tanımı

"Mobbing" kelimesi incelendiğinde; Latince 'kararsız kalabalık' anlamına geldiği ve Latince "mob" kelimesinden türediği görülmektedir. İngilizcede 'kitle halinde saldırmak, etrafını sarmak, bezdirmek' gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Fiil hali olan "mobbing" kelimesi ise; 'psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, sıkıntı verme, rahatsız etme' gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Tutar, 2015). Türk Dil Kurumu mobbingi "işyerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme" şeklinde tanımlamaktadır ve yerine kullanılacak sözcük olarak "bezdirme" kelimesini tavsiye etmektedir (TDK, 2017). Türkçede tam karşılığı olmamakla birlikte araştırmalar incelendiğinde "mobbing" kelimesi yerine 'yıldırma' kelimesinin de kullanıldığı görülmektedir(Yücetürk, 2005). Alanyazında bazı araştırmacılar mobbing kelimesi yerine "bezdiri" ifadesini kullanırken (Sert & Wigley, 2015; Yumuşak, 2012), bazı araştırmacılar "yıldırma" kelimesini kullanmakta (Cemaloğlu & Kılınç, 2012; Küçükçayır & Altun, 2016), bazıları da "duygusal saldırı" kelimesini tercih etmektedir. Farklı dillerde yapılan araştırmalarda da benzer anlamda kelimelerin "mobbing"

yerine kullanıldığı görülmekte fakat hiçbiri tam manasıyla "mobbing" sözcüğünün verdiği anlamı verememekte, bu yüzden araştırmalarda çoğunlukla "mobbing" kelimesi olduğu gibi kullanılmaktadır (Çobanoğlu, 2005).

Literatür incelendiğinde mobbing kavramına ait birçok farklı tanım bulunmaktadır. Mobbing en temel haliyle, "bir ya da birkaç kişi tarafından belirli bir kişiye yapılan sistematik, etik dışı ve düşmanca davranışlar" olarak tanımlanmıştır (Leymann,1990). Başka bir tanıma göre; bir kişinin diğer insanları etkileyerek, kendileri isteyerek veya istemeyerek bir başka kişiye karşı etrafında toplaması ve sonrasında sistematik olarak rahatsız edici hareketlerde bulunması, alay gibi itibar düşürücü yollarla kişiyi olumsuz bir şekilde etkilemesi durumudur. Bu davranışlar ilerledikçe kişi birçok yönden olumsuz olarak etkilenmekte, hatta işten çıkmaya kadar varan sonuçlara sebep olmaktadır (Davenport vd., 2003). Mobbing; bir örgütte çalışan kişilere, farklı kademelerdeki kişiler tarafından uygulanmaktadır. Kişilere çoğunlukla üstleri tarafından aşağılama, tehdit, bezdirme gibi etik dışı ve rahatsız edici davranışlarda bulunma şeklinde ortaya çıkan mobbing; aynı zamanda kişilere astları tarafından veya kendileriyle aynı düzeydeki çalışanlar tarafından da yapılabilmektedir (Tutar, 2004). Baykal (2005)'a göre mobbing; maruz kalan kişinin mevkisini olumsuz bir şekilde etkileyecek derecede kötü niyetli eylemlerde bulunularak, çalışma ortamından uzaklaştırılmasının hedeflenmesidir. Mobbing davranışları; psikolojik baskı, alay, dedikodu vb. şeklinde sergilenerek kurban sürekli yıpratılır ve zor durumda bırakılır. Mobbing davranışlarına sistematik bir şekilde maruz kalan kişi; bu durumdan birçok farklı yönde etkilenerek işten ayrılmaya kadar varan kararlar almak zorunda bırakılmaktadır (Baykal, 2005).

Browne ve Smith'e (2008) göre mobbing, bir kişinin hedef alınarak belirli aralıklarla o kişiye psikolojik ve fizyolojik zarar verebilecek davranışlarda bulunulmasıdır. Mobbing davranışları hedef alınan kişiyi olumsuz yönde etkilemektedir.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) mobbingi, bir kişiye veya gruba yönelik güç kullanmak suretiyle fiziksel, ruhsal veya sosyal gelişimlerine zarar veren her türlü yaklaşım ve davranış olarak tanımlamaktadır (Akgeyik vd., 2009).

Mobbing kavramı örgütsel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çoğunlukla her örgütte mobbing davranışları sergileyen, mobbinge sistematik bir şekilde maruz kalan, mobbing yapılmasına ortam hazırlayan veya bu davranışlara karşı sessiz kalan çalışanlar bulunmaktadır. Mobbing bir günde yaşanıp kötü biten bir olay değil; aksine sürekli devam eden ve gittikçe şiddeti artan davranışlardır. Başlarda hafif derecede görülen mobbing

davranışları, sürekli olması sebebiyle mağdurunu etkilemekte ve ona kendi motivasyonunu sağlayıp düzelme imkânı bırakmamaktadır. Hem mobbing mağduru hem de mobbing uygulayıcısı, başlarda bu davranışların ilerledikçe daha büyük sonuçları olacağını tahmin edememektedir. Zamanla mobbinge karşı direnç gösterilmediği için şiddetlenerek devam eden mobbing davranışları; maruz kalan kişide geri dönüşü zor hasarlara neden olmaktadır (Cemaloğlu, 2007). Mobbinge maruz kalan kişide stres, kaygı, mutsuzluk, depresyon gibi psikolojik olumsuz etkilerin yanında; mide sorunları, baş ağrısı gibi fiziksel etkiler de görülmektedir. Bütün bunlara ek olarak, mobbinge maruz kalan kişinin performansındaki düşüş, çalışma ortamındaki gerilim, verimin azalması gibi nedenler de örgütü olumsuz yönde etkilemektedir. Tüm bu etkilerine bakıldığında; mobbing sadece mağdurun psikolojik sağlığını değil, fizyolojik sağlığını da bozmakta, performans kaybına yol açması dolayısıyla da toplum zararına neden olmaktadır (Ertürk, 2013).

Örgütlerde görülen mobbing davranışları ele alındığında; olumsuz davranış ortaya çıkmadan önce önlenmesi, davranış ortaya çıktıktan sonra etkisinin azaltılması, davranışla mücadele edilmesi veya tamamen yok edilmesi gibi çözüm yollarının olduğu görülmektedir. Mobbinge maruz kala kişi zaman zaman kendisini çaresiz ve yalnız hissetse de, mobbinge karşı sergilenebilecek bazı tutumlar bulunmaktadır. Öncelikle bir örgütte görülen mobbing davranışlarını ortaya çıkmadan önce önleyecek olan kişi, örgütteki yöneticidir. Yönetici kendi yönetme yetkisini de etkili bir şekilde kullanarak, en başta mobbing davranışları görülmeyecek şekilde örgütü yönetmelidir. Eğer örgütte alınan önlemlere rağmen öngörülemeyecek şekilde yine de mobbing davranışları görülmeye başlandıysa, bunları ilerlemeden yok etmeye yönelik kararları ivedilikle alınmalıdır. Mobbing davranışları tüm önleyici müdahalelere rağmen önlenemediyse, sonrasında bu davranışları örgütte tamamen bitirmek için kararlı bir tavır ile mücadele edilmesi gerekmektedir. Mobbing davranışlarına maruz kalan mağdurların, bu durumdan daha az etkilenmesi için örgüt yöneticisinin onlara örgütteki değerlerini hissettirmesi ve çalışma şartlarını yeniden düzenlemesi faydalı olmaktadır. Örgütte görülen mobbing davranışlarına karşı sadece yöneticinin önlem alması ve bunlarla mücadele etmesi yeterli olmamakta; mobbinge maruz kalan kişinin de benzer çaba içerisinde olup mobbing davranışlarına son verilmesi için kararlılıkla adımlar atması gerekmektedir. Mobbinge maruz kalan kişi örgütlerde bu davranışların çoğunlukla görüldüğünü kabullenip, mobbinge karşı çaresiz olmadığını düşünebilir, mücadele edebilir; eğer bunları yapamıyorsa da görmezden gelerek etkilenmemeyi tercih edebilir (Tutar, 2004).

Farklı araştırmacılar tarafından birçok tanımı yapılan mobbing kavramının; dikey ve yatay olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Mobbing; farklı nedenler bakımından ele alınmaktadır. Mobbingin bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçları bulunmaktadır.

## 2.6. Mobbingin Türleri

Mobbing, uygulayan kişinin örgüt içerisindeki mevkisine göre çeşitlenmektedir. Mobbing uygulayan kişi, hiyerarşik olarak üst mevkide, kişiyle eşit veya ast mevkide olabilmektedir. Mobbing türleri yönüne göre dikey (hiyerarşik) ve yatay (eşdeğer arasında) mobbing şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Atalay, 2010). Yapılan araştırmalar incelendiğinde, bir örgütte hiyerarşik yapılanma baskın ise mobbingin çoğunlukla dikey yönlü olduğu, hiyerarşik yapılanma daha az ise çoğunlukla yatay olduğu görülmüştür (Davenport, Schwartz & Elliott, 2003).

### 2.6.1. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing

Dikey (hiyerarşik) mobbing, "üstlerden astlara ya da astlardan üstlere doğru yönelen, aynı zamanda iki yönlü de olabilen mobbing" türüdür.

#### *2.6.1.1. Yukarıdan Aşağıya Uygulanan Mobbing*

Yukarıdan aşağıya doğru olan mobbing, "bir amirin astlarına yönelik olarak uyguladığı davranışlar bütünüdür" (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, 2013). Dikey mobbing türünde, yönetici farklı sebeplere dayanarak yönetici olmanın getirdiği gücü de kullanarak astlarına yönelik olumsuz davranışlarda bulunmaktadır. Yönetici konumunda bulunan üstlerden, çalışan konumundaki astlarına çoğunlukla kısıtlayıcı, verim düşürücü, aşağılayıcı, güven sarsıcı, saldırgan davranışlar yoluyla mobbing uygulanmaktadır. Yönetici; adaletsiz görev dağılımı yaparak, çalışanlara küçük düşürücü sözler söyleyerek, performanslarını olumsuz etkileyecek şekilde davranışlarda bulunarak astlarına mobbing uygulayabilmektedir. Dikey mobbinge örnek olarak, bir okulda yönetici konumunda görev yapan okul müdürünün, sebebi fark etmeksizin müdür yardımcısına veya öğretmene uyguladığı mobbing verilebilir (Cemaloğlu & Ertürk, 2008). Üstlerden astlara uygulanan mobbing türünün nedenlerine bakıldığında; çoğunlukla çalışanlar arasındaki yaş

farkı, çalışanların farklı politik düşüncelere sahip olması, akraba veya tanıdıklar arasında kayırma ve sosyal imajın zarar görmesi yer almaktadır (Tınaz, 2006).

Yukarıdan aşağıya uygulanan mobbing, bir örgütteki yöneticinin herhangi bir nedenle ast konumunda çalışan kişilere rahatsız edici, aşağılayıcı davranışlar sergilemesidir. Yönetici mesleki konumunun ona kazandırmış olduğu gücü orantısız bir şekilde kullanarak, astları üzerinde baskı kurarak ve rahatsız edici davranışlar sergileyerek mobbing uygulamaktadır. Astlarına mobbing uygulayan yönetici profili; ilk başta sert, kaba bir yönetici gibi düşünülse de, tam tersi sakin mizaçlı ve astlarına karşı arkadaş yanlısı gibi davranan yöneticiler de mobbing uygulayabilmektedir. Yukarıdan aşağıya mobbing türü, mizacı ne yönde olursa olsun herhangi bir örgütte herhangi bir zamanda ortaya çıkabilmektedir (Çam, 2013).

Tınaz (2006) yukarıdan aşağıya doğru olan mobbing türünün uygulayıcısı olan yöneticileri "Yetkici ve sert mizaçlı klasik tipte bir amirin bu tarzda davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir amir de bu tip davranışlarda bulunabilir. Çünkü mobbing, her türlü durumda her mizaçtaki kişi tarafından birdenbire uygulanabilir. Paylayıcı, küçük düşürücü bir davranışın, her zaman mobbing olduğu söylenemez ancak amir pozisyonundaki birey, astlarına karşı gösterdiği bir arkadaşlık tavrı içinde, bazılarına daha yakın bazılarına daha mesafeli davranıyorsa, mobbing olgusunun ortaya çıkmasının pek de uzak olmadığı düşünülmelidir" şeklinde ifade etmektedir.

#### *2.6.1.2. Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Mobbing*

Dikey mobbingin yönü çoğunlukla üstten asta olsa da, tam tersi şeklinde asttan üste doğru da oluşabilmektedir. Yılmaz (2020) tarafından yapılan bir araştırmada; astların da üstlere mobbing uyguladığı görülmektedir. Araştırmaya göre astlar üstlerine karşı dedikodu, tehdit, ses yükseltme gibi olumsuz iletişim yollarını kullanarak, üstlerine karşı kaba ve saygısız davranışlar sergileyerek, toplantılarda sürekli muhalif tavır sergileyerek, verilen işleri keyfi bir şekilde geciktirerek, gereksiz yere şikâyet yolunu kullanarak, işlerini isteksiz bir şekilde yaparak mobbing uygulamaktadır. Astlar tarafından liderlik vasfı olmadığı düşünülen, yetersiz görülen üstler mobbinge maruz kalmaktadır. Araştırmaya katılan üstler; iletişim, davranış, konumunu yok sayma, güvensizlik verme gibi yollarla astlar tarafından mobbinge maruz kaldıklarını belirtmektedirler (Yılmaz, 2020).

Mobbingin türüne yönelik yapılan araştırmalarda az da olsa rastlanan aşağıdan yukarıya doğru uygulanan mobbing; yöneticinin konumunu küçümseme ve gücünü yok sayma

şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu mobbing türünde astlar; yöneticilerini dışlayarak verilen görevleri aksatma veya hiç yerine getirmeme şeklinde tutum göstermektedir. Yöneticilerin örgüt adına almış oldukları kararlar, astları tarafından sürekli sorgulanarak ve adeta bir açık aranarak mobbing uygulanmaktadır. Yöneticiler bir hata yaptıklarında, astlar bu durumda yöneticilerin üzerine giderek yöneticiyi suçlayıcı tutum sergilemektedir. Astlardan üstlere uygulanan mobbing, çoğunlukla bir kişi tarafından değil, aynı düşüncelere sahip ve birbirinden destek gören bir grup ast tarafından uygulanmaktadır (Güngör, 2008).

Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan mobbing davranışları incelendiğinde; aynı görüşte olan bir grup ast bir araya gelerek yönetici tarafından kendilerine verilen işleri aksatarak, işlerin gecikmesine sebep olacak şekilde yavaşlatarak, verilen görevlere sürekli itiraz ederek, örgüt içerisinde asılsız dedikodu yayarak mobbing davranışları uyguladıkları görülmektedir (Tutar, 2004).

Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan mobbingin nedenleri incelendiğinde; bir örgüte atanan yöneticinin, örgüt içerisinde yükselmesi beklenen kişiler arasından seçilmesi yerine örgüt dışından birinin seçilmesi ile ortaya çıkabildiği görülmektedir. Beklenilenin aksine yönetici olmak için yeterli donanıma sahip olmayan, adam kayırma yolu ile seçilen yöneticiler; astları tarafından mobbinge uğramaktadır. Yöneticilerin astlar tarafından beklenen şekilde seçilmemesi, olumsuz bir örgüt ortamına zemin oluşturmakta ve astların birleşerek mobbing uygulayıcısı haline dönmesine neden olmaktadır. Bu mobbing türünde mobbinge maruz kalanlar yönetici konumunda olup, astlardan yetki bakımından güçlü olmaları sebebiyle; mobbing uygulayıcıları çoğunlukla bir araya gelmiş bir grup asttan oluşmaktadır. Mobbing uygulayıcısı astlar, yöneticilerini çoğunlukla dışlayarak ve yok sayarak mobbing uygulamaktadır. Kendilerince konumunu hak etmeyen ve istenmeyen yöneticileri, daha üst mercilere şikâyet ederek ve hakkında dedikodu yayarak zor durumda bırakmakta; yöneticinin örgütten ayrılması için baskı kurmaktadırlar (Tınaz, 2006).

Hiyerarşik yönde mobbing türü incelendiğinde; yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbing türüne oranla aşağıdan yukarıya uygulanan mobbing türünün daha az olduğu görülmüştür. Bu da; astların üstler hakkında yeterince söz sahibi olamaması, işten çıkarılma korkusu gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Çam, 2013).

### 2.6.2. Yatay (Eşdeğer Arasında) Mobbing

Yatay (eşdeğer arasında) mobbing; örgütlerde eşit mevkide bulunanların birbirlerine yaptıkları mobbing türüdür. Aynı okulda öğretmen olarak aynı statüde çalışan iki kişiden birinin diğerine uyguladığı mobbing, yatay mobbinge örnektir (Cemaloğlu & Ertürk,2008).

Yatay mobbing türü, aynı konumda eşit düzeyde çalışan kişiler arasında görülmektedir. Çalışma arkadaşlarının mesleki yeterliliklerinin eleştirilmesi, alay edici davranışlarda bulunulması, psikolojik baskı yapılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Mobbing davranışlarına maruz kalan kişi, sürekli endişe içinde olmakta ve mobbingin stresine dayanmakta güçlük çekmektedir. Aynı konumdaki arkadaşına mobbing uygulayan kişi de, bu davranışlarının sonucunda kişiyi zor durumda bırakmakta ve işten ayrılma noktasına getirmektedir (Şen, 2009).

Aynı konumda çalışanlar arasında görülen ve mobbing sayılan bu olumsuz davranışlar, uygulayan kişi tarafından aynı işte çalışmanın getirdiği bir rekabet ortamı ve çekişme olarak normal görülmektedir. Hatta bu davranışlar uygulayan kişi tarafından olumsuz görülmediği gibi, maruz kalanın iyiliği için yapıldığı söylenmektedir. Motivasyonu ve verimi artırmak gibi nedenlerle mobbing davranışlarının gerekli olduğu savunulmaktadır (Tutar, 2004).

Yatay (eşdeğer arasında) mobbingin nedenleri incelendiğinde, birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar arasında; kıskançlık, rekabet, kişisel sorunlar, farklı bölgelerden gelme, farklı ırklara sahip olma, politik farklılıklar, işyerine terfi yoluyla gelme gibi nedenler bulunmaktadır. Çalışma ortamına sonradan dâhil olan bir kişi, eğer örgütte eş konumda olan diğer çalışanlardan üstün becerilere sahipse; diğer çalışanlar tarafından tehdit olarak algılandığı için mobbinge maruz kalmaktadır. Mobbing mağduru kişi hakkında kıskançlık sebebiyle asılsız söylemler yayılarak, örgütte çalışan diğer insanların olumsuz düşünceler ve tutumlar beslemesine neden olunmaktadır (Tınaz, 2006).

Yatay (eşdeğer arasında) mobbing, aynı veya rakip konumda çalışanlar tarafından yüksek pozisyona ulaşabilmek amacıyla uygulanmaktadır. Bu sebeple aralarında kıskançlık bulunan çalışanlar, kullanılan ortak kaynaklar sebebiyle birbirlerine bağımlı olmakta, bu bağımlılık da çatışma ortamını arttırarak mobbinge zemin oluşturmaktadır. Ayrıca bir örgüte yeni atanan, terfi ile gelen veya diğer çalışma arkadaşlarından uzmanlığıyla ön plana çıkan kişi de aynı mevkide bulunan çalışma arkadaşları tarafından mobbinge maruz kalabilmektedir (Tutar, 2004).

Yatay mobbingin nedenlerini Zuschlag şu şekilde açıklamıştır (Zuschlag'tan aktaran Arsan, 2008):

- Kendi konumunu korumak adına iş ile ilgili önemli olabilecek bilgileri mağdurdan saklamak
- Ortak sorumluluk gerektiren, birlikte yapılması ve tamamlanması gereken görevlerde geri planda kalan üyelere karşı öfkeli davranmak
- Bir grup çalışan tarafından bir başka çalışanın daha önceden belirlenmiş bazı kurallara uymaya zorlanması
- Kişisel olarak olumsuz duygular besleme
- Sosyal açıdan yetersiz veya zayıf görülen çalışanları küçümseme (hasta, yaşlı, engelli vb.)
- Kendinden farklı düşünceleri, özellikleri olması dolayısıyla mobbing uygulama

Mobbingin yönüne dair yapılan çalışmalar incelendiğinde; yukarıdan aşağıya olan veya aşağıdan yukarıya olan üst-ast ilişkisinde görülen mobbing türünün çoğunlukla daha belirgin olduğu saptanmıştır. Bunun yanında, yatay olarak uygulanan mobbing türü ise; diğer türlerle kıyaslandığında onlar kadar net anlaşılmamaktadır. Mobbing uygulayan eşit statüdeki çalışanlar, davranışlarının aynı ortamda çalışmanın getirdiği çekişmeden kaynaklı olduğunu düşünüp, mobbing yaptıklarını kabul etmezler (Çam, 2013).

## 2.7. Mobbingin Nedenleri

Mobbing nedenlerini araştıran çalışmalar incelendiğinde, birçok faktörün bulunduğu görülmektedir. Mobbing çoğunlukla birden fazla faktörün etkisiyle gerçekleşmektedir (Cemaloğlu, 2007; Gündüz & Yılmaz, 2008; Zapf, 1999).Mobbinge neden olan faktörler örgütsel olabileceği gibi kişisel de olabilmektedir.

Mobbing her türlü çalışma ortamında ortaya çıkabilmektedir. Mobbing mağduru olan veya olmaya aday olan kişiler, farklı durumlarda mobbing uygulayıcısı haline gelebilirler. Bir örgütte çalışan herkes mobbinge maruz kalmaya veya mobbing uygulamaya adaydır (Tınaz, 2006).

İlgili literatür incelendiğinde; bir örgüt yöneticisinin astına zorlu ve gereksiz işler yüklemesi, yapılan hatalarla alay edilmesi, dedikodu yapılması, konuşma hakkının kısıtlı olması

mobbingin nedenleri arasında görülmektedir (Leymann, 1996). Örgütte ortak hedeflere yönelik iş birliğinin olmaması, görev dağılımındaki belirsizlik ve adaletsizlik, örgüt yöneticisinin liderlik tarzı da mobbingin nedenleri arasında sayılan faktörlerdendir (Akkar, 2010; Cemaloğlu, 2007; Cemaloğlu & Kılınç, 2012; Nazaroğlu, 2012). Yönetici tarafından işe alım ile ilgili yapılan yanlışlıklar, sınırlı sayıdaki mevkilere ulaşmak için çalışanlar arasında oluşan gergin rekabet ortamı, kurum içinde disiplin sağlama yolu olarak kullanımı, hiyerarşik yapının fazla oluşu, yöneticinin liderlik becerisinin az olması, ortak hedeflere yönelik takım ruhunun gelişmemiş olması da mobbinge zemin hazırlayan etmenlerdendir (Tınaz, 2006).

Bir örgütteki hiyerarşik yapılanmanın fazlalığı, sorunların çözümlenmesinde yetersiz kalınması, şikâyet kanalının etkisizliği ve sonuçsuz kalması, ekip ruhunun bulunmaması gibi olgular da mobbing ortamını oluşturmaktadır (Nazaroğlu, 2012). Lewis (1999) tarafından yapılan bir araştırmaya göre; yöneticilerin profesyonel olmamaları, örgütteki inanç sistemi, güvensiz çalışma ortamı gibi etmenler mobbinge neden olmaktadır. Örgütsel sorunların olması ve örgütteki adaletsiz koşullar, mobbing yaşanmasını kolaylaştırmaktadır. Çünkü böyle bir örgüt ortamında çalışanların hata yapması daha olası, dolayısıyla mobbinge maruz kalması da kaçınılmazdır (Zapf, 1999).

Örgütlerde çalışanlar arasındaki empati ve iletişim eksikliği, mobbing davranışlarının oluşmasına ve artmasına neden olmaktadır (Daşcı & Cemaloğlu, 2015). Örgütteki hiyerarşik yapının keskinliği, iletişimdeki eksiklik, zayıf liderlik becerisi, sorunların çözümündeki yetersizlik, çatışmaların başarısız yönetimi ve ekip çalışmasının azlığı da mobbingin nedenleri arasında sayılmaktadır (Pelit & Kılıç, 2014).

Mobbing her zaman örgütsel nedenlerle ortaya çıkmaz, kişisel nedenler de mobbing oluşmasına neden olmaktadır. Bazı araştırmacılara göre mobbinge maruz kalan mağdurun kişilik özellikleri, önemli bir neden olarak görülmektedir (Crawford, 1997; Tutar, 2004; Zapf, 1999).

Örgütteki çalışanlar arasında bulunan yaş farkı, yönetici tarafından kayırılma, politik görüşler, farklı bölgelerden gelmiş olmak veya farklı ırklara sahip olmak, rekabet gibi kişisel nedenlerle mobbing davranışı oluşabilmektedir (Çobanoğlu, 2005). Mobbinge maruz kalan kişinin örgüt içerisinde yönetici tarafından kayırılması, kurallara uymaması, diğer çalışanlara göre yüksek performans göstermesi, cinsiyeti, fiziksel özellikleri veya fiziksel engeli mobbinge neden olan etmenler arasında sayılmaktadır (Toker Gökçe, 2008).

Örgütteki diğer çalışanlara karşı bencil, önyargılı, kendini ön planda tutmayı seven ve diğerlerinden üstün gören kişiler, mobbinge neden olabilecek davranışlar göstermektedir (Ertürk, 2011). Çalışanlar arasındaki farklı inanç ve değer algısı da çatışma ortamını oluşturmakta ve mobbinge zemin oluşturmaktadır (Çobanoğlu, 2005).

Mobbing çoğunlukla bir kişiyi örgütte yalnızlaştırmak, dışlamak veya cezalandırmak için yapılmaktadır (Leymann, 1990). Dolayısıyla mobbinge maruz kalan kişinin kişilik özellikleri kadar, mobbing uygulayan kişinin kişiliği de önem arz etmektedir (Baş & Oral, 2012; Ertürk, 2011; Einarsen, 2000).

### 2.7.1. Kişisel Nedenler

İnsanın yaşama biçimi şeklinde tanımlanan kişilik; bireyin mobbinge maruz kalma veya mobbing uygulayıcısı olmasında oldukça etkilidir. Bireyin kendine has kişilik özellikleri mobbinge maruz kaldığında nasıl ve ne kadar etkileneceğini belirlemektedir. Kişinin mobbing uygulayıcısına dönmesinde birçok neden etkili olmakla birlikte, kendi kişisel özelliklerinin de payı büyüktür. Kişinin davranışlarına yön veren kişilik özellikleri, iş ortamındaki tutum ve davranışlarını da belirlemektedir. Kişilik özellikleri gereği daha sakin yapıda biri iş yerinde mobbing davranışlarına karşı sabırlı olmaya çalışarak sistematik bir şekilde mobbinge maruz kalabilmekte veya kişilik özellikleri gereği daha sinirli yapıda biri iş arkadaşlarına karşı zorbaca hareketlerde bulunarak mobbing uygulayıcısı haline gelebilmektedir (Günel, 2010).

Mobbingin kişisel nedenleri incelendiğinde, mobbinge maruz kalan kişinin ve mobbing uygulayan kişinin özelliklerine bakılmaktadır. Mobbing uygulayıcılarının genellikle saldırgan yapıda oldukları; mobbinge maruz kalan mağdurların ise genellikle yaratıcı, başarılı ve işine odaklanmış kişiler oldukları tespit edilmiştir (Davenport vd.,2003).

Aynı mobbing davranışlarından farklı kişiler farklı şekilde etkilenebilmektedir. Bunun nedeni, kişilerin sahip oldukları farkı kişisel özelliklerdir. Konuyla ilgili yapılan bir araştırmanın sonuçları incelendiğinde; pozitif kişiliğe sahip bireylerin saldırganlık düzeyi düşükken; negatif duygu durumu baskın olan bireylerde oldukça yüksek saldırganlık düzeyi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun çalışma ortamına da yansıyarak, yüksek saldırganlık düzeyi olan kişinin potansiyel mobbing uygulayıcısı olduğu anlaşılmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

Mobbinge maruz kalanların ve mobbing uygulayıcılarının kişisel özelliklerini sınıflandırmak oldukça zor olsa da konuyla ilgili yapılan bazı araştırmalarda nedenler sıralanmaktadır. Leymann (1996)'a göre insanların mobbing uygulayıcısı olmalarının dört nedeni bulunmaktadır. Bunlar; kişileri grup kurallarına uymaya zorlamak, düşmanlık duygusundan beslenmek, zorba davranışlardan zevk almak ve önyargılı düşünceleri pekiştirmektir. Kıskançlık, aşırı hırs, en iyi olma isteği gibi duygularla hareket etmek kişinin mobbing uygulamasına neden olmaktadır. Kişisel özelliklerine bakıldığında kıskanç olan bir örgüt çalışanı, bu duygusunu iş arkadaşlarına da yansıtarak, sadece kendisinden daha başarılı oldukları için veya daha iyi bir görünüşe sahip oldukları için iş arkadaşlarına mobbing uygulayabilmektedir (Çobanoğlu, 2005).

Mobbing uygulayıcılarının kişilik özellikleri incelendiğinde; bu kişilerin algısı yüksek, şüpheci ve ikili ilişkilerde kişileri dost veya düşman şeklinde sınıflandıran kişiler oldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca; çevresindeki insanlara karşı hoşgörüsüz olmaları, etik değerlere önem vermemeleri ve empati yeteneklerinin gelişmemiş olması da mobbing uygulayıcılarının diğer kişilik özellikleri arasında sayılmaktadır. Mobbing uygulayıcıları; sürekli ilgi görmek isteyen ve övülmek isteyen zayıf kişilik özelliklerine sahip kişilerdir. Çalışma ortamında suçlayıcı tavır ile kendilerine mutlaka bir kurban bularak mobbing davranışlarına başvurmaktadırlar (Çalışkan, 2005). Çalışma arkadaşlarından sevmedikleri kişilere karşı diğer iş arkadaşlarını olumsuz etkileyerek başkalarının da mobbing uygulayıcısı olmasına zemin hazırlamaktadır. Çok büyük nedenlere ihtiyaç duymaksızın, bir kişiyi sadece sevmediği için ona mobbing uygulamayı tercih edebilmektedir (Toker Gökçe, 2008).

Mobbing uygulayıcılarının geçmişte yaşadıkları kötü deneyimler, kendilerini olumsuz davranışlarla ifade etmelerine neden olabilmektedir. Geçirdikleri zor dönemler, kötü anılarla dolu çocukluk yılları, baskı ortamında yetişmiş olmaları gibi nedenler; kişinin mobbing davranışlarına başvurmasında etkili olmaktadır (TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2011).

Mobbinge maruz kalan kişiler bazen sadece diğer çalışma arkadaşlarından farklı görünüşe sahip olmaları, farklı ırktan olmaları veya farklı giyim tarzına sahip olmaları yüzünden mobbing hedefi olmaktadır. Bir iş yerinde çalışan tek kadın olmak veya çoğunlukla kadınların çalıştığı bir yerde çalışan tek erkek olmak; çalışanlar arasında tek bekâr kişi olmak veya tam tersi, çoğunlukla bekâr çalışanların olduğu yerde çalışan tek evli kişi olmak gibi kişisel nedenler de mobbinge neden olmaktadır (Cemaloğlu, 2007).

### 2.7.2. Örgütsel Nedenler

Mobbingin ortaya çıkmasında, bazı örgütsel nedenler de etkili olmaktadır. Bir örgütteki yöneticinin liderlik türü ve yaklaşımı, örgüt iklimi ve kültürü, örgüt içerisindeki ödüllendirme sistemi gibi değişkenler; örgütteki mobbing ortamının nasıl geliştiğini belirlemektedir (Akgeyik vd.,2013).

Mobbingin örgütsel nedenlerini incelediği araştırmasında Ertürk (2011), mobbinge neden olan örgütsel değişkenleri; örgütün büyüklüğü, örgütte hâkim olan iklim ve kültür, örgütteki liderlik türü, örgütteki stres düzeyi şeklinde sıralamaktadır. Araştırmaya göre örgütteki başarıların takdir edilmemesi, görevlendirmelerin yanlış yapılması, örgüt liderinin çalışanlara karşı eşit yaklaşımda bulunmaması; örgüt ortamında mobbing davranışlarının gelişmesine neden olmaktadır.

Davenport ve diğerleri (2003), tarafından yapılan araştırmaya göre mobbinge neden olan örgütsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Başarısız örgüt yönetimi
- Örgüt ortamındaki yoğun stres düzeyi
- Monotonluk
- Etik dışı yapılan uygulamalar
- Örgüt yapılanmasında küçülmeye gidilme
- Örgüt yöneticilerinin çalışanlarına duyduğu güvensizlik.

Bir örgüte hâkim olan örgüt kültürü, o örgütteki mobbing ortamını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütün geliştirmiş olduğu karar alma politikaları, ödüllendirme sistemi, yönetim yapısı gibi örgüt kültürünü oluşturan etmenler; mobbing davranışlarının örgütte görülmesini (Yücetürk, 2005). Bir örgütün kültürü; çevresinin gelişmişlik düzeyinden ve çalışma kültürüne olan bakış açısından etkilenmektedir. Bireysel başarıların ön planda tutulduğu, yarışma ortamının baskın olduğu örgütlerde; çalışanlar mobbinge sıklıkla başvurmaktadır. Örgüt kültürünü belirleyen faktörler; mobbinge neden olabilmekte veya mobbing davranışlarının az görülmesine neden olabilmektedir (Yıldız & Kılkış, 2010).

Örgütte mobbing uygulamalarının sıklıkla görülmesinin nedenlerinden biri de ekonomik sıkıntılardır. Örgüt çalışanlarının mobbing yoluyla yıldırılarak istifaları hedeflenmektedir. Böylece örgütten tazminat yükü kalkmış olacak, yaşanılan ekonomik zorluklardan daha az

etkilenilmiş olunacaktır. Ekonomik nedenlerle mobbing uygulamak, bazı örgütlerde politika haline gelmektedir. Zorlu ekonomik dönemlerde, böyle örgütlerde mobbing davranışlarının arttığı gözlemlenmektedir (Asunakutlu & Safran,2006).

Örgütsel sorunlar, yüksek düzeyde stres ve örgütsel uygulamalardaki belirsizlik; örgütte görülen mobbing davranışlarına zemin olmaktadır. Böyle örgütlerde çalışanlar kolaylıkla hata yapabilmekte ve bu yüzden mobbinge maruz kalabilmektedir. Örgüt ortamındaki yüksek düzeydeki stres, çalışma ortamındaki gerilimi artırarak mobbing davranışlarına neden olmaktadır (Cemaloğlu, 2007).

Bir örgütte görülen mobbing davranışları; örgüt yöneticisinin liderlik anlayışından yüksek düzeyde etkilenmektedir. Yöneticilerin otoriter liderlik özellikleri, çalışma ortamında baskıyı artırmakta ve dolayısıyla mobbing davranışlarına neden olmaktadır. Tam tersi yönde liderlik türü gösteren yöneticiler ise; çalışanları kendi hallerine bırakmakta ve örgüt ortamında ortak hedef belirleyerek kişileri bir araya getirememektedir. Bu da örgütteki düzensizliğe neden olarak, örgüt çalışanlarının bireysel hareket etmelerine ve istedikleri gibi mobbing uygulamalarına neden olmaktadır (Akgeyik vd., 2013; Kırel, 2007).

Okullarda görülen mobbing; okul müdürlerinin liderlik özelliklerinden etkilenmektedir. Okul müdürlerinin yetkilerine dayanarak öğretmenler üzerinde baskı kurması, kararları kendi başına alması ve olumsuz bir okul iklimine neden olması; okulda görülen mobbing davranışlarını artırmaktadır. Diğer yandan, eğer okul müdürü liderlik özelliklerine sahip ise, gösterdiği etkili yönetim becerisi ile okulda taraflar arasında güçlü iletişim becerisi kurmakta ve böyle okullarda mobbing davranışları daha az gelişmektedir (Şimşek, 2013).

### 2.7.3. Toplumsal ve Sosyal Nedenler

Mobbingin nedenleri incelendiğinde bazı toplumsal ve sosyal faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Bir örgütte çalışanlar; çalışma ortamının getirmiş olduğu rekabet duygusu ile hareket ederek, belirledikleri hedeflere ulaşmak için farkında olmadan mobbinge başvurabilmektedir. Örgütün içinde bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik yapısı, politik ve toplumsal çatışmalar; örgüt işleyişine yansımaktadır. Bu da örgütte toplumsal ve sosyal nedenlere bağlı olarak mobbing davranışlarının görülmesine neden olmaktadır. Günümüzün toplumsal ve sosyal şartları; örgütlerde değişimi gerektirmektedir. Teknolojik gelişimlerin gerektirdiği bu değişimler, çalışanlar üzerindeki stresi artırmakta ve mobbing davranışlarının artmasına neden olmaktadır (Çamuroğlu & Poussard, 2017).

Bir ülkede gelişen olaylar hem insan ilişkilerini hem de örgüt ilişkilerini etkilemektedir. Ülkede hâkim olan bakış açısı, kültürel normlar, etik ve ahlaki değerler gibi birçok özellik; mobbing yaşanmasına ya da yaşanmamasına neden olmaktadır. Ülkede bulunan sağlam hukuk sistemi, insanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlamakta ve çalışma ortamına da bu olumlu duygu yansımaktadır. Toplumsal işbirliğinin ve dayanışmanın görüldüğü ülkelerde; bireyselleşmeye bağlı rekabet ortamının görüldüğü ülkelere oranla mobbing düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Günümüz toplumsal şartlarının getirmiş olduğu kapitalist düzen, iş ortamlarındaki rekabeti artırmakta dolayısıyla mobbing davranışlarının da sıklıkla görülmesine neden olmaktadır (Çobanoğlu, 2005).

Davenport vd., (2003), Tablo 1'de belirledikleri bazı toplumsal özelliklerin artması durumunda nasıl mobbinge neden olabileceklerini göstermişlerdir.

Tablo 1

*Toplumsal Yapı ve Mobbing*

| Toplumsal Özellikler ve Mobbinge Yol Açabilecek Durumlar | |
|---|---|
| Rekabetçilik | Acımasızlığa dönüşürse tacizi yaygınlaştırır |
| Başarı merkezcilik | Psikolojik taciz yoluyla mevkide yükselmenin yolunu açabilir. |
| Bireycilik | Kişi davranışından kendisi sorumludur. İşyerini sevmeyen ayrılmakta özgürdür anlayışı oluşur. |
| Dolaysız ve pratik olmak | Sorunlara sadece sonuçları düşünerek yaklaşmak, bireylerin feda edilmesine neden olabilir. |
| Verimlilik | Çok verimli yöntemler her zaman katılımcı yapılar ve açık iletişimle birlikte yürümeyebilir. |
| Çok çalışmak | Kendini işe fazla adamak diğerleri tarafından tehdit olarak algılanabilir. |
| Özgürlüğe düşkünlük | Kontrol edilmeyi istememek "Bildiğini okumak" anlamına gelebilir. Seçme özgürlüğü de "Burayı sevmeyen başka yere gitsin" anlamına gelebilir. |
| Yenilikçilik | Çok sık değişiklik yapmak veya önermek rahatsızlık yaratır. |
| Doğrudan etkileşim | Kişisel saldırı haline gelebilir. |
| İlişkilerin uzun süreli olmaması | İş gücü bir son verme aracına dönüşebilir. |

Kaynak: Davenport ve diğerleri, 2003.

Tablo 1 incelendiğinde hangi toplumsal davranışların arttığında, örgütlerde mobbinge neden olabileceği görülmektedir. Rekabetçilik arttığında örgütlerde görülen mobbing de artmaktadır. Çok çalışmak, kişiyi mobbing hedefi yapmaktadır. Yenilikçilik gibi olumlu bir

özellik de fazla yapıldığında kişilerde rahatsızlığa neden olmakta ve mobbinge zemin hazırlamaktadır.

Mobbingin toplumsal ve sosyal nedenlerini inceleyen araştırmalara göre; mobbing olgusu son yıllarda örgütlerde artan rekabet ortamı nedeniyle daha fazla görülmektedir. Özellikle iş gücünün ön planda olduğu örgütlerde, verimi artırmaya yönelik alınan yönetimsel kararlar mobbing düzeyini artırmaktadır. Örgüt çalışanları arasındaki rekabet düzeyinin çok fazla olması ve bencil hareket edilmesi, mobbing davranışlarına zemin oluşturmaktadır. Çalışanların bir arada çalıştığı örgütlerde, takım ruhu yerine bireyselliğin ön plana çıkması, mobbinge başvurulmasını kolaylaştırmaktadır. Örgüt çalışanlarına verimli olmaları konusunda yöneticiler tarafından yapılan psikolojik baskı, kendilerini stres altında hissetmelerine ve verimli olmak adına mobbing tarzı davranışlara kolaylıkla yönelmelerine neden olmaktadır (Akgeyik vd., 2013).

## 2.8. Mobbingin Sonuçları

Örgütte görülen mobbing davranışlarının hem bireylere, hem örgütün kendisine hem de topluma zararı olmaktadır. Mobbinge maruz kalan kişilerde performans düşüklüğüne bağlı psikolojik etkiler görüldüğü gibi, zaman ve enerji kaybı nedeniyle de örgütün kendisi etkilenmektedir (Aksu & Balcı, 2009; Cemaloğlu & Ertürk, 2008). Mobbingin hem bireye hem örgüte hem de topluma yansıyan sonuçları olmaktadır. Bu araştırmada mobbingin sonuçları bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

### 2.8.1. Mobbingin Bireysel Sonuçları

Mobbing davranışlarına maruz kalanlarda farklı etkiler görülmektedir. Bunlar ilk önce; sebepsiz bunalım, mide sorunları, iştah problemi, endişe, uyku sorunları, öfke kontrolünün kaybedilmesi gibi fizyolojik olarak ortaya çıkmaktadır. Daha sonra bu sorunlara tansiyon, depresyon gibi belirtiler eklenmekte, mobbinge maruz kalma durumu devam ettikçe kişide son olarak panik atak, şiddetli depresyon gibi ağır etkiler görülmektedir (Altuntaş, 2010; Özdemir vd., 2013). Mobbingin bireye sadece fizyolojik etkileri değil, sosyal etkileri de olmaktadır. Hem iş hayatında hem de aile hayatında çevresindekilerle ilişkisi zedelenir; birey bu olumsuz durumları anlamlandırmakta zorlanır ve çoğunlukla suçlu olarak kendini görmeye başlar (Duffy & Sperry, 2007; Einarsen, 2000).

Mobbing davranışına uzun süre maruz kalan kişilerde; yoğun strese bağlı olarak kişinin öz güvenini kaybetmesi, sürekli kendisini destekleyecek birine ihtiyaç duyması, kronik mutsuzluk, olumsuzluklardan kendini sorumlu tutma gibi durumlar sıklıkla görülmektedir (Leymann, 1990).

Mobbinge maruz kalan kişilerin yaşam kalitesi de büyük oranda etkilenmektedir. Birey hem iş ortamında hem de sosyal hayatında katlanarak artan sorunlar yaşamakta; çözüm odaklı bir tutum yerine kendisini ve çevresindekileri suçlayıcı bir yaklaşım sergilemektedir. Bu kişilerde; planlarını aksatma, sosyal etkinliklerden kaçınma, sürekli bir hastalıktan şikâyet etme, etrafındakilere karşı hoşgörüden uzak davranışlarda bulunma, sebepsiz uzun süreli gerginlik gibi olumsuz etkiler sıklıkla görülmekte ve sadece kişinin değil ailesinin ve çevresinin de etkilenmesine neden olmaktadır. (Toker Gökçe, 2008).

### 2.8.2. Mobbingin Örgütsel Sonuçları

Bir örgütte görülen mobbing, o örgütün çalışma ortamına zarar vermektedir. Mobbinge maruz kalanlarda görülen stres ve örgüt içerisindeki mobbing kaynaklı çatışma ortamı, örgüt iklimini olumsuz etkileyerek bozmaktadır (Leymann, 1996). Mobbingin örgüt üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalara bakıldığında; mobbinge maruz kalan kişilerin örgütsel bağlılıklarının ve örgütsel güven duygularının azalarak düşük seviyelere indiği, aynı zamanda performans düşüklüğüne bağlı olarak öz yeterliliklerinin de düştüğü ve tüm bu sebeplere bağlı olarak örgüte karşı besledikleri olumsuz tutumların arttığı görülmektedir (Altuntaş, 2010; Karakoç, 2012; Özkul & Çarıkçı, 2010; Tetik, 2010).

Mobbing davranışları, örgütte daha sonra onarması güç ve zaman alacak olumsuz etkilere neden olmaktadır. Mobbingin görüldüğü örgütlerde zamanla örgüt iklimi ve sağlığı bozulmaktadır. Bu nedenle de örgüt çalışanları kendilerini mobbingin neden olduğu bu güvensiz çalışma ortamında korumaya alarak, örgütsel sessizlik geliştirmektedirler (Gül & Özcan, 2011; Yaman vd., 2010).

Mobbing davranışlarının görüldüğü örgütlerde; örgüt iklimi olumsuz etkilenmekte, örgüt çalışanları kendilerini bir takımın parçası gibi görmek yerine bireysel menfaatlerini korumaya yönelik örgütsel sessizlik geliştirmekte ve tüm bunlara bağlı olarak da başarı azalarak örgütün imajı zedelenmektedir. Tınaz (2006), mobbingin örgüte olan psikolojik ve ekonomik zararını şu şekilde ifade etmiştir:

• Bireyler arası çatışmalar

• Güvensizlik ortamı

• Örgüt kültüründe zayıflama

• Örgüt çalışanlarında isteksizlik

• Öz saygıda azalma

• Olumsuz örgüt iklimi

• Hastalık izinlerinin kullanılması

• Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılması

• Yeni çalışan alımının getirdiği maliyet

• Yeni çalışanlara eğitim etkinliklerinin maliyeti

• İşsizlik maliyetleri

• İş kalitesinde düşüklük

• Çalışanlara ödenen tazminatlar

• Genel performans düşüklüğü

• Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları

• Erken emeklilik ödemeleri

Bir örgütte uzun yıllar devam eden mobbing davranışları sonucunda, mobbinge maruz kalan kişi artık o örgüte faydalı olamamakta ve ortamdan ayrılmayı tercih etmektedir (İlhan, 2010; Sperry & Duffy, 2007). Uzun yıllar örgütte çalışmış, alanında uzmanlaşmış kişilerin mobbinge maruz kalarak işten ayrılmaları, örgütte yetkin çalışan ihtiyacına sebep olmakta, bunu karşılamak da örgüt için maliyeti artırmaktadır (Tetik, 2010).

Mobbingin bir örgüte etkileri arasında; örgüt verimliliğinde azalma, çalışma ikliminin bozulması, örgüt çalışanları ve yöneticiler arasında uyumsuzluk, çalışanların örgüte isteksiz gelmesi, devamsızlıkların artması, örgütsel bağlılığın azalması, yetkin çalışanların örgütten ayrılması, örgüt imajının zarar görmesi gösterilmektedir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, 2013).

Tınaz (2006)'a göre örgütte görülen sistemli mobbing davranışları zamanla yoğun strese neden olmakta ve mobbinge uğrayan kişiler katlanarak artan strese daha fazla

dayanamayarak örgütten ayrılmaktadırlar. Mobbingin örgüte verdiği en büyük zararlardan birisi de verimsizliğe neden olmasıdır.

Mobbing davranışları; örgütlerdeki yöneticilerin bu konuda ilgisiz kalmaları, kurum kültürünün yeterince gelişmemiş olması, örgütteki rekabet ortamının baskın olması gibi nedenlerden dolayı artmaktadır. Zamanında önleyici adımlar atılmadığı takdirde, bir örgütte görülen mobbing davranışları artarak devam edecektir ve böylelikle hem örgüte hem de topluma zarar verecektir. Bu nedenle örgütlerde görülen mobbing davranışlarının azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir (Kırel, 2007).

### 2.8.3. Mobbingin Toplumsal Sonuçları

Mobbingin sadece bireysel ya da örgütsel değil, aynı zamanda toplumsal etkileri de bulunmaktadır. Mobbingin toplumsal sonuçları incelendiğinde şu şekilde sıralanabilir (Tınaz, 2006):

- Mobbinge maruz kalan kişilerin sağlık giderlerinin artması
- Sigorta masraflarının artması
- İşsizlik
- Vergi kayıpları
- Erken emeklilik oranının artması
- Yıllarca mobbinge maruz kalınması sebebiyle yoğun stres ve kaygı sorunu yaşayan bireylerin toplumdaki artışı
- Mobbing mağdurunun etkilenen aile hayatına bağlı olarak toplumda parçalanmış aile oranlarındaki artış
- Mutlu bir çalışma ortamından uzak iş hayatı.

Mobbingin toplumsal sonuçlarına bakıldığında; işsizliğin artması ve buna bağlı olarak toplumda mutlu birey sayısının azalması, mobbing mağdurunun aile hayatının etkilenmesi ve dolayısıyla bunun topluma yansıması gibi sosyolojik etkiler görülmektedir. Ayrıca; sağlık giderlerindeki artış, erken emeklilik, vergi kayıpları, işsizliğe bağlı ödenen sosyal yardımlar gibi hususlar da toplumu ekonomik yönden etkilemektedir (Çobanoğlu, 2005).

## 2.9. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

Mobbing sürecinde farklı rollerde yer alanlar bulunmaktadır. Bunlar; mobbinge maruz kalan mağdurlar, mobbing uygulayanlar ve mobbingi izleyenler olarak üç alt başlıkla ele alınmaktadır.

### 2.9.1. Mobbinge Maruz Kalanlar

Mobbinge maruz kalan kişiler incelendiğinde; bu kişilerin çoğunlukla etrafına karşı duyarlı, yaratıcı becerilere sahip, insan ilişkilerinde sadık, yüksek düzeyde performansa sahip, sadece bireysel kazanım peşinde değil toplumsal çıkarları da gözeten, örgüt imajını önemseyen nitelik sahibi kişiler oldukları görülmektedir (Davenport vd., 2003; Einarsen, 2000). Örgüt içerisinde oldukça başarılı olan bu kişiler, sahip oldukları olumlu özellikler nedeniyle örgütteki diğer kişiler tarafından tehdit olarak görülüp mobbinge hedef gösterilmektedirler. İş hayatında oldukça başarılı olan, unvan ve ödül sahibi, yetenekleri sayesinde ödüller kazanan bu kişiler; yüksek kademedeki çalışanlar tarafından sevilmemekte, yerlerini alacakları korkusu ile dışlanmaktadırlar (Çobanoğlu, 2005; Zeylan, 2006). Olumlu özelliklerinin yanı sıra, sosyal ortamda çoğunlukla sessiz kalan, öz saygı algıları daha düşük ve endişeli bir yapıları olduğu için de mobbinge maruz kalmaktadırlar. İnsan ilişkilerine bakıldığında mobbinge maruz kalan kişiler genellikle hoşgörülü, özür dileme erdemi gösteren ve nazik yapıda insanlar oldukları görülmüştür. Tüm bu özellikler de mobbing uygulayıcılarına karşı hedef olmalarına neden olmaktadır (Yücetürk, 2005).

Mobbinge maruz kalan kişilerin çalışma ortamındaki konumuna bakıldığında, araştırma sonuçlarına göre kişilere çoğunlukla yöneticileri tarafından mobbing davranışları sergilendiği görülmektedir. Mobbing mağdurları cinsiyetleri bakımından incelendiğinde, hamile ve kadın işçilerin daha fazla mobbinge maruz kaldıkları tespit edilmiştir (Valette'den aktaran Savaş, 2007).

Okul ortamında mobbinge maruz kalan öğretmenler incelendiğinde; mobbinge maruz kalan öğretmenlerin kişisel özelliklerinin etkileyici unsur olduğu görülmektedir. Mobbing mağduru öğretmenin farklı giyim tarzı, farklı düşünce yapısı, farklı kültüre sahip olması, yeni atanması, fiziksel bir engelinin bulunması gibi bazı özellikler mobbinge neden olmaktadır (O'Conner'dan aktaran Toker Gökçe, 2006).

Mobbinge maruz kalan kişiler, mobbing uygulayıcılarında olmayan beceri ve özelliklere sahip olabilmektedirler. Genç ve güzel olmak, ekonomik bakımdan üst düzeyde bir hayat

yaşamak gibi bazı özellikler, kişiyi mobbing davranışlarına hedef yapmaktadır. Yöneticisinde bulunmayan bu özelliklere sahip olan, örgütte yeni işe başlayan yetenekli genç çalışanlar sıklıkla mobbinge maruz kalmaktadır (Hirigoyen, 2000).

Arpacıoğlu (2003)'na göre mobbinge maruz kalan kişileri özellikleri şöyledir:

- Verilen görevi yerine getiren,
- Etrafındaki insanlar tarafından sevilen ve insan ilişkilerinde başarılı,
- Mesleki etik değerleri sahip,
- İnsanlar tarafından güvenilir görülen,
- Örgüt hedeflerine sadık,
- Yaratıcı becerilere sahip,
- Çevresine karşı duyarlı, toplumsal değerlere karşı hassas,
- Kendini yenilemeye ve geliştirmeye meyilli,
- Örgüt hedeflerini öncelikli olarak gözeten,
- Paylaşımcı ve dürüst,
- Etrafındaki haksızlıklara karşı sessiz kalmayan ama kendi hakları konusunda sessiz kalabilen,
- Aksaklıklardan kendisini sorumlu olarak gören,
- Suçlamalar karşısında haklı olsa bile özür dileyen,
- "Hayır" diyebilmekte zorlanan,
- Öfkesini yansıtmayan,
- Fazla stresli ortamlarda da çalışmasını sürdüren,
- Öz değerinin farkında olmayan bireylerdir.

Mobbinge maruz kalan kişiler, mobbing davranışları karşısında birbirinden farklı tepkiler vermektedirler. Aynı olumsuz davranışa maruz kalan farklı kişilerin, farklı tepki vermelerinin nedeni, sahip oldukları farklı kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Eğer mobbinge maruz kalan kişi, dirençli bir yapıya sahipse mobbingle daha kolay başa çıkmaktadır. Diğer yandan, eğer mobbinge maruz kalan kişi zorluklar karşısında pes etmeye

meyilli bir yapıdaysa, mobbingle mücadele etmesi zorlaşmaktadır. Bu sebeple mobbinge maruz kalan kişinin bireysel farklı özellikleri, mobbingle başa çıkma becerisinde önemli bir etken olmaktadır (Tutar, 2004).

### 2.9.2. Mobbing Uygulayanlar

Mobbing uygulayıcıları üzerinde incelemeler yapıldığında, bazı ortak özellikler tespit edilmiştir. Bunlar çoğunlukla; baskın bir şekilde kıskanç olmaları, önce her zaman kendilerini düşünmeleri ve kendilerini ön plana almaları şeklinde sayılabilmektedir (Çobanoğlu, 2005).

Mobbing uygulayıcıları kendilerine, bazı özellikleri dikkate alarak kurban seçmektedir. Mobbing uygulayacakları kişiler; hem fiziksel yetersizlik, farklı bir dine sahip olmak, farklı bir ırktan gelmek gibi özelliklere sahip olabilmekte, hem de çevresiyle uyumlu ve işinde yeterli kişiler olabilmektedir(Yaman, 2009).

Bir kişinin mobbing uygulayıcısı olmasının nedenlerine bakıldığında; genellikle kıskançlık, korkaklık ve bencillik duygusunun etkili olduğu görülmektedir. Kendinde olmayan beceri ve özellikleri kıskanarak mobbinge başvurdukları anlaşılmaktadır (Tınaz, 2006) . Kendilerini her zaman ön planda tutmak amacıyla hareket ederler ve bunun için başkalarını zor durumda bırakacak davranışlar sergilemekten asla çekinmezler. Kendilerinden başka kişilerin gelişimlerini desteklemek yerine, engellemek için kişiyi bezdirecek ve iş ortamından yıldıracak şekilde davranırlar (Davenport, Schwartz & Elliot, 2003). Kendisine rakip gördüğü kişileri takibe alarak samimi davranırlar fakat bir fırsat bulduklarında dedikodu yayarak veya üstlerine şikâyet ederek mobbinge başvururlar (Baykal, 2005).

Mobbing uygulayıcısı kişiler çatışma ortamından zevk alarak, kurbanlarını daha fazla yıpratmak için mobbing davranışlarına başvurmaktadır. Oluşturdukları olumsuz çalışma ortamında kendisinden başarılı kişilere mobbing yoluyla zarar vererek, kendi eksikliklerini de saklamaya çalışmaktadırlar (Akgeyik vd., 2009).

Saldırgan bir yapıya sahip olan mobbing uygulayıcıları başka kişiler hakkında kolaylıkla olumsuz duygular besleyebildikleri için, mobbing uygulayacakları mağdurları bulmakta zorlanmazlar. Çalışma ortamında adeta mobbing uygulamak için bir bahane bularak; kendilerinden farklı, yetenekli kişileri yıpratmak isterler. Sakin bir çalışma ortamı yerine sürekli olumsuz iklimin hâkim olduğu çalışma ortamında çalışmaktan zevk alırlar. Çoğunlukla toplum tarafından dışlanan ve ilgi görmeyen mobbing uygulayıcıları; astlarına

karşı kaba davranarak, alay ederek, yok sayarak mobbing uygularken; üstlerine karşı samimiyetsiz ve aşırı bir şekilde ilgili davranabilmektedirler. Bir örgütte çalışanlar karşı mobbing uygulayan yöneticiler ise, konumlarından aldıkları gücü kullanarak çalışanlara baskı kurmakta ve kararları kendi istediği şekilde almaktadırlar. Örgütte çalışan astlarının fikirlerini önemsememekte, eleştirileri asla kabul etmemektedirler (Tarhan, 2004; Tutar, 2004).

Mobbing uygulayıcılarının geçmişleri incelendiğinde, olumsuz davranışlarına neden gösterilebilecek bulgular bulunmaktadır. Okul ortamında öğrenciler arasında yaşanan çatışmalar; büyüdüklerinde iş ortamına taşınmaktadır. Okullarda kendilerinden zayıf kişilere zorbalık yapan öğrencilerin, birer mobbing uygulayıcısı olma potansiyelleri oldukça yüksek görülmektedir (Smith vd., 2003).

Mobbingcilerin uyguladıkları olumsuz davranışlar, cinsiyetlerine göre incelendiğinde farklılık göstermektedir. Kadın mobbing uygulayıcıları mağdurlarını görmezden gelerek, sessiz kalarak veya imalı sözlerle tutumlarını sergilerken; erkek mobbing uygulayıcıları mağdurlarıyla sözel tartışmaya girerek, fiziksel güç kullanarak, alaycı davranışlar göstererek mobbing uygulamaktadırlar (Namie, 2003).

Mobbing uygulayıcıları ile tespit edilen birçok olumsuz özelliğin yanı sıra; olumlu özellikleri de bulunmaktadır. Mobbing uygulayıcıları işlerinde başarılı olmaya meyilli çalışkan kişilerdir. Yarattıkları olumsuz çalışma ortamında, çalışkan olmadıkları takdirde sözlerinin dinlenmeyeceğini düşünmekte ve bunu mobbing uygulayabilmelerinin bir güvencesi gibi görmektedirler. Çalışma ortamında her zaman kendi yaptıkları işleri ve başarılarını abartarak kendilerini ön planda tutmaktadırlar. Başkalarının yaptığı işleri ise küçümseyerek, değersizleştirmeye çalışmaktadırlar (Field, 1996).

### 2.9.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecinde uygulayıcılar ve mağdurların yanında bir de izleyiciler bulunmaktadır. Mobbing izleyicileri; örgütteki diğer çalışma arkadaşları ve yönetici konumundaki kişilerden oluşmaktadır. Mobbing izleyicileri, mobbing olaylarında ana aktör değildir, izleyici konumundadır. Yaşanan mobbing sürecinin farkında olup, dolaylı olarak mobbing sonucu oluşan olumsuz çalışma ortamından etkilenmektedirler (Savaş, 2007).

Tınaz (2006) mobbing izleyicilerini; mobbing ortakları, ilgisizler ve mobbing karşıtları olmak üzere 3 grupta ele almaktadır. Mobbing izleyicilerini davranışlarına göre de 5 grupta incelemektedir.

- Mobbing Ortakları: Bu gruptakiler mobbing uygulayıcılarıyla işbirliği yaparak mobbing davranışlarını desteklemektedirler. Mobbing uygulayıcılarının başkaları tarafından desteklenmesi, mağdurlarının yaşadıkları psikolojik bunalımı daha fazla artırmakta ve yalnız hissetmesine neden olmaktadır.
- İlgisizler: Bu gruptakiler mağdurun yaşadıklarının farkında olup, herhangi bir tepkide bulunmamaktadırlar. Mobbing ortaklarının ve mobbing karşıtlarının aksine, yaşanan mobbing durumunu engellemek veya desteklemek adına herhangi bir amaçları olmamakta, mobbingden kendilerinin de etkilenmemesi için sessiz kalmaktadırlar.
- Karşıtlar: Karşıt olanlar ise örgütün çıkarlarını gözeterek bu durumun örgüt için daha fazla zararlı hale gelmesini engellemek adına sessiz kalmakta ve sorunun ortadan kalkması için çözüm aramaktadırlar.

Mobbing izleyicileri; mobbing olaylarına karşı ilgisiz davranıp sadece izleyici olarak kalabilmekte veya mobbing uygulayıcılarını destekleyerek mobbinge ortak olabilmektedirler. Az da olsa mobbing mağdurlarına destek verdikleri görülmektedir. Mobbing izleyicilerinin genellikle mobbing uygulayıcılarını, kendilerine de mobbing davranışlarında bulunmamaları için destekledikleri görülmektedir (Çögenli, 2018).

Tınaz (2006) mobbing izleyicilerini davranışlarına göre incelemiş ve beş izleyici türü şeklinde sınıflandırmıştır. Bu türler;

- Diplomatik İzleyici: Diplomatik izleyiciler uzlaşmacı yanları ile ön plana çıkmaktadırlar. Mobbing uygulayıcıları ile mobbinge maruz kalanlar arasında kalarak, uzlaşma sağlamaya çalışmaktadır. Diplomatik izleyiciler olarak tanımlanan bu grup; bazı iş arkadaşları tarafından çok sevilirken, bazıları tarafından sevilmeyebilir. Diplomatik izleyiciler, örgüt çalışanları tarafından tepki alarak bir süre sonra mobbing mağduru konumuna düşmeleri muhtemeldir.
- Yardakçı İzleyici: Yardakçı izleyiciler, mobbing uygulayıcılarının sıkı destekçileridir. Fakat bu desteklemeyi açık bir şekilde yapmazlar. Örgüt içerisinde mobbing destekçisi olduklarının bilinmesini istemezler. Örgüt içerisindeki mobbing olaylarına karşı

mobbing uygulayıcılarını destekleseler de, bunu diğerlerine belli etmeyerek güvenilir bir imaj çizmeyi hedeflemektedirler.

- Fazla İlgili İzleyici: Bu izleyici türündekiler; kendi hayatlarından çok başkalarının hayatları ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla mobbing mağdurlarının yaşadıkları ile ilgili sürekli sorular sormakta, bilgi sahibi olmaya çalışmaktadır. Israrcı tutumları ve sürekli irdeleyen soruları ile mobbing mağdurlarını daha fazla strese sokmakta ve adeta ikinci bir mobbing uygulayıcısı konumuna düşmektedir.
- Bir Şeye Karışmayan İzleyici: Bu izleyiciler, mobbing sürecine hiçbir şekilde dâhil olmak istemezler. Ne mobbing uygulayıcılarını desteklerler ne de mobbing mağdurlarına yardımcı olmak isterler. Mobbing sürecinin farkında olmakla birlikte, herhangi bir yorumda bulunmazlar.
- İki Yüzlü Yılan İzleyici: İkiyüzlü izleyiciler görünürde tarafsızlardır. Olaylara karışmıyormuş gibi görünen bu izleyiciler, mobbing mağduru haline gelmemek için gerektiğinde mobbing uygulayıcılarını desteklemekte ve mağdurları görmezden gelmektedir.

## 2.10. Mobbing ile İlgili Araştırmalar

Bu bölümde mobbing kavramı ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar incelenmiştir.

### 2.10.1. Mobbing ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Mobbing ile ilgili yapılan "İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Mobbinge Uğrama Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri" adlı araştırma; 153 öğretmenin katılımı ile yapılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler "İş Yerinde Duygusal Yönden İncitilme (Yıldırma) Anketi" ile toplanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin; mobbingin nedenleri ve bunlara ilişkin ne yapılabileceği ile ilgili görüşleri analiz edilmektedir. Araştırma sonucu incelendiğinde; katılımcılar yüksek oranda mobbingin nedeni olarak olumsuz okul iklimini görmekte, mobbinge maruz kalan kişiden kaynaklanmadığını düşünmektedir. Mobbing ile başa çıkmak için neler yapılabileceği ile ilgili araştırmaya katılan öğretmenler; okul değişikliğini tercih ettiklerini, mobbing ortamından uzaklaşmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Cemaloğlu ve Daşcı (2014) Tarafından Yapılan "İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Arasındaki İlişki" adlı araştırma Aksaray ilinde görev yapan 395 öğretmenin katılımı ile yapılmıştır. Araştırma verileri "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" ve "Negatif Davranışlar Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonucu incelendiğinde; okul yöneticilerinin liderlik türlerinden işlemci liderlik özelliklerini orta seviyede, dönüşümcü liderlik özelliklerini ise yüksek seviyede sergiledikleri görülmektedir. Elde edilen verilere göre öğretmenlerin mobbinge maruz kaldıkları görülmekte, mobbinge maruz kalma düzeylerinin çeşitli etmenlere bağlı olarak değiştiği anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarındaki artış, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeylerini ters oranda azaltmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile ilişkilendirilmektedir.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012) tarafından "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki" adlı araştırma Kastamonu ilinde görev yapan 775 öğretmenin katılımıyla yapılmıştır. Araştırma verileri, "Etik Liderlik Ölçeği", "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği" ve "Olumsuz Davranış Ölçeği" (ODÖ) kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın amacı "ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişkiyi incelemek" şeklinde açıklanmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında; ilköğretim kademesinde çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel güven kavramının çalışanlara duyarlılık ve yeniliğe açıklık alt boyutlarına olan algıları incelenmiş; orta düzeyde olduğu görülmüştür. Diğer taraftan; yöneticiye güven ve iletişim ortamı alt boyutlarında ise iyi düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin mobbing kapsamına giren olumsuz davranışlara maruz kaldıkları belirtilmekte, etik liderlik davranışlarının bu olumsuz davranışlar üzerinde negatif ve anlamlı etkili olduğu söylenmektedir. Ayrıca etik liderlik özelliklerinin, örgütsel güven kavramı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Araştırmada yapılan veri analizinden çıkarılan sonuca göre; okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları, mobbing kavramı ve örgütsel güven üzerinde etkili olmakta, bu yüzden okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerine uygun kararlar alıp, okul iklimini bu yönde inşa etmeleri tavsiye edilmektedir.

Çelebi ve Taşçı-Kaya (2014) tarafından yapılan "Öğretmenlerin Maruz Kaldığı Mobbing (Yıldırma): Nitel Bir Araştırma" adlı araştırma meslek lisesinde görev yapan 25 öğretmenin

katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri, uygulanan mobbingin türü, mobbingin nedenleri, ne zaman ve hangi sıklıkla gerçekleştiği ve öğretmenlerin mobbingle mücadele etme şekilleri incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin mobbing mağduru oldukları görülmektedir. Öğretmenlere uygulanan mobbing türleri incelendiğinde "sözlü tehdit, aşırı kontrol, aşağılama, küçümseme, görmezden gelme, özlük haklarını yok sayma, gereksiz iş yükleme, görevden alma ve cinsel taciz" şeklinde olduğu görülmüştür. Mobbingin öğretmenler üzerindeki etkisi ise "huzursuzluk, tükenmişlik, sessizlik, isteklendirme sorunları, stres, özgüvenin azalması, tedirgin olma ve sosyal sağlık ve aile yaşantısını olumsuz yönde etkileme" olarak belirtilmektedir.

Çiftçi, Saban, Şahin ve Pirinç (2016) tarafından "İlkokullarda Mobbing Uygulamalarına İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri" adlı araştırmanın sonuçlarına göre, mobbingin ortaya çıkma sebepleri incelendiğinde öğretmene bağlı sebeplerin çoğunlukta olduğu görülmüştür. Mobbinge maruz kalan öğretmenler, kişiliklerine ve mesleklerine yönelik mobbing uygulandığını belirtmişlerdir. Mobbing uygulayıcısının ise, hiyerarşik yapılanmadan gelen güç aracılığıyla mobbing yaptığını ifade etmişlerdir. Mobbing mağdurlarının mobbinge karşı tepkileri yetersiz kalmakta olduğu ve mobbing sebebiyle mesleklerine karşı olumsuz duygular içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

Okçu ve Anık (2017) tarafından yapılan "Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon Ve Mobbing Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" adlı araştırmaya Şırnak ilinde görev yapan 882 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın verileri "Otantik Liderlik", "Mobbing" ve "Motivasyon" ölçekleri kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde; otantik liderlik özellikleri hem içsel hem dışsal motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Diğer yandan öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri ile olan ilişkisine bakıldığında, otantik liderlik davranışları arttıkça mobbing düzeyinin azaldığı sonucuna varılmaktadır. Verilerin analizinden çıkan sonuca göre; okul yöneticilerinde görülen otantik liderlik özellikleri, öğretmenlerdeki motivasyonu olumlu yönde artırmakta, mobbing davranışlarına maruz kalmalarını ve mobbing algılarını da düşürmektedir.

Mamaç (2019) tarafından İstanbul ilinde çalışan sınıf öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmaya, 406 öğretmen katılmıştır. Veri analizlerine göre "sözün kesilmesi, yapılan işlerin sürekli olarak eleştirilmesi, başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi,

okul etkinliklerinde aktif görevler alınmasının engellenmesi, başarının küçümsenmesi" davranışları sürekli uygulanmaktadır. Araştırmanın sonucu incelendiğinde ise; mobbing davranışları ile örgütsel adanmışlık düzeyi arasındaki ilişkinin negatif düzeyde olduğu saptanmıştır.

Yurt içinde yapılan mobbing ile ilgili araştırmalara bakıldığında; 36-41 yaş aralığının daha fazla mobbinge maruz kaldığı, cinsiyetin mobbinge maruz kalma üzerinde belirleyici olmadığı, görülen mobbing türünün çoğunlukla üstlerden astlara uygulanan mobbing şeklinde olduğu görülmektedir.

### 2.10.2. Mobbing ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Finlandiya'da mobbing üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, yaş aralığı yüksek kişilerin gençlere göre daha fazla mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir. Bunun nedeni incelendiğinde ise, iş bulma olanaklarının genç çalışanlar için daha fazla olurken, yaşlı çalışanlar için daha zor olduğu söylenmektedir. Yeni iş bulma olanağının zor olduğunu düşünen yaşlı çalışan, maruz kaldığı mobbinge işinden olmamak adına tepki vermezken; yaşı genç olan çalışanlar mobbinge maruz kaldıklarında daha rahat tepki verebilmekte ve son çare olarak iş değişikliğine gidebilmektedir (Einarsen & Skogstad, 1996).

Namie ve Namie tarafından Amerika'da 1335 kişinin online olarak katılım sağladığı çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların %16'sının mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Elde edilen bir başka sonuca göre, mobbing uygulayıcılarının %8'i üstlerden oluşurken; mobbinge maruz kalanların %30'unun işlerini değiştirdiği, %25'inin istifa ettiği ve bir kısmının da işten ayrılmak durumunda bırakıldığı görülmüştür. Araştırmaya göre, mobbinge maruz kalan kişilerde stres kaynaklı depresyon, kaygı vb. gibi durumlar yaşandığı gösterilmiştir.

İngiltere'de Dick ve Wagner'in (2001) öğretmenlerin maruz kaldığı mobbinge yönelik yapmış oldukları araştırmada, mobbing davranışlarının öğretmenler üzerinde stres düzeyinin artmasına, bunun sonucu olarak da daha fazla devamsızlık yapmalarına neden olduğu saptanmıştır. Mobbinge maruz kalan öğretmenler hem üstlerinden hem de kendileriyle aynı konumda olan çalışma arkadaşları tarafından mobbinge maruz kaldıklarını belirtmişler; üstlerden yok sayma, haksız eleştiri gibi davranışlara, kendileriyle eşdeğer konumda çalışan arkadaşlarından da dedikodu, dışlanma gibi davranışlara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Malinauskiene ve arkadaşları (2011) örgütlerde mobbinge maruz kalınma düzeyini ve mobbing kaynaklı stresin nelere yol açtığını incelemişlerdir. Yapılan araştırmaya 738 öğretmen katılmış, elde edilen verilere göre mobbing ve stres kaynaklı rahatsızlıklar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Beer'ın (2014) yapmış olduğu "İşyerinde Zorbalık Göstergeleri Olarak Duygusal Yük ve Sosyal Destek" adlı araştırmada, duygusal yükün ve sosyal destek düzeyinin mobbing davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmaya katılan 1442 çalışandan elde edilen verilere göre; üst mevkide bulunan yöneticiler meslektaşları tarafından mobbinge maruz kalmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre mobbing davranışları ile duygusal yük ve sosyal destek düzeyinin birbiriyle ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

Rossiter ve Sochos (2018) tarafından yapılan "İşyerinde Zorbalık ve Tükenmişlik: Sosyal Desteğin Etkileyen Etkileri" adlı araştırmaya 222 çalışan katılmıştır. Araştırmanın amacı; işyerinde görülen mobbing davranışları ve çalışanların tükenmişlik düzeylerinin ilişkisini incelemektir. Mobbing davranışları ile yüksek seviyede görülen duygusal desteğin ilişkisi ortaya çıkmıştır.

Yurt dışında mobbing kavramına yönelik yapılmış olan araştırmalara bakıldığında; yaş grubu olarak gençlerin mobbing davranışlarına karşı daha dayanıklı oldukları, cinsiyete göre bakıldığında kadınların erkeklere oranla daha fazla mobbing davranışlarına maruz kaldıkları, öğretmenlerin birçok meslek grubuna kıyasla daha fazla mobbing mağduru oldukları görülmüştür.

# BÖLÜM III

# YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmada kullanılan modele, araştırma grubuna, veri toplama araçlarına, verilerin toplanmasına, verilerin analizine ve verilerin geçerlik-güvenirliğine ilişkin bilgiler açıklanmıştır.

## 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma öğretmenlerin öz liderlik algıları ile mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak ve bazı değişkenlere göre incelemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle araştırma deseni, ilişkisel tarama modeli olarak belirlenmiştir. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişkenin birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2019).

## 3.2. Evren ve Örneklem

Evren, araştırma sonuçlarını genelleyebileceğimiz elemanlar bütünüdür. Örneklem ise evrenden belli kriterler dâhilinde seçilen ve evreni temsil edeceği varsayılan en küçük kümedir (Büyüköztürk vd., 2015). Bu araştırmanın evreni Ankara'nın merkez ilçelerinde özel olmayan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler meydana getirmektedir. Evrene ilişkin, Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü, İstatistik Bölümünden (2021) elde edilen bilgiler Tablo 2'de verilmiştir:

Tablo 2

*Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım*

| Okul | KurumSayısı | DerslikSayısı | ÖğretmenSayısı | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Erkek | Kadın | Toplam |
| Akyurt | 1 | 16 | 6 | 19 | 25 |
| Altındağ | 14 | 337 | 211 | 340 | 551 |
| Ayaş | 1 | 19 | 14 | 19 | 33 |
| Bala | 1 | 17 | 3 | 6 | 9 |
| Beypazarı | 3 | 60 | 39 | 59 | 98 |
| Çamlıdere | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Çankaya | 39 | 962 | 601 | 1.334 | 1.935 |
| Çubuk | 4 | 84 | 61 | 64 | 125 |
| Elmadağ | 4 | 84 | 61 | 47 | 108 |
| Etimesgut | 13 | 418 | 238 | 591 | 829 |
| Evren | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gölbaşı | 6 | 121 | 50 | 201 | 251 |
| Güdül | 1 | 18 | 11 | 10 | 21 |
| Haymana | 1 | 15 | 11 | 16 | 27 |
| Kahramankazan | 3 | 58 | 40 | 79 | 119 |
| Kalecik | 2 | 25 | 10 | 20 | 30 |
| Keçiören | 23 | 661 | 416 | 770 | 1.186 |
| Kızılcahamam | 1 | 18 | 22 | 12 | 34 |
| Mamak | 18 | 422 | 277 | 498 | 775 |
| Nallıhan | 3 | 41 | 19 | 18 | 37 |
| Polatlı | 5 | 136 | 93 | 135 | 228 |
| Pursaklar | 5 | 114 | 93 | 100 | 193 |
| Sincan | 13 | 353 | 209 | 397 | 606 |
| Şereflikoçhisar | 3 | 58 | 26 | 31 | 57 |
| Yenimahalle | 19 | 526 | 385 | 712 | 1.097 |
| Toplam | 183 | 4.563 | 2.896 | 5.478 | 8.374 |

Örnek için evrenden birim çekme işlemi tek aşamada tamamlanıyorsa bu yöntem tek aşamalı örnekleme (one-stage sampling), iki veya daha fazla aşamada tamamlanıyorsa çok aşamalı örnekleme (multi-stage sampling) yöntemi ismini alır (Cohen & Manion, 1989; Çıngı, 1994).Çok aşamalı örneklemede örneklemenin her aşamasında farklı yöntem izlenebilir. Bu

çalışmada seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılacaktır. Bu örnekleme yönteminde evrende yer alan tüm birimlerin seçilme şansı eşittir. Seçilecek olan birimin seçilme durumu diğer birimleri ya da bireyleri etkilememektedir (Büyüköztürk vd., 2019). Evren üzerinden örnekleme dahil edilecek öğretmen sayısının belirlenmesi için aşağıdaki formül kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2015):

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq}$$

Formülde yer alan simgelerin anlamları şöyledir:

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

d: Duyarlılık (Örneklem hatası)

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, evren için p tahmini yoksa p=q=0,5 alınabilir. İncelenen olayın %95 güven aralığında, d=0,05 örnekleme hatası ile teorik t değeri 1,96 ya denk gelmektedir (Baş, 2010; Büyüköztürk vd., 2011). Araştırmada örneklem büyüklüğünü belirlemek için belirlenen değerler, formülde yerine konulduğunda:

$$n = \frac{8374 \times (1{,}96)^2 \times 0{,}5 \times 0{,}5}{(0{,}05)^2 \times (8374-1) + (1{,}96)^2 \times 0{,}5 \times 0{,}5}$$

$$n = 367{,}35$$

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına yönelik gerekli işlemlerin yapılması sonucunda minimum 367 kişiden oluşması gerektiği belirlenmiştir. Araştırma için belirlenen örnekleme ait bilgilere aşağıdadır:

Tablo 3

*Araştırmanın Örneklemine İlişkin Dağılım*

| Eğitim Bölgesi | Okul Sayısı | Toplam Öğretmen Sayısı | Ulaşılması Hedeflenen Öğretmen Sayısı |
|---|---|---|---|
| Altındağ | 14 | 551 | 62 |
| Çankaya | 39 | 1935 | 80 |
| Etimesgut | 13 | 829 | 45 |
| Keçiören | 23 | 1186 | 70 |
| Mamak | 18 | 775 | 50 |
| Yenimahalle | 19 | 1097 | 60 |
| Toplam | 139 | 6373 | 367 |

Tablo 3'te yer aldığı üzere araştırmanın örneklemini toplam (n=183) okulda görev yapan (n=8374) öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü Büyüköztürk, vd.'nin (2015) belirttiği formül uygulanarak hesaplanmıştır. Hesaplanan örneklem büyüklüğü (n=367) öğretmenden oluşmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak ‘’anket’’ yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu, Öz Liderlik Ölçeği ve Olumsuz Davranışlar Ölçeği (NAQ) kullanılacaktır. Anketin birinci bölümünde araştırmanın alt problemlerine dair demografik değişkenlerle ilgili öğretmenlere sorulacak sorular yer almaktadır. Ölçme araçlarına ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu, araştırmaya katılan öğretmenler hakkında kişisel bilgiler elde etmek amacıyla oluşturulacaktır. Form, öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, kıdemi, medeni durumu, çalıştığı kademe ve mesleğini sevme durumu gibi bilgileri içerecektir.

### 3.3.2. Olumsuz Davranışlar Ölçeği (NAQ)

Öğretmenlerin mobbing davranışlarına maruz kalma durumlarını araştırmaya ilişkin ilgili literatür taraması yapılmış ve Cemaloğlu (2007) tarafından çevrilen Olumsuz Davranışlar Ölçeğinin (NAQ) kullanılmasına karar verilmiştir. Cemaloğlu (2007) tarafından çevirisi yapılan ölçekte toplam 21madde bulunmaktadır. Öğretmenlerden beşli likert tipinde hazırlanan ölçekteki her maddenin karşısında bulunan "Hiç", "Ara Sıra", "Ayda Bir", "Haftada Bir" ve "Her Gün" ifadelerinden birini işaretlemeleri istenecektir. Ölçekte, son altı ay süresince iş yerinde olumsuz eylemlere hangi sıklıkta (hiç, ara sıra, ayda bir, haftada bir, her gün) maruz kalındığı sorgulanmaktadır. Sorular, yıldırmayı işaret etmeden sadece davranışsal terimler olarak hazırlanmış olup uygulanan kişi hakkında (dedikodu yayılması, aşırı alay edilmesi, aşağılayıcı söz söylenmesi, sözel tacize, sosyal dışlanmaya ve iftiraya uğranılması, işten çıkarmakla ilgili tehdit edilmesi gibi) yıldırma davranışının türlerini içermektedir. Anketin bu yapısı katılımcıların kendilerini yıldırma mağduru olup olmadıklarına göre sınıflamadan yanıtlamalarına olanak sağlar (Karaahmet vd., 2013).

### 3.3.3. Öz Liderlik Ölçeği

Öz liderlik kavramına yönelik yapılan ölçekler araştırıldığında; ilk ölçeğin Anderson ve Prussia (1997) tarafından hazırlanan, 50 madde içeren ölçek olduğu görülmüştür. Hazırlanan bu ölçek, daha sonra Houghton ve Neck (2002) tarafından sadeleştirilmiştir. 35 maddeye düşürülen "Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği", 3 faktör ve 9 alt faktörden oluşmaktadır. Hazırlanan ölçekte bulunan faktörler; Davranış Odaklı Stratejiler (hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma, kendini gözleme, ipuçları), Doğal Ödül Stratejileri (doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama) ve Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri (başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma, düşünceleri/varsayımları değerlendirme) olarak sayılmaktadır. Bu ölçeğin çevirisi ve Türkçe'ye uyarlanması ise Tabak, Sığrı ve Türköz (2013) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış hali incelendiğinde, yapılan doğrulayıcı ve keşfedici analiz sonuçlarına göre, orjinaline sadık kalınarak üç ana faktörden oluştuğu görülmektedir. Ölçeğin yapı geçerliği için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi, güvenirlik için ise Cronbach Alfa güvenirlik analizi yapılarak güvenirlik değerlerinin kabul edilir aralıklarda olduğu görülmüştür (Tabak, Sığrı & Türköz, 2013). Bu faktörlerin alt boyutlarında değişiklik yapılarak, farklı iki alt boyut tek başlıkta toplanmış ve 'kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme' şeklinde uyarlanmıştır. Nihayetinde uyarlanan ölçek 3 faktör, 8 alt ölçek ve 29 madde bulundurmaktadır.

Ölçekteki faktörler; kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme, kendini ödüllendirme, kendi kendine konuşma, düşünce ve fikirlerini değerlendirme, kendini cezalandırma, kendini gözlemleme, kendine hatırlatıcılar belirleme, doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama şeklindedir. Ölçme aracında beşli likert tipi dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Maddelerin karşısında yer alan seçenekler; Hiçbir Zaman, Nadiren, Ara sıra, Genellikle, Her zaman şeklindedir. Verilere verilen yanıtların değerlendirilirken aritmetik ortalama aralıkları; 1.00-1.80; "Hiçbir Zaman", 1.81-2.60; "Nadiren", 2.61-3.40; "Ara Sıra", 3.41- 4.20; "Genellikle" ve 4.21-5.00; "Her Zaman" şeklinde dikkate alınmıştır.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veriler anket ile toplanacaktır. Anket formları Ankara ilinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan belirli sayıdaki öğretmene dağıtılacaktır. Veri toplama aşamasında 367 öğretmene ulaşılması hedeflenmiştir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada Kişisel Bilgi Formu**,** Olumsuz Davranışlar Ölçeği (NAQ) ve Öz Liderlik Ölçeği aracılığıyla elde edilen verilerin istatistiksel analizi SPSS 26.00 programı aracılığıyla yapılıp verilerin analiz sürecinde öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Normallik sağlanamayan veriler için, uygun olmayan değerler çalışmadan çıkarılmıştır. Verilerin normal dağılım tespiti Skewness (Çarpıklık), Kurtosis (Basıklık) değerleri ve Kolmogorov-Smirnov Testi ile yapılmıştır (Büyüköztürk, 2014). Çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak +2.0 ile -2.0 arasında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir (George, & Mallery, 2010). Fisher (1950) ise bu aralığı -3 ile +3 arasında almaktadır. Bu bağlamda elde edilen araştırma verilerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arası değerler aldığı görülmüştür. Böylece verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığı ortaya konarak parametrik testler yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 4

*Çarpıklık ve Basıklık Düzeyleri*

| Değişken | N | Çarpıklık (K) | Basıklık (S) |
|---|---|---|---|
| Olumsuz davranışlar | 347 | 1,965 | 1,312 |
| Öz liderlik | 347 | -.596 | -.273 |

İkinci adımda, iki grup arasındaki farklılıkları incelemek için bağımlı değişkenin ölçüm düzeyine bağlı olarak bağımsız iki grup için Student's t-testi veya üç veya daha fazla grup için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Anova testinin sonuçları anlamlı çıktığında, gruplar arasındaki farkları belirlemek için Tukey testi gibi uygun çoklu karşılaştırma yöntemleri kullanılmıştır. Son olarak, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon analizi ile regresyon analizi yapılmıştır.

# BÖLÜM IV

# BULGULAR VE YORUM

Tezin bu bölümünde, araştırma kapsamında elde edilmiş veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

## 4.1. Demografik Veriler

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri, elde edilen verilere göre analiz edilerek Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5

*Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler*

| | | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|---|---|---|---|
| Cinsiyet | Kadın | 202 | 58,2 |
| | Erkek | 145 | 41,8 |
| Yaş | 21-30 | 45 | 13 |
| | 31-40 | 144 | 41,5 |
| | 41-50 | 100 | 28,8 |
| | 51+ | 58 | 16,7 |
| Kıdem | 1-10 | 86 | 24,8 |
| | 11-20 | 128 | 36,9 |
| | 21-30 | 98 | 28,2 |
| | 31+ | 35 | 10,1 |
| Medeni Durum | Evli | 276 | 79,5 |
| | Bekar | 71 | 20,5 |
| Görev Yapılan Kademe | İlkokul | 117 | 33,7 |
| | Ortaokul | 96 | 27,7 |
| | Lise | 134 | 38,6 |
| Meslek Sevgisi | Evet | 321 | 92,5 |
| | Hayır | 26 | 7,5 |
| | Toplam | 347 | 100 |

Tablo 5'e göre araştırmaya katılan 347 kişiden 202'si kadın, 145 tanesi ise erkektir. Ayrıca katılımcıların %58,2'sinin kadın, %41,8'inin erkek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle araştırmaya katılan her 20 katılımcının 11'i kadın, 9'u erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu kadındır.

Araştırmaya katılanların %13'ünün 21-30 yaşları arasında (n=45), %41,5'inin 31-40 yaşları arasında (n=144), %28,8'inin 41-50 yaşları arasında (n=100) ve %16,7'sinin 51 yaşının üstünde (n=58) olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu %41,5 ile 31-40 yaş aralığında, orta yaştandır.

Katılımcıların %24,8'inin kıdemlerinin 1-10 yıl arası (n=86), %36,9'unun kıdemlerinin 11-20 yıl arası (n=128), %28,2'sinin kıdemlerinin 21-30 yıl arası (n=98) ve %10,1'inin kıdemlerinin 31 yılın üstünde (n=35) olarak belirlenmiştir. Başka bir anlatımla kıdem

açısından katılımcıları gruplandırdığımızda, en büyük grup %36,9'luk oranıyla 11-20 yıl kıdemli katılımcılardan oluşmaktadır. İkinci en büyük grup, %28,2'lik bir oranla 21-30 yıl kıdemli katılımcılardır ve üçüncü grup ise %24,8 ile 1-10 yıl kıdemli katılımcılardan oluşmaktadır.

Katılımcıların %79,5'inin (n=276) evli, %20,5'inin (n=71) bekâr olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu evlidir.

Katılımcıların %33,7'sinin (n=117) ilkokul kademesinde, %27,7'inin (n=96) ortaokul kademesinde, %38,6'sinin (n=134) lise kademesinde görev yaptığı tespit edilmiştir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin çoğunluğu lise kademesinde görev yapmaktadır.

Katılımcıların %92,5'inin mesleklerini sevdiklerini (n=321), %7,5'inin mesleklerini sevmediklerini (n=26)belirtmişlerdir. Başka bir ifadeyle, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğu mesleklerini sevmektedirler.

### 4.2. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi "Öğretmenlerin öz liderlik algısı hangi düzeydedir?" olarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan öz liderlik ölçeği ve alt boyutlarının betimsel istatistikleri Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6

*Öz Liderlik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler*

| | n | Min. | Max. | Ortalama | Std. |
|---|---|---|---|---|---|
| DOS | 347 | 2,2 | 5 | 3,98 | 0,57 |
| DÖS | 347 | 1,67 | 5 | 4,00 | 0,63 |
| YDMS | 347 | 2,27 | 5 | 3,81 | 0,54 |
| Toplam | 347 | 2,31 | 5 | 3,92 | 0,52 |

DOS: Davranış Odaklı Stratejiler; DÖS: Doğal Ödül Stratejileri, YDMS: Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri

"Öz Liderlik Ölçeği" verilerine göre, ölçüm alt kategorileri olan DOS, DÖS ve YDMS için farklı öz yeterlik skorları gözlemlenmektedir. DÖS ölçümü en yüksek ortalama öz yeterlik skoruna sahipken, YDMS ölçümü en düşük ortalama skora sahiptir. Her üç ölçüm altında da farklı minimum ve maksimum değerler bulunmakta ve bu ölçümlerin standart sapma değerleri değişkenlik göstermektedir. Toplam ölçüm, bu alt kategorilerin genel bir ortalamasını sunmaktadır ve ortalama öz yeterlik skoru 3,92 olarak belirlenmiştir. Bu veriler,

öz yeterlik ölçeği sonuçlarının alt kategoriler arasında farklılık gösterebileceğini ve dağılımlarının değişkenlik gösterebileceğini göstermektedir.

### 4.3. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi "Öğretmenler hangi düzeyde mobbing yaşamaktadırlar?" olarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan Olumsuz Davranışlar Ölçeğine ait betimsel istatistikleri Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7

*Olumsuz Davranışlar Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler*

| | N | Min. | Max. | Ortalama | Std. |
|---|---|---|---|---|---|
| KTİ | 347 | 1 | 5 | 1,43 | 0,35 |
| MYT | 347 | 1 | 5 | 1,59 | 0,43 |
| D | 347 | 1 | 5 | 1,71 | 0,51 |
| AİY | 347 | 1 | 5 | 1,63 | 0,60 |
| Toplam | 347 | 1 | 5 | 1,54 | 0,36 |

KTİ: Kişisel Tehdit ve İzolasyon, MYT: Mesleğe Yönelik Tehdit, D: Destabilizasyon, AİY: Aşırı İş Yükü

Tablo 7'de sunulan "İş Yerinde Yıldırmaya Maruz Kalma Ölçeği" verileri, iş yerindeki yıldırma durumlarını incelemek için kullanılan ölçümleri göstermektedir. Her bir alt kategori (KT, MYT, D, AİY) için farklı minimum ve maksimum değerler gözlemlenirken, bu ölçümlerin ortalama yıldırma puanları arasında da belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, Destabilizasyon, (D) alt kategorisi diğerlerine göre daha yüksek bir ortalama mobbing puanına sahiptir. Standart sapma değerleri ise bu ölçümlerin dağılımlarının ne kadar değişken olduğunu göstermektedir. Toplam ölçüm, iş yerinde mobbing durumlarının genel bir özetini sunmaktadır ve ortalama mobbing puanının 1,54 olduğunu göstermektedir. Bu veriler, iş yerinde mobbing konusunun karmaşıklığını ve farklı alt ölçümlerin farklı sonuçlar üretebileceğini göstermektedir. Başka bir anlatımla, öğretmenler en fazla Destabilizasyon, en az da Kişisel Tehdit ve İzolasyon boyutunda mobbinge maruz kalmaktadır.

### 4.4. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi "Öğretmenlerin öz liderlik algısı ile mobbing yaşama düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" olarak belirlenmiştir.

Hem öz liderlik ve boyutları hem de olumsuz davranışlar arasındaki anlamlı bir ilişkinin varlığının incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu korelasyon testi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8

*Öz Liderlik ile İş Yerinde Mobbinge Maruz Kalma Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Dağılımı*

| | KT | MYT | D | AİY | DOS | DÖS | YDMS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KT | 1 | | | | | | |
| MYT | 0.75** | 1 | | | | | |
| D | 0.58** | 0.59** | 1 | | | | |
| AİY | 0.47** | 0.58** | 0.39** | 1 | | | |
| DOS | -0.05 | -0.13* | -0.03 | 0.07 | 1 | | |
| DÖS | -0,04 | -0.15** | -0.04 | 0.05 | 0.76** | 1 | |
| YDMS | -0.14** | -0.20** | -0.10 | 0.01 | 0.78** | 0.7** | 1 |

*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.
**Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8 sonuçlara göre, Kişisel Tehdit ve İzolasyon alt grubu ile Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri alt grubu arasında düşük düzeyde negatif anlamlı bir korelasyon vardır ($r = -0.143$, $p < 0.05$). Kişisel Tehdit ve İzolasyon alt grubu ile Davranış Odaklı Stratejiler alt grubu arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($r= -0.050$, $p>0.01$). Kişisel Tehdit ve İzolasyon alt grubu ile Doğal Ödül Stratejileri alt grubu arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($r= -0.046$, $p>0.05$).

Mesleğe Yönelik Tehdit ile Davranış Odaklı Stratejiler alt grubu ($r= -0.133$, $p<0.01$), Doğal Ödül Stratejileri alt grubu ($r= -0.151$, $p<0.05$) ve Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri alt grubu ($r= -0.209$, $p<0.05$) düşük düzeyde negatif bir ilişki söz konusudur.

Destabilizasyon alt grubu ile Davranış Odaklı Stratejiler alt grubu arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($r = -0.033$, $p > 0.05$). Doğal Ödül Stratejileri alt grubu ($r = -0.049$, $p > 0.05$) ile Destabilizasyon alt grubu arasında da anlamlı bir ilişki yoktur ($r = 0.056$, $p > 0.05$). Ayrıca,

Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri alt grubu ile Destabilizasyon alt grubu arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($r = -0.105$, $p > 0.05$).

Son olarak Aşırı İş Yükü alt grubu ile Davranış Odaklı Stratejiler, Doğal Ödül Stratejileri ve Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri alt grupları arasındaki ilişkiler de anlamlı değildir (DOS: $r= 0.074$, $p > 0.05$, DÖS: $r= 0.056$, $p > 0.05$, YDMS: $r= 0.011$,$p > 0.05$).

Çoklu regresyon analizi uygulanmadan önce, bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkilerin dikkatle değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu ilişkiler, analizin güvenilirliği ve sonuçların yorumlanabilirliği açısından önemlidir. Yapılan korelasyon analizi sonuçları, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri incelediğimizde, Pearson korelasyon katsayılarının 0,8 değerinden daha küçük olduğunu göstermektedir. Bu, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin yüksek bir düzeyde çoklu doğrusal bağlantı sorununa işaret etmediğini göstermektedir. Bu bağlamda, VIF (Variance Inflation Factor) değerleri de incelenmiştir. VIF değerleri, bağımsız değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini daha ayrıntılı bir şekilde ölçmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, VIF değerlerinin 4.00'nin altında olduğu gözlemlenmiştir (Hair vd., 2009). Bu durum, bağımsız değişkenlerin birbirlerine bağımlılığının düşük olduğunu ve çoklu doğrusal bağlantı sorununun analizimizi olumsuz etkilemediğini gösterir. Sonuç olarak, bağımsız değişkenler arasındaki düşük korelasyonlar ve düşük VIF değerleri, çoklu regresyon analizinin istatistiksel geçerliliği ve güvenilirliği açısından olumlu bir durumu yansıtmaktadır. Bu, analizin sonuçlarının daha güvenilir bir şekilde yorumlanabileceğini ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin daha doğru bir şekilde değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Başka bir anlatımla öğretmenlerin öz liderlik becerilerinden Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri arttıkça mobbing alt grubu olan Kişisel Tehdit ve İzolasyon yaşama düzeyleri azalmaktadır. Öğretmenlerin öz liderlik algıları arttıkça Mesleğe Yönelik Tehdit görme düzeyleri de azalmaktadır. En yüksek ve negatif yönlü ilişki Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri ve Mesleğe Yönelik Tehdit alt boyutları arasında, en düşük ve negatif yönlü ilişki ise Doğal Ödül Stratejileri ile Destabilizasyon alt grubu arasındadır.

### 4.5. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi "Öğretmenlerin öz liderlik algısı, mobbing yaşama düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?" olarak belirlenmiştir.

Araştırma verilerine göre, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeylerinin öz liderlik alt boyutları düzeyine etkisini görmek için yapılan çoklu regresyon analizi dağılımı Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9

*Mobbinge Maruz Kalma Değerlendirmesinin Öz Liderlik Değerlendirmesine Etkisinin İncelenmesine İlişkin Standart Çoklu Regresyon Analizi*

| | B | Standartlaştırılmış Katsayılar | Düzeltilmiş R Kare | *p* |
|---|---|---|---|---|
| (Sabit) | 4,129 | | | 0,00 |
| Kişisel Tehdit ve İzolasyon | 0,107 | 0,071 | | 0,39 |
| Mesleğe Yönelik Tehdit | -0,465 | -0,378 | 0,059 | 0,00 |
| Destabilizasyon | 0,028 | 0,027 | | 0,69 |
| Aşırı İş Yükü | 0,201 | 0,228 | | 0,00 |

Tablo 9'da mobbinge maruz kalmanın öz liderlik yordanmasına ilişkin standart çoklu regresyon analizi incelendiğinde; mobbingin alt boyutu olan "Mesleğe Yönelik Tehdit"in bağımlı değişken öz liderlik üzerinde negatif bir etkisi vardır (ß= -0,465) ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. "Mesleğe Yönelik Tehdit" değişkenindeki her bir birimlik artış bağımlı değişkeni 0,465 birim azaltmaktadır. "Aşırı İş Yükü" değişkenin bağımlı değişken öz liderlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır (ß=0,201) ve bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır. "Aşırı İş Yükü" değişkenindeki her bir birimlik artış bağımlı değişkeni 0,201 birim artırmaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin mobbing üzerindeki önem sırası Mesleğe Yönelik Tehdit, Aşırı İş Yükü, Kişisel Tehdit ve İzolasyon ve Destabilizasyon şeklindedir. Düzeltilmiş R Kare değeri 0,059 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni sadece çok düşük bir oranda açıkladığını göstermektedir. Yani regresyon modeli verilerdeki varyansın sadece %5,9'unu açıklayabilmektedir. Bir başka deyişle, öğretmenlerin mobbinge maruz kalmalarının %5,9'unun öz liderlik becerilerinden etkilendiği söylenebilir.

### 4.6. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi aşağıdaki gibidir:

Öğretmenlerin öz liderlik algısı ile mobbing yaşama düzeyleri, öğretmenlerin;

-Cinsiyetine,

-Yaşına,

-Kıdemine,

-Medeni durumuna,

-Okul kademesine,

-Mesleğini sevme durumuna göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin, araştırmaya katılanların demografik bilgilerine göre farklılaşma durumları incelenmiştir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre Öz Liderlik Ölçeği ile Olumsuz Davranışlar Ölçeği ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına ilişkin veriler Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10

*Katılımcıların Öz Liderlik Yetkinliklerinin Cinsiyete Göre Değişimi*

| Ölçek/Alt Boyut | Cinsiyet | n | Ort. | Sdt. | t | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| DOS | Kadın | 202 | 4,01 | 0,52 | 1,41 | 0,159 |
| | Erkek | 145 | 3,92 | 0,63 | | |
| DÖS | Kadın | 202 | 4,05 | 0,58 | 1,81 | 0,072 |
| | Erkek | 145 | 3,93 | 0,70 | | |
| YDMS | Kadın | 202 | 3,84 | 0,45 | 0,91 | 0,362 |
| | Erkek | 145 | 3,78 | 0,64 | | |

Tablo 10'a göre, öğretmenlerin öz liderlik yetkinlikleri gerçekleştirme düzeyi incelendiğinde, erkek öğretmenler ($\bar{X}$=3,93) ve kadın öğretmenler ($\bar{X}$=4,05) en fazla Doğal Ödül Stratejileri alt boyutunu gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise, en homojen değerlendirmeyi erkek öğretmenler Davranış Odaklı Stratejiler puanında (S=0,63) gösterirken; kadın öğretmenler ise YDMS alt boyutunda puanında (S= 0,45) yapmıştır.

Erkek ve kadın öğretmenlerin, öz liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bir başka deyişle, cinsiyetin öz liderlik yetkinlikleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Kadınlar ve erkekler arasında öz liderlik yetkinlikleri benzerdir.

Tablo 11

*İş Yerinde Mobbinge Maruz Kalmanın Cinsiyete Göre Değişimi*

| Ölçek/Alt Boyut | Cinsiyet | N | Ort. | Sdt. | t | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| KTİ | Kadın | 202 | 1,43 | 0,33 | -0,19 | 0,851 |
| | Erkek | 145 | 1,43 | 0,37 | | |
| MYT | Kadın | 202 | 1,61 | 0,43 | 0,98 | 0,328 |
| | Erkek | 145 | 1,57 | 0,42 | | |
| D | Kadın | 202 | 1,68 | 0,48 | -1,09 | 0,277 |
| | Erkek | 145 | 1,74 | 0,54 | | |
| AİY | Kadın | 202 | 1,65 | 0,58 | 0,63 | 0,531 |
| | Erkek | 145 | 1,61 | 0,62 | | |

Tablo 11'e göre, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyi incelendiğinde, erkek öğretmenler ($\bar{X}$=1,74) ve kadın öğretmenler ($\bar{X}$=1,68) en fazla D alt boyutuna maruz kalındığını ifade etmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise, en homojen değerlendirmeyi erkek öğretmenler Kişisel Tehdit ve İzolasyon (S=0,37), kadın öğretmenler de Kişisel Tehdit ve İzolasyon alt boyut puanlarında (S=0,33) yapmıştır.

Başka bir anlatımla öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mobbinge maruz kalmaları cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 12

*Katılımcıların Öz Liderlik Yetkinliklerinin Yaşa Göre Değişimi*

| Ölçek/Alt Boyut | Yaş | N | Ort. | Sdt. | F | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| DOS | 21-30 | 45 | 4,21 | 0,47 | | |
| | 31-40 | 144 | 3,97 | 0,58 | 3,17 | 0,02 |
| | 41-50 | 100 | 3,91 | 0,61 | | |
| | 50+ | 58 | 3,92 | 0,51 | | |
| DÖS | 21-30 | 45 | 4,24 | 0,52 | | |
| | 31-40 | 144 | 3,97 | 0,62 | 3,02 | 0,03 |
| | 41-50 | 100 | 4,01 | 0,66 | | |
| | 50+ | 58 | 3,87 | 0,67 | | |
| YDMS | 21-30 | 45 | 4,11 | 0,50 | | |
| | 31-40 | 144 | 3,86 | 0,51 | 8,33 | 0,00 |
| | 41-50 | 100 | 3,69 | 0,50 | | |
| | 50+ | 58 | 3,67 | 0,61 | | |

Tablo 12'ye göre, öğretmenlerin öz liderlik becerileri incelendiğinde, 21-30 yaş grubu ($\bar{X}$=4,24), 31-40 yaş grubu ($\bar{X}$=3,97), 41-50 yaş grubu ($\bar{X}$=4,01) öğretmenler en fazla Doğal Ödüllendirme Stratejileri alt boyutunu gerçekleştirirken; 51 ve üzeri yaş grubu ($\bar{X}$=3,92) öğretmenlerin en fazla Davranış Odaklı Stratejiler alt grubunu gerçekleştirdiği görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise, en homojen değerlendirmeyi 21-30 yaş grubu (S=0,47) ve 51 ve üzeri yaş grubu (S=0,51) Davranış Odaklı Stratejiler genel puanlarında, 31-40 yaş grubu (S=0,51) ve 41-50 yaş grubu (S=0,50) Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri puanlarında yapmıştır.

Yaş gruplarına yönelik yapılan analizlerde, öz liderlik yetkinliklerinin farklı yaş grupları arasında değişip değişmediğini değerlendirilmiştir. Davranış Odaklı Stratejiler (DOS) grubunda, 21-30 yaş aralığı ile 41-50 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca, Doğal Ödül Stratejileri (DÖS) grubunda ise 21-30 yaş aralığı ile 50 yaş ve üzeri grubu arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri (YDMS) grubunda ise 21-30 yaş aralığı ile diğer tüm yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu sonuçlar, genç katılımcıların öz liderlik yetkinliklerinde daha güçlü olduklarını işaret etmektedir.

Başka bir anlatımla öğretmen görüşlerine göre öz liderlik becerileri gösterme düzeyleri öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin yaşları azaldıkça mesleki öz yeterlilik inançlarının da arttığı görülmüştür.

Tablo 13

*İş Yerinde Mobbinge Maruz Kalmanın Yaşa Göre Değişimi*

| Ölçek/Alt Boyut | Yaş | N | Ort. | Sdt. | F | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| KTİ | 21-30 | 45 | 1,38 | 0,28 | | |
| | 31-40 | 144 | 1,40 | 0,38 | 1,87 | 0,135 |
| | 41-50 | 100 | 1,50 | 0,34 | | |
| | 50+ | 58 | 1,42 | 0,31 | | |
| MYT | 21-30 | 45 | 1,63 | 0,47 | | |
| | 31-40 | 144 | 1,52 | 0,45 | 3,05 | 0,029 |
| | 41-50 | 100 | 1,68 | 0,39 | | |
| | 50+ | 58 | 1,58 | 0,36 | | |
| D | 21-30 | 45 | 1,72 | 0,47 | | |
| | 31-40 | 144 | 1,66 | 0,56 | 0,93 | 0,428 |
| | 41-50 | 100 | 1,77 | 0,47 | | |
| | 50+ | 58 | 1,73 | 0,44 | | |
| AİY | 21-30 | 45 | 1,64 | 0,48 | | |
| | 31-40 | 144 | 1,60 | 0,65 | 0,65 | 0,585 |
| | 41-50 | 100 | 1,70 | 0,52 | | |
| | 50+ | 58 | 1,59 | 0,65 | | |

Tablo 13'e göre, öğretmenlerin örgütsel mobbinge maruz kalma düzeyleri incelendiğinde, 21-30 yaş grubu ($\bar{X}$=1,72), 31-40 yaş grubu ($\bar{X}$=1,66), 41-50 yaş grubu ($\bar{X}$=1,77) ve 51 ve üzeri yaş grubu ($\bar{X}$=1,73) öğretmenler en fazla D alt boyutunu gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise, en homojen değerlendirmeyi 21-30 yaş grubu (S=0,28), 31-40 yaş grubu (S=0,38), 41-50 yaş grubu (S=0,34) ve 51 ve üzeri yaş grubu (S=0,31) Kişisel Tehdit ve İzolasyon puanlarında yapmıştır.

Öğretmenlerin iş yerinde mobbinge maruz kalma dair değerlendirmeleri MYT alt grubunda istatiksel olarak farklılaşmaktadır. 41-50 yaş aralığındaki katılımcılar ile 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin daha fazla mobbing davranışlarına maruz kaldıkları

görülmektedir. Bir başka deyişle öğretmenlerin yaş aralığı arttıkça Mesleğe Yönelik Tehdit görme düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 14

*Katılımcıların Öz Liderlik Yetkinliklerinin Kıdeme Göre Değişimi*

| Ölçek/Alt Boyut | Yaş | N | Ort. | Sdt. | F | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| DOS | 1-10 yıl | 86 | 4,03 | 0,54 | | |
| | 11-20 yıl | 128 | 3,99 | 0,58 | 0,77 | 0,51 |
| | 21-30 yıl | 98 | 3,95 | 0,57 | | |
| | 31 ve üstü | 35 | 3,86 | 0,60 | | |
| DÖS | 1-10 yıl | 86 | 4,03 | 0,55 | | |
| | 11-20 yıl | 128 | 4,01 | 0,64 | 0,54 | 0,66 |
| | 21-30 yıl | 98 | 4,01 | 0,61 | | |
| | 31 ve üstü | 35 | 3,88 | 0,84 | | |
| YDMS | 1-10 yıl | 86 | 3,87 | 0,53 | | |
| | 11-20 yıl | 128 | 3,89 | 0,50 | 2,98 | 0,037 |
| | 21-30 yıl | 98 | 3,72 | 0,49 | | |
| | 31 ve üstü | 35 | 3,68 | 0,77 | | |

Tablo 14'e göre, öğretmenlerin öz liderlik düzeyi incelendiğinde, kıdemi 1-10 yıllık ($\bar{X}$=4,03), 11-20 yıllık ($\bar{X}$=4,01), 21-30 yıllık ($\bar{X}$=4,01) ve 31 yıl ve üzeri ($\bar{X}$=3,88) olan öğretmenler en fazla DÖS alt boyutunu gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise, en homojen değerlendirmeyi kıdemi 1-10 yıllık (S=0,53), 11-20 yıllık (S=0,50) ve 21-30 yıllık (S=0,49) olan öğretmenler YDSM alt boyutu genel puanlarında, kıdemi 31 yıl ve üzeri olanlar ise (S=0,60) Davranış Odaklı Stratejiler alt grubunda yapmıştır.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre, YDMS grubunda 1-10 yıl ile 21-30 yıl kıdemli katılımcılar arasında, 11-20 yıl ile 21-30 yıl ve 31 ve üstü kıdemli katılımcılar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Birimler arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan test sonuçlarına göre, kıdemi 1-10 yıl kıdeme sahip olanların 21-30 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerden daha yüksek YDMS algıları bulunmakta; yine 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler 21-30 ve 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeyde YDMS göstermektedir.

Başka bir anlatımla öğretmenlerin kıdemi azaldıkça YDSM düzeyi artmaktadır. Öğretmenlerin YDMS kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 15

*İş Yerinde Mobbinge Maruz Kalmanın Kıdeme Göre Değişimi*

| Ölçek/Alt Boyut | Kıdem | N | Ort. | Sdt. | F | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| KTİ | 1-10 yıl | 86 | 1,40 | 0,31 | | |
| | 11-20 yıl | 128 | 1,42 | 0,39 | 0,82 | 0,48 |
| | 21-30 yıl | 98 | 1,47 | 0,34 | | |
| | 31 + | 35 | 1,40 | 0,28 | | |
| MYT | 1-10 yıl | 86 | 1,60 | 0,44 | | |
| | 11-20 yıl | 128 | 1,54 | 0,45 | 1,21 | 0,31 |
| | 21-30 yıl | 98 | 1,64 | 0,41 | | |
| | 31 + | 35 | 1,61 | 0,34 | | |
| D | 1-10 yıl | 86 | 1,67 | 0,47 | | |
| | 11-20 yıl | 128 | 1,68 | 0,56 | 0,59 | 0,62 |
| | 21-30 yıl | 98 | 1,75 | 0,51 | | |
| | 31 + | 35 | 1,76 | 0,34 | | |
| AİY | 1-10 yıl | 86 | 1,60 | 0,57 | | |
| | 11-20 yıl | 128 | 1,66 | 0,61 | 0,20 | 0,897 |
| | 21-30 yıl | 98 | 1,62 | 0,54 | | |
| | 31 + | 35 | 1,67 | 0,76 | | |

Tablo 15'e göre, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyi incelendiğinde, kıdemi 1-10 yıllık ($\bar{X}$=1,67), 11-20 yıllık ($\bar{X}$=1,68), 21-30 yıllık ($\bar{X}$=1,75) ve 31 yıl ve üzeri ($\bar{X}$=1,76) olan öğretmenler en fazla D alt boyutuna maruz kaldıklarını ifade etmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise, en homojen değerlendirmeyi kıdemi 1-10 yıllık (S=0,31), 11-20 yıllık (S=0,39), 21-30 yıllık (S=0,34) ve 31 yıl ve üzeri (S=0,28) olan öğretmenler Kişisel Tehdit ve İzolasyon genel puanlarında yapmıştır.

Tüm kıdemlerdeki öğretmenlerin, mobbing davranışları ve alt boyut görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Başka bir anlatımla öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile kıdem süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 16

*Katılımcıların Öz Liderlik Yetkinliklerinin Medeni Duruma Göre Değişimi*

| Ölçek/Alt Boyut | Medeni Durum | N | Ort. | Sdt. | t | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| DOS | Evli | 276 | 3,97 | 0,54 | -0,54 | 0,59 |
| | Bekar | 71 | 4,01 | 0,68 | | |
| DÖS | Evli | 276 | 3,99 | 0,62 | -0,41 | 0,69 |
| | Bekar | 71 | 4,03 | 0,68 | | |
| YDMS | Evli | 276 | 3,79 | 0,54 | -1,41 | 0,16 |
| | Bekar | 71 | 3,90 | 0,52 | | |

Tablo 16'ya göre, öğretmenlerin öz liderlik düzeyi incelendiğinde, medeni durumu evli ($\bar{X}$=3,99), ve bekâr ($\bar{X}$=4,03) olan öğretmenler en fazla DÖS alt boyutunu gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise, en homojen değerlendirmeyi evli (S=0,54) ve bekâr öğretmenler ise (S: 0,52) YDSM genel puanlarında yapmıştır.

Katılımcıların medeni durumlarının öz liderlik yetkinliği üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Başka bir ifadeyle, evli olanlar ile bekâr olanların öz liderlik yetkinlikleri medeni duruma göre değişmemektedir.

Tablo 17

*İş Yerinde Mobbinge Maruz Kalmanın Medeni Duruma Göre Değişimi*

| Ölçek/Alt Boyut | Medeni Durum | N | Ort. | Sdt. | t | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| KTİ | Evli | 276 | 1,44 | 0,35 | 1,07 | 0,285 |
| | Bekar | 71 | 1,39 | 0,36 | | |
| MYT | Evli | 276 | 1,61 | 0,42 | 1,32 | 0,187 |
| | Bekar | 71 | 1,53 | 0,43 | | |
| D | Evli | 276 | 1,73 | 0,52 | 1,92 | 0,055 |
| | Bekar | 71 | 1,61 | 0,44 | | |
| AİY | Evli | 276 | 1,66 | 0,62 | 1,91 | 0,057 |
| | Bekar | 71 | 1,51 | 0,49 | | |

Tablo 17'ye göre, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyi incelendiğinde, medeni durumu evli ($\bar{X}$=1,73) ve bekâr ($\bar{X}$=1,61) olan öğretmenler en fazla D alt boyutunu gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise, en homojen

değerlendirmeyi evli (S=0,35) ve bekâr (S=0,36) öğretmenler Kişisel Tehdit ve İzolasyon genel puanlarında yapmıştır.

Katılımcıların iş yerinde mobbinge maruz kalmaya dair değerlendirmeleri medeni duruma göre değişmemektedir. Diğer bir ifadesiyle medeni durumun katılımcıların mobbinge maruz kalmaya ilişkin değerlendirmelerini etkilememektedir.

Tablo 18

*Katılımcıların Öz Liderlik Yetkinliklerinin Kademeye Göre Değişimi*

| Ölçek/Alt Boyut | Kademe | N | Ort. | Sdt. | t | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| DOS | İlköğretim | 117 | 4,07 | 0,51 | 3,02 | 0,05 |
| | Ortaokul | 96 | 3,98 | 0,53 | | |
| | Lise | 134 | 3,89 | 0,63 | | |
| DÖS | İlköğretim | 117 | 4,13 | 0,51 | 6,84 | 0,00 |
| | Ortaokul | 96 | 4,05 | 0,59 | | |
| | Lise | 134 | 3,85 | 0,72 | | |
| YDMS | İlköğretim | 117 | 3,91 | 0,46 | 2,71 | 0,046 |
| | Ortaokul | 96 | 3,76 | 0,57 | | |
| | Lise | 134 | 3,77 | 0,57 | | |

Tablo 18'e göre, öğretmenlerin öz liderlik düzeyi incelendiğinde, ilkokul öğretmenleri ($\bar{X}$=4,13) ve ortaokul öğretmenleri ($\bar{X}$=4,05) en fazla Doğal Ödül Stratejileri alt boyutunu gerçekleştirirken; lise öğretmenleri ($\bar{X}$=3,89) Davranış Odaklı Stratejiler gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise, en homojen değerlendirmeyi ilkokul öğretmenleri (S=0,46), lise öğretmenleri (S=0,57) Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri alt boyutu puanlarında yaparken; ortaokul öğretmenleri (S=0,53) Davranış Odaklı Stratejiler alt grubunda yapmıştır.

Kademe türüne yapılan analizlerde, öz liderlik yetkinlikleri arasındaki farklılıkları incelenmiştir. Davranış Odaklı Stratejiler (DOS) grubunda, ilköğretim ile lise düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Doğal Ödül Stratejileri (DÖS) grubunda ise ilköğretim ile lise, ortaokul ile lise arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri (YDMS) grubunda ise ilköğretim ile ortaokul ve lise arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, eğitim seviyelerinin öz liderlik yetkinlikleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin öz liderlik yetkinliklerine bakıldığında, ilköğretim kademesinde çalışanlar lise düzeyinde çalışanlara oranla Davranış Odaklı Stratejiler alt grubunda daha yüksek düzeydedir. Doğal Ödül Stratejileri alt grubunda; ilköğretim ve ortaokul kademesinde çalışanların lise kademesinde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde beceri göstermektedir. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejilerinde ise, ilkokul kademesinde çalışanların puanları en yüksek düzeydedir.

Başka bir deyişle, öğretmenlerin çalıştıkları kademe türüne göre öz liderlik becerileri farklılık göstermektedir. İlkokul kademesinde çalışan öğretmenler öz liderlik alt gruplarında ortaokul ve lise kademesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek düzeye sahiptir.

Tablo 19

*İş Yerinde Mobbinge Maruz Kalmanın Kademeye Göre Değişimi*

| Ölçek/Alt Boyut | Cinsiyet | N | Ort. | Sdt. | F | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| KTİ | İlköğretim | 117 | 1,40 | 0,32 | | |
| | Ortaokul | 96 | 1,45 | 0,35 | 0,69 | 0,50 |
| | Lise | 134 | 1,44 | 0,37 | | |
| MYT | İlköğretim | 117 | 1,59 | 0,39 | | |
| | Ortaokul | 96 | 1,61 | 0,45 | 0,16 | 0,86 |
| | Lise | 134 | 1,58 | 0,44 | | |
| D | İlköğretim | 117 | 1,73 | 0,53 | | |
| | Ortaokul | 96 | 1,68 | 0,53 | 0,25 | 0,78 |
| | Lise | 134 | 1,70 | 0,47 | | |
| AİY | İlköğretim | 117 | 1,72 | 0,63 | | |
| | Ortaokul | 96 | 1,54 | 0,53 | 0,25 | 0,07 |
| | Lise | 134 | 1,63 | 0,60 | | |

Tablo 19'a göre, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyi incelendiğinde, ilkokul öğretmenleri ($\bar{X}$=1,73), ortaokul öğretmenleri ($\bar{X}$=1,68) ve lise öğretmenleri ($\bar{X}$=1,70) en fazla D alt boyutuna maruz kaldıklarını ifade etmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise, en homojen değerlendirmeyi ilkokul öğretmenleri (S=0,32), ortaokul öğretmenleri (SS=0,35) ve lise öğretmenleri (S=0,37) Kişisel Tehdit ve İzolasyon genel puanlarında yapmıştır. İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin, mobbinge maruz kalma görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin mobbinge maruz kalmaya dair değerlendirmeleri kademeye göre değişmemektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları kademeler ile mobbing yaşama düzeyleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 20

*Katılımcıların Öz Liderlik Yetkinliklerinin Mesleği Sevme Durumlarına Göre Değişimi*

| Ölçek/Alt Boyut | Mesleği Sevme Durumu | N | Ort. | Sdt. | t | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| DOS | Evet | 321 | 3,98 | 0,57 | 0,02 | 0,98 |
| | Hayır | 26 | 3,97 | 0,52 | | |
| DÖS | Evet | 321 | 3,99 | 0,64 | -0,96 | 0,34 |
| | Hayır | 26 | 4,12 | 0,57 | | |
| YDMS | Evet | 321 | 3,80 | 0,53 | -1,48 | 0,139 |
| | Hayır | 26 | 3,97 | 0,60 | | |

Tablo 20'ye göre, öğretmenlerin öz liderlik düzeyi incelendiğinde, mesleğini seven öğretmenler ($\bar{X}$=3,99) ve mesleğini sevmeyen öğretmenler ($\bar{X}$=4,12) en fazla DÖS alt boyutunu gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise, en homojen değerlendirmeyi mesleğini seven öğretmenler YDMS puanlarında (S=0,53), mesleğini sevmeyen öğretmenler ise Davranış Odaklı Stratejiler genel puanlarında (S=0,52) yapmıştır. Mesleğini seven ve sevmeyen öğretmenlerin, öz liderlik alt boyutları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Diğer bir deyişle, öğretmenlerin mesleği sevme durumları öz liderlik becerileri üzerinde etkili değildir. Öz liderlik yetkinlikleri mesleği sevme ya da sevmeme durumuna göre değişmemektedir.

Tablo 21

*İş Yerinde Mobbing Maruz Kalmanın Mesleği Sevme Durumuna Göre Değişimi*

| Ölçek/Alt Boyut | Mesleği Sevme Durumu | N | Ort. | Sdt. | t | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| KTİ | Evet | 321 | 1,43 | 0,35 | 0,43 | 0,67 |
| | Hayır | 26 | 1,40 | 0,31 | | |
| MYT | Evet | 321 | 1,59 | 0,43 | -0,10 | 0,92 |
| | Hayır | 26 | 1,60 | 0,41 | | |
| D | Evet | 321 | 1,70 | 0,51 | -0,44 | 0,66 |
| | Hayır | 26 | 1,75 | 0,42 | | |
| AİY | Evet | 321 | 1,64 | 0,61 | 0,85 | 0,278 |
| | Hayır | 26 | 1,54 | 0,45 | | |

Tablo 21'e göre, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyi incelendiğinde, mesleğini seven öğretmenler ($\bar{X}$=1,70) ve mesleğini sevmeyen öğretmenler ($\bar{X}$=1,75) en fazla D alt boyutunu gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise, en homojen değerlendirmeyi, mesleğini seven öğretmenler (S=0,35) ve mesleğini sevmeyen öğretmenler Kişisel Tehdit ve İzolasyon alt boyut puanlarında (S=0,31) yapmıştır. Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri mesleği sevme veya sevmeme durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Başka bir deyişle, öğretmenlerin mobbinge maruz kalmaya dair değerlendirmeleri mesleği sevme durumlarına göre değişmemektedir. Mesleği sevme durumu katılımcıların mobbinge maruz kalmaya ilişkin değerlendirmelerini etkilememektedir.

# BÖLÜM V

# TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına, tartışma, sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

## 5.1. Tartışma

### 5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi "Öğretmenlerin öz liderlik algısı hangi düzeydedir?" olarak oluşturulmuştu. Araştırmada yapılan veri analizleri sonucunda; öğretmenlerin yeterli ve yüksek düzeyde öz liderlik algılarına sahip oldukları görülmüştür. Sonuçlar incelendiğinde; öz liderlik ölçeği genelinden elde edilen verilerin aritmetik ortalamasının yüksek düzeyde olduğu saptanmaktadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin öz liderlik puanlarının ortalamadan daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, doğal ödül stratejileri ve davranış odaklı stratejiler alt boyutlarından alınan puanların ise yapıcı düşünme modeli stratejileri alt boyutundan alınan puana göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Alanyazın incelendiğinde, yapılan bu araştırma ile tutarlı yönde sonuçları olan araştırmalar mevcuttur. Göksoy, Emen ve Yenipınar (2014) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları incelendiğinde; yapıcı düşünme modeli stratejileri en yüksek düzeyde, davranış odaklı stratejiler alt boyutunun ise en düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin de öz liderlik algıları yüksek olarak değerlendirilmiştir.

Garipağaoğlu ve Güloğlu'nun (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin öz liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Akkuş (2018) tarafından yapılan araştırmada; öz liderlik ortalama puanına bakıldığında en yüksek doğal ödül stratejileri alt boyutunda, en düşük puan ise davranış odaklı stratejiler alt boyutunda

olduğu gözlemlenmiş ve araştırmaya katılan öğretmenlerin öz liderlik algılarının genel olarak yüksek olduğunu söylenmiştir. Öz liderlik ile ilgili yapılan bir başka çalışmaya bakıldığında, Fidan (2019) tarafından araştırmaya katılan öğretmenlerin yüksek düzeyde öz liderlik becerilerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmalar incelendiğinde, genel olarak öğretmenlerin yüksek düzeyde öz liderlik algısına sahip oldukları görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin öz liderlik algılarının yüksek düzeyde olması hem kişisel hem de örgütsel anlamda fayda sağladığı söylenebilir. Öz liderlik algısı yüksek olan öğretmenler; kendi kapasitelerinin farkında olan, hedeflerini belirleyen, hedefe ulaşma yolunda gerekli olan iletişim stratejilerini kuran ve bu becerilerini etrafı ile paylaşıp fayda sağlayan kişiler oldukları söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin kendi kendilerinin liderliğini yaparak performanslarına katkı sağladıkları ve çoğunlukla öz liderlik becerilerini kullanarak motivasyonlarını artırdıkları söylenebilir.

### 5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın ikinci alt problemi "Öğretmenler hangi düzeyde mobbing yaşamaktadırlar?"şeklindedir. Araştırma ile öğretmenlerin mobbing davranışlarına maruz kalma düzeylerinin düşük olduğu belirtilebilir. Bu sonuç öğretmenlerin olumlu örgüt ikliminde çalıştıklarını düşündürmektedir. Mobbing ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, elde edilen bulgu ile Einarsen ve Rakness (1997), Ergener (2008), Kılınç (2009), Cemaloğlu (2011), Cerit (2013) Okçu ve Anık (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçları benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Öğretmenlerin, eğitim örgütlerinde mobbing davranışlarına maruz kalmaları, oldukça etik dışı bir durumdur. Öğretmenlerin mobbing davranışlarına maruz kalmaları ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, öğretmenlerin çoğunlukla en az bir defa mobbing davranışlarına maruz kaldıkları söylenmektedir (Aksu & Balcı, 2009; Cemaloğlu, 2007). Bu sonuca göre öğretmenlerin okul ortamlarında olumsuz bir durum olduğu söylenebilir. Mobbing kavramı ile öğretmenlerin okul ortamı birbiri ile ilişkilidir (Toker Gökçe, 2008). Cemaloğlu ve Kılınç (2012) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin kendilerini güvenli hissettikleri, etik değerlere önem verilen bir okul ortamında, mobbing davranışlarının daha az ortaya çıktığı söylenmektedir. Ergener (2008) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri, bu araştırma ile paralellik gösterecek şekilde düşük düzeyde tespit edilmiştir.

Mobbingin nedenleri incelendiğinde, kıskançlığın en önemli nedenlerden biri olduğu görülmektedir. Mobbing uygulayıcısı kişi, genellikle kendisinde bulunmayan becerilere sahip kişilere karşı mobbing davranışlarında bulunmakta, bu da mobbing mağduru kişiyi olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Toker Gökçe, 2009). Rekabete dayalı okul ortamının aksine; öğretmenlerin kendilerine güvendikleri ve kendi kararlarını alabildikleri, hoşgörülü bir okul ortamında mobbing düzeyinin daha az olması beklenmektedir.

### 5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan "Öğretmenlerin öz liderlik algısı ile mobbing yaşama düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? sorusunu yanıtlamak için öğretmenlerin öz liderlik düzeyleri ve alt boyutları ile mobbing yaşama düzeyleri ve alt boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Yapılan bu çalışmada, öğretmenlerin öz liderlik düzeyleri ile mobbing yaşama düzeylerine yönelik anlamlı bir ilişki olup olmadığı alt boyutlara göre incelenmektedir. Öğretmenlerin öz liderlik düzeyleri ile mobbing yaşama düzeylerin arasındaki ilişki incelendiğinde şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Öz liderliğin Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri (YDMS) alt boyutu ile olumsuz davranışlar ölçeğinin Kişisel Tehdit ve İzolasyon alt boyutunda anlamlı ve negatif bir korelasyon vardır. Bu sonuç, kişisel tehdit ve izolasyonun arttıkça yapıcı düşünce modeli stratejilerinin azaldığını işaret etmektedir. Öz liderliğin diğer alt boyutları ile anlamlı bir korelasyon saptanmamıştır.
- Öz liderliğin tüm alt boyutları ile olumsuz davranışlar ölçeğinin Mesleğe Yönelik Tehdit alt boyutu ile negatif yönde ve düşük seviyede anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar, mesleğe yönelik tehdidin, özellikle davranış odaklı, doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli stratejileri ile ters orantılı olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle, mesleğe yönelik tehdit içeren davranışlar arttıkça, öz liderlik stratejileri azalmaktadır.
- Öz liderliğin tüm alt boyutları ile olumsuz davranışlar ölçeğinin Destabilizasyon alt grubu arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
- Son olarak öz liderliğin alt boyutları ile olumsuz davranışlar ölçeğinin Aşırı İş Yükü alt boyutu arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Bu sonuçlar, öz liderlik davranışları ve alt gruplar arasındaki karmaşık ilişkileri yansıtmaktadır. Özellikle, mesleki tehdit ve kişisel tehdit düzeylerinin liderlik stratejileri üzerindeki etkileri daha fazla araştırmayı gerektiren önemli bir konudur. Tunay ve Kamilov'un (2021) çalışması sonucunda, işçilerin mobbing davranışları ile liderlik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### 5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın dördüncü alt problemi "Öğretmenlerin öz liderlik algıları, mobbing yaşama düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?" şeklindedir. Elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin öz liderlik algıları, mobbing yaşama düzeylerini düşük bir oranda açıklamaktadır. Alt boyutlar incelendiğinde; öz liderlik alt gruplarının, Mesleğe Yönelik Tehdit alt grubu üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin öz liderlikleri, mesleğe yönelik tehdit görmeleriyle ters orantılıdır. Öz liderlik alt boyutları ile Aşırı İş Yükü alt boyutu arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka deyişle, öğretmenlerin iş yükleri arttıkça öz liderlik becerileri de artmaktadır. Bunun sebebi olarak; öğretmenlerin iş yükü karşısında düzenli olma zorunluluğu, işlerini zamanında ve etkin yapabilmek için planlama becerilerini kullandıkları düşünülebilir. Ancak öz liderlik alt boyutlarının, Destabilizasyon ve Kişisel Tehdit ve İzolasyon alt boyutlarının geçerli bir yordayıcısı olmadığı saptanmıştır.

Öz liderlik becerileri, kişinin başarıya ulaşma yolunda belirli stratejiler geliştirerek, davranışlarını şekillendirdiği, kontrol ettiği ve düzelttiği bir süreçtir. Dolayısıyla kişinin öz liderlik becerilerini sergileyebilmesi için, olumlu bir çalışma ortamında bulunması önemlidir. Öğretmenlerin öz liderlik becerilerini yüksek düzeyde sergilemelerinin, hem mobbing uygulayıcısı olmamalarını hem de mobbinge maruz kalmamalarını sağladığı düşünülebilir. Araştırma sonuçları göz önüne alındığında, öz liderlik becerilerini kullanan öğretmenlerin, mobbing davranışlarından daha az etkilendikleri söylenebilir. Bu sebeple eğitim örgütlerinde görülen mobbing davranışlarını azaltmak için, öğretmenlerin öz liderlik becerilerini artırmalarına yönelik çalışmaların teşvik edilmesi faydalı olabilir.

### 5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın beşinci alt problemi "Öğretmenlerin öz liderlik ve mobbing yaşama düzeyleri, öğretmenlerin; cinsiyetine, yaşına, kıdemine, medeni durumuna, kademesine, mesleğini

sevme durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Araştırma bulguları incelendiğinde öğretmenlerin öz liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin öz liderlik algılarının kadın ya da erkek olma özelliğine göre değişmediği söylenebilir. Bir başka deyişle, kadınlar ve erkekler arasında öz liderlik yetkinlikleri benzerdir. Alt gruplar incelendiğinde; erkeklerin kadınlara oranla daha fazla Doğal Ödül Stratejileri ve Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri kullandıkları görülmektedir.

Literatür taraması yapıldığında araştırmaların genel olarak bu bulguyla benzer sonuçlar barındırdığı görülmektedir. Kazan (1999) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre cinsiyetin öz liderlik algısı üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmekte, bir başka ifadeyle cinsiyet ve öz liderlik becerileri arasında ilişki olmadığı söylenmektedir. Kurman (2001) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgular, cinsiyet ve öz liderlik arasında anlamlı bir fark ortaya koymamaktadır. Aynı şekilde Ergöz (2018)'ün yapmış olduğu araştırmada da öz liderlik düzeyi ve cinsiyetleri açısından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Son olarak Gül (2021) de yaptığı çalışmasında öz liderlik ölçeğinin alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark gösterilmediğini belirtmiştir. Literatürden elde edilen bulgular da göz önüne alındığında genel olarak cinsiyet ayrımı olmaksızın öz liderlik davranışlarının benzer şekilde gösterildiği söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, mobbinge maruz kalmalarına dair değerlendirmeleri cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin kadın ya da erkek olma özelliğine göre mobbinge maruz kalma düzeyleri değişmemektedir. Akan, Yıldırım ve Yalçın (2013) tarafından yapılan çalışma bulgularında da bu çalışma ile paralel olarak cinsiyet değişkenine göre mobbing davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Çevik (2011) tarafından yapılan araştırmada da cinsiyet ve mobbinge maruz kalma düzeyinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilmiştir.

Araştırma bulguları incelendiğinde, yaş özellikleri yönüyle öğretmenlerin öz liderlik becerileri bazı alt boyutlar ile anlamlı farklılık göstermiştir. Araştırmada yaş gruplarına göre yapılan analizler, genç katılımcıların öz liderlik yetkinliklerinde bazı alt gruplarda daha güçlü olduklarını göstermektedir. Davranış Odaklı Stratejiler alt grubunda 21-30 yaş aralığı ile 41-50 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca, Doğal Ödül Stratejileri (DÖS) grubunda ise 21-30 yaş aralığı ile 50 yaş ve üzeri grubu arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri (YDMS) grubunda ise 21-30 yaş aralığı ile diğer tüm yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu

sonuçlar, genç katılımcıların öz liderlik yetkinliklerinde daha güçlü olduklarını işaret etmektedir. Sonuç olarak en genç yaş öğretmen grubundaki (21-30) öğretmenlerin öz liderlik algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin yaşları ilerledikçe, öz liderlik becerilerini geliştirmelerinin ve kullanmalarının azalmakta olduğu söylenebilir. Kazan (1999) da yaptığı araştırmada bu araştırmaya benzer şekilde yaşın artmasının öz liderliğin kullanımını azalttığını tespit etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri ve yaşları değerlendirildiğinde; Mesleğe Yönelik Tehdit alt grubunda istatiksel olarak farklılaşmaktadır. 41-50 yaş aralığındaki katılımcılar ile 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Özellikle 41-50 yaş aralığındaki katılımcıların mesleğe yönelik tehdit (MYT) alt grubunda daha yüksek yıldırma düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Bir başka deyişle, araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları arttıkça mobbinge maruz kalma düzeyi de artmaktadır.

Hacıcaferoğlu (2013) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin yaşları ile mobbinge maruz kalmaları arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarından farklı olarak, Onbaş (2007) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise, genç yaş grubu ile mobbinge maruz kalma durumu arasında anlamlı bir fark bulunmuş; deneyimsiz sayılabilecek genç yaş grubu öğretmenlerin daha fazla mobbinge maruz kaldıkları ortaya konmuştur.

Araştırma bulguları incelendiğinde öğretmenlerin öz liderlik algıları ile öğretmenlerin kıdemleri açısından farklılıkları alt gruplara göre değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin öz liderlik becerileri kıdem açısından, YDSM alt grubunda 1-10 yıl ile 21-30 yıl kıdemli katılımcılar arasında, 11-20 yıl ile 21-30 yıl ve 31 ve üstü kıdemli katılımcılar arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Bu bulguya göre, kıdem süresinin öz liderlik yetkinliklerini etkileyebileceği anlaşılmaktadır. Literatür taraması yapıldığında, konu ile ilgili benzer çalışmalara rastlanmaktadır. Akkuş (2018) tarafından yapılan araştırmada kıdem ile öz liderlik becerisi arasındaki ilişki incelenmiş, mesleki kıdemi düşük olan öğretmenlerin, mesleki kıdemleri yüksek olan öğretmenlere oranda daha fazla öz liderlik algısına sahip oldukları ortaya konmuştur. Gül (2021) tarafından yapılan çalışmada da kıdemleri 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin öz liderlik algılarının, diğer tüm kıdemlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Alanyazındaki araştırmalara bakıldığında bu araştırmanın sonuçlarını desteklediği söylenebilir. Bu bulgulara göre, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin, öz liderlik stratejilerini daha etkili kullandıkları ifade edilebilir.

Kıdem açısından, farklı kıdem grupları arasında mobbinge maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Katılımcıların iş yerinde yıldırmaya maruz kalma değerlendirmeleri üzerinde kıdemin bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Araştırma verilerinden elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılanların medeni durumlarının ve mesleği sevme durumlarının, öz liderlik algıları ve mobbing yaşama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bir diğer deyişle; araştırmaya katılanların hem evli veya bekâr olmaları, hem de mesleği sevme veya sevmeme durumu öz liderlik algılarını ve mobbing yaşama düzeylerini etkilememektedir.

Araştırma sonucuna göre kademe türüne yapılan analizlerde, öz liderlik yetkinlikleri arasındaki farklılıkları incelenmiştir. Davranış Odaklı Stratejiler (DOS) grubunda, ilköğretim ile lise düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu bulguya göre, ilköğretim kademesinde çalışan öğretmenlerin lise kademesinde çalışan öğretmenlere göre öz liderlik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Doğal Ödül Stratejileri (DÖS) grubunda ise ilköğretim ile lise, ortaokul ile lise arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Elde edilen bu bulgular değerlendirildiğinde, Doğal Ödül Stratejileri alt grubunda da ilköğretim kademesinde çalışan öğretmenlerin ortaokul ve lise kademelerinde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek öz liderlik algısına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri (YDMS) grubunda ise ilköğretim ile ortaokul ve lise arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri alt grubunda da ilköğretim kademesinde çalışan öğretmenlerin diğer kademelerde çalışan öğretmenlere kıyasla daha yüksek öz liderlik algısına sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçlar, eğitim seviyelerinin öz liderlik yetkinlikleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni olarak, ilköğretim kademesinde çalışan öğretmenlerin organize edilmesi gereken daha fazla etkinlik içerisinde bulunuyor olmaları düşünülebilir. Literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; Palak (2022) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin öz liderlik algıları ile çalıştıkları kademe türü arasında anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır. Çakır (2015) da öğretmenlerin liderlik becerileri ile çalıştıkları kademe türünün birbirini etkilemediği sonucunu tespit etmiştir. Alanyazında bulunan bu sonuçlar incelendiğinde, bu araştırmadan farklı yönde bulgulara sahip araştırmaların olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mobbing davranışlarına maruz kalmaya dair değerlendirmeleri kademeye göre değişmemektedir. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin

çalıştıkları kademe, katılımcıların mobbinge maruz kalmaya ilişkin değerlendirmelerini etkilememektedir.

### 5.2. Sonuçlar

Araştırma bulgularından hareketle şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Araştırma sonucunda öğretmenlerin öz liderlik algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar yönüyle araştırma sonuçlarına göre en yüksek öz liderlik boyutunun Doğal Ödül Stratejileri olduğu tespit edilirken, en düşük öz liderlik algısının Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri boyutunda olduğu saptanmıştır.
2. Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeylerinin düşük düzeyde olduğu sonucu belirlenmektedir. Mobbing alt boyutlarına göre en fazla Destabilizasyon, en az da Kişisel Tehdit alt boyutları puanlanmıştır.
3. Araştırma bulguları incelendiğinde öğretmenlerin öz liderlik algıları ile mobbing yaşama düzeyleri arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
4. Mesleğe Yönelik Tehdit'in öz liderlik üzerinde negatif bir etkisi, Aşırı İş Yükü'nün ise öz liderlik üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur.
5. Demografik özelliklerle ilgili araştırma bulgularına göre öğretmenlerin öz liderlik algıları ve mobbing yaşama düzeyleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyet, medeni durum ve mesleği sevme durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucu tespit edilmiştir.
6. Yaş özellikleri yönüyle öğretmenlerin öz liderlik becerileri bazı alt boyutlar ile anlamlı farklılık göstermiştir. Araştırmada yaş gruplarına göre yapılan analizler, genç katılımcıların öz liderlik yetkinliklerinde daha güçlü olduklarını göstermektedir.
7. Öğretmenlerin yaş grubu ve mobbing ilişkisi incelendiğinde özellikle 41-50 yaş aralığındaki katılımcıların mesleğe yönelik tehdit (MYT) alt grubunda daha yüksek yıldırma düzeyine sahip oldukları görülmüştür.
8. Öğretmenlerin öz liderlik becerileri kıdem açısından değerlendirildiğinde, anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. YDSM alt grubunda 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, 21-30 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha yüksek öz liderlik algısına sahip oldukları bulunmuştur.

9. Öğretmenlerin kıdem özellikleriyle ilgili mobbing yaşama düzeylerine ilişkin görüşlerinin ölçek genelinde ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.
10. Araştırma verilerinden elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılanların medeni durumlarının ve mesleği sevme durumlarının, öz liderlik algıları ve mobbing yaşama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.
11. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin öz liderlik algıları ile kademe türleri incelendiğinde; ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin öz liderlik ölçeğinin üç alt grubunda da diğer kademede görev yapan öğretmenlere kıyasla daha fazla öz liderlik algısına sahip oldukları saptanmıştır.

### 5.3. Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayanarak aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

1. Öz liderlik, kişinin kendini tanıması ve liderlik ile ilgili bir algı geliştirmesi açısından oldukça önemli bir beceridir. Eğitim örgütlerinde kendi kendinin liderliğini yapabilen bir öğretmenlerin artması, okulda görülen mobbing düzeyini düşürebilir. Bu nedenle öğretmen ve yöneticilere yönelik öz liderlik eğitimleri verilmesi, okullarda görülen mobbing davranışlarının azalması konusunda olumlu katkı sağlayabilir.
2. Öz liderlik becerisinin alt boyutlarından faydalanarak öğrenme ortamlarını şekillendirmek, hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin performansları arttırılabilir.
3. Öz liderlik kavramı, kişinin kendi kendinin lideri olması, belirlediği hedefler doğrultusunda planlamalar yapması ve davranışlarını bu doğrultuda yönlendirmesi bakımından eğitim örgütleri açısından büyük öneme sahiptir. Bu nedenle, başka değişkenler ile araştırılması ve genişletilmesi tavsiye edilmektedir.
4. Mesleğe idealist duygularla başlayan yaş grubu ve kıdemi düşük öğretmenler daha yüksek öz liderlik becerileri gösterirken, yaşça ve kıdemce deneyim kazanan öğretmenlerin öz liderlik beceri düzeylerinin azalmasının nedenleri nitel araştırma teknikleri kullanılarak incelenebilir.
5. Araştırmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın nicel yöntemlerin yanında gözlem ve görüşme gibi nitel araştırma yöntemleri ile yeniden tasarlanması alanyazına katkı sağlayabilir.

6. Yöneticiler ve öğretmenler için mobbing ve mobbinge karşı neler yapabilecekleri ile ilgili çalışmalar düzenlenmesi eğitim örgütlerinin daha iyi hale getirilmesine katlı sağlayabilir.
7. Öğretmenler, veliler ve öğrencilere yönelik mobbing konulu bilgilendirici konferans vb. düzenlenmesi; mobbing kavramı hakkında duyarlılık kazanılmasını, kişinin bireysel olarak haklarını bilip haklarına yönelik yapılan ihlallere karşı mücadele edebilmesini ve öğretmenlerin mesleki niteliklerini geliştirerek özgüvenlerini artırmasını sağlayabilir.
8. Mobbing davranışlarının eğitim örgütlerinde ortaya çıkmasının engellenmesi ve olumlu okul iklimi oluşturulması için, okul bünyesinde çalışan psikolojik danışmanlar, okul idarecileri, öğretmen ve velilere yönelik uzman psikolog yardımı aracılığıyla bilgilendirici çalışmalar yapılmalıdır.

# KAYNAKLAR


Akan, D., Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi (OMLSÖ). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (51).

Akçit, V. (2011). *Örgütlerde ödüllendirme ve cezalandırmanın örgüt çalışanlarının performansına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Akgeyik, T., Güngör, M., & Uşen, Ş. (2013). *Çalışma yaşamında psikolojik taciz*. Ankara: Özyurt.

Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen Ş., & Omay, U. (2009). İşyerinde psikolojik taciz olgusu: niteliği, yaygınlığı ve mücadele stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (56), 95-149.

Akkar, A. (2010). *Meslek liseleri yönetici ve öğretmenlerinde psikolojik yıldırma (mobbing).* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Aksu, A., & Balcı, Y. (2009). İlköğretim okullarında psikolojik yıldırma ve psikolojik yıldırmayla baş etme. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(4), 1367-1380.

Altuntaş, C. (2010). Mobbing kavramı ve örnekleri üzerine uygulamalı bir çalışma. *Journal of Yasar University*, 18(5), 2995-3015.

Asunakutlu, T., & Safran, B. (2006). Örgütlerde yıldırma uygulamaları (mobbing) ve çatışma arasındaki ilişki. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *11*(2),111-129.

Arlı, Ö., & Avcı, A. (2017). Öz kendilik değerlendirmesinin öz liderlik davranışları üzerinde etkisi: ilköğretim öğretmenleri üzerine bir araştırma –the effect of core self-evaluation on self-leadership: a study on primary school teachers. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 455-468.

Arsan, T. (2008). *İşyerinde psikolojik taciz olgusu (tacizcilerin kişilik özelliklerine ilişkin bir araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Arpacıoğlu, G. (2003). İşyerindeki stresin gizli kaynağı: zorbalık ve duygusal taciz. *HR Dergisi,* 10(11), 1-7.

Atalay, İ. (2010). *Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi kamu sektöründen bir örnek*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Barbuto, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S., & Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles*, 56, 71-83.

Başaran, İ. E.(2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. İstanbul: Nobel.

Baş, N., & Oral, E. T. (2012). Mobbing davranışı ve kişilik özellikleriyle ilişkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *11* (21/1), 11-24.

Baykal, A. N. (2005). *Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze*. İstanbul: Sistem.

Beer, L. (2014). Emotional load and social support as indicators of bullying at work. *Journal of Psychology in Africa*, *24*(2), 154-158. doi: 10.1080/14330237.2014.903068

Bennis, W. (1989). *Bir lider olabilmek*. (U. Teksöz, Çev.). İstanbul: Sistem.

Blase, J., & Blase, J. (2002). Themicropolitics of ınstructionalsupervision. *Education Administration Quarterly*, 38 (1): 6-44.

Bligh, M. C., Pearce, C. L. & Kohles, J. C. (2006). The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: a meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, *21* (4), 296-318.

Browne, M. N. & Smith, M. A. (2008). Mobbing in the work place: the latest illustration of pervasive individuailsm in American law, *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 12, 131- 161.

Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Bilig Dergisi*, *42*, 111-126.

Cemaloğlu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and work place bullying. *Journal of Educational Administration,* 49 (5), 495-512.

Cemaloğlu, N., & Ertürk, A. (2008). Öğretmen ve okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü. *Bilig Dergisi, 46*, 67-86.

Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12*(23), 132-156.

Cemaloğlu, N., & Okçu, V. (2012). *İlköğretim Okulu Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Yıldırma Mobbing yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki*. VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Malatya, Türkiye.

Cengiz, S. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarının öğretmenleri yıldırma (mobbing) düzeyine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Crawford, N., (1997). Bullying at work: A psycho analytic perspective. *Journal of Community & Applied Social Psychology,* 7 (42), 361-371.

Çamuroğlu, M. İ., & Poussard, J. M. (2017). Psikolojik taciz: türkiye genelinde bir araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, (624),53-68.

Çakır, M. (2015). *Öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf içi öğretmen davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi (İzmir ili, Konak ilçesi örneği*). Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Çalışkan, O. (2005). *Turizm işletmelerinde çalışanlara yapılan yıldırma davranışları.* Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü (ÇSGB), (2013). *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*. (Editör: Ebru Öztüm Tümer),Ankara: Özel.

Çelebi, N. & Taşçı-Kaya, G. (2014). Öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing (yıldırma): nitel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi, 5* (9), 43-66. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/210487

Çelik, S. & Peker, S. (2010). Mobbing perceptions of high school teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences,* 9, 1617-1623.

Çevik, S. (2011). *Üniversitelerde öğretim elemanlarının yıldırma (Mobbing) Davranışlarına Maruz Kalma Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çiftçi, S., Saban, A., Şahin, İ. & Pirinç, B. (2016). İlkokullarda mobbing uygulamalarına ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri. *15. Uluslararası Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu*, Muğla.

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: işyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş.

Çam, A. (2013).*Özel ve resmi ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin psikolojik taciz algısı*. Yüksek Lisans Tez, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Daşçı E. & Cemaloğlu N. (2015). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) arasındaki ilişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19*, 129-166.

Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerlerinde Duygusal Taciz*, (O.C. Önortay, Çev.). İstanbul: Sistem.

Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı*, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3. Baskı, İstanbul.

Dick, R. & Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: a structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology, 71*, 243-259.

D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2007). Self-leadership: a process for entrepreneuiral success. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13* (4), 105-120.

Doğan, S. & Şahin, F. (2008). Kendi kendine liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 139-164.

Duffy,M., & Sperry, L. (2007). Work place mobbing: Individual and family health consequences. *The Family Journal, 15* (4), 398-404.

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

Einarsen, S. (2000). Harrasment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Agression and Violent Behavior, 5* (4), 379-401. https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3

Erdem, F. S. (2008). *Organizasyonlarda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri, izlenim yöntemi davranışının rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi.* İstanbul: Beta.

Ergener, B. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırma yaşamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (İstanbul ili örneği).* Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Ertürk, A. (2011). *İlköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilere yönelik duygusal yıldırma davranışlarının incelenmesi.* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ertürk, A. (2013). Yıldırma davranışları, nedenleri ve sonuçları. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *2* (1), 146-169.

Fidan, M. (2019). Öğretmenlerde bireysel inovasyon ile öz liderlik arasındaki ilişki. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 2* (3), 518-527.

Fidan, M. (2020).Öz liderlik ve mutluluk arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *İzü Eğitim Dergisi*,*2*(4), 222-235.

Georgianna, S. (2007). Self-leadership: a cross-cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology, 22* (6), 569-589.

Göksoy, S., Emen, E. & Yenipınar, Ş. (2014). Öğretmenlerin öz liderlik rolleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11* (1), 103-116.

Gül, H. & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 107-134.

Gündüz, H. B., & Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim kurumlarında mobbing (yıldırma) davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (Düzce ili örneği). *Milli Eğitim Dergisi,* 37 (179), 269-282.

Günel, D. (2010). İşletmelerde yıldırma olgusu ve yıldırma mağdurlarının kişilik özelliklerine ilişkin bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12* (3),37-65.

Güngör, M. (2008). *Çalışma hayatında psikolojik taciz*. İstanbul: Derin.

Hacıcaferoğlu, S. (2013). Ortaöğretimde çalışan branş öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) davranışlarına uğrama düzeyleri ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Inonu University Journal of the Faculty of Education, 14* (3), 111-127.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2009). *Multi variate data analysis*. 7th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Harari, M. B., Williams, E., Castro, S. L. & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: a meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *94*, 890–923.

Hîcks, H. (1978). *Örgütlerin yönetimi: sistemler ve beşeri kaynaklar açısından*, (O. Tekok, Çev.). 1. Cilt, Ankara: Turhan.

Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Manageria lPsychology*, *17* (8), 672-691.

Houghton, J. D. & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies, 11* (4), 65-83.

İlhan, Ü. (2010). İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, *10* (4), 1175-1186.

Karakoç, N. (2012). *Öğretim Elemanlarının Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Durumu ve Örgütsel Bağlılığının İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kazan, A. L. (1999). *Exploring the concept of self-leadership: factors ımpacting self-leadership of Ohio americorps members*. Doctoral Dissertation, The Ohio State University, Ohio.

Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 317-334.

Koç, M. & Bulut, H. U. (2009). Ortaöğretim öğretmenlerinde mobbing: cinsiyet yaş ve lise türü değişkenleri açısından incelenmesi. *Uluslararası Online Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (1); 64-80.

Köse, S. & Uysal, Ş. (2010) Kamu Personelinin yıldırma (mobbing) ve boyutları hakkındaki düşünceleri üzerine bir çalışma: Manisa tarım il müdürlüğü örneği. *Sosyal Bilimler* Dergisi, *8* (1), 261-276.

Küçükçayır, G. A., & Altun, S. A. (2016). Eğitim örgütlerinde etnik kültürel yıldırma ve yaşantıları üzerine bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 22* (2), 137-164.

Lewis, D. (1999). Work place bullying ınterım findings of a study ın further and higher education in wales. *Internatıonal Journal of Manpower, 20* (1-2), 106–118.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at work places. *Violence and Victims, 5* (2), 119-126.

Leymann, H. (1996). The context and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5* (2), 165-184.

Locke, E. A. & Latham,G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal-setting and task motivation: a 35-year Odyssey. *American Psychological Association, 57* (9), 705-717.

Malinauskiene, O., Vosylis, R., & Zukauskiene, R. (2011). Longitudinal examination of relationships between problem behaviors and academic achievement in young adolescents. *Procedia –Social and Behavioral Sciences*, 15, 3415-3421.

Malmir, A. & Azizzadeh, F. (2013). Evaluating and providing solutions for self-leadership. *International Public Management Review, 14* (2), 66-86. https://www.researchgate.net/publication/350630784_EVALUATING_AND_PROVIDING_SOLUTIONS_FOR_SELF-_LEADERSHIP sayfasından erişilmiştir.

Mamaç, M. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, *11* (3), 585-600. https://www.jstor.org/stable/258312sayfasından erişilmiştir.

Manz, C. C. (1992). *Mastering self-leadership: empoweringyourselfforpersonalexcellence*. New Jersey: PrenticeHall.

Manz, C. C. & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute, a social learning theory perspective. *Journal of Managerial Psychology*, *5* (3), 361-367.

Namie, G., & Namie, R. (2009). *The Bully at work. What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Naperville: Sourcebooks.

Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006).Two decades of self leadership theory and search: past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology 21* (4), 270-295

Nazaroğlu, R. (2012). *İş görenlere yönelik yıldırma davranışları, nedenleri ve iş görenlerin bu davranışlarla başa çıkma yöntemleri (Bir ilçe milli eğitim müdürlüğü örneği).* Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Onbaş, N. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin eğitim örgütlerinde duygusal şiddete ilişkin görüşleri üzerine bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, *21*, 77- 96.

Özsoy, İ. (2012). Örgüt iklimi, öz liderlik ve iş tatmininin ar-ge performansına etkisi: Savunma sanayiinde bir araştırma. Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Özcan, M., Şengül, M., Çelik, M. & Eranıl, A.K. (2014). Türkçe öğretmenlerinin öz liderlik düzeylerinin incelenmesi, *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 12* (14), 317-332.

Özkul, B. ve Çarıkçı, İ. H. (2010). Mobbing ve Türk hukuku açısından değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *15* (1), 481-499.

Özdemir S., Tosun B., Bebiş H., & Yava, A. (2013). Hemşire kaleminden mobbing: İş yerinde psikolojik saldırı. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 12* (2), 183-192.

Öztürk, N. & Şahin, S. (2017). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İlköğretim Online*, 16 (4),1451-1468. doi:10.17051/ilkonline.2017.342967

Palak, İ. (2022). *Öz liderlik ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişk*i. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.

Palaz, S., Özkan, S., Necla, S., Fehim, G., Şahin, N., & Akkurt, Ö. (2008). İş yerinde psikolojik taciz (mobbing) davranışları üzerine bir araştırma: Bandırma örneği. *ISGUC The Journal of Industrial Relationsand Human Resources*, *10* (4), 41-58.

Pelit, E., & Kılıç, İ. (2014). Çalışma hayatının bir sorunu olarak mobbing ve örgütsel bağlılığa etkisi: Türkiye ve Kazakistan otellerinde bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*,9, 90-126.

Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (5), 523-538.

Quıne, L. (2001). Work place bullying in nurses.*Journal of Health Psychology*, 6 (1),73-84.

Rayner, C. & Hoel, H. (1997) A summary review of literature relating to work place bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 181-191.

Robert, H. E. & Foti, R. J. (1998). Evaluating the interaction between self- leadership and Work structure in predicting job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, *12* (3), 257-267.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A. & Rowe, K. J. (2008). The Impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, *44* (5), 635–674. https://doi.org/10.1177/0013161X08321509

Robbins, L. (2001). Self-Observation in Teaching. *Business Communication Quarterly*, 64 (1), 19-37. https://doi.org/10.1177/108056990106400104

Rossiter, L., & Sochos, A. (2018). Work place bullying and burn out: the moderating effects of social support. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 27(4), 386-408. doi:10.1080/10926771.2017.1422840

Sarı, A. & Akınoğlu, O. (2009). Öz-düzenlemeli öğrenme: modeller ve uygulamalar. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29 (29), 139-154.

Stewart, G. L., Carson, K. P. & Cardy, R. L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self leadership training on self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49 (1), 143-164.

Sert, Ö., & Wigley, A. A. (2015). Üniversitelerde bezdiriyi dillendirmek. *Eğitim Bilim Toplum*, 13 (51), 8-32.

Shek, D. T., Ma, C., Liu, T. T. & Siu, A. M. (2015). The role of self leadership in service leadership. *International Journal on Disabilityand Human Development*, 14 (4),343–350.

Şen M., (2009). *İş yerindeki psikolojik taciz*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Kayseri.

Şenerkal, R. (2014). *Üniversitelerde akademik personele yönelik mobbing süreci: Mobbing davranışları ile akademisyenlerin sağlığı ve bireysel performansı ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Şimşek, A. S. (2013). Mobbing Kaderimiz Midir?.*Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 1 (2),36-45.

Tabak, A., Sığrı, Ü., & Türköz, T. (2013). Öz liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması, *Bilig*, *67*,213-246.

Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81-89.

Türköz, T. (2010). *Çalışanların öz liderlik algısının izlenim yöntemi taktiklerini kullanımlarına olan etkileri: Savunma sanayinde uygulamalı bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum,* 3(10), 11-22.

Tunay, M., & Kamilov, R. (2021). Çalışanların liderlik, mobbing ve iş tutumu arasındaki ilişkilerinin incelenmesi: Nahçivan öğretmenler enstitüsü. *Alanya Akademik Bakış*, 5(1), 473-485.

Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(2), 101- 128.

Tutar, H. (2015). *Mobbing (nedenleri ve başa çıkma stratejileri: kuramsal yaklaşım).* Ankara: Detay.

Toker Gökçe, A. (2008). *Mobbing: İş yerinde yıldırma. Eğitim örneği.* Ankara: Pegem.

Toker Gökçe, A. (2010). Mobbing: İşyerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve. http://www.universite-toplum.org.

TDK (Türk Dil Kurumu) (2017). *Genel Açıklamalı Sözlük*. Ankara: TDK.

Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, (2010). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve çözüm önerileri komisyon raporu.658.315/İŞY, Ankara: TBMM.

Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi kendine liderlik stratejileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24*(1), 175-191.

Vartia, M. (1996). The sources of bullying: Psychological work environment and organisational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 2,* 203-214.

Waggoner, C. (2003). When does incivility turn into down righthurtful behavior teachers behaving badly. *American School Board Journal*, 29-31.

Walter, H. (1993). *Mobbing: Kleinkrieg am arbeitsplatz*, Campus, Frankfurt.

Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review, 7* (2), 139-155.

Yücetürk, E. E. (2005). Türkiye'de iş yaşam kalitesini ve verimliliği azaltan gizli bir sendrom: yıldırma (mobbing). *Iktisat Isletme ve Finans, 20* (231), 97-108.

Yıldız, S. & Kılkış, İ. (2010). Psikolojik taciz olgusuna 4857 sayılı iş kanunu açısından bir bakış. *Çalışma İlişkileri Dergisi,1* (1), 71-93.

Yumuşak, H. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bezdiri (mobbing) yaşama düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yaman, E. (2009). *Yönetim psikolojisi açısından işyerinde psiko şiddet –mobbing*. Ankara: Nobel.

Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö. & Çitemel, N. (2010). İşyerinde psiko şiddet, motivasyon ve huzur: Öğretmenler çok şey mi bekliyor? Psiko şiddet mağduru öğretmenler üzerine. *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, 7* (1), 1136-1151.

Yılmaz, C. (2020). Mobbing üzerine nitel bir araştırma: astlardan üstlere uygulanan mobbing. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi,12*(1), 19-33.

Yavuz, E. & Ayan, B. (2019). Kamu örgütlerinde öz liderlik düzeyinin belirlenmesi. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 10*(17), 1002-1029.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (Seventh Edition).* New Jersey: Pearson Education.

Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/ bullying at work. *International Journal of Manpower, 20*, 70-85.

# EKLER

**EK 1. Kişisel Bilgi Formu**

**Sayın……**

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin öz liderlik algıları ile mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak ve bazı değişkenlere göre incelemektir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde, üçüncü bölümde ölçeği bulunmaktadır. Lütfen size uygun olduğunu düşündüğünüz maddeyi (x) işaretleyiniz. Ankete kimliğinizi belirten bir açıklama yapmanıza gerek yoktur. Ayırdığınız zaman, gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için hepinize şimdiden teşekkür ederim.

Kübra ERKOYUNCU

**1.Cinsiyetiniz:** 1. Kadın ( ) 2. Erkek ( )

**2.Yaşınız:** 1. 21-30 yaş ( ) 2. 31-40 yaş ( ) 3. 41-50 yaş ( ) 4. 51+ ( )

**3.Kıdeminiz:** 1. 1- 10 yıl( ) 2. 11-20 yıl ( ) 3. 21-30 yıl ( ) 4 . 31+ ( )

**4. Medeni durumunuz:** 1. Evli ( ) 2. Bekâr ( )

**5. Çalıştığınız kademe:** İlkokul( ) Ortaokul ( ) Lise ( )

**6. Mesleğinizi seviyor musunuz?** 1.Evet ( ) 2. Hayır ( )

## EK 2. Olumsuz Davranışlar Ölçeği (NAQ)

| | Mobbing ile ilgili ifadeler | Hiç | Ara sıra | Aydabir | Haftadabir | Hergün |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 2 | Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 3 | Ustalık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 4 | Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 5 | Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 6 | Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 7 | Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 8 | Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 9 | Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 10 | Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 11 | Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 12 | Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 13 | İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 14 | Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 15 | İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

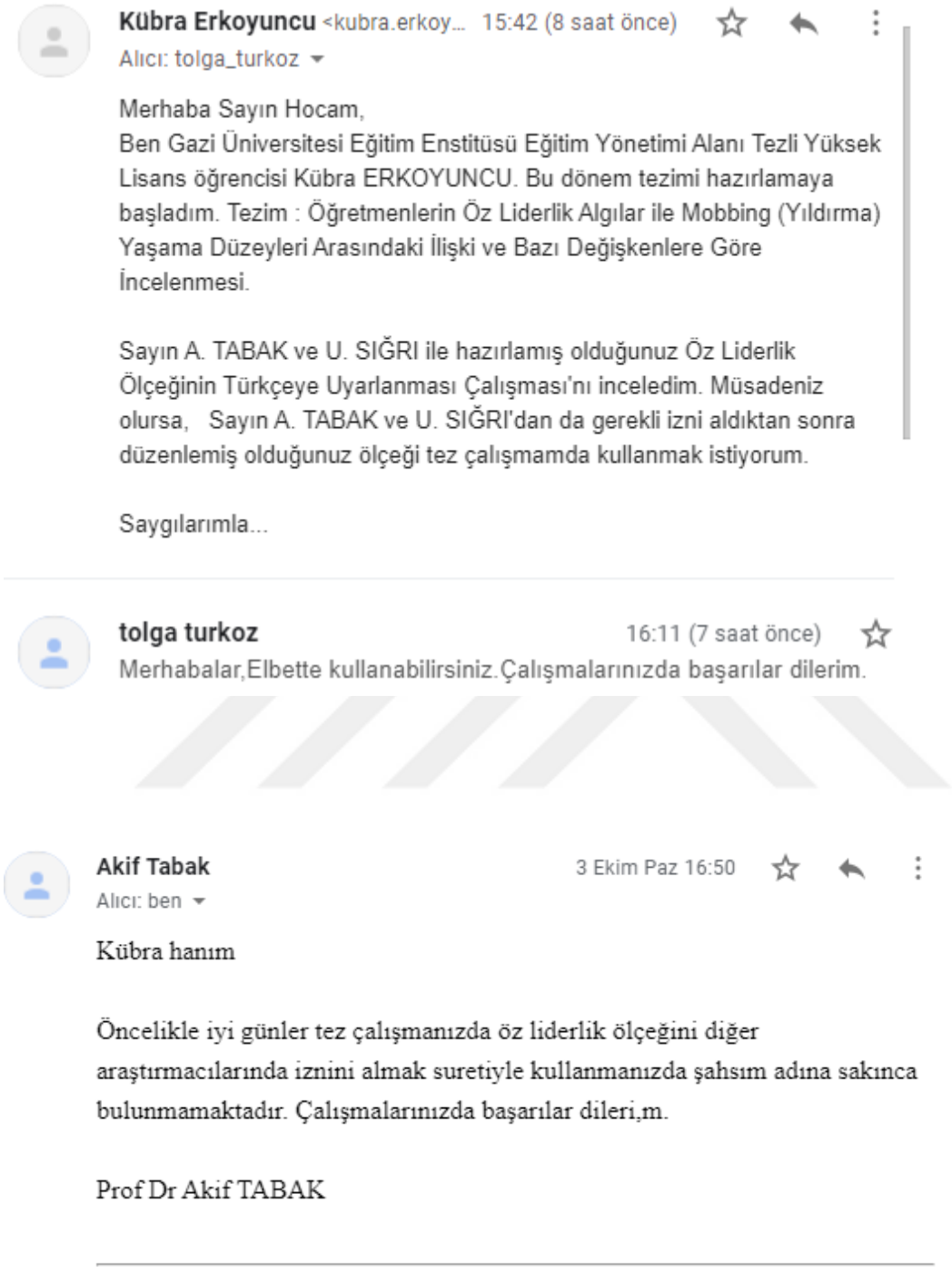
| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 17 | Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 18 | İşinizin aşırı denetlenmesi | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 19 | Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 20 | Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 21 | Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

## EK 3. Öz Liderlik Ölçeği

| No | İfade | Hiçbir Zaman | Nadiren | Ara sıra | Genellikle | Her Zaman |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Önemli işlerde, başarımı üst düzeyde sergileyebilmek için hayal gücümü kullanırım. | | | | | |
| 2 | Karşılaştığım problemleri çözmeye çalışırken kimi zaman yüksek sesle, kimi zaman da içimden kendi kendime konuşarak durumu gözden geçirmeye çalışırım. | | | | | |
| 3 | Bir görevi başardığımda, özellikle zevk aldığım bir şeyleri yaparak kendimi ödüllendiririm. | | | | | |
| 4 | Zor bir durumla karşılaştığımda, kendi mantığıma başvurarak durumu değerlendiririm. | | | | | |
| 5 | Başarısız olduğum zamanlarda, kendimi yetersiz bulma eğilimindeyimdir. | | | | | |
| 6 | Mesleğimde ne kadar iyi olduğumu takip ederim. | | | | | |
| 7 | Neyi başarmam gerektiğini hatırlamak için notlar kullanırım. | | | | | |
| 8 | Bir işe başlamadan önce, kendimi o işi başarıyla tamamlamış gibi hayalimde canlandırırım. | | | | | |
| 9 | Zor koşullar altında çalışırken, kimi zaman kendi kendime konuştuğum olur (yüksek sesle veya zihnimden). | | | | | |
| 10 | Bir işi iyi yaptığımda, kendimi özel bir şekilde (iyi bir akşam yemeği, sinema, alış veriş, seyahat, vb.) ödüllendiririm. | | | | | |
| 11 | Sorun yaşadığım durumlar hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu zihnimde tartmaya çalışırım. | | | | | |
| 12 | Başarısız olduğum durumlarda kendime çok kızarım. | | | | | |
| 13 | Bir işi yaparken ne kadar iyi olduğumun farkındayımdır. | | | | | |
| 14 | Çevremde heyecanımı ve tutkumu diri tutan, bana pozitif enerji veren insan ve nesneler bulundurmayaçalışırım. | | | | | |

| | |
|---|---|
| 15 | Başarmam gereken işlere odaklanmamı sağlayacak, somut hatırlatıcılar kullanırım(notlar, listeler, vb.). |
| 16 | Bir işi yapmadan önce, o işi başarıyla yaptığımı kafamda tasarlarım. |
| 17 | Kendim için tespit ettiğim belirli hedefleri gerçekleştirmek için çalışırım. |
| 18 | Zor durumlarla karşılaştığımda, o durumun üstesinden gelebilmek için kendi kendime sesli ya da sessiz konuşmalarla telkinler yaparım. |
| 19 | Bir görevi başarıyla sonuçlandırdığımda, çoğunlukla kendimi sevdiğim bir şeyle ödüllendiririm. |
| 20 | Biriyle anlaşmazlığım olduğunda, kendi düşünce ve fikirlerimi açıkça ifade eder, gerekirse o düşünce ve fikirleri doğruluğu açısından değerlendirebilirim. |
| 21 | Bir işte yeterince başarılı olamadığım zamanlarda kendimi suçlu hissederim. |
| 22 | İşimi ne kadar iyi yaptığıma dikkat ederim. |
| 23 | Karşılaştığım zorlukların üstesinden gelebildiğimi, özellikle gözümde canlandırırım. |
| 24 | Gelecekte ulaşmak istediğim hedefleri düşünürüm. |
| 25 | Fikirlerim ve inançlarım hakkında düşünür ve değerlendirmeler yaparım. |
| 26 | Bir işi başaramadığım zaman, kendimle ilgili memnuniyetsizliğimi açık olarak ifade ederim. |
| 27 | Üzerinde çalıştığım konuların hangi aşamasında olduğumu takip ederim. |
| 28 | Kişisel başarım için özel hedefler belirlerim. |
| 29 | İşlerin yapılması için kendime has yöntemlerim vardır. |

## EK 4. Ölçek Kullanım İzinleri



**Kübra Erkoyuncu** <kubra.erkoy... 15:42 (8 saat önce)
Alıcı: tolga_turkoz

Merhaba Sayın Hocam,
Ben Gazi Üniversitesi Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Alanı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Kübra ERKOYUNCU. Bu dönem tezimi hazırlamaya başladım. Tezim : Öğretmenlerin Öz Liderlik Algılar ile Mobbing (Yıldırma) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi.

Sayın A. TABAK ve U. SIĞRI ile hazırlamış olduğunuz Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması'nı inceledim. Müsadeniz olursa, Sayın A. TABAK ve U. SIĞRI'dan da gerekli izni aldıktan sonra düzenlemiş olduğunuz ölçeği tez çalışmamda kullanmak istiyorum.

Saygılarımla...

**tolga turkoz** 16:11 (7 saat önce)
Merhabalar,Elbette kullanabilirsiniz.Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

**Akif Tabak** 3 Ekim Paz 16:50
Alıcı: ben

Kübra hanım

Öncelikle iyi günler tez çalışmanızda öz liderlik ölçeğini diğer araştırmacılarında iznini almak suretiyle kullanmanızda şahsım adına sakınca bulunmamaktadır. Çalışmalarınızda başarılar dileri,m.

Prof Dr Akif TABAK

**Tolga TÜRKÖZ** 20 Eylül Çar 14:47

Alıcı: ben

Merhabalar.

Ölçeğe gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederim.

Evet, Öz Liderlik Ölçeğini akademik çalışmalarınızda uygun şekilde atıfta bulunarak ve Kaynakça'da yer vererek kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

Saygılarımla,

## Olumsuz Davranışlar Ölçeği (NAQ) kullanımı hakkında

Gelen Kutusu ×

**Kübra Erkoyuncu** 16 Kasım Sal 22:46 (6 gün önce)

Sayın hocam, çevirisini yapmış olduğunuz Olumsuz Davranışlar Ölçeği (N...

**necati cemaloglu** 19 Kasım Cum 22:50 (3 gün önce)

Alıcı: ben

Sayın Kübra Erkoyuncu

Tezinizde NAQ (Negative Davranışlar Ölçeği"ni kullanmanızda bir sakınca yoktur.

***Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU***
***Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi***
***Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı***

## EK 5. Etik Kurul Belgesi

**Evrak Tarih ve Sayısı: 28.02.2022-E.300492**

**T.C.**
**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**
**Etik Komisyonu**

Sayı : E-77082166-302.08.01-300492 28.02.2022
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı **Yüksek Lisans Öğrencisi Kübra ERKOYUNCU'nun, Prof.Dr.Necati CEMALOĞLU'nun** danışmanlığında yürüttüğü ***"Öğretmenlerin Öz Liderlik Algısı ile Mobbing Yaşama Düzeyi Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi"*** adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun **08.02.2022** tarih ve **03** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Araştırma Kod No: 2022 - 257

**Prof. Dr. İsmail KARAKAYA**
**Komisyon Başkanı**

Ek:1 Liste
DAĞITIM
Gereği:
Sayın Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

Bilgi:
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

Evrak Tarih ve Sayısı: 28.02.2022-E.300492

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**
**ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ**

| **TOPLANTI TARİHİ : 08/02/2022** | **TOPLANTI SAYISI : 03** |
|---|---|
| **ADI – SOYADI** | **İMZA** |
| **Prof. Dr. İsmail KARAKAYA**<br>**BAŞKAN** | |
| **Prof.Dr.Kemal ÖZTEMEL**<br>**BAŞKAN YRD.** | |
| **Prof.Dr.C.Haluk BODUR** | |
| **Prof.Dr.Seçil ÖZKAN** | |
| **Prof.Dr.Cevriye TEMEL GENCER** | |
| **Prof.Dr.İsmet YÜKSEL** | |
| **Prof.Dr.Aymelek GÖNENÇ** | |
| **Prof.Dr.Gülay BAYRAMOĞLU** | |
| **Prof.Dr.Makbule GEZMEN KARADAĞ** | |
| **Prof.Dr.Zehra GÖÇMEN BAYKARA** | |
| **Prof.Dr.İlyas OKUR** | |
| **Doç.Dr.Nihan KAFA** | |
| **Doç.Dr.Melek Gülşah ŞAHİN** | |

# ÖZGEÇMİŞ

**Kişisel Bilgiler**

Soyadı, Adı : Erkoyuncu, Kübra

Uyruğu : T.C

Doğum tarihi ve yeri

Medeni hali :

Telefon :

Faks

E-posta

**Eğitim Derecesi**

Okul/Program : Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, İngilizce Öğrt.

Mezuniyet yılı :2014

Lise : Aksaray Hazım Kulak Anadolu Lisesi

Üniversite :Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi

Yüksek Lisans:

Doktora:

İş Deneyimi, Yıl : 9 Yıl

Çalıştığı Yer :Etimesgut İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Görev : İngilizce Öğretmeni

Yabancı Dil : İngilizce

Yayınlar:Erkoyuncu, K. & Cemaloğlu, N. (2023). *Investigation ofteachers' self-leadershipperceptionsandmobbingexperiencesaccordingtos*

*omevariables*. Global Research on MultidisciplinarySciences (GloRMuS) Prooceedings içinde (s.8).Klaipeda: SRA Academic Publishing.



*GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR…*