



**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARI
İLE MOBBİNG YAŞAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BAZI
DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ**

Esra Kayış

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

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

MAYIS, 2019

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİSİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 3 (üç) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Esra

Soyadı : Kayış

Bölümü : Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi

İngilizce Adı : The relationship between teachers' organizational opposition behavior and mobbing and sometimes sorting according to variables

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde, bilimsel ve etik ilkelere uydugumu, yararlandigim tum kaynaklari kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttigimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazarın Adı Soyadı: Esra Kayış

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Esra Kayış tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları ile Mobbing Yaşamaları Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi (Ankara ili Örneği)” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU.....
(Eğitim Bilimleri ABD, Gazi Üniversitesi)

Başkan: Prof. Dr. Şaduman KAPUSUZUOĞLU.....
(Eğitim Bilimleri ABD, Hacettepe Üniversitesi)

Üye: Dr. Öğr. Ü. İlhan AKAR.....
(Eğitim Bilimleri ABD, Gazi Üniversitesi)

Tez savunma tarihi: 20.06.2019

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Anneme ve Babama

TEŞEKKÜR

Bu araştırma sürecinde bilgi ve deneyimlerini paylaşarak, değerli önerileriyle beni yönlendiren ve ufkumu genişleten değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca yüksek lisans çalışmalarım boyunca eğitimimde emeği geçen, kendilerinden çok şey öğrendiğim tüm hocalarıma ve tez yazımı sürecinde her türlü yardım, destek ve önerileriyle yanımda olan arkadaşlarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Araştırmama değerli görüşleriyle katkıda bulunan ve araştırmanın ortaya çıkmasında emeği olan tüm meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Tüm hayatım boyunca her türlü fedakârlığı yapan, öğrenmeyi sevdiren, varlıklarıyla her zaman yanımda olan, sevgi, ilgi ve sabır ile daima beni destekleyen, ilk öğretmenlerim biricik annem Feride KAYIŞ'a ve babam Durmuş KAYIŞ'a sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARI İLE MOBBİNG YAŞAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Esra Kayış

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Mayıs, 2019

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişkileri inceleyerek söz konusu değişkenlerin birbirlerini yordama güçlerinin belirlenmesi ayrıca demografik özelliklere göre farklılaşma durumunun tespit edilmesidir. Araştırmada kişisel bilgiler formu dışında Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen ve Cemaloğlu tarafından uyarlanan “Olumsuz Davranış Ölçeği (ODÖ)” ayrıca Özdemir (2010) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği, Muhalif Davranışlar Alt Ölçeği”; kullanılmıştır. Araştırmaya, 2018–2019 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkokullarda görev yapan 427 öğretmen gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmanın sonucunda regresyon katsayısına göre, yordayıcı değişkenlerin mobbing üzerindeki göreceli anlam sırası; örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet şeklinde tespit edilmiştir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise üç değişkenin de mobbing üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin okullarında örgütsel muhalefetin alt boyutlarından en çok açık muhalefet davranışını sergiledikleri en az ise haber uçurma davranışı gösterdikleri saptanmıştır. Araştırmada

öğretmenlerin en fazla bilgi saklama, görüşlerinin dikkate alınmaması, aşırı denetlenme gibi mobbing davranışlarına maruz kaldıkları bulgusu ortaya konulmuştur. Ayrıca öğretmenlerin örtük muhalefet davranışı sergiledikçe daha fazla mobbing mağduru olduğu, açık muhalefet davranışı sergilediklerinde daha az mobbing mağduru olduğu ve haber uurma davranışının da mobbing yaşanmasında etkili rol oynadığı bulgusu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : örgüt, örgütsel muhalefet, mobbing

Sayfa Adedi : 110

Danışman : Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

**THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' ORGANIZATIONAL
OPPOSITION BEHAVIOR AND MOBBING AND SOMETIMES
SORTING ACCORDING TO VARIABLES**

(M.S. Thesis)

Esra Kayış

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

May, 2019

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the predictive power of these variables by examining the relationships between teachers' organizational opposition behavior and mobbing, and to determine the differentiation status according to demographic characteristics. In addition to the personal information form, the Negative Behavior Scale (NBS) developed by Einarsen and Raknes (1997) and adapted by Cemaloğlu and Opposition Behavior Subscale of The Organizational Opposition Scale developed by Özdemir (2010) were used. During the 2018 – 2019 academic year, 427 teachers from the Ministry of National Education in the province of Ankara participated into this research as volunteers. At the end of the research According to the regression coefficient, the relative order of the predictor variables on mobbing were found as implicit opposition, news buzz and open opposition. When the t-test results of the significance of the regression coefficients were examined, it is seen that all three variables are a significant predictor of mobbing. In addition, it was found that teachers exhibited the most open opposition behavior from the sub-dimensions of the organizational opposition in their schools and showed news buzz behavior as lowest. In the study, it was revealed that teachers were exposed to mobbing behaviors such as storing information, not taking their

views into consideration and being over-controlled. In addition, it was found that teachers were more victims of mobbing as they exhibited implicit opposition behavior, they were less victims of mobbing when they exhibited open opposition behavior, and that news buzz behavior played an effective role in mobbing.

Keywords : organization, organizational opposition, mobbing

Page Number : 110

Supervisor : Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	v
ÖZ	vi
ABSTRACT	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı.....	3
Araştırmanın Önemi	4
Sayıtlar	5
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar.....	6
BÖLÜM II.....	7
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
Muhalefet kavramı	7
Muhalefet tanımı	7
Muhalefetin nedenleri	8

Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar ve Adalet	9
Örgütsel Değişme	9
Örgütsel Kararlar, Karar Alma Biçimi ve Kararın İçeriği.....	10
Etkisiz Yönetici Uygulamaları.....	10
Yönetici ve Diğer Örgüt Üyelerinin Görev ve Sorumlulukları	11
Kaynak Temini ve Dağıtımı.....	15
Örgüt Yöneticisinin Etik Dışı ve Hukuk Dışı Uygulamaları	16
Performans Değerlendirme	16
Örgütün Kendisine ve Etkilenenlere Verdiği Zararlar.....	17
Örgütsel Muhalefet Davranışları	17
Haber Uçurma (Whistle Blowing).....	18
Dikey (Açık) Muhalefet	25
Yatay (Gizli) Muhalefet.....	25
Yer Değiştirmiş (Dolaylı) Muhalefet.....	25
Muhalefetin Yol Açtığı Sonuçlar	26
Örgütsel Muhalefet Davranışı ile İlişkili Parametreler	26
Bireysel Değişkenler	27
Mobbing Kavramı.....	27
Mobbing Türleri.....	30
Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing (Dikey Mobbing)	30
Yatay (Eşdeğerler Arasında) Mobbing.....	31
Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing.....	31
Mobbingin Nedenleri.....	32
Kişisel Nedenler	34
Örgütsel Nedenler.....	36
Sosyal ve Kültürel Nedenler	37

Mobbing Sürecindeki Roller ve Özellikleri.....	38
Mobbing Tipolojisi.....	39
Birinci Grup	39
İkinci Grup	40
Üçüncü Grup.....	40
Dördüncü Grup.....	41
Beşinci Grup.....	41
Mobbing Evreleri ve Yaşantıları	42
Mobbingin Dereceleri.....	46
Mobbingin Sonuçları.....	46
Mobbingle Başa Çıkma Yolları	48
İlgili Araştırmalar	50
BÖLÜM III	55
YÖNTEM.....	55
Araştırmanın Modeli.....	55
Evren ve Örneklem.....	56
Veri Toplama Araçları.....	58
Verilerin Toplanması	61
Pilot Anket Uygulaması	61
BÖLÜM IV	62
BULGULAR	62
BÖLÜM V	83
TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER	83
Tartışma	83
Sonuçlar.....	91

KAYNAKLAR.....	95
EKLER.....	107
EK 1. Araştırma Anketi.....	108
EK 2. Araştırma İzni	111
EK 3. Ölçek Kullanım İzinleri	112
EK 4. Özgeçmiş.....	113

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. <i>Haber Uçurma 5NİK</i>	23
Tablo 2. <i>Örgütte Mobbingin Nedenleri</i>	37
Tablo 3. <i>Mobbing değişkeni Yurtiçi ve Yurtdışı çalışmalar</i>	51
Tablo 4. <i>Örgütsel muhalefet değişkeni yurt içi / yurt dışı çalışmalar</i>	53
Tablo 5. <i>Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan resmi ilkokullarda görev yapan öğretmen sayısı</i>	56
Tablo 6. <i>Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım</i>	62
Tablo 7. <i>Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Dağılım</i>	63
Tablo 8. <i>Öğretmenlerin Kıdemlerine İlişkin Dağılım</i>	63
Tablo 9. <i>Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Dağılım</i>	64
Tablo 10. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı</i> ...64	
Tablo 11. <i>Öğretmenlerin Mobbing Yaşama Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı</i>	65
Tablo 12. <i>Örgütsel Muhalefet Davranışları İle Mobbing Yaşama Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı</i>	67
Tablo 13. <i>Örgütsel Muhalefet Davranışları, Mobbing Yaşama Düzeylerinin Anlamlı Bir Yordayıcısı Olup Olmadığına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı</i>	68

Tablo 14. <i>Haber Uçurma Davranışlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı</i>	69
Tablo 15. <i>Açık Muhalefet Davranışlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı</i>	70
Tablo 16. <i>Örtük Muhalefet Davranışlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı</i>	70
Tablo 17. <i>Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı</i>	71
Tablo 18. <i>Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarından Haber Uçurma Davranışının Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	72
Tablo 19. <i>Örgütsel muhalefetin alt boyutlarından açık muhalefet davranışının öğretmenlerin yaşlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları</i>	72
Tablo 20. <i>Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarından Örtük Muhalefet Davranışının Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	73
Tablo 21. <i>Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarından Haber Uçurma Davranışının Öğretmenlerin Kıdemlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	74
Tablo 22. <i>Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarından Açık Muhalefet Davranışının Öğretmenlerin Kıdemlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	75
Tablo 23. <i>Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarından Örtük Muhalefet Davranışının Öğretmenlerin Kıdemlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	76
Tablo 24. <i>Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarından Haber Uçurma Davranışının Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	77
Tablo 25. <i>Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarından Açık (Dikey) Muhalefet Davranışının Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları</i>	78

Tablo 26. Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarından Örtük Muhalefet Davranışının Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	79
Tablo 27. Mobbing Yaşama Düzeylerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı	80
Tablo 28. Mobbing Yaşantısının Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 29. Mobbing Yaşantısının Öğretmenlerin Kıdemlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 30. Mobbing Yaşantısının Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Muhalefetin adımları.....	9
<i>Şekil 2.</i> Yönetim süreçleri.....	11
<i>Şekil 3.</i> İletişim süreci.....	14
<i>Şekil 4.</i> Haber uçurma türleri	21
<i>Şekil 5.</i> Mobbing sürecindeki roller	38
<i>Şekil 6.</i> Leymann'ın mobbing süreci	43
<i>Şekil 7.</i> Einarsen'in mobbing süreci.....	44
<i>Şekil 8.</i> Çobanoğlu'nun mobbing süreci	45
<i>Şekil 9.</i> Araştırmanın modeli.....	55

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumuna, araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, araştırmanın sayıltılarına, araştırmanın sınırlılıklarına ve araştırmada kullanılan tanımlara ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Problem Durumu

Bireylerin hayata adapte olması için gereken ihtiyaçları ve istekleri tek başlarına karşılamakta zorlanmaları yardımlaşmaya ve iş birliğine ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bireysel ihtiyaç ve isteklerini yardımlaşarak karşılamaya yönelen bireyler gruplaşmaya başlamış böylece örgütler meydana gelmiştir (Cemaloğlu ve Şahin, 2017). Örgüt burada bireylerin kendilerini aşan amaçlarını gerçekleştirme aracı iken birey de örgütün örgütsel amaçları gerçekleştirme aracıdır (Aydın, 2014).

Birey gün içerisinde zamanının büyük bir kısmını çalışarak geçirir. Çalışma hayatı ve buna bağlı olarak da örgütsel yapının bireyin hayatındaki önemi oldukça büyüktür. Bireyin çalışma hayatında yaşadığı yoğunluk, örgütün rekabet ortamı, örgüt içerisinde çalışanların öne çıkma çabası içerisinde olmaları, yüksek beklentiler, çalışanlar üzerinde yöneticiler tarafından veya diğer çalışanlar tarafından yapılan baskı ve zorlamalar, belirsizlikler (Altıntaş, 2014, s.23; Cemaloğlu, 2007) bireyin iş stresi yaşamasına sebep olmaktadır.

İş stresini aşmak bireysel boyuttaki çabaların ötesinde örgütsel düzenlemeler de gerektirebilir. Bir örgütün iklimi çalışanların stres düzeyini doğrudan etkiler. Örgüt ikliminin çalışmada etkili olduğu noktalar arasında çalışanların örgüte ait hissetme veya yabancılaşma derecesi, çalışan ile yönetici arasındaki kutuplaşma derecesi sayılabilir. Örgüte yabancılaşan birey örgütte muhalif davranışlar sergiler, değişime direnç gösterir, reaktif tavır sergiler. Bunun sonucunda da yaratıcılık ortadan kalkar, verim düşer, iş birliği sağlanmaz, birey pasif bir çalışan halini alır (Altıntaş, 2014, s.26). Stresin var olduğu iş yerlerinde, çalışanlar kendilerinden beklenen performansı sergileyemediklerinde, yöneticiler astlarına veya diğer çalışanlar stresin kaynağı olarak gördükleri yöneticilerine mobbing uygulayabilirler.

Mobbinge uzun süre maruz kalan bireyde uyku bozukluğu, yüksek tansiyon, aşırı kilo alma veya verme, kalp krizi gibi fizyolojik rahatsızlıkların yanı sıra depresyon, konsantrasyon bozukluğu, alkol veya ilaç alışkanlığı, korkular, hastalık izinleri veya sık sık geç kalma şeklinde iş yerinden kaçma gibi psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkabilir. Mobbing mağduru bireyin benlik duygusu zedelenir, işine olan bağlılığı azalır, örgütsel sessizliğe itilirler. Mobbingin olduğu ortamda etkilenen sadece mağdur değildir çünkü mobbing iş yerinde var olan huzuru ve örgütün iklimini olumsuz yönde etkiler, işin niteliği ve niceliğinde düşüş meydana gelir. Mobbingin var olduğu iş yerinde personel hareketliliği fazladır. Bu durum yeni personelin eğitimi ve tecrübeli personelin kaybına sebep olarak maliyeti artırır. İş yerinde mobbingin varlığı kurumun saygınlık ve güvenilirliğini kaybetmesine neden olur (Davenport, Schwatz, ve Elliott, 2003). Alanyazında iş yerinde mobbingin örgüt üyelerinin ruh sağlığını olumsuz yönde etkilediği sonucunu gösteren araştırmalar mevcuttur (Meseguer, Soler, Saez, ve Garcia, 2008).

Leymann tarafından 1990'da İsveç'te yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %3,5'i mobbing mağduru olmaktadır. Hatta İsveç'teki intiharların %15'i doğrudan iş yerinde maruz kalınan mobbing ile ilgilidir. ABD'nin yaklaşık 127 milyon kişi olan iş gücünden yılda 4 milyon kişi mobbing kurbanı olmaktadır (Davenport, Elliott ve Schwatz, 2003; Tınaz, 2011, s.86). Mobbingin birçok çeşidi olmakla birlikte en çok görüleni yöneticilerin çalışanlara uyguladığı mobbingdir (Commers ve Vandekerckhove, 2003).

İş yerine yöneticilerin örgüt üyelerine uyguladıkları mobbing davranışı kimi zaman muhalefetin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Özdemir, 2010, s.34). Mobbing mağduru olan örgüt üyesi bu durumu kabullenmeyip muhalif davranışlar sergileyebilmektedir.

Örgütsel muhalefet, yöneticilerin örgüt üyelerine karşı olumsuz davranışları, örgüt içindeki belirsizlik ortamı, yöneticilerin adaletsiz kaynak kullanımı, örgüt içinde karar alma aşamasının demokratik olmayışı, etik dışı uygulamalar nedeniyle ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel ortamda bireyin iş doyumsuzluğu, tükenmişlik yaşama sebeplerinden biri de mobbingdir (Cemaloğlu, 2007).

Einarsen (2000) mobbingi mağduru ezmek, yıpratmak, hayal kırıklığına uğratmak amacıyla sürekli olarak yapılan, yönetim ve çalışanlarca da kabul edilen davranışlardan oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Einarsen, 2000).

Örgüt içinde herkes mobbing kurbanı olabilir. Bireyin dili, dini, ırkı, yaşı, statüsü ne olursa olsun kurban olarak seçilebilir. Mobbingin var olduğu örgütlerde yaratıcılık azalır, verim düşer, örgüt yapısı bozulmaya başlar. Alanyazın incelendiğinde mobbinge neden olan faktörler arasında sayılabilecek iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, tükenmişlik, bireyin öz yeterlilik algısı, örgütsel sinizm, bireyin motivasyon düzeyi, örgütsel sessizlik, örgütsel adanmışlık, çalışma yaşamı kalitesi, demografik değişkenler ile mobbing arasındaki ilişkinin incelendiği ancak mobbing ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin bilinmediği görülmektedir. Bu çalışma ile mobbing ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki tanımlanarak alanyazındaki boşluğun doldurulması sağlanacak böylece örgütsel muhalefetin örgütlerde mobbing faktörünü ortaya çıkarmadaki etkisi belirlenecektir. Bu sayede örgütsel muhalefet ile mobbing ve demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenerek okul yöneticileri ve yönetici yetiştirme programları için muhalefet davranışı hakkındaki farkındalık düzeyi artırılacak, muhalefet davranışının algılanması ile ilgili etkenler ortaya çıkarılıp süreci yönetmek için önemli bir bileşen özelliği taşıyacaktır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Ankara ili merkez ilçelerindeki resmi okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişkiyi saptamak ve bazı değişkenlere göre incelemektir.

Bu amaca ulaşmak için şu sorulara cevap aranacaktır,

1. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını gerçekleştirme düzeyi nedir?

2. Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyi nedir?
3. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları, mobbing yaşama düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
5. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları;
 - 5.1. Cinsiyete
 - 5.2. Yaşa
 - 5.3. Kıdeme
 - 5.4. Medeni duruma

Göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

6. Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri;
 - 6.1. Cinsiyete
 - 6.2. Yaşa
 - 6.3. Kıdeme
 - 6.4. Medeni duruma

Göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

Araştırma, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının mobbing yaşama düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Araştırmanın olası bulguları, eğitim uzmanlarının, eğitim alanında çalışan akademisyenlerin, uygulayıcıların yönetsel süreçlerde işe koşulmasını sağlayacaktır.

Araştırma sonucunda örgütsel muhalefetin yaşanma düzeyinin saptanmış olması, yöneticilere önemli veri sunacaktır. Örgütsel muhalefet davranışlarının hangilerinin daha sıklıkla yaşandığının saptanması halinde, örgütsel muhalefet davranışlarının sebep olduğu diğer olumsuz süreçlerin yaşanması önlenebilecektir.

Eğitim örgütlerinde mobbingin yaşanma düzeyinin saptanmış olması, hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara örgütlerde istenmeyen bir durumun yaşanma düzeyi hakkında bilgi sunacaktır. Bu bilgi eğitim örgütlerindeki çatışma, performans düşüklüğü, personel

hareketliliği ve sürekli izin kullanma gibi olumsuz durumların nedenlerini saptamada önemli veri kaynağı sunacaktır.

Araştırma sonucunda mobbinge neden olan faktörler arasında örgütsel muhalefetin de saptanmış olması, örgütsel muhalefet davranışlarının örgütsel demokrasi için de daha etkili yönetilme ihtiyacını ortaya koyacaktır.

Bu araştırma, örgütlerde istenmeyen mobbing davranışlarıyla ilgili veri sunacağından bu veriler örgüt, yönetim, örgütsel davranış araştırmalarına kaynak sağlayacaktır.

Bu araştırma eğitim ve okul yöneticilerine, eğitim örgütlerinde etkili yönetim uygulamalarının önündeki olası engellerin fark edilmesi ve engellerin kaldırılması için veri sağlayacaktır. Aynı zamanda eğitim yönetimi literatürüne bilgi kazandırılacağı gibi, eğitim yönetimi araştırmacılarına önemli kaynak sunacaktır.

Araştırmanın örgütsel muhalefet ve mobbing değişkenleri ile demografik değişkenler arasındaki farkların ortaya koyulması, öğretmenlerin demografik özelliklerine dayalı alınacak kararlara alt yapı oluşturacaktır.

Sayıtlılar

Araştırmada,

1. Seçilen örneklem evreni temsil edebilecek niteliktedir.
2. MEB de görevli öğretmenlerin veri toplama aracı olarak kullanılacak ölçeklere verecekleri cevapların gerçeği yansıtacağı ve ölçek uygulanacak öğretmenlerin herhangi bir baskı altında kalmadan ölçeği dolduracakları varsayılmaktadır. Ayrıca araştırmanın uygulandığı öğretmenlerin, araştırmanın ana kütesini temsil edeceği varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Araştırma sürecinde ortaya çıkacak olan sınırlılıklara bu bölümde yer verilecektir.

Bu araştırma 2018 yılında Ankara ilinde çalışan MEB öğretmenlerinin görüşleriyle sınırlıdır.

Tanımlar

Örgütsel Muhalefet:

Örgütsel Muhalefet, örgütte çalışan bireylerin gerçekleşen örgüt içi uygulamalar hakkında fikir ayrılığına düşmesi ve bunu yöneticilerine çeşitli yollarla göstermeleri, protesto etmeleri olarak tanımlanmaktadır (DiCioccio ve Kassing, 2004). Kassing (1997)'e göre örgütsel muhalefet; örgütsel uygulamalara karşı duyulan hoşnutsuzluk sonucunda oluşan görüş ayrılığına düşme, karşı gelme ve böylece örgütsel bağlılığın azalmasıdır.

Mobbing:

Duygusal saldırı ve yıpratma şeklinde oluşan bir örgütsel bozukluk olan mobbing saldırının kurbanı yönelik sistemli ve etkili yıpratma girişimidir. Field (1996) mobbing konusunda mağdurun özgüvenine, öz saygısına yapılan sürekli ve acımasız bir saldırıdan bahsederken, Einarsen (2000), mobbing uygulayanın amacının üstünlük kurmak olduğunu ve astlar, üstler ve eşit statüdekilerin birbirine uygulayabileceği sistematik her türlü aşağılama ve kötü muameleyi kapsadığını dile getirmektedir.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Muhalefet kavramı

Muhalefet kavramı Arapça *h-l-f* kökünden türetilmiş olup aynı köke sahip olan *ihtilaf* kavramı gibi farklı görüşe sahip olma anlamına gelmektedir (Akdoğan, 2004). TDK'ya göre muhalefet; bir tutuma veya görüşe karşı olma durumu olarak tanımlanmaktadır (s.578). İngilizce'de *dissent* sözcüğü ile karşılık bulan muhalefet kavramı Latince *dis* (farklı) *sentire* (duygu) kökünden türetilmiş, farklı duygu içinde olmak anlamına karşılık gelmiştir (Kassing, 1997). Muhalefet kavramı esasında siyaset bilimine özgü olup daha sonra yönetim ve örgüt alanında yerini almıştır.

Muhalefet tanımı

Örgütsel Muhalefet, örgütte çalışan bireylerin gerçekleşen örgüt içi uygulamalar hakkında fikir ayrılığına düşmesi ve bunu yöneticilerine çeşitli yollarla göstermeleri, protesto etmeleri olarak tanımlanmaktadır (Kassing ve DiCioccio, 2004). Kassing (1997)'e göre örgütsel muhalefet; örgütsel uygulamalara karşı duyulan hoşnutsuzluk sonucunda oluşan görüş ayrılığına düşme, karşı gelme ve böylece örgütsel bağlılığın azalmasıdır.

Muhalefet kavramı ile çatışma kavramı kimi zaman karıştırılmaktadır. Örgütsel muhalefet tanımı gereği bazı açılardan örgütsel çatışma ile benzese de belirli farklılıklara sahiptir. Örgütsel çatışmada da önce çatışma durumunun birey tarafından algılanması aşaması vardır (Özmen, 1997, s.22). Bu yönü ile örgütsel muhalefet ile benzeşmektedir. Ancak örgütsel çatışmada iki ya da daha fazla birey veya grup arasındaki anlaşmazlık (Aslan, 2003) söz konusu iken örgütsel muhalefette örgüt üyesi yönetici ile fikir ayrılığına düşmekte,

yöneticinin uyguladığı politika ve uygulamalara karşı protesto davranışı gerçekleşmekte bununla birlikte her durumda yapıcı olma amacı güdülmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014).

Pek çok modern örgütün çalışanlarını motive etme çabalarından biri çalışanların örgüt içinde karar alma mekanizmalarında daha fazla yer almalarını sağlamaktır. Örgüt içi kararların alınmasına katılımı veya yetkilendirme ile çalışanların örgüt içi politikalar hakkındaki görüşlerini ifade etmesi sağlanır (Schott, Bishop, Chen, 2003).

Modern örgütler örgütsel demokrasiyi sağlamak adına muhalefeti desteklemektedir. Örgüt içi muhalefet davranışı örgüt içinde demokrasiyi güçlendirmenin yanı sıra örgütsel problemlerin tespitinde de önemli rol oynamakta (Kassing, 2002) bununla birlikte örgüt çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Ötken ve Cenkçi, 2013). Örgüt içi problemlerin tespiti bu problemlerin çözümü için ilk adım olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, muhalif davranışların var olduğu örgütlerde şeffaflık, verim, yaratıcılık gibi özelliklerin görüldüğü; muhalif davranışlar gösteren bireylerin nispeten daha çalışkan, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı yüksek bireyler olduğu öne sürülmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007). Örgütsel muhalefetin temelinde yönetim tarafından alınan her karar ve uygulamaya karşı çıkma değil, karar alıcılara uygulamalara farklı bir pencereden bakma önerisi sunma ve yeni bir perspektif kazandırma vardır.

Muhalefetin nedenleri

Örgüt içinde muhalif davranışlar sergilemenin başlıca nedenleri arasında, yöneticinin kötü muamelesi, kaynak dağıtımında adaletsizlik, etkisiz yönetici, çalışanların örgütte alınan kararlara katılamaması, örgüt içi anlaşmazlıklar sayılabilir (Kassing, 1998; Kassing ve Armstrong, 2002).

Muhalefet, *görüş ayrılığının hissedilmesi* ve bu ayrılığın muhalif davranış şekliyle *dışa vurulması* şeklinde iki adımdan oluşmaktadır.



Şekil 1. Muhalefetin adımları

Örgütsel muhalefet, yöneticilerin örgüt üyelerine karşı olumsuz davranışları, örgüt içindeki belirsizlik ortamı, yöneticilerin adaletsiz kaynak kullanımı, örgüt içinde karar alma aşamasının demokratik olmayışı, etik dışı uygulamalar nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002).

Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar ve Adalet

Örgüt üyelerinin haklarını ihlal edici, güven ve adalet ortamının bozulduğu bir örgüt yönetimi oluşmasını sağlayan mobbing, örgütsel muhalefete neden olabilecek yönetici davranışları arasındadır. Bir araştırma sonucuna göre çalışanların %8,3'ü işyerinde zorbaca davranışa maruz kalmış bu zorbaca davranışları sergileyenlerin ise %32,4'ü yönetici olduğu belirlenmiştir (Ortega, Høgh, Pejtersen & Olsen, 2009). Alan yazında mobbingin, örgüt üyelerinin ruh sağlığını üzerinde olmuşuz etki gösterdiğine dair araştırmalar yer almaktadır (Meseguer, Soler, Saez ve Garcia, 2008).

Örgütsel Değişme

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için bulundukları çevrede gerçekleşen ekonomik, teknolojik, sosyal değişimlere uyum sağlamalıdır. Bu sebeple üyelerini değişime hazırlarlar (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005). Örgütsel değişim, örgütün çevresiyle ve alt birimleriyle olan ilişkisinin farklılaşmasıdır. Bu değişimin önündeki engellerden biri de örgütsel değişime dirençtir (Çoban, 2016). Örgütsel değişime direncin nedeni bu değişim

sonucunda ortaya çıkacak durumlar ile ilgilidir. Gerçekleşen örgütsel değişim sonunda örgüt çalışanı bir statü, konfor, para kaybına uğrayacağını düşünüyorsa örgütsel değişime direnç gösterebilir (Dent ve Goldberg, 1999). Burada değişime gösterilen direncin bireysel özelliklerden kaynaklandığı görülmektedir. Örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için değişimin ilk aşamasında örgüt çalışanlarının değişime hazır olması kritik önem taşımaktadır (Çalışkan, 2017). Örgüt üyelerinin örgütsel değişime hazır olmaması halinde örgütsel muhalefet davranışı göstermeleri muhtemel görülmektedir.

Örgütsel Kararlar, Karar Alma Biçimi ve Kararın İçeriği

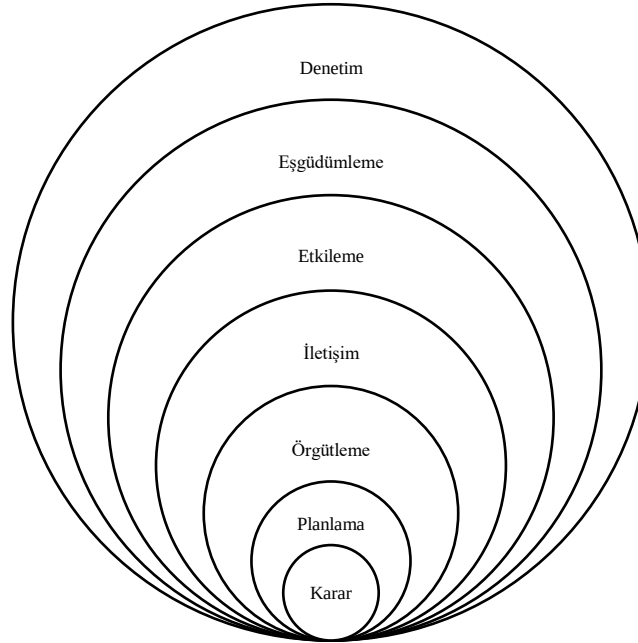
Bursalıoğlu (1991, s.82-83) tarafından yönetimin kalbi olarak adlandırılan karar alma, birden çok seçeneğin analiz edilerek birinin seçilmesidir. Karar almada birçok değişken etkili olmaktadır. Örgüt yöneticisinin liderlik anlayışı ve örgütün yapısı bu değişkenler arasındadır. Örneğin yöneticinin otokratik liderlik davranışı sergilemesi, dikey yapıdaki bir örgütte tüm kararların örgüt üyelerini dahil etmeksizin yönetici tarafından alınması veya yöneticinin yanlış kararlar alması örgütsel muhalefeti tetiklemektedir. Örgütte alınan kararın yasal, etik ve uygulanabilir olmaması örgüt üyelerinin muhalefet davranışı göstermesine sebep olmaktadır (Redding, 1985, Akt: Dağlı ve Ağalday, 2015).

Etkisiz Yönetici Uygulamaları

Okulun etkili yönetilememesi durumunda örgütsel muhalefet ortaya çıkabilmektedir. Bunun nedenlerinden biri yöneticilerin örgütsel yönetimdeki etkisizliğidir (Özdemir, 2010, s.38). Okul etkililiği; veli, öğretmen, öğrenci, endüstri kuruluşları, politika yapıcılar, medya gibi okulun tüm paydaşlarının beklentilerini karşılaması, öğrencilerin her yönden gelişimi için gerekli olan uygun öğrenme ortamlarının sağlanması ve böylece kendisinden beklenen amaçları yerine getirebilmesi ile belirlenmektedir (Şişman ve Turan, 2005, s.123). Okulun etkili yönetilmesi için yöneticinin bazı yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Yeterlilik kavramı, bireyin kendinden beklenen görevi yerine getirebilmesi için gereken hazırbulunuşluk düzeyine sahip olmasıdır. Yöneticinin yetersiz olmuşu örgüt etkililiğini olumsuz yönde etkilemektedir (Özdemir, 2010, s.38).

Yönetici ve Diğer Örgüt Üyelerinin Görev ve Sorumlulukları

Örgüt yöneticisinin yetki, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken ortaya koyduğu başarısızlık da örgüt içinde muhalefet davranışını tetikleyebilir. Yönetim kavramı ilkel toplumlardan beri kullanılmakta olmakla birlikte kelimenin anlamı zamanla evrilmiştir. Yönetim önceleri insan ve elde var olan diğer kaynakların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla eş güdüm içerisinde kullanılması anlamına gelirken artık yönetim elde var olan tüm kaynakların yine örgütün nihai amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla en verimli ve etkin şekilde kullanılması sanatı olarak tanımlanmaktadır (Kıral ve Develi, 2019, s.161). Örgüt yönetiminin etkililiği, örgütsel verimi artırması ve bunu insan kaynağını, çalışanların refahını göz önüne alarak yapması şeklinde yorumlanabilir. Nihayetinde örgüt insanlardan oluşmaktadır. Yönetimde etkililiği sağlamak için baz alınması gereken etmenler ise yönetim süreçleridir. Yönetim ilk kez Fayol tarafından 1916 da süreç olarak ele alınmış ve ilerleyen yıllarda çeşitli araştırmacılar bu sınıflamayı geliştirmişlerdir. Tüm bu sınıflamalarda faydalananlar Kıral ve Deliveli (2019, s.163), eğitim örgütlerinin yapı, süreç ve işlevleri göz önüne alarak yönetim süreçlerini “Karar verme, Planlama, Örgütlenme, İletişim kurma, Etkileme, Eş güdümlenme, Denetim” şeklinde sınıflamışlardır.



Şekil 2. Yönetim süreçleri

Karar verme: eyleme geçmeden önce eylemin son şeklini almasını sağlayan düşünsel son aşama karar verme aşamasıdır. Yönetim karar alma verme aşamalarından oluşan bir süreç olarak düşünülebilir. Karar verme sürecinde amaca uygun seçenekler arasından sonuca gitmek için en uygun seçeneğin seçilmesi sürecidir (Chatoupiş, 2007). Tanımdan da anlaşılacağı gibi karar verme “tercih etmek” tir. Örgüt için karar verme örgütün verimli olması için ne yapılacağı ve ne şekilde yapılacağının seçilmesi durumudur. Karar verme seçenekler doğrultusunda karmaşık bir süreç olabilir. Örgütün verimliliği açısından bu karmaşık süreci iyi yönetmek örgüt yöneticisinin en önemli görevleri arasında sayılabilir ve yöneticinin etkililiği ve başarısını belirleyen faktörlerdendir.

Planlama: Örgüt yönetimi ve diğer çalışanlar için örgüt amaçlarına ulaşmaya giden yolda bir rehber görevi gören plan, yönetici tarafından oluşturulması gereken ve yine etkili ve başarılı yönetici kriterleri arasında sayılabilecek bir iştir. Yönetimde planlı çalışmanın örgüt için faydaları birçok araştırmacı tarafından sıralanmıştır. Bunlar Kırall ve Deliveli (2019) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır (s.171);

- Planlama yapmak örgüt amaçlarına ulaşmada gerçekleştirilecek faaliyetleri somutlaştırıp yol haritası çizer.
- Örgüt yöneticisinin yönetim sürecindeki etkililiğini belirleyen kaynak kullanımının doğru yapılması yoluyla eldeki kaynakların en etkili şekilde kullanılmasını sağlar.
- Planlama, faaliyetlerin yapılması sırasında hata payını en aza indirir.
- Planlama ile alınan kararlar netleştirilir ve örgüt üyelerinin bu kararlara uymasını sağlar.
- Örgüt çalışanlarının eş güdüm içerisinde çalışmasını, sürece odaklanmasını ve motivasyonunun artmasını sağlar.
- Örgütsel amaçlar planlama ile somutlaştırılarak tüm örgüt üyelerinin haberdar olması sağlanır. Böylece ortak amaçlara her bir örgüt üyesi nasıl katkı sağlayacağını bilir.
- Planlama, uygulama esnasında gereksiz faaliyetlerin belirlenmesine olanak sağlar ve zaman, insan ve maddi kaynaklar gereksiz yere harcayan faaliyetlerin ortadan kaldırılmasına olanak verir.

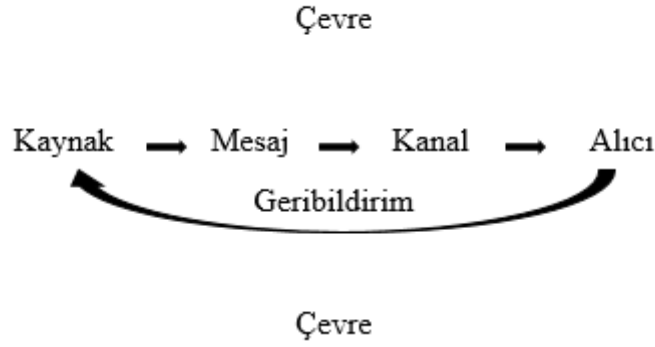
Örgütlenme: Örgütlerin ortak amaçlara ulaşmada gerçekleştirecekleri faaliyetleri en etkili şekilde yerine getirebilmesi için bu doğrultuda örgütlenmiş olması gerekir. Burada

bahsedilen örgütlenme, gerekli kaynakların (insan kaynağı ve fiziksel kaynaklar gibi) bir araya getirilmesi, görev ve yetki dağılımının yapılması anlamına gelmektedir (Bursalıoğlu, 2014, s.112). Böylece örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için örgütün sahip olduğu tüm kaynakların uygun şekilde bir araya getirilmesi, kadrolanma ve donatım sağlanmış, karmaşa önlenmiş olur. Kırıl ve Deliveli, (2019) örgütlenmiş yapının sağladığı yararları şu şekilde sıralamaktadırlar (s.177);

- Örgüt çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluklarının dağılımını sağlar.
- Hiyerarşiyi düzenler, yönetimi kolaylaştırır.
- Örgüt çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda kendilerinden beklenen görevleri kavrar.
- Örgütün yapısı, iş ve sorumluluklar konularında çalışanlar arasında eş güdümü sağlar, sinerji oluşturur ve çatışmayı önler.
- Kaynak yönetimini kolaylaştırır.
- İş dağılımı ve uzmanlaşma sağlar.
- Örgüt içi birimler arasında olumlu ve işlevsel rekabet ortamı sağlar.
- Örgüt içi ve dışı yeniliklerin takibini kolaylaştırır.
- Örgüt içi birimlere kriz anında esneklik ve kendi kendine müdahale etme fırsatı sunar.

İletişim: Genel anlamda iletişim bireyler arasında gönderilen mesajın anlamlandırılmasıdır. Amacına göre iletişim şekli de farklılaşır. İnsan bazen kendisi ile iletişim kurarak kendisi ile yüzleşir veya kişiler arası iletişim kurabilir bazen de örgüt içinde birçok kişiyi bilgilendirmek için örgütsel iletişim kurabilir (Kırıl ve Deliveli, 2019, s.186). Örgütsel iletişimin temel nedeni örgüt içi veya örgüt dışı iletişimi sağlayarak örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirmektir (Tutar, 2016). Bursalıoğlu 'na (1994, s.114) göre örgüt içi iletişim; haberleşme ağı kurmak, insan ilişkilerini geliştirmek, örgüt çalışmalarına yön vermek, çalışanlar arasında eş güdümü sağlamak gibi formal ve informal şekillerdedir. Bu tanımlar neticesinde örgütsel iletişim, ortak amaçlara ulaşma yolu olan örgütsel faaliyetlerin kesintisiz şekilde işlemesi için örgüt içi birimlerin ve bireylerin karşılıklı bilgi alış verişi sürecinde olmasıdır (Kırıl ve Deliveli, 2019, s.188).

İletişim sürecinin öğeleri; kaynak, mesaj, kanal, alıcı, geri bildirim ve çevredir.



Şekil 3. İletişim süreci

Şekilde iletişim sürecinde etkili öğeler görülmektedir. İletişim sürecini başlatan kaynaktır. Örgütlerde kaynak ise mesajı alıcıya gönderen yönetici, çalışanlar, örgütsel birimler olabilir. Mesaj, simgeler yoluyla iletilmek istenen bilgi, duygu ve düşüncedir. Alıcı, kaynaktan çıkan mesajı alan ve anlamlandırandır. Alıcı bu anlamlandırmayı kendi algısı çerçevesinde gerçekleştirir (Kelly, 1999, Akt. Kırıl ve Deliveli, 2019, s.187). Kanal, mesajın kaynaktan alıcıya, alıcıdan kaynağa gönderilirken izlediği yoldur. İletişim sürecinin son aşaması olan geri bildirim, kaynaktan alıcıya gönderilen mesaja alıcının dönüt vermesidir.

Etkileme: Etkileme, tüm iletişim süreçlerinde önem taşımakla birlikte liderlik özelliği taşıyan örgüt yöneticisi için oldukça önemli bir öğedir. Örgüt amaçlarını en verimli şekilde yerine getirmek amacıyla çalışanları yönlendiren örgüt yöneticisi onları etkilediği müddetçe başarıya ulaşabilir. Kırıl ve Deliveli'ye (2019, s.194) göre etkili bir yönetici olmada dikkat edilmesi gereken bazı hususlar şunlardır;

- Örgüt üyeleri örgütün amaçları, kuralları, politikaları, yetki dağılımları konusunda bilgilendirilmelidir.
- Yönetici tarafından örgüt üyelerine gerektiğinde inisiyatif alabilme hakkı verilmelidir.
- Yönetici motivasyon araçlarını kullanmalıdır.
- Örgüt içinde alınan kararlar ve gerçekleştirilen her faaliyette etik kurallara uyulmalı ve adil olunmalıdır.
- Örgüt içinde sinerji oluşturulmalı ve “ben dili” kullanılmamalı, ekip çalışması desteklenmelidir.

- Yönetici tarafından çalışanların mesleki gelişimlerine ve kendini gerçekleştirmelerine fırsat verilmeli ve imkanlar sunulmalıdır.
- Tüm örgüt üyelerine değerli oldukları hissettirilmelidir.

Eş güdümlenme: Haberleşme, bilgi akışı ve ekip çalışması ürünü olan eş güdümlenme (Eren, 2016, s.5) örgütlerin ortak amaçlarına ulaşmada birimler ve kişiler arası uyum sağlaması sürecidir. Eş güdümlenme sayesinde örgüt içinde tüm çalışanlar ve birimlerin uyum içinde hareket etmesi ve yapılan tüm işlerden haberdar olması (Kıral ve Deliveli, 2019, s.198), yeni fikirlerin çalışanlar arasında yayılması, var olan problemlerin tüm yönüyle anlaşılıp analiz edilmesi, gereksiz tekrarların önlenerek zaman yönetiminin iyi yapılması (Dalay, 2001 Akt. Kıral ve Develi, 2019, s.198) sağlanır.

Denetim: Yönetim süreçlerinin son ögesi denetimdir. Örgütün nihai hedefi olan ortak amaçlarını gerçekleştirme yolunda gerçekleştirdiği yönetsel faaliyetlerin, planlar doğrultusunda yapılıp yapılmadığını kontrol, değerlendirme, düzeltme, geliştirme süreci olarak tanımlanabilecek olan denetimin en önemli faydası örgütün sürekli izlenmesi yolu ile entropinin önlenmesidir (Kıral ve Deliveli, 2019,s. 203).

Kaynak Temini ve Dağıtımı

Örgüt kendi içinde para, materyal ve insan kaynağını barındırır. Örgütün elinde tuttuğu bu kaynakların sınırlı olması örgüt içerisinde bu kaynaklardan faydalanmak isteyen çalışanlar arasında çatışma doğurabilir. Dolayısıyla yöneticinin örgütün kaynaklarını dağıtırken adil olmaması durumunda örgüt içerisinde muhalefet davranışı görülebilir (Tremblay, Sire ve Balkin, 2000). Örgütsel adaletin alt boyutları sonuç odaklı olan, ücret, prim gibi örgüt kaynaklarının adil dağıtılması anlamına gelen “*Dağıtımsal adalet*”, süreç odaklı olan çalışanların terfi, performans değerlendirme işlemlerinin adil olması anlamına gelen “*İşlemsel adalet*” ve davranış odaklı olan yöneticilerin örgüt çalışanlarına yönelik davranışlarının adil olması anlamına gelen “*Etkileşimsel adalet*” şeklinde ele alınmaktadır (Özdemir, 2010, s.59).

Örgüt içerisinde örgütsel adaletin sıralanan boyutlarda sağlanmaması halinde bireyin örgütsel bağlılığının zarar gördüğü (Olgungül, 2017, s.149) ve bunun sonucunda da örgüt çalışanın muhalefet davranışı gösterdiği belirtilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Örgüt Yöneticisinin Etik Dışı ve Hukuk Dışı Uygulamaları

Yununca *etos* kökünden türetilmiş olan etik, felsefenin ahlak alanında çalışan dalıdır. Etik toplumda kimsenin dışında kalamayacağı insan ilişkilerinde bireyin tutum, davranış ve eylemlerinde belirleyici olan ilke, kural, inanç ve değerler bütünüdür (TMMOB, 2003). Örgüt içinde etik dışı davranış ortaya çıkmasındaki sebep örgütsel bozulmalar, çevresel veya bireysel sebepler olabilir (Gül, 2006). Örgütlerde etik dışı davranışların varlığı örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını azaltmakta, çalışma motivasyonlarını düşürmekte, yaratıcılığı engellemekte ve iş doyumunu yaşamalarına engel olmaktadır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005). Yapılan bir araştırmaya göre örgütlerde çalışanların % 75'i hırsızlık, işe geç gelme veya işi aksatma, bilişim suçları, eşyalara zarar verme gibi etik olmayan davranışlar göstermektedirler (Robinson ve Bennett, 1995). Örgüt çalışanları bazı durumlarda örgüt yöneticisinin etik dışı uygulamalar yaptığını düşünür. Bu durum da örgütsel muhalefet davranışını tetikleyen olaylardandır. Örgütlerde görülen etik dışı davranışlar arasında

Performans Değerlendirme

Yöneticinin, kişisel ve örgütsel gelişime katkı sağlamak amacıyla ve çalışma sonuçlarını daha iyi hale getirmek için (Helvacı, 2002) önceden belirlediği ölçütler doğrultusunda, ölçme araçlarını kullanarak örgüt çalışanının çalışma performansını değerlendirme süreci (Bayram, 2006) olarak tanımlanan performans değerlendirme, iş yerinde örgütsel muhalefet sebebi olabilmektedir. Doğru yapılan performans değerlendirme ile objektif şekilde örgüt çalışanının görevde yükselmesi, yeni görevle görevlendirilmesi, başarısının ücret ile ödüllendirilmesi sağlanmaktadır. Örgüt yöneticisi tarafından zor ama ulaşılır hedefler belirlenmesi, örgüt çalışanının bu hedeflere ulaşma stratejisi ve sayısı doğrultusunda davranış pekiştirme amaçlı ödül sistemlerinin kullanılması ile yapılan performans değerlendirme süreci sayesinde örgüt içinde motivasyonun artmasına katkı sağlanmaktadır (Helvacı, 2002).

Bununla birlikte örgütün misyon ve vizyonun gerçekleştirilmesine katkı sağlayan performans değerlendirme ile düşük performansın tanımlanarak giderilmesi, belirsizliklerin ortadan kaldırılması ile örgütsel çatışmanın da önüne geçilmesi mümkündür (Erdoğan, 1991, s.83).

Örgüt üyesi kendi gösterdiği performans ile doğru orantılı olarak bir ödül beklentisi içine girmekte, yönetici tarafından yapılan örgütsel performans değerlendirmenin adil olmasını beklemektedir. Ne var ki örgüt üyesi bazı durumlarda performans değerlendirme sürecinin adil olmadığına inanmakta ve bu durumda örgütsel muhalefete zemin hazırlamaktadır (Helvacı, 2002; Özdemir, 2010, s.43).

Örgütün Kendisine ve Etkilenenlere Verdiği Zararlar

Örgütün kendi yaptığı uygulamalar örgütün kendisine, çalışanına veya ekili olduğu diğer alanlara zarar verebilmekte bu durum da örgütsel muhalefete neden olmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002).

Örgütün kendi üyelerine verebileceği zararlar arasında iş kazalarını engellemek adına yeterli güvenlik önemlerinin alınmaması, çalışma ortamının hijyen, ısı, ışık gibi fiziksel olarak uygun hale getirilmemesi, dinlenme şartlarının sağlanmaması sayılabilir (Lynch, Krause ve Kaplan, 1997).

Eğitim alanındaki örgütün hizmet verdiği öğrenci ve veliye zarar vermesi durumunda da örgüt çalışanları örgütsel muhalefet davranışı gösterebilir. Zoraloğlu ve diğerleri (2004), yaptıkları bir çalışmada eğitim yöneticisinin öğrenciden bağış örgüte maddi kaynak sağlamak amaçlı öğrenciden bağış toplanmasına karar vermesi durumunda öğretmenin bu parayı toplamak istemediğini toplayanların ise bu işi gönülsüz yaptığını ve öğretmenlerin toplanan bu paranın uygun şekilde kullanılmadığını düşündüklerini bunun sonucunda ise örgütün yaptığı bağış toplanması uygulamasına karşı örgütsel muhalefet davranışı gösterdiklerini ortaya koymuştur (Akt: Gökçe ve Uslu, 2018).

Öğretmenler burada örgüt yönetimine karşı ortaya koydukları muhalefet davranışını doğrudan karşı çıkma kendileri yapabilecekleri gibi bağlı oldukları sivil toplum kuruluşları, sendikalar, vakıflar aracılığıyla da yapabilmektedirler (Özer, 2008).

Örgütsel Muhalefet Davranışları

Örgüt içerisinde kendini mevcut durumdan rahatsız ve sorumlu hisseden örgüt çalışanı bireysel, örgütsel ve ilişkisel değişkenlere bağlı olarak çeşitli biçimlerde muhalif davranışlar göstermektedir (Özdemir, 2010, s.45). Örgütsel davranışın biçimini belirlemede muhalif

davranışta bulunan örgüt çalışanının bilişsel gelişmişlik düzeyi ile sosyal sorumluluk duygusu önem taşımaktadır. Örgüt içerisinde sosyal sorumluluk düzeyi yüksek olan bireyler örgüt içerisinde alınan kararlar ve gerçekleşen olaylara karşı daha fazla duyarlı olmakta, sorunun çözümü adına gerekli mercilere durumu bildirerek muhalif davranış sergileme eğiliminde olmaktadır (Micelli ve Near, 1985). Olumsuz ve etik dışı davranışların varlığı örgüt çalışanlarını, örgütün fayda sağladığı yapıları ve örgütün kendisini zarara uğratabilir. Bu açıdan örgütsel muhalefet davranışı örgütün zarar görmesini engelleyen, örgütsel adalet ve güven ortamının korunmasını sağlayan böylece örgütsel verimi artıran ahlaki bir eylem olarak görülebilir.

Örgüt üyesi; bazı olay, durum, davranış ve kararları sorun olarak algılamakta ve kendini bu olumsuzluğa karşı sorumlu hissederek çeşitli protesto ve karşı gelme davranışları sergilemektedir. Bu davranışlar iki ana başlıkta incelenebilmektedir. Bunlardan ilki *haber uçurma* davranışı (whistle blowing) (Dozier ve Miceli, 1985), ikincisi sorunun çözülmesi için yönetici ve örgüt içindeki diğer yetkililere bildirilmesi davranışdır (Sprague ve Ruud, 1988, Akt: Özdemir, 2010, s.45).

Haber Uçurma (Whistle Blowing)

Örgüt içerisinde kimi zaman suistimaller, yasaların ihlali, yolsuzluklar ve etik olmayan birtakım davranışlar görülebilmektedir (Ertürk, 2017, s.619). Bu tür örgüt içi problemlerin varlığı neticesinde örgütün çıktısı olan örgüt dışı diğer kişiler ve diğer örgütler de olumsuz etkilenmektedir. Bunun sonucunda örgüt üyesinin kamu yararı gözeterek yaşanan olumsuz durumu yetkili mecralara aktarması söz konusu olabilmektedir. Haber uçurma; kendini sorumlu hisseden örgüt üyesi tarafından, kural dışı veya etik olmayan böylece kamuya veya örgüt üyelerine zarar verecek nitelikteki davranışların bu zararın önlenmesi ve mevcut durumun düzeltilmesi adına örgüt içindeki ve örgüt dışındaki yetkili kişilere iletilmesidir (Aktan, 2015, s.23; Miceli ve Near, 1985). Brown'a (2008) göre haber uçurma; örgüt üyesinin veya daha öncesinde örgütte çalışan birinin, örgüt yöneticisinin bilgisi dahilinde gerçekleşen ters giden olayları sızdırmasıdır. Haber uçurmanın İngilizce kavramsal karşılığı olan *whiste blowing* ıslık çalma anlamına gelmektedir. Kelimenin kökü, İngiliz polisinin suç işlemeye yeltenen birinin uyarılması amacıyla ıslık çalmasıdır (Hersh, 2002). Alan yazında haber uçurma; “*Organizasyonel Yanlış Davranışlar*” (*Organizational*

Misconduct/Wrongdoings) veya “*Prensiplere Dayalı Organizasyonel İhtilaf*” (*Principled Organizational Dissent*) olarak da ifade edilmektedir (Near ve Miceli, 1985).

Doizer ve Miceli (1985) haber uçurma sürecini beş adımda ifade etmektedir;

1. İlk olarak örgüt üyesi etik dışı veya yasal olmayan uygulamaları gözlemler,
2. Davranışı gözlemleyen örgüt üyesi kendini sorumlu hisseder ve haber uçurmaya karar verir,
3. Örgüt üyesi haber uçurma kararı verdiği uygulamanın veya olayın kimin sorumluluğunda olduğu belirler,
4. Dördüncü adımda hangi yöntemle haber uğuracağı belirlenir,
5. Beşinci adımda ise haber uçurma davranışı gerçekleştirilir.

Aktan (2015)’e göre kamu, özel veya kar amacı gütmeyen tüm organizasyonlarda görülebilecek bir davranış olan haber uçurma, örgüt içinde görülen yasa dışı, gayri ahlaki ve meşru kabul edilmeyen davranışların açığa çıkarılması amacıyla yapılmaktadır. Burada bahsedilen ve açığa çıkarılmak istenen bazı davranışları şu şekilde sıralanmaktadır;

- Toplum sağlığını etkileyecek gıda satılması ve tüketilmesine neden olunması,
- Yasal ve sosyal haklardan mahrum işçi çalıştırma,
- İnsan haklarının her türlü ihlali,
- Şiddet, zorbalık, taciz, dayak,
- Örgüt içi mobbing.

Bu tanımlarda da görüldüğü gibi haber uçurma davranışı muhalif davranışlar arasında sayılabilir.

Gönüllülük esasına dayalı olan ve en önemlisi aslen ahlaki bir davranış olan haber uçurma ne var ki uygulamada “ ispiyonculuk, gammazlama, jurnalcilik, ajanlık” gibi pek çok olumsuz kelimelerle ifade edilebilmektedir (Aktan, 2015, s.23). Bu sebeple birçok örgüt üyesi muhalif davranış göstermeye çekinmektedir. Bir davranışın amacına bakılarak haber uçurma olup olmadığına karar verilebilir; amaç başka bireylerin veya örgütlerin yararı ise haber uçurma davranışı olarak nitelendirilebilir ancak amaç kişisel çıkar çatışması ise bu davranış halk arasında nitelendirilen tabiriyle ispiyonculuk şeklinde değerlendirilebilir (Ertürk, 2017, s.620). Haber uçurmanın bu şekilde değerlendirilmesinin altındaki sebeplerden biri de örgüt üyesinin bulunduğu örgüte ait bilgileri sızdırmasının örgüte olan

sadakati ve örgütsel bağlılığı açısından uygun olmayan bir davranış olarak algılanmasıdır (Ertürk, 2017, s.621). Ancak burada göz önünde bulundurulması gereken durum haber uçurma davranışının örgütün etik ve yasal sürecinin devam etmesi sırasında değil de olağan dışı davranış ve uygulamaların görülmesi sırasında yapıldığıdır. Örgütün olağan sürecinde örgüt üyesinden sadakat ve bağlılık beklenmesi gerekmektedir. Haber uçuran örgüt üyeleri kahraman veya hain olarak görülebilir (Sehgal, 2014).

Haber uçurma, örgüt içerisinde bir çalışanın zarar görmemesi amaçlı olabileceği gibi örgüt dışında birinin veya başka bir örgütün hatta toplumun zarar görmemesi için yapılan bir ifşa ve raporlama işlemidir (Aktan, 2015, s.22, Doizer ve Miceli, 1985). Burada haber uçurma davranışı gösteren kişi, kendisi mağdur olabileceği gibi yalnızca bu yanlış uygulamalar hakkında enformasyon sahibi olan biri de olabilir.

Celep ve Konaklı'nın (2012) öğretmenlerin haber uçurma davranışları ve nedenlerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin haber uçurma davranışı sergilemelerinin temelinde kişisel çıkarların değil örgüt yararının, diğer bireylerin zarar görmemesi anlayışının ve ahlaki mesleki değerlerin yattığı ayrıca daha çok içsel haber uçurma davranışı sergiledikleri görülmüştür.

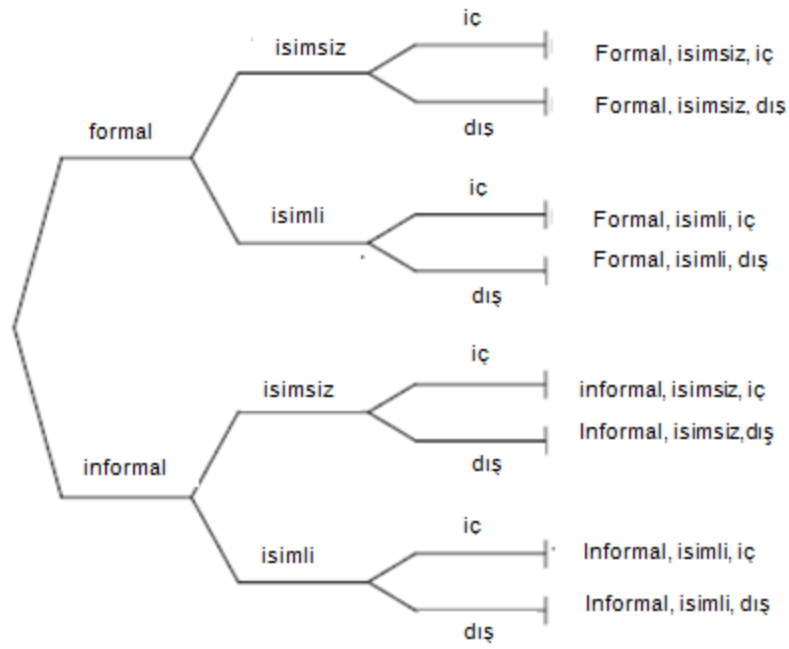
Haber Uçurma Türleri:

Park, Blenkinsopp, Oktem ve Omurgonulsen (2008), haber uçurma davranışını şu şekilde sınıflamaktadır:

İçsel – Dışsal

Açık – Gizli

Formal – İnfomal



Şekil 4. Haber uçurma türleri

Yanlış uygulamaların raporlandığı veya bildirildiği yere göre iki çeşit haber uçurma vardır. Raporlama veya ifşa örgüt içerisinde üst düzey yöneticilere bildiriliyorsa *içsel whistleblowing (internal whistleblowing)*, raporlama veya ifşa dış siyasal otoritelere veya medyaya yapılıyorsa *dışsal whistleblowing (external whistleblowing)* şeklinde sınıflanabilir (De Maria, 2008). Eğitim kurumlarından örnek vermek gerekirse, öğretmenin bir okulda yanlış gittiğini düşündüğü bir uygulamayı okul müdürüne iletmesi veya okul müdürünün sorumluluğundaki bir yanlış davranışı ilçe, il milli eğitim müdürlüğüne iletmesi içsel haber uçurmaya; öğretmenin bu yanlış uygulama veya davranışı basına, haber ajanslarına veya meslek örgütlerine bildirmesi ise dışsal haber uçurma davranışına örnek verilebilir (Ertürk, 2016). İçsel haber uçurmanın teşvik edildiği örgütlerde hem yanlış giden uygulama hemen fark edilip düzeltilmesi sağlanacak hem de dışsal haber uçurma davranışı da önlenmiş olacak böylece örgüt imajı zedelenmemiş olacaktır.

Haber uçurma davranışı *açık* veya *gizli* şekilde yapılabilir. Mevcut durumdan rahatsız olan ve kendini sorumlu hisseden örgüt üyesi üst yönetime veya diğer yetki sahibi mercilere haber uçururken kendi kimliğini açıkça belirtebilir veya kimliğini gizli tutmak isteyebilir. Burada telefon, e-posta, fax gibi kanallardan faydalanabilir. Haber uçurma, etik dışı davranışları açığa çıkarmak amaçlı ahlaki bir davranış olsa da bu davranış sonucunda haber uçuran birey ağır bedeller ödemek durumunda kalabilmektedir (Uys, 2008). Bu sebeple haber uçuran

örgüt üyesinin korunması amacıyla kimliğinin gizlenmesi son yıllarda yapılan yasal düzenlemeler arasındadır (Aktan, 2015, s.24; Özdemir, 2010, s.74). İsimsiz dilekçeler işleme alınmakta ve isimsiz şikayet kutuları kullanılmaktadır.

Örgüt içerisinde var olan yanlış uygulamaların çabuk fark edilmesini sağladığı ve bu yanlışın düzeltilmesine imkan verdiği gerekçesiyle birçok örgütte içsel muhalefet davranışı özendirilmektedir. Örneğin, örgüt içerisinde örgüt üyelerinden bazı uygulamaların dönütlerini almak için isimsiz kağıtlar doldurmaları istenmekte böylece uygulama ile ilgili gerekli düzeltmelerin yapılması ve iyileştirilmesi sağlanmaktadır.

Haber uçurma resmi kanalların kullanılması yoluyla da gerçekleştirilebilir. Buna *formal haber uçurma* denir (Park vd., 2008). Formal haber uçurmada amaç sorumluluktan kurtulmak bu sebeple resmi kanallarla ilgili makama haber uçurularak sorumluluktan kurtulunabilir veya amaç yaşanan yanlış uygulamanın üstünün örtüleceği endişesidir. *İnformal haber uçurmada* ise resmi olmayan yollarla yetkili makamlara durumu sızdırma söz konusudur (Park vd., 2008).

Haber uçuranlar kontrol amaçlı görevlendirilmiş denetçiler değil, var olan yanlış uygulamalar karşısında sorumluluk duygusu ile hareket eden gönüllü bireylerdir.

Haber uçurma davranışı gösteren bireyin bu davranışı gösterme sebebi *kişisel, örgütsel ve durumsal* olabilmektedir. Haber uçurma davranışının sergilenmesine neden olan kişisel nedenler arasında, etik değerlere yüksek bağlılık veya ödül beklentisi v.s. yer almaktadır. Kurum kültürünün güçlü olması, kurumsal vatandaşlık gibi nedenler örgütsel nedenler arasında sayılabilir. Kişiler arası anlaşmazlık, kıskançlık, hali hazırda var olan çatışma hali gibi veya bunların dışındaki belirli durumlarda gösterilen haber uçurma davranışı ise durumsal nedenlerden kaynaklanmaktadır (Aktan, 2015, s.23).

Bireyin ahlak ve erdeme yüksek bağlılığı olarak tanımlanan sivil erdem, haber uçurma davranışı üzerinde önemli etkisi olan bir değişkendir. Sivil erdem sahibi birey yalnızca örgüt içerisinde gerçekleşen olumsuz ve etik dışı davranışlarla değil tüm hayatı boyunca karşılaştığı etik dışı davranışlardan rahatsızlık duyarak bu etik dışı davranışı gösterenlerle ihtilafa düşer, vicdani rahatsızlık duyarak yapılan yanlış uygulamaları reddeder (Aktan, 2015, s.34).

Haber uçurma ¼zerinde etkili olan bir diğer değişken ise ¼rg¼tsel vatandaşlık davranışıdır. ¼rg¼t ¼yesinin bulunduğu ¼rg¼te olan psikolojik bağlılığını ifade eden ¼rg¼tsel vatandaşlık (O'Reilly ve Chatman, 1986), ¼rg¼t ¼yelerinin resmi rollerinin ¼tesinde gön¼ll¼ olarak sergilediği davranışlardır ve kuruma bağlılığın bir sonucudur (Aktan, 2015, s.27). Kuruma bağlılık ise sonucunda gön¼ll¼ denetçiliği doğurmaktadır. Bu durum ise haber uçurma davranışına zemin hazırlamaktadır.

Haber uçurmanın daha net anlaşılabilmesi için Aktan (2015) tarafından oluşturulan 5N 1K aşağıda tablosu verilmiştir (s.23-25):

Tablo 1.

Haber Uçurma 5N1K

NE? Haber uçurma nedir?	Haber uçurma, bir ¼rg¼t içerisinde yasa dışı olan ve etik değerlere uygun olmayan davranış, uygulama ve tutumların ¼rg¼t¼n kendisine ya da ¼rg¼t¼n etkilediği başka kişi ve kurumlara zarar vermemesi amacıyla ¼rg¼t ¼yeleri veya paydaşlar tarafından sorunları ęözme g¼ę ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesidir.
NİÇİN? NEDEN? Haber uçurma niçin yapılır?	Kişisel nedenler: Erdem ahlakı; (Kişinin etik ve erdeme y¼ksek bağlılığı, ¼d¼llendirme beklentisi gibi unsurlar) ¼rg¼tsel nedenler: ¼rg¼t k¼lt¼r¼ ve iklimi, ¼rg¼tsel bağlılık ve aidiyet, ¼rg¼tsel vatandaşlık davranışının g¼ęl¼ olması vb. Durumsal nedenler: Belirli durumlarda ortaya ęıkarılan kişilerarası ęatıřma, kıskanęlık, ęekememezlik gibi nedenlerden kaynaklanan yanlış davranış ve tutumlar.
NASIL? Haber uçurma nasıl ve hangi y¼ntemlerle yapılır?	Aleni haber uçurma: Yasa ve etik dışı davranış ve uygulamaların yazılı veya s¼zl¼ şekilde kimliğin gizlenmeden iletimi. Zımnı haber uçurma: Kimliği gizleyerek yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve uygulamaların bildirilmesi. Arağlar: Mektup, telefon, faks, e-mail vb. Haber uçuran, ismini saklayarak yasa-dışı veya etik-dışı durumu ağığa ęıkarabilir.

	Haber uçuran, örgüt üst yönetimine kendini bildirmekten çekinmez fakat örgüt üst yönetimi ya da ilgili dış örgütler haber uçuran'ın ismini gizli tutar.
NEREYE? Haber uçuran, yasa-dışı veya etik-dışı davranış ve tutumları nereye / kime bildirir?	İçsel haber uçurma: Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve tutumlar örgüt üst yönetimine sözlü veya yazılı rapor edilebilir. Dışsal haber uçurma: Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve tutumlar örgüt dışında sorunu ortaya çıkaracak ve çözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları, medya) bildirilir.
NE ZAMAN? Haber uçuran, yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve tutumları ne zaman bildirir?	Kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yüksek derecede olduğu örgütlerde açığa çıkarma ve ifşa için belirli bir zaman söz konusu değildir; yasa-dışı veya etik-dışı durum ortaya çıktığında haber uçuran'lar harekete geçer. Kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin güçlü olmadığı örgütlerde durumsal nedenlerin derecesine göre ortaya çıkarma veya ifşa gerçekleşir.
KİM? Örgütte yasa-dışı veya etik-dışı davranış ve tutumları açığa çıkaran kişiler (whistleblower) kimlerdir?	Örgütlerde yasa-dışı veya etik-dışı davranış ve tutumları açığa çıkaran kişilere “haber uçuran” denilir. Bu kişiler örgütte doğrudan denetim yetkisine sahip olamayan “gönüllü denetçiler” olarak adlandırılabilir. Haber uçuran'lar üç gruba ayrılır: Enformasyon sahibi organizasyon eski çalışanları, Enformasyon sahibi istihdam edilen çalışanlar, Örgüt dışında olup fakat örgüt içi enformasyona sahip olan paydaşlar.

Kaynak: Aktan, C.C. (2015), Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 19-36.

Dikey (Açık) Muhalefet

Örgüt üyesi haber uçurma davranışında olduğu gibi olumsuz veya etik dışı uygulamayı ifşa etmek amacıyla, bu davranışı yapanın kendisine değil de örgüt içinde veya dışında mevcut sorunu çözme yetkisine sahip bir başkasına iletebildikleri gibi yanlış uygulamalara olan karşı çıkma davranışını olumsuz ve etik dışı davranış sergileyenin kendisine de gösterebilirler. Örgüt üyesinin muhalif davranışını doğrudan muhatabına iletmesi *dikey muhalefet* veya *dile getirilmiş muhalefet* olarak adlandırılmaktadır (Kassing, 1998). Dikey muhalefette olumsuz davranış gösteren yöneticinin direk kendisine eleştiri davranışı gösterilmesine rağmen ne var ki yöneticilerin genelde bu eleştirilere kulak asmadığı ve görmezden geldiği ileri sürülmektedir (Kassing, 1997).

Örgütlerde örgütsel güvenin az olması durumunda haber uçuma davranışı artarken, örgütsel güvenin yüksek olduğu durumlarda ise dikey muhalefet davranışı daha sık görülmektedir (Ergün, 2017, s.107). Dikey muhalefet örgütlerde bireysel çıkarların değil örgüt yararlarının düşünülmesi, ortak amaçlara sadakatin bir göstergesi olması nedeniyle tercih edilmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014). Dikey muhalefetin sergilenmesi için sorunun tespiti ve kaynağının bilinmesi gerekmektedir.

Yatay (Gizli) Muhalefet

Bir diğer muhalefet tarzı olan yatay muhalefette örgüt üyesinin muhalefet davranışını işin muhatabına değil örgüt içerisindeki diğer çalışanlara ve durumu çözme yetkisine sahip olmayan birilerine göstermesi söz konusudur (Kassing, 1998; Sadykova ve Tutar, 2014; Özdemir, 2010, s.54). Yönetici çalışanın direk muhalefetini dikkate almadığında veya örgüt üyesi muhalif görüşlerini açıkça dile getirdiğinde bir şekilde zarar göreceğine inandığı örgüt ortamının varlığında yatay muhalefet davranışı devreye girer. Örgüt üyesi kıdemli olması, bir statü veya uzmanlı sahibi olması durumunda kendini güvende hisseder ve bu özellikleri sayesinde yatay muhalefet davranışı gösterme eğiliminde olurlar. Burada gösterdikleri muhalefet davranışı kişisel çıkarları doğrultusunda olmaktadır (Özdemir, 2010, s.54).

Yer Değiştirmiş (Dolaylı) Muhalefet

Örgüt üyesi bazı durumlarda çeşitli kaygılar yaşaması nedeniyle dikey ya da yatay muhalefet davranışı göstermemekte ve muhalif görüşlerini ailesi veya örgüt dışı arkadaşlarına

aktarmaktadır. Kassing (1998) tarafından *yer değiştirmiş muhalefet* olarak adlandırılan bu muhalefet biçimi rekabet iklimine sahip örgütlerde görülmekte ve örgüt üyesi dikey ve yatay muhalefet davranışı sergilediğinde rakip olarak algılanacağı endişesini taşımaktadır. Örgüt üyesi muhalif davranışını bir şekilde dile getirmiş olmakta ve kimliği açığa çıkmamaktadır. Bu şekilde diğer çalışanlar tarafından rakip görülmesi olasılığı ortadan kalkmakta ve misillemelere maruz kalma endişesi yaşamamaktadır.

Örgütsel yapı burada bahsedilen “dikey, yatay ve yer değiştirmiş” muhalefet yöntemlerinin hiç birine uygun değil ise, demokratik olmayan bir örgüt yapısı söz konusudur ve bu antidemokratik yapının sonucu olan muhalefet davranışı göstermeme durumu düşük performansın, örgütsel verimsizliğin ve örgütsel çöküşün belirtisi olarak görülebilir (Sadykova ve Tutar, 2014).

Muhalefetin Yol Açtığı Sonuçlar

Örgütlerin muhalefet davranışına olan bakış açısı sonucunda örgütsel muhalefetin olumlu veya olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Tarih boyunca muhalefet davranışı gösterenler gücü elinde tutan otorite tarafından baskı ve kontrol altına alınmaya çalışılmıştır. Bunda en etkili olan yapı ise örgütün yönetsel kültürüdür. Örgüt yönetiminde köklü iktidar geleneğinin olması durumunda muhalefet kontrol altında tutulmaya çalışılmaktadır. Baltaş (2015) Türk kültürüne ait yönetim şeklini ve buna bağlı olarak önem verilen liderlik özelliklerini açıklarken liderin otokratik özellik gösterdiğini belirtmektedir (s. 123). Otokratik, yani kararların örgüt yöneticisi tarafından verildiğı ve diğer örgüt çalışanlarının bu kararlara uymasının beklendiğı liderlik tarzı olan otokratik liderliğin doğurduğu örgüt yönetimlerinde örgüt çalışanlarının genellikle yöneticilere olumsuz duygular beslediğı böylece örgüt içerisinde muhalefet davranışının görülebileceğı düşünülebilir. Buna rağmen modernleşen kültürlerde muhalefetin desteklendiğı görülmektedir.

Örgütsel Muhalefet Davranışı ile İlişkili Parametreler

Örgütsel muhalefetin ortaya çıkışında etkili olan üç faktör bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerdir (Kassing, 1998).

Bireysel Değişkenler

Muhalef davranışı açıklayan değişkenlerden biri bireyin kişilik özellikleridir. Buradaki kişilik özellikleri tartışmaya yatkınlık, sözlü saldırganlık ve denetim odağıdır bunun yanı sıra örgüt üyesinin örgütsel bağlılık düzeyi, demografik özellikleri ve örgüt içerisindeki pozisyonu da muhalefet davranışını açıklayan bireysel değişkenler arasında sayılmaktadır (Kaya, 2016, s.16).

Sözlü sataşma, bireyin kişilik özelliklerine saldırılması; tartışmaya yatkınlık ise bireyin herhangi bir konu üzerinde etrafındaki kişilerle tartışmaya yatkın olması şeklinde tanımlanmaktadır (Özdemir, 2010, s.77). Tartışmaya yatkın bireyler olaylar veya durumlar karşısında karşıt görüş gösterme eğilimindedirler. Yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre, tartışmaya meyilli bireyler daha çok dikey muhalefet davranışı, sözlü sataşma düzeyi yüksek bireyler ise daha çok yatay muhalefet davranışı göstermeye yatkındırlar (Kassing ve Avtgis, 1999).

Bir diğer etken olan denetim odağı, bireyin kendi davranışlarını açıklamada içsel veya dışsal nedenleri öne sürüyor olmasını anlatmaktadır. Burada iç-denetim odağı ve dış-denetim odağından söz edilebilir. İç-denetim odaklı sahip birey davranışlarının sonuçlarını kendisine bağlarken, dış-denetim odağına sahip birey davranışlarının sonuçlarını ve yaşamlarında başlarına gelen her şeyi kendileri dışındaki nedenlere dayandırarak açıklama eğilimindedirler (Tümekaya, 2000).

Özdemir (2010) denetim odağı ve muhalefet davranışı arasında yapılan bazı araştırmaların sonuçlarına göre iç denetim odaklı bireylerin dikey muhalefete, dış denetim odaklı bireylerin ise yatay muhalefete daha yatkın olduğunu öne sürmektedir (s.77).

Mobbing Kavramı

Latince’de şiddet uygulayan illegal kalabalık anlamına gelen “mob” sözcüğünden türetilmiş olan “mobbing” terimi, İngilizce “Mob” sözcüğünün eylem biçimidir ve duygusal bir tacizi ifade eder. Mob kökü ise kanun dışı şiddet uygulayan çete anlamına gelmektedir (Tınaz, 2011, s.16).

Mobbing, bir kişinin tek başına veya etrafına başka insanları toplayarak hedef aldığı başka bir kişiye veya bir gruba karşı (Ertek, 2009, s.34) sistematik olarak sürekli (Einarsen, 1999)

kötü niyetli hareketler ve ima, küçük düşürme, alay etme gibi davranışlarda bulunarak onu örgüt dışına çıkmaya zorlamasıdır. Mobbing terimi “yıldırma”, “taciz” ve “duygusal linç” şeklinde de karşımıza çıkmaktadır (Kaya, 2016, s.16). Mobbing; kişinin ırkı, dini, yaşı, sakatlığı v.s. gibi belirgin ayrımcılık gözetmeksizin kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla yapılan taciz ve saldırılardır (Davenport, Schwatz, & Elliott, 2003).

Mobbing kelime olarak ilk defa bazı hayvan hareketlerini işaret ederek “bir grup küçük hayvanın tek dolaşan büyük hayvanı tehdit etmesi” anlamında Konrad Lorenz tarafından 1960’larda kullanılmıştır (Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s.280).

Hayvanların ve çocukların davranışlarını tanımlamak için kullanılmış olan mobbing kelimesini Leymann detaylı olarak tanımlamış, bu tür davranışların yalnızca hayvanlar ve çocuklarda görülmediğini yetişkinlerin iş ortamlarında da benzer grup davranışlarının görüldüğünü belirtmiştir (Leymann, 1996). Mobbing kavramı literatürümüze 2000’li yıllardan sonra girmiş ve örgüt kültürü üzerine çalışma yapanların sıkça başvurduğu bir kavram haline gelmiştir. Heinemann 1972’de küçük çocukların sınıftaki birbirleriyle olan davranışlarını incelemiş ve “bir grup çocuğun tek bir çocuğa karşı yıkıcı, zararlı davranışları” şeklinde tanımlamak için mobbing terimini kullanmıştır. 1980’lerin başında Leymann bu tür davranışların yalnızca küçük yaş grubunda değil iş yerlerinde de yaşandığını belirtmiştir. (Leymann, 1996).

Duygusal saldırı ve yıpratma şeklinde oluşan bir örgütsel bozukluk olan mobbing, bir kişi veya bir grup tarafından ya da iş yerinde yönetici veya diğer çalışanlar tarafından genellikle bir kişi olan kurbanı yönelik planlı, sistemli, ahlak dışı ve etkili yıpratma girişimidir (Leymann, 1990; Tınaz, 2011, s.8). Mobbing örgütte gergin bir ortam yaratarak kurbanın işten uzaklaşmasına kadar giden bir dizi sataşmaları içeren etik dışı davranışlar bütünüdür (Alparslan ve Tunç, 2010).

Field (1996) mobbing konusunda mağdurun özgüvenine ve öz saygısına sürekli yapılan saldırıdan bahsederken, Einarsen (2000), mobbing uygulayanın amacının üstünlük kurmak olduğunu ve astlar, üstler ve eşit statüdekilerin birbirine uygulayabileceği sistematik her türlü aşağılama ve kötü muameleyi kapsadığını dile getirmektedir. Bu iki tanım da ortaya çıkan önemli nokta, mağdurun öz güveni ve öz saygısına bir saldırı ve kötü muamele olduğu, bu muamalenin sistematik ve sürekli bir şekilde yapıldığıdır.

Mobbing; çalışma psikolojisi alanında yapılan araştırmalara göre, çalışanların birbirlerini rahatsız ve huzursuz edici davranışlarla taciz etmeleri, birbirlerine kötü davranmaları; kısaca, kişilerarası psikolojik şiddet uygulamaları anlamında kullanılmaktadır. İşyerinde mobbing, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur (Tetik, 2010).

Bireye yönelmiş olumsuz davranışların mobbing kapsamında değerlendirilebilmesi için “haftada en az bir kez gerçekleşmesi”, “en az 6 ay süregelmesi”, “belirli bir hedefe yönelik olması” ve “mobbing davranışına maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması” gerekmektedir (Leymann, 1996; Solmuş, 2005). Yıldırma eyleminin süresi uzadıkça bireyde bırakacağı duygusal hasar da artar (Ertek, 2009, s.34).

Resmi veya özel, küçük veya büyük tüm örgütlerde görülebilecek olan mobbing davranışı daha çok kar amacı gütmeyen örgütlerde, sağlık örgütleri ve yükseköğretim kurumlarında görülmektedir (Westhues, 2002).

Mağdurun mobbing yaşantısı etik dışı, saygısız ve saldırgan davranışın hedefi olmasıyla başlamakta, saldırgan eylemlere bir süre maruz kalması ile devam etmekte sonraki aşamada ise mağdurun geçimsiz ve problemlili birey olarak damgalanması şeklinde sürmektedir (Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s.280).

Leymann (1990), örgütsel mobbingi “İşyeri terörü” olarak tanımlamaktadır. Mobbing iki aşamadan oluşur; ilkinde kurbanın özsaygısı ve özgüveni azaltılarak kontrole alınır, ikinci aşamada ise kurban ekipten veya işyerinden uzaklaştırılarak tasfiye edilir.

Mobbing davranışında amaç, mağdurun aşağılama ve küçük düşürme davranışlarına maruz kalması ile yetersiz hissetmesini sağlayarak ruh sağlığını bozmak böylece iş ortamından uzaklaşmasını sağlamaktır (Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s.280; Zapf, 1999). Einarsen (2000), mobbing davranışı olarak sayılabilecek bireyi hayal kırıklığına uğratmaya, sindirmeye ve psikolojik olarak yıpratmaya yönelik yapılan neticede mağduru çaresiz ve savunmasız bırakmayı hedefleyen kasıtlı davranışlara örnek olarak lakap takma, yapamayacağı iş tanımı, adaletsiz iş dağılımı, günah keçisi ilan etme, cinsel ve fiziksel taciz davranışlarını sıralamaktadır.

Avrupa’da mobbingin yaşantılarının yaygınlığına ilişkin yapılan araştırmalara göre, örgüt çalışanlarının Almanya’da %3’ü, Avusturya’da %23’ü, İrlanda’da %17’si, İspanya’da %16’sı İngiltere’de %19’u, Norveç’te %9’u ve Portekiz’de %34’ü çalışma yaşamlarında mobbinge mağduru olmaktadır (Karyağdı, 2007, s.24-26). ABD’de 9000 kamu çalışanı üzerinde psikolog Harrison tarafından yapılan araştırma sonucuna göre kadın çalışanların %42’si ile erkek çalışanların %15’i mobbing mağduru olmakta bu durum büyük boyutlarda iş, verim, zaman ve maddi kayıplara sebep olmaktadır (Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s.283). Leymann, İsveç’te yaşanan intihar vakalarının %15’inin psikolojik şiddet kaynaklı olduğunu belirtmektedir (Akt. Yıldırım, 2006). Çobanoğlu (2005), mobbing yaşanma sıklığına dair rakamsal verileri verirken; Hornstein tarafından yapılan araştırmada her gün 20 milyon Amerikalı’nın iş yerinde tacize maruz kaldığından ve İngiltere’de çalışanların %50’sinin işyerinde zorbalığa maruz kaldığından söz etmektedir (s.20). Karyağdı (2007), örgütlerde yaygın olarak görülen mobbing davranışlarının sebebini özellikle kamu kurumlarında fiziksel şiddetin yasal boyuttaki yaptırımlarının yetersiz olmasına böylece de psikolojik şiddetin yaygınlaşmasına bağlamaktadır (s.24-26). Mobbing kurbanlarının yaş gruplarını gösteren bir araştırmada kurbanların %48’inin 41-50 yaş grubunda olduğu, az sayıda kurbanın 30 yaş altında olduğu ancak bu yaş gruplarının ülkeden ülkeye farklılık göstereceği, Türkiye’de ise sadece ileri yaş grubunun mobbing mağduru olmadığı, 25-30 yaş grubundaki gençlerin de sıklıkla mobbinge maruz kaldıkları belirtilmektedir (Çobanoğlu, 2005).

Mobbing Türleri

Örgüt içerisinde sürecin akışına göre mobbing davranışı, yukarıdan aşağı (yöneticinin astlarına uyguladığı), aşağıdan yukarı (Astlar tarafından örgüt yöneticisine uygulanan) ve yatay yönde (eş değer statüdekiler arasında) olmak üzere üç şekilde gerçekleşebilir (Tınaz, 2011, s.92; Vandekerckhove ve Commers, 2003).

Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing (Dikey Mobbing)

Yöneticinin veya amirin mesleki konumun vermiş olduğu gücü kullanarak, direk olarak kurbanı yönelik olarak uyguladığı, son derece acımasız ve saldırgan davranışlardır.

Yukarıdan aşağı doğru uygulanan mobbingin bilinen en yaygın nedenleri; sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik nedenlerdir (Tınaz, 2011, s.92).

Sosyal imajın zedelenmesi; yöneticisinden daha fazla çalışan ve daha başarılı olan bir astın olduğu durumda ortaya çıkar. *Yaş farkı*; yöneticiden yaşça daha genç olan astın olması durumunda genç çalışanın yönetici tarafından tehdit olarak algılanması durumudur. *Kayıрма*; arkasının güçlü olduğunu bilen yönetici kendinden daha başarılı olan astına rahatlıkla mobbing uygulayabilir. Kayırılan ast ise bu yönetici için zaten doğrudan mobbing sebebi olacaktır. *Politik nedenler*; politik nedenlerin mobbing nedeni olması kültürden kültüre farklılık gösterir. Bazı kültürlerde yönetici ile astı birbirine zıt olan politik görüşlerini açıkça ifade etmişlerse mobbing ortamı kaçınılmazdır.

Yatay (Eşdeğerler Arasında) Mobbing

Genellikle geleneksel yapıdaki örgütlerde görülen yatay mobbing, örgüte yeni katılan veya tayinle gelen, kişiliği veya uzmanlığı ile dikkatleri üzerine çeken bireyin kurban seçilmesi şeklinde gerçekleşir. Mağdur olan birey kendisiyle aynı düzeyde olan örgüt üyelerinin kıskançlık ve nefret gibi olumsuz duygularına maruz kalır. Yatay mobbingin birçok nedeni olmakla birlikte başlıca nedenleri arasında kıskançlık, çekememezlik, kişisel hoşlanmama, rekabet, ırk ve politik nedenler sayılabilir (Tınaz, 2011,s. 94).

Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing

Örgüt içerisinde astların bir yönetici veya amirin bilgisini, uzmanlığını ve otoritesini sorgulamaya başlaması ile ortaya çıkar. Bu mobbing türü bir ayaklanmaya benzer ve genellikle mobbing uygulayıcılar birden fazladır. Burada kurban seçilen yönetici dışlanır, çalışmaları sabote edilir ve astları tarafından es geçilerek bir üst yöneticiyle irtibata geçilir (Tınaz, 2011, s.94).

Tutar'a (2004) ise mobbingi örgütün hiyerarşik düzeni içinde dikey (hiyerarşik) ve yatay (fonksiyonel) olarak iki türde incelemektedir (s.106). *Dikey* veya '*hiyerarşik mobbing*'de üstler astlarına veya astlar üstlerine; *yatay* veya *fonksiyonel mobbingde* ise, kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olanlar birbirlerine mobbing uygular.

Hiyerarşik mobbing; genellikle yöneticilerin astlarına uyguladıkları mobbing türüdür. Örgütsel sağlığın olumsuz etkilenmemesi için yöneticilerin bilişsel zekalarının yanında duygusal zekalarının da güçlü olması gerekir. Duygusal zekası güçlü olan yöneticiler, duygularının kendilerini yönetmesine izin vermezler. Hiyerarşik şiddet aşağıdan yukarıya da uygulanabilir. Az rastlansa da çalışanların kendi aralarında birlik olarak üstlerine karşı mobbing uyguladığı da bilinmektedir. Bu ise genellikle; dedikodu, işleri geciktirme, olumsuz geribildirim verme şeklinde olmaktadır.

Yatay (Fonksiyonel) mobbing; eşit statüde olanlar arasındaki şiddet biçimidir. Genellikle kıskançlık, çekememezlik, yarışma gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Mobbingin Nedenleri

Mobbingin ortaya çıkmasında birçok faktör etkili olabilir. Mobbing başlangıçta iki taraf arasında ortaya çıkan anlaşmazlıktan doğar. Mobbingin birçok nedenin eş zamanlı olarak devreye girmesi ile ortaya çıkan karmaşık bir nedensel yapıya sahiptir (Cemaloğlu, 2007; 2011; Toker Gökçe, 2008, s.106; Zapf, 1999). Tüm örgütlerde görülebilen mobbing davranışı kültürel yapı ile de ilişkili olduğu için meydana gelişi ve bıraktığı etkiler kültürden kültüre değişmektedir (Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s.284; Özkul ve Çarıkçı, 2010). Örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel yapısı, değerleri, kültürel kabulleri, etnik öğeleri de mobbingin oluşmasına zemin hazırlayan nedenler arasında sıralanmaktadır (Küçükçayır ve Akbaba Altun, 2016).

Küçükçayır (2016), eğitim örgütleri üzerinde yaptığı araştırmasında resmi okullardaki öğretmen ve yöneticilerin mobbing davranışına maruz kalmalarındaki başat sebebin sendikaların okullardaki rekabet hali olduğu sonucuna ulaşmıştır (s.3).

Leymann (1996), birin korku ve endişe yaşamasına neden olacak mobbing davranışlarını şöyle sıralamaktadır; bireyin örgüt içinde yalnızlığa itilmesi, yöneticisi veya iş arkadaşları tarafından sözlü veya fiziksel saldırıya uğraması, yöneticisi tarafından sözünün kesilmesi, anlamsız veya yapamayacağı işlerin verilmesi, hataları ile alay edilmesi. Cemaloğlu, (2007) ve Nazaroğlu (2012) mobbinge neden olan durum ve davranışlar arasında örgütte iş birliğinin olmaması, belirsizlik anlayışı ile yönetim tarzı, örgüt yöneticisinin etkisiz oluşu, zaman baskısı ve fazla iş yükü, bilgi akışının aksaması ve bilgi saklama gibi nedenleri sıralamaktadırlar (s.99). Baltaş (2015), Türk kültürünün belirsizlikler karşısında zayıf

olduğunu öne sürmektedir (s. 101). Bu tanımlara göre mobbing davranışlarının ortaya çıkma nedenlerinin kültürler arası farklılık gösterdiği, Türk kültürü gibi belirsizlik hali karşısında hızlı çözüm bulmaya yatkın olmayan kültürlerde gerginlik yaşanması sonucu mobbing davranışının görülebileceği ortak sonucuna ulaşılmaktadır.

Mobbing aktörünü özellikle gelenekçi sosyo-kültürel değer yargılarının, kıskançlığın, ‘güçlü olma’ ya da ‘görünme’ kaygısının, saldırgan davranma eğiliminin, kişisel yetersizlik duygusunun ve psikopatolojik düzeyde var olan rekabet duyguları körüklemektedir (Solmuş, 2005).

Monoton işler, örgüt içerisinde bulunan diğer üyelerin uyumsuz davranışları, stres dolu bir örgüt iklimi, örgüt yöneticisinin duygusal zekadan yoksunluğu gibi dışsal nedenler de örgüt üyesini mobbing yaşantısına itebilmektedir (Çobanoğlu, 2005, s.35).

Mobbingin diğer nedenleri arasında örgüt iklimi, stresli çalışma ortamı gibi etmenler olduğu ileri sürülmektedir (Zapf, 1999). Bireyin uzun yıllar hizmet ettiği, kendi ile özdeşleştirdiği, bağlılık gösterdiği örgüt bu gibi nedenler ortaya çıktığında mobbing uygulayıcısı haline gelmektedir (Tınaz, 2011, s.58).

Öğrenen örgüt yapısının (Cemaloğlu ve Korkmaz, 2010), güvenli ve etik yönetimin (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012) benimsendiği ve kurumsallaştığı örgütlerde mobbing davranışlarının görülme sıklığı azalmaktadır.

Yapılan ilk araştırmalarda bu nedenler daha çok yıldırıcı kişilerde araştırılmıştır. Daha sonraki araştırmalar ise kurbanların da rollerinin olduğunu ortaya koymuştur. Hatta Clarke (2002), yaptığı araştırmalarda mobbingin nedenini sadece kurbanı dayandırmaktadır.

Zapf (1999), yıldırma davranışlarının ortaya çıkış nedenlerini dört farklı boyutta ele almıştır. Bu boyutlar:

1. Örgütsel Nedenler (Lider, örgüt kültürü, iş stresi ve kurum içi düzenlemeler),
2. Uygulayan Kişiler (Yıldırma yapan kişiler).
3. Kurbanlar (kişilik, kalifiye, sosyal beceriler, kusurlar).
4. Sosyal Gruplar (düşmanlık, grup baskısı, günah keçisi seçme).

Mobbing sürecinin başlamasında bazı durumlarda mobbing mağdurunun yetenekleri, etik kurallara uygun çalışma şekli, yönetimdeki yanlışları fark etmesi etkili olabilmektedir (Zapf, 1999).

Mobbinge neden olan yukarıda bahsedilen temel nedenlerin yanı sıra bazı önemli faktörler şu şekilde sıralanabilir (Tutar, 2004, s.17).

- İş tasarımındaki yetersizlik,
- Örgütsel liderliğin yetersizliği,
- Kurbanın mesleki yetersizliği ve örgütsel statüsünün düşüklüğü,
- Örgütte düşük moral standartları.

Beswick, Gore ve Palferman'e (2006) göre mobbing nedenleri;

1. Kişisel nedenler,
2. Örgütsel nedenler,
3. Sosyo-kültürel sistem etkileşiminden kaynaklanan nedenler olmak üzere üç kategoride ele alınabilir.

Kişisel Nedenler

Mobbing ortamında mağdur ve saldırganın kişilik özellikleri, kişilerin hangi rolleri alacağına etkili olmaktadır. Naime (2003), mobbing aktörü olan zorbanın psikopat yapılı kişiler olduğunu belirtmiştir. Amerika Psikoloji Derneği'nin verilerine göre, yıldırııcıların %4'ü anti-sosyal kişilik yapısında veya narsistik bozukluk sorunu taşıdığını ve bunun tek çaresinin rehabilitasyon olduğunu belirtmiştir.

TBMM'nin İşyerinde Psikolojik Taciz ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu'na (2011) göre mobbing saldırganı; aile baskısı ve yaşadıkları olumsuz olaylar ile geçirilmiş bir çocukluk dönemlerine, benmerkezci ve narsist kişilik yapısına sahiptir.

Matthiesen ve Einarsen (2007), kurbanın kişilik özellikleri ve mobbing sürecine olan etkilerini araştırmak üzere yaptıkları çalışmada, mağdurun özgüven bozukluğu ve sosyal yetersizliklerinden aynı zamanda “provakatif kurban” olarak isimlendirilen hem endişeli hem de saldırgan mağdur çeşidinden bahsetmişlerdir.

Mobbing uygulayan saldırgan bireylerin kişilik özelliklerini inceleyen araştırmalara göre kendi psikolojik durumlarından dolayı eksiklerini gidermek amacı taşıdıkları görülmektedir (Leymann, 1993).

Walter (1993, akt. Tınaz, 2011, s.68-69), mobbing uygulayan bireylerin kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Saldırgan davranışları tercih ediyor olmaları
- Mobbing ortamı oluştuğunda çatışmayı sürdürmek için çaba göstermeleri
- Mobbing mağdurunun bu durumdan olumsuz etkileneceğini bilmeleri ve umursamamaları
- Kendilerini hiçbir zaman suçlu hissetmemeleri
- Yaptıkları mobbing davranışını bir şekilde mantığa bürüyerek iyi bir şey yaptıklarını iddia etmeleri
- Suçu başkalarına yüklemeleri ve kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandıklarını belirtmeleri.

Cemaloğlu (2007) mobbing saldırganının genellikle eleştiriye kapalı, kıskanç, farklılıklara karşı tahammülü düşük, dürüst olmayan, kibirli ve aşırı denetçi kişilik özelliklerine sahip olduğunu; mağdur ettikleri kişinin zora düşmesinden keyif aldıklarını ve böylece kendi yetersizliklerini yenmeye çalıştıklarını belirtmektedir.

Davenport ve arkadaşları mobbing uygulayanların kişilik özelliklerini şu şekilde gruplandırmaktadırlar; antipatik kişiliklidirler, ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduklarına inanırlar, narsist kişiliğe sahiptirler, paranoid ve obsesif baskıcı ruh hali içerisindeyler, düşmanlık yapmaktan kendilerini alamazlar, kendi normlarını örgüt politikası haline getirmeye çalışırlar, önyargılı ve duygusaldırlar, genellikle çalışan insanlardır, kötü kişilik sahibidirler, esnek değildirler.

Bireyin sosyal imajı örgüt içerisinde önem arz etmektedir. Sosyal imajın tehdit edilmesi, örgüt çalışanları arasında var olan yaş farkı, adam kayırma, farklı bölgeden gelmiş ve farklı kültür yapısına sahip olma, ırkçılık gibi nedenler de örgütlerde mobbing davranışını tetikleyen kişisel nedenler arasında sayılabilir (Küçükçayır ve Akbaba Altun, 2016; Tınaz, 2011, s.58). Bununla birlikte örgüt içerisinde bireyin imtiyaz sahibi olması, cinsiyeti, iş yükü ve gösterdiği iş performansı düzeyi, fiziksel görünüşü ve fiziksel engelleri de mobbing davranışına maruz kalmasına neden olabilmektedir (Toker Gökçe, 2008, s.106; Zapf, 1999).

Herkes mobbing mağduru olabilir. Mobbing mağdurunun belli bir kişilik özelliği olmamakla birlikte Davenport'a göre, yaratıcı bireylerin yeni fikirleri ve yöntemleri diğer bireyleri rahatsız eder, böylece mobbing mağduru olmaya adaydırlar. Mobbing mağdurları genellikle yanlış anlaşılmaktan korkan, çatışmadan çekinen, iyi niyetli ve güvenilir kimselerdir. Mobbing uygulayan tarafından mağdurun bu iyi niyet ve sabrı, zafiyet; yaklaşma çabası ise yer edinme endişesi şeklinde yorumlanır (Tutar, 2004, s.114). Cemaloğlu ve Daşçı'ya (2017) göre mağdur genellikle mesleki yaratıcılık gösterebilen, başarı yönelimli, kendisini işine adan kimselerdir (s.287). Mağdur her zaman başarıları ve yetenekleri sebebiyle mobbinge maruz kalmayabilir. Bireyin iyi bir mevkide olması da mağdur olmasında etkindir. Hak ettiği için değil de adam kayırma ile mevkî sahibi olmuş yöneticilerin yeteneksizliklerini ortaya çıkarmak isteyen potansiyel şiddet uygulayıcıları bulunabilmektedir (Ocak, 2008, s.42).

Örgütsel Nedenler

Örgütsel işleyiş açısından bakıldığında genellikle yönetenler mobbing aktörü, yönetilenler mobbing mağduru olmaya adaydır. Örgütlerin hiyerarşik yapısı hem otokratik liderlik tarzına zemin hazırlamakta hem de mobbing saldırganının gizlenmesine ortam sağlamaktadır (TBMM, 2011). U.K'de kurulmuş olan "unison" isimli bir ticaret birliğinin 1997 yılında yaptığı araştırmaya göre zorbarların büyük çoğunluğunu yöneticiler oluşturmaktadır (Hoel ve Cooper, 2000)

Leymann (1996), araştırmasında yıldırmanın örgütsel nedeninin işin zayıf örgütlenmesi, ilgisiz ve yardımcı olmayan yetkili olduğunu belirtmektedir. Zapf (1999) ve Einarsen (2000), belirsizlik, zaman baskısı, iş tanımının net olmayışını örgütsel nedenler arasında saymaktadır. Einarsen (1999), düşmanlık içeren örgüt ikliminin mobbing davranışlarının oluşmasında etkili olabileceğini belirtmektedir. Cemaloğlu'nun (2007) yaptığı araştırmada ise örgüt liderleri, örgütte olup bitenlere çok fazla müdahaleci olmadıklarında (laissez-faire liderlik tipi), örgütte yaşanan yıldırma davranışlarının arttığı görülmektedir.

Vartia'ya (1996) göre etkisiz yönetici, görevde yükselme nedeniyle örgüt üyeleri arasında oluşan rekabet, sıkıcı ve tekdüze olan iş yapısı, işini kaybetme korkusu mobbingin örgütsel nedenleri arasındadır.

Zapf (1999), yapmış olduğu araştırmada örgütsel nedenleri dört farklı başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar:

1. Liderlik,
2. Örgüt kültürü,
3. İş stresi,
4. İşin örgütlenmesidir

Zapf (1999), bu araştırmada, iş denetiminin az olmasının, yaşadıkları stresin ve örgütte yaşanan yıldırma davranışlarının daha yüksek olmasına yol açtığını saptamıştır. Ayrıca çalışanların örgütte bulunan belirsizliklerden olumsuz bir şekilde etkilendiğini bu yüzden örgüt hiyerarşisinin bozulduğunu ve yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasına bir zemin hazırladığı ifade etmektedir.

Mobbingin örgütte ortaya çıkardığı ilk sonuç, aşırı örgütsel streştir. Mimaroğlu ve Özgen (2007), “mobbing”e neden olan faktörleri kısaca, yetersiz liderlik, iyi yapılandırılmamış örgüt kültürü, örgütlemeye görülen sorunlar ve işin stresli olması gibi örgütsel nedenler, düşmanlık, kıskançlık, grubun etkisinde kalma gibi sosyal gruptan kaynaklanan ve kişilik, özellikler, beceriler ve fiziksel kusurlar gibi kişiden kaynaklanan nedenler olmak üzere üçe ayırmaktadırlar.

Sosyal ve Kültürel Nedenler

Amerika’da yapılan bir araştırmada, örgütlerdeki mobbing faktörleri ve bunların önem derecesi, aşağıdaki Tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.

Örgütte Mobbingin Nedenleri

Mobbing Faktörleri	Önemsiz %	Önemli %	Çok Önemli %
Yetersiz performans	44.9	42.1	12.9
İş görenlerin yetersiz eğitimi	47.6	40.0	12.4
Stresli yöneticiler	43.3	43.6	13.0
Stresli iş arkadaşları	46.5	42.4	11.1

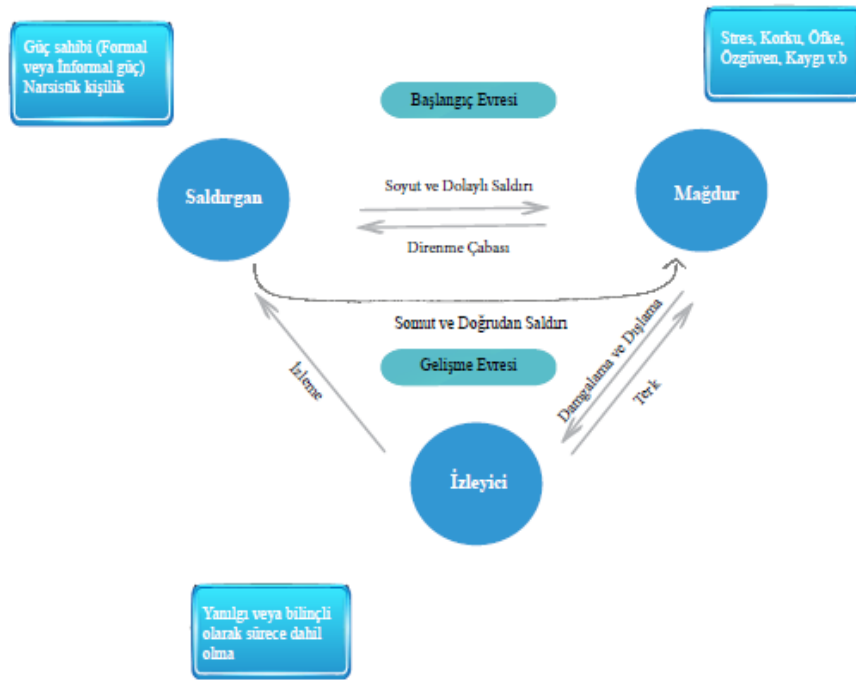
İş gören yetersizliği	52.5	36.5	11.0
Yöneticilerin yetersiz eğitimi	54.1	35.7	10.2
Mobbing aktörünün zihinsel dengesizliği	57.8	32.3	10.0
Aşırı iş yükü	58.8	32.5	8.7
Zayıf yönetim yeteneği	69.9	23.4	6.7

Kaynak: Unacceptable Behaviour - The Unison Workplace Bullying Survey. (Akt. Tutar, 2004).

Mobbing Sürecindeki Roller ve Özellikleri

Mobbing sürecinde birbirini etkileyen üç rol tipi bulunmaktadır. Bunlar;

1. Mobbing uygulayıcı/saldırgan/zorba
2. Mobbing mağduru/kurban
3. İzleyicilerdir.



Şekil 5. Mobbing sürecindeki roller

Mobbing süreci özellikle bireyin kişilik özellikleri ve örgüt dinamikleri ile ilgilidir. Yukarıdaki şekilde de belirtildiği gibi, sürecin başlangıç evresinde soyut ve dolaylı saldırı

söz konusu olmakta hatta mağdur kendisine yöneltilen bu saldırıyı fark edememektedir. Bu durumda mobbing saldırgan ve mağdur arasında cereyan eden ikili bir ilişkiden ibarettir. Sürecin daha sonraki evresi olan gelişme evresinde artık doğrudan ve açık saldırı söz konusu olmakta ve olay ikili bir anlaşmazlık olmaktan çıkıp izleyiciler oluşturarak örgütsel bir boyut halini almaktadır. Mobbing sürecinin örgütsel boyut kazanması örgüt kültürünü yakından etkilemektedir. Burada izleyiciler bazen yanlıgı içinde bazen de bilerek gücün yanında olmayı tercih ettikleri için mağduru dışlayarak ya da yalnız bırakarak süreçte saldırganın yanında yer almaktadırlar. Artık sonuç evresinin oluşması ile mağdur yaşadığı dışlanmışlık hissi, kaygı, stres, korku, özgüven kaybı vb. ile örgütü terk etmeye varan davranışlar göstermektedir.

Mobbing sürecinde Günel (2010), mağdurun kişilik özellikleri üzerinde durmuştur. Bireyin kendini değersiz hissetmesinin saldırgan veya mağdur rolünde olmasında etkili olabilmektedir. Değersizlik hissi bireyi başkalarına zarar vermeye iterek onu saldırgan rolüne sokabilir veya tam tersi mağdur bireyde mobbing süreci içerisinde değersizlik duygusu baskın hale gelebilir. Saldırganı mobbing davranışı göstermeye iten kişilik özelliklerinden biri de mağdurun yaşayacağı fiziksel ve psikolojik acıdan saldırganın keyif almasıdır.

Mobbing Tipolojisi

Leymann'ın 45 ayrı mobbing davranışı tanımlayarak davranışların özelliklerine göre 5 ayrı grupta topladı. Her türlü mobbing yaşantısında bu Leymann tarafından tanımlanan bu davranışların tamamının görülmesi zorunlu değildir. Bu çalışmadan faydalananarak Davenport, Schwartz ve Elliott (2003) tarafından hazırlanan mobbing tipolojisi şu şekildedir;

Birinci Grup

Mağdurun iletişimini ve kendini göstermesini kısıtlamak veya engellemek

Çalışma ortamlarında sıkça gözlenen bu mobbing türünde asıl hedef mağdurun kendini göstermesi ve diğer örgüt üyeleri ile iyi geçinmesinin engellenmesidir.

1. Yönetici veya amir tarafından mağdurun kendini gösterme olanakları kısıtlanır
2. Mağdurun sözü sürekli kesilir

3. Mağdura diğer meslektaşlarının iletişimi yasaklanır
4. Mağdurun yaptığı iş beğenilmez ve sürekli olarak eleştirilir
5. Sözlü saldırı ve azarlanmaya maruz kalır
6. Mağdurun özel hayatı eleştirilir
7. Mağdur sözlü ve yazılı tehditlere maruz kalır
8. Jestler, bakışlar ve sözlü imalarla mağdurla iletişim reddedilir

İkinci Grup

Mağdurun sosyal ilişkilerine saldırı

İnsan sosyal iletişim içinde bulunan bir varlıktır. Bulunduğu örgüt içerisinde bir yer edinmesi ve umursanması önemli bir ihtiyaçtır. Mağdurun sosyal ilişkileri engellenmek suretiyle bu temel hakkının elinden alınması hedeflenmektedir.

1. Örgüt içerisindeki diğer üyeler mağdur ile konuşmazlar
2. Mağdura meslektaşlarından izole edilmiş bir çalışma ortamı verilir
3. Mağdur sanki ortamda yokmuş muamelesi görür

Üçüncü Grup

Mağdurun itibarına saldırılar

Mağdurun itibarına, kişisel bütünlüğüne ve karakterine yönelik yapılan bu saldırı türü ülkemizde sıkça görülmekte (Çobanoğlu, 2005, s.51) ve mağduru istifaya sürükleyebilmektedir.

1. Mağdur hakkında dedikodu yapılır
2. Örgütteki diğer çalışanlar mağdurun arkasından kötü konuşur
3. Mağdur bilinçli olarak gülünç duruma düşürülür
4. Akıl hastası muamelesi görür
5. Psikolojik tedavi görmesi gerektiği konusunda mağdura baskı yapılır
6. Mağdurun taşıdığı bir özü ile alay edilir

7. Yürüyüşü, sesi veya jestleri taklit edilir
8. Siyasi ve dini görüşü, milliyeti alay konusu olur
9. Mağdura özgüvenini sarsmayı hedef alan işler verilir
10. Mağdurun kararları sürekli sorgulanır
11. Cinsel imalara ve tekliflere maruz kalır
12. Küçük düşürücü lakaplarla anılır
13. Mağdur itibarını düşürecek nitelikteki kendi yeteneklerinin altındaki işlerde çalıştırılır

Dördüncü Grup

Mağdurun yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik saldırılar

Çalışma hayatında bireyin verimli olabilmesi için yaptığı işten keyif alması, yani bir akış halini yaşaması gerekir. Mağdurun mesleki durumuna yönelik yapılan bu saldırılar ile yaşam kalitesi düşürülmektedir.

1. Mağdurun elinden tüm işi alınır
2. Sürdürmesi için anlamsız ve sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler verilir
3. İş tanımını sürekli değiştirilir
4. Mağdurun evine veya iş yerine zarar verilir
5. Mağdura mali yük getirecek genel zararlar oluşturulur

Beşinci Grup

Mağdurun doğrudan sağlığına yapılan saldırılar

Bireyin doğrudan fiziksel ve psikolojik sağlığını hedef alan, dayanılması zor bir mobbing türüdür.

1. Fiziksel şiddet tehditlerine maruz kalır
2. Fiziksel olarak ağır işlerle görevlendirilir
3. Mağduru korkutmak için hafif fiziksel şiddet uygulanır
4. Doğrudan cinsel tacize maruz kalır

5. Doğrudan fiziksel zarar verilir

Mobbing Evreleri ve Yaşantıları

Mobbing süreci durağan değildir, sürekli gelişen evrelerden meydana gelir. Mobbingin evreleri sahip olduğu kültürel farklılıkları nedeniyle ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Yaman (2009, s.22), mobbing evrelerini üç aşamada ortaya koymuştur: Giriş veya Başlangıç evresi, Gelişme Evresi ve Sonuç Evresi. Bu evreleri detaylı olarak irdelediğinde ise, giriş evresinde mobbingin başladığını ve mağdur ile zorba arasında ilk rahatsızlıkların görülmeye başladığı evre olarak belirtmektedir. Sonrasında ise gelişme evresi ortaya çıkar ve kurban ile zorba arasındaki rahatsızlıklar iyice artar. Sözlü taciz, fiziksel taciz, kurbanın özgüven kaybı gibi durumlar bu evrede göze çarpar. Sonuç evresinde ise mobbing, zorba ve mağdurum etkileşimine göre başarılı olur ya da başarısızlıkla sonuçlanır. Mağdurun kişisel savunma mekanizması ve yılmazlığı üst düzeyde ise bu evrelerin süreleri değişiklik gösterebilir. Alan yazında mobbingin sadece bir olay yani bir sonuç olmadığı gelişen bir süreç olduğu belirtilmektedir (Björkqvist, 1992; Einarsen, 2000; Leymann,1990; Akt., Küçükçayır, 2016). Bu süreç, saldırganın somut ve doğrudan saldırılarını değil, soyut ve dolaylı saldırılarını ortaya koyması ile başlar. Bu yüzden kurban ya da mağdurun, saldırganın niyetini anlaması ve ona karşı tedbir alması güçtür. Sonrasında ise aleni saldırılar başlar. Bu safha yukarıda da belirtildiği gibi gelişme safhasıdır ve bu safhada, artık saldırganın mobbingine maruz kalan mağdur, izolasyona uğrar. Sonucunda da psikolojik ve fiziksel olarak zarar görür (Björkqvist, 1992).

Aktif şekilde saldırganlık davranışına maruz kalan mağdur, var ola durumu ve saldırganı net bir şekilde tarif edebiliyorken mobbing davranışının pasif olarak gerçekleştiği durumlarda mağdur içinde bulunduğu durumu sezgilere dayalı şekilde tanımlamaktadır (Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s.288).

İş yerinde mobbing alanında en çok kabul gören formülü oluşturan Leymann (1996), Kuzey Avrupa ülkelerine dayanan bir sınıflama oluşturmuştur. Leymann mobbing evrelerini şu şekilde ortaya koymuştur:



Şekil 6. Leymann'ın mobbing süreci

Leymann (1996), kritik olayları çatışmanın başlangıcı olarak tanımlar. Burada bahsi geçen kritik olaylar; saldırganın ve mağdurun kişilik özellikleri, örgüt kültürünün mobbing ortamına zemin hazırlayıcı bir yapıda olması, saldırgan tarafından kurbanı yönelik yapılan soyut ve dolaylı saldırılar, mağdurun kendisine yöneltilen saldırıları anlamlandıramayıp özgüven kaybı yaşaması gibi olaylardır. Kritik olayla karakterize edilen bir anlaşmazlık varlığıdır. Henüz mobbing başlamamıştır ama her an bu anlaşmazlık bir mobbing sürecine dönüşebilir.

Mobbing ve damgalanma aşamasında, saldırı artık somut ve doğrudan hale gelir. Bu aşamadaki saldırgan eylemler mobbing sürecinin başladığını gösterir. Damgalanma sürecinin oluşmasındaki asıl unsur ise bu saldırıların sürekliliğidir. Başka bir ifade ile bu davranışların günlük yaşamda ve sürekli olması mağdur kişinin artık bir hedef haline geldiğini ve damgalandığını hissetmesini sağlamaktadır. Bu aşama kurbanın “zor veya akıl hastası” olarak damgalandığı süreç olması bakımından önemlidir.

Leymann, insan kaynakları yönetimi safhasında ise kişiler arasında başlayan bu sürekli olayların artık ikili ilişkiler boyutundan çıkıp örgütsel boyutta cereyan ettiğini vurgulamaktadır. Yönetimin sürece dahil olması aşamasıdır. Örgüt boyutunda mağdur kişi yanlı ve yanlış yargılanır. Bu yanlı ve yanlış yargılama sonucunda ise yönetim de mağdura yönelik olumsuz yargılara sahip olur ve aslında farkında olmadan saldırganın ortağı pozisyonuna düşer. Bu yanılı ve yanlış içinde önceden örgüt tarafından damgalanmış olan mağdur zorla yerinin değiştirilmesi tehlikesi ile karşı karşıyadır.

Son evre olan dışlanma evresinde ise, yeri zorla değiştirilen mağdur örgütün diğer üyeleri tarafından dışlanır ve bunun sonucunda örgütü terke zorlanır. Bu olayın psikolojik sarsıntısı

PTSD (post-traumatic stress disorder) olarak adlandırılan travma sonrası stres bozukluğunu tetikler.

Einarsen (1999) ise mobbing sürecini dört evrede incelemiştir;



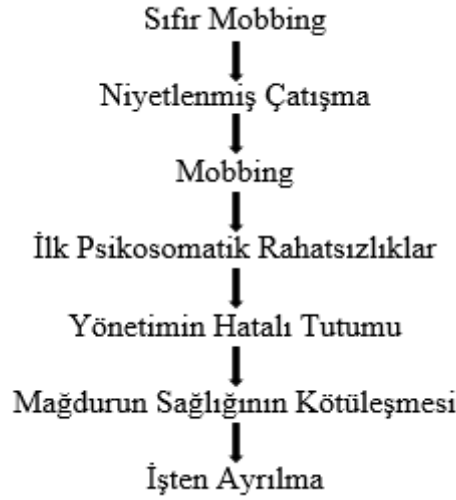
Şekil 7. Einarsen'in mobbing süreci

İlk evre olan düşük seviyeli saldırı evresinde, yıldırma henüz başlamamış olmakla birlikte dikkat çekmeyen saldırılar söz konusudur. Mobbing evresi, sürekli devam eden doğrudan saldırının uygulandığı evredir. Belirgin mobbing evresinde, saldırgan ve mağdur arasında cereyan eden şiddet olayları belirgin bir hal almıştır. Travma evresi ise, gerçekleşen mobbing sürecinin bir sonucu şeklindedir. Bu evrede mağdurda oluşacak travmatik sonuçlar yer alır.

Björkvist (1992) ve Einarsen (2000)'in mobbing süreci ile ilgili öne sürdüğü model daha çok yıldırma davranışları üzerinde durmaktadır. Mobbing sürecini üç evrede incelemektedirler.

Buna göre ilk evreden söylenti yayma gibi dolaylı stratejik davranışlarla başlayan süreç son evreye doğru gittikçe ağırlaşır ve mağdur kendini savunamayacak duruma düşürülmesi şeklinde devam eder.

Çobanoğlu'nun (2005), Akdeniz kültürleri arasında benzerlik olması nedeniyle "İtalyan-Ege" modeli olarak bilinen ve altı aşamadan oluşan modeli şu şekildedir (s.51);



Şekil 8. Çobanoğlu'nun mobbing süreci

Sıfır mobbing durumu, günlük doğal iş yaşantısı halidir ve tüm örgütlerde görülmektedir. Küçük çaplı çatışma durumları görülebilir ancak bir kişi kurban seçilmemiştir. Bir kişiyi madur edip onun psikolojik ve fiziksel sağlığına zarar vermektense ziyade ön plana çıkma, üstün görünme çabası hakimdir.

Niyetlenmiş çatışma durumunda, çatışmaların genel olarak herkese yapılması hali ortadan kalkmış ve kurban belirlenmiştir. Artık amaç kendini göstermek olmayıp kurbanı zarar vermektir. Örgüt içerisindeki tartışmalar iş temelli olmaktan çıkıp özel meselelere taşınmıştır.

Sonraki vrede mobbing başlamıştır. Mağdur henüz büyük çaplı psikosomatik rahatsızlıklar yaşamaya başlamasa da etrafında olup bitenlerin nedenlerini merak etmeye başlamıştır.

İlk psikosomatik rahatsızlıkların görülmeye başladığı evrede, iştahsızlık veya aşırı iştah hali oluşur. Çalışma ortamındaki arkadaşlarına olan güvenini kaybeder. Kabus görme, uykusuzluk gibi fiziksel rahatsızlıklar başlar. İşe gitme isteğini kaybeder. Özgüven kaybı yaşamaya başlar.

Yönetimin tutumu mobbing sürecinde oldukça önemlidir. Yönetimin hatalı tutumu ve mobbingi görmezden gelmesi durumunda mağdur kendini yalnız hisseder. Mobbing sürecinin örgüt içerisinde iyice gün yüzüne çıktığı evredir. Yönetimin hatalı tutumu saldırganların işini kolaylaştırır. Mağdurda depresyon hali ortaya çıkar. Yıldıрма davranışları yönetim tarafından mağdura disiplin cezaları ve uyarı yazıları verilmesi yoluyla uygulanmaya başlamıştır.

Son evrede mağdurun kovulması, işten istifa etmeye zorlanması, erken emekliliğe zorlanması ve daha büyük travmatik olaylar ile gelişmektedir. Mağdur intihar teşebbüsünde veya mobbing tacizcisine saldırmasıyla sonuçlanabilir. Mağdurun içinde bulunduğu yoğun baskı ortamı mağduru bir kaçış yolu bulmaya zorlar.

Mobbingin Dereceleri

Mobbing derecelerinde ön plana çıkan mağdurun algısıdır. Bir kişi için mobbing olarak algılanan bir davranış bir başkası için mobbing olarak algılanmayabilir. Ayrıca mobbinge maruz kalan bireyin ne kadar etkileneceği de yine kendi duygusal zekası, yılmazlık seviyesi gibi nedenlere bağlı olarak değişmektedir. Davenport, Schwartz ve Elliott (2003) mobbingin şiddetini mağdurun değerlendirmesini baz alarak üç derecede tanımlamaktadırlar;

Birinci derece mobbing: Mobbing mağduru direnmeye çalışır, sürecin başındayken kaçabilir veya iş yerinde kalarak rehabilite edilir.

İkinci derece mobbing: Mağdurun direnemeyeceği ve kaçamayacağı boyuttur. Geçici veya uzun süre kalıcı psikolojik ve fiziksel zarar görür, eski iş gücünü tekrar kazanmakta zorlanır.

Üçüncü derece mobbing: Mobbing mağduru artık iş gücüne geri dönemez. Gördüğü psikolojik ve fiziksel zarar artık rehabilitasyonla dahi düzeltilemeyecek boyuta ulaşmıştır.

Mobbingin Sonuçları

İş hayatının son yıllarda sıkça görülen sorunlarından biri olan çok yönlü zararları bulunmaktadır. Mobbingin bireye, örgüte ve topluma verdiği birtakım zararlar vardır (Altuntaş, 2010; Cemaloğlu ve Ertürk, 2008; Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s.294).

Mobbingin örgütsel sonuçları; mobbing olgusunun var olduğu örgütlerde örgüt iklimi bozulmakta ve çatışma ortamı oluşmaya başlamakta (Tetik, 2010) bunun neticesinde ise örgüt sağlığı bozulmaktadır. Uzun süren mobbing yaşantıları sonucunda örgütte çalışanların örgütsel bağlılığı azalmakta (Ergener, 2008, s. 19; Tetik, 2010) öz yeterlilik algısı düşmekte (Çelep ve Eminoğlu, 2012), örgütsel adanmışlık duygusu azalmaktadır (Ekinci, 2012, s. 48; Tetik, 2010). Çalışanların iş doyumu azalmakta ve tükenmişlik düzeyleri artmakta, buna bağlı olarak da bireyin performansında düşüş gözlenmektedir (Dick ve Wagner, 2001). Mobbing süreci ayrıca bireyi örgütsel sessizlik yaşamaya itmekte (Daşçı, 2014; Özcan, 2011, s.108), örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınmalarına (Özcan, 2011, s.108)

neden olmaktadır. Örgütün içinde var olan mobbing yaşantısı tüm örgüt düzeyinde de etkili olmakta, takım ruhu ortadan kalkarak verim düşmektedir (Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s.294).

Tınaz (2011) mobbing yaşantılarının örgütlere olan maliyetini şu şekilde sıralamaktadır (s.103);

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar,
- Olumsuz örgüt iklimi,
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş,
- Güvensizlik ortamı,
- Genel saygı duygularında azalma,
- Yaratıcılığın azalması,
- Sıkça hastalık izni kullanma,
- Kalifiye çalışanın işten ayrılması,
- Tazminat ödemeleri,
- Yasal işlemler ve mahkeme masrafları,
- Erken emeklilik ve bunun maliyeti,
- Yeni alınan örgüt çalışanın eğitim maliyeti,
- Örgütün genel olarak performansında düşüş,
- İş kalitesinde düşüş.

Mobbingin bireysel sonuçları; Mobbing sürecinin psikolojik, fizyolojik ve sosyal etkileri bulunmaktadır (Cemaloğlu, 2007; Leymann, 1996). Bu etkileri de üç aşamada incelemek mümkündür; ilk aşamada ellerde titreme, kaşıntı, baş ve sırt ağrısı, endişe, uyku bozuklukları, deri döküntüleri ve kaşıntıları, sindirim sistemi bozuklukları, vücut enerjisinde düşüş, odaklanamama (Altuntaş, 2010; Dick ve Wagner, 2001) gibi etkiler görülmekte, ikinci aşamada; tansiyon, mide rahatsızlıkları, depresyon, işe geç kalma, işten kaytarmaya çalışma ve işe gitmek istememe, üçüncü aşamada ise, panik atak, depresif ruh hali, anksiyete gibi ilk aşamadakilere ek olan sonuçlar görülmektedir (Altuntaş, 2010). Birey mobbing süreci sonunda izleyenler tarafından örgütten dışlanır (Tetik, 2010). Birey özgüvenini yitirir ve sürecin sonunda intihara sürüklenebilir (Tınaz, 2011, s.103). Özgüvenini yitiren birey yardıma muhtaç hale gelir, tükenmişlik içine düşer, acı çeker, tüm suçu kendinde bulur ve sonucunda öz saygısını yitirmeye başlar, içinde bulunduğu bu durumu ailesine yansıtıp aile içi çatışmalara dönüştürebilir (Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s.295).

Mobbingin toplumsal sonuçları; Mobbing süreci yalnız bireyler arasında kalmamakta toplumsal açıdan da belli sonuçlar doğurmaktadır. Mobbingin birey sağlığına olan etkileri nedeniyle sağlık harcamaları artmakta, bireyin örgütsel bağlılığının azalması ve izleyenlerin dışlaması sonucunda işsizlik sorunu ortaya çıkmakta, örgüt içerisinde kalifiye bireylerin mobbing mağduru olması sonucu işten ayrılması nedeniyle yeni alınan çalışanın uyum sürecinde masraflar ortaya çıkmaktadır (Davenport, Schwartz, ve Elliott, 2003; Tınaz, 2011, s.57). Etik dışı davranış süreçlerini içeren mobbing süreci; mağdurun hem iş hayatını hem de özel hayatını olumsuz yönde etkilemekte, çalışanın motivasyonunu düşürerek yaratıcılığını azaltmakta, iş doyumunu üzerinde negatif yönde etki bırakmakta, örgütsel bağlılığını ve örgütsel vatandaşlık algısını olumsuz etkilemekte olan dolaylı olarak ise örgüt kültürünü ve örgüt iklimini bozukluğa uğratmakta olan bir olgudur (Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s.295).

Mobbingle Başa Çıkma Yolları

Mobbingin yarattığı psikolojik gerilim bireylerde, kurumlarda, örgütlerde ve toplumda olumsuz etkiler bırakmakta bu durum ise mobbing ile mücadeleyi zorunlu hale getirmektedir. Batı toplumlarında sıkça görülen mobbing davranışlarına karşı bu ülkelerde gerek zorbalığı önlemeye yönelik gerekse mağdurların tedavisine yönelik girişimler mevcuttur. Ülkemizde ise sıkça mobbing davranışları görülmekte ancak tanımı dahi yapılamamaktadır (Tutar, 2004, s.49).

Mobbingin önlenmesi veya var olan mobbingin ortadan kaldırılması yönetimin en önemli sorunlarından. Mobbingin ortadan kaldırılması için öncelikle sebep olan faktörlerin iyi analiz edilmesi gerekir. Sorun ve taraflar tespit edilmelidir.

İşyerinde mobbingle ilgili farkındalığı artırma mücadelesinin ilk adımları şu şekilde sıralanabilir: (Tetik, 2010).

- Yaşanılan olgu ve sürecin adının konması,
- Önlemlerin alınması,
- Bilgilendirmenin sağlanması,
- Geri bildirimin alınması.

Mobbingle bireysel olarak başa çıkmak için seçilecek üç yol vardır. Bunlar; mobbingin yönetilebilir bir sorun olduğunu kabul ederek mobbinge anlayış gösterme, mobbinge karşı

savaş verme ve mobbing karşısında geri çekilmedir (Tutar, 2004, s.25). Kurban, mobbinge karşı uygun strateji ile mücadele etmeli kendini savunurken başkalarını suçlamamalıdır. Aksi takdirde mobbing aktörünün amacına hizmet etmiş, ‘zor insan’, ‘asi’, ‘herkesle sorunlu’ gibi suçlamaları haklı çıkarmış olur.

Zapf ve Gross (2001) mobbinge başa çıkabilenlerin uyguladıkları yöntemleri şöyle sıralamaktadırlar;

- Kesin sınırlar çizme: mobbingden kurtulmaya kesin kararlı olma.
- Kişisel dengeyi sağlama: mobbingin zararlarından kurtulabilmek için uzun süreli izin veya psikolojik destek alınması.
- Ortamı değiştirme: Yönetim tarafından mobbing ortamına müdahale edilmesi, saldırgan ve mağdurun çalışma ortamının ayrılması.

Davenport, Schwartz, ve Elliott (2003) mobbinge başa çıkmak için mağdurun kendini güçlendirmesi, yaşadığı mobbing deneyiminin üstesinden gelmesi ve bu süreçte aldığı yaraları iyileştirmesi amacıyla önerdiği bazı yollar şu şekildedir;

Açığa vurulmayan keder mağdurun hayatını etkileyebilecek bir stres şeklidir. Bu sebeple mağdurun kendisine kederlenmek için süre tanıması ve açığa vurması önerilir. Birey mobbing mağduru olup olmayacağını kendisi yönetemez ancak süreç sonunda duygusal tepki verip vermeyeceğini yönetebilir. Mağdur duygusal davranmak yerine gerçekte var olan seçenekleri iyi incelemeli, mevcut durumu açıklamaya çalışmalıdır. Kaçış planı kurup işten ayrılma seçeneğini değerlendirmeli ve işten ayılsa da ayrılmasa da yasal yollara başvurulmalıdır. Mobbingden kaçmanın yanı sıra süreçte kurban olmayı reddedip kendileri üzerinde oynanan bu oyunda yer almayanlar da değerlendirilecek bir diğer yoldur. Mağdur işlerin değişeceği inancıyla kendisini yalıtmayıp kontrolü elinden bırakmayarak saldırılara karşı korkmadan ve güvenle karşılık verebilir. Yine bu süreç içerisinde mağdurun hoşlandığı meşgalelere zaman ayırması, evcil hayvan edinmesi, kendisine değer veren insanlardan oluşan bir sosyal çevre oluşturması da özgüvenini geliştirmesine ve süreçten en az psikolojik hasarla çıkmasına katkı sağlayacak yollar arasındadır. Mağdurun yaşanan süreçte kendi suçu olmadığını, bunun tanımlanmış bir iş yeri sendromu olduğunu düşünmesi çevresindeki diğer örgüt üyelerinin de süreç hakkında değişik bir bakış açısı geliştirmesine katkı sağlayacaktır. Mobbing mağdurunun uzman yardımı alması da psikolojik olarak mobbingin yıkıcı etkileriyle daha güçlü başa çıkmasını sağlayacaktır (Davenport, Schwartz, ve Elliott, 2003).

Mobbing yaşantısı her örgütte ortaya çıkabilmekle birlikte önemli olanın bu yaşantı çok sürmeden fark edilmesi ve sona ermesinin sağlanmasıdır. Bunun için yapılacak ilk adım mobbing konusunda farkındalık yaratmak, örgüt üyelerini mobbing konusunda bilgilendirmek, örgüt içerisinde mobbinge neden olacak potansiyelleri belirlemektir (Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s.296). Mobbing mağduru endişe, korku ve stres içinde olduğu için tek başına mobbingle mücadele etmesi zordur (Tetik, 2010) bu sebeple mobbingi durdurmak için yönetim, diğer örgüt üyeleri ve toplumun da mobbingin öneminin ve doğuracağı sonuçların farkına vararak üzerine düşen görevi yapması gerekmektedir.

Örgüt içerisinde “Mobbingle Mücadele Birimleri” veya “Etik Kurulları” kurularak, mobbing konusunda donanımlı psikologlar ve hukuk danışmanları istihdam edilerek mobbing yaşantıları en aza indirgenebilir ve yıkıcı sonuçları önlenabilir (Cemaloğlu ve Daşçı, 2017, s.296).

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, araştırma konusu ile ilgili yapılmış olan ve önem arz eden yurt içibdeki ve yurt dışındaki ampirik çalışmalar yer almaktadır.

Tablo 3.

Mobbing değişkeni Yurtiçi ve Yurtdışı çalışmalar

Yazar/Yıl	Bulgular	Çalışma ile Uyumlu	Çalışma ile Uyumsuz
Cemaloğlu (2007) ve Toker Gökçe (2006)	Öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing'in orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.	Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde; öğretmenlerin en fazla ($\bar{X}=1,68$) "Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması", $\bar{X}=1,68$ "Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması",	
Einarsen ve Rakness (1997)	Norveç'te yaptığı araştırmada çalışanların gerektiğinde ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşamadıklarını, bu sebeple görev ve sorumluluklarını yerine getirmede zorluk çektiklerini belirtmiştir.		Öğretmenler mobbing'in "Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması" maddesine düşük düzeyde ($\bar{x}=1.68$) maruz kaldıklarını belirtmektedirler.
Boydak Ozan ve Nanto (2017), Gündüz ve Yılmaz (2008), Okçu ve Çetin, (2017), Onbaş (2007)	Öğretmenlerin mobbing davranışlarına maruz kaldıkları, fakat maruz kalma düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür.	Öğretmenlerin mobbing davranışlarına maruz kaldıkları ifadelerden "Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar" maddesinin en az düzeyde olduğu ($\bar{X}=1,16$) görülmektedir.	
Einarsen ve Skogstad'ın (1996) Norveç'te 13 ayrı iş kolunda çalışanlar üzerinde yürüttükleri çalışma	Çalışmaya göre de mobbing eylemlerine maruz kalmada cinsiyet farkının anlamlı bir değişken olmadığı tespit edilmiştir.	Öğretmenlerin maruz kaldıkları mobbing yaşantıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir	
Boydak Özcan ve Nanto (2017), Cemaloğlu ve Ertürk (2007)	Yapılan bu araştırmalarda kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre daha az mobbing'e maruz kaldıkları saptanmıştır.	Kadın öğretmenler ($\bar{x}=1,39$), erkek öğretmenlere göre ($\bar{x}=1,50$) daha az mobbing mağduru olduğu sonucuna ulaşılmıştır.	
Akpınar (2016)	Lise öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada bekar olanların, evli olanlara göre,	Bekar öğretmenlerin mobbinge maruz kalma oranı ($\bar{x}=1,46$), evli	

	daha fazla mobbinge maruz kaldıkları saptanmıştır.	öğretmenlerden ($\bar{x}=1,41$) daha yüksektir.	
Boydak Özcan ve Nanto (2017), Ertürk (2005), Akpınar (2016)	21 yıl ve üzeri kıdemdeki öğretmenlerin en fazla yıldırma eylemine maruz kalan öğretmenler olduğunu tespit etmiştir	20 çalışma yılı kıdeme sahip öğretmenlerin daha fazla mobbing yaşadığı ($\bar{X}=1,46$), en az mobbing yaşantısının ise 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerde olduğu ($\bar{X}=1,23$) görülmektedir.	
Tambur ve Vadi (2009)	İşyeri zorbalığı ve kurbanların çeşitli demografik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmada evli çalışanların, bekâr çalışanlara göre çok daha yüksek oranda işyeri zorbalığı davranışlarına maruz kaldıkları saptanmıştır.		Bekar öğretmenlerin mobbinge maruz kalma oranı ($\bar{x}=1,46$), evli öğretmenlerden ($\bar{x}=1,41$) daha yüksektir.
Pearson ve Porath, (2005)	Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla biçimde yıldırıcı ve kaba davranışlara maruz kaldığını saptamışlardır.		Öğretmenlerin maruz kaldıkları mobbing yaşantıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ve kadın öğretmenler ($\bar{x}=1,39$), erkek öğretmenlere göre ($\bar{x}=1,50$) daha az mobbing mağduru olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4

Örgütsel muhalefet değişkeni yurt içi / yurt dışı çalışmalar

Yazar/Yıl	Bulgular	Çalışma ile Uyumlu	Çalışma ile Uyumsuz
Lewis ve Orford, (2005)	İşyerlerinde çalışanlara yönelik işyeri zorbalığı davranışlarının kadın çalışanlara daha fazla yapılmaktadır. Örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşler cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, Erkek öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ($\bar{X}=2.34$), kadın öğretmenlere ($\bar{X}=2.11$) göre daha fazadır. Bu bulgu, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu yönünde yorumlanabilir.	
Kassing ve DiCioccio (2004)	Örgütsel muhalefetin nedenleri ile yaş arasındaki ilişkiyi sorgulayan iki değişken arasında negatif yönlü ancak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.		Öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri yaşa göre farklılaşmamaktadır.
Sims ve Keenan (1998)	Örgütsel muhalefetin nedenleri ile yaş arasındaki ilişkiyi sorgulayan iki değişken arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür.	Öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri yaşa göre farklılaşmamaktadır	
Kassing ve DiCioccio, (2004); Kassing ve Avtgis, (1999).	iş deneyimi az olan örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgüt içerisinde ifade etmekten çekindikleri saptanmıştır.		Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefete ilişkin görüşleri kıdeme göre farklılaşmamaktadır.
Miceli ve Near (2006); Sims ve Keenan (1998)	Erkeklerin kadınlardan daha fazla haber uçurma davranışı sergiledikleri saptanmıştır.	Erkek öğretmenlerin haber uçurma davranışları ($\bar{X}=1.71$), kadın öğretmenlere ($\bar{X}=1.51$) göre daha fazadır. Bu bulgu, öğretmenlerin haber uçurma davranışları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin	

		olduğu yönünde yorumlanabilir.	
Sims ve Keenan (1998)	Tüm yaş gruplarında öğretmenlerin muhalif davranışları alt boyutlarda farklı değildir.	Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin tüm alt boyutlarına ilişkin görüşleri yaşa göre farklılaşmamaktadır.	
Sims ve Keenan (1998)	Kıdem ile haber uçurma davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını rapor etmiştir.	Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçurma alt boyutuna ilişkin görüşleri kıdeme göre farklılaşmamaktadır	

BÖLÜM III

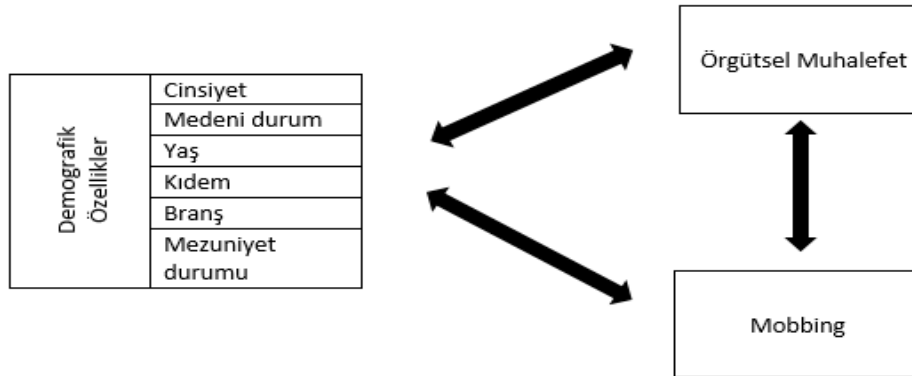
YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin temini ve verilerin analizine ilişkin bölümlere yer verilmektedir.

Araştırmanın Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelinde iki veya daha fazla değişkenin arasındaki ilişki incelenmektedir. Tarama modelleri geçmiş zamanda veya günümüzde hali hazırda olan bir durumu, olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2002, s.77).

Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Araştırmanın hipotezlerine ilişkin model aşağıda yer almaktadır.



Şekil 9. Araştırmanın modeli

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır.

Tablo 5.

Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan resmi ilkokullarda görev yapan öğretmen sayısı:

İLÇE ADI	ÖĞRETMEN SAYISI		
	Erkek	Kadın	TOPLAM
Akyurt	33	93	126
Altındağ	291	1.119	1.410
Ayaş	13	34	47
Bala	11	39	50
Beypazarı	52	104	156
Çamlıdere	4	11	15
Çankaya	377	1.475	1.852
Çubuk	84	201	285
Elmadağ	70	113	183
Etimesgut	310	1.147	1.457
Evren	2	5	7
Gölbaşı	71	351	422
Güdül	9	18	27
Haymana	21	84	105
Kahramankazan	46	143	189
Kalecik	11	35	46
Keçiören	643	1.899	2.542
Kızılcahamam	39	45	84
Mamak	453	1.425	1.878
Nallıhan	33	56	89
Polatlı	122	319	441
Pursaklar	123	340	463
Sincan	363	1.310	1.673
Şereflikoçhisar	57	71	128
Yenimahalle	393	1.282	1.675
Toplam	3.631	11.719	15.350

Araştırma evreninden araştırma konu ve problemine uygun örneklemin seçilmesi için olasılıklı örnekleme türlerinden olan “basit tesadüfi örnekleme” tekniği kullanılacaktır. Bu örnekleme yönteminde evreni oluşturan her birimin örneklem içerisinde yer alma olasılığı aynıdır yani birimler birbirinden bağımsız olarak eşit seçilme şansına sahip olmaktadır (Saldamlı, 2016, s.57). Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen Ankara ili Yenimahalle, Keçiören ve Pursaklar ilçeleri araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırma için gerekli izinler alındıktan sonra, ölçekler 2019 yılı Ocak ayında bakanlık personeline uygulanacaktır.

Örneklem büyüklüğünü saptamak için Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2014)'ün bilimsel araştırma kitabında belirtilen "hedef kitledeki birey sayısı biliniyorsa $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$ " formülü kullanılacaktır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014, s.72).

Formüllerde;

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

N: Evren sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı), bu çalışma için 0,5 kabul edilmiştir;

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (olasılığı), bu çalışma için 0,5' dir.

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer, bu çalışmada kullanılan %95 anlamlılık için bu değer 1,96'dır.

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır, bu çalışmada kullanılan %95 anlamlılık için bu değer 0,05'dir.

Bu bağlamda toplam evren sayısı üzerinden örneklem sayısı hesaplanmıştır.

$$n = 4.680 \times 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 / 0.05^2 \times (4.680-1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 = 355$$

En büyük örnekleme ulaşmak için kabul edilebilir hata miktarı %0.05 ve güvenilirlik düzeyi % 95 alınmıştır. Her tabakaya yansız örnekleme tekniğine dayalı formül uygulanmış olup değerler yukarıda yazılı formüllere konulduğunda seçilecek örneklem büyüklüğü 355 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak yukarıdaki olasılıklar ve oranlar kabul edildiğinde, yansız olarak seçilecek 355 ilkökul öğretmeni grubunun evrendeki katılımcıları temsil etme olasılığının %95 güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

Araştırmacılara kolaylık olması açısından (d) 0.05 İçin örneklem büyüklükleri için ± 0.03 , ± 0.05 , ± 0.10 örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri hesaplanmıştır.

Araştırma için gerekli izinler alındıktan sonra, ölçekler 2019 yılında Ocak ayında öğretmenlere uygulanacaktır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada likert tipi ölçekler kullanılacaktır. Likert tipi ölçekler, ölçülmek istenen durumun farklı boyutlarını ortaya koymak için kullanılır. Likert ölçekleri tutum ölçümlerinde sıklıkla kullanılan bir ölçek türüdür (Bayat, 2014, s.15) ve önceden oluşturulan faktörlere, bu faktörlerin içerdiği maddelere kişilerin ne oranda katıldıklarını ortaya koymak için kullanılır. Araştırmada belirtilen örnekleme yer alan öğretmenlere Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Olumsuz Davranış Ölçeği uygulanmıştır.

Araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

“Olumsuz Davranış Ölçeği”; öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing davranışının düzeyini tespit edebilmek amacıyla Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen ve Cemaloğlu tarafından uyarlanan Olumsuz Davranış Ölçeği (ODÖ) kullanılmıştır. Yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmasında ODÖ’de iki faktör bulunmuştur. Bu iki faktör tarafından açıklanan toplam varyans yaklaşık olarak %72’dir. Birinci faktör varyansın %46’sını (özdeğer: 9,61) ve ikinci faktör yaklaşık %26’sını (özdeğer: 5.41.) açıklamaktadır. Birincş faktör sosyal ilişkiler boyutuna dönüktür ve 15 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri .81 ile .65 arasında değişmiştir. İkinci faktör görev boyutunu ifade etmektedir. Bu boyutta 6 madde yer almıştır. Görev boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri .79 ile . 61 arasında değişmiştir. ODÖ’nün güvenirliğini kestirebilmek için Cronbach Alpha kat sayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayısı hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve güvenirliğin bir ölçütü olarak belirlenmiştir. İki alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenirlik kat sayıları sosyal ilişkiler boyutunda .97 ve görev boyutunda ise .91 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında 21 maddenin madde-test korelasyonu (Itemtotal) .65 ile .86 arasında değişmektedir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012).

“Örgütsel Muhalefet Ölçeği, Muhalif Davranışlar Alt Ölçeği”; Özdemir (2010) tarafından geliştirilen ölçek formunda öğretmenlerin sergiledikleri 17 muhalif davranış yer almaktadır.

Ölçeğin faktör analizine uygunluğu Özdemir (2010, s.102) tarafından KMO katsayısı ve Barlett Sphericity küresellik testi ile sınanmıştır. Yapılan analiz sonrasında ölçeğin KMO değerinin .84 ve Barlett Sphericity değerinin de anlamlı (p .05) çıktığı görülmüştür. Faktör analizi sırasında, ölçekte yer alan ve birbirinden bağımsız alt faktörleri belirlemek amacıyla Varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Bu döndürme sonrasında muhalefetin nedenleri alt-ölçeğinin iki faktörlü olduğu bulunmuştur. Ölçeğe ait faktör sayısının belirlenmesinde ise öz-değer ile çizgi grafiğinden yararlanılmıştır. Analiz sırasında ölçekte yer alan maddelerin tümüne ait faktör yük değeri .35 in üzerinde çıkmıştır. Analiz sırasında ölçekte yer alan maddelerin tümüne ait faktör yük değeri .35 in üzerinde çıkmıştır. Taslak formu 24 madde olan ölçekte yer alan 7 madde binişik olmaları nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır. Ölçekte 17 madde yer almıştır. Faktör analizi sırasında Muhalef Davranışlar alt-ölçeğine ait üç faktörün birlikte varyansın %63,68'ini açıkladığı saptanmıştır. Muhalefet Davranışlar ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Haber uçuşma (1,2,3,4,5), Açık muhalefet (6,7,8,10) ve örtük muhalefet (9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) ölçeğin alt boyutlarıdır. Bu aşamada Crombah Alfa kat sayısı ölçeğin tümü için 0,76'dır. Alt boyutlardan Haber uçuşma boyutu için 0,76, Açık muhalefet boyutu için 0,77 ve Örtük muhalefet boyutu için ise 0,77 olarak bulunmuştur (Özdemir, 2010, s. 102).

Araştırmada, İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alındıktan sonra ilk olarak pilot olarak seçilen okulda anket uygulaması yapılarak güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılacaktır. Varsa gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anket uygulaması tamamlanacak ve sonuçların analizi işlemleri başlayacaktır.

İlk önce anketin güvenilirliğini ölçmek için bu tür çalışmalarda çok yaygın biçimde yararlanılan Cronbach Alfa (α) iç tutarlık katsayısı kullanılacaktır. Bu test, anketteki değişik soruların aynı niteliğini ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespit edecektir. Alfa güvenilirlik değeri 0 ile 1 arasında değişen bir katsayı olup bu değer 0'a yaklaştıkça güvenilirlik azalmakta 1'e yaklaştıkça da güvenilirlik artmaktadır. Cronbach Alfa (α) katsayısı literatürde $0.00 \leq \alpha < 0.40$ "güvenilir olmayan", $0.40 \leq \alpha < 0.60$ "güvenirliliği düşük", $0.60 \leq \alpha < 0.80$ "oldukça güvenilir", $0.80 \leq \alpha < 1.00$ "çok iyi derecede güvenilir" olarak tanımlanmaktadır.

İkinci olarak güvenilirliği tespit edilen ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek için faktör analizleri yapılacak olup bunun için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testleri uygulanacaktır. Bu test, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile

kısmi korelasyon katsayıları büyüklüğünü karşılaştıran, KMO oranı veri yapısının faktör analizi için uygun olup olmadığını gösteren bir özelliğe sahiptir. Bu ölçütün aralıkları; $0,60 < KMO$ “Kötü”, $0,70 < KMO < 0,80$ “Zayıf”, $0,80 < KMO < 0,90$ “Orta düzey”, $0,90 < KMO < 1,00$ “İyi”, $1,00 < KMO$ “Mükemmel” şeklinde ifade edilmektedir.

Yapılan araştırmalarda iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin test edilmesi, aralarında bir ilişki var ise bu ilişkinin derecesinin ölçülmesi için korelasyon analizinin yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, bağımlı değişken olan ile bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizinden faydalanılacaktır.

Korelasyon analiz değeri “-1” ile “+1” arasında değişmekte olup elde edilen değerin “0” olması değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını, değerin “1” olması pozitif mükemmel bir ilişkinin olduğunu, değerin “-1” olması ise negatif mükemmel bir ilişkinin olduğunu tanımlar. Korelasyon katsayısının hangi değer aralıklarının hangi düzeyde yorumlanmasında ise “1,00-0,70” arasındaki değerlerin yüksek, “0,70-0,30” arasındaki değerlerin orta, “0,30-0,00” arasındaki değerlerin ise düşük düzey olarak kabul edildiği ifade edilmiştir.

Hangi korelasyon testinin uygulanması gerektiği hususunda ise şu görüş vardır. Eğer örneklem büyüklüğü genelde kabul gören sayı 30’un altında ise parametrik olmayan Spearman Korelasyon analizi vb. yapılır. Örneklem büyüklüğü sayısı 30’un üzerinde ise normallik testinin Ki-kare, Kolmogorov-Smirnov vb. yapılması gerekir. Bu test aşamasında elde verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığına bakılması gerekir. Çıkan veriler 0,05 olan anlamlılık değerinden büyük ise faktörlerin normal dağılım gösterdiği varsayılır ve parametrik olan Pearson korelasyon vb. analizlerin yapılması gerektiği anlaşılr. Bu veriler 0,05 değerinden küçük ise parametrik olmayan Spearman Korelasyon v.b analiz teknikleri uygulanır. Ayrıca korelasyon analizi öncesinde, elde edilen veriler aracılığı ile serpilme diyagramı çizilerek değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı saptanacaktır.

Yine bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla, regresyon analizinden faydalanılacaktır. Ayrıca basit doğrusal regresyon analizi uygulanması düşünülmektedir. Basit doğrusal regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin bir bağımsız değişken tarafından etkilenip etkilenmediğini araştırmak için yapılır. Verilerin analiz işlemlerinde örgütsel muhalefet ve mobbing değişkenleri tek boyut olarak ele alınacaktır. Örgütsel muhalefet ve mobbing değişkenleri araştırmanın bağımlı değişkenleridir.

Verilerin Toplanması

Bu çalışmada yararlanılmak üzere konu ile ilgili literatür incelemesi yapılacak, ayrıca kitap, tez, makale, araştırma ve diğer kaynaklar taranacaktır.

Bu çalışmada, genel olarak uygulanan teorik araştırma ve değerlendirme yöntemi kullanılacaktır. Bununla birlikte metinlerden belge toplama, verileri sınıflandırma, kavramsal ve mantıksal çözümlemeler yapma, karşılaştırma, anlama, çözümleme ve yorumlama ile sorunlara çözüm odaklı önerilerde bulunma yöntemleri de kullanılmaya çalışılacaktır.

Araştırmada veri toplama araçlarından, “bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracakları bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlem” olarak ifade edilen “anket” yöntemi kullanılacaktır (Seyidoğlu, 2009, s.39). Araştırma verileri Google Dökümanlar ile hazırlanan anketler üzerinden elde edilecektir. Anket uygulaması Ankara ilinde bulunan merkez ilçelerinde uygulanacaktır.

Bu araştırmada veriler ve bu verilere ait güvenilirlik ve ölçeklerin geçerlilik testleri ile faktörlerin değerlendirmesi SPSS 21.0 for Windows (veya diğer versiyonları) istatistik paket programı aracılığı ile analiz edilecektir. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014, s.49)

Yapılan literatür taramasında ülkemizde ve yurtdışında sıklıkla kullanılan ve araştırmaların genelinde güvenilirlik analizlerinden yüksek değerler alarak çıkan üç ölçek ve alt boyutları, yapılan bu çalışmadaki tanımlar ile evren kitlesine uygun olacağı tespit edilmiş ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorular sonrasında ise ölçeklere ait cevaplanması istenen ifadelerin yer alması düşünülmektedir.

Pilot Anket Uygulaması

Ankette bulunan ölçeklerde yer alan ifadelerin, katılımcılar tarafından aynı seviyede algılanıp algılanmadığını öğrenmek amacıyla, Gazi Üniversitesi etik kurulundan alınacak yazı sonrasında 50 kişilik bir örneklem grubuna SPSS 21.0 for Windows istatistik paket programı aracılığı pilot anket anket uygulaması yapılacaktır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin dağılım Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6.

Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım

Cinsiyet	f	%
Kadın	293	68,8
Erkek	133	31,2
Toplam	426	100

Tablo 6’da verilen öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin dağılım incelendiğinde; öğretmenlerin üçte ikisinin (%68,8) kadın, üçte birinin (%31,2) erkek olduğu görülmektedir.

Başka bir anlatımla, örnekleme giren kadın öğretmenlerin oranı erkek öğretmenlere göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin yaşlarına ilişkin dağılım Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7.

Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Dağılım

Yaşınız	f	%
21-30	46	10,8
31-40	232	54,3
41-50	118	27,6
51 ve üzeri	31	7,3
Toplam	427	100,0

Tablo 7’de öğretmenlerin yaşlarına ilişkin verilen dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlasının (%54,3) 31-40 yaş grubunda olduğu; yaklaşık dörtte birinin (%27,6) 41-50 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Bununla birlikte en az katılımın % 7,3 ile 51 yaş ve üzeri yaş grubu öğretmenler oluşturmaktadır.

Başka bir anlatımla, katılımcı öğretmenlerin yarısından fazlası orta yaş grubundadır.

Öğretmenlerin kıdemlerine ilişkin dağılım Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8.

Öğretmenlerin Kıdemlerine İlişkin Dağılım

Kıdeminiz	f	%
1-10	120	28,2
11-20	206	48,4
21-30	89	20,9
31 ve üzeri	11	2,6
Toplam	426	100,0

Tablo 8’de verilen öğretmenlerin kıdemlerine ilişkin dağılım incelendiğinde; katılımcı öğretmenlerin yaklaşık yarısının (%48,4) 11-20 yıl kıdemine sahip olduğu, üçte birinin ise (%28,2) 1-10 yıl kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin dörtte üçü 1-20 yıl arası kıdemde yoğunlaşmaktadır.

Öğretmenlerin medeni durumlarına ilişkin dağılım Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9.

Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Dağılım

Medeni Durum	f	%
Evli	373	87,4
Bekar	36	8,4
Dul/Boşanmış	18	4,2
Toplam	427	100,0

Tablo 9’da verilen öğretmenlerin medeni durumlarını gösteren dağılım incelendiğinde, örnekleme giren öğretmenlerin yaklaşık onda dokuzu (%87,4) evli, yaklaşık onda biri ise dul ya da boşanmıştır.

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin çoğunluğu evlidir.

Araştırmanın birinci alt problemi: Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını gerçekleştirme düzeyi nedir? Şeklinde düzenlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10.

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı

	n	min	max	$\bar{X}$	S
Haber uçurma	423	1,00	4,20	1,57	0,62
Açık muhalefet	426	1,00	5,00	2,97	0,99
Örtük muhalefet	427	1,00	5,00	2,00	0,65
Örgütsel muhalefet	422	1,00	3,88	2,18	0,54

Tablo 10’da verilen öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının gerçekleşme düzeyine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde; orta düzeyde ($\bar{x}=2,97$) açık muhalefetin gerçekleştiği, bunu sırasıyla az düzeyde ($\bar{x}=2,00$) örtük muhalefetin, bunları en az düzeyinde ($\bar{x}=1,57$) haber uçuşmanın izlediği görülmektedir. Genel olarak örgütsel muhalefet ($\bar{x}=2,00$) az düzeyinde gerçekleşmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen değerlendirmenin $S=,54$ düzeyinde örgütsel muhalefette en heterojen değerlendirmenin ise $S=,99$ açık muhalefette gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Başka bir anlatımla, öğretmenler okullarında en çok açık muhalefetin en az da haber uçuşmanın gerçekleştiğini ileri sürülebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi: Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyi nedir? Şeklinde düzenlenmişti.

Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11.

Öğretmenlerin Mobbing Yaşama Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı

	n	min	ma $\bar{x}$	$\bar{x}$	S
Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması	424	1,00	5,00	1,68	0,81
Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek	423	1,00	5,00	1,34	0,69
Uсталık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi	424	1,00	5,00	1,52	0,84
Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi	424	1,00	5,00	1,44	0,70
Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	423	1,00	5,00	1,55	0,89
Görmezden gelinme, dışlanma, önemsizlenme	423	1,00	5,00	1,54	0,86
Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi	423	1,00	5,00	1,23	0,59
Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	424	1,00	5,00	1,43	0,68

Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar	423	1,00	5,00	1,16	0,52
Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları	424	1,00	5,00	1,22	0,56
Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi	423	1,00	5,00	1,45	0,67
Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma	424	1,00	5,00	1,49	0,77
İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler	424	1,00	5,00	1,48	0,72
Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	424	1,00	5,00	1,68	0,76
İyi geçinemediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması	424	1,00	5,00	1,25	0,57
Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi	424	1,00	5,00	1,47	0,68
Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması	424	1,00	5,00	1,34	0,65
İşinizin aşırı denetlenmesi	424	1,00	5,00	1,64	0,89
Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması	424	1,00	5,00	1,38	0,75
Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak	423	1,00	4,00	1,16	0,49
Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak	423	1,00	5,00	1,42	0,65

Tablo 11’de verilen öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde; öğretmenlerin en fazla ($\bar{X}$ =1,68) “Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması”, $\bar{X}$ =1,68 “Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması”, $\bar{X}$ =1,64 “İşinizin aşırı denetlenmesi”, $\bar{X}$ =1,55 “Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması”, $\bar{X}$ =1,54 “Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme”, $\bar{X}$ =1,49 “Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/Yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma” ve $\bar{X}$ =1,48 “İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler” yapılması gibi mobbing davranışlarına maruz kaldıkları; en az gerçekleşen mobbing davranışları ise $\bar{X}$ =1,16 “Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar”, $\bar{X}$ =1,22 “Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları”, $\bar{X}$ =1,25 “İyi geçinemediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması” davranışlarıdır.

Öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmaları incelendiğinde en homojen değerlendirmeyi ($S=,52$) “Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar” da gerçekleştiği, en heterojen değerlendirmenin ise ($S=,89$) “İşinizin aşırı denetlenmesi” davranışlarında gerçekleştiği görülmektedir.

Başka bir anlatımla, öğretmenler bilgi saklama, görüşlerinin dikkate alınmaması, aşırı denetlenme gibi mobbing davranışlarına maruz kalmaktadırlar.

Araştırmanın üçüncü alt problemi: Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Şeklinde düzenlenmişti.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşama düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12.

Örgütsel Muhalefet Davranışları İle Mobbing Yaşama Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı

	Haber uçurma	Açık muhalefet	Örtük muhalefet	Örgütsel muhalefet	Mobbing
Haber uçurma	-	,244**	,234**	,627	,210**
Açık muhalefet		-	,254**	,811**	,008
Örtük muhalefet			-	,649**	,399**
Örgütsel muhalefet				-	,246**
Mobbing					-

** $p<.01$

Tablo 12’de verilen örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşama düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri dağılımı incelendiğinde; örgütsel muhalefetin alt boyutları ile mobbing arasındaki ilişki için hesaplanan korelasyon katsayısına göre orta düzeyde pozitif yönlü ilişkinin örtük muhalefet [$r=,39$ $p<,01$] ile mobbing arasında olduğu; bu durumu düşük düzeyde pozitif yönlü olarak haber uçurma [$r=,21$ $p<,01$] ile mobbing arasında olduğu görülmektedir. Açık muhalefet ile mobbing arasında çok düşük düzeyde anlamsız bir ilişki bulunmuştur.

Başka bir anlatımla, öğretmenler örtük muhalefet davranışı sergiledikçe daha fazla mobbing mağduru olurken açık muhalefet davranışı sergilediklerinde daha az mobbing mağduru olmakta ve haber uçurma davranışı da mobbing yaşanmasında etkili rol oynamaktadır.

Araştırmanın dördüncü alt problemi: Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları, mobbing yaşama düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır? Şeklinde düzenlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları, mobbing yaşama düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13.

Örgütsel Muhalefet Davranışları, Mobbing Yaşama Düzeylerinin Anlamlı Bir Yordayıcısı Olup Olmadığına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	,831	,092		8,992	,000		
Haber uçurma	,117	,037	,148	3,177	,002	,155	,141
Açık muhalefet	-,063	,023	-,128	-2,723	,007	-,133	-,121
Örtük muhalefet	,300	,035	,396	8,474	,000	,386	,377
R=0.434,		R ² =0.188					
F _(3,411) =31.733,		p=,000					

Örgütsel muhalefetin alt boyutları olan; haber uçurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet değişkenlerine göre mobbingin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir. Yordayıcı değişkenler ile bağımlı değişken olan mobbing arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, haber uçurma ile mobbing arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,16$) olduğu, diğer değişkenler olan açık ve örtük muhalefet değişkenleri kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=.14$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Açık muhalefet ile mobbing arasında negatif ve düşük düzeyde ($r=-0,13$) bir ilişki vardır. Diğer iki değişken kontrol edildiğinde ise bu korelasyonun $r=-12$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Diğer bir yordayıcı değişken olan örtük muhalefet değişkeni ile mobbing arasındaki korelasyona bakıldığında aralarındaki ilişkinin pozitif ve

düşük düzeyde ($r=0,39$) olduğu, diğer iki değişken kontrol edildiğinde ise bu ilişkinin $r=.38$ olarak hesaplandığı görülmektedir.

Haber uçuurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet değişkenleri birlikte, öğretmenlerin mobbing puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir, $R=0.434$, $R^2=0.19$, $p<.01$. Yordayıcı üç değişken birlikte, mobbingteki toplam varyansın yaklaşık %19'unu açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin mobbing üzerindeki görelî anlam sırası; örtük muhalefet, haber uçuurma ve açık muhalefettir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise üç değişkenin de mobbing üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre mobbingin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir;

$$MOBBİNG=0,831+0,117HABERUÇURMA-0,063AÇIK+0,300ÖRTÜK$$

Araştırmanın 5.1. alt problemi: Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Şeklinde düzenlenmişti.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14.

Haber Uçuurma Davranışlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	290	1.51	0.59	420	3.09	.002
Erkek	132	1.71	0.66			

Öğretmenlerin haber uçuurma davranışları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, [$t(420)=3.09$, $p<.01$] Erkek öğretmenlerin haber uçuurma davranışları ($\bar{X}=1.71$), kadın

öğretmenlere ($\bar{X}=1.51$) göre daha fazladır. Bu bulgu, öğretmenlerin haber uçurma davranışları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu yönünde yorumlanabilir.

Başka bir anlatımla, erkek öğretmenler daha fazla haber uçurma davranışları sergilemektedir.

Tablo 15.

Açık Muhalefet Davranışlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	293	2.86	0.98	424	3.60	.000
Erkek	133	3.23	0.99			

Öğretmenlerin açık (dikey) muhalefet davranışları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, $t(424)=3.60$, $p<.01$. Erkek öğretmenlerin açık muhalefet davranışları ($\bar{X}=3.23$), kadın öğretmenlere ($\bar{X}=2.86$) göre daha fazladır. Bu bulgu, öğretmenlerin açık muhalefet davranışları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu yönünde yorumlanabilir.

Başka bir anlatımla, erkek öğretmenler daha fazla açık muhalefet davranışları sergilemektedir.

Tablo 16.

Örtük Muhalefet Davranışlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	293	1.97	0.65	424	1.51	.130
Erkek	133	2.07	0.64			

Öğretmenlerin örtük muhalefet davranışları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir, $t(424)=1.51$, $p>.01$. Bu bulgu, öğretmenlerin örtük muhalefet davranışları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Başka bir anlatımla, erkek öğretmenler daha fazla örtük muhalefet davranışları sergilemektedir.

Tablo 17.

Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	290	2.11	0.53	420	4.11	.000
Erkek	132	2.34	0.52			

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, $t(420)=4.11$, $p<.01$. Erkek öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ($\bar{X}=2.34$), kadın öğretmenlere ($\bar{X}=2.11$) göre daha fazadır. Bu bulgu, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu yönünde yorumlanabilir.

Başka bir anlatımla, erkek öğretmenler daha fazla örgütsel muhalefet davranışları sergilemektedir.

Araştırmanın 5.2. alt problemi: Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Şeklinde düzenlenmişti.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarından haber uçurma davranışının öğretmenlerin yaşlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 18'e verilmiştir.

Tablo 18.

Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarından Haber Uçurma Davranışının Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p
21-30	46	1.62	0.55	3	1.52	.208
31-40	230	1.62	0.65	419		
41-50	118	1.48	0.58			
50 +	29	1.47	0.53			

Tablo 18’de verilen öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel muhalefetin haber uçurma alt boyutuna ilişkin tek yönlü varyans analizi verileri incelendiğinde, 21-40 yaş grubundaki öğretmenlerde haber uçurma davranışının daha fazla olduğu ($\bar{X}=1,62$), en az ise 50 ve üzeri yaş grubu öğretmenlerde olduğu ($\bar{X}=1,47$) görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında en homojen değerlendirmeyi 50 yaş ve üzeri öğretmenlerin ($S=,53$), en heterojen değerlendirmeyi ise 31-40 yaş grubu öğretmenlerin ($S=,65$) yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin haber uçurma davranışları ile yaşları arasında [$F_{(3-419)}=1,52$, $p \geq .05$] anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçurma alt boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre farklılaşmamaktadır.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarından açık muhalefet davranışının öğretmenlerin yaşlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarından açık muhalefet davranışının öğretmenlerin yaşlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Yaş	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p
21-30	46	2.88	0.88	3	0.30	.825
31-40	232	3.00	0.96	422		
41-50	117	2.99	1.08			
50 +	31	2.87	1.07			

Tablo 19’da verilen örgütsel muhalefetin açık (dikey) muhalefet alt boyutunun öğretmenlerin yaşlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde, açık muhalefet davranışını en yüksek oranda 31-40 yaş ($\bar{X}=3,00$) öğretmenlerin sergilediği, en az ise 50 ve üzeri yaş ($\bar{X}=2,87$) grubundaki öğretmenlerin sergilediği görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında en homojen değerlendirmeyi 21-30 yaş grubu öğretmenlerin ($S=0,88$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 41-50 grubu öğretmenlerin ($S=1,08$) yaptığı görülmektedir.

Öğretmenlerin açık muhalefet davranışları ile yaşları arasında [$F_{(3-422)}=0,30$, $p \geq .05$] anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Başka bir deyişle, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin açık muhalefet alt boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre farklılaşmamaktadır.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarından örtük muhalefet davranışının öğretmenlerin yaşlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20.

Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarından Örtük Muhalefet Davranışının Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p
21-30	46	2.07	0.56	3	0.67	.565
31-40	232	2.01	0.64	423		
41-50	118	1.97	0.69			
50 +	31	1.87	0.63			

Tablo 20’de verilen örgütsel muhalefetin örtük muhalefet alt boyutunun öğretmenlerin yaşlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde, örtük muhalefet davranışını en yüksek oranda 21-30 yaş ($\bar{X}=2,07$) öğretmenlerin sergilediği, en az ise 50 ve üzeri yaş ($\bar{X}=1,87$) grubundaki öğretmenlerin sergilediği görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında en homojen değerlendirmeyi 21-30 yaş grubu öğretmenlerin ($S=0,56$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 41-50 grubu öğretmenlerin ($S=0,69$) yaptığı görülmektedir.

Öğretmenlerin örtük muhalefet davranışları ile yaşları arasında [$F_{(3-423)}=0,67, p \geq .05$] anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Başka bir deyişle, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet alt boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre farklılaşmamaktadır.

Araştırmanın 5.3. alt problemi: Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Şeklinde düzenlenmişti.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarından haber uçuurma davranışının öğretmenlerin kıdemlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21.

Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarından Haber Uçuurma Davranışının Öğretmenlerin Kıdemlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kıdem	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p
1-10	120	1.60	0.57	3	2.13	.095
11-20	204	1.60	0.69	418		
21-30	89	1.44	0.50			
30+	9	1.82	0.60			

Tablo 21’de verilen örgütsel muhalefetin haber uçuurma alt boyutunun öğretmenlerin kıdemlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde, haber uçuurma davranışını en yüksek oranda 30 yıl ve üzeri kıdeme sahip ($\bar{X}=1,82$) öğretmenlerin sergilediği, en az ise 21-30 yıl kıdeme sahip ($\bar{X}=1,44$) öğretmenlerin sergilediği görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında en homojen değerlendirmeyi 21-30 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ($S=0,50$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ($S=0,69$) yaptığı görülmektedir.

Öğretmenlerin haber uçuurma davranışları ile kıdemleri arasında [$F_{(3-418)}=2,13, p \geq .05$] anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Başka bir deyişle, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçuurma alt boyutuna ilişkin görüşleri kıdeme göre farklılaşmamaktadır.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarından açık muhalefet davranışının öğretmenlerin kıdemlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22.

Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarından Açık Muhalefet Davranışının Öğretmenlerin Kıdemlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kıdem	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p
1-10	120	2.85	0.88	3	1.22	.299
11-20	206	3.06	1.02	421		
21-30	88	2.96	1.07			
30+	11	2.84	1.01			

Tablo 22’de verilen örgütsel muhalefetin açık muhalefet alt boyutunun öğretmenlerin kıdemlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde, açık muhalefet davranışını en yüksek oranda 11-20 yıl kıdeme sahip ($\bar{X}=3,06$) öğretmenlerin sergilediği, en az ise 30 yıl ve üzeri kıdeme sahip ($\bar{X}=2,84$) öğretmenlerin sergilediği görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında en homojen değerlendirmeyi 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ($S=0,88$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 21-30 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ($S=1,07$) yaptığı görülmektedir.

Öğretmenlerin açık muhalefet davranışları ile kıdemleri arasında [$F_{(3-421)}=1,22, p \geq .05$] anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Başka bir deyişle, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin açık muhalefet alt boyutuna ilişkin görüşleri kıdeme göre farklılaşmamaktadır.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarından örtük muhalefet davranışının öğretmenlerin kıdemlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23.

Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarından Örtük Muhalefet Davranışının Öğretmenlerin Kıdemlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kıdem	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p
1-10	120	1.98	0.60	3	1.11	.343
11-20	206	2.05	0.67	422		
21-30	89	1.90	0.66			
30+	11	1.94	0.65			

Tablo 23Tablo 23’de verilen örgütsel muhalefetin örtük muhalefet alt boyutunun öğretmenlerin kıdemlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde, örtük muhalefet davranışını en yüksek oranda 11-20 yıl kıdeme sahip ($\bar{X}=2,05$) öğretmenlerin sergilediği, en az ise 21-30 yıl kıdeme sahip ($\bar{X}=1,90$) öğretmenlerin sergilediği görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında en homojen değerlendirmeyi 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ($S=0,60$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ($S=0,67$) yaptığı görülmektedir.

Öğretmenlerin örtük muhalefet davranışları ile kıdemleri arasında [$F_{(3-422)}=1,11$, $p \geq .05$] anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Başka bir deyişle, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet alt boyutuna ilişkin görüşleri kıdeme göre farklılaşmamaktadır.

Araştırmanın 5.4. alt problemi: Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Şeklinde düzenlenmişti.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarından haber uçurma davranışının öğretmenlerin medeni durumlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24.

Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarından Haber Uçurma Davranışının Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p
Evli	370	1.56	0.61	2	0.65	.523
Bekar	36	1.67	0.75	420		
Dul/Boşanmış	17	1.49	0.41			

Tablo 24’te verilen örgütsel muhalefetin haber uçurma alt boyutunun öğretmenlerin medeni durumlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde, haber uçurma davranışını en yüksek oranda bekar ($\bar{X}=1,67$) öğretmenlerin sergilediği, en az ise dul/boşanmış ($\bar{X}=1,49$) öğretmenlerin sergilediği görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında en homojen değerlendirmeyi dul/boşanmış öğretmenlerin ($S=0,41$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise bekar öğretmenlerin ($S=0,75$) yaptığı görülmektedir.

Öğretmenlerin haber uçurma davranışları ile medeni durumları arasında [$F_{(2-420)}=0,65$, $p \geq .05$] anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Başka bir deyişle, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçurma alt boyutuna ilişkin görüşleri medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarından açık (dikey) muhalefet davranışının öğretmenlerin medeni durumlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25.

Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarından Açık (Dikey) Muhalefet Davranışının Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p	scheffe
Evli (1)	372	2.93	0.99	2	3.26	.039	1-2
Bekar (2)	36	3.36	0.98	423			
Dul/Boşanmış (3)	18	3.09	1.05				

Tablo 25’de verilen örgütsel muhalefetin açık muhalefet alt boyutunun öğretmenlerin medeni durumlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde, açık muhalefet davranışını en yüksek oranda bekar ($\bar{X}=3,36$) öğretmenlerin sergilediği, en az ise evli ($\bar{X}=2,93$) öğretmenlerin sergilediği görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında en homojen değerlendirmeyi bekar öğretmenlerin ($S=0,98$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise dul/boşanmış öğretmenlerin ($S=1,05$) yaptığı görülmektedir.

Öğretmenlerin haber uçurma davranışları ile medeni durumları arasında [$F_{(2-423)}=3,26, p<05$] anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için yapılan scheffe testine göre, evli ile bekar, evli ile dul/boşanmış ve bekar ile dul/boşanmış arasında olduğu görülmektedir.

Başka bir deyişle, bekar öğretmenler açık muhalefet davranışlarını daha fazla gerçekleştirmektedirler.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarından örtük muhalefet davranışının öğretmenlerin medeni durumlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26.

Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarından Örtük Muhalefet Davranışının Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p
Evli	373	2.01	0.66	2	0.54	.578
Bekar	36	1.95	0.46	424		
Dul/Boşanmış	18	1.86	0.70			

Tablo 26’da verilen örgütsel muhalefetin örtük muhalefet alt boyutunun öğretmenlerin medeni durumlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde, örtük muhalefet davranışını en yüksek oranda evli ($\bar{X}=2,01$) öğretmenlerin sergilediği, en az ise dul/boşanmış ($\bar{X}=1,86$) öğretmenlerin sergilediği görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında en homojen değerlendirmeyi bekar öğretmenlerin ($S=0,46$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise dul/boşanmış öğretmenlerin ($S=0,70$) yaptığı görülmektedir.

Öğretmenlerin örtük muhalefet davranışları ile medeni durumları arasında [$F_{(2-424)}=0,54$, $p \geq .05$] anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Başka bir deyişle, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet alt boyutuna ilişkin görüşleri medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır.

Araştırmanın 6.1. alt problemi: Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Şeklinde düzenlenmişti.

Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27.

Mobbing Yaşama Düzeylerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri Dağılımı

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	286	1.39	0.47	415	2.15	.032
Erkek	131	1.50	0.53			

Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir, $t(415)=2.15$, $p>.01$. Bu bulgu, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Başka bir anlatımla, erkek öğretmenler daha fazla mobbing mağduru olmaktadır.

Araştırmanın 6.2. alt problemi: Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Şeklinde düzenlenmişti.

Mobbing yaşantısının öğretmenlerin yaşlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28.

Mobbing Yaşantısının Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p
21-30	45	1.45	0.45	3	2.48	0.060
31-40	228	1.47	0.53	413		
41-50	114	1.34	0.44			
50 +	30	1.29	0.30			

Tablo 28’de verilen öğretmenlerin yaşlarına göre mobbing yaşantılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi verileri incelendiğinde, 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin daha fazla mobbing yaşadığı ($\bar{X}=1,47$), en az mobbing yaşantısının ise 50 ve üzeri yaş grubu öğretmenlerde olduğu ($\bar{X}=1,29$) görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında en

homojen değerlendirmeyi 50 yaş ve üzeri öğretmenlerin (S=,30), en heterojen değerlendirmeyi ise 31-40 yaş grubu öğretmenlerin (S=,53) yaptığı görülmektedir.

Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri ile yaşları arasında [$F_{(3-413)}=2,48$, $p \geq .05$] anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri yaşa göre farklılaşmamaktadır.

Araştırmanın 6.3. alt problemi: Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Şeklinde düzenlenmişti.

Mobbing yaşantısının öğretmenlerin kıdemlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29.

Mobbing Yaşantısının Öğretmenlerin Kıdemlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kıdem	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p
1-10	117	1.46	0.49	3	2.51	0.058
11-20	204	1.46	0.55	412		
21-30	85	1.31	0.33			
31+	10	1.23	0.25			

Tablo 29’da verilen öğretmenlerin kıdemlerine göre mobbing yaşantılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi verileri incelendiğinde, 1-20 çalışma yılı kıdeme sahip öğretmenlerin daha fazla mobbing yaşadığı ($\bar{X}=1,46$), en az mobbing yaşantısının ise 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerde olduğu ($\bar{X}=1,23$) görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında en homojen değerlendirmeyi 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin (S=0,25), en heterojen değerlendirmeyi ise 11-20 çalışma yılı kıdeminde olan öğretmenlerin (S=0,55) yaptığı görülmektedir.

Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri ile kıdemleri arasında [$F_{(3-412)}=2,51$, $p \geq .05$] anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri çalışma yıllarına göre farklılaşmamaktadır.

Araştırmanın 6.4. alt problemi: Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Şeklinde düzenlenmişti.

Mobbing yaşantısının öğretmenlerin medeni durumlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30.

Mobbing Yaşantısının Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p
Evli	366	1.41	0.48	2	0.39	0.675
Bekar	33	1.46	0.45	414		
Dul/Boşanmış	18	1.51	0.68			

Tablo 30’da verilen öğretmenlerin medeni durumlarına göre mobbing yaşantılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi verileri incelendiğinde; medeni durumu dul/boşanmış olan öğretmenlerin daha fazla mobbing yaşadığı ($\bar{X}=1,51$), en az mobbing yaşantısının ise evli öğretmenlerde olduğu ($\bar{X}=1,41$) görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında en homojen değerlendirmeyi bekar öğretmenlerin ($S=0,45$), en heterojen değerlendirmeyi ise dul/boşanmış öğretmenlerin ($S=0,68$) yaptığı görülmektedir.

Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri ile medeni durumları arasında [$F_{(2-414)}=0,39$, $p \geq .05$] anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır.

BÖLÜM V

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara ilişkin tartışma ve sonuçlar ile bu sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılar ve araştırmalara yönelik öneriler yer almaktadır.

Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi: *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını gerçekleştirme düzeyi nedir?* Şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin okullarında örgütsel muhalefetin alt boyutlarından en çok açık muhalefet davranışını sergiledikleri en az ise haber uçurma davranışı gösterdikleri ortaya koyulmuştur. Yaşa (2018), “İliselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinde göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki” adlı çalışmasında öğretmenlerin daha çok açık (dikey) muhalefet davranışını gösterdiklerini, en az ise dışsal muhalefet davranışını gösterdiklerin bulgusunu elde etmiştir (s.71). Beldek (2015), “örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Görgül bir araştırma” adlı çalışmasında öğretmenlerin düşük düzeyde örgütsel muhalefet davranışını gösterdikleri sonucuna varmıştır (s.62). Ağalday (2013), “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri: Mardin ili örneği” adlı çalışmasında öğretmenlerin kıdemleri ile örgütsel muhalefet davranışları gösterme düzeylerini incelemiş ve genel olarak “Nadiren” muhalif davranışlar sergilediği, öğretmenlerin kıdemleri ile örgütsel muhalefet arasında anlamlı bir far olmadığı sonucuna ulaşmıştır (s.56). Kassing (2000), “Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent” adlı çalışmasında örgütlerde muhalefet yaşantılarının yüksek olduğu sonucunu elde etmiştir. Akada (2015), “Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri” adlı çalışmasında İzmir ili

Buca merkez ilçesindeki ortaokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet davranışı gösterme düzeylerini “Ara sıra” olarak belirledikleri bulgusunu ortaya koymuştur (s.133). Söz konusu araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefetin alt boyutlarından “çoğunlukla” açık muhalefet davranışı sergiledikleri, diğer iki alt boyut olan haber uçurma ve örtük muhalefet davranışlarını sergileme düzeylerinin ise “Ara sıra” olduğu sonucu elde edilmiştir. Sadykova ve Tutar (2014), “Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme” adlı çalışmasında, örgütlerde demokrasinin sağlanması için örgütsel muhalefet yolunun açık tutulması gerektiği ve yapıcı muhalefet ile örgütsel demokrasinin sağlanacağı sonucunu elde etmiştir. Görüldüğü gibi diğer araştırmalarda araştırma sonucumuzu destekler nitelikte bulgulara ulaşmıştır. İnsan ilişkileri ve iletişimin baskın yaşandığı örgütlerde, örgütsel muhalefet davranışlarının yaşanması beklenen bir durumdur.

Araştırmanın ikinci alt problemi: *Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyi nedir?* Şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin en fazla bilgi saklama, görüşlerinin dikkate alınmaması, aşırı denetlenme gibi mobbing davranışlarına maruz kaldıkları bulgusu ortaya konulmuştur. Aras (2012), “İlköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin mobbing (yıldıma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkiler” adlı çalışmasında müzik öğretmenlerinin en fazla “yeterlilik seviyenizin altındaki işlerin yapmanızın istenmesi” ve “yeterlilik seviyenizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek”, “fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması” şeklindeki mobbing davranışlarına maruz kaldığı, öğretmenlerin %24,6’sının mobbing mağduru olduğu bulgusu elde edilmiştir (s.98). Karakale (2011), “Mobbing ve mobbinge başa çıkma yöntemleri: Mobbing mağdurlarına yönelik bir araştırma” adlı çalışmasında öğretmenlerin mobbing yaşama düzeylerini belirleyerek en fazla “Alaycı yaklaşımlar”, “Aşırı iş yükü”, “Doğrudan uygulanan mobbing” ve “Mağdurun işe yaramadığını hissettirmeye yönelik” davranışlar olduğunu, en az ise “Doğrudan uygulanan mobbing” davranışlarının yaşandığını belirtmiştir (s. 117). Ertürk (2011), “İlköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilere yönelik duygusal yıldıma davranışlarının incelenmesi (Yıldıma davranışlarının meydana gelmesinde etkili olan faktörler)” adlı çalışmasında ilköğretim okullarında yaşanan mobbing davranışlarının düzeylerini araştırmış en fazla “Kişi hakkında söylenti ve dedikodu çıkarılması”, “Kişinin göz ardı edilmesi, dışlanması veya olayların dışında bırakılması”, “Kişinin görüş, öneri ve fikirlerinin dikkate alınmaması” davranışlarının yaşandığı buna karşın en az ise “ Kişinin parmakla tehdit, özel hayatına müdahale, itilip kakılması ve yolunun kesilmesi gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalması”, “Kişiden mantıklı

olmayan veya imkansız görevlerin istenmesi” şeklindeki mobbing davranışlarının görüldüğü bulgusunu elde etmiştir. Yine söz konusu çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin %4,1’inin her gün mobbing davranışına maruz kaldığı bulgusu elde edilmiştir (s.95). Gökçe, T. (2006), “İş yerinde yıldırma: Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma” adlı çalışmasında resmi okullarda çalışan öğretmenlerin en fazla yaşadıkları mobbing davranışlarını şu şekilde sıralamaktadır; “sözünün kesilmesi”, “yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi” ve “başarılarının küçümsenmesi”; buna karşın öğretmenlerin en az maruz kaldıkları mobbing davranışları, “rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması”, “cinsel içerikli hareketler yapılması” ve “herhangi bir yerine fiziksel yönden zarara verilmesi” şeklinde sıralanmaktadır. Bu araştırma sonuçları, araştırma bulgularımızı destekler niteliktedir. Mobbingin görülme sıklığı çok fazla olmamakla birlikte her iki kişiden birisinin mobbing mağduru olduğu örgütlerde mevcuttur.

Araştırmanın üçüncü alt problemi: *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?* Şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin örtük muhalefet davranışı sergiledikçe daha fazla mobbing mağduru olduğu, açık muhalefet davranışı sergilediklerinde daha az mobbing mağduru olduğu ve haber uçurma davranışının da mobbing yaşanmasında etkili rol oynadığı bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgularda göze çarpan en ilginç durum, örtük muhalefetin hedef kitle üzerinde itici bir özelliğe sahip olduğu ve örtük muhalefet davranışlarındaki artışın mobbingin yaşanmasına uygun ortam yarattığı görülmektedir. Ancak, açık ve dürüst yaklaşım sergilendiğinde, mobbingin yaşanma oranında düşme meydana gelmektedir. Bu durum, mobbingin yaşanmasında etkili olan değişkenin muhalif davranışlardan kaynaklanmadığı, sinsi ve örtük yapılan davranışların, mobbingi yarattığı ileri sürülebilir. Aynı şekilde haber uçurma davranışının sıklıkla yaşanması, örtük muhalefet gibi algılandığı ve en önemlisi de çalışanların mesleki itibarına zarar verecek nitelikte bir eylem olarak algılanması, haber uçuranlara yönelik mobbing davranışlarında artışın ortaya çıkmasında önemli rol oynadığı ifade edilebilir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi: *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları, mobbing yaşama düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?* Şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde; örgütsel muhalefetin üç boyutunun (haber uçurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet) mobbingin anlamlı bir yordayıcısı olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu genel olarak örgütsel muhalefetin yoğun yaşandığı örgütlerde mobbingin ortaya çıkmasında etkili rol oynadığı şeklinde yorumlanabilir. Örgütsel muhalefet, kısa ve uzun vadede örgütteki ilişki ağını güveni, dostluğu ve etkili iletişim süreçlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkiliyor olması, yaşanan sorunların etkili bir biçimde çözülemeyişi mobbingin yaşanmasına uygun ortam yarattığı ifade edilebilir. Her üç değişken örgütsel muhalefetle mobbing yaşanması arasındaki Yordayıcı özelliğe sahip olsa da açık muhalif davranışların mobbing yaşanmasında çok fazla etkili olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Ancak muhalif davranışların örgütsel güveni yok etmiş olması karşılıklı güvensizlik ve şüphe doğru ve açık bir iletişimle paylaşılmadığında mobbingin yaşanmasını da kaçınılmaz hale getirdiği ileri sürülebilir.

Araştırmanın 5.1. alt problemi: *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?* Şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde; erkek öğretmenlerin örgütsel muhalefetin alt boyutları olan haber uçurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet davranışlarını kadın öğretmenlere göre daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yaşa (2018), “Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinde göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki” adlı çalışmasında öğretmenlerin açık ve örtük muhalefet davranışlarının cinsiyete göre farklılaşmadığını buna karşın haber uçurma davranışını kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla gösterdiğinin sonucuna ulaşmıştır (s.56).

Özdemir (2010), “Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri” adlı çalışmasında örgütsel muhalefetin alt boyutlarından açık muhalefet ve örtük muhalefet davranışının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı buna karşın haber uçurma alt boyutunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla haber uçurma sergiledikleri bulgusunu elde etmiştir (s. 138). Ağalday (2013), “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri: Mardin ili örneği” adlı çalışmasında öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel muhalefet davranışları gösterme düzeylerini incelemiş ve cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışı gösterme düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır (s.57). Uçar (2016), “Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi” adlı çalışmasında örgütsel muhalefetin alt boyutlarından haber uçurma, örtük muhalefet ve açık muhalefet davranışları ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı fark olmadığı bulgusuna ulaşmıştır (s.86). Akada

(2015), “Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri” adlı çalışmasında İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefetin alt boyutları olan haber uurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet davranışlarının cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır (s.134).

Araştırmanın 5.2. alt problemi: *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?* Şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin gösterdiği örgütsel muhalefetin haber uurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet olan üç alt boyutuna ilişkin davranışın da yaşlarına göre farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Özdemir (2010), “Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri” adlı çalışmasında gösterdiği örgütsel muhalefetin haber uurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet olan üç alt boyutuna ilişkin davranışın da yaşlarına göre farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (s. 143). Kassing ve DiCioccio (2004), “Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent.” adlı çalışmasında öğretmenlerin yaşları ile muhalefet davranışları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Sims ve Keenan (1998), “Predictors of External Whistleblowing: Organizational and Intrapersonal Variables” adlı çalışmasında, yaş ile örgütsel muhalefet arasında bir ilişki olmadığı bulgusunu elde etmiştir. Yaşa (2018), “Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinde göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki” adlı çalışmasında öğretmenlerin haber uurma ve örtük muhalefet davranışlarının öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmadığını buna karşın açık muhalefet davranışını 35 yaş altı öğretmen grubunun, 35 yaş üstü öğretmen grubuna göre daha az gösterdiği bulgusunu elde etmiştir (s.58).

Araştırmanın 5.3. alt problemi: *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?* Şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel muhalefetin haber uurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet alt boyutundaki davranışlarının mesleki kıdemlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özdemir (2010), “Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri” adlı çalışmasında örgütsel muhalefet davranışının 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde daha fazla görüldüğü bulgusunu elde etmiştir (s. 144). Akada (2015), “Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri” adlı çalışmasında İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokul

öğretmenlerinin örgütsel muhalefetin alt boyutları olan haber uçuurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet davranışlarının mesleki kıdemlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır (s. 134). Uçar (2016), “Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi” adlı çalışmasında örgütsel muhalefetin davranışları ile öğretmenlerin kıdemi arasında ilişkiye baktığında 6-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin daha fazla örgütsel muhalefet davranışı gösterdikleri bulgusunu elde etmiştir (s.92). Başka bir deyişle, orta düzeyde mesleki kıdemdeki öğretmenlerin, yeni başlayan öğretmenlere ve ileri düzey kıdemdeki öğretmenlere göre daha fazla örgütsel muhalefet davranışı sergiledikleri sonucunu ortaya koymaktadır. Sims ve Keenan (1998), “Predictors of External Whistleblowing: Organizational and Intrapersonal Variables”adlı çalışmasında, mesleki kıdem ile örgütsel muhalefet arasında bir ilişki olmadığı bulgusunu elde etmiştir. Uçar (2016), “Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi” adlı çalışmasında örgütsel muhalefetin alt boyutlarından haber uçuurma davranışı ile öğretmenlerin kıdemi arasında ilişkiye baktığında en az 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin haber uçuurma davranışı gösterdikleri bulgusunu elde etmiştir (s.92). Miceli (2004) ise en fazla ileri kıdeme sahip çalışanların haber uçuurma davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Uçar (2016), “Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi” adlı çalışmasında örgütsel muhalefetin alt boyutlarından açık muhalefet davranışı ile öğretmenlerin kıdemi arasında ilişkiye baktığında en az 1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin açık muhalefet davranışı gösterdikleri bulgusunu elde etmiştir(s.92).

Yaşa (2018), “Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinde göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki” adlı çalışmasında öğretmenlerin haber uçuurma ve örtük muhalefet davranışlarının kıdeme göre farklılaşmadığını buna karşın açık muhalefet davranışını 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdemdeki öğretmenlere göre daha fazla sergiledikleri sonucunu elde etmiştir (s.62).

Araştırmanın 5.4. alt problemi: *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?* Şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde; Örgütsel muhalefetin alt boyutlarından haber uçuurma ve örtük muhalefet davranışlarının öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılık göstermediği, açık muhalefet davranışının ise öğretmenlerin medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu araştırmada bekar öğretmenlerin

evli öğretmenlere göre daha fazla açık muhalefet davranışı gösterdikleri bulgusu elde edilmiştir. Ağalday (2013), “İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri: Mardin ili örneği” adlı çalışmasında öğretmenlerin medeni durumları ile örgütsel muhalefet davranışları gösterme düzeylerini incelemiş ve evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre, yönetici davranışlarına daha fazla muhalefet davranışı gösterdiklerini ortaya koymuştur (s.58). Özdemir (2010), “Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri” adlı çalışmasında örgütsel muhalefet davranışının medeni durumlarına göre farklılaşmadığı bulgusunu elde etmiştir (s. 140).

Araştırmanın 6.1. alt problemi: *Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?* Şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde; erkek öğretmenlerin daha fazla mobbing mağduru olduğu bulgusu elde edilmiştir. Aras (2012), “İlköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin mobbing (yıldıma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkiler” adlı çalışmasında öğretmenlerin mobbing yaşantılarının cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Karakale (2011), “Mobbing ve mobbinge başa çıkma yöntemleri: Mobbing mağdurlarına yönelik bir araştırma” adlı çalışmasında öğretmenlerin mobbing yaşama düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı bulgusunu elde etmiştir (s. 117). Ertürk (2011), “İlköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilere yönelik duygusal yıldıma davranışlarının incelenmesi (Yıldıma davranışlarının meydana gelmesinde etkili olan faktörler)” adlı çalışmasında ilköğretim okullarında çalışan erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla mobbing yaşadığı bulgusu elde edilmiştir (s. 98).

Araştırmanın 6.2. alt problemi: *Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?* Şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin mobbing yaşama düzeylerinin yaşa göre farklılaşmadığı bulgusu elde edilmiştir. Aras (2012), “İlköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin mobbing (yıldıma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkiler” adlı çalışmasında öğretmenlerin mobbing yaşantılarının yaşlarına göre farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ertürk (2011), “İlköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilere yönelik duygusal yıldıma davranışlarının incelenmesi (Yıldıma davranışlarının meydana gelmesinde etkili olan faktörler)” adlı

çalışmasında mobbing davranışlarına en çok 40-45 yaş grubundaki öğretmenlerin maruz kaldığı, en az ise 28-33 yaş grubu öğretmenlerin mobbing yaşantısına maruz kaldığı bulgusu elde edilmiş ve öğretmenlerin yaşları ile mobbing yaşama düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (s. 100). Gökçe, T. (2006), “İş yerinde yıldırma: Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma” adlı çalışmasında kadın öğretmenlerin daha çok mesleki konular, iletişim ve sosyal ilişkilere dayalı konularda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla mobbing mağduru olduğu; kişisel ve şiddet içerikli konularda ise daha çok erkek öğretmenlerin mobbing mağduru olduğu bulgusunu elde etmiştir.

Araştırmanın 6.3. alt problemi: *Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?* Şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin mobbing yaşama düzeylerinin çalışma yıllarına göre farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Aras (2012), “İlköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkiler” adlı çalışmasında öğretmenlerin mobbing yaşantılarının kıdemlerine göre farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Karakale (2011), “Mobbing ve mobbinge başa çıkma yöntemleri: Mobbing mağdurlarına yönelik bir araştırma” adlı çalışmasında öğretmenlerin mobbing yaşama düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre farklılaşmadığı bulgusunu elde etmiştir (s. 118). Ertürk (2011), “İlköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilere yönelik duygusal yıldırma davranışlarının incelenmesi (Yıldırma davranışlarının meydana gelmesinde etkili olan faktörler)” adlı çalışmasında ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin mobbing yaşama düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre değişmediği bulgusuna ulaşılmıştır (s. 105).

Araştırmanın 6.4. alt problemi: *Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?* Şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin mobbing yaşama düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir. Aras (2012), “İlköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkiler” adlı çalışmasında öğretmenlerin mobbing yaşantılarının medeni durumlarına göre farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır (s. 78). Karakale (2011), “Mobbing ve mobbinge başa çıkma yöntemleri: Mobbing mağdurlarına yönelik bir araştırma” adlı çalışmasında öğretmenlerin mobbing

yaşama düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmadığı bulgusunu elde etmiştir (s. 118).

Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlası kadındır. Katılımcıların büyük çoğunluğunu orta yaş grubu olarak adlandırabileceğimiz 31-40 yaş grubundan ve mesleki kıdem yılı olarak da yine orta düzeyde mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerden oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların yarısından fazlası evlidir.

Bu araştırmaya göre, öğretmenler, örgütsel muhalefet davranışlarından en çok açık muhalefet davranışı, en az ise haber uçurma davranışı sergilemektedirler. Genel olarak bakıldığında ise öğretmenlerin az düzeyde örgütsel muhalefet davranışları sergilemektedirler.

Mobbing davranışlarına ilişkin olarak, öğretmenlerin en fazla; başarıyı etkileyecek bilginin saklanması, fikirlerinin dikkate alınmaması ve görmezden gelinmesi, aşırı denetim, dedikodu odağı haline gelmesi şeklindeki mobbing davranışlarına; en az ise parmakla gösterme, itme, yol kesme gibi fiziksel şiddete dönük mobbing davranışlarına maruz kalmaktadırlar.

Araştırmaya göre öğretmenler örtük muhalefet davranışı sergilediklerinde daha fazla mobbing mağduru olmakta, açık muhalefet davranışı sergilediklerinde ise daha az mobbing mağduru olmaktadır. Ayrıca, örgütsel muhalefetin üç boyutunun da (haber uçurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet) mobbingin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucu elde edilmiştir.

Örgütsel muhalefet davranışının üç alt boyutunu da (açık muhalefet, örtük muhalefet ve haber uçurma), erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha fazla sergilemekte; yine örgütsel muhalefet davranışları sergileme oranı öğretmenin yaşına ve mesleki kıdemlerine göre farklılaşmamaktadır. Örgütsel muhalefetin alt boyutlarının öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılaşması incelendiğinde ise açık muhalefet davranışını bekar öğretmenlerin evli ve dul/boşanmış öğretmenlere oranla daha fazla sergilediği; diğer içi alt boyut olan örtük muhalefet ve haber uçurma davranışlarının öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir.

Mobbing yaşantılarına bakıldığında erkek öğretmenler daha fazla mobbing mağduru olmakta; mobbing yaşama düzeyini öğretmenin yaşına, mesleki kıdemlerine ve medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır.

Öneriler

Bu alt bölümde öneriler, araştırmaya ve uygulamaya dönük olmak üzere iki alt başlıkta sunulmaktadır.

Araştırmaya Dönük Öneriler

İleriki araştırmalara yönelik öneriler şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Bu çalışma 2018 yılında Ankara ilinde çalışan MEB öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlı olduğundan bu kapsamda, benzer çalışmanın birkaç yılı içine alacak verilerle yapılması önerilebilir.
2. Ankara ilinde yapılan bu araştırma, alanyazında eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların az olması da dikkate alınarak farklı illerdeki eğitim kurumlarında daha büyük örneklemelerde benzer çalışmalar yapılabilir
3. Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişki ele alınmıştır. İlgili alanyazında bu etkinin belirlenmesinde, demografik değişkenlerin haricinde farklı aracı değişkenlerin yer aldığı modeller test edilebilir.
4. İlgili alanyazında araştırma problemlerinin çoğu iş yerinde yöneticilerin örgüt üyelerine uyguladıkları mobbing davranışlarının neler olduğunu ve muhalefetin ortaya çıkma nedenlerini saptamaya dönüktür. Bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. İleriki araştırmaların iki değişken arasındaki etkilerini incelemeye farklı davranışlar üzerine kanıtlar sunması önerilebilir.

5. Çalışmada, yöneticilerin öğretmen görüşlerini dikkate almaması, aşırı denetlenme yapmaları durumlarından dolayı, öğretmenlerin mobbing davranışlarına maruz kalmakta olduğu görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenler üzerindeki doğrudan etkisi dikkate alındığında öğretmenlerin okul içerisindeki eğitim-öğretim uygulamalarına dahil olmasını engelleyen nedenlerin derinlemesine analizi için nitel bir çalışma yürütülebilir.

6. Araştırma kapsamında öğretmenlerin örtük muhalefet davranışı sergiledikçe daha fazla mobbing mağduru olurken, açık muhalefet davranışı sergilediklerinde daha az mobbing mağduru oldukları ve haber uçurma davranışının da mobbing yaşanmasında dolaylı rol oynadığı görülmektedir. Son dönemde, ilgili alanyazında Yaşa (2018), “liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinde göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki” adlı çalışmasında öğretmenlerin daha çok açık muhalefet davranışı gösterdiklerini, en az ise dışsal muhalefet davranışı gösterdiklerin bulgusunu elde etmiştir (s.63). Bu çerçevede, öğretmenlerin muhalefet ve haber uçurma davranışlarının mobbing üzerindeki doğrudan etkisini sorgulamaya dönük araştırmalar desenlenebilir.

7. Özellikle öğretmenlerin yöneticiler tarafından mobbing davranışlara maruz kalma durumlarında temel nedenlerin neler olduğu konusunda daha net açıklamalar yapabilmek açısından nitel araştırmaların yapılması önerilebilir.

8. Öğretmenler, zaman zaman idarecilere karşı muhalif davranışlarda bulunurken muhalefet gösterecekleri durumlar ile ilgili detaylı bilgiye sahip olduktan sonra olaya muhalefet etmelidir.

9. Öğretmenler, yöneticilere karşı muhalif davranışlarda bulunurken durumun nasıl olması gerekiyorsa o yönde olması için bir gayret içinde bulunmalıdırlar.

10. Yöneticiler; öğretmenlere "muhalefet türlerini" şeffaf bir şekilde tercih edebilecekleri ortamlar sağlamalıdır.

11. Okuldaki demokratik süreçlerin adil düzeyde gelişmesine önem verilmelidir.

12. Öğretmenler; idareciler ile doğru iletişim kurmaya özen göstermelidir.

13. Muhalif fikirlerin örgüt dışı etkin kurumlara ya da şahıslara iletebilmesi için örgütte gerekli önlemlerin alınması ve yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Uygulamaya Dönük Öneriler

Uygulamaya yönelik öneriler şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Bu araştırma, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğuna dair kanıtlar sunmaktadır. Bu açıdan, yöneticilerin öğretmenler üzerinde yapacağı etkinin önemli olduğu ve okul ikliminin güçlendirilmesi gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır. Okul yöneticilerine yönelik düzenlenecek eğitim faaliyetlerinde okul müdürünün davranışları ile öğretmenlerin sınıf içindeki uygulamaları ve mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiler ele alınmalıdır.
2. Okullarda yürütülen eğitim öğretim faaliyetleri kapsamında okul müdürünün öğretmen davranışlarına yönelik tutumları değerlendirmede ölçüt olarak hangi çalışmaları dikkate aldığı sorgulanmalıdır.
3. Yöneticinin okulun tüm bileşenlerini ve öğretmen görüşlerini dikkate alacak biçimde eğitim öğretim faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Bununla beraber, yönetici okulun hedeflerinin belirlenmesinde, öğretmenler ile birlikte çalışmalar yapılmalı, alt yapıyı oluşturmalı ve öğretmeni destekleme görevini üstlenmelidir.
4. Okul müdürünün düzenli aralıklara sınıf ziyaretlerinde bulunması, öğretmenlerden okulda yürütülen çalışmalar ve derslerin işleniş üzerine bilgiler edinmesi ve öğretimin geliştirilmesine dönük birlikte çözüm yolları araması gibi davranış biçimlerini dikkate almaları gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri: Mardin ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Akdoğan, A.A. & Cingöz, A. (2011). *Örgütlerde Muhalefet (Organizational Dissent) ve Lider-Üye Etkileşiminin / Değişiminin Kalitesi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Çanakkale, s. 383-387.
- Akpınar, E. N. (2016). Öğretmenlerin mobbing algısının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 15(56), 295-308.
- Aktan, C. C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 19-36.
- Alparslan, A. M., & Tunç, H. Mobbing olgusu ve mobbing davranışında duygusal zekâ etkisi mobbing phenomenon and the effect of emotional intelligence on mobbing behaviour. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1(1), 146-159.
- Altıntaş, E. (2014). *Stres yönetimi*. Ankara: Anı.
- Altıntaş, C. (2010). Mobbing kavramı ve örnekleri üzerine uygulamalı bir çalışma. *Journal of Yaşar University*, 5(18), 2995-3015.

- Aras, A. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkiler*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aslan, Ş. (2004). Hastanelerde örgütsel çatışma: teorive örnek bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 599-617.
- Baltaş, A. (2015). *Türk kültüründe yönetmek*. İstanbul: Remzi.
- Bayat, B. (2014). Uygulamalı sosyal bilim araştırmalarında ölçme, ölçekler ve “likert” ölçek kurma tekniği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 1-24.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.
- Beldek, E.G. (2015). *Örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Görgül bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Beswick, J., Gore, J., & Palferman, D. (2006). Bullying at work: A review of the literature. Health and Safety Laboratory. *Science Group: Human Factors, Buxton, Derbyshire*.14, 1-59.
- Björkqvist, K., Lagerspetz, K. M., & Kaukiainen, A. (1992). Do girls manipulate and boys fight? Developmental trends in regard to direct and indirect aggression. *Aggressive behavior*, 18(2), 117-127.
- Boydak Özcan, M., & Nanto, Z. (2017). Öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma eylemlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34-173.
- Brown, A. J. (2008). Whistleblowing in the Australian Public sector. *Enhancing the theory and practice of internal witness management in public sector organisations*. Australia: ANUE.25-331

- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem..
- Bursalıoğlu, Z. (2014). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Celep, C., & Eminoglu, E. (2012). Primary school teacher's experience with mobbing and teacher's self-efficacy perceptions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 4761-4774.
- Celep, C. & Konaklı, T., (2012). Bilgi uçurma: Eğitim örgütlerinde etik ve kural dışı uygulamalara yönelik bir tepki/Whistleblowing: A Response to Unethical and Illegitimate Practices in Educational Organizations. *E-uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 65-88.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sonu: Yıldırma. *Bilig Dergisi*, 42, 111-126.
- Cemaloğlu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495-512.
- Cemaloğlu, N., & Ertürk, A. (2008). Öğretmen ve okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig*, 46, 67-86.
- Cemaloğlu, N., & Daşçı, E. (2017). Mobbing. S. Özdemir & N. Cemaloğlu (Eds.), *Örgütsel davranış ve yönetimi içinde* (s. 279-305). Ankara: Pegem.
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 137-151.
- Chatoupis, C. (2007). Decision making in physical education: theoretical perspectives. *Studies in Physical Culture & Tourism*, 14(2), 195-204.
- Çalışkan, Ö. (2017). *Experimental exploration of attitude change: a path model of cognitive dissonance, resilience, and readiness for organizational change among prospective teachers*. Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Çoban, Ö. (2016). *Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı yöneticilerinin örgütsel değişimi yönetme yeterlikleri ile stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing işyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Sistem.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2015). The opinions of the teachers related to the causes of organizational dissent. *Elementary Education Online*, 14(3), 885-898.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. & Elliott, G. P. (2003). *Mobbing işyerinde duygusal taciz* (O. C. ÖnerToy, Çev.). İstanbul: Sistem.
- De Maria, W. (2008). Whistleblowers and organizational protesters: Crossing imaginary borders. *Current Sociology*, 56(6), 865-883.
- De Pedro, M. M., Sánchez, M. I. S., Navarro, M. C. S., & Izquierdo, M. G. (2008). Workplace mobbing and effects on workers' health. *The Spanish Journal of Psychology*, 11(1), 219-227.
- İnternet: Brown, A. J. (2008). *The Australian National University* ([https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=fdHm44A7Dk8C&oi=fnd&pg=PR1&dq=brown+2008+whistleblowing+&ots=INKQEefS5T&sig=VX3GNFgey1C Ui9g-731Rkm42ok&redir_esc=y#v=onepage&q=brown%202008%20whistleblowing&f=false\)--](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=fdHm44A7Dk8C&oi=fnd&pg=PR1&dq=brown+2008+whistleblowing+&ots=INKQEefS5T&sig=VX3GNFgey1C Ui9g-731Rkm42ok&redir_esc=y#v=onepage&q=brown%202008%20whistleblowing&f=false)--) adresinden 10/04/2019 tarihinde alınmıştır.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *The Journal of applied behavioral science*, 35(1), 25-41.
- Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *Academy of Management Review*, 10(4), 823-836.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International journal of manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior*, 5(4), 379-401.

- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 185-201.
- Ekinci, Ö. (2012). *Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul: Küre.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Ergener, B. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırma yaşamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (İstanbul ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler*. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Ertek, S. Ş. (2009). *Yıldırma ve yıldırma mağduru öğretmenler üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, A. (2011). *İlköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilere yönelik duygusal yıldırma davranışlarının incelenmesi (Yıldırma davranışlarının meydana gelmesinde etkili olan faktörler)*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, A. (2017). Bilgi uçurma. S. Özdemir & N. Cemaloğlu (Eds.). *Örgütsel davranış ve yönetimi içinde* (s.619-649). Ankara: Pegem.
- Field, T. (1996). *Bully in Sight. How To Predict, Resist, Challenge And Combat Workplace Bulling*. Great Britain: Wessex.
- Gökçe, A. T. (2006). *İş yerinde yıldırma: Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gökçe, A. T. (2008). *Mobbing: İş yerinde yıldırma. Eğitim örneği*. Ankara: Pegem.

- Gül, H. (2006). Etik dışı davranışlar ve ussallaştırılması: devlet hastanelerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 10(9), 65-79.
- Günel, Ö. D. (2010). İşletmelerde yıldırma olgusu ve yıldırma mağdurlarının kişilik özelliklerine ilişkin bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi*, 12(3), 37-65.
- 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.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi the importance of performance appraisal in performance management process. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), 155-169.
- Hersh, M. A. (2002). Whistleblowers heroes or traitors?: Individual and collective responsibility for ethical behaviour. *Annual reviews in Control*, 26(2), 243-262.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). Destructive conflict and bullying at work. *Manchester: Manchester School of Management*, UMIST.1-30
- Karakale, B. (2011). *Mobbing ve mobbinge başa çıkma yöntemleri: Mobbing mağdurlarına yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karyağdı, A. (2007). *Örgütlerde yıldırma (mobbing) ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48, 311-332.
- Kassing, J. W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.

- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W., & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120.
- Kaya, N. (2016). *Mobbingin örgütte adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi*. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kıral, E. & Deliveli, K. (2019). Yönetim süreçleri. N. Cemaloğlu & M. Özdemir (Eds.), *Eğitim yönetimi içinde* (s. 161-223). Ankara: Pegem.
- Küçükçayır, G. A. (2016). *Eğitimcilerin yıldırma yaşantıları üzerine nitel bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 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.
- Korkmaz, M., & Cemaloglu, N. (2010). Relationship between organizational learning and workplace bullying in learning organizations. *Educational Research Quarterly*, 33(3), 3-38.
- Lewis, S. E., & Orford, J. (2005). Women's experiences of workplace bullying: Changes in social relationships. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 15(1), 29-47.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.

- Lynch, J., Krause, N., Kaplan, G. A., Tuomilehto, J., & Salonen, J. T. (1997). Workplace conditions, socioeconomic status, and the risk of mortality and acute myocardial infarction: the Kuopio Ischemic Heart Disease Risk Factor Study. *American Journal of Public Health*, 87(4), 617-622.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: Role stress and individual differences. *Violence and victims*, 22(6), 735-753.
- Mimaroğlu, H., & Özgen, H. (2008). Örgütlerde güncel bir sorun:" mobbing". *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.(15), 201-226.
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-6.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistleblowing. *Journal of business ethics*, 4(1), 1-16.
- Nazaroğlu, R. (2012). *İşgörenlere yönelik yıldırma davranışları, nedenleri ve işgörenlerin bu davranışlarla başa çıkma yöntemleri (Bir ilçe milli eğitim müdürlüğü örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Ocak, S. (2008). *Öğretmenlerin duygusal taciz (mobbing)'e ilişkin algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Okçu, V., & Çetin, H. (2017). Investigating the Relationship among the Level of Mobbing Experience, Job Satisfaction and Burnout Levels of Primary and Secondary School Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(1), 148-161.
- Olgungül, F. K. (2017). *Örgütsel bağlılık ve çalışma süresi ilişkisi üzerine bir araştırma: devlet ve özel ortaöğretim okullarında Görev yapan öğretmenler örneği*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Onbaş, N. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin eğitim örgütlerinde duygusal şiddete ilişkin görüşleri üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Urfa.
- Ortega, A., Høgh, A., Pejtersen, J. H., & Olsen, O. (2009). Prevalence of workplace bullying and risk groups: a representative population study. *International archives of occupational and environmental health*, 82(3), 417-426.
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel muhalefet ilişkisi üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: karaman il özel idaresinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdevecioğlu, M., & Aksoy, M. S. (2005). Organizasyonlarda sabotaj: türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 95-109.
- Özer, M. H. (2008). Günümüz İtibariyle Sivil Toplum Kuruluşlarının İktisadi Ve Sosyal Fonksiyonları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 86-97.
- Özkul, B., & Çarıkçı, I. H. (2010). Mobbing ve Türk hukuku açısından değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 481-499.
- Özmen, F. (1997). *Fırat ve İnönü Üniversitelerinde örgütsel çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K., & Omurgonulsen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: A comparison of South Korea, Turkey, and the UK. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 929-939.

- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7-18.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Saldamı, A. (2016). *Bilimsel araştırma ve sunum teknikleri*. Ankara: Detay.
- Sims, R. L., & Keenan, J. P. (1998). Predictors of external whistleblowing: Organizational and intrapersonal variables. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 411-421.
- Scott, D., Bishop, J. W., & Chen, X. (2003). An examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation, and intention to quit in US invested enterprise in China. *The international journal of organizational analysis*, 11(1), 3-19.
- Sehgal, P. (2014). Whistleblowers: Traitors or Heroes? A global perspective. *Proceedings of 26th International Business Research Conference*
- Seyidoğlu, H. (2003). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. İstanbul: Güzem Can.
- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.
- Solmuş, T. (2005). İş yaşamında travmalar: Cinsel taciz ve duygusal zorbalık/taciz (mobbing). *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 7(2), 1-14.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of business and psychology*, 19(4), 429-459.
- Şişman, M., & Turan, S. (2005). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem.
- Tambur, M., & Vadi, M. (2009). Bullying at work: research in Estonia using the Negative Acts Questionnaire Revised (NAQ-R). *Review of International Comparative Management*, 10(4), 791-805.
- Türk Dil Kurumu. (2019). Okul Sözlüğü. Ankara: TDK.

- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81-89.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta.
- Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D. B. (2000). The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes. *Group & Organization Management*, 25(3), 269-290.
- Tutar, H. (2004). *İş yerinde psikolojik şiddet*. Ankara: Barış.
- Tutar, H., & Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Tümkeya, S. (2000). İlkokul öğretmenlerindeki denetim odağı ve tükenmişlikle ilişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(8), 61-68.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, (2010). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu. (No:6), Ankara: TBMM
- Uçar, A. (2016). *Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Uslu, Ö. F., & Gökçe, A. T. (2018). İlkokullarda okul müdürlerinin mali kaynak gerektiren ihtiyaçları karşılama yolları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 315-334.
- Uys, T. (2008). Rational loyalty and whistleblowing: The South African context. *Current Sociology*, 56(6), 904-921.
- Van Dick, R., & Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: A structural equation approach. *British journal of educational psychology*, 71(2), 243-259.
- Vandekerckhove, W., & Commers, M. R. (2003). Downward workplace mobbing: a sign of the times?. *Journal of business Ethics*, 45(1-2), 41-50.

- Vartia, M. (1996). The sources of bullying–psychological work environment and organizational climate. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 203-214.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International journal of manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Yaman, E. (2009). *Yönetim psikolojisi açısından işyerinde psikoşiddet mobbing*. Ankara: Nobel.
- Yaşa, R. (2018). *Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay.
- İnternet: Yıldırım, T. (2006). *Türkiye’de mobbing davaları*. <http://bianet.org/bianet/emek/88229-turkiyede-mobbing-davaları> adresinden 10/03/2019 tarihinde alınmıştır.
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European journal of work and organizational psychology*, 10(4), 497-522.

EKLER

EK 1. Araştırma Anketi

ANKET

Değerli öğretmen arkadaşım,

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak ve bazı değişkenlere göre incelemektir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde örgütsel muhalefet, üçüncü bölümde mobbing ölçeği bulunmaktadır. Lütfen size uygun olan maddeyi (x) işaretleyiniz. Ankete kimliğinizi belirten bir açıklama yapmayınız. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Esra Kayış

G.Ü Eğitim Yönetimi Yüksek lisans Öğrencisi

esrakayis@meb.gov.tr

BÖLÜM I

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

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. () Bekar 3. () Dul/ Boşanmış

BÖLÜM II

A. Muhalif Davranışlar

Aşağıda yöneticileriniz ile görüş ayrılığına düştüğünüz durumlarda sergileyebileceğiniz davranışlar sıralanmıştır. Bu davranışları gerçekleştirme sıklığınızı işaretleyiniz.

Yöneticilerim ile görüş ayrılığına düştüğüm durumlarda;		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
1	Üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Yöneticiye dava açarım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Konuyu sendika, siyasi parti veya diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Yöneticinin kendisine itiraz ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Yöneticiyi uyarırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Derslerim dışında okulda zaman geçirmem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımdan desteğini kazanmaya çalışırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerden el çekerim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Yöneticiye küserim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

BÖLÜM III

Bu bölümde mobbing ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Aşağıda verilen durumları yaşama sıklıklarınızı belirtiniz.

Mobbing ile İlgili İfadeler		Hiç	Ara sıra	Ayda bir	Haftada bir	Her gün
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	Uсталık/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)
22. İşyerinde zorbalığa maruz kaldınız mı? Tanıma göre değerlendirin: Zorbalık; bir ya da birden çok kişinin belli bir süreden beri devamlı olarak yaptığı ve kişinin kendini olumsuz davranışa maruz kalmış olarak algıladığı ve kendini bu eylemlere karşı korumada zorlandığı bir durumdur. Sadece bir defa olan ve tekrarlanmayan durumlar zorbalık değildir:		1. () Evet 2. () Hayır				

EK 2. Araştırma İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.4140096
Konu : Araştırma İzni

26.02.2019

GAZİ ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2017/25 nolu Genelgesi.
b) 06.02.2019 Tarihli ve E.4268 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Esra KAYIŞ'ın "**Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları İle Mobbing Yaşamaları Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi (Ankara İli Örneği)**" konulu çalışma kapsamında uygulama talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve uygulamanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bilgi verilmiştir.

Görüşme formunun (4 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesini rica ederim.

Turan AKPINAR
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.

26.02.2019

Adres: Emniyet Mah. Alparslan Türkeş Cad. 4/A
Yenimahalle/ANKARA
Elektronik A/E: www.meb.gov.tr
e-posta: istatistik06@meb.gov.tr

Bilgi için: D. KARAGÜZEL

Tel: 0 (312) 211 36 00
Faks: 0 (312) 221 02 16

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakosurgu.meb.gov.tr> adresinden 4380-daa2-3fad-9038-0ced koda ile teyit edilebilir.

EK 3. Ölçek Kullanım İzinleri

Gönderen: **necati cemaloglu** <necaticemaloglu@hotmail.com>
Date: 12 Şub 2019 Sal, 20:47
Subject: Re: Ölçek Kullanım İzni
To: Esra Kayis <esrakayis@gmail.com>

Sayın Esra Kayış
Olumsuz davranışlar ölçeğini tezinizde kullanabilirsiniz.
Prof. Dr. Necati cemaloğlu

Gönderen: **murat özdemir** <mrtozdem@gmail.com>
Date: 26 Mar 2018 Pzt, 15:38
Subject: Re: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Kullanımı İzni
To: Esra Kayis <esrakayis@gmail.com>

Sayın Esra KAYIŞ

tarafınca geliştirilmiş olan "Örgütsel Muhalefet Ölçeği"ni tez çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ölçek maddeleri ile ölçeğin geçerlik-güvenirlilik sonuçları ekteki dosyada mevcuttur.

İyi dileklerle

Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
Beytepe Kampüsü, Çankaya, Ankara, Türkiye.

Tel: +90 312 297 85 50 (119)

E-mail: mrtozdem@gmail.com mrtozdem@hacettepe.edu.tr

Özgeçmiş: http://www.eytpe.hacettepe.edu.tr/CV/%C3%96zge%C3%A7mi%C5%9F_Murat%20%C3%96ZDEM%C4%B0R---.pdf

EK 4 Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	KAYIŞ, Esra
Uyruğu	TC
Doğum tarihi ve yeri	29.09.1984 / ANKARA
Medeni hali	Bekar
Telefon	0 554 875 05 28
Faks	
E-posta	esrakayis@gmail.com



Eğitim Derecesi	Okul / Program	Mezuniyet yılı
Lise	Ankara Başkent Lisesi	2001
Üniversite	Gazi Üni. - Fen Bilimleri Öğretmenliği İstanbul Üni. - Sosyoloji	2006 2017

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı yer	Görev
2007 - 2010	Fen Bilgisi Öğretmenliği – Dilovası / Kocaeli	Öğretmen
2010 - 2012	Fen Bilgisi Öğretmenliği – Gebze / Kocaeli	Öğretmen
2012 - 2013	Matematik Öğretmenliği – Gebze / Kocaeli	Öğretmen
2013-2014	Müdür Yardımcılığı – Kahramankazan / Ankara	Müdür yrd.
2014-2016	Matematik Öğretmenliği – Kahramankazan / Ankara	Öğretmen
2016	Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü	Öğretmen

Yabancı Dil	İngilizce : YÖK-DİL : 77,50 (2018) : YDS : 55,00 (2018)
-------------	--

Yayınlar

Ergül, P., Kayış, E., Cemaloğlu, N. (2018, Temmuz). *Status of Lifelong Learning in Turkey*. ICLEL 2018 konferansında sunulmuştur, Lower Silesia Üniversitesi, Polonya.



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..