

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**BASKETBOL ANTRENÖRLERİNİN OLUMSUZ DAVRANIŞLAR (MOBBİNG) ALGISININ
ANTRENÖRLERE YÖNELİK TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Volkan ÖZMEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Oktay KIZAR

TUNCELİ, 2025

T.C
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**BASKETBOL ANTRENÖRLERİNİN OLUMSUZ DAVRANIŞLAR (MOBBİNG)
ALGISININ ANTRENÖRLERE YÖNELİK TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Volkan ÖZMEN
(230190044)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Oktay KIZAR

TUNCELİ-2025

T.C
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**BASKETBOL ANTRENÖRLERİNİN OLUMSUZ DAVRANIŞLAR (MOBBİNG)
ALGISININ ANTRENÖRLERE YÖNELİK TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Volkan ÖZMEN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

Bu tez .../.../2025 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

İmza
Doç. Dr. Oktay KIZAR
Munzur Üniversitesi

İmza
Prof. Dr. Ercan GÜR
Fırat Üniversitesi

İmza
Dr. Öğr. Üyesi Akif BOZKIR
Munzur Üniversitesi

Bu tez, Enstitümüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim dalında hazırlanmıştır.

İmza
Doç. Dr. Nagihan KARAASLAN AYHAN
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı “Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu”ndaki hükümlere tabidir.



.../.../2025

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza
Volkan ÖZMEN

Danışman
Doç. Dr. Oktay KIZAR

TEŞEKKÜR

Öncelikle tez çalışmamın kurgulanması, gerçekleşmesi ve yazım sürecinde bilgilerini ve deneyimlerini aktararak bana yol gösteren, lisansüstü eğitimim boyunca desteğini benden esirgemeyen çok değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Oktay KIZAR'A, tez jürimde yer alarak tezime değer katan Prof. Dr. Ercan GÜR, Dr. Öğr. Üyesi Akif BOZKIR'a

Son olarak yüksek lisans eğitimim süresince desteğini esirgemeyen kıymetli eşim ve çocuklarıma teşekkürü bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	I
TEŞEKKÜR.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
SEMBOLLER LİSTESİ	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ	IX
ÖZET	X
ABSTRACT	XI
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Mobbing	4
1.2. Mobbingin Kavramsal Gelişimi	6
1.3. Türkiye’de Mobbing.....	9
1.4. Mobbingin Çeşitli Kavramlarla İlişkisi	11
1.4.1. Mobbing-şiddet ilişkisi	11
1.4.2. Mobbing-bullying (zorbalık) ilişkisi	12
1.4.3. Mobbing-çatışma ilişkisi	12
1.4.4. Mobbing-kişilik ilişkisi.....	13
1.4.5. Mobbing-stres ilişkisi	14
1.4.6. Mobbing-cinsel taciz ilişkisi.....	15
1.4.7. Mobbing-duygusal zekâ ilişkisi.....	15
1.4.8. Mobbing-etik iklim ilişkisi	16
1.4.9. Mobbing-önisizm (sinizm) ilişkisi	17
1.5. Mobbingin Özellikleri	17
1.5.1. Zalimce niyet	18
1.5.2. İş ortamı.....	18
1.5.3. Süreklilik ve sıklık.....	19
1.5.4. Taraflar arasında güç dengesizliği	19
1.6. Mobbingin Hiyerarşik Türleri	19
1.6.1. Yukarıdan aşağıya doğru mobbing.....	20
1.6.2. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing	21
1.6.3. Eşdeğerler arasında mobbing.....	21
1.7. Mobbing Nedenleri.....	22
1.7.1. Mobbinge uğrayanın kişiliği ve psikolojisi	22

1.7.2. Mobbingi uygulayanın kişiliği ve psikolojisi	24
1.8. Mobbing Oluşumunun Nedeni Olarak Genel Çevresel Faktörler	25
1.9. Mobbing Sürecinin Aşamaları.....	25
1.9.1. Birinci aşama: anlaşmazlık aşaması-çatışma.....	26
1.9.2. İkinci aşama: saldırgan eylemler	26
1.9.3. Üçüncü aşama: Yönetimin devreye girmesi.....	26
1.9.4. Dördüncü aşama: Yakıştırmalarla damgalanma.....	27
1.9.5. Beşinci aşama: işine son verme	27
1.10. Mobbingin Etkileri	27
1.10.1. Bireye olan etkileri	28
1.10.2. Aileye olan etkileri	29
1.10.3. Örgüte olan etkileri.....	29
1.10.4. Topluma ve ülke ekonomisine olan etkileri	30
1.11. Mobbingle Başa Çıkma Yöntemleri.....	30
1.11.1. Bireysel olarak başa çıkma yolları.....	31
1.11.2. Kurumsal olarak başa çıkma yolları	32
1.11.3. Toplumsal mücadele.....	33
1.12. Mobbingin Hukuki Boyutu.....	34
1.12.1. Dünya ülkelerinde mobbingle ilgili hukuki düzenlemeler	35
1.12.2. Türkiye’de mobbingle ilgili hukuki düzenlemeler	37
1.13. Antrenör Kavramı ve Tanımı	40
1.14. Antrenörün Görevleri	41
1.15. Antrenörde Aranılan Nitelikler.....	41
1.16. Antrenör Tipleri.....	42
1.16.1. Otoriter antrenör (otokratik yaklaşım)	43
1.16.2. Uysal ve iyi huylu antrenör tipi	43
1.16.3. Gergin ve hareketli antrenör tipi.....	43
1.16.4. İş yapar görünümlü ve gayretli antrenör tipi	44
1.16.5. Uzlaşmacı antrenör (işbirlikçi antrenör) tipi	44
1.16.6. Liberal antrenör (neme lazımcı yaklaşım) tipi	44
1.17. Tutumun Özellikleri	44
1.18. Tutumu oluşturan faktörler	45
1.18.1. Bilişsel öge	45
1.18.2. Duygusal öge	46
1.18.3. Davranışsal öge	46

2. YÖNTEM	47
2.1. Araştırma Modeli.....	47
2.2. Evren Örneklem.....	47
2.3. Veri Toplama Araçları.....	48
2.3.1. Olumsuz davranışlar(mobbing) anketi	48
2.3.2. Antrenörlüğe yönelik tutumlar ölçeği	48
2.4. Araştırma Yayın Etiği.....	49
2.5. Verilerin Analizi	49
3. BULGULAR	51
4. TARTIŞMA.....	56
5. ÖNERİLER.....	63
6. KAYNAKLAR.....	65
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Mobbinge neden olan faktörler	18
Şekil 1.2. Mobbing sürecinin aşamaları	25
Şekil 1.3. Antrenör tipleri.....	42
Şekil 1.4. Katılımcıların çalıştığı kulüp düzeyleri.....	48



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1.	Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine dair bilgiler	47
Tablo 2.2.	Araştırma kapsamında kullanılan ölçek alt boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri.....	50
Tablo 3.1.	Olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenörlüğe yönelik tutum ölçeği alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları	51
Tablo 3.2.	Olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenörlüğe yönelik tutum ölçeği alt boyut puanlarının medeni durum değişkenine göre t testi sonuçları	51
Tablo 3.3.	Olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenörlüğe yönelik tutum ölçeği alt boyut puanlarının yaş değişkenine göre anova testi sonuçları.....	52
Tablo 3.4.	Olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenörlüğe yönelik tutum ölçeği alt boyut puanlarının antrenörlük deneyimi değişkenine göre anova testi sonuçları.....	53
Tablo 3.5.	Olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenörlüğe yönelik tutum ölçeği alt boyut puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre t testi sonuçları	54
Tablo 3.6.	Olumsuz Davranışlar (Mobbing) ve Antrenörlüğe Yönelik Tutum Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Görev Yaptığı Kulüp Sayısı Değişkenine Göre t Testi Sonuçları	54
Tablo 3.7.	Araştırma kapsamına alınan ölçek ve alt boyutları arasındaki pearson korelasyon analizi sonuçları	55

SEMBOLLER LİSTESİ

%	: Yüzde
F	: Varyans değeri
N	: Sayı
p	: Anlamlılık düzeyi
S.s	: Standart Sapma
t	: t Testi değeri



KISALTMALAR LİSTESİ

ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
TSSB	: Travma Sonrası Stres Bozukluğu
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü



ÖZET

Spor ortamında antrenörlerin karşılaştıkları olumsuz davranışlar, mesleki motivasyon ve tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Basketbol antrenörlerinin mobbing algılarının, antrenörlüğe yönelik tutumlarıyla nasıl bir ilişki içinde olduğu bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Çalışmada, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, antrenörlük deneyimi ve çalıştığı kulüp sayısı gibi demografik değişkenler dikkate alınmıştır. İlişkisel tarama yöntemiyle gerçekleştirilen araştırmada, “Olumsuz Davranışlar (Mobbing) Ölçeği ve “Antrenörlüğe Yönelik Tutum Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmaya Doğu Anadolu Bölgesi’nde yer alan Gençlik ve Spor İl/İlçe Müdürlükleri, üniversitelerde basketbol uzmanlık dersi veren akademisyenler, halk eğitim merkezleri, belediye spor kulüpleri ve özel spor kulüplerinde görev yapan 193 erkek 87 kadın olmak üzere toplamda 280 gönüllü basketbol antrenörü katılmıştır. Verilerin tanımlayıcı istatistiği ile iki ve ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında sırasıyla t-Testi ve One Way ANOVA testleri SPSS 25.0 paket programı aracılığı ile yapılmış ve anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyi ve medeni durum değişkenlerine göre olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenöre yönelik tutum ölçeği alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmazken ($p > 0.05$). Cinsiyet, yaş, antrenörlük deneyimi ve çalıştığı kulüp sayısı değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Elde edilen bulgular doğrultusunda, antrenörlerin kişisel ve mesleki özelliklerinin, iş ortamında maruz kaldıkları olumsuz davranışları algılama biçimlerini ve mesleklerine yönelik tutumlarını etkileyebildiğini göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Basketbol antrenörü, mobbing, tutum, deneyim.

ABSTRACT

The Effect of Basketball Coaches Perception of Negative Behaviors (Mobbing) on Their Attitudes Towards Coaching

In sports settings, the negative behaviors encountered by coaches have a significant impact on their professional motivation and attitudes. The primary aim of this study is to examine the relationship between basketball coaches' perceptions of mobbing and their attitudes toward coaching. Demographic variables such as gender, marital status, age, educational level, coaching experience, and the number of clubs they worked for were taken into consideration. The research was conducted using the relational survey method, and the "Negative Acts (Mobbing) Scale" and the "Attitude Toward Coaching Scale" were employed as data collection tools. A total of 280 volunteer basketball coaches participated in the study, including 193 males and 87 females, working in Youth and Sports Provincial/District Directorates, universities offering basketball specialization courses, public education centers, municipal sports clubs, and private sports clubs in the Eastern Anatolia Region. Descriptive statistics, independent samples t-test, and One-Way ANOVA tests were used for data analysis through the SPSS 25.0 package program, with the significance level set at $p < 0.05$. The findings revealed no significant differences in negative behaviors (mobbing) and coaching attitude subscales according to educational level and marital status ($p > 0.05$). However, significant differences were found in relation to gender, age, coaching experience, and the number of clubs worked for ($p < 0.05$). These results indicate that coaches' personal and professional characteristics may influence both their perceptions of negative behaviors in the workplace and their attitudes toward the profession.

Keywords: Basketball coach, mobbing, attitude, experience.

1. GİRİŞ

Basketbol, yüksek hız, strateji ve takım uyumunun bir arada gerekliliğini ortaya koyan bir spor dalıdır. Bu bağlamda antrenörler, yalnızca oyuncuların teknik ve fiziksel gelişiminden sorumlu olmayıp, aynı zamanda takımın psikolojik ve duygusal yapısını şekillendiren kritik bir role sahiptir (Adiloğulları ark., 2025; Shi ve Chang, 2024). Antrenörlerin sergilediği tutumlar, oyuncuların motivasyonu, özgüveni ve takım içi ilişkiler üzerinde doğrudan etkili olmakta ve dolayısıyla takım performansını belirleyen önemli faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır (Liu ve ark., 2025). Bununla birlikte, antrenörler spor ortamında çeşitli olumsuz davranışlara maruz kalabilmektedir. Mobbing, bireyin sistematik olarak küçümsenmesi, dışlanması veya psikolojik baskı altına alınması şeklinde tanımlanır ve iş ortamında hem profesyonel performansı hem de psikolojik sağlığı olumsuz etkiler (Einarsen ve ark., 2011). Spor alanında mobbing, hem antrenörler hem de sporcular açısından önemli bir risk faktörüdür. Özellikle basketbol gibi yüksek rekabetin ve stresin yoğun olduğu spor dallarında, antrenörlerin mobbing davranışlarına maruz kalması, karar verme süreçlerini, iletişim becerilerini ve antrenörlük tutumlarını etkileyebilmektedir (Sagar ve Jowett, 2012; Arslan ve ark., 2022). Literatürde, spor ortamında mobbingin antrenörlerin tutumları üzerindeki etkileri çeşitli boyutlarda incelenmiştir. Bazı araştırmalar, mobbing algısının artmasının antrenörlerin davranışsal tutumlarını olumsuz etkileyerek daha otoriter ve destekleyici olmayan bir yaklaşım sergilemelerine yol açtığını ortaya koymaktadır (Güngör, 2007). Benzer şekilde, bilişsel tutumlar üzerinde de etkili olduğu, karar verme ve problem çözme süreçlerinde yavaşlama veya stres kaynaklı hataların arttığı belirtilmektedir (Bayrakdaroğlu ve Eren, 2020). Öte yandan, duyuşsal tutumlar açısından, mobbinge maruz kalan antrenörlerin motivasyon düzeylerinde düşüş ve iş memnuniyetinde azalma görülebilmektedir (Leymann, 1996). Bu durum, mobbingin yalnızca birey üzerinde değil, takımın genel performansı ve oyuncuların psikolojik durumları üzerinde de dolaylı etkiler yaratabileceğini göstermektedir.

Basketbol antrenörlerinin mobbing algısını artıran faktörler arasında yaş, deneyim, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenler de yer almaktadır. Araştırmalar, deneyimli antrenörlerin daha fazla sorumluluk ve yüksek iş yükü nedeniyle mobbinge karşı daha duyarlı olabildiklerini göstermektedir (Buğdaycı ve Demirel, 2019; Fırat ve ark., 2019). Cinsiyetin de tutumları şekillendirdiği, kadın antrenörlerin duygusal yakınlık ve destekleyici yaklaşımları ön planda tutarken, erkek antrenörlerin otorite ve performans odaklı

yaklaşımları tercih ettiği belirtilmektedir (Saarinen ve ark., 2023; Misasi ve ark., 2016). Bu bağlamda, antrenörlerin mobbing algısı ve antrenörlüğe yönelik tutumları arasındaki ilişki, yalnızca bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda örgütsel ve kültürel bağlamla da şekillenmektedir. Spor organizasyonlarının, antrenörlerin mobbing algısını yönetebilmeleri ve tutumlarını olumlu yönde koruyabilmeleri için psikolojik destek programları geliştirmeleri kritik öneme sahiptir. Mentorluk sistemleri, iş yükü yönetimi, stres azaltıcı eğitimler ve farkındalık programları, antrenörlerin hem kendilerini hem de sporcuları daha etkin yönetmelerine katkı sağlayabilir (Mazzer ve Rickwood, 2025; Ferreira ve ark., 2024; Potts ve ark., 2024). Ayrıca, mobbing davranışlarının önlenmesi ve farkındalık oluşturulması, sporcuların güvenli bir ortamda gelişmesini destekleyecek ve takım içi uyumu güçlendirecektir.

Sonuç olarak, basketbol antrenörlerinin olumsuz davranışlar (mobbing) algısı, antrenörlüğe yönelik tutumlarını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle, spor organizasyonlarının antrenörleri destekleyecek politikalar geliştirmesi, bireysel ve örgütsel müdahalelerle mobbing riskini azaltması gerekmektedir. Antrenörlerin psikolojik dayanıklılığını ve tutumlarını güçlendirecek uygulamalar, yalnızca bireylerin mesleki gelişimini değil, aynı zamanda takımın performansını ve sporcuların psikolojik iyilik halini de arttırması beklenmektedir (Şenel ve ark., 2024; Frost ve ark., 2023; Fletcher ve Scott, 2010).

Araştırmanın amacı ve önemi

Bu çalışmanın temel amacı, basketbol antrenörlerinin olumsuz davranışlar (mobbing) algısının antrenörlüğe yönelik tutumları üzerindeki etkilerini incelemektir. Literatür, mobbingin antrenörlerin psikolojik dayanıklılığını zayıflatabileceğini ve mesleki bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermektedir (Karık ve Yıldız, 2015; Yıldız, 2016). Özellikle, mobbingin antrenörlerin iş doyumunu, motivasyonu ve takım içi ilişkileri gibi önemli faktörler üzerinde belirleyici bir rol oynadığı öne sürülmektedir (Yıldız, 2016). Bu bağlamda, spor organizasyonlarının mobbingin olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, antrenörlerin psikolojik destek ve eğitim programları aracılığıyla güçlendirilmesi, yalnızca bireysel gelişimlerini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda takım performansını ve sporcuların psikolojik iyilik halini de artırır (Coussens ve ark., 2025; Bissett ve ark., 2020). Dolayısıyla, antrenörlerin mobbing algısının etkin bir şekilde yönetilmesi, spor organizasyonlarının sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Varsayımlar:

Katılımcıların ölçeklerdeki tüm sorulara samimi ve gerçekçi cevaplar verdiği varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

- Araştırmada gerçekleştirildiği zaman dilimi ve bu zaman diliminin özellikleri ile sınırlı görülmektedir.
- Araştırma örneklemini Doğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan Gençlik ve Spor İl/İlçe Müdürlükleri, üniversitelerde basketbol uzmanlık dersi veren akademisyenler, halk eğitim merkezleri, belediye spor kulüpleri ve özel spor kulüplerinde görev yapan basketbol antrenörleri ile sınırlıdır.
- Araştırma bulguları çalışma grubu ile sınırlıdır.

Ana Hipotez

Hipotez 1 (H1): Basketbol Antrenörlerin Olumsuz Davranışlar (Mobbing) Algısının Antrenörlüğe Yönelik Tutumları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?

Alt Hipotezler

Hipotez 1 (H1): Basketbol antrenörlerin olumsuz davranışlar (mobbing) algısının antrenörlüğe yönelik tutumları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 2 (H1): Basketbol antrenörlerin olumsuz davranışlar (mobbing) algısının antrenörlüğe yönelik tutumları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 3 (H1): Basketbol antrenörlerin olumsuz davranışlar (mobbing) algısının antrenörlüğe yönelik tutumları arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 4 (H1): Basketbol antrenörlerin olumsuz davranışlar (mobbing) algısının antrenörlüğe yönelik tutumları arasında antrenörlük deneyimi değişkenine göre anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 5 (H1): Basketbol antrenörlerin olumsuz davranışlar (mobbing) algısının antrenörlüğe yönelik tutumları arasında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 6 (H1): Basketbol antrenörlerin olumsuz davranışlar (mobbing) algısının antrenörlüğe yönelik tutumları arasında çalıştığı kulüp sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık vardır.

1.1. Mobbing

"Son dönemlerde özellikle çalışma psikolojisi ve yönetim bilimleri alanlarında yapılan bilimsel incelemeler, işyerinde yaşanan psikolojik sorunlara bağlı olarak çalışanların işten ayrılmasına yol açan yeni bir olgu ortaya konmuştur. Başlangıçta yalnızca iş yerindeki rekabetten doğan psikolojik baskılarla ilişkilendirilen, Ancak etkileri uzun süre göz ardı edilen ve çoğunlukla istifa yoluyla işten ayrılan çalışanlarda görülen bu olgu, literatürde 'mobbing' kavramıyla ifade edilmektedir. (Tınaz, 2011; Tokat ve ark., 2011). Kavramın kökeni, şiddet veya çete anlamlarına gelen aynı zamanda İngilizce bir sözcük olan mob kelimesinden türetilmiştir. (Tutar, 2004). "İngilizce'de fiil olarak kullanılan *mobbing*, taciz, kuşatma psikolojik baskı, huzursuz etme ya da rahatsızlık verme gibi anlamlarla da kullanılmıştır (Tutar, 2004; Tınaz, 2011; Tokat ve ark., 2011).

Mobbingin temel özelliği, olumsuz davranışlara uzun süre maruz kalmaktır (Cemaloğlu, 2007). İş yaşamında birey ya da gruplara yönelik; itibarı zedeleme, küçük düşürme, yetkinin kötüye kullanılması, hakaret, korkutma veya fiziksel-sözel saldırı şeklinde ortaya çıkan davranışlar, mobbing kapsamına girmektedir (Kırel, 2008). Psikolojik şiddet bağlamında mobbing, bir veya birkaç kişinin, belirli bir bireyi savunmasız ve çaresiz bir konuma iterek, sürekli düşmanca ve etik dışı iletişim biçimleriyle bu durumda tutması olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte gerçekleştirilen davranışların düzenli olarak minimum haftada bir kere yinelenmesi altı aylık süreden daha az devam etmesi gerekmektedir. Sistematik şekilde devam eden düşmanca tutum ve davranışlar, maruz kalan bireylerde psikolojik sorunların yanı sıra psikosomatik ve sosyal problemlere de yol açmaktadır. Leymann'ın (1996) ortaya koyduğu bu tanım, kısa süreli ve geçici çatışmaları kapsam dışında tutarak, yalnızca psikososyal süreçlerin ilerleyerek psikiyatrik veya psikosomatik rahatsızlıklara dönüştüğü durumlara odaklanmaktadır.

Mobbing, genellikle kişilerarası ilişkilerin zedelenmesi ve örgütsel yapının düzensizleşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşyerinde en sık karşılaşılan taciz biçimlerinden biri olan mobbing (ya da zorbalık), birey veya gruplara yönelik, sağlık ve güvenlik açısından tehdit oluşturan ve çoğu zaman herhangi bir gerekçeye dayanmayan olumsuz davranışları kapsamaktadır. Bu tür davranışlar, hedef alınan çalışanların kendilerini savunmakta zorlandıkları, zarar verici sözlü ya da davranışsal eylemleri içermektedir (World Health Organization (WHO, 2005). İş yaşamında görülen bu tür olumsuz davranışların açıklanmasında farklı kavramlara da başvurulmaktadır. Alanyazında zorbalık, duygusal

istismar kötü muamele, iş veya çalışan tacizi, yatay şiddet ile Türkçede psikolojik şiddet ifadeleri bu bağlamda öne çıkan tanımlamalar arasında yer almaktadır (Bahçe, 2007). Türkiye’de görece yeni bir kavram olan mobbing, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmış ve çeşitli kavramlarla ifade edilmiştir. Ancak bu konuda ortak bir görüş birliği sağlanamamış, kullanılan dil ve kültürel özellikler nedeniyle farklı tanımlamalar ortaya çıkmıştır (Tokat ve ark., 2011).

Mobbing (yıldırma) davranışını gerçekleştiren kişiler literatürde saldırgan, tacizci, duygusal saldırgan, mobbing uygulayıcısı ya da zorba gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Buna karşın mobbingin hedefi olan bireyler; mağdur, kurban, mobbing mağduru veya duygusal saldırıya uğrayan kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Zorlu, 2009). Türkçe dil bilimi açısından yapılan incelemelerde, kavram için ortak bir karşılık üzerinde uzlaşılammakla birlikte, Türkçe’de “yıldırma” sözcüğünün kullanılmasının en uygun karşılık olduğu kabul edilmiştir (Hacıcaferoğlu ve Hacıcaferoğlu, 2014). Alan yazında Leymann (1996), mobbingi bir bireyin (nadiren birden fazla kişinin) her gün ve aylar boyunca sistematik olarak saldırıya uğraması sonucunda, neredeyse çaresiz bir duruma düşerek işten ayrılma ihtimalinin yükseldiği sosyal bir etkileşim biçimidir.

Uluslararası Çalışma Örgütü’nün tanımına göre mobbing, işyerinde ortaya çıkan şiddet biçimlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, bir ya da bir grup çalışanın, başka bir çalışan üzerinde üstünlük kurmak amacıyla gerçekleştirdiği saldırgan, kaba, aşağılayıcı ve düşmanca davranışlar mobbing kapsamında değerlendirilmektedir (Güngör, 2007). ÇSGB (2017) tanımında, iş ortamında diğer çalışanlara yönelik olarak belirli bir zaman süren kasıtlı olumsuz davranışlar bütünüdür. Bu davranışların temel amacı, mağduru pasifize etmek veya işten uzaklaştırmaktır. Ayrıca bu süreçte mağdurun kişilik değerleri, mesleki konumu, sosyal ilişkileri ve hatta fiziksel ya da ruhsal sağlığı zarar görmektedir. Alanyazın incelendiğinde, araştırmacıların mobbing kavramı üzerinde tam bir uzlaşa sağlayamadıkları ve kavramın farklı ülkelerde farklı anlamlar kazandığı görülmektedir. Bununla birlikte, tanımlar arasındaki ortak nokta; mobbingin bireylere karşı düşmanca, uzun süreli, sistematik, yıpratıcı ve dışlayıcı davranışlarla ortaya çıkmasıdır. Dolayısıyla araştırmacıların kendi kültürel ve akademik bağlamlarına göre farklı karşılıklar geliştirdikleri anlaşılmaktadır (Hacıcaferoğlu ve Hacıcaferoğlu, 2014). Tanımlar arasındaki çeşitlilik, alanda gerçekleştirilen araştırmaların amaçlarındaki farklılıklardan kaynaklanmakta olup, yapılan çalışmaları üçe ayrılmaktadır.

- İş ortamında kötü muameleye uğrayan kişilerin yaşadığı psikolojik ve duygusal travmaların incelendiği çalışmalar,
- Psikolojik şiddet mağduru özel çalışan grupları yerine, genel çalışan popülasyonları üzerinde yapılan araştırmalar,
- Belirli örnek olaylar veya vaka çalışmaları aracılığıyla yürütülen çalışmalar (Demirgil, 2008).

Yıldırma davranışlarıyla ilgili literatürde öne çıkan tanımlardan biri, Heinz Leymann tarafından yapılmıştır. Bu tanımın önemi iki nedene dayanmaktadır: Birincisi, örgütsel bağlamda çalışanlar için yapılan ilk tanım olmasıdır; ikincisi ise davranışın sistematik bir nitelik taşıdığını vurgulamasıdır. "Leymann'a (1996) göre, çalışanlara karşı sürekli ve sistematik şekilde gerçekleştirilen düşmanca davranışlar sonucunda ortaya çıkan psiko-terör davranışlardır. Bu tanım, mobbingin yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda çalışma ortamının genel psikososyal yapısını etkileyen bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Bu tanımda, saldırının sistematik olarak yapılması, aynı kişinin aynı kurban üzerinde düzenli ve uzun süreli mobbing davranışları sergilediğini göstermektedir.

Mobbing, çalışanlar arasında eşit koşulların bulunmadığı ve oldukça acımasız bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Mağdur birey, yaşanan olumsuz durumları ve çevresindeki entrikaları zamanında fark etmezse, işten dışlanması yani işini kaybetmesi kaçınılmaz hale gelmektedir (Tınaz, 2011).

1.2. Mobbingin Kavramsal Gelişimi

Mobbing kavramı yeni bir kavram olmasa da, 1980'li yıllarda tanımlanmış ve sistematik olarak araştırılmaya başlanmıştır (Saraç, 2011). 1990'lı yıllarda ise kavramın kullanımı yaygınlaşmıştır. İlk olgular Avrupa'da ortaya çıkmış ve daha sonra tüm dünyaya yayılmıştır. Etkilerinin giderek artmasıyla birlikte, bu konuya ilişkin yapılan çalışmaların sayısında da belirgin bir artış gözlenmiştir (Yel, 2011). Söz konusu alan, 2008–2010 yılları arasında sağlık ve güvenlik katılımcılarının %37'sinin mobbingi "en kaygı verici beş faktör" arasında göstermesiyle önemli bir yükseliş yaşamış ve sonraki dönemlerde bu oran %41'e kadar çıkmıştır (TUC, 2012).

Mobbing, literatürde ilk kez 1960'larda hayvanlara yönelik davranış biçimlerini araştıran Konrad Lorenz aracılığıyla ortaya atılmıştır (Kul, 2010). Bu kullanım, terimin daha sonra insan ilişkilerinde ve özellikle işyerinde psikolojik şiddet bağlamında benimsenmesine

zemin hazırlamıştır. Lorenz, kavramı kuşlar arasında görülen, güçlü olanın zayıf olanı dışlayarak su ve yiyecekten uzaklaştırması, güçsüzleştirilmesi ve kimi durumlarda öldürerek grubun dışına atması davranışını tanımlamak amacıyla ortaya koymuştur (Yıldız, 2012). Bu kavram Peter-Paul Heinemannla aracılığıyla daha sonra insanlar arasındaki olumsuz etkileşimleri tanımlamak için benimsenmiştir (Kul, 2010). 1972 yılında Heinemann, sınıftaki çocukların birbirlerine karşı sergileyebilecekleri davranışları gözlemlemiş ve küçük çocukların, genellikle yalnız olan bir çocuğa yönelik yıkıcı ve zararlı tutumlarını açıklamak için mobbing kavramını kullanmıştır. Heinemann, uygun önlemler alınmadığı takdirde, bu tür olumsuz davranışlara maruz kalan çocukların intihara kadar varabilen ciddi sonuçlarla karşılaşabileceğini ifade etmiştir (Bingöl, 2007).

Daha sonraları mobbing kavramı, araştırmacılar tarafından çocukların okul arkadaşlarıyla ilişkileri bağlamında ele alınmış ve bu bağlamda “zorbalık” olarak adlandırılmıştır (Konaklı, 2011). 1983 yılında, üç gencin intiharı üzerine Norveç’te Dan Olweus yönetiminde geniş kapsamlı bir araştırma yürütülmüş; öğrencilerin birbirlerine uyguladıkları fiziksel ve psikolojik şiddet ile zorbalığa maruz kalan mağdurların durumu incelenmiştir (Çarıkçı ve Yavuz, 2009). Olweus’un öncülüğünde yapılan bu çalışmalar, mobbingin insan davranışları üzerindeki etkilerini incelemek açısından yeni bir başlangıç noktası olmuş ve kavramın bilimsel literatürde yeniden gündeme gelmesini sağlamıştır (Bingöl, 2007).

Mobbingi, çalışanlara yönelik olumsuz davranışları kapsayan bir kavram olarak literatüre kazandıran ilk araştırmacı Leymann’dır. Bu tür davranışların çocuklar arasında daha önce gözlemlendiği bilinse de, iş yaşamında benzer nitelikte ve uzun süreli düşmanca davranışlar, Leymann’dan önce hiçbir araştırmacı tarafından sistematik biçimde tanımlanmamıştır (Zorlu, 2009). Leymann, bu olgunun incelenmesine İsveç’te başlamış ve elde ettiği bulguları Almanya’daki akademik çevrelere sunarak konunun bilimsel literatürde tartışılmasını sağlamıştır. Araştırmalarında, sıklıkla “zor kişi” olarak nitelendirilen bireylerin davranışlarını incelemiş ve bu kişilerin aslında “zor” olmadığını; iş ortamının yapısı ve kültürünün, belirli bireyleri bu sıfatla damgalayıp iş yerinden uzaklaştırmak için çeşitli gerekçeler üretmeye yönlendirdiğini ortaya koymuştur (Kaya, 2012).

İsveçli bilim insanı Leymann, mobbingin varlığını ortaya koymakla kalmamış; aynı zamanda bu davranışların özgün niteliklerini, ortaya çıkış biçimlerini, etkilenen bireyleri ve olası sonuçlarını da ayrıntılı olarak incelemiştir (Zorlu, 2009). Leymann’ın çalışmaları doğrultusunda İsveç, Finlandiya, İrlanda, Macaristan, Fransa, Avusturya ve İtalya gibi

birçok ülkede mobbing üzerine araştırmalar yapılmış olup, bu araştırmaların önemli bir kısmı İşkandinav ülkelerinde gerçekleştirilmiştir (Zorlu, 2009; Kaya, 2012). Mobbing mağdurlarının rehabilitasyon ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla Leymann, özel bir klinik açmış ve Almanya, İsveç ve Norveç’ten toplam 1.700 mobbinge maruz kalan bireyi tedavi etmiştir. Bu süreçte Leymann, Almanya’da psikoloji ve nöroloji alanında alışan Michael Beckerle, mobbing mağdurlarına yönelik çalışma yöntemi geliştirmiştir (Zorlu, 2009). Bu protokol, psikolojik şiddetin etkilerini azaltmayı ve mağdurların iş yaşamına yeniden adaptasyonunu sağlamayı amaçlamaktadır. Konuyla ilgili literatürde, iş yaşamında uzun süredir varlık gösteren ancak çoğu zaman ifade edilmekten kaçınılan ve sıkça göz ardı edilen yıldırma olgusu kavramının isim babası Leymann olarak bilinmektedir (Kul, 2010).

Mobbing olgusuna ilişkin araştırmaların artması sonucunda, Uluslararası alışma Örgütü şiddet başlıklı belge yayımlamıştır (Zorlu, 2009). Bu rapor, konuya uluslararası ölçekte dikkat çekilmesini sağlamıştır (Kaya, 2012). Rapor, Amerika, Avusturya, Avustralya, Danimarka gibi ülkelerde mobbingin giderek yaygınlaştığını ortaya koymaktadır (Zorlu, 2009). şiddet, raporda hem fiziksel hem de duygusal boyutlarıyla ele alınmış ve mobbing olgusunun, gelecek bin yılın çalışma yaşamında karşılaşılabilecek en önemli ve ciddi problemlerden biri olduğu vurgulanmıştır (Kaya, 2012). ABD’ de Keashly (1998) ve Keashly ve ark (1997) tarafından, Avustralya’da ise Sheehan ve ark (1999) mobbing üzerine farklı araştırmalar yürütölmüştür. Bu alışmalar, işyerinde psikolojik şiddetin boyutlarını ve etkilerini inceleyen uluslararası literatürün önemli katkıları arasında yer almaktadır (Bingöl, 2007). Bu alışmalar ışığında, pek çok ülke konunun öneminin farkına varmış ve mobbing ile ilgili kılavuz kitaplar, internet kaynakları, işyeri destek örgütleri ve hukuki düzenlemeler geliştirmiştir (Kaya, 2012). Mobbing mağdurlarını bilinçlendirmek ve desteklemek amacıyla yeni örgütler kurulmuş, mağdurlara yardım sağlamak ve mobbingin ilerlemesini önlemek için çeşitli "Uluslararası düzeyde mobbingle mücadele kapsamında belirli usuller belirlenmiş, farklı ülkeler gün boyu erişilebilen destek telefonları oluşturulmuş ve gazetelerde danışmanlık ve tavsiyeler sunan yerler yayımlanmıştır (Zorlu, 2009). Bu soruna dikkat çekmek ve farkındalık yaratmak amacıyla, 2004 yılında gerçek bir olaydan esinlenerek hazırlanan *Mi Piacelavorere (Mobbing) / alışmayı Seviyorum* adlı film, festivalde özel ödölü hak etmiştir. Film, geniş bir izleyici kitlesine kendi deneyimlerini yansıtmışa fırsatı sunmuş ve önemli bir toplumsal etki yaratmıştır (Tınaz, 2011).

1.3. Türkiye’de Mobbing

Kanuni Sultan Süleyman’ın ölümünden sonra Hürrem Sultan, kendi nüfuzunu korumak amacıyla damadı Rüstem Paşa’yı veziri azam yapmak istemiştir. Veziri azamlık konumunu kullanarak, Kanuni’nin ölümünün ardından oğullarından birini tahta çıkarmayı planlamıştır. Süleyman Paşa ve Hüsrev Paşa ile Rüstem Paşa arasında anlaşmazlık olacağını öngören Hürrem Sultan, damadına güvenmiştir. Osmanlı tarihinde buna benzer bir durum görülmemiştir; günümüzdeki bakana eşdeğer bir vezirin intiharı, devlet kayıtlarında yer almamaktadır. Araştırmalar, Hürrem Sultan tarafından beş yüz yıl önce tasarlanan ve Rüstem Paşa tarafından uygulanan bu baskının, günümüzde sıkça karşılaşılan mobbing olgusunun tarihsel bir örneğini oluşturduğunu göstermektedir. Kanuni döneminde, Hüsrev Paşa’nın 1544 yılında azledilmesi ve ardından intihar etmesi olayı, mobbing kavramının ilk kez 1960’lı yıllarda tanımlandığı tezini de sorgulamaktadır (Bahçe, 2007). 26 Nisan 2011 tarihinde, ÇSGB koordinasyonunda, ilgili kamu kurumları katılımıyla mobbing genelgesi çerçevesinde bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Bu toplantı, Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu’nun kurulmasına ve hazırlık çalışmalarının başlatılmasına zemin hazırlamıştır.

25 Mayıs 2012 tarihinde yayımlanan Bakanlık Onayı ve Oluru ile resmen kurulan Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu, İşyerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Genelgesi Uygulama Eylem Planı (2012–2014) kapsamında görev yapmaya başlamıştır. Kurulun amacı, işyerinde psikolojik tacizi önleyici stratejiler geliştirmek ve uygulanmasını sağlamaktır. Kurul yılda iki kez toplanmakta olup, kurul bünyesinde oluşturulan teknik komite, ihtiyaç duyulduğunda toplanarak çalışmalarını sürdürmektedir (Karşlıoğlu Yeni, 2013). Mobbing (yıldıрма) mağdurlarına destek sağlamak amacıyla, Türkiye’de Mobbing Bilgilendirme, Araştırma ve Destek Merkezi kurulmuştur. Bu merkezin açılması, ülkemizde bu alanda atılmış önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir (Zorlu, 2009). “19 Mart 2011 tarihinde, 27879 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren ‘İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi’ konulu Başbakanlık Genelgesi, işyerlerinde psikolojik tacizle mücadele ve önleme çerçevesinde yasal bir dayanak oluşturmuştur. İş yaşamındaki tüm problem ve şikâyetleri dinlemek amacıyla kurulan Alo 170 çağrı merkezi, 19 Mart 2011 tarihi itibarıyla mobbing şikâyetlerini de almaya başlamıştır. Merkezde, konuyla ilgili görev yapan üç psikolog bulunmaktadır. Psikologlar, merkeze iletilen mobbing şikâyetleriyle doğrudan ilgilenmekte ve şikâyetinde bulunan bireylere gerekli yardım ve desteği sağlamaktadır (Karşlıoğlu Yeni, 2013). Belirtilen dönemde, yani 19 Mart 2011

ile 15 Aralık 2017 tarihleri arasında Alo 170 çağrı merkezine toplam 55.046 mobbing ile ilgili başvuru yapılmıştır. Bu veriler, işyerinde psikolojik taciz konusundaki farkındalığın artmakta olduğunu ve başvuruların yoğunluğunu göstermektedir. Yıllara göre dağılım incelendiğinde, 2011 yılında (19 Mart itibarıyla) 2.001 başvuru yapılmış, 2012 yılında bu sayı 2.850'ye çıkarak bir önceki yıla neredeyse yarı yarıya (%42) artış göstermiştir. 2013' de 4.870 başvuru ile önceki seneye oranla %71'lik bir artma yaşanmış, 2014 yılında 6.659 başvuru ile %37 artış gözlenmiştir. 2015 yılında 9.005 başvuru ile %35 artış, 2016 yılında 12.877 başvuru ile %43 artış gerçekleşmiş ve 2017 yılında 15 Aralık tarihine kadar toplam 16.784 başvuru alınmıştır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017).

İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Adli Tıp Polikliniği aracılığıyla, dava süreçlerinde psikolojik tacizin değerlendirilmesine yönelik önemli bir uygulama ve rehberlik sağlamaktadır. Bu uygulama, mobbing mağdurlarının hukuki süreçlerde bilimsel ve objektif bir değerlendirmeye tabi tutulmasını mümkün kılmaktadır. Mahkeme tarafından yönlendirilen veya bireysel olarak başvuruda bulunan kişilerin yaşadıkları sağlık sorunlarının, maruz kaldıkları tacizden mi yoksa başka bir nedenden mi kaynaklandığı belirlenmektedir. Söz konusu ayrımın yapılabilmesi, dava sürecinde sağlıklı bir değerlendirme gerçekleştirilebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Karslıoğlu Yeni, 2013). Mobbing genelge 3. maddesi, iş sözleşmelerine mobbing önleyici ve koruyucu hükümler eklenmesini düzenlemiş ve bu maddeler uygulamaya alınmıştır. Bu doğrultuda, Anadolu Ajansı ile Türkiye Gazeteciler Sendikası arasında imzalanan toplu iş sözleşmesi, mobbing uygulamasına ilişkin hükümlere ilk kez yer veren sözleşme olma özelliğini taşımaktadır (Karslıoğlu Yeni, 2013). Türkiye'de mobbing kavramı üzerine çeşitli eserler yazılmakta ve çeviriler yapılmaktadır (Saraç, 2011). Mobbing kavramına ilişkin literatürdeki ilk yayın, 2003 yılında Davenport, Schwartz ve Elliot tarafından hazırlanan *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace* adlı eserdir. Bu çalışma, Osman Cem Öner toy tarafından *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz* adıyla Türkçeye çevrilmiş ve Sistem Yayıncılık tarafından yayımlanmıştır (Çarıkçı ve Yavuz, 2009). Bunu takip eden yıllarda, Şaban Çobanoğlu (2005) Pınar Tınaz (2006) ve Hasan Tutar (2004), gibi akademisyenler de mobbing üzerine çeşitli eserler üreterek literatürü zenginleştirmişlerdir (Saraç, 2011).

Mobbing, 1980'li yıllardan bu yana birçok ülkedeki örgütlerde çeşitli teorik ve deneysel çalışmalara konu olmuştur. Ancak Türkiye'de, mobbingin hukuki, sosyal, psikolojik ve ekonomik etkilerine dair sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Çivilidağ, 2011). Türkiye'de mobbing üzerine yapılan çalışmalarda dikkat çeken nokta, bu sorunun

ülkemizde geç fark edilmiş olmasıdır. Mobbing araştırmalarına 2000 yılından sonra başlanmıştır. Bunun temel nedeni, mobbingin ülkemizde bir “çalışma biçimi” olarak benimsenmiş olmasıdır. 2000’li yıllarda kavram üzerine yapılan araştırmaların artmasıyla, mobbingin bireye, örgüte, topluma ve ülke ekonomisine verdiği zarar daha iyi anlaşılmış ve bu durum, bilinçlendirme çalışmalarının başlatılmasına yol açmıştır. Böylece mobbing konusuna olan ilgi önemli ölçüde artmıştır (Yel, 2011).

1.4. Mobbingin Çeşitli Kavramlarla İlişkisi

Mobbing, birçok faktörün bir araya gelmesiyle oluşur. Mevcut, örgüt kültürü, mobbing sürecinde rol alan bireylerin kişilik özellikleri ve örgütteki konumları, mobbingin oluşumunu ve boyutlarını etkileyen başlıca etkenler arasında yer almaktadır. Bu faktörler, mobbingin etki alanını ve davranışı da belirlemektedir. Her ne kadar mobbing farklı şekillerde tanımlanabilse de, kavramın gerçek içeriğini ve özelliklerini anlayabilmek için diğer ilişkili kavramların bilinmesi önem taşımaktadır (Doğan, 2012).

1.4.1. Mobbing-şiddet ilişkisi

Mobbingi açıklamak için sıklıkla tercih edilen diğer bir kavram ise “psikolojik baskı ya da şiddettir. Bu yaklaşım doğrultusunda, şiddetin kişiye nasıl, kimler tarafından yapıldığı önem kazanmaktadır. Karşı karşıya kalınan mobbingin iyice anlaşılabilmesi için, şiddet tanımının tanımlanması ve mobbing ile örtüştükleri veya ayrıldıkları noktaların belirlenmesi gerekmektedir (Doğan, 2012). Şiddet, kişinin fiziksel ve psikolojik açıdan acı çekmesine yol açan ve hem fiziksel hem de ruhsal yönden zararlı her türlü tavır ve tutum olarak tanımlanabilir (Tınaz, 2011). Kişi veya gruplara karşı fiziksel güç uygulanmasına fiziksel şiddet denirken; bireylerin fiziksel, sosyal, ruhsal gelişimine zarar veren ve belirli bir amaç doğrultusunda güç kullanımına ise psikolojik şiddet denilmektedir (Zonp, 2012). Şiddet, fiziki ve psikolojik biçimlerinin yanı sıra ahlaki, ekonomik ve yasal boyutlarda da ortaya çıkabilmektedir. Farklı meslek gruplarında yapılan araştırmalar, en sık karşılaşılan şiddet biçiminin psikolojik şiddet olduğunu ve bunun mobbing olarak adlandırıldığını göstermektedir (Zorlu, 2009)

Mobbing, hem kamuda hem de özel işyerlerinde verimsizlik ve etkinsizliğin başlıca nedenlerinden biri olarak, birey üzerinde psikolojik izler bırakan ve somut olmayan bir

şiddet uygulaması olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2012). Fiziksel şiddet somut zarar içerirken, mobbingde saldırı somut değildir; bu durum, psikolojik şiddeti fiziki şiddetten daha tehlikeli hâle getirmektedir (Yel, 2011). Bu nedenle, fiziksel şiddetin kanıtlanması ve tedavisinin yapılması, psikolojik şiddetin birey, örgüt ve aile üzerindeki etkilerinin giderilmesinden daha kolay olmaktadır (Polat, 2011; Tınaz, 2011). Şiddet kavramında bir diğer önemli husus, bireyin başkasına şiddet uygulayabilmesi gibi, kendisine de şiddet uygulayabilmesidir. Bireyin kendisine yönelttiği şiddetin en uç noktası “intihar” olarak görülmektedir. Bu çerçevede, mobbing dışarıdan bireye yöneltilen şiddeti veya bireyin kendisi ile ilgili yöneltilen şiddeti içermektedir (Bingöl, 2007).

1.4.2. Mobbing-bullying (zorbalık) ilişkisi

Leymann’a göre, Avustralyalı ve İngiliz çalışmacılar yoluyla kullanılan bullying genellikle tehdidi ve fiziksel saldırı çağrıştırırken, işyerlerinde görülen psikolojik taciz (*mobbing*) eylemlerinde fiziksel şiddet nadiren görülür. Mobbing, bireyi dışlama gibi daha karmaşık davranışlarla kendini gösterir. Bu bağlamda, *bullying* fiziksel saldırıyı, *mobbing* ise kurbanın sosyal izolasyonunu hedefler (Doğan, 2012; Kaya, 2012)."

Bullying, içerisinde fiziksel şiddeti, *mobbing* ise, daha karmaşık anlamların barındığı, yıldırma stratejilerinin benimsendiği işyeri davranışlarını tanımlamak amacıyla kullanılır (Işık, 2007). İngiltere ve İngilizce konuşulan bazı ülkelerde, psikolojik baskı amacı taşıyan çeşitli davranışları açıklamak için *bullying* terimi kullanılmakta; bu bağlamda, ortamı ayırt edebilmek işyerinde bullying veya okulda bullying gibi tanımlar tercih edilmektedir (Işık, 2007). Zorbalıkta hedef seçilen kişiye fiziksel zarar verilmesi ön plandadır; oysa mobbingde yetişkinler birbirine doğrudan fiziksel şiddet uygulamaz, genellikle psikolojik olarak yıpratma söz konusudur. Mobbing şiddetinin arttığı durumlarda hafif fiziksel temas görülebilir; örneğin itme gibi eylemler fiziksel mobbing olarak değerlendirilebilir. Bu aşamadan sonra yaşanan fiziksel saldırılar ise mobbing değil, zorbalık olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla, mobbing ve *bullying* aynı kavramlar olmasa da, birbirine benzerdir (Zonp, 2012).

1.4.3. Mobbing-çatışma ilişkisi

İşyerinde mobbingi (yıldırma) tetikleyen faktörlerden biri çatışmadır; mobbing, çatışmanın abartılı bir biçimi olarak değerlendirilmektedir (Zorlu, 2009). Mevcut ekonomik

sistemde, kamu kuruluşları ve özel sektör dâhil olmak üzere her tür organizasyonda farklı çatışma türleri ile karşılaşmaktadır. (Demir Kaymaz, 2007). Çatışma, işyerinde mobbingin temel nedenlerinden biri olarak görülmekle birlikte, her çatışma yıldırmanın nedeni değildir. Yönetilemeyen çatışmalar ise mobbing eylemlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir ve temel kaynak olarak değerlendirilebilir (Bingöl, 2007). Mobbing ile çatışma benzer şekilde bireyler veya gruplar arasında gerginlik yaratırken, mobbing örgüt politikası olarak uygulandığında çok daha zararlı ve yıkıcıdır. Çatışma yönetilmesi gereken bir durumken, mobbing zayıf olarak belirlenen bireyi hedef alır ve tamamen ortadan kaldırılması gereken bir davranıştır (Doğan, 2012)

“Çatışma” ve “mobbing” arasındaki ayrım, ne yapıldığı veya nasıl yapıldığına değil, yapılan davranışın süresine ve sıklığına odaklanır. Bu yaklaşım, İsveç’te gerçekleştirilen temel araştırmanın (Leymann, 1996) dayandığı tıbbi araştırma kavramlarını vurgulamaktadır. Aslında bu çalışmalar, somatik ve psikolojik strese odaklanan bir dizi araştırmayı içermektedir. Leymann’a göre, “mobbingin psikolojik veya psikosomatik rahatsızlıkla sonuçlanabilmesi için ne kadar yoğun yapılması gerektiği” önemlidir (Leymann, 1996). Dünya Sağlık Örgütü (WHO), işyerinde mobbingi çatışmadan ayırmak için iki temel gerekçe sunmaktadır: Birincisi, mobbing ahlaka aykırı tutum ve davranışları içerir; ikincisi ise, çözümlenen çatışma örgütün güçlenmesine katkı sağlarken, mobbing örgüte ciddi zarar vermektedir (Çivilidağ, 2011).

1.4.4. Mobbing-kişilik ilişkisi

Kişilik, bireyi karakterize eden özellikler bütünü olarak tanımlanabilir (Zorlu, 2009). Aynı zamanda, bireyin hem iç hem dış çevresiyle kurduğu tutarlı ve yapılaşmış ilişkileri de kapsar (Doğan, 2012; Zorlu, 2009). Bireyin kişiliği, çevresiyle etkileşim biçimini ve çevresini etkileme kapasitesini belirler. Bu nedenle grup ilişkileri analiz edilirken kişilik özellikleri önemli bir faktördür. Özellikle mobbing ve çatışma süreçlerinde kişilik, bireyin mağdur veya uygulayıcı konumunu ve mobbinge karşı direnç düzeyini etkileyen kritik bir değişkendir (Doğan, 2012; Zorlu, 2009)

Mobbinge verilen tepkiler kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir; herkes bu duruma aynı şekilde yanıt vermez. Bu farklılık, bireylerin kişilik özelliklerinin birbirinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır (Zorlu, 2009). Mobbing uygulayanlar ve mağdurlarının kişilik profilleri, bu olgunun ortaya çıkışı ve gelişim sürecinin anlaşılmasında önemli ipuçları sağlamaktadır. Saldırgan (zorba) olarak adlandırılan bireyler ile mobbing

mağdurlarının kişilik özellikleri birçok vakada benzerlikler göstermektedir (Doğan, 2012). Mobbing uygulayanların kişilik özelliklerindeki yatkınlık, bu davranışın ortaya çıkmasında etkili olup, bu kişilerin agresif, saldırgan ve empati yoksunu oldukları, mağdurlarına acı çektirmekten haz aldıkları belirtilmektedir (Zonp, 2012).

1.4.5. Mobbing-stres ilişkisi

Stres, sıkıntıya düşme, gerilim gibi terimlerle tanımlanabilir ve bir amaca ulaşma sürecinde bireyin içten veya çevresel engellerle karşılaşması sonucunda oluşan bir durumdur (Zorlu, 2009). "Örgütsel stresin temel kaynakları, yetki kullanımı, çalışanlar arasında rol dağılımı ve üretim mekanizması doğrudan ilişkilidir. Çalışanların rol çatışması veya rol belirsizliği yaşaması, aşırı iş yükü, geri bildirimi ve yeniden yapılanma süreçleri, ast-üst ilişkilerinde yaşanan problemler, yetersiz sosyal destekler ve çalışma ortamının olumsuz fiziksel koşulları önemli stres faktörleri olarak öne çıkmaktadır. Meydana gelen stres, zamanla grupta çatışmalara yol açmakta ve bu ilişkilerin zayıflamasına neden olmaktadır. Sonuç olarak, örgüt içinde bir "günah keçisi" belirleme ihtiyacı doğmakta ve bu durum mobbingin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Zonp, 2012). Dolayısıyla yüksek stres düzeyleri çatışmalara yol açabilir; çatışmanın şiddetinin artması ve etkin biçimde yönetilememesi ise mobbingin oluşmasına neden olmaktadır (Konaklı, 2011).

Mobbing, stresin daha tehlikeli ve kapsamlı şekilde oluşmasına neden olan bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Kaya, 2012). Başka ülkelerde strese yönelik yapılan çalışmalar, Mobbing, strese nedeni olan bir süreç mi veya ortaya çıkan bir sonucu mu olduğu konusunda kesin bir görüş birliği bulunmamaktadır. Mobbing, stresi tetikleyerek onun daha geniş kapsamlı ve tehlikeli bir hâle gelmesine neden olan bir olgudur (Demir Kaymaz, 2012). Almanya'da yapılan stres araştırmalarında mobbingin sıklıkla karşılaşılan bir sosyal stres çeşidi olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmalar, mobbingin sosyal bir olgu olarak ele alındığını, sosyal stres yarattığını ve bireylerde olumsuz psikolojik ve biyolojik stres tepkilerine yol açtığını göstermektedir. Mobbinge verilen tepkiler ile strese verilen tepkiler benzerlikler gösterse de: iş ortamındaki şartlardan kaynaklanan stres etkenleri tüm çalışanları etkileyebilirken, mobbing genellikle tek bir bireyi hedef almaktadır (Kırel, 2008).

1.4.6. Mobbing-cinsel taciz ilişkisi

Cinsel taciz, cinsel içerikli sözlü olmayan veya sözlü davranışları kapsayan; insan onurunu ihlal eden, aşağılayıcı, saldırgan bir ortam oluşturan tutumlardır (Polat, 2011). Bu tür davranışlar yalnızca kadınları değil, erkek çalışanları da hedef alabilmektedir. Cinsel tacize maruz kalma durumu, bireyin fiziksel özellikleri, yaşı, medeni hâli, geçmişi veya mesleki konumundan bağımsız olarak ortaya çıkabilir. Geleneksel olarak cinsel taciz, karşı cinse yönelik uygunsuz davranışları ifade etmekle birlikte, günümüzde hem cinsler arasında da bu tür davranışlar olabilmektedir(Tiyek, 2011).

Mobbing davranışlarında ise çalışanlar çoğunlukla aynı cinsiyette yer aldıkları kişilere bu tür tutumları uygulamaktadır. Bu durum, yıldırım için yapılan davranışın cinsel tacizden farklılıkla karakterize edilmesidir. Bir yıldırma davranışı olarak değerlendirilen cinsel taciz bilhassa karşı cins için gerçekleştirilen mobbing uygulamalarında başvurulan yöntemdir (Tiyek, 2011). Leymann'ın mobbing tipolojisinde ise cinsel taciz, işyerinde cinsel tacize uğrama durumu mobbing çerçevesinde ele alınmaktadır. Bununla birlikte, her işyerinde meydana gelen cinsel taciz olayı otomatik olarak mobbing olarak sınıflandırılmaz (Bingöl, 2007).

Cinsel taciz ve psikolojik taciz arasındaki temel farklardan biri, olumsuz davranışların tekrar sıklığı ve sürekliliğidir (Polat, 2011). Ayrıca, cinsel tacizde davranışların cinsiyet temelli olması gerekirken, psikolojik tacizde bu zorunlu değildir. Amaç açısından da farklılık bulunur: psikolojik tacizde genellikle mağdurun işten ayrılması hedeflenirken, cinsel tacizde bu öncelikli değildir (Polat, 2011). Her iki durum da bireyde stres ve zarar yaratabilir; ancak psikolojik tacizin etkileri genellikle daha yıkıcıdır. Bunun nedeni, psikolojik tacizin cinsel tacize göre daha sinsi ve dolaylı yöntemlerle uygulanabilmesi, mağdurun durumu fark etmesini zorlaştırması ve savunmasız bırakmasıdır. Ayrıca, psikolojik tacizi önlemeye yönelik yasal düzenlemelerin henüz yeterince yaygın olmaması, mağdurun korunmasını zorlaştırmaktadır (Polat, 2011).

1.4.7. Mobbing-duygusal zekâ ilişkisi

Duygusal zekâ, kişinin kendi duygularını ya da başkasının duygularını gözlemleme, fark etme ve bu fark ettiği bilgiyi kendi düşünce ve davranışlarını yönlendirmek amacıyla kullanabilme yeteneği olarak tanımlanan bir sosyal zekâ türüdür (Tokat ve ark., 2011). Bu zekâ türü, kişisel zekâyâ kıyasla bireyin daha sosyal ve dışa dönük olduğunu gösterir. Öz

farkındalık, sebat, dürtü kontrolü ve başkalarının duygularını paylaşabilme gibi nitelikleri içeren duygusal zekâ, bireyin kendini tanımasına, sahip olduğu duyguların zayıf yönlerini anlamasına ve başkalarıyla sağlıklı iletişim kurmasına yardımcı olur (Zonp, 2012).

Üst düzey yöneticilerin duygusal zekâyâ sahip olmaması, mobbing ortamının oluşumuna katkı sağlayan bir faktör olarak değerlendirilebilir. Örgüt içindeki olumsuz etmenleri giderecek planlama yapabilmek, pozitif çalışma ortamı önerilerinde bulunmak, duyguları fark etmek ve buna uygun eylem geliştirmek, yöneticilerin edinmesi gereken temel özelliklerdendir. Duygusal zekâdan yoksun yöneticilerde, örgütsel akıl zayıflamakta ve mobbing uygulayan bireylerin duyguları, yönetimsizliğin bir aracı haline gelebilmektedir (Tokat ve ark., 2011).

Duygusal zekâdan yoksun yöneticiler tarafından yönetilen örgütlerde mobbingin meydana gelmesi olasılığı yüksektir. Mobbingin oluşumunu etkileyen temel faktörlerden biri, hem mobbing uygulayanların hem de mağdurların duygusal zekâ düzeyleridir. Duygu zekâsı seviyesi yüksek olan bireyler, motive olarak kendi iş performanslarını artırmakla kalmayıp, bulundukları ortamın genel atmosferini de pozitif hâle getirebilirler. Buna karşın, duygusal zekâ düzeyi düşük bireyler, başkalarının duygu ve düşüncelerini göz ardı ederek bencil davranışlar sergileyebilir ve karşısındakini incitmekten çekinmeyebilirler. Duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanlar ile düşük olan çalışanlar arasında negatif etkileşimler veya çatışmalar meydana gelmekte ve bu durum iş başarısı ile verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, mobbingin önlenmesi ve yönetimi açısından duygusal zekânın değerlendirilmesi kritik öneme sahiptir (Zonp, 2012). Özellikle yöneticilerde duygusal zekânın bulunması, örgüt içi sorunların hızlı bir şekilde çözülmesini, çatışmaların daha farklı boyutlara taşınmadan yönetilmesini ve pozitif bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlar. Bu durum, örgütte mobbingin oluşumuna karşı önemli bir önlem niteliğindedir (Tokat ve ark., 2011).

1.4.8. Mobbing-etik iklim ilişkisi

Etik, bir örgütte davranışların doğru-yanlış ve iyi-kötü yönlerini ahlaki açıdan inceleyen bir disiplindir. İşyerinde dürüstlük, sadakat, doğruluk, adalet, başkalarına sevgi ve saygı gösterme ile sorumluluk sahibi olma gibi değerler, çalışanların tutum ve davranışlarına yansır ve örgütün başarısına katkı sağlar. Bu nedenle işyerlerinde etik değerlerin benimsenmesi ve iş etiğine uygun davranışların teşvik edilmesi önemlidir; böylece güven, işbirliği ve açık iletişim ortamı oluşturulabilir. Çalışanlara etik değerler kazandırmak ve

ortak bir değerler anlayışı oluşturmak, örgüt kültürünün temel hedeflerinden biri olmalıdır. Etik kodlar geliştirmek ve etik eğitimi sağlamak, örgütte etik iklimin oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Etik değerler, iş yaşamında karar alma ve işlevsellik süreçlerinde belirleyici rol oynar; ayrıca saldırganlık, düşmanlık, alaycılık, eleştirelilik, iftira ve dışlayıcılık gibi mobbing davranışlarını önlemede de önemli bir işlev üstlenir (Zonp, 2012).

1.4.9. Mobbing-önisizm (sinizm) ilişkisi

Kişilerin yalnızca kendi çıkarlarını gözettiğine inanarak, diğer herkesin de çıkar peşinde olduğunu düşünen bireylere “sinik” denir ve bu tutumu ifade eden düşünce biçimi “sinizm” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizm ise, örgütte bütünlüğün eksikliği, eleştirel eylemler sergileme eğilimi ve kötüleyici gibi bireyin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tutumlarından oluşmaktadır (Tiyek, 2011). Sinik davranışlar sergileyen bireyler, kurumlarına karşı negatif tutum geliştirdiklerinden örgütsel bağlılıkları düşük düzeydedir. Yıldırma davranışları sergileyen çalışanlara bakıldığında ise bazı bireylerin kuruma yüksek bağlılık gösterdiği, bazılarının ise bağlılıklarının düşük olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle, yıldırma davranışlarının önlenmesi için, çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını olumsuz etkileyen sinik davranışların engellenmesi büyük önem taşımaktadır (Tiyek, 2011).

1.5. Mobbingin Özellikleri

Yıldırma davranışları bireyden bireye değişkenlik gösterebilir. Başka bir deyişle, bir davranış bir kişi için yıldırma davranışı olarak algılanırken, başka bir kişi için aynı davranış yıldırma olarak değerlendirilmeyebilir. Bu nedenle davranışa maruz kalan kişinin algısı büyük önem taşımaktadır (Ertürk, 2011). Günlük yaşamda herkesin başına gelebilecek bir olgu olan psikolojik yıldırma kişide uykusuzluk, belirsiz problemler veya işyerinden kaynaklanan bazı çatışmalar stres yaratabilir. Ancak yaşanan her çatışma veya anlaşmazlık psikolojik yıldırma olarak nitelendirilemez. Dolayısıyla karşılaşılan davranışların psikolojik yıldırma kapsamında değerlendirilebilmesi için belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir (Altunkurt, 2012). Bunlar şunlardır:



Şekil 1.1. Mobbinge neden olan faktörler

1.5.1. Zalimce niyet

Psikolojik yıldırmanın iş ortamında olan etkilerinden söz edebilmek için saldıran kişinin davranışları belirli bir amaç ve kasıt bulunması gerekmektedir. Saldırgan, hedefte olan bireyin işyerinden çıkması amacıyla kasten davranışlar gösterir. Yapılan davranışlar bazen gözle fark edilebilirken bazen de gözle fark edilemez özelliktedir (Altunkurt, 2012). Mağdurların sahip olduğu niteliklerden dolayı, saldırganlar davranışlarının suç teşkil ettiğinin farkında olmasalar bile, bıktırmak veya kişiyi işinden soğutmak için eylemlerini istekli bir biçimde gerçekleştirdikleri ifade edilebilir (Nalçinkaya, 2012). Tutar (2004), psikolojik yıldırmada il adının propaganda olduğunu belirterek, bu faaliyetleri üç grupta sınıflandırmıştır: gri, beyaz ve kara propaganda. Beyaz propaganda, saldırı davranışlarının gözle görülebilen biçimde (örneğin yalan haber) yapılmasını ifade ederken; gri propaganda, rivayetler yoluyla ve kara propaganda ise iftira, fitne gibi sinsice ve gözle fark edilemeyen biçimde gerçekleştirilmektedir (Altunkurt, 2012).

1.5.2. İş ortamı

Psikolojik yıldırma kavramından söz edilebilmesi için, bu davranışların mutlaka çalışma ortamında gerçekleşmiş olması gerekir. Bu nedenle, eşler arasında, komşular arasında veya çalışma ortamı dışında meydana gelen rahatsız edici davranışlar ya da çatışmalar, psikolojik yıldırma kapsamına dahil edilmemelidir (Altunkurt, 2012).

1.5.3. Süreklilik ve sıklık

Psikolojik yıldırma ve yaşanan olumsuz davranış fark vardır; bu nedenle sıklık, süreklilik ve psikolojik yıldırma meydana gelme sürecinin kritik aşamalarıdır (Altunkurt, 2012). Leymann’a göre, çalışma ortamında gerçekleşen olumsuz davranışların mobbing olabilmesi için, bu hareketlerin minimum altı ay süresince ve haftada bir kere tekrar etmesi gerekir. Yani işyerinde bir davranışın yıldırıcı olma şartı, o davranışın uzun süreli tekrarlanması ve hedef alınan bireyi zor durumda bırakması gerekliliği vardır. Ancak bir hareketin şiddeti kadar, bu hareketin kasıtlı olup olmadığı da büyük önem taşır; bir eylemin yıldırıcı olduğuna karar verirken, davranışın düzenli tekrarından ziyade kasıtlı olup olmaması öncelikli kriter olarak değerlendirilebilir (Nazaroğlu, 2012). Genel olarak, örgütte mobbingin temel şartı, olumsuz davranışların sonuçlarının düzenli olarak oluşmasıdır. (Nalçinkaya, 2012).

1.5.4. Taraflar arasında güç dengesizliği

Yıldırmanın iş ortamında meydana gelmesinde aynı özelliklere sahip güçler arasında meydana gelmemesidir. Yıldırmaya uygulayan ile maruz kalan kişi arasında bulunan güç dengesizliği, kurbanın kendini savunamayacağı düşüncesini doğurur. Bu durum, mağdur olanın örgütteki pozisyonunda (güç ilişkileri), fiziksel, ekonomik veya psikolojik özelliklerinde (veya yıldırmanın dolaylı etkilerinden kaynaklanır. Yıldırma, genelde mağdur olanın durumlar karşısında gösterdiği kişisel eksikliklerden faydalanır. Eğer iki taraf eşit güçlere sahipse, yıldırmadan ziyade bir çatışma durumu olur (Nazaroğlu, 2012).

1.6. Mobbingin Hiyerarşik Türleri

Nalçinkaya (2012), örgütlerde genellikle üstlerin astlara uyguladığı düşünülen davranışların aslında güç ilişkilerinden kaynaklandığını ve bu nedenle mobbingin örgütün her kademesinde ortaya çıkabileceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda örgüt içinde mobbing uygulayan kişiler, üstler, astlar veya aynı düzeydeki diğer çalışanlar olabilir. Örgütlerde üst derecelerdeki çalışanlardan alt derecelerdeki çalışanlara ya da alt derecelerdeki çalışanlardan üst derecedeki çalışanlara doğru gerçekleşen mobbing, “dikey” veya “hiyerarşik” olarak adlandırılırken; aynı pozisyonundaki çalışanlar arasında meydana gelen mobbing, “yatay” veya “fonksiyonel” mobbing olarak tanımlanmaktadır (Nalçinkaya, 2012). Mobbing

davranışlarının hiyerarşik ya da fonksiyonel biçimde meydana gelmesi, örgütün hiyerarşik yapısıyla yakından ilintilidir. Örgütte hiyerarşi az ise fonksiyonel olarak ortaya çıkar (Tiyek, 2011). Hiyerarşik mobbingin en sık görülen ve bilinen sebepleri arasında; sosyal imajın tehdit edilmesi, her şeyi yapma gücü düşüncesi ve siyasi sebepler sayılabilir (Asi Karakaş, 2011). Fonksiyonel mobbingin başlıca nedenleri ise rekabet, farklı bir bölgeden veya kentten gelme ve ırkçılık olarak belirtilmiştir (Mete, 2013).

1.6.1. Yukarıdan aşağıya doğru mobbing

Bu mobbing, bir üstünlük pozisyonundaki kişinin astlarına uyguladığı eylemleri ifade eder (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017). Bu tür mobbing, son derece agresif ve cezalandırıcı davranışların tatbikini içerir (Nalçinkaya, 2012; Çam, 2013). Amirlerin sahip olduğu kurumsal güç, çalışanları baskılamak ve onları kurumdan uzaklaştırmak amacıyla kullanılabilir (Çam, 2013). Yukarıdan aşağıya mobbingin ortaya çıkmasında çoğunlukla otoritenin güçsüz kullanımı etkilidir; meşru bir güç olan otoritenin etik biçimde kullanılmaması, bu davranışların görülmesine yol açabilir (Tiyek, 2011). Bilinen en yaygın sebepler arasında yaş farkı, sosyal imajın tehdit edilmesi ve politik faktörler sayılabilir (Güloğlu, 2014). Bu tür yıldırma davranışı, her karakterdeki kişi tarafından farklı durumlarda uygulanabilir (Arslan, 2007; Gülle, 2013; Çam, 2013). Yetkili ve katı karakterli üstlerin bu tarz davranışlara daha yatkın olsa da, astlarına arkadaşça yaklaşan bir üstün de mobbing uygulayabilir; bu durum göz ardı edilmemelidir (Nalçinkaya, 2012). Yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik olarak örgütlenmiş yapılanmalarda, çalışanlar genellikle inisiyatif itaate, süreçlerdeki katılımı ise kurallara uyuma dönüştürmeyi tercih ederler. Çalışanlar, akıl ve fiziksel güçlerinin yanı sıra duygusal kişilerin iş ortamına katılımını talep ederler. Bu bağlamda, düşüncelerini ve davranışlarını yönetimin talebi doğrultusunda biçimlendirmeyen çalışanlar, duygusal zekâdan yoksun yöneticilerin bulunduğu örgütlerde mobbing riskiyle karşı karşıya kalmaktadır (Şahin, 2010). Avrupa Birliği ülkelerinde üstlerden asta yönelik psikolojik taciz vakalarının oranı %57'ye ulaşırken, İngiltere'de bu oran %83'e çıkmaktadır (Aygeyik ve ark., 2013). Amerika'da yapılan bir araştırma, dikey psikolojik şiddetin büyük ölçüde üstlerden astlara yöneldiğini ortaya koymuştur. Araştırmaya göre, üstlerin astlara uyguladığı duygusal şiddetin oranı %85,5 iken, eşit statüdeki çalışanlar arasındaki duygusal şiddet oranı yalnızca %15,7 olarak belirlenmiştir. Aşağıdan yukarıya yöneltilmiş psikolojik şiddet vakaları ise, astların üstlerine karşı birleşerek mobbing uyguladıkları nadir durumlarla sınırlıdır (Yumuşak, 2013). Birleşik

Krallık'tan elde edilen deneysel veriler, işyerinde zorbalığın sorumlularının çoğunlukla üst düzey yöneticiler olduğunu göstermektedir. Çalışanların, bu üstler tarafından grup içinde sistematik olarak zorbalığa maruz kaldığı belirlenmiştir (Sheehan ve ark., 2000).

1.6.2. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing

Aşağıdan yukarıya doğru mobbing, çalışanların tek başlarına veya birleşerek üstlerine yönelik gerçekleştirdikleri eylemler olarak tanımlanmaktadır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017). Bu taciz şekli, mobbing çalışmalarında nadiren rastlanan bir durum olup, temelde otoriteyi tanımama ve yönetim konusundaki dirençle ilişkilidir (Çam, 2013). Özellikle örgüte dışarıdan gelen yöneticilerin yönetim tarzı ve uygulama yöntemleri farklı ise ve çalışanlar bu yeni duruma uyum sağlamada güçlük çekiyorsa, zamanla çalışanların amirlerine karşı duygusal taciz uygulayabildiği gözlemlenmektedir (Taş ve Korkmaz, 2014). Bu bağlamda, bezdiriciler, mağduru üstleri karşısında zor durumda bırakmak amacıyla mobbingin en yaygın davranışlarından biri olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte uygularlar (Çam, 2013; Yumuşak, 2013; Nalçinkaya, 2012). Çalışanlar, amirlerinin talimatlarını yerine getirmeyip kasıtlı hatalar yaparak üst yönetime şikâyet etme fırsatı yaratır; amirlerinin ardından asılsız suçlamalarda bulunarak onları hedef hâline getirirler. Sonuç olarak, mağdur olan amir giderek daha fazla dışlanır ve tükenmişlik hissi yaşar. Haklılığını ispat etme çabaları genellikle sonuçsuz kalır. Bu tür aşağıdan yukarıya mobbing olgusu, işyerlerinde daha nadir rastlanan bir durumdur (Yumuşak, 2013). Çalışanlara sınırlı söz hakkı tanınan, hiyerarşik yapının baskın olduğu ve işin yürütülmesinde çalışanlardan ziyade yöneticilerin değer gördüğü yerlerde, aşağıdan yukarıya mobbing gerçekleşme olasılığı zordur. Bunun yanı sıra, çalışanlar yeni bir iş bulmakta güçlük çekeceklerini düşündüklerinde ve işsizlik oranlarının yüksek olması durumunda, işlerini kaybetme korkusu nedeniyle bu tür mobbing davranışlarının ortaya çıkması daha da güçleşmektedir (Çam, 2013).

1.6.3. Eşdeğerler arasında mobbing

Eş değerler arası mobbing, eşit statüde bulunan çalışanlar arasında gerçekleşen mobbing türüdür (Vural Özkan, 2011). Bu tür mobbing, eşit seviyede veya eşit hiyerarşik grupta yer alan bireylerin birbirlerine karşı sergiledikleri olumsuz davranışları kapsar (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017). Yatay mobbing, meslektaşların dürüstlüğüne, şerefine ve uzmanlık durumu süreklilik arz ederek saldırgan eylemler olarak

tanımlanmaktadır (Çam, 2013). Çoğu zaman bir grup çalışan, tek bir kişiye karşı bu davranışları uygular (Vural Özkan, 2011). Yatay yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasında, aşırı rekabet ortamının çalışanlar üzerinde oluşturduğu stresin yeterince kontrol edilememesi önemli bir faktördür (Tiyek, 2011). Ayrıca yatay psikolojik mobbingin nedenleri arasında kıskançlık, çekememezlik, rekabet ve siyasi görüş farklılıkları sayılabilir (Güloğlu, 2014). Bu mobbing türü, hiyerarşik mobbing kadar açık yaşanmadığından saklanması ve görmezden gelinmesi daha kolaydır; dolayısıyla kanıtlanması da daha güçtür (Şahin, 2010). Örgütün yönetim kadrosunun yapılan mobbingi görmezden gelmesi veya bu duruma onay vermesi, mobbingi kolaylaştırır. Mağdur, sadece aynı statüdeki çalışma arkadaşlarına ve yönetime karşı da mücadele etmek zorunda kalabilir (Nalçinkaya, 2012; Aylan, 2012). Sektörel örnekler açısından, yatay yıldırma uygulamalarının en yaygın görüldüğü alanlardan biri futbol takımlarıdır. Bir takım sporu üzerinde yapılan çalışmada, oyuncuların büyük bir kısmı takım arkadaşlar tarafından yıldırma davranışına maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Bu durum, sporculuk döneminin kısa olması ve sözleşme sürelerinin sona erme ihtimali gibi stres faktörlerinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Tiyek, 2011).

1.7. Mobbing Nedenleri

Örgütlerde psikolojik bezdirme davranışları tesadüfi olarak ortaya çıkmaz; belirli bir neden veya nedenlere bağlı olarak kendini gösterir (Yumuşak, 2013). Psikolojik tacizin meydana gelme süreci oldukça karmaşık olup, çok sayıda etmenin rol oynadığı bir dönemdir. Bu nedenle psikolojik tacizi tek bir nedene bağlamak hem güçtür hem de yanlış sonuçlara ulaşılmasına yol açabilir (Güngör, 2007). Örgütlerde mobbing davranışlarının sebepleriyle ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Özellikle yapılan ve hâlen yürütülmekte olan araştırmalarda, yıldırmanın oluşumunda kişilik özelliklerinin mi yoksa örgütsel faktörlerin mi baskın rol oynadığı tartışılmaktadır. Bazı uzmanlar, yıldırmayı yönetsel ve örgütsel faktörlerle açıklayan teoriyi benimsemiş, diğer tarafta kişilik teorisi çerçevesinde açıklanmıştır (Bingöl, 2007).

1.7.1. Mobbinge uğrayanın kişiliği ve psikolojisi

Mobbinge maruz kalan çalışanların belirgin bir profili bulunmamaktadır; tüm çalışanlar çeşitli nedenlerle mobbinge uğrayabilir. Mağdurun kişilik özellikleri, iletişim sorunları veya iş performansındaki yetersizlikler gibi faktörler incelenmiş olmasına rağmen,

bu konuda anlamlı ve genelleştirilebilir sonuçlara ulaşamamıştır (Nazaroğlu, 2012). Mağdurun kişilik özelliklerine dair en kapsamlı araştırmalardan biri, Matthiesen ve Einarsen tarafından yüz seksen mobbing mağduru üzerinde yürütülmüştür. Bu çalışmadan elde edilen bulguların bütün mağdurlara genellenmesi doğru olmasa da, bazı ipuçlarının belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Araştırmaya katılanların %38'i halen çalışmakta, %16'sı sağlık izninde, %11'i işsiz, %8'i emekli olmuş ve %27'lik bir grup ise malulen emekli olma aşamasındadır. Ayrıca katılımcıların %22'si araştırma süresince hâlen psikolojik tacize maruz kalmaktadır. Araştırma kapsamındaki mobbing mağdurları farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu durum, tek tip bir “mağdur karakteri”nden söz edilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca bulgular, bireylerin mobbinge karşılaştıklarında farklı tepkiler sergileyebileceğini göstermektedir (Güngör, 2007). Her ne kadar mobbing mağdurlarının psikolojik özellikleri ile mobbinge uğramaları arasında ilişki bulunmasa da, mağdurların ortak özellikleri incelendiğinde; genellikle gelişmiş duygusal zekâyâ sahip oldukları, hassas ve esnek bir yapıya sahip oldukları ve kendi davranışlarını gözden geçirebilme yetisine sahip oldukları saptanmıştır (Nalçinkaya, 2012). Mevcut çalışmalardaki tespitler dikkate alındığında, bezdirme eylemlerine hedef olan kişilerin bazı ortak özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- İşlerini çok iyi, hatta mükemmel bir şekilde yerine getirirler.
- Çevreleriyle olumlu ilişkiler kurar ve çevresindekiler tarafından sevilirler.
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlamdır; bu ilke ve değerlerden ödün vermezler.
- Örgüte sadakat gösterirler.
- Bağımsız ve yaratıcıdır.
- Bezdiride bulunan kişiden yetenek açısından üstün özelliklere sahiptirler.
- Örgütün menfaatini ve itibarını ön planda tutar, kendi başarılarını öne çıkarmayı amaçlamazlar.
- Bilgilerini cömertçe paylaşırlar.
- Adaletsizliğe dayanamazlar, ancak kendi hakları söz konusu olduğunda seslerini duyurmakta tereddüt ederler; mükemmeliyetçi yapıları gereği önce kendileri sorumludur
- Suçlandıklarında hatalı olmasalar bile özür dilemeyi bilirler
- “Hayır” demekte problem yaşarlar
- Öfke ve hoşnutsuzluklarını dışa vurmak yerine içlerinde yaşarlar.

- Yoğun stres altında çalışmayı sürdürebilirler.

1.7.2. Mobbingi uygulayanın kişiliği ve psikolojisi

Psikolojik taciz uygulayan kişiler, belirli davranış dinamikleri ve motivasyonlar çerçevesinde hareket ettiklerinden dolayı mobbingin uygulayıcıları arasında yer almaktadır. Bazı araştırmacılar, bireyler arasındaki öfkenin psikolojik tacizle benzer davranışlardan kaynaklanır. Bu güdüler, intikam duygusunu besleme ve kendi sosyal imajını arttırma, diğer insanları kontrol altında tutma gibi unsurları içermektedir (Güngör, 2007). Genel tanımlara göre, yıldırmaya yol açabilecek iki tip çalışan bulunmaktadır: hırs ve mevki endişesi taşıyan çalışan ile ne yaptığını bilmeyen yetersiz iş gören (Gülle, 2013).

Mobbingciyi olumsuz davranışlara yönlendiren başlıca sebepler arasında duygusal zekâ eksikliği, korkaklık ve ahlaki değerlerden uzaklaşma yer almaktadır. Psikolojik taciz uygulayanların kişilik ve psikolojik özellikleri incelendiğinde, aşırı kontrolcü, korkak, iktidar arzusunda olan ve kendi eksikliklerini mobbing davranışıyla kapamaya çalışan bireyler oldukları görülmektedir (Aylan, 2012). Bireyler çoğu zaman doğrudan kişiye değil, o kişinin temsil ettiği değerlere ve özelliklere yönelik rahatsızlık duyarlar. Mobbingin temelinde genellikle kin, kıskançlık, yüksek hedeflere ulaşma isteği ve rekabet duygusu yer almaktadır. Kurum içinde çalışanlar; bir iş arkadaşının daha başarılı olması, daha olumlu fiziksel özelliklere sahip olması ya da çevresindekiler tarafından daha çok sevilmesi gibi nedenlerle kıskançlık geliştirebilmektedir. Bu durum, ilgili bireyin ön plana çıkan özelliklerinden duyulan korkunun bir yansıması olabilir. Mobbing uygulayıcısı, kurumdaki hiyerarşide üst, ast ya da eşit düzeyde bir çalışan olabilir. Üst konumdaki bireyler, mobbingi çoğu zaman disiplini sağlamak ya da kuralları hatırlatmak amacıyla uygularken, eşit pozisyondaki çalışanlarda ise bu durum çoğunlukla kıskançlık ve yükselme arzusundan kaynaklanmaktadır (Çam, 2013). Mobbing yapan bireyler, hedeflerine ulaşma konusunda sınır tanımayabilir ve kurallara karşı esneklik göstermeyebilir (Nalçinkaya, 2012). Bu noktada önemli olan, tacizin ya da işkencenin mağdurdan değil, failden kaynaklandığını unutmamaktır. Zira, eziyet eden bir birey olmadıkça taciz ya da benzeri olumsuzlukların da varlığından söz edilemez (Aylan, 2012).

1.8. Mobbing Oluşumunun Nedeni Olarak Genel Çevresel Faktörler

Türkiye’de yapılan bazı araştırmalar, ekonomik kriz dönemlerinde iş yerlerinde psikolojik yıldırma davranışlarının arttığını göstermektedir. Samancı’nın çalışmasında, özellikle kriz zamanlarında işverenlerin çalışanlar üzerinde daha fazla baskı kurduğu ve bu baskının sistematik mobbing uygulamalarına dönüştüğü ifade edilmiştir. İş güvencesinin azaldığı, işten çıkarılmaların arttığı bu dönemlerde, çalışanlar yoğun stres altında kalmakta, özgüven kaybı yaşamakta ve çoğu zaman kendi isteğiyle işten ayrılmak zorunda bırakılmaktadır. Bu durum, mobbingin bilinçli bir şekilde, kıdem tazminatı ödememek amacıyla bir araç olarak kullanıldığını düşündürmektedir. Türkiye özelinde bakıldığında, mobbingin temel amacının işten çıkarmayı sağlamak olduğu yönünde bulgular mevcuttur (Bingöl, 2007).

1.9. Mobbing Sürecinin Aşamaları

Leymann (Doğan, 2012), psikolojik yıldırma sürecini beş aşamalıdır. Bunlar, bireyler arası çatışmalarla başlayıp, zamanla sistematik hale gelen mobbing davranışlarının örgütsel ve bireysel sonuçlara evrilmesini kapsamaktadır.



Şekil 1.2. Mobbing sürecinin aşamaları

1.9.1. Birinci aşama: anlaşmazlık aşaması-çatışma

Çatışma sürecinin başlangıç evresinde, henüz belirli bir kişiye yöneltilmiş doğrudan saldırgan davranışlar söz konusu değildir. Bu aşamada daha çok hafif düzeyde anlaşmazlıklar, görüş ayrılıkları, üstünlük kurma çabaları ve dolaylı suçlamalar ön plandadır (Aylan, 2012). Sıklıkla örgüt içinde rastlanabilen bu tür çatışmalar; kaynak paylaşımı, görev dağılımı, unvan edinme isteği, değer yargılarındaki farklılıklar ya da bireysel algıların uyuşmaması gibi etkenlerden kaynaklanabilir (Güngör, 2007). Sürecin ilerlemesiyle birlikte mağdur birey hakkında asılsız söylentiler yayılmakta, itibar zedeleyici kampanyalar başlatılmakta ve yapılan başarılar küçümsenmektedir. Ayrıca, bireyin inançları, siyasi görüşleri ya da kişisel özellikleri hedef alınarak alaycı ve dışlayıcı tutumlar sergilenmekte, aldığı kararlar sürekli sorgulanmakta ve mesleki unvanları göz ardı edilerek saygı sınırlarını aşan bir iletişim dili kullanılmaktadır (Cengiz, 2008).

1.9.2. İkinci aşama: saldırgan eylemler

Mobbing sürecinin ikinci aşamasında, başlangıçtaki örtük gerginlik yerini açık saldırganlığa bırakır. Bu safhada mağdura yönelik psikolojik baskılar sistematik bir şekilde artar ve saldırgan davranışlar somut biçimde kendini gösterir. Kişi, maruz kaldığı entrikalar, aşağılayıcı tutumlar, tehditler ve psikolojik şiddet nedeniyle hem mesleki hem de bireysel itibarını kaybetmeye başlar. Bu durum, mağdurun kendisini ifade edemediği, değersizleştiği ve sosyal olarak dışlandığı algısını derinleştirir. Zamanla kişi, bu olumsuz algıyı içselleştirerek kendisini gerçekten daha az değerli biri olarak görmeye başlar (Elmas, 2012).

1.9.3. Üçüncü aşama: yönetimin devreye girmesi

Bu aşamada yönetim, mobbingi görmezden gelip, bu duruma göz yumup, bu durumu yok sayıp, hatta zaman zaman kışkırttığından dolayı mağdur, yönetim ve örgüt gücünün desteğini alamayınca mobbingci karşısında kendini güçsüz görüp, çaresiz kalır. Böylece mobbing prosesi bütünleşmiş olur. (Nazaroğlu, 2012). Üçüncü safhada yönetim, “çalışma ortamının psiko-sosyal durumunun kontrolü” mesuliyetini tanımayarak mobbing prosesinde kendine yer bulur ve bu döngüde yer alır (Yel, 2011).

1.9.4. Dördüncü aşama: yakıştırmalarla damgalanma

Mobbing sürecinin bu aşamasında mağdurun psikolojik ve fizyolojik sorunları gözle görülür hâle gelmektedir. Uzun yıllar emek verdiği kurumdan destek alamayan birey, aksine sürekli azar işitmekte, dışlanmakta ve çeşitli disiplin cezalarına maruz kalmaktadır (Yel, 2011). Mağdur yaşadığı bu travmatik süreci atlatabilmek adına psikolojik yardım almaya yöneldiğinde ise, özellikle düşük eğitim düzeyine sahip iş ortamlarında bireyin ruh sağlığı hakkında gerçeğe aykırı söylemler artmaktadır. Bu durum, bireyin "zor kişi", "paranoyak" ya da "akıl hastası" şeklinde damgalanmasına neden olabilmektedir (Yıldız, 2012). Bu aşamada, mağdurun aldığı profesyonel destek süreci olumlu sonuç vermediği gibi, işten çıkarılma veya istifaya zorlanma riskiyle de karşı karşıya kalmaktadır (Saraç, 2011).

1.9.5. Beşinci aşama: işine son verme

Beşinci aşamada mobbing artık açık bir şekilde yapılmaya başlanmıştır. Yönetim de mağdurun lehinde tutum sergilemeyip performans değerlendirmelerini adilce yapmamaktadır. Bunun neticesinde mağdur hasta olmuştur (Cengiz, 2008). Son aşama artık patlamanın yaşandığı, mağdurun işten çıkarıldığı ya da kendi isteğiyle istifa ettiği aşamadır. Mobbing prosesinde bireylerin emeklilik dönemleri gelmeden emeklilik istemeleri fazlaca görülen bir durumdur (Güngör, 2007). Sebebi ise kurbanın veya mağdurun, farklı problemler nedeniyle psikolojik yardım ya da tıbbi ihtiyacıdır. Yaşadığı bu durum işten ayrıldıktan sonra da daha derin bir biçim de sürer (Aygeyik ve ark., 2013). Mağdur hakkında olumsuz referans gerçekleştiğinden gelecekteki iş yaşamı da tehlikededir. Bu dönemde meydana gelen hastalıklar artarak sürer. Yaşananlar “Travma Sonrası Stres Bozukluğu” (TSSB)’ neden olur(Saraç, 2011).

1.10. Mobbingin Etkileri

İş doyumu, güçlü kişilerarası ilişkilerle doğrudan ilişkilidir. Çalışanların iş yerinde aldıkları sosyal destek, özgüvenlerini ve özsaygılarını artırarak psikolojik iyilik hâllerine katkı sağlar. Bununla birlikte, iş yerinde ortaya çıkan mobbing, hem bireyin özel yaşamında hem de kurumsal yapı üzerinde derin olumsuz etkiler bırakabilen ciddi bir problemdir (Meško ve ark., 2011). Mobbingin en dikkat çekici yönlerinden biri, bu sürecin bireyler ve kurumlar üzerinde oluşturduğu tahribatın çoğu zaman yeterince fark edilmemesidir. Oysa ki

mobbing, yalnızca mağduru değil, aynı zamanda toplumu ve ekonomiyi de etkileyen çok boyutlu sorunlara yol açmaktadır (Palabıyık, 2018). Ne yazık ki pek çok iş yeri yönetimi bu duruma karşı duyarsız kalmakta ve mobbingin önlenmesi adına yeterli önlemleri almamaktadır. Mobbingin yaşandığı kurumlarda aslında kazanan kimse yoktur; zira bu davranış biçimini sergileyen bireyler, zamanla başka bir mobbingcinin hedefi hâline gelebilirler (Saraç, 2011).

1.10.1. Bireye olan etkileri

Çalışma yaşamında mobbing sürecinden en çok zararı kurban görür. Kasıtlı psikolojik şiddet zararlar meydana getirir (Kehribar ve ark., 2017). Psikolojik şiddetin mağdur üzerinde bıraktığı duygusal, ruhsal ve fiziksel etkiler tek seferlik değildir; bu zararlar zamanla birikir ve mağdurun yaşam kalitesini olumsuz yönde etkiler (Aylan, 2012). Mobbing mağdurları üzerinde yapılan çalışmaların neticeleri üç mühim grupta bir araya getirilmiştir: Akut sağlık sorunları, kronik sağlık sorunları ve stresle alakalı sağlık sorunları (Yıldız, 2012). Bir çalışmada, kurbanların %75’İ farklı sağlık problemleri sıkıntıları olduğunu ifade etmiştir (Güngör, 2007). Davenport ve diğerleri mobbingi birey üzerindeki farklı tesirlerine göre üç derecede tarif etmiştir (Polat, 2011).

Birinci derece mobbing: Bu aşamada çalışma arkadaşlarınca yapılan küçük düşürücü davranışlar karşısında kişi şaşkınlık yaşar ve bu durum sıkıntı verir. Kızgınlık ve ya üzüntü duyulabilen bir aşamadır. Çalışma ortamına karşıt duygu içerisine girip farklı bir iş arayışlarına girer (Bahçe 2007). Bu aşamada aile ve arkadaş çevresiyle olan ilişkileri durumdan etkilenmez. Psikolojik taciz uygulayanın davranışları karşısında mağdur direnç göstermeye çalışır (Polat, 2011).

İkinci derece mobbing aşamasında, kişinin yaşadığı sorunlar sağlık durumunu etkileyerek iş performansına yansımaya başlar. Mağdur; yüksek tansiyon, kronik uyku bozuklukları, sindirim sistemi rahatsızlıkları ve dikkat eksikliği gibi problemlerle karşılaşabilir, hatta depresyon gelişebilir (Bahçe, 2007). Bu süreçte alkol veya ilaç bağımlılığı ortaya çıkabilir, kişi iş ortamından uzaklaşmak için sık sık izin talep eder. Ayrıca, yalnız kalma, araç kullanma gibi daha önce görülmeyen ve nedensiz korkular yaşayabilir. Tüm bu belirtiler sonucunda tıbbi müdahale gerekebilir (Polat, 2011).

Üçüncü derece mobbing aşaması, mağdurun iş yapamaz hale geldiği kritik evredir. Mağdur, işe korku, tiksinti ve dehşet içinde gitmekte, iş ortamında kalmak istememektedir (Bahçe, 2007). Polat (2011) bu aşamayı şu şekilde tanımlamaktadır: “Şiddetli depresyon,

panik ataklar, kalp krizleri, kazalar, intihar girişimleri ve üçüncü kişilere yönelik şiddet bu dönemde görülen fiziksel ve psikolojik belirtilerdir. Mağdur iş gücüne geri dönememekte, yaşanan zararlar rehabilitasyonla dahi iyileşmeyebilir. Sadece özel tedavi yöntemleri fayda sağlayabilir.” Ayrıca, uzun süreli mobbing mağdurlarında Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) sık görülmektedir (Karlıoğlu ve Yeni, 2013). Sonuç olarak, mobbing kişinin iş kaybına, kalıcı sağlık sorunlarına, sosyal izolasyona ve bazı durumlarda intihara kadar varan ağır sonuçlara yol açabilmektedir (Çivilidağ, 2011)

1.10.2. Aileye olan etkileri

Mobbing, sistematik taciz, saldırı, aşağılama ve dışlanma yoluyla mağduru çaresiz bırakmaktadır. Bu süreçte yaşanan olumsuz tecrübe aileye hangi oranda yansıdığı önem taşır. Bazı mağdurlar, işten çıkarılmalarına rağmen durumu ailelerinden saklayarak işe gidip geliyormuş gibi davranabilir; diğerleri ise yaşadıkları dışlanma ve küçültülme sonucunda oluşan öfkelerini aileye yansıtabilir (Nalçinkaya, 2012). Bu durum mağdurun ailesinden uzaklaşmasına, ilgisiz ve asabi davranmasına hatta saldırganlaşmasına yol açabilir. Sonuç olarak, aile içi şiddet oluşabilir, mağdurun çocuklarının okul başarısı düşer, depresyon gelişir ve evlilikler sona erebilir. Böylece mobbing hem mağduru, hem de ailesini de olumsuz etkiler (Yıldız, 2012). Zamanla aile bireyleri, yaşananlara şüpheyle yaklaşmaya başlayarak asıl sorunun mağdur değil, kendisi olduğunu düşünmeye meyilli olabilirler. Mağdur artık mağdur olarak değil, yanlış iş seçimi yapan, hayatı boyunca hatalarla dolu ve başarısız biri olarak algılanabilir. Bu durum, ailesinden aldığı desteğin azalmasına ve mağdurun kendini yeni bir mobbing sürecinin içinde bulmasına yol açar. Öte yandan, bazı durumlarda aileler, kendilerini ve mağduru mobbing sürecinden koruyucu davranışlar da geliştirebilirler (Aylan, 2012).

1.10.3. Örgüte olan etkileri

Mobbing kavramı yeni olduğundan bu etkiler üzerindeki araştırma sonuçları henüz mevcut değil. Varsayımsal olarak biri mobbingin daha yüksek üretim maliyetleri, daha yüksek personel hareketliliği, personelin motivasyon eksikliği vs. biçimindeki sonuçlarını tasavvur edebilir (Leymann, 1996). Bireysel olarak görülmekte olan bu problemler aynı zamanda örgütsel verimliliği de direkt olarak etkileyebilmektedir (Mete, 2013). Mobbing sürecinde örgütler, hastalık izinlerinde artış, çalışan performansında düşüş, hızlı personel değişimi, işten ayrılmalar, artan eğitim maliyetleri, aidiyet duygusunda azalma, tazminatlar,

erken emeklilik ve kaybedilen tecrübe gibi maddi ve manevi kayıplarla karşılaşır. Bu durum, örgütün beşeri sermayesinde önemli bir kayıp yaratır ve olumsuz etkilerin genel bir resmini ortaya koyar (Yumuşak, 2013). Mobbing süreci, üst yönetimden alt birime değin örgütün tamamını etkilemekte ve birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve düzensizliğin meydana gelmesine sebep olabilmektedir. Yaşanan bu durum, kaynaklarını kullanmayı beceremeyen, sinerji oluşturamayan, verimsiz, kolektif zekâyı işe koşamayan atıl bir işgücü meydana getirebilmektedir (Cemaloğlu, 2007). Yıldırma (mobbing), kurumlar için önemli sosyo-ekonomik zararlar doğurabilmektedir (Korkmaz, 2012). Mobbing sonucu ortaya çıkan anlaşmazlıklar ve çözölemeyen çatışmalar, örgüt içinde gergin, stresli ve endişe dolu bir kültür oluşturmakta; bu da üretkenliği olumsuz etkilemektedir (Yumuşak, 2013). Ayrıca mobbing, örgütün gelişimini engellemektedir; çünkü yetenekli çalışanlar istifa ederken, yetenezsiz ve olumsuz tutumlu bireyler kurumda kalmaya devam etmektedir. Bu durum, yapılan yeniden yapılanma çabalarının başarısız olmasına yol açmaktadır (Arslan, 2007).

1.10.4. Topluma ve ülke ekonomisine olan etkileri

Mobbing sürecinde yaşanan bazı rahatsızlıkların sebebiyet verdiği maliyetlerle birlikte, istifa veya işten çıkarılmadan kaynaklı işsizliğin artması gibi bir takım toplumsal sonuçlar da vardır. Öte yandan bireylerin yaşananlardan ötürü vaktinden evvel malulen emekliye ayrılmaları da toplum içerisinde bağımlılık oranının artmasına sebep olmaktadır. Mobbing nedeniyle iş performansı düşen kişiler, kurumun performansını direkt olmasa da ülkedeki genel verimlilik seviyesinin düşmesi şeklinde dolaylı da olsa düşürmektedirler (Güngör, 2007). Bunların yanı sıra, sosyal yardım kuruluşlarına olan yüksek talep, sağlık masrafları, zihinsel sağlık problemlerindeki artış toplumu önemli düzeyde etkileyebilmektedir (Çam, 2013; Nazaroğlu 2012). WHO raporuna göre, örgütlerde psikolojik şiddet olaylarının artması, iş hayatı huzursuzluğu, fiziksel ve psikolojik zarar görmesi gibi, durum toplumda genel bir huzursuzluk ortamı yaratmaktadır (Acar, 2013)

1.11. Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri

Alan uzmanları mobbingi engelleyecek faktörleri incelemiş ve çatışmada duruma müdahale etmenin önemini belirtmişlerdir. Bazı tedbirlerle mobbingin meydana gelişinin engellenebileceği ifade edilmiştir. Monotonluk, karar vermenin sınırlandırılmış olması, tartışmaya ve katılıma açık hale getirilmiş bir yapı oluşturma'nın işle ilgili engellenmişlik

duygularını hafifleteceğini ve böylece kişiler arası çatışmalar suçlu biri arayışlarının biteceğini düşünülmüştür (Yalçındağ, 2014). Mobbing, bir sistem içinde meydana gelir ve birçok faktörden etkilenir. Saldırganı durdurmak, mağdur çözüm gibi olsa da farklı müdahale seçenekleri vardır. Bu seçeneklerin bilinmesi, mağdurun taciz durumuna girmesini engeller veya önlem almasını sağlayabilir. Ayrıca, mağdurun yalnızca saldırıya odaklanmamasını mümkün kılar (Nazaroğlu, 2012). Mobbinge başa çıkmada en önemli adım, mağdurun durumu fark etmesidir. Mağdur, yıldırma davranışlarına ne kadar erken fark ederse, sorunun çözümü o kadar kolay olur. Çatışmanın ilk aşamalarında müdahale etmenin önemi birçok araştırmada vurgulanmıştır. Yöneticilerin mobbing konusunda eğitilmiş olması ve çatışmaların başlangıcında önlem alması, sorunların çözümünü kolaylaştıran veya etkisini azaltan bir faktördür (Korkmaz, 2012). Birçok ülkede, işteki tacizi yönetme, önleme ve yıldırma vakalarıyla başa çıkmayı desteklemek için kurumlarda davranış ve kural kodları çizilir. Genelde, kurumlardaki sağlık ve güvenlik bakımı ve önleyici politikadan işverenler sorumludur. İşyeri şiddeti ve tacizini ele alma hazır bulunuşluğu küçük ve büyük şirketler arasında da farklılık gösterir. Örneğin, büyük şirketler işyerinde tacize uğratıldığını hissedenlere yardım edecek gizli danışmanlar ve diğer uzmanlara sahiptirler, bu büyük şirketlerde şikâyet prosedürü daha sık kullanılır. Küçük ve orta büyüklükteki şirketler, dışarıdan uzman ve müdahale sağlamak zorunda değildirler (Salin, 2003). Mobbinge başa çıkma yöntemlerinin etkinliği, mağdurun kişilik özellikleri, saldırganın tutumu, kurum kültürü, hukuk sistemi ve mobbingin şiddet derecesine göre değişiklik gösterir. Birine fayda sağlayan çözüm, başka bir kişi için olumsuz sonuçlar doğurabilir; bu nedenle evrensel bir reçete sunmak mümkün değildir (Nazaroğlu, 2012).

1.11.1. Bireysel olarak başa çıkma yolları

Örgütler psikolojik şiddete yönelik geliştirdikleri değerler ile beraber, psikolojik şiddette gösterilen en önemli sorumluluğun çoğu zaman mağdurun olduğunu ifade etmiştir. Kişiliğini güçlendirmiş ve direncini artan bireylerin karşısında psikolojik şiddet uygulayanların cesareti kırılabilir (Aylan, 2012). Mağdurun mobbinge başa çıkabilmesi için mücadele koşullarını kendisinin belirlemesi gerekmektedir (Nazaroğlu, 2012). Mobbingcinin saldırılarından korunmak, profesyonel bir tutumla mümkündür; bu doğrultuda mağdurun konu hakkında bilgi sahibi olması, karşılaşılabileceği ithamlara, saygısızlıklara ve “zor insan” suçlamalarına karşı kendini savunabilmesi önemlidir. Ayrıca,

mobbingcinin davranışlarının altında yatan duyguları anlaması ve zorbalığın hangi alanlarda gerçekleştiğinin farkına varması gerekir (Arslan, 2007). Mobbinge mücadelede mağdurun, kişisel gelişimine odaklanarak psikolojik direncini artırmaya yönelik çaba göstermesi gerekmektedir (Arı Tekce, 2010). Özgüveni yüksek bireyler, stres ve gerilim karşısında daha dirençli olur. Kişi ne kadar kendisi olabiliyorsa, mobbinge karşı koyma gücü de o kadar artar (Demir Kaymaz 2007). Kişisel ve mesleki becerilerin yanlışlardan arındırılarak geliştirilmesi, mağdurun özgüvenini ve özsaygısını güçlendirir (Acar 2013). Güçlü bir psikolojik uyum, mağdurun mobbingden etkilenmesini engeller ve ona karşı daha donanımlı olma imkânı sağlar (Arı Tekce, 2010). Mağdurun, kendisini koruyacak en güçlü silahın sahip olduğu değerler olduğunu fark etmesi gerekir (Demir Kaymaz, 2007; Arı Tekce, 2010). Ancak bazen yaşanan olumsuz durumun, yasal yollar devreye girmeden sona erdirilmesinin mümkün olmadığını bilmek de önemlidir (Acar, 2013). Araştırmalara göre, kurbanlar çoğunlukla etkisiz başa çıkma yöntemleri (aldırmama, görmezden gelme, kaçma, sözel/fiziksel saldırganlık) kullanıyor; oysa duygusal destek arama, bilişsel yeniden yapılandırma ve müdahale gibi stratejiler daha etkili olabiliyor (Saraç, 2011). Mağdur, öncelikle insan kaynakları birimine durumu bildirerek destek talep etmeli, ardından verilen geri bildirimlere göre üst yönetime veya etik kurula başvurmalıdır (Cayvarlı, 2013). Ayrıca, mobbingin sağlık üzerindeki etkileri tespit edilip belgelenmeli; meslektaş, sendika, kurum doktoru gibi destekçilerle deliller toplanmalı ve gerekirse yasal yollara başvurulmalıdır (Tiyek, 2011)

1.11.2. Kurumsal olarak başa çıkma yolları

İş yerinde mobbing hem özel sektörde hem de kurumlarda yaşanabilmektedir. Kurumlarda mobbingi önlemede en mühim kural, problemleri zamanında tespit etmek ve gerekenleri yapabilmektir. Bunun yanı sıra, var olan mobbing olayları ile başa çıkmak kadar mobbingin kendisine ortam oluşturmamasına engel olacak örgüt ortamını sağlamak da önemlidir (Şahin, 2010). Öncelikle kurumun yıldırma ve benzeri davranışların kurum kültürü tarafından benimsenmediğini herkese duyuracak şekilde açıklamaları gerekmektedir (Tiyek, 2011). Konu ile ilgili uzman görüşleri, mobbingin potansiyel nedenleri arasında yer alan örgütlerin, mobbingin önlenmesinde de mühim rol aldığı yönündedir (Bingöl, 2007). Mobbinge mücadelede en önemli konu, mağdurun bu olgu karşısında yalnız bırakılmamasıdır. Yıldırma olgusuna ilişkin farkındalığa işletmenin yönetim kademesi de dâhil her düzeyde aynı önemin verilmesinin sağlanması gerekmektedir. Herkesin yıldırma

olgusuna karşı bir eylem içinde olması, işletme içinde yayılmasını engelleyecek, hatta bu olgunun ortaya çıkmasını da önleyecektir (Arı Tekce, 2010). Konu ile alakalı, kuruma ait bir el kitapçığının hazırlanması, düzenli kontroller ve teşviklerle uygulamanın sürdürülmesi, çalışanlara bilgi verilmesi amacıyla mesleki eğitim programlarının düzenlenmesi ve anketlerle çalışma ortamı hakkında bilgi edinilmesi ise sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşturulmasında başvurulabilecek yöntemlerdendir.

Gerekirse sendikalardan ve uzman psikologlardan psikolojik yardım almaktan da çekinilmemelidir (Saraç, 2011). Mobbingi önlemenin en iyi yolu işyerlerinin çalışmak için psikolojik olarak güvenli ve sağlıklı yerler olmasını sağlamaktır. Bütün çalışanlara saygılı bir şekilde davranılmalı, zorbalık hoş görülmemeli. Yönetim mobbingin erken belirtilerini fark edebilmeli ve çatışma büyümeden çözmelidir. İşlemler kişilere değil duruma, olaya ya da davranışa odaklanmalıdır. Çalışanlar eğitilebilir ve zorbalığı durdurmaya yönlendirilebilirler. Tanıklar zorbalığa maruz kalan bireyi desteklediklerinde işyeri travmasının olumsuz duygusal ve fiziksel etkilerinin büyük ölçüde azaltılabileceği belirlenmiştir (Meško ve ark., 2011). Psikolojik şiddet nedeniyle çürümek üzere (entropi) olan bir örgütü yok olmaktan kurtaran etkili yöntemlerin en önemlisi “gün ışığında yönetim”dir (Demir Kaymaz, 2007). Yapılan araştırmalarda, duygusal zekâsının yetersiz, güçlü olmayan iletişim ve insan ilişkilerine sahip yöneticilerin bulunduğu bir örgütte, mobbingin yaşanma ihtimalinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Korkmaz, 2012; Taş ve Korkmaz, 2014). Bireysel ve kurumsal önlemler incelendiğinde, mobbinge başa çıkmada iki yaklaşımın meydana geldiği gözlenmektedir. Bu yaklaşımlardan ilkinin, mobbing meydana gelmeden gerekli tedbirlerin alınması, diğerinin ise mobbing meydana geldikten sonra minimum zarar ile sona erdirilmesini sağlayacak tedbirler olduğu görülmektedir (Konaklı, 2011).

1.11.3. Toplumsal mücadele

Son yıllardaki çalışmalar, nerdeyse işyerlerinde en az bir kere psikolojiye yönelik taciz davranışlarıyla karşılaşmaktadır ve bu durum yalnızca bireyleri ve kurumları değil, aynı zamanda toplumları da olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, mücadelede sadece bireysel değil, aynı zamanda toplumsal yaklaşımların da geliştirilmesi gerekmektedir (Saraç, 2011). Mobbing, öncelikle mağduru, ardından aile çevresini, sosyal ilişkilerini ve çalıştığı kurumu etkilerken, nihayetinde yaşanan toplum maddi ve manevi açıdan zarara uğratmaktadır. Bu süreçte devlet, sendikalar ve toplum önemli sorumluluklar üstlenmelidir

(Korkmaz, 2012; Taş ve Korkmaz, 2014). Psikolojik tacizle toplumsal mücadele yöntemleri ise şu şekilde özetlenebilir:

İletişim araçları ve medya, mobbing konusunda toplumu bilinçlendirmek için önemli bir rol oynamaktadır. Televizyon, gazete ve diğer kitle iletişim araçları aracılığıyla mobbingin kamuoyuna taşınması sağlanarak, eğitim alanında da ilk adımlar atılabilir (Saraç, 2011).

Telefon yardım hatları ise, hem ülkemizde hem de pek çok ülkede sosyal hizmet kuruluşları tarafından 7/24 hizmet veren destek hattı şeklinde işletilmektedir (Saraç, 2011). Bu hatlar, mağdurlara sürecin nasıl yönetileceği ve hangi mercilere başvurulması gerektiği konusunda yol gösterici olmalıdır (Korkmaz, 2012).

Sendikalar ise, üyelerinin çalışma hayatındaki sorunlarına çözüm arayan kurumsal yapılar olarak olumlu değişimlerde kritik bir yer tutar. Sendika temsilcileri, işyerinde mobbingi araştırabilir, mağdur adına işverenle iş birliği yaparak çatışma çözümü ve arabuluculuk ekipleri oluşturabilir; iş sözleşmelerine mobbinge ilgili maddeler eklenmesini sağlayabilir ve psikolojik açıdan sağlıklı çalışma ortamlarına yönelik iş kanunlarının düzenlenmesi için baskı mekanizmalarını kullanabilirler (Saraç, 2011).

Sivil toplum kuruluşları, mobbinge toplumsal mücadelede önemli roller üstlenmektedir. Günümüzde bireyler, toplumsal gelişime katkı sağlamak amacıyla çeşitli sivil toplum örgütleri çatısı altında bir araya gelmektedir. Mobbing mağdurlarına destek sunmak, birlik oluşturmak ve seslerini daha etkili duyurmak için bu tür örgütlenmeler giderek artmaktadır (Korkmaz, 2012). Toplum adına devletin sağlayabileceği en etkili destek ise yasal düzenlemelerin yapılmasıdır. Ülkemizde, bu konuda son yıllarda önemli adımlar atılmıştır. Uluslararası mevzuatta uzun zamandır yer alan mobbinge ilgili kanun ve yönetmelikler, Türkiye’de 2011 yılında somut olarak yürürlüğe girmiştir. Bu kapsamda, mobbing uygulayan kişi ve kurumlara tazminat ve cezai yaptırımlar uygulanmaya başlanmıştır (Korkmaz, 2012).

1.12. Mobbingin Hukuki Boyutu

Yıldırma olgusu, ilk olarak 1988’de kamuoyunun gündemine gelmiş ve zamanla artan bir ilgi görmüştür. Bu artışta, çalışmalarını yıldırma üzerine yoğunlaştıran araştırmacıların katkısı büyüktür. 1998’de ILO’da ele alınmasıyla konu uluslararası bir boyut kazanmış ve örgütlerdeki olumsuz davranışlar giderek daha fazla fark edilir hâle gelmiştir (Bingöl, 2007). Toplumda rahatsızlık ve huzursuzluk yaratan konuların başında yer

alan yıldırma davranışlarının önüne geçilebilmesi için, bu alanda hukuki düzenlemelerin yapılması önem taşımaktadır. Bu sayede, yasaların sağladığı caydırıcı etki ile kötü niyetli düşüncelerin somut eylemlere dönüşmesi engellenebilir (Bingöl, 2007)

1.12.1. Dünya ülkelerinde mobbinge ilgili hukuki düzenlemeler

Resmi hükümet politikalarının durumu ve işyeri şiddetini önleme ile müdahale olanakları ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Hükümet politikalarının yanı sıra, ulusal, uluslararası ve sektörel düzeydeki çeşitli işbirlikleri, işyeri şiddeti konusundaki endişelerini dile getirmekte ve bu soruna yönelik önleme ve müdahale yöntemlerini içeren teknik dokümanlar sunmaktadır (Salin, 2003). 1948 yılında yayımlanan İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, her bireyin sahip olduğu en temel haklar ile bu hakların korunması konusunda mutabakat sağlanmış bir başlangıç noktasıdır. Başka bir deyişle, bu bildiri yasalaşmanın gerekliliğini vurgulamaktadır. Bildirgeye göre, “Hiçbir kimse özel hayatı ve ailesi ile ilgili olarak gaddarca, zalimce engellemelere maruz kalamaz; hiçbir kimsenin şeref ve saygınlığına yönelik eylemler gerçekleştirilemez. Herkes, bu tür engel ve eylemlere karşı yasalarla korunma hakkına sahiptir” (Bingöl, 2007). Avrupa ülkelerinde psikolojik şiddetle ilgili hukuki düzenlemeler oldukça kapsamlıdır (Aylan, 2008). Geniş literatür ve medya desteği sayesinde, Avrupa’da işyerinde mobbing farkındalığı yüksek seviyededir. İsveç, Norveç, Finlandiya, Almanya, Fransa, Belçika, Danimarka ve Hollanda gibi ülkeler, Amerika’daki duyarlılığın artmasıyla paralel olarak, mobbingi yasal olarak tanımlamış ve çalışanların içsel huzurunu sağlamak amacıyla koruyucu ve önleyici mesleki güvenlik yasalarını kullanmışlardır (Yumuşak, 2013).

İsveç, çalışma ortamında psikolojik şiddeti yasaklayan ilk ülke olmuştur. İşçi Koruma Bakanlığı tarafından hazırlanan yasa, psikolojik şiddete maruz kalan kişilere bildirimde bulunma hakkı tanımakta ve mağdura derhal yardım ve destek sağlanmasını hükme bağlamaktadır (Aylan, 2012). Belçika’da da 11 Haziran 2002 tarihi itibarıyla yıldırma olgusu kanunlarda tanınmıştır (Bingöl, 2007). Bu kanun, mobbing konusunu düzenleyen en kapsamlı kanun olması sebebiyle ayrıca önemlidir (Ermumcu, 2011). İşçi Sağlığı ve Güvenliği Yasası ile cinsel ve psikolojik saldırılara karşı çalışanı korurken, ayrıca işverenin de çalışanın sağlık ve güvenliği için gerekli önlemleri almasını gerekli kılmaktadır. Ayrıca yasa gerekli donanıma sahip, tecrübeli danışmanların görev alacağı mobbing önleme danışmanlığı getirmiştir (Yumuşak, 2013). Mobbing kanunda “kişinin kişiliğini ve saygınlığını ihlal etmek amacıyla, herhangi bir ırktan, şirket içinden veya dışından yönelen,

özellikle davranış ve kelimeler ile sergilenen tekrar eden taciz edici tavırlar” olarak ifade edilmektedir (Bingöl, 2007). Önleyici yaklaşıma bir örnek Almanya’dan verilebilir. Hamburg Üniversitesi Hastanesi Yönetim Kurulu, hastane personeli ile 1997 Temmuz ayında bilgi vermek, danışılmak, eğitmek, yardım etmek ve arabuluculuk yapmak için dâhili ve gizli bir birim kurmuştur. Almanya mobbing konusunda en ciddi yaptırımların yapıldığı ülkelerden biridir (Yumuşak, 2013).

Avustralya’da yıldırma olgusu İş Kanunu kapsamında düzenlenmiştir. 1992 tarihli 'İstihdamda Sağlık ve Güvenlik Yasası'nın 6. maddesi, işverenlerin çalışanların güvenliğini sağlamak için gerekli tüm önlemleri almasını zorunlu kılar. Bu güvenlik hem fiziksel hem de psikolojik tehlikelerden korunmayı kapsar. 2000 yılında yapılan değişiklikle 'tehlike' kavramı genişletilmiş ve bir kişinin davranışının başkalarına doğrudan veya potansiyel zarar verme olasılığı olarak tanımlanmıştır. Avustralya’da, başkasının çalışmasını engelleyici şekilde rahatsızlık veren bir çalışan, üç ay hapis cezası alabilir (Bingöl, 2007). Fransa’da cinsel taciz, ilk olarak 1993 yılında yasal düzenlemelere dahil edilmiştir (Tokat ve ark., 2011). 2002 yılında ise bu konuya ilişkin özel bir düzenleme yapılmıştır. Her ne kadar bu olgu yasalarda açıkça belirtilmemiş olsa da, mahkemeler tarafından tanınmakta ve mağdurlar lehine olumlu kararlar verilmektedir. Fransa İş Mahkemesi, suçlulara bir yıl hapis ve 3.800 €’ya kadar para cezası verirken, Ceza Mahkemesi bir yıl hapis ve 15.000 €’ya kadar para cezası uygulamaktadır (Yumuşak, 2013). Amerika Birleşik Devletleri’nde ise mobbingin hukuki düzenlemeleri Türkiye’ye benzerlik göstermektedir; ancak eyalet sisteminin varlığı nedeniyle kanunlar eyaletlere göre farklılık arz etmektedir. Medeni Kanun’un 7. maddesi kapsamında işyerinde gözdağı verme, hakaret, alay ve saldırganlığa karşı cezai yaptırımlar öngörülmüştür (Çivilidağ, 2011).

Amerikan hukuk sisteminde mobbingi düzenleyen özel bir yasa bulunmamaktadır. Ancak mobbing, diğer taciz türleri gibi ayrımcılık kapsamında değerlendirilmekte olup, mağdurlar hem İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası hem de Yurttaş Hakları Yasası çerçevesinde hukuki haklardan yararlanabilmektedir (Ermumcu, 2011). Birleşik Krallık’ta ise örgütlerde manevi tacizi doğrudan düzenleyen özel bir yasa bulunmamakla birlikte, bu konuda dolaylı koruma sağlayan 1997 tarihli Tacizden Korunma Yasası yürürlükte. Bu yasa, iş ilişkilerindeki şiddeti özellikle hedeflememekle birlikte, örgüt içi ve diğer ortamlarda gerçekleşen tacizi kapsamaktadır. Ayrıca, 1996 İşçi Hakları Yasası keyfi fesihleri yasaklamakta ve manevi tacizler zımni fesih durumlarında önem kazanmaktadır. Aralık 2001’de yürürlüğe giren “İşte Saygınlık Yasası” ile birlikte, örgütte manevi tacize maruz

kalan çalışanlar, fail aleyhine dava açarken mobbinge dolaylı ilişkilendirilen yasal temellere dayanmak zorunda kalmamışlardır (Tokat ve ark., 2011).

Hollanda, örgütte mobbingin sık yaşandığı ülkeler arasındadır. Hollanda Sosyal İşler ve İstihdam Bakanlığı'na 2000 yılında gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre araştırma çerçevesinde görüşme yapılan iş görenlerin % 23'ü çalışma yaşamları boyunca en az bir kere örgütte psikolojik tacize uğramış, % 16'sı ise örgütte halen psikolojik tacize uğramaktadır. Hollanda yasasında işverenin örgütte mobbinge alakalı yükümlülüklerini konu alan başlıca hukuki düzenleme Çalışma Koşulları Yasası' dır (Tokat ve ark., 2011). Japonya'da örgütlerde psikolojik tacizi konu alan herhangi bir yasa bulunmamaktadır. Mobbinge uğrayan iş görenlere yönelik yasal koruma kişilik haklarının korunmasına ilişkin yükümlülükler ile sağlanmaktadır. Yargı organlarının da, örgütte psikolojik tacizi konu eden davalarda, söz konusu eylemin mağdurun kişilik haklarını ihlal edip etmediğini değerlendirerek bir karar oluşturduğu görülmüştür (Tokat ve ark., 2011).

1.22.2. Türkiye'de mobbinge ilgili hukuki düzenlemeler

Dünyada artan psikolojik şiddet eylemleri sonucu çalışanların korunması ve mobbing davranışlarının azaltılması için hukuki düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Özellikle Almanya, Amerika Birleşik Devletleri ve İsveç gibi ülkelerde psikolojik şiddetin hukuksal yönü kendini göstermeye başlamışken Türkiye'de ise mobbing hakkında bilinçlenme düzeyi arttıkça yeni yeni hukuki anlamda düzenlemeler de başlamıştır (Aylan, 2012). Türkiye'de ne gibi durumlarda mobbing eylemlerinin bir suç unsuru taşıyıp taşımadığı, genellikle İş Hukuku, Medeni Kanun ve mevcut hak ve yasalara bağlı kalarak ele alınmaya çalışılmaktadır (Hacıcaferoğlu, 2010). Türk hukukunda doğrudan mobbingi konu alan, tanımlayan ve yaptırıma bağlayan hususi bir kanun düzenleme mevcut değildir ancak her ne kadar hususi bir düzenleme olmasa da mobbingi içeren davranışlar mevzuatımızdaki birçok normatif düzenlemeyi ihlal etmekte olup ve bu doğrultuda mahkemelerce hüküm kurulmaktadır (Palabıyık, 2018).

Mobbinge karşı dolaylı koruma sağlayan hükümler, 1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda yer almaktadır (Palabıyık, 2018). Mobbing, hedef alınan bireyin kişilik hakları ve onuruna yönelik bir saldırı olarak değerlendirilmekte ve Anayasa'nın temel hak ve özgürlüklere ilişkin hükümleri kapsamında korunmaktadır. Bu bağlamda, mobbing; herkesin kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez ve vazgeçilmez temel haklara sahip olduğunu vurgulayan Anayasa'nın 12. maddesi ile herkesin yaşama, maddi ve manevi

varlığını koruma ve geliştirme hakkını düzenleyen 17. maddesi kapsamında güvence altına alınmıştır. Ayrıca mobbing, bu maddelerin 1. ve 3. fıkralarına açıkça aykırılık teşkil etmektedir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017). Mobbing, genellikle kişilik haklarına yönelik bir saldırı biçimi olarak ortaya çıkmakta ve 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 2. maddesinde yer alan "Herkes, haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına uymak zorundadır" ilkesi doğrultusunda, aynı kanunun 23 ila 25. maddeleri kapsamında kişiliğin korunmasına ilişkin hükümler çerçevesinde değerlendirilir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017). Ayrıca, 25 Aralık 2008 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi Adalet Komisyonu'nda görüşülen Borçlar Kanunu Tasarısı'nın "işçinin kişiliğinin korunması" başlıklı maddesine, cinsel taciz ile ilgili düzenlemeye "yıldırma" kavramı eklenmiştir (Gülle, 2013). Bu düzenlemeye göre, işveren hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak, saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir ortam sağlamakla yükümlüdür. İşveren, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize maruz kalmamaları ve tacize uğrayanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almak zorundadır. Kanun ve sözleşmeye aykırı davranışlar sonucunda işçinin ölümü, bedensel zarar görmesi veya kişilik haklarının ihlali nedeniyle oluşan zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabi tutulmaktadır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017).

"İşçinin kişiliğini koruma" başlığı altında yer alan maddenin birinci fıkrasında işverene karşı işçiyi özellikle psikolojik ve cinsel tacize karşı koruma yükümlülüğü getiren hüküm, yasalarımızda mobbingin ilk defa yer alması bakımından oldukça önemlidir (Karşlıoğlu Yeni 2013). Ülkemizde mobbing olgusuyla alakalı ilk hukuki düzenlemelerden biri 4857 sayılı İş Kanunu'dur. 2003 yılında kabul edilen 4857 sayılı İş Kanunu, çalışma ortamında mobbing açısından yeterli hükümler barındırmamaktadır. Kanun kapsamında yalnızca cinsel tacizle ilgili bölüm genişletilerek mobbing olarak eklenmiştir (Gülle, 2013).

Türkiye'de mobbing tanımı ve uygulaması, hukuki açıdan ilk kez Ankara 8. İş Mahkemesi'nin 20 Aralık 2006 tarihli ve 2006/19-625 sayılı kararıyla gündeme gelmiştir (Cayvarlı, 2013). Bu kararda, işçinin maruz kaldığı haksız mobbing davranışları karşısında manevi tazminat talep etme hakkı kabul edilmiştir. Kararın temyiz edilmesi üzerine, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi 30 Mayıs 2008 tarihli ve 2008/13307-41 sayılı kararıyla bu kararı onaylamış ve karar kesinleşmiştir. Böylelikle, Türkiye hukuk sisteminde yeni bir olgu olarak mobbing resmen yerini almıştır (Cayvarlı, 2013). Kişi hak ve özgürlüklerinin korunması, Türk Ceza Kanunu'nun temel amaçları arasında bulunmakta olup, mobbing davranışlarının

bazı biçimleri 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu kapsamında suç teşkil edebilmekte ve cezai yaptırımlara tabi olabilmektedir.

Yasada mobbingle ilişkilendirilebilecek suçlardan bazıları; eziyet (md. 96), cinsel taciz (md.105), tehdit (md. 106), şantaj (md. 107), iş ve çalışma hürriyetinin ihlali (md. 117), ayrımcılık (md. 122), hakaret (md. 125), kişilerin huzur ve sükununu bozma (md.123), haberleşmenin engellenmesi (md. 124), haberleşmenin gizliliğinin ihlali (md.132), kişiler arasındaki konuşmaların dinlenmesi ve kayda alınması (md. 133), özel hayatın gizliliğini ihlal (md.134), kişisel verilerin kaydedilmesi (md.135) olarak belirtilmiştir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı 2017). 2012’de yürürlüğe giren 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nun “işverenin genel yükümlülüğü” başlıklı 4. Maddesinde “işverenin çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olduğu gibi, işveren sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapmakla, ayrıca işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyulup uyulmadığını izleme, denetleme ve uygunsuzlukların giderilmesini sağlamakla, öte yandan çalışana görev verirken, çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunu göz önüne almakla yükümlü kılınmıştır” (Kehribar ve ark., 2017). Mobbing kavramı, İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası’nda direkt düzenlenmemiş olsa da çalışanların ruh ve beden sağlığını etkilediği hallerde yasa kapsamında değerlendirilmesi mümkündür (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, amirlerin memurlarına hakkaniyet ve eşitlik içinde davranması gerektiğini ifade etmiştir (md. 10). Söz konusu kanun kapsamında devlet memurları, kendilerine uygulanan idari eylem ve işlemlerden ötürü şikâyet ve dava açma hakkına sahiptir. Mobbinge maruz kalan memur, sözlü veya yazılı olarak, en yakın amirden başlayarak ve silsile yolu ile tacizi gerçekleştiren amirleri atlayarak şikâyet yapabilir (md. 21). Şikâyet üzerine taciz eylemini gerçekleştiren memura somut olaya göre uyarma, kınama, aylıktan kesme, kademe ilerlemesini durdurma, devlet memurluğundan çıkarma cezası verilebilir (md. 125). Kanunda belirtilen disiplin cezalarının psikolojik taciz sürecinin aracı olarak kullanılması durumunda haksız disiplin cezasına maruz kalan memur, bu cezaya karşı itiraz etme ve dava açma hakkına da sahiptir (md. 135) (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017). 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu ile “İşyerinde Yıldırma” ve “Taciz” kavramları tanımlanmış ve bu kavramlar ayrımcılık kapsamında değerlendirilerek mobbing olgusu Md.3-md.17/I-md17/V-md17/II- md18/I’de yer almıştır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı 2017). Ayrıca Türk hukuk sisteminde

mobbing, 6328 Sayılı Kamu Denetçiliği Kanunu'nun md.1-md.5-md.17/1-md.17/IV-md.20/I,II-md.20/II-md.20/III' değinilmiştir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı 2017). te Mobbing konusunda "İşyerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi" konusunda bir başbakanlık genelgesi (2011/2) çıkarılmıştır. Bu genelge 19 Mart 2011 tarihli ve 27879 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir (Karşhoğlu Yeni, 2013).

1.13. Antrenör Kavramı ve Tanımı

Antrenör kavramına ilişkin farklı tanımlar bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu'na (2021) göre antrenör, 'sporcuları yetiştiren kişi' olarak tanımlanmıştır. Fransızca *entraîneur* kökenli bu kavram, sporcunun başarisını artırmak amacıyla taktik ve teknikleri belirleyen ve müsabakalara hazırlayan kişi olarak da açıklanmaktadır (Kuter, 1997). şahin (2005) ise antrenörü, sporcuyu kendi branşında belirli bir hedefe ulaştırmak için sistemli ve ölçülü fiziksel çalışmalar yaptıran, amatör veya profesyonel olarak yetişmiş kişi şeklinde tanımlamaktadır . "Tanımlar değerlendirildiğinde, antrenörün sporun temel unsurlarından biri olduğu ve sporcuya belirli bir yeterlilik ve bağımsızlık kazandıran eğitimci, yönetici ve rehber rolünü üstlendiği söylenebilir. Modern yaşamın getirdiği görevlerin ve durumların çeşitliliği ve karmaşıklığı göz önüne alındığında, sporda yüksek başarayı hedefleyen faaliyetlerin sürdürülebilmesi için hem sporcuların hem de antrenörlerin karşılaştıkları çeşitli zorluklarla başa çıkabilme becerisine sahip olmaları gerekmektedir (Fayziev, 2020). Günümüzde hızla gelişen teknoloji ve bilginin takibi ile kendini sürekli olarak yenileyen, yeni bilgiler üretebilen ve yaratıcı düşünebilen sporcular yetiştirmek zorunlu hâle gelmiştir (Tuncel, 2011). Bu nedenle antrenörler, kendilerini yeniliklere açık tutmalı, gelişmeleri takip etmeli ve bunları sporcularının başarısı için etkin şekilde kullanabilmelidir. Sporcuların fiziksel yetenekleri güç, hız, esneklik, teknik ve taktik beceriler yanı sıra psikolojik durumları da oldukça karmaşık bir süreçtir. Antrenör, sporcularının arkadaş ilişkilerini, aile yaşantısını ve sosyal koşullarını iyi bilmeli ve buna uygun bir yaklaşım geliştirmelidir (Khamidov, 2020). "Başarı hiçbir zaman tesadüf değildir; bu durum başarılı antrenörler için de geçerlidir. Antrenörlük, bilgilerini sürekli güncelleyebilen, pozitif düşünebilen ve tüm sporculara eşit mesafede yaklaşabilen kişiler için söz konusudur (Konter, 2006). Başarılı bir antrenör, müsabakalardaki sonuçlardan ziyade, sporcunun geleceğine ve gelişimine yaptığı katkıyla ön plana çıkar (Muratlı, 2007). Antrenörün sporcuyu teknik ve taktik açıdan geliştirmedeki rolü büyüktür (Yerlisu, 2003). Sporcuların kendi yetenek ve becerileri tek

başına başarı için yeterli olmayıp, tam anlamıyla başarıya ulaşabilmeleri için antrenör desteğine ihtiyaç vardır (Ongan ve Demiröz, 2010). Antrenör, branşına özgü taktik ve teknikleri farklı yaş gruplarındaki sporculara öğretmenin yanı sıra, antrenman ve müsabakalar dışında sporcunun sosyal yaşam ve toplum içindeki davranışlarını da yönlendirir (Kızılet, 1991). Türkiye’de futbol ve bazı özel branşlar dışındaki antrenörlük kademeleri genellikle 1. kademe yardımcı antrenörlükten başlar. Federasyonlar ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından belirlenen kriterleri yerine getiren antrenörler, mesleki yeterliliklerini geliştirerek üst kademelere yükseltilirler. Amatör branşlarda en yüksek kademe, 5. kademe teknik direktör olarak kabul edilmektedir (Çeviker, 2017). Antrenörlerin kişilik özellikleri, spor bilgisi, güvenilirliği, zekâsı ve dürüstlüğü, sporcunun üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır (Tatlıcı ve Kırımoğlu, 2008). Bu nitelikler, sporcunun antrenöre olan güvenini ve motivasyonunu artırarak başarıya ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

1.14. Antrenörün Görevleri

Antrenörler, çalıştırdıkları sporcu, kulüp veya takımları kendi branşlarına özgü yöntemlerle hedefe ulaştırmaya çalışırlar. Antrenörler: Sporcuları taktik ve teknik bakımdan hazır tutmak; sporcuların kabiliyetlerini geliştirmek; edinilen tecrübeyi sporculara aktarabilmek; yetenekli sporculara özgü özel programlar hazırlamak ve sporcularla etkileşim kurmak gibi etkenler sayılabilir (Başer, 1996). Antrenörler, sporcularda seçici olmalı; özellikle istekli ve performansı yüksek olanları ayırt edebilmelidir. Ayrıca, eğitimlerini bilimsel temellere dayanarak sunmalı, mevcut koşullar doğrultusunda sporcuların sakatlanmasını önlemek için gerekli güvenlik önlemlerini almalı ve sporcuların bilinçli, sürekli ve düzenli şekilde aktivitelere katılımını sağlamalıdır (Konter, 1996). Antrenörlerin bu genel ve kabul görmüş temel görevlerinin yanı sıra, hızla gelişen teknoloji ve bilginin üretimi, gelişimi ve tüketimi göz önünde bulundurulduğunda, antrenörlerin bu değişimleri takip edip kendi branşlarına uyarlamasıyla yeni görevlerin ortaya çıkabileceği de değerlendirilmektedir.

1.15. Antrenörde Aranılan Nitelikler

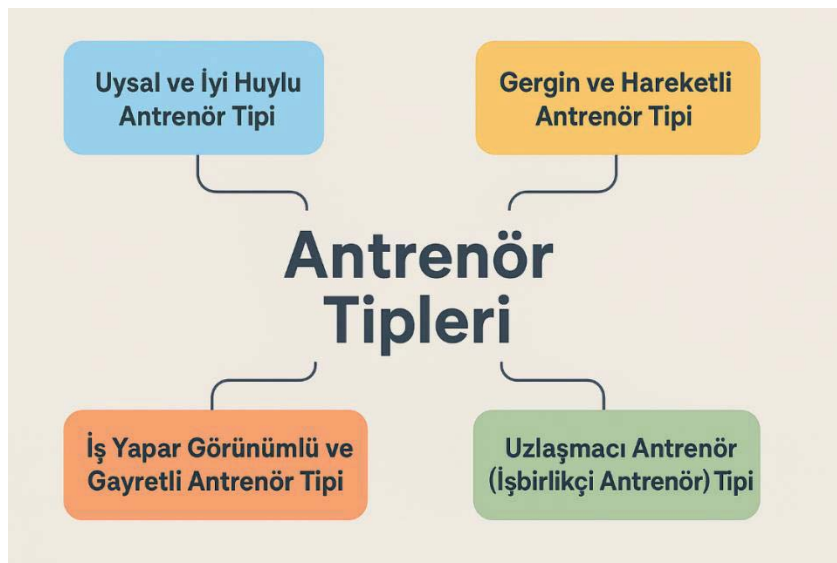
İyi bir antrenörün sahip olması gereken bazı temel özellikler vardır. Antrenörün sağlam bir kişiliğe sahip olması, davranışları ve yaşam tarzıyla örnek oluşturması, sözleriyle

güven verici olması ve yüksek motivasyona sahip olması önemlidir. Ayrıca, mesleğini tutkuyla icra etmeli, yeniliklere açık olmalı, sempatik olmalı ve empati yeteneğine sahip olmalıdır (Konter, 1996). Konter (2006), örnek bir antrenörde bulunması gereken nitelikleri de şu şekilde sıralamaktadır Konter (2006) göre örnek bir antrenörde bulunması gereken nitelikler şunlardır:

- Disiplinli olmalı, ancak kırıncı ve katı davranışlardan kaçınmalıdır.
- Yarışmanın yalnızca kazanmak olmadığını, esas amacın sporcunun fiziksel ve ruhsal gelişimine katkı sağlamak olduğunu bilmelidir.
- Çalışkan ve azimli olmalı, antrenörlüğün gerekliliklerini yerine getirirken sporcusuna baskı yapmamalıdır.
- Kendi alanındaki yenilikleri takip etmeli, bilgi ve tecrübesiyle sporcularının güvenini kazanmalıdır.

1.16. Antrenör Tipleri

Antrenörlük, her spor dalı için gerekli ve büyük öneme sahiptir. Antrenörlerin spor bilgisi, deneyimi ve kazanmış oldukları tecrübelerinin yanı sıra kişilik özellikleri de, antrenör tipine göre farklılık göstermektedir. Her antrenörün kendine özgü nitelikleri bulunur ve bu nitelikler, müsabaka öncesi ve sonrası hazırlıklarını, uygulayacağı taktik ve teknikleri, sporcuların nelere dikkat etmesi gerektiğini, disiplin anlayışını ve üstleneceği rolü belirlemede yol gösterir (Kasap, 2009)



Şekil 1.3. Antrenör tipleri

1.16.1. Otoriter antrenör (otokratik yaklaşım)

Bu antrenör tipi genellikle deneyimsiz ve tecrübesiz gençlerdir. Sporculara güvenmez, sürekli direktif verir, sert ve cezalandırıcı bir üslup kullanır, kazanma hırsı ön plandadır ve her başarının kendi çabasıyla olduğunu düşünür. Günümüzde aşırı disiplinli ve otoriter antrenörlere sık rastlanmaktadır; eksik bilgi ve güvensizliklerini otoriteyle örtmeye çalışırlar. Sevim (1999; 2006) bu tip antrenörlerin uyguladıkları yöntemlerle sporcu ve takımlar üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabileceğini belirtmektedir.

Olumlu etkiler:

- Sporcuların disiplinli çalışması ve hedeflerine ulaşmak için çaba göstermeleri desteklenir.

Olumsuz etkiler:

- Başarısızlıklar, sporcular ve takım üzerinde demoralizasyon yaratır; toparlanmayı zorlaştırır ve takımın dağılmasına yol açabilir.
- Sporcular spordan zevk alamaz ve kendi kararlarını veremez.
- Sporcular, antrenörden korktuğu için sadece antrenör baskısından kurtulmak için kazanmayı hedefler.
- Bu yaklaşım, sporcuların kendi gelişimlerine katkı sağlamaz.

1.16.2. Uysal ve iyi huylu antrenör tipi

Bu antrenör tipi, cana yakın, içten, doğal, hoşgörülü ve sempatik kişilerdir. Müsabaka öncesi ve sonrası sporcularıyla yakından ilgilenir, sorunlarını çözmek için iyi bir iletişim kurar ve girişimci bir yaklaşım sergiler (Sevim, 1999). Karşılıklı sevgi ve saygı, takımın moral ve motivasyonunu artırarak yarışmalarda başarıya katkı sağlar. Ancak aşırı hoşgörü, otorite boşluğuna yol açabilir (Başer, 1996).

1.16.3. Gergin ve hareketli antrenör tipi

Bu tip antrenör, kendinden emin olmayan düşüncelerini tarafsız olarak belirtmeyen ciddiyetleri güven vermeyen, sıkıntılı ve tedirgin, temel kuralları olmayan antrenördür (Sevim, 1999). Bu antrenör tipi, anlaşmazlık durumlarında sporcularına karşı tarafsız davranamaz ve güven sağlayamaz; bu da sporcuların ilgisizlik hissetmesine neden olur. Otoriter antrenör tipine benzer özellikler taşımakla birlikte bazı farklılıklar göstermektedir (Çalışkan, 2001)

1.16.4. İş yapar görünümlü ve gayretli antrenör tipi

Bu antrenör tipi, sporcularına güven veren, düşüncelerini açıkça ifade eden, inandırıcı ve etkileyici, yeniliklere açık ve araştırmacı bir yaklaşım sergileyen kişilerdir (Sevim, 1999)

1.16.5. Uzlaşmacı antrenör (işbirlikçi antrenör) tipi

Bu antrenör tipi, sporcuların müsabaka sonuçlarından ziyade yetenek ve kabiliyetlerinin gelişimine odaklanır. Sporcularıyla iyi bir iletişim ve etkileşim kurarak belirlenen hedeflere birlikte ulaşmayı amaçlar. Uzlaşmacı antrenörler, sporcularına güven verir ve bu sayede moral ve motivasyonlarını artırır (Kasap, 2009)

1.16.6. Liberal antrenör (neme lazımcı yaklaşım) tipi

Bu antrenör tipi, sorumluluklarını önemsemeyerek işleri gelişine bırakma eğilimindedir. Özellikle liberal yaklaşımı benimseyen bu antrenör, görevlerini tam olarak yerine getirmede ve belirgin bir hedefi olmadığı için sporcular arasında disiplinsizlik, bencillik ve başıboşluk ortaya çıkar; ayrıca sporcuların yetenek gelişimine katkı sağlamaz (Sevim, 2006). Bu yaklaşım, “çocuk bakıcısı” tarzı olarak adlandırılır; antrenör, sorumluluğu üstlenmek yerine işi sporcunun inisiyatifine bırakır. Otoriter antrenör yaklaşımına kıyasla tercih edilse de etkili bir yöntem olarak görülmemektedir (TFF, 2012).

1.17. Tutumun Özellikleri

- Tutum kavramı farklı kavramlarla karıştırmadan kullanılabilmesi için tutum kavramının özelliklerini çok iyi bir şekilde anlaşılması ve bilinmesi gerekir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz. (Akt: Güllü, 2007 15-16).
- Kişinin nesneye yönelik belirli bir tutum geliştirdiğinde, o nesneye yönelik tarafsız kalması mümkün değildir (Tavşancıl, 2002).
- Tutumlar genellikle kalıcıdır; kişiler belirli yönlerde sahip oldukları tutumları kolaylıkla değiştirmezler (Sakallı, 2001). Bununla birlikte, tutumların değişmesi mümkündür. Güçlü ve etkili tutumlar, zayıf ve etkisiz olanlara göre daha uzun süre kalıcıdır (Kenrick, Neuberg ve Cialdini, 2005).

- Tutuml kavramı bireysel nitelik taşır; yani her bireyin tutumu kendine özgüdür (Usal ve Kuşluvan, 1999).
- Kişinin yaşamları boyu edindikleri deneyimlerle şekillenen bir öğrenim sürecidir ve bu süreç, bireylerin çevresinde gerçekleşen olayları anlamalarına yardımcı olur (Tavşancıl, 2002).
- Tutumlar, davranışsal, duygusal ve bilişsel olmak üzere üçe ayrılır (Bernstein ve ark.,1994; Penner, 1978).

1.18. Tutumu Oluşturan Faktörler

Tutumun basit bir içeriğe sahip olmadığı görülmektedir. Tutum, davranışsal, duygusal bilişsel ve olmak üzere üçe ayrılır (Kağıtçıbaşı, 2005;; Bernstein ve ark.,1994; Penner, 1978; Krech ve Crutchfield, 1980;Aronson, Wilson ve Akert, 2005)

1. Bilişsel Öge,
2. Duygusal Öge,
3. Davranışsal Öge

Tutumun bilişsel, duygusal ile davranışsal olmak üzere üç temel bileşeni içerisinde bir tutarlılık bulunduğu ileri sürülmektedir. Bu iç tutarlılık varsayımına göre, bireyin belirli bir konu hakkındaki bilgisi (bilişsel bileşen), konuya yönelik olumlu duyguları (duygusal bileşen) ve o konuya karşı sergilediği olumlu davranışlar (davranışsal bileşen) birbirini destekler niteliktedir. Böylece tutum, yalnızca tek bir bileşene indirgenemeyip, bu üç bileşenin bir arada var olmasıyla ortaya çıkar (İnceoğlu, 2010; Kağıtçıbaşı, 2005).

1.18.1. Bilişsel öge

Bilişsel öge, tutumun temel bileşenlerinden biri olup çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bernstein ve ark (1994) bireyin sahip olduğu bazı inançlar olarak bilişsel ögeyi tanımlamıştır. Penner (1978) ise bilişsel ögeyi, tutumun nesnesine ilişkin inançların toplamı olarak ifade etmiştir. Taylor ve ark (1996) bu kavramı, kişinin tutuma yönelik hakkında sahip olduğu bilgi tüm düşünceler bütünü şeklinde açıklamıştır (Aronson ve ark., 2005). Genel olarak bilişsel öge, bireyin tutum objesiyle ilgili bilgi, düşünce ve inançlarını kapsar ve bu unsurlar olumlu ya da olumsuz olabilir (Sakallı, 2001). Ayrıca, bilinmeyen bir konu hakkında tutum oluşmaz; tutumun nesnesine dair bilgiler gerçeklere dayandığında, tutum da daha kalıcı ve istikrarlı olabilir (İnceoğlu, 2010; Tavşancıl, 2002). Bilgi değiştiğinde tutum

da değişebilir (Baysal, 1981). Örneğin, bir reklam panosunda bir ürünün çok iyi olduğu iddia ediliyorsa ve ürün kullanıldığında beklentileri karşılamıyorsa, bireyin o ürün hakkındaki bilgisi ve dolayısıyla tutumu değişir (Tavşancıl, 2002).

1.18.2. Duygusal ğe

Duygusal ğe, tutumun kişiden kişiye farklılık gösteren ve objeye karşı pozitif veya negatif hislerden oluşan kısmıdır (Tekarslan ve ark., 1989; Taylor, Peplau Sears, 1996; Aronson, Wilson Akert, 2005). Bireyin daha önce yaşadığı deneyimler, belirli bir konuya karşı duygularını etkiler. Örneğin, bir öğrencinin beden eğitimi dersinde jimnastik hareketini yaparken sakatlanması, o derse ve branşa karşı olumsuz duygular geliştirmesine yol açabilir; bu da öğrencinin jimnastik branşına karşı tutumunu negatif hâle getirebilir (İnceoğlu, 2010).

1.18.3. Davranışsal ğe

Davranışsal ğe, bireyin tutum objesine yönelik eyleme yönelmesini ifade eder (Aronson, Wilson ve Akert, 2005; Sakallı, 2001; Taylor ve ark., 1996). Bu yönelim sözlerle veya hareketlerle gözlemlenebilir. Örneğin, bir bayan futbolu severse (duyuşsal öğe) ve futbolun sağlığa faydalı olduğuna inanıyorsa (bilişsel öğe), futbol oynamaya eğilimi olabilir (davranışsal ğe). Ancak sosyal evre veya yaşam koşulları nedeniyle bu davranışı gerçekleştiremeyebilir (İnceoğlu, 2010).

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Çalışmada, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Bu model, olaylar veya özellikler hakkında bilgi edinmeyi amaçlayan bir araştırma modelidir. İlişkisel tarama modelinde, seçilen bir örneklem grubundan elde edilen veriler analiz edilerek betimleyici istatistikler aracılığıyla sunulur ve bu veriler, evren hakkında genel bir değerlendirme yapmayı sağlar (Karasar, 2011).

2.2. Evren Örneklem

Araştırmanın çalışma grubunu, Doğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan Gençlik ve Spor İl/İlçe Müdürlükleri, üniversitelerde basketbol uzmanlık dersi veren akademisyenler, halk eğitim merkezleri, belediye spor kulüpleri ve özel spor kulüplerinde görev yapan basketbol antrenörleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 193'ü erkek, 87'si kadın olmak üzere toplam 280 basketbol antrenörü oluşturmaktadır. Katılımcılara araştırmanın amacı hakkında gerekli bilgilendirme yapıldıktan sonra, katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı özellikle vurgulanmış ve veriler yüz yüze görüşme tekniği aracılığıyla toplanmıştır.

Tablo 2.1. Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine dair bilgiler

Değişkenler	Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	193	68,9
	Kadın	87	31,1
	Toplam	280	100
Medeni Durum	Evli	115	41,1
	Bekâr	165	58,9
	Toplam	280	100
Yaş	18-25 yaş	109	38,9
	26-30 yaş	91	32,5
	31 yaş ve üzeri	80	28,6
	Toplam	280	100
Antrenörlük Deneyimi	1-5 yıl arası	88	31,4
	6-10 yıl arası	137	48,9
	11 yıl ve üzeri	55	19,7
	Toplam	280	100
Eğitim Düzeyi	Lisans ve öncesi	187	66,7
	Lisansüstü	93	33,3
	Toplam	280	
Kaç Kulüpte Görev Yaptınız	1-3 kulüp	123	43,9
	4 ve üzeri	157	56,1
	Toplam	280	100



Şekil 1.4. Katılımcıların çalıştığı kulüp düzeyleri

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacılar tarafından literatür taraması sonucu hazırlanan Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Ayrıca basketbol antrenörlerinin mobbing algısını belirlemek için “**Olumsuz Davranışlar(Mobbing) Anketi**” kullanılırken antrenörlüğe yönelik tutumlar için “**Antrenörlüğe Yönelik Tutumlar Ölçeği**” kullanılmıştır.

2.3.1. Olumsuz davranışlar(mobbing) anketi

Karaahmet ve ark., tarafından 2013 yılında geliştirilen Olumsuz Davranışlar(Mobbing) Anketi 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; kişisel tehdit ve izolasyon, mesleğe yönelik tehdit, destabilizasyon ve aşırı iş yüküdür. Toplamda 21 madde içeren bu ölçek, 5’li Likert (Kesinlikle Katılmıyorum- Katılmıyorum- Kararsızım- Katılıyorum-Kesinlikle Katılıyorum) tipiyle derecelendirilmiştir. Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır. Ölçekten elde edilebilecek puanlar 22 ile 110 arasında değişmektedir. Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı ölçek geneli için ,91 olarak hesaplanmıştır. Bu sayıda ölçeğin iç tutarlık katsayısının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

2.3.2. Antrenörlüğe yönelik tutumlar ölçeği

Koçak tarafından 2020 yılında geliştirilen Antrenörlüğe Yönelik Tutumlar Ölçeği 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar duyuşsal tutum, bilişsel tutum ve davranışsal tutum olarak belirlenmiştir. Toplamda 18 madde içeren bu ölçek, 5’li Likert (Katılmıyorum- Az

Katılıyorum- Orta Düzeyde Katılıyorum- Çok Katılıyorum-Tamamen Katılıyorum) olarak düzenlenmiştir. Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır. Ölçekten elde edilebilecek puanlar 18 ile 90 arasında değişmektedir. Cronbach alfa değerleri duyuşsal tutum için ,88 bilişsel tutum için ,87 ve davranışsal tutum için ,81 olarak bulunmuştur. Ölçeğin bütününe ve alt boyutların Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayılarının . 80'in üzerinde olduğu belirlenmiştir.

2.4. Araştırma Yayın Etiği

Bu çalışmada, Munzur Üniversitesi Rektörlüğü Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulunun 27.05.2025 tarihli ve 25865 sayılı yazısı doğrultusunda çalışma için gerekli Etik Kurul onayı alınmıştır. (Ek-1)

2.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 25.0 paket programı kullanılmış olup, hata payı %0,05 olarak kabul edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde, tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak yüzde, sayı, standart ve sapma ortalama kullanılmıştır. Normallik varsayımını test etmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1 ile +1 arasındaki referans aralığında olduğu gözlemlenmiştir (Tabacnick ve Fidell, 2013). Bu doğrultuda, her iki ölçekten elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiği için, bağımsız örneklem t-Testi ve gruplar arasında çıkan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için One Way ANOVA testleri ve hipotezler doğrultusunda, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 2.2. Araştırma kapsamında kullanılan ölçek alt boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri

Ölçek	Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$	Ss	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)	Cronbach Alpha α
Olumsuz Davranışlar(Mobbing) Anketi	Kişisel Tehdit ve İzolasyon	280	5,22	2,70	-0,788	0,745	,78
	Mesleğe Yönelik Tehdit	280	6,20	3,84	0,365	0,720	,75
	Destabilizasyon	280	7,55	3,70	-0,337	-0,577	,76
	Aşırı İş Yükü.	280	6,88	3,50	-,225	-0,189	,81
Antrenörlüğe Yönelik Tutumlar Ölçeği	Duyuşsal Tutum	280	8,58	3,80	-0,740	-1,021	,78
	Bilişsel Tutum	280	9,11	4,61	-0,321	0,554	,73
	Davranışsal Tutum	280	8,20	4,69	0,570	-0,759	,79

Tablo 2.2.'de yer alan bulgular doğrultusunda, değişkenlerden elde edilen puanların normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin ± 1.5 aralığında bulunması (Tabachnick ve Fidell, 2013), verilerin normal dağılım varsayımını desteklemektedir. Ölçeklerin iç tutarlılığına ilişkin güvenilirlik analizlerinde Cronbach alfa katsayısı dikkate alınmıştır. Bu katsayının 0.70 ve üzerindeki değerleri, ölçüm aracının yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Field, 2009; Hair ve ark., 2019).

3. BULGULAR

Tablo 3.1. Olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenörlüğe yönelik tutum ölçeği alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları

Ölçekler	Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Olumsuz Davranışlar(Mobbing) Anketi	Kişisel Tehdit ve İzolasyon	Erkek	193	6,55	2,21	,441	,106
		Kadın	87	5,20	2,28		
	Mesleğe Yönelik Tehdit	Erkek	193	6,21	3,20	,230	,324
		Kadın	87	4,40	3,15		
	Destabilizasyon	Erkek	193	6,88	3,02	,451	,745
		Kadın	87	5,80	2,24		
	Aşırı İş Yüğü	Erkek	193	6,22	3,07	2,220	,000*
		Kadın	87	4,40	2,57		
Antrenörlüğe Yönelik Tutumlar Ölçeği	Duyuşsal Tutum	Erkek	193	8,21	3,56	1,128	,000*
		Kadın	87	9,20	2,40		
	Bilişsel Tutum	Erkek	193	8,58	4,22	,360	,550
		Kadın	87	6,50	3,37		
	Davranışsal Tutum	Erkek	193	7,40	4,10	1,355	,000*
		Kadın	87	6,22	3,30		

*p<0,05; N (280)

Tablo 3. 1 incelendiğinde cinsiyet değişkenine aşırı iş yükü [$t,(2.220)=,p<0,05$], alt boyutu ve davranışsal tutum alt boyutunda [$t,(1,335) p<0,05$] erkek katılımcılar lehine anlamlı düzeyde farklılıklar bulunurken, duyuşsal tutum alt boyutunda ise kadın katılımcıların katılımcılar lehine anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre katılımcıların olumsuz davranışlar (mobbing) algısı ve antrenörlüğe yönelik tutumlarının cinsiyete göre farklılaştığı söylenebilir.

Tablo 3.2. Olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenörlüğe yönelik tutum ölçeği alt boyut puanlarının medeni durum değişkenine göre t testi sonuçları

Ölçekler	Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Olumsuz Davranışlar(Mobbing) Anketi	Kişisel Tehdit ve İzolasyon	Evli	115	5,58	2,28	,447	,274
		Bekâr	165	4,24	1,28		
	Mesleğe Yönelik Tehdit	Evli	115	5,21	2,22	,770	,560
		Bekâr	165	4,50	2,15		
	Destabilizasyon	Evli	115	6,83	3,05	,552	,779
		Bekâr	165	5,50	3,24		
	Aşırı İş Yüğü	Evli	115	4,22	3,47	,240	,224
		Bekâr	165	5,41	2,55		
Antrenörlüğe Yönelik Tutumlar Ölçeği	Duyuşsal Tutum	Evli	115	7,21	3,50	,127	,770
		Bekâr	165	8,28	3,40		
	Bilişsel Tutum	Evli	115	7,57	3,23	,665	,557
		Bekâr	165	6,55	2,37		
	Davranışsal Tutum	Evli	115	6,43	3,13	,150	,452
		Bekâr	165	5,21	2,35		

Tablo 3.2. incelendiğinde medeni durum değişkenine göre olumsuz davranışlar (mobbing) anketi ve antrenörlüğe yönelik tutumlar ölçeği alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 3.3. Olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenörlüğe yönelik tutum ölçeği alt boyut puanlarının yaş değişkenine göre anova testi sonuçları

Ölçekler	Alt Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	*LSD
Olumsuz Davranışlar(Mobbing) Anketi	Kişisel Tehdit ve İzolasyon	18-25 yaş	109	4,22	2,28	,223	,123	3>2,1 2>1
		26-30 yaş	91	4,56	2,11			
		31 yaş ve üzeri	80	3,80	2,10			
	Mesleğe Yönelik Tehdit	18-25 yaş	109	4,40	3,20	1,770	,000*	
		26-30 yaş	91	5,23	2,90			
		31 yaş ve üzeri	80	6,18	2,76			
	Destabilizasyon	18-25 yaş	109	7,14	3,05	,584	,651	
		26-30 yaş	91	6,88	3,25			
		31 yaş ve üzeri	80	7,43	3,24			
	Aşırı İş Yüğü	18-25 yaş	109	4,22	3,40	1,240	,000*	
		26-30 yaş	91	5,13	2,59			
		31 yaş ve üzeri	80	5,88	2,58			
Antrenörlüğe Yönelik Tutumlar Ölçeği	Duyuşsal Tutum	18-25 yaş	109	6,55	3,58	,336	,367	3>2,1 2>1
		26-30 yaş	91	7,88	3,25			
		31 yaş ve üzeri	80	8,10	240			
	Bilişsel Tutum	18-25 yaş	109	8,58	2,23	2,665	,000*	
		26-30 yaş	91	8,99	2,22			
		31 yaş ve üzeri	80	9,23	2,37			
	Davranışsal Tutum	18-25 yaş	109	6,55	3,13	2,250	,000*	
		26-30 yaş	91	6,94	3,20			
		31 yaş ve üzeri	80	7,20	2,35			

18-25 yaş:1/ 26-30 yaş 2/ 31 yaş ve üzeri 3

* $p<0,05$; N (280)

Tablo 3.3. incelendiğinde yaş değişkenine göre olumsuz davranışlar (mobbing) anketi alt boyutlarında yer alan mesleğe yönelik tehdit [$F(1,770)=$, $p<0,05$] ve aşırı iş yükü [$F(1,240)=$, $p<0,05$] alt boyutlarında ve antrenörlüğe yönelik tutumlar ölçeğinde yer alan bilişsel tutum [$F(2,665)=$, $p<0,05$] ve davranışsal tutum [$F(2,250)=$, $p<0,05$] alt boyutlarında 31 yaş ve üzeri katılımcılar lehine anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan LSD analizi sonucunda, yaş arttıkça mesleğe yönelik tehdit, aşırı iş yükü, bilişsel tutum ve davranışsal tutumun arttığı gözlemlenmiştir. Buna göre olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenörlüğe yönelik tutumun yaş değişkenine göre farklılaştığı söylenebilir.

Tablo 3.4. Olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenörlüğe yönelik tutum ölçeği alt boyut puanlarının antrenörlük deneyimi değişkenine göre anova testi sonuçları

Ölçekler	Alt Boyutlar	Antrenörlük Deneyimi	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	*LSD
Olumsuz Davranışlar(Mobbing) Anketi	Kişisel Tehdit ve İzolasyon	1-5 yıl arası	88	5,11	2,10	,363	,450	
		6-10 yıl arası	137	6,25	1,58			
		11 yıl ve üzeri	55	5,58	2,22			
	Mesleğe Yönelik Tehdit	1-5 yıl arası	88	6,52	3,11	,295	,369	
		6-10 yıl arası	137	5,63	2,85			
		11 yıl ve üzeri	55	5,54	2,96			
	Destabilizasyon	1-5 yıl arası	88	6,55	3,22	,541	,650	
		6-10 yıl arası	137	7,41	3,06			
		11 yıl ve üzeri	55	7,13	2,65			
	Aşırı İş Yüğü	1-5 yıl arası	88	4,10	3,54	2,570	,000*	3>2,1 2>1
		6-10 yıl arası	137	5,63	3,21			
		11 yıl ve üzeri	55	6,50	3,21			
Antrenörlüğe Yönelik Tutumlar Ölçeği	Duyuşsal Tutum	1-5 yıl arası	88	8,10	3,63	,485	,214	
		6-10 yıl arası	137	8,22	2,48			
		11 yıl ve üzeri	55	6,58	2,78			
	Bilişsel Tutum	1-5 yıl arası	88	8,56	4,16	,364	,298	
		6-10 yıl arası	137	7,52	3,88			
		11 yıl ve üzeri	55	8,59	3,74			
	Davranışsal Tutum	1-5 yıl arası	88	6,51	4,51	1,220	,000*	3>2,1 2>1
		6-10 yıl arası	137	7,55	3,56			
		11 yıl ve üzeri	55	8,78	2,58			

1-5 yıl arası: **1**/ 6-10 yıl arası **2**/ 11 yıl ve üzeri **3**

*p<0,05; N (280)

Tablo 3.4. incelendiğinde antrenörlük deneyimi değişkenine göre olumsuz davranışlar (mobbing) anketi alt boyutlarında yer alan aşırı iş yükü [$F(2,570)=$, $p<0,05$] alt boyutunda ve antrenöre yönelik tutumlar alt boyutunda yer alan davranışsal tutum [$F(1,220)=$, $p<0,05$] alt boyutunda 11 yıl ve üzeri deneyime sahip olan katılımcılar lehine anlamlı düzeyde farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan LSD analizi sonucunda, antrenörlük deneyimi arttıkça aşırı iş yükü ve davranışsal tutumun arttığı gözlemlenmiştir. Buna göre olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenörlüğe yönelik tutumun antrenörlük deneyimi değişkenine göre farklılaştığı söylenebilir.

Tablo 3.5. Olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenörlüğe yönelik tutum ölçeği alt boyut puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre t testi sonuçları

Ölçekler	Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Olumsuz Davranışlar(Mobbing) Anketi	Kişisel Tehdit ve İzolasyon	Lisans ve öncesi	187	5,22	2,20	,423	,520
		Lisansüstü	93	4,58	2,11		
	Mesleğe Yönelik Tehdit	Lisans ve öncesi	187	5,58	2,88	,711	,360
		Lisansüstü	93	5,52	3,11		
	Destabilizasyon	Lisans ve öncesi	187	7,54	3,21	,514	,239
		Lisansüstü	93	6,69	3,10		
	Aşırı İş Yüğü	Lisans ve öncesi	187	5,54	2,57	,440	,784
		Lisansüstü	93	5,22	2,69		
Antrenörlüğe Yönelik Tutumlar Ölçeği	Duyuşsal Tutum	Lisans ve öncesi	187	7,85	3,12	,477	,870
		Lisansüstü	93	8,85	3,25		
	Bilişsel Tutum	Lisans ve öncesi	187	8,52	4,51	,125	,657
		Lisansüstü	93	8,47	4,13		
	Davranışsal Tutum	Lisans ve öncesi	187	8,55	4,20	,636	,330
		Lisansüstü	93	8,78	4,23		

Tablo 3. 5 incelendiğinde eğitim düzeyi değişkenine göre olumsuz davranışlar (mobbing) anketi ve antrenörlüğe yönelik tutum ölçeği alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 3.6. Olumsuz Davranışlar (Mobbing) ve Antrenörlüğe Yönelik Tutum Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Görev Yaptığı Kulüp Sayısı Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Ölçekler	Alt Boyutlar	Görev Yaptığı Kulüp Sayısı	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Olumsuz Davranışlar(Mobbing) Anketi	Kişisel Tehdit ve İzolasyon	1-3 kulüp	123	4,11	2,32	,540	,870
		4 ve üzeri	157	4,58	2,35		
	Mesleğe Yönelik Tehdit	1-3 kulüp	123	5,74	3,32	,520	,336
		4 ve üzeri	157	5,70	3,20		
	Destabilizasyon	1-3 kulüp	123	6,88	3,40	,368	,589
		4 ve üzeri	157	7,01	3,22		
	Aşırı İş Yüğü	1-3 kulüp	123	6,56	3,18	1,740	,000*
		4 ve üzeri	157	5,49	3,05		
Antrenörlüğe Yönelik Tutumlar Ölçeği	Duyuşsal Tutum	1-3 kulüp	123	8,66	3,24	,580	,565
		4 ve üzeri	157	8,70	3,25		
	Bilişsel Tutum	1-3 kulüp	123	8,79	4,10	,389	,780
		4 ve üzeri	157	7,78	3,91		
	Davranışsal Tutum	1-3 kulüp	123	6,54	3,86	1,655	,000*
		4 ve üzeri	157	7,26	3,81		

* $p<0,05$; N (280)

Tablo 3.6. incelendiğinde katılımcıların görev yaptıkları kulüp sayısı değişkenine göre olumsuz davranışlar (mobbing) anketine göre aşırı iş yükü [$t,(1740) p<0,05$] alt boyutunda

Antrenörlüğe yönelik tutum ölçeğinde ise davranışsal tutum [$t(1,655) p<0,05$] alt boyutunda 4 ve üzeri kulüpte görev yapan katılımcılar lehine anlamlı düzeyde farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre katılımcıların olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenörlüğe yönelik tutumlarının görev yaptığı kulüp sayısına göre farklılaştığı söylenebilir.

Tablo 3.7. Araştırma kapsamına alınan ölçek ve alt boyutları arasındaki pearson korelasyon analizi sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7
Kişisel Tehdit ve İzolasyon ¹	r	1						
	p							
Mesleğe Yönelik Tehdit ²	r	,368	1					
	p	,219						
Destabilizasyon ³	r	,215	,560**	1				
	p	,362	,000					
Aşırı İş Yüğü ⁴	r	,250	,318	,317	1			
	p	,220	,133	,205				
Duyuşsal Tutum ⁵	r	,203	,145	,334	,212	1		
	p	,128	,088	,120	,126			
Bilişsel Tutum ⁶	r	,365	,240	,330	,325	,650**	1	
	p	,625	,320	,326	,135	,000		
Davranışsal Tutum ⁷	r	,230	,320	,212	,368	,601**	,585**	1
	p	,321	,220	,520	,258	,000	,000	

Tablo 3.7. korelasyon analizi sonuçlarına göre mesleğe yönelik tehdit ile destabilizasyon ($r=,560$); duyuşsal tutum ile bilişsel tutum ($r=,650$); duyuşsal tutum ile davranışsal tutum ($r=,601$) ve bilişsel tutum ile davranışsal tutum arasında ($r=,585$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bulgu, tutumun üç bileşeninin (duyuşsal, bilişsel, davranışsal) birbiriyle uyumlu hareket ettiğini ve birlikte şekillendiğini göstermektedir. Genel olarak sonuçlar, hem mesleki tehdit algısının iş ortamındaki psikolojik dinamiklerle bağlantılı olduğunu, hem de tutum boyutlarının birbirinden bağımsız değil, bütüncül bir yapının parçaları olduğunu ortaya koymaktadır.

4. TARTIŞMA

Araştırma sonuçlarına göre olumsuz davranışlar ölçeğinde aşırı iş yükü alt boyutunda erkek katılımcılar lehine anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur. Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde; antrenörlerin çalışma ortamlarında maruz kaldıkları yıldırma (mobbing) davranışlarının incelenmesi başlıklı bir çalışmada erkeklerin mobbinge maruz kalma ortalama puanlarının kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur (Karabacak ve Hacıcaferoğlu, 2020). Basketbolda mobbinge maruziyetin incelendiği farklı bir araştırmada erkek katılımcıların maruziyet sıra ortalamasının kadınlardan yüksek olduğu rapor edilmiştir (Hacıcaferoğlu, 2018). Erkek antrenörlerin liderlik tarzlarının oyuncu memnuniyeti ve bağlılığı üzerindeki etkileri üzerine yapılan bir meta-analiz çalışması, erkek oyuncuların koçlarının liderlik davranışlarına daha az olumlu tepki verdiğini bu durumunda da mobbing faktörünün önemli olduğu belirtilmiştir (Kim ve Cruz, 2022). Farklı bir çalışma ise kadın antrenörlerin erkeklere oranla mobbinge daha fazla uğradıklarını belirtmiştir (Sabo ve ark., 2016). Üç kadın antrenörün derinlemesine anlatılarına dayanan nitel bir çalışmada da kadınların maruz kaldıkları mobbingin daha fazla olduğu ifade edilmiştir (Kerr, 2012). Kadın antrenörlerin deneyimlerini etkileyen faktörleri inceleyen farklı bir araştırmada yine kadın antrenörlerin mesleki yaşamda daha fazla mobbing yaşadığı bildirilmiştir (Forbes ve ark., 2015). Literatürde cinsiyete göre mobbing maruziyeti konusunda farklı bulgular elde edilmiştir. Bazı çalışmalarda erkek antrenörlerin daha fazla mobbinge uğradığı, bazı çalışmalarda ise kadın antrenörlerin daha yoğun mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Bu durum, mobbing davranışlarının bağlamsal olarak değişkenlik gösterdiğini, kültürel, yaşamsal ve branşa özgü dinamiklerin cinsiyet farklarını şekillendirdiğini düşündürmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre antrenöre yönelik tutumlar ölçeğinde duyuşsal tutum alt boyutunda kadın katılımcılar lehine, davranışsal tutum alt boyutunda ise erkek katılımcılar lehine anlamlı düzeyde farklılıklar tespit edilmiştir. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında; kadın bireylerde duygu ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada reaktif (duygu odaklı) tepkiler, proaktif (planlı-duyguları yönetme) tepkilere göre daha yaygın olduğu belirtilmiştir. Bu durumda, duygusal farkındalığın kadınlarda daha fazla ön planda olduğunu gösterdiği ifade edilmiştir (Moen ve ark., 2018). Elit sporlarda kadın antrenörlerin davranışlarının incelendiği farklı bir araştırma da kadınların, “commitment (bağlılık), relaxation (rahatlama), fear control (korkuyu kontrol etme),

activation (aktive olma), mental practice (zihinsel pratik)” gibi zihinsel becerilerde erkekleri geride bıraktığı belirtilmiştir. Bu durumda, duygusal/farkındalık boyutlarında kadınların daha güçlü olduğunu göstermiştir (Boughattas, 2022). Cinsiyete dayalı stereotip algısına yönelik gerçekleştirilen bir çalışmada erkek antrenörlerin güç, rekabet ve kararlılık gibi davranışsal tutumlarının kadın antrenörlere oranla daha baskın olduğu belirtilmiştir (Murray ve ark., 2020). Cinsiyet rolleri envanteri ve rekabetçilik endeks kullanılarak rekabet ve risk eğilimlerinin incelendiği bir çalışmada erkeklerin antrenör ve sporcuların rekabetçi (davranışsal) eğilimlerinin kadınlarda daha yüksek olduğu bulunmuştur (Willinger ve ark., 2023). Araştırmadan elde edilen bulgular, cinsiyetin antrenöre yönelik tutumlarda farklılıklara yol açtığını göstermektedir. Bu durum, kadın ve erkek katılımcıların spora ve antrenöre bakış açılarının farklı boyutlarda şekillendiğini ortaya koymaktadır. Duyuşsal tutum alt boyutunda kadın katılımcıların daha yüksek puan alması dikkat çekicidir. Bu bulgu, kadınların antrenörleriyle olan ilişkilerinde daha fazla duygusal yakınlık kurduklarını göstermektedir. Aidiyet, güven ve samimiyet gibi unsurlar kadın katılımcılar için ön planda olmasının bu farkın oluşmasında etken olduğu düşünülmektedir. Öte yandan erkek sporcuların antrenörle ilişkilerini daha çok performans, hedef ve otorite üzerinden şekillendirdiklerini ortaya koymaktadır. Erkekler için antrenör figürü, duygusal bağdan çok başarıya ulaşmayı sağlayan yönlendirici bir otorite olarak öne çıkmasının bu farkın oluşmasında önemli bir etken olduğu düşünülmektedir.

Çalışma sonuçlarına göre medeni durum değişkenine göre olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenörlüğe yönelik tutumlar ölçeğinde anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır. Literatür bulgusu ışığında yapılan çalışmalara bakıldığında; Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü özelinde gerçekleştirilen bir çalışmada katılımcıların medeni durumlarına göre psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma düzeyleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, medeni durum değişkenine göre psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır (Hacıcaferoğlu, 2010). Aksaray Üniversitesi tarafından yapılan bir çalışmada, sporda mobbing algısı incelenmiştir. Araştırma bulguları, mobbing algısı ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, medeni durumun mobbing algısı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir (Yalçındağ, 2014). Antrenörlerin intikam (öç alma) davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi başlıklı bir çalışmada medeni durum değişkeninin tutumları etkilemediği rapor edilmiştir (Güllü ve Şahin, 2016). Bir çalışmada, antrenörlerin liderlik davranışları incelenmiştir. Araştırma sonucunda, antrenörlerin medeni durumları ile

davranışsal bazı tutumlar (eğitici, otokratik, pozitif geribildirim, demokratik) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Öztürk Çelik, 2021). Literatürde araştırma bulgularına benzer çalışmalarda (Karabacak ve Hacıcaferoğlu, 2020; Sural ark., 2023; Yıldız, 2017; Özdemir ve Uğurlu, 2021) mevcuttur. Bu bulgular ışığında araştırma bulguları, antrenörlerin medeni durumlarına göre mobbing algısı ve antrenörlüğe yönelik tutumlarında anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir. Literatürde de benzer sonuçlar bulunmaktadır; birçok çalışma, medeni durumun bu tür algı ve tutumlar üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Bu durum, mobbing algısı ve tutumların daha çok iş ortamı, bireysel özellikler ve deneyim gibi faktörlerden etkilendiğini düşündürmektedir. Evli veya bekâr olmanın doğrudan bir farklılık oluşturmaması, spor alanında profesyonel performansın ve diğer dinamiklerinin öncelikli olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre yaş arttıkça mesleğe yönelik tehdit ve aşırı iş yükü durumu artış göstermektedir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde; antrenörlerin yaş gruplarına göre mesleğe yönelik tehdit algılarının incelenmesi sonucunda, yaş ilerledikçe kişisel tehdit ile aşırı iş yükü alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Özellikle 43 yaş ve üzeri bireylerin, aşırı iş yükü hissettikleri bulunmuştur (Balta, 2019). Basketbol antrenörlerinin stresle başa çıkma tarzlarının incelenmesi başlıklı bir çalışmada 36-45 yaş arası antrenörlerin sorunlarla başa çıkma özelliklerinin zayıf olduğu bu durumunda mesleğe yönelik bir tehdit olabileceği belirtilmiştir (Aksoy ve Sayın Temur, 2023). Elit spor antrenörlerinin iş stresi, mesleki tükenmişlik, başa çıkma stratejileri ve örgütsel destekleri içerikli bir araştırmaya 207 spor antrenörü katılım sağlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre yaş arttıkça gelen iş baskısı mesleki tükenmişlik üzerinde önemli bir etken olduğu vurgulanmıştır (Yu ve Cheng, 2024). Elit sporcularında algılanan stresin ilişkisinin incelendiği farklı bir çalışmada, yaş artışı ve deneyimin, sporcuların stres algılarını ve iş yükünü etkileyen önemli bir unsur olduğu belirtilmiştir (Hamlin ark., 2019). Araştırma bulguları, yaşın artmasının antrenörlerde mesleğe yönelik tehdit algısı ve aşırı iş yükünü artırdığını göstermektedir. Yaş ilerledikçe, bireylerin karşılaştıkları sorumluluklar ve görevler çeşitlenmekte, bu durum iş yükünü ve algılanan mesleki baskıyı artırmaktadır. Literatürde de benzer sonuçlar bulunmakta, deneyim ve yaşla birlikte mesleki sorumlulukların artmasının, antrenörlerin kendilerini daha fazla tehdit altında hissetmelerine yol açtığı ifade edilmektedir. Bu durum, yaşın yalnızca deneyim değil, aynı zamanda artan görev yükü ve beklentilerle de ilişkili olduğunu düşündürmektedir.

Araştırma bulgularına göre yaş arttıkça davranışsal tutum ve bilişsel tutum artmaktadır. Alanyazın incelendiğinde; basketbolda bilişsel duygu düzenleme düzeyleri ile karar verme becerileri incelenmiştir. Çalışmada, katılımcıların yaşlarına göre bilişsel duygu düzenlemeleri ve karar verme becerileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durum, yaşın bilişsel ve davranışsal tutumlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Alı, 2023). Gerçekleştirilen başka bir çalışmada, antrenörlerin yaşının artmasının davranışsal tutumları olumlu etkilediği belirtilmiştir (Cruz ve Kim, 2017). Başka bir çalışma, yaşın basketbolda karar verme süreçlerine etkisini araştırmıştır. Sonuçlar, yaşın artmasının karar verme becerilerinde yani bilişsel tutum süreçlerinde gelişmelere yol açtığını göstermektedir (Looby, 2023). Macar basketbol antrenörleri üzerinde yapılan bu araştırma, yaşın pedagojik inançlar ve mesleki tutumlar üzerindeki etkisini incelemiştir. Bulgular, yaşın artmasının antrenörlerin pedagojik yaklaşımlarında ve mesleki tutumlarında belirli değişikliklere yol açtığını ortaya koymaktadır (Balogh ve Trzaskoma-Bicsérdy, 2020). Ortaya çıkan sonuçların bulgularımız ile benzerlik gösterdiği gözükmemektedir. Bu bulgular ışığında yaşın bilişsel ve davranışsal tutumlar üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu göstermektedir. Yaşın artmasıyla birlikte bireylerin bilişsel duygu düzenleme düzeylerinin ve karar verme becerilerinin yükselmesi, deneyim ve olgunlaşmanın tutum gelişiminde önemli rol oynadığını düşündürmektedir. Bu durum, özellikle antrenörlük ve spor bağlamında, yaşı daha büyük olan bireylerin hem kendilerini hem de sporcuları yönetme becerilerinde daha yetkin olabileceklerini göstermektedir. Alanyazında da benzer şekilde, yaşın karar verme süreçlerini (bilişsel) ve duygusal tepkileri şekillendirdiği ve davranışsal tutumları güçlendirdiği belirtilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre deneyim arttıkça aşırı iş yüküde artmaktadır. Antrenörlerin sezon boyunca tükenmişlik, stres ve iyileşme sürecini inceleyen bir araştırmada uzun süredir görev yapan antrenörlerin iş yükünün daha fazla olduğu vurgulanmıştır (Altfeld ve ark., 2015). Antrenörlerin tükenmişlik nedenlerini farklı değişkenlere göre inceleyen bir başka çalışmada meslek deneyimi daha fazla olan antrenörlerin iş yükünün daha fazla olduğu bu durumda tükenmişliği tetikleyen en önemli etkenlerden biri olduğu vurgulanmıştır (Olusoga ve ark., 2019). Üniversitelerde görev yapan antrenörlerin iş yüklerinin incelendiği farklı bir çalışma uzun yıllar deneyime sahip olan antrenörlerin iş tanımı ve sorumluluklarının daha fazla olduğu bu durumda iş yükünü daha fazla arttırdığı rapor edilmiştir (Alexander, 2020). Literatürde benzer sonuçlar bulan başka çalışmalarda (Frost ve ark., 2024; Hurwitz ve ark., 2022; O’Grady,2020). Ortaya çıkan sonuçların bulgularımız

ile benzerlik gösterdiği gözükmemektedir. Araştırma bulguları, deneyim arttıkça antrenörlerin iş yükünün de artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, deneyimli antrenörlerin genellikle daha üst düzey görevler üstlenmeleri, sorumluluk alanlarının genişlemesi ve sezon boyunca artan rekabet baskısıyla açıklanabilir. Dolayısıyla deneyim, her ne kadar bilgi ve beceri açısından avantaj sağlasa da, beraberinde daha yüksek iş yükü ve stres düzeyi getirebilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre antrenörlük deneyimi daha fazla olan antrenörlerin davranışsal tutumları daha yüksek bulunmuştur. Literatür incelendiğinde; antrenörlerin davranışlarını çeşitli değişkenlere göre inceleyen bir araştırma deneyim arttıkça hem saha içi uygulama kapasitesi hem de davranışsal tutumda iyileşmeler olduğunu bulmuştur (Hummell ve ark., 2023). Antrenörlükteki uygulamalar, tutumlar ve kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen bir meta analiz çalışmasına göre mesleki deneyim arttıkça öz-yeterlik, psikolojik sermaye ve dayanıklılık gibi davranışsal tutumlarda yükselmektedir (Nicolau ve ark., 2023). Antrenörlerin bilişsel-davranışsal stres yönetimi ve bilişsel değerlendirme tepkisindeki üzerine yapılan bir çalışmada mesleki deneyim faktörünün bilişsel tutum üzerinde etkili olduğu bulunmuştur (Junker ve ark., 2021). Antrenörlerin algılanan liderlik düzeyleri ve duygusal durumlar arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışma mesleki deneyimin duygularını yönetme biçimlerini ve bilişsel süreçleri olumlu etkilediğini rapor etmişlerdir (González-García ve ark., 2021). Antrenörlerin benlik ve empati özelliklerine yönelik gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise mesleki deneyimin daha çok duyuşsal tutum üzerinde etkileri olduğu vurgulanmıştır (Diller ve ark., 2023). Antrenör-sporcu ilişkilerini geliştirmek başlık bir araştırma makalesinde de mesleki deneyim ve dinamiklerin duygusal bağları ve tutumları olumlu yönde geliştirdiği bildirilmiştir (Li ve ark., 2021). Ortaya çıkan sonuçların bazıları bulgularımız ile örtüşürken bazıları farklılık göstermektedir. Araştırmamızda deneyim arttıkça davranışsal tutumların daha yüksek bulunması, deneyimli antrenörlerin sahadaki uygulamalara daha hâkim olmaları, karar verme ve iletişim süreçlerinde daha etkin davranışlar sergilemeleriyle açıklanabilir. Literatürde bazı çalışmalarda deneyimin bilişsel ya da duyuşsal tutumlarla da ilişkili olduğunun bulunması ise, antrenörlük deneyiminin tek boyutlu bir unsur olmadığını, bireysel özelliklere bağlı olarak farklı tutum boyutlarını etkileyebildiğini göstermektedir. Bu nedenle deneyim, antrenörlükte davranışsal, bilişsel ve duyuşsal süreçlerin tamamına katkı sağlayabilen çok yönlü bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Araştırma sonuçlarına eğitim düzeyi değişkeninin olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenöre yönelik tutum üzerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı bulunmuştur. Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü özelinde gerçekleştirilen bir çalışmada, eğitim düzeyi değişkeninin mobbing algısı üzerinde anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Özellikle yüksekokul ve lisans mezunu bireylerin mobbinge daha fazla maruz kaldığı tespit edilmiştir (Hacıcaferoğlu, 2010). Sporda zorbalık (mobbing) ve koruyucu tedbirler içerikli bir çalışmada eğitim düzeyinin tek başına belirleyici bir unsur olmadığı vurgulanmıştır (Kalina ve ark., 2024). Sporda mobbing uygulamaları ve mobbing algılama düzeylerinin tespiti başlıklı bir çalışmada ise eğitim düzeyi arttıkça mobbingde arttığı bulunmuştur (Salman ve Yalçındağ, 2017). Ortaya çıkan sonuçların bulgularımız ile farklılık gösterdiği gözükmemektedir. Bu bulgular ışığında araştırmamızda eğitim düzeyi değişkeninin olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenöre yönelik tutum üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir. Bu durum, farklı eğitim düzeyine sahip antrenörlerin mobbing davranışlarını benzer biçimde algıladıklarını ve eğitimin bu noktada belirleyici bir faktör olmayabileceğini göstermektedir. Literatürde yer alan bazı araştırmalarda eğitim düzeyine bağlı farklılıklar raporlanmış olsa da, bu bulgular ile çalışmamız arasındaki farklılıkların örneklem grubunun özellikleri veya kültürel faktörlerden kaynaklanabileceği düşünülebilir. Ayrıca, bu alanda yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olması, elde edilen sonuçların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Bu nedenle, eğitim düzeyi ile mobbing arasındaki ilişkinin net bir biçimde ortaya konabilmesi için farklı örneklem gruplarında ve daha geniş kapsamlı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Sonuç olarak, katılımcıların eğitim düzeyi ve medeni durum değişkenlerine göre olumsuz davranışlar (mobbing) ve antrenöre yönelik tutum ölçeğinin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Buna karşın, cinsiyet, yaş, antrenörlük deneyimi ve görev alınan kulüp sayısı değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılıklar tespit edilmiştir. Bu bulgular, antrenörlerin kişisel ve mesleki özelliklerinin, iş ortamında maruz kaldıkları olumsuz davranışları algılama biçimlerini ve mesleklerine yönelik tutumlarını etkileyebildiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla spor kurumlarının, antrenörlerin çalışma koşullarını iyileştirmeye ve mobbing riskini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmesi, hem antrenörlerin motivasyonunu hem de mesleki verimliliklerini artırma potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte, basketbol antrenörlerinin mobbing algısına ilişkin mevcut araştırmaların diğer spor branşlarına kıyasla oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Literatürdeki çalışmaların büyük ölçüde spor psikolojisi ya da iş yaşamında mobbing konularına

odaklandığı, basketbol bağlamında antrenörlerin algı ve tutumlarını ayrıntılı biçimde ele alan araştırmaların ise yetersiz olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, alanda bilimsel bilgi birikiminin derinleştirilmesi için daha kapsamlı ve disiplinlerarası çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, gerçekleştirilen araştırmanın basketbol antrenörlerinin mobbing algılarının mesleki tutumlarına etkilerini sistematik olarak inceleyerek literatüre hem kuramsal hem de uygulamaya dönük katkılar sunduğu düşünülmektedir.



5. ÖNERİLER

Cinsiyet değişkenine göre mobbing maruziyetinin farklı araştırmalarda değişkenlik göstermesi, konunun bağlamdan bağımsız ele alınamayacağını ortaya koymaktadır. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı branşlardan, farklı kültürel ve sosyo-demografik özelliklere sahip katılımcılarla karşılaştırmalı araştırmalar yürütülmesi önerilmektedir. Ayrıca, nicel verilerin yanı sıra nitel yöntemlerle de antrenör ve sporcuların mobbing deneyimlerinin derinlemesine incelenmesi, cinsiyet farklılıklarının altında yatan dinamikleri daha iyi anlamaya katkı sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları cinsiyetin antrenöre yönelik tutumların farklı boyutlarını etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle, antrenörlerin eğitim ve iletişim programlarında cinsiyet farklılıklarını dikkate alacak yaklaşımlar geliştirilmesi önerilmektedir. Kadın sporcularla ilişkilerde duygusal yakınlık ve güven unsurlarının, erkek sporcularla ilişkilerde ise hedef odaklı ve performans temelli yönlendirme stratejilerinin ön plana çıkması, etkileşimi güçlendirecek uygulamaların planlanmasına katkı sağlayabilir. Gelecekteki araştırmalarda, cinsiyetler arası tutum farklılıklarının hangi bağlamsal veya kültürel faktörlerle şekillendiğinin incelenmesi de yararlı olacaktır.

Bulgular medeni durumun mobbing algısı ve antrenöre yönelik tutumları anlamlı şekilde etkilemediğini göstermektedir. Bu nedenle çalışmalarda, evli veya bekâr olma durumuna bakılmaksızın tüm katılımcıları kapsayan uygulamaların geliştirilmesi önerilmektedir.

Araştırma sonuçları, yaş ve deneyimin artmasının mesleğe yönelik tehdit algısı ve iş yükünü yükselttiğini göstermektedir. Bu nedenle, spor organizasyonlarında daha deneyimli ve yaşlı antrenörlerin görev yüklerinin dengelenmesi ve destek mekanizmalarının güçlendirilmesi önerilmektedir. İş yükü yönetimi, rol paylaşımı ve psikolojik destek programları, antrenörlerin mesleki streslerini azaltarak hem performanslarını hem de iş doyumlarını artırabilir. Ayrıca, gelecekteki araştırmalarda yaş, deneyim ve iş yükü arasındaki etkileşimlerin daha ayrıntılı incelenmesi faydalı olacaktır.

Araştırma sonuçları, yaşı bilişsel ve davranışsal tutumların gelişiminde belirleyici bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, antrenörlerin eğitim ve mesleki gelişim programlarında yaş ve deneyim düzeyleri göz önünde bulundurularak farklı öğrenme ve uygulama stratejileri geliştirilmesi önerilmektedir. Özellikle genç veya deneyimsiz antrenörler için karar verme, bilişsel duygu düzenleme ve davranışsal tutumları

güçlendirecek rehberlik ve mentorluk programları uygulanabilir. Böylece tüm yaş gruplarındaki antrenörlerin hem kendi performanslarını hem de sporcuların gelişimini destekleyecek yeterliliklere ulaşmaları sağlanabilir.

Araştırma sonuçları, deneyimli antrenörlerin iş yükünün daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, spor organizasyonlarında deneyimli antrenörlerin görev dağılımının dengelenmesi ve iş yükünün yönetilmesine yönelik önlemler alınması önerilmektedir. Özellikle sezon planlamasında görev paylaşımı, mola ve dinlenme sürelerinin düzenlenmesi ile stres yönetimi programlarının uygulanması, hem antrenörlerin performansını artırabilir hem de mesleki tükenmişlik riskini azaltabilir. Ayrıca, deneyimli antrenörlerin psikolojik destek ve mesleki rehberlik imkanlarından yararlanmaları teşvik edilmelidir.

Araştırma sonuçları, eğitim düzeyinin mobbing algısı ve antrenöre yönelik tutumlar üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir.. Mobbing farkındalığını artıracak eğitimler, iş ortamı koşullarına yönelik önlemler ve rehberlik çalışmaları, bireylerin eğitim düzeyinden bağımsız olarak olumsuz davranışlara karşı korunmalarını sağlayabilir. Ayrıca, ilerleyen araştırmalarda farklı örneklem gruplarında ve kültürel bağlamlarda eğitim düzeyi ile mobbing ilişkisi daha ayrıntılı incelenebilir.

6. KAYNAKLAR

- Acar, E.**, 2013, Duygusal taciz ve ilköğretim-ortaokul öğretmenlerinin motivasyonlarına etkisine yönelik bir alan araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Adiloğulları, İ., Şenel, E., Kerr-Cumbo, R., Aydemir, R.** 2025. Exploring the interplay of coach behaviours, team resilience, support perception, and collective efficacy in young team athletes. *BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation*, 17(1), 227.
- Aksoy, D., Sayın Temur, C.** 2023. Basketbol antrenörlerinin stresle başa çıkma tarzlarının incelenmesi. *Spor ve Bilim Dergisi*, 1(2), 54-74.
- Alexander, N. L.** 2020. Reported versus perceived workload of college coaches and athletic trainers Master's thesis, The University of North Carolina at Chapel Hill.
- Alı, Z. H.** 2023. Basketbol hakemlerinin bilişsel duygu düzenleme düzeyleri ile karar verme becerilerinin incelenmesi. Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı Sporda Psikososyal Alanlar Bilim Dalı
- Altfield, S., Mallett, C. J., Kellmann, M.** 2015. Coaches' burnout, stress, and recovery over a season: A longitudinal study. *International Sport Coaching Journal*, 2(2), 137-151.
- Altunkurt, Y.K.** 2012, Üniversite çalışanlarının psikolojik yıldırma algıları ile denetim odağı arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Arı Tekçe, E.** 2010. Yıldırma olgusu ve yıldırma ile kişilik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir bankacılık sektörü örneği, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri
- Aronson, E., Wilson T.D., Akert, R.M.** 2005. *Social Psychology*. (5th edition). UpperSaddle River, NJ: Prentice-Hall
- Arslan, F.**, 2007, İşletmelerde duygusal zorbalık ve Ankara'da bankacılık sektöründe duygusal zorbalığın varlığına ilişkin bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde
- Arslan, İ., Kandaz Gelen, N., Çiftçi, S., Öntürk, Y.** 2022. Spor ortamında mobbing davranışlarının incelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(2), 244-256.
- Asi, Karakaş, S.**, 2011, Mobbinge maruz kalan hemşirelere verilen atılacak eğitimlerinin mobbinge baş etmeye etkisi, Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Psikiyatri Hemşireliği Anabilim Dalı, Erzurum.

- Aygeyik, T., Güngör Delen, M., Uşen, Ş.,** 2013, Çalışma yaşamında psikolojik taciz, 1.baskı, Özyurt matbaacılık, Ankara.
- Aylan, S.,** 2012. Organizasyonlarda psikolojik şiddet (mobbing), işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik konaklama işletmelerinde bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Bahçe, Ç.,** 2007, Mobbing oluşumunda örgüt kültürünün rolü: Bir örnek uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Hakları Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Balogh, J., Trzaskoma-Bicsérdy, G.** 2020. Does age matter? Examination of Hungarian basketball coaches' pedagogical beliefs and professional attitudes. *Journal of Education and Training Studies*, 8(7), 10-19.
- Balta, İ.,** 2019. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan antrenörlerin mobbing düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı.
- Başer, E.** 1996. Futbolda Psikoloji ve Başarı, Bağırhan Yayinevi, Ankara.
- Bayrakdaroğlu, Y., Eren, K.** 2020. Mobbingin Taekwondo Hakemlerinin Karar Verme Düzeylerine Etkisi. *Turkish Studies-Social Sciences*, 15(5).
- Bernstein, D.A., Penner L.A., Stewart, A.C., Roy, E.J.** 1994. *Psychology*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Bingöl, B.,** 2007. İş yerinde yıldırma (mobbing) ve yıldırma üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Bissett, J. E., Kroshus, E., Hebard, S.** 2020. Determining the role of sport coaches in promoting athlete mental health: A narrative review and Delphi approach. *BMJ Open Sport Exercise Medicine*, 6(1).
- Boughattas, W.** 2022. Mental Training of Elite Athletes. *Psychology*, 13(3), 404-412.
- Buğdaycı, S., Demirel, H.** 2019. Ferdi ve takım sporcularında mobbing yaşama durumlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 86-92.
- Cayvarlı, P.E.,** 2013, Akademisyenlerin üniversitelerdeki psikolojik yıldırma ile ilişkin algılarının incelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.

- Cemaloğlu, N.**, 2007, Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 33: 77-87
- Cengiz, R.**, 2008, Profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stilleri ile kulüplerinin örgüt sağlığı ve futbolcuların yıldırma (mobbing) yaşamaları arasındaki ilişki, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitim ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Coussens, A.H., Stone, M.J., Donachie, T.C.** 2025. Coach–athlete relationships, self-confidence, and psychological wellbeing: The role of perceived and received coach support. *European journal of sport science*, 25(1), e12226.
- Cruz, A.B., Kim, H.D.** 2017. Leadership preferences of adolescent players in sport: Influence of coach gender. *Journal of Sports Science Medicine*, 16(2), 172.
- Çalışkan, G.**, 2001. Liderlik açısından antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerine etkisinin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı**, 2017, İşyerlerinde psikolojik taciz (mobbing) bilgilendirme rehberi, Ankara
- Çam A.**, 2013, Özel ve resmi ilköğretim ve ortaokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin psikolojik taciz algısı, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çarıkçı İ.H., Yavuz H.**, 2009, Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısı: Sağlık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi; 2, sayı 10, s. 47-62.
- Çeviker, A.** 2017. Bedensel engelli spor kulüplerinde görev yapan antrenörlerin, antrenörlük mesleki etik ilkelere uyma düzeylerinin belirlenmesi. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı (Doktora Tezi), Ankara.
- Çivilidağ, A.**, 2011. Üniversitelerdeki öğretim elemanlarının psikolojik taciz (mobbing), iş doyumu ve algılanan sosyal destek düzeyleri, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Bilim Dalı, Konya.
- Demir, Kaymaz, G.**, 2007. İş yerinde (Mobbing) eğilimleri: “Bir örnek olay”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.
- Demirgil, A.**, 2008, İşletmelerde mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma, Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Diller, S. J., Mühlberger, C., Löhlau, N., Jonas, E.**, 2023. How to show empathy as a coach: The effects of coaches’ imagine-self versus imagine-other empathy on the

client's self-change and coaching outcome. *Current Psychology*, 42(14), 11917-11935.

- Doğan, İ.**, 2012. İş yerinde psikolojik taciz ve yıldırmanın işten ayrılmalar üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir inceleme, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Adana.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L.**, 2011. The concept of bullying at work: The European tradition. In *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (pp. 3-40). CRC Press.
- Elmas, S.**, 2012. İş yerinde mobbing ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine ilişkin bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ermumcu, S.**, 2011. İş yerinde psikolojik taciz, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Anabilim Dalı, İzmir.
- 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, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Fayziev, Z.X.**, 2020. Sport is a research model as accident situations, *European Journal Of Research And Reflection In Educational Sciences*, 8(2), 2056-5852.
- Ferreira, J. G., Rodrigues, F., Sobreiro, P., Silva, M., Santos, F. J., Carvalho, G., ... Rodrigues, J.**, 2024. Social support, network, and relationships among coaches in different sports: a systematic review. *Frontiers in Psychology*, 15, 1301978.
- Fırat, İ., Ceyhan, S., Çiçek, İ., Şanlı, M. E.** 2019. Üniversite personelinin mobbinge yönelik algılarının bazı demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi. *Researcher*, 6(4), 153-167.
- Field, A.** 2009. *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (3rd ed.). Sage Publications.
- Fletcher, D., Scott, M.**, 2010. Psychological stress in sports coaches: A review of concepts, research, and practice. *Journal of sports sciences*, 28(2), 127-137.
- Forbes, A., Edwards, L., Fleming, S.**, 2015. 'Women can't referee': exploring the experiences of female football officials within UK football culture. *Soccer society*, 16(4), 521-539.
- Frost, J., Walton, C. C., Purcell, R., Rice, S. M.**, 2023. Supporting the mental health of elite-level coaches through early intervention. *Arthroscopy, sports medicine, and rehabilitation*, 5(4), 100734.

- Frost, J., Walton, C. C., Purcell, R., Fisher, K., Gwyther, K., Kocherginsky, M., Rice, S. M., 2024.** The mental health of elite-level coaches: A systematic scoping review. *Sports medicine-open*, 10(1), 16.
- González-García, H., Martinent, G., Nicolas, M., (2021).** Relationships between perceived coach leadership and athletes' affective states experienced during competition. *Journal of sports sciences*, 39(5), 568-575.
- Gülle, M., 2013,** Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi (Hatay ili örneği), Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Sakarya.
- Güllü, M., 2007** Ortaöğretim öğrencilerinin beden eğitimi dersine ilişkin tutumlarının araştırılması, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güllü, S., Şahin, S., 2016.** Antrenörlerin İntikam (Öç Alma) Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Journal of International Social Research*, 9(47).
- Güloğlu, F.C., 2014,** İş yerinde psikolojik yıldırma (mobbing) olgusunun verimlilik üzerine etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Güngör, M., 2007,** Çalışma hayatında psikolojik taciz olgusu: Türkiye’de hizmet sektörüne ilişkin bir araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Hacıcaferoğlu, S., 2010,** Gençlik ve spor il müdürlüğü personelinin çalışma ortamlarında maruz kaldıkları yıldırma (mobbing) davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Elazığ.
- Hacıcaferoğlu, S., Hacıcaferoğlu B., 2014,** Gençlik merkezi müdürlüklerinde çalışan personelin çalışma ortamlarında maruz kaldıkları yıldırma davranışlarının cinsiyet yönünden incelenmesi, *International Journal of Science Culture and Sport*; SI(1), s. 77-87.
- Hacıcaferoğlu, S., 2018.** Basketbol Hakemlerinin Yıldırma (Mobbing) Davranışlarına Maruz Kalma Düzeylerin İncelenmesi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 5(26), 2662-2668.
- Hair, J. F., Black, C. W., Babin, B. J., Anderson, R. E., 2019.** Multivariate data analysis. Annabel Ainscow.
- Hamlin, M. J., Wilkes, D., Elliot, C. A., Lizamore, C. A., Kathiravel, Y., 2019.** Monitoring training loads and perceived stress in young elite university athletes. *Frontiers in physiology*, 10, 34.

- Hummell, C., Herbison, J. D., Turnnidge, J., Côté, J., 2023.** Assessing the effectiveness of the transformational coaching workshop using behavior change theory. *International Journal of Sports Science Coaching*, 18(1), 3-12.
- Hurwitz, J., Rich, D., Agnew, C., Harry, J., 2022.** Workload Management Strategies to Optimize Athlete Performance in Collegiate Men's and Women's Basketball: Workload Management in Collegiate Basketball. *International Journal of Strength and Conditioning*, 2(1).
- Işık, E., 2007,** İşletmelerde mobbing uygulamaları ile iş stresi ilişkisine yönelik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, SBE İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- İnceoğlu, M., 2010.** Tutum algı iletişim. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi. Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- İnceoğlu, M., 2010.** Tutum algı iletişim. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi. Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- Junker, S., Pömmmer, M., Traut-Mattausch, E., 2021.** The impact of cognitive-behavioural stress management coaching on changes in cognitive appraisal and the stress response: a field experiment. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 14(2), 184-201.
- Kağıtçıbaşı, Ç., 2005.** Yeni İnsan ve İnsanlar. Onuncu Basım, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kalina, L., O'Keeffe, B. T., O'Reilly, S., Moustakas, L., 2024.** Risk and protective factors for bullying in sport: A scoping review. *International Journal of Bullying Prevention*, 1-16.
- Karaahmet, E., Kıran, S., Atik L., Atasoy, N., Saraçlı, Ö., Ankaralı, H. ve Konuk, N., 2013.** İş yerinde yıldırımaya maruz kalımı ölçmek için kullanılan Olumsuz Davranışlar Anketi Türkçe formunun güvenilirliği. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14(3), 275-282.
- Karabacak, B., Hacıcaferoğlu, S., 2020.** Antrenörlerin Çalışma Ortamlarında Maruz Kaldıkları Yıldırma (Mobbing) Davranışlarının İncelenmesi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 7(58), 2443-2450.
- Karasar, N., 2011.** Bilimsel araştırma yöntemi. Nobel.
- Karık, T., Yıldız, S. M., 2015.** Mobbing davranışlarının kadın basketbolcuların tükenmişliği üzerine etkisi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 12(2), 430-442.

- Karshoğlu, Yeni G.**, 2013, Mobbing-iş yerinde taciz, 1. Baskı, Ankara, Türk Metal Sendikası yayınları.
- Kasap, H., Erdem, K.**, (2009). Antrenörlük Felsefes Tff- FGM Futbol Eğitim Yayınları, İstanbul.
- Kaya, Ç.**, 2012, Cerrahi hemşirelerin mobbinge maruz kalma durumlarının belirlenmesi ve mobbingin hemşirelerin motivasyonları üzerine olan etkisinin incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Cerrahi Hastalıkları Hemşireliği Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Kehribar, A., Karabela ŞN., Kart Yaşar K., Okur A., Derya M., Özgür C., Çankaya F.**, 2017, Çalışma Hayatında Mobbing: Nedenleri, Bileşenleri ve Ülkemizdeki Hukuki Durumu, Bakırköy Tıp Dergisi, 13(1), 1-7
- Kenrick, D.T., Neuberg, S.L., and Cialdini, R.B.**, 2005. Social psychology: Unraveling the mystery. Boston: Allyn Bacon.
- Kerr, G.**, 2012. Female coaches'experience. Taking the lead: Strategies and solutions from female coaches, 57.
- Khamidov, D.**, 2020. The role of sport and the trainer in the education of perfekt Generation.
- Kırel, Ç.**, 2008, Örgütlerde psikolojik taciz (mobbing) ve yönetimi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi yayınları
- Kızılet, A.**, 1991. Profesyonel futbol takımlarında genç takımların yeniden teşkilatlanması türkiye için alt yapı modeli. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Kim, H. D., Cruz, A. B.**, 2022. Gender differences in the relationships between coach transformational leadership and player satisfaction and commitment: a meta-analytic review. Frontiers in psychology, 13, 915391.
- Konaklı, T.**, 2011, Üniversitelerde yıldırma ve kültürel değerlerin yıldırma ile başa çıkma yaklaşımlarına etkisi, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Kocaeli.
- Konter, E.**, 1996. Bir Lider Olarak Antrenör, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Konter, E.**, 2006. Bir Lider Olarak Antrenör, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Konter, E.**, 2006. Spor Psikolojisi El Kitabı. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Krech, D., Crutchfield, R.S.**, 1980. Sosyal psikoloji (Çev. E. Güngör). Ötüken Yayınları, İstanbul.

- Kul M.**, 2010, Okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle Beden Eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasındaki ilişki, Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Kuter, M., Öztürk, F.**, 1997. Antrenör ve Sporcu El Kitabı. Bağırhan Yayınevi, Bursa.
- Leymann, H.**, 1996, The content and development of mobbing at work, European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5(2), s. 165-184
- Li, J., Chen, B., Zhang, Y.**, 2021. Adopting evaluative conditioning to improve coach–athlete relationships. Frontiers in psychology, 12, 751990.
- Liu, R., Wang, S., Li, J.**, 2025. How coach leadership behavior influences athletes' performance: the chain-mediated role of the coach-athlete relationship and psychological fatigue. Frontiers in Psychology, 15, 1500867.
- Looby, A.P.**, 2023. The Relationship Between Age, Sport, and Years Coaching on Knowledge, Confidence, Preparedness, and Intention to Intervene With Youth Athletes Experiencing Mental Health Challenges.
- Mazzer, K.R., Rickwood, D.J.**, 2015. Mental health in sport: coaches' views of their role and efficacy in supporting young people's mental health. International Journal of Health Promotion and Education, 53(2), 102-114.
- Meško G, Sotlar A., Winterdyk J.**, 2011, Policing In Central And Eastern Europe – Social Control Of Unconventional Deviance.
- Mete Y.A.**, 2003, Yükseköğretim kurumlarında psikolojik yıldırma (terör): uygulayanlar, mağdurlar ve seyirciler, The Journal of Akademimic Social Science Studies International Journal of Social Science: 6(2), 977-993.
- Misasi, S.P., Morin, G., Kwasnowski, L.**, 2016. Leadership: Athletes and coaches in sport. The Sport Journal, 19(1).
- Moen, F., Myhre, K., Andersen, K. A., Hrozanova, M., Moen, F.**, 2018. Emotions and Performance in Elite Women Handball. The Sport Journal, 21(1).
- Murath, S.**, 2007. Antrenman Bilimi Yaklaşımıyla Çocuk ve Spor, (2. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Murray, P., Lord, R., Lorimer, R.**, 2020. How the perceived effectiveness of a female coach is influenced by their apparent masculinity/femininity. The Sport Journal, 21, 1-7.
- Nalçinkaya, Ö.**, 2012, Kamu yöneticisinin takdir yetkisi bağlamında bezdiri (mobbing) Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

- Nazaroğlu, R.**, 2012, İş görenlere yönelik yıldırma davranışları nedenleri ve iş görenlerin bu davranışlarla başa çıkma yöntemleri (bir ilçe milli eğitim müdürlüğü örneği), Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Antalya.
- Nicolau, A., Candel, O. S., Constantin, T., Kleingeld, A.**, 2023. The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: A meta-analysis of randomized control trial studies. *Frontiers in psychology*, 14, 1089797.
- O'Grady, C.J., Fox, J.L., Dalbo, V.J., Scanlan, A. T.**, 2020. A systematic review of the external and internal workloads experienced during games-based drills in basketball players. *International journal of sports physiology and performance*, 15(5), 603-616.
- Olusoga, P., Bentzen, M., Kentta, G.**, 2019. Coach burnout: A scoping review. *International Sport Coaching Journal*, 6 (1), 42-62.
- Ongan, H.T., Demiröz DM.**, 2010. Akademik Futbol, Futbolda Rekabet –Başarı İlişkisi. Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- Özdemir, M.S., Uğurlu, F. M.**, 2021. Spor liselerinde çalışan öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeylerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisinin incelenmesi. *Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 15(2), 339-354.
- Palabıyık, B.B.**, 2018, Türk iş hukukunda mobbing, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Anabilim Dalı, Ankara
- Penner, L.A.**, 1978. *Social psychology: A contemporary approach*. New York: Oxf.
- Polat, F.**, 2011., Çalışanların psikolojik taciz algısının örgütsel bağlılıkla ilişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum
- Potts, A.J., Didymus, F. F., Kaiseler, M.**, 2024. Psychological stress and psychological well-being among sports coaches: A close proximity longitudinal daily diary study. *Journal of Applied Sport Psychology*, 36(6), 925-951.
- Saarinen, M., Tolvanen, A., Aunola, K., Ryba, T. V.**, 2023. The role of gender and coaching styles in adolescent student-athletes' motivational orientations in sport and school. *Current Psychology*, 42(26), 22881-22892.
- Sabo, D., Veliz, P., Staurowsky, E. J.**, (2016). *Beyond X's O's: Gender Bias and Coaches of Women's College Sports*. Women's Sports Foundation.
- Sagar, S. S., Jowett, S.**, 2012. Communicative acts in coach–athlete interactions: When losing competitions and when making mistakes in training. *Western Journal of Communication*, 76(2), 148-174.
- Sakallı, N.**, 2001. *Sosyal Etkiler*. Ankara: İmge Kitapevi.

- Salin D.**, 2003, Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating, and precipitating structures and processes in the work environment. SAGE Publications Ltd 56(10).
- Salman, M. N., Yalçındağ, S.**, 2017. Sporda mobbing uygulamaları ve sporcuların mobbing algılama düzeylerinin tespiti.
- Saraç E.**, 2011, İş ortamında psikolojik tacizin (mobbing) çalışanlar üzerinde etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sevim, Y.** 1999. Antrenör Eğitimi Ders Notları, Gazi Üniversitesi-BESYO, Ankara.
- Sevim, Y.** 2006. Antrenör Eğitim İlkeleri, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Sheehan, M., Ramsay, S., Patrick J.**, 2000, Transcending boundaries: integrating people, processes and systems.
- Shi, G., Chang, L.**, 2024. The role of emotional intelligence of coaches and its impact on coaching skills in basketball. Journal of Education and Educational Research, 8(3), 108-122.
- Sural, V., İlhan, E.L., Esentürk, O.K.**, 2018. Özel Sporcularla Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi. Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi, 5(2), 126-137.
- Şahin H.M.** 2005. Beden Eğitimi ve Spor Sözlüğü. Morpa Kültür Yayınları, İstanbul.
- Şahin S.** 2010, Çalışanların psikolojik şiddet algılaması ve kadın çalışanlar üzerine bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Niğde.
- Şenel, E., Jowett, S., Adiloğulları, İ., Kerr-Cumbo, R.**, 2024. Investigating the impact of coach behaviours and coach-athlete relationships on psychological safety. International Journal of Sport and Exercise Psychology, 1-15.
- Tabacnick, B.G., Fidell, L.S.**, 2013. Using multivariate statistics (6th ed.). Pearson.
- Taş, İ.E., Korkmaz, H.**, 2014, Kamu kurumlarında mobbing: Kahramanmaraş örneği, Akademik sosyal araştırmalar dergisi, yıl 2, sayı 2, s. 29-55.
- Tatlıcı, M., Kırımoğlu, H.**, 2008. Atletizm antrenörlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2(1).
- Tavşancıl, E.**, 2002. Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Taylor, S.E., Peplau, L.A., Sears, D. O.**, 1996. Social psychology (11th Ed.). New Jersey: Pearson Education International.

- Tekarslan, E., Baysal, A. C., Sencan, H., Kılınç, T., 1989.** Sosyal psikoloji. Filiz Kitapevi, İstanbul.
- TFF. 2012.** http://www.tff.org/resources/tff/documents/0002012/tff_dokuman/talimatlar/2012/antrenor-lisans-kurslari-talimati.pdf
- Tınaz, P., 2011,** İş yerinde psikolojik taciz (mobbing), 3.baskı, İstanbul, Beta yayın.
- Tiyek, R., 2011,** Yıldırma davranışlarının belediye çalışanları tarafından değerlendirilmesi: Bir büyükşehir belediyesinde araştırma, Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı.
- Tokat, B., Cindiloğlu, M., Kara, H., 2011,** Değerlerin psikolojik kuşatması mobbing, Kütahya, Ekin basım yayın dağıtım.
- TUC., 2012,** Focus on health and safety; p.1-39.
- Tuncel, D.S. 2011.** Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Antrenörlük Etiği Ders Notları, Ankara.
- Tutar, H., 2004,** İş yerinde psikolojik şiddet, 3. baskı, Ankara, Platin yayınları.
- Usal, A., Kuşluyan, Z., 1999.** Davranış Bilimleri. Barış Yayınları, İzmir.
- Vural, Özkan, G., 2011,** İş yerinde yıldırma (mobbing) ile iş doyumu ilişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri Anabilim Dalı, İzmir.
- Willinger, M., Dubois, D., Bravaccini, S., 2023.** Participation in competitive sports closes gender gaps in competition and in risk taking. Journal of Sports Economics, 24(1), 97-133.
- World Health Organization Regional Office for Europe. 2005.** Mental health: facing the challenges, building solutions, p.59.
- Yalçındağ, S., 2014,** Takım sporlarında mobbing uygulamaları ve sporcuların mobbing algılama düzeylerinin tespiti, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Aksaray.
- Yel S, 2011.** Bazı gençlik ve spor il müdürlüğü merkez ilçelerinde görev yapan idari personelin psikolojik taciz düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı, Malatya.
- Yerlisu, T. 2003.** Profesyonel takımlarda görev yapan futbol antrenörlerinin iş doyum düzeylerinin değerlendirilmesi. Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi, Ankara.

- Yıldız, D.** 2012, Çalışma yaşamında mobbing'in (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi: Niğde ilinde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.
- Yıldız, M.** 2017. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin psikolojik şiddete (mobbing) maruz kalma ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi .Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Yıldız, S. M.,** 2016. İşyerinde mobbing davranışlarının spor ve fiziksel etkinlik işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences, 18(1).
- Yu, L., Cheng, L.,** 2024. The work stress, occupational burnout, coping strategies and organizational support of elite sports coaches in Sichuan Province: the mediating role of organizational support. Frontiers in Psychology, 15, 1437234.
- Yumuşak H.,** 2013, İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bezdiri (mobbing) yaşama düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Tokat ili örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Zonp Z.,** 2012, Psikiyatri kliniklerinde çalışan hemşirelerin mobbing algıları ve ilişkili faktörler, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ruh Sağlığı ve Psikiyatri Hemşireliği Anabilim Dalı, İstanbul
- Zorlu A.,** 2009, Çalışanların mobbing davranışı karşısındaki tutumları ile kişilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.

EKLER

Ek 1. Etik Kurul Belgesi



T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu

Sayı : E-30603717-050.04-2500026962
Konu : Etik Kurul Kararı (Yük. Lis. Öğr.
Volkan ÖZMEN)

TOPLANTI SAYISI
2025/5

KARAR SAYISI
36

TOPLANTI TARİHİ
27.05.2025

Kurulumuz 27.05.2025 tarihinde saat 13.00'da Kurul Başkanı Prof. Dr. Fulya BENZER Başkanlığında, aşağıda imzaları bulunan kurul üyelerinin katılımlarıyla toplanarak gündemdeki konuları görüşmüş ve aşağıdaki kararları almıştır.

KARAR NO 2025-05'ın 06.05.2025 tarihli ve 25865 sayılı başvurusuna istinaden;
Sorumlu Araştırmacı:Yük.Lis. Öğr. Volkan ÖZMEN

Diğer Araştırmacılar:Doç.Dr. Oktay KIZAR

"Basketbol Antrenörlerin Olumsuz Davranışlar (Mobbing) Algısının Antrenörlüğe Yönelik Tutumları Üzerindeki Etkisi" konulu çalışma etik kurulumuzda görüşülmüş olup; çalışmanın etik kurallara uygun olduğuna oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Kararın gereği için Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı'na sunulmasına karar verilmiştir.

Av. Serkan ERDOĞAN
Kurul Üyesi V.

Doç. Dr. Seda GÜNDÜZALP
Kurul Üyesi V.

Doç. Dr. Oktay KIZAR
Kurul Üyesi V.

Doç. Dr. Tuncay YILDIRIM
Kurul Üyesi V.

Prof. Dr. Görkemli KAZAR
Kurul Üyesi V.

Doç. Dr. Engin COŞKUN
Kurul Üyesi V.

Doç. Dr. Melih YÜCESAN
Kurul Üyesi V.

Prof. Dr. Fulya BENZER
Kurul Başkanı

Ek 2. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçekler

Basketbol Antrenörlerin Olumsuz Davranışlar Algısının (Mobbing) Antrenörlüğe Yönelik Tutumları Üzerindeki Etkisi

Değerli katılımcılar;

Bu çalışma, Munzur Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Volkan Özmen tarafından, Prof. Dr. Oktay KIZAR'ın danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak yürütülmesi planlanmaktadır. Araştırmanın temel amacı, basketbol antrenörlerinin olumsuz davranışlar (mobbing) algısının, antrenörlüğe yönelik tutumları üzerindeki etkisini incelemektir.

Çalışma ortalama 3 dakika sürmektedir.

Lütfen bütün soruları **dikkatlice** okuyarak işaretleyiniz.

Anlayışınız için teşekkür ederiz.

Cinsiyet	☐ Kadın	☐ Erkek			
Medeni Durum	☐ Evli	☐ Bekar			
Yaş	☐ 20-25	☐ 26-31	☐ 32-37	☐ 38-43	☐ 44 ve Üzeri
Eğitim Düzeyi	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Önlisans	☐ Lisans	☐ Lisansüstü
Antrenörlük Deneyimi	☐ 0 – 5 Yıl	☐ 6 - 10 Yıl	☐ 11 - 15 Yıl	☐ 16 – 20 Yıl	☐ 21 yıl ve Üzeri
Çalıştığınız Kulüp	☐ Profesyonel	☐ Amatör			
Kaç Kulüpte Görev Yaptınız	1 (☐)	2 (☐)	3 (☐)	4 (☐)	5 ve üzeri (☐)

ANTRENÖRLÜĞE YÖNELİK TUTUM ÖLÇEĞİ		Katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Çok katılıyorum	Tamamen katılıyorum
MADDELER						
1	Antrenörlük ilgi çekici bir meslektir.					
2	Antrenörlük heyecan verici bir meslektir.					
3	Antrenörlük eğlenceli bir meslektir.					
4	Antrenörlük gurur verici bir meslektir.					
5	Antrenörlük kutsal bir meslektir.					
6	Antrenörlük güçlü aidiyet hissi gerektiren bir meslektir.					
7	Antrenörlük güvende hissettiren bir meslektir.					
8	Antrenörlük herkesçe bilinir.					
9	Antrenörlük saygın bir meslektir.					
10	Antrenörlük iyi kazanç sağlar.					
11	Antrenörlük özel yetenekler gerektirir.					
12	Antrenörlük sporculuk öz geçmişi gerektirir.					
13	Antrenörlük nitelikli bir eğitim almayı gerektirir.					
14	Antrenörlük sürekli bireysel gelişim gerektirir.					
15	Antrenörlük özverili çalışmayı gerektirir.					
16	Antrenörlük zorluklarla başa çıkabilme gücü gerektirir.					
17	Antrenörlük uzun yıllar çalışılabilecek bir meslektir.					
18	Antrenörlük başkalarına önerilebilecek bir meslektir.					

OLUMSUZ DAVRANIŞ İLE İLGİLİ İFADELER					
	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Birinin performansınızı etkileyecek bir bilgiyi saklaması					
2-Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek					
3-Yeterlilik düzeyinizin altındaki işleri yapmanızın emredilmesi					
4- Önemli alanlarda ki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve tatsız görevlerle değiştirilmesi					
5- Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması					
6- Görmezden gelinme, dışlanma					
7- Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi					
8- Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak					
9- Parmakla gösterilmek, kişisel alanınıza saldırı, itme, yolunu kesme gibi sindirici davranışlar					
10- İşi bırakmanız yönünde işaret veya imalar					
11- Hatalarınızın tekrar tekrar hatırlatılması					
12- Yaklaştığınız zaman düşmanca tepkilerle karşılaşmak veya aldırılmamak					
13- İşiniz ve çabanızın sürekli eleştirilmesi					
14- Düşünce ve görüşlerinize aldırılmaması					
15- İyi geçinmediğiniz insanların şaka yapması					
16- Mantıksız veya imkânsız hedefler veya son teslim tarihleri olan görevler verilmesi					
17- Sizin aleyhinizde iddalarda bulunulması					
18- İşinizin aşırı izlenmesi					
19- Hakkınız olan şeylerin istenmemesi için baskı yapılması (örneğin; Hastalık izni, tatil hakkı, seyahat harcırahı)					
20- Aşırı sataşmalara konu olmak					
21- Üstesinden gelinemeyecek miktarda iş yüküne maruz bırakılmak					