

Research article

İşyeri zorbalığı üzerine kavramsal bir inceleme

Harun KAYA¹

Hatay Vali Yardımcısı, Doktora Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı
hharunkkaya@hotmail.com
Orcid: 0000-0003-1431-9496

Akın MARŞAP

Prof. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
akinmarsap@aydin.edu.tr
Orcid: 0000-0003-2155-8137

Received date: 16.12.2022 **Accepted date:** 25.12.2022

Suggested citation: Kaya, H. ve Marşap, A. (2022). İşyeri zorbalığı üzerine kavramsal bir inceleme. [A conceptual examination on workplace bullying]. *Journal of Politics, Economy and Management*, 5(2), 190-201.

Öz: İşyeri zorbalığı; kuruluşları ve çalışanları olumsuz yönde etkileyen yaygın ve önemli bir durumdur. Bu çalışmada işyeri zorbalığı kavramı üzerine literatürde yer alan yaklaşımlar ele alınmıştır. Çalışmada işyeri zorbalığının türleri, zorbalık ile ilgili modeller ve zorbalığın olası etkileri üzerine bir değerlendirme yapılmıştır. Ayrıca işyeri zorbalığı, özel sektör ve kamu sektörü açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Literatür taramasından elde edilen bulgular; çalışanların huzuru, sağlığı ve refahını etkileyen zorbalığa karşı alınacak önlemlerin işyerlerinin verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından gerekli olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Zorbalık, İşyeri Zorbalığı, Zorbalık Modelleri.

JEL Kodları: D9, JO1, J29.

A conceptual examination on workplace bullying

Abstract: Workplace bullying is a common and important situation that negatively affects organizations and employees. In this study, the approaches in the literature on the concept of workplace bullying are discussed. In the study, an evaluation was made on the types of workplace bullying, the models related to bullying and the possible effects of bullying. In addition, workplace bullying has been evaluated separately in terms of the private sector and the public sector. Findings from the literature review show that the measures to be taken against bullying, which affects the peace, health and welfare of the employees, are necessary for the productivity and sustainability of the workplaces.

Key Words: Bullying, Workplace Bullying, Bullying Models.

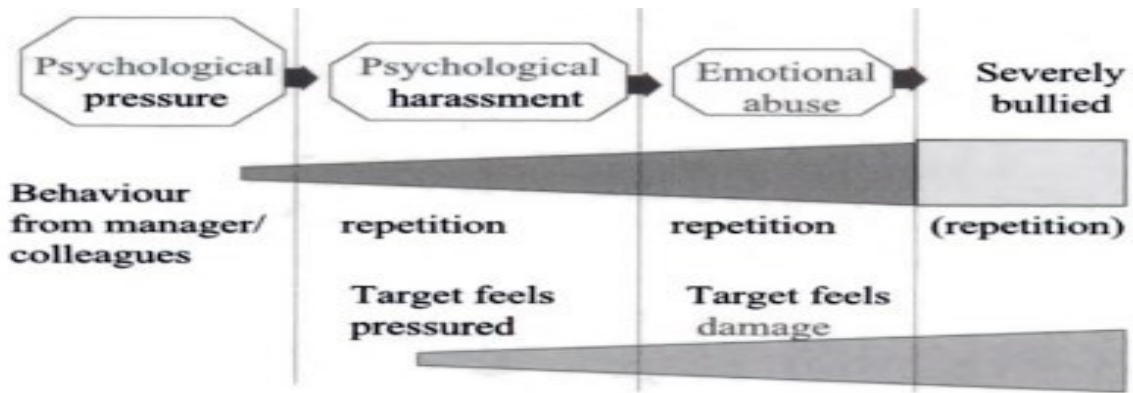
JEL Codes: D9, JO1, J29.

¹ Sorumlu Yazar. Hatay Vali Yardımcısı, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı.

1. Giriş

20. yüzyılın sonlarından itibaren bilimsel araştırmalara konu olmaya başlayan işyeri zorbalığı, giderek ilgi çeken bir konu haline almaktadır. “Bullying” yani zorbalık kavramı ilk kez 1988 yılında Andrea Adams tarafından “sürekli kusur bulma” ve “bireyi küçük düşürme” eylemleri olarak açıklanmıştır (Yapıcı, 2008: 13). Dan Olweus, gerçekleştirdiği çalışmalarda zorbalık kavramını “kişinin, devamlı ve düzenli bir şekilde başka kişi veya kişiler tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılması” olarak tanımlamıştır (Üstündağ Şener vd., 2015: 158). Bir başka araştırmada ise zorbalık; belirli kişi veya gruplara sürekli olarak uygulanan ve bu kişilerin gerek profesyonel gerek sosyal hayatı üzerinde oldukça olumsuz etkileri bulunan saldırı süreci şeklinde tanımlanmıştır (Quine, 2001: 77). Dolayısıyla zorbalığının, kurbanın ruh sağlığını ve sosyal hayatını oldukça olumsuz etkileyen, acımasız, aşağılayıcı ve küçük düşürücü tutum ve davranışlar şeklinde tanımlanması mümkün olacaktır (Körükçü vd., 2014: 128). Belirli bir kişi veya gruba karşı çeşitli olumsuz tutum ve davranışlar sergileyerek zorbalık yapan kişiler “zorba” olarak (Salin, 2003: 35), zorbalığa uygulanan bu kişi veya grup ise “zorbalık kurbanı” olarak adlandırılmaktadır (Kuşcu, 2011: 25).

Şekil 1. İş Yerinde Zorbalığın Şeması



Kaynak: Rayner vd., 2002: 10

Şekil 1 incelendiğinde zorbalık sürecinin soldan sağa aktığı ve sürecin herhangi bir diliminde tekrar eden olumsuz tutum ve davranışların, mağdurun çeşitli psikolojik sorunlar yaşayabilmesine yol açtığı anlaşılacaktır. Bu tutum ve davranışlar sürekli olarak tekrarlanması halinde psikolojik taciz olarak adlandırılmaktadır. Psikolojik tacizinin ise bireyleri baskı altında hissettirebildiği ve bireylere psikolojik açıdan zarar verebildiği, çeşitli çalışmalarla ispatlanmıştır (Rayner vd., 2002: 10-11). Konu hakkında 1997 yılında yaptıkları bir çalışmada Rayner ve Hoel, işyeri zorbalığında sık karşılaşılan durumları 5 ana başlık altında incelemiştir. Aşağıda bu başlıklar ve örnekler sıralanmıştır (Akt. Cowie vd., 2002: 36):

- “Mesleki statüye tehdit”: Küçümseme, çaba eksikliği ile ilgili suçlama,
- “Kişisel duruşa tehdit”: İsimle seslenme, hakaret,
- “Soyutlama”: Fırsat eşitsizliği yaratma ve kişileri sahip oldukları çeşitli özelliklerden dolayı toplumun geri kalanından dışlama,
- “Fazla çalışma”: Aşırı baskı, olanaksız son teslim tarihli işler atama,
- “İstikrarı bozma”: Terfi vermeme, kişiye seviyesinin çok altında görevler atama, kişinin yetkilerini alma, hatalarını tekrar tekrar hatırlatma.

2. İşyeri Zorbalığı ile İlgili Kavramlar

İşyeri zorbalığı hakkında literatür taraması yapıldığında çalışmaların birbirinden farklı sonuçlar ürettiği görülmektedir. Buradaki sonuçlarda değinilen kavramların bazen birbirleriyle ilişkili olarak, bazen ise birbirlerinin yerine alternatif olarak kullanıldığı görülmüştür. Dolayısıyla çalışmanın bu kısmında işyeri

zorbalığı hakkındaki kavramlar genel olarak ele alınmış, bu amaçla aşağıda verilen Tablo 1 oluşturulmuştur.

Tablo 1. Araştırmacılar Tarafından İş Yeri Zorbalığı İçin Kullanılan Kavramlar ve Tanımlar

Kaynak	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz (Harassment)	Bir kimsenin karşısındakine acı çektirmek, onu yıpratmak ve başarılı olmasını engellemek amacıyla sürekli ve ısrarlı girişimlerde bulunmasıdır. Bu girişimler, karşıdaki kişiyi sürekli kıskırtmak, onun üstünde baskı kurmak, onu korkutmak ve yıldırma şeklindedir. Söz konusu girişimler baskı gören kişinin kendini rahatsız hissetmesine neden olmaktadır.
Thylefors (1987)	Günah Keçisi (Scapegoating)	Bir ya da daha fazla kişinin başka bir kişi ya da grup tarafından belirli aralıklarla, sürekli olarak olumsuz davranışlara maruz bırakılması.
Matthiesen, Rakness ve Rrökkum (1989)	Bezdiri (Mobbing)	Bir ya da daha fazla kişinin, iş yerindeki bir kişi ya da grubun tekrarlı ve sürekli biçimde olumsuz tepkilerinin hedefi olması.
Leymann (1990)	Bezdiri/Psikolojik Terör (Mobbing/Psychological Terror)	Bir veya daha fazla kişi tarafından, hedefteki bir bireyle kurulan iletişimin düşmanca olması ve etik olmayışı.
Kile (1990)	Sağlığı Tehlikeye Sokan Liderlik (Health Endangering Leadership)	Üst konumdaki kişi tarafından açıkça veya gizlice ifade edilen, uzun süre devam eden küçük düşürücü ve rahatsız edici eylemler.
Wilson (1991)	İş yeri Travması (Workplace Trauma)	Bir işverenin ya da yöneticinin kasten ve kötü niyetli davranması sonucunda bireyin kişiliğinin parçalandığını fark etmesi.
Adams (1992)	Zorbalık (Bullying)	Kişinin devamlı olarak eleştirilmesi, genel ya da özel bir şekilde taciz edilmesi ve aşağılanarak hakaret edilmesi.
Vartia (1993)	Taciz (Harassment)	Bireyin bir ya da daha fazla kişi tarafından ard arda olumsuz davranışlara maruz kalması.
Asforth (1994)	Küçük/Adi	Liderin, çalışanlar üzerinde baskı kurması, onları küçümsemesi, kendi itibarını yükseltmek için keyfi hareket etmesi, sorun çözümede güç kullanması, kişileri kasten cezalandırması ve ilgisiz davranması.
Björkqvist, Osterman ve Hjelt-Back (1994)	Taciz (Harassment)	Savunmasız bir bireye karşı bir ya da daha fazla kişinin psikolojik veya fiziksel acı çektirmek amacıyla doğrudan ve sürekli olarak kötü davranılması.

Kaynak: Einarsen, 2000: 382.

Tablodaki bütün kavramların işyeri zorbalığı ile bir şekilde ilişkili olduğu ve bu kavramları birbirinden ayırmanın oldukça zor olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bu kavramlar söz konusu çalışmalarda birbirleriyle ilişkilendirilerek veya birbirlerinin yerine konarak kullanılmıştır (Özen, 2007: 4).

3. İşyeri Zorbalığının Nedenleri

İşyeri zorbalığının sebeplerini araştıran deneysel araştırmalarda mağdurun sahip olduğu kişisel özelliklerin ve işyerinin özelliklerinin mercek altına alındığı görülmektedir (Einarsen, 2000: 381). 2001 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada işyerinde zorbalığa uğrayan kişilerin birtakım ortak özelliklere sahip olduğu belirtilmiş, söz konusu bu özellikler ise “kaygılı”, “sinirli”, “şüpheli”, “aşırı duyarlı”,

“depresif” ve “içe dönük” olarak sıralanmıştır (Matthiesen ve Einarsen, 2001: 471). Yapılan farklı bir çalışmada da işyeri zorbalığının nedenlerinin; “çalışanların birbiriyle sürekli olarak çatışması”, “çalışanların sahip olduğu kişisel özellikler ile birbirinden ayrılması” ve “aidiyetler arası çatışmalar” olduğu öne sürülmüştür (Simunaniemi ve Köylü, kaosg.org, 2013). 2005 yılında yayınlanan “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)” isimli bir makalede ise işyerinde sergilenen zorbaca eylemlerin temel sebepleri ise şu şekilde sıralanmıştır: “mağdurun işyerinde istenmemesi”, “işyerinin genel iklimi”, “mağdurun işyeri ortamına uyum sağlayamaması”, “mağdurun verimsiz çalışması”, “mağdurun özel hayatı”, “mağdurun dini ve/veya siyasi görüşü” (Solmuş, 2005: 3). İşyerinde zorbalığın nedenlerine farklı bir açıdan bakılırsa bazı çalışanlar çok iyi olmaları nedeniyle zorbalığa uğrayabileceği de görülmektedir. İşyerinde çok yüksek performans sergileyen çalışanlar bazen diğer çalışanlara uyum sağlamakta zorlanabilmekte, bu çalışanlar diğer çalışanlar tarafından yanlış anlaşılabilir veya tehdit olarak görülebilmektedir. Ayrıca başarılı çalışanların elde ettikleri başarıları diğer kişilere bir gövde gösterisi olarak sunması da başarılı kişilerin dışlanmasına ve zorba tavırlara maruz kalmasına yol açabilmektedir (Cemaloğlu, 2007: 115).

4. Zorbalık Türleri

Çok sayıda çeşitli ölçeklerde görülebilen işyeri zorbalığı, iki ana başlık altında incelenmektedir. Bu başlıkları “dikey zorbalık” ve “yatay zorbalık” olarak sıralamak mümkündür (Aydın ve Özkul, 2007: 179).

4.1. Dikey Zorbalık

Dikey zorbalık, genellikle hiyerarşik yapının oldukça etkili olduğu örgütlerde rastlanan bir durumdur (İbicioğlu vd., 2009: 26). Yöneticilerin veya çalışanların kendilerinden daha az yetkiye sahip insanlara neden zorbalık yaptıklarını araştıran bir çalışmada, zorbalığı uygulayan kişilerin sosyal imajlarının tehdit edildiği, bu kişilerin diğer çalışanlar ile arasında önemli yaş farkları bulunduğu ve zorbalık mağdurunun sahip olduğu siyasi veya dini görüşlerin zorba ile zıt düştüğü görülmüştür (Mete, 2013: 984).

4.2. Yatay Zorbalık

Çalışanların, işyerinde kendi seviyesinde olan çalışanların zorbaca eylemlerine maruz kalma durumu “yatay zorbalık” olarak adlandırılmaktadır. Konu hakkında yapılan çalışmalarda yatay zorbalığın nedenlerinin genellikle “kıskançlık” ve “rekabet” olduğu belirtilmiştir (Sağlam, 2018: 37).

5. İşyerinde Zorbalık Sürecinde Roller

Yapılan çalışmalarda işyerinde zorbalık sürecine katılan kişiler üç farklı rolde incelenmiştir. Bu roller “zorba”, “zorbalık mağduru” ve “izleyici” olarak adlandırılmış, Tablo 2’de ise bu rollerin farklı üyeleri belirtilmiştir.

Tablo 2. Zorbalık Sürecinde Roller

Zorbalar	Zorbalık Mağdurları	İzleyiciler
Narsist Zorbalar	Yalnız Bir Kişi	Diplomatik İzleyici
Hiddetli Zorbalar	Farklı Bir Kişi	Menfaatçi İzleyici
İki Yüzlü Davranan Zorbalar	Başarılı Bir Kişi	İlgili İzleyici
Megolaman Zorbalar	Yeni Gelen Bir Kişi	Bir Şeye Karışmayan İzleyici
Hayal Kırıklığına Uğramış Zorbalar		İki Yüzlü Davranan İzleyici

Kaynak: Günel, 2010: 41.

5.1. Zorbalar

İşyerinde zorbalık sürecine katılan kişilerin süreçteki sahip olduğu rollerden ilki “zorba” olarak adlandırılmaktadır. Zorba adıyla nitelendirilenler, kendi öz iradeleriyle zorbalık yapmayı seçen kişi veya gruplardır (Yıldırım, 2012: 39). Zorbalığın rolleri olduğu gibi, yönleri de vardır. Çalışanlar

yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına veya astlarına zorbalık uygulayabilmektedir. Bu durumun en sık karşılaşılan örneği ise işyerinde boş olan bir pozisyona yöneticilerin istemediği/istediğinden farklı bir kişi atandığı zaman yöneticilerin bu kişiye zorbalık uygulamasıdır (arsiv.ntv.com.tr, 2005). Özetle zorbaca tutum ve davranışlarda bulunan bireyler, yaptıkları zorbalığın çeşitli özelliklerine göre gruplara ayrılmıştır. Bu gruplar ise şu şekilde ele alınmıştır (Günel, 2010: 41):

- Narsisist Zorbalar: Kendilerinin eşsiz ve vazgeçilmez olduklarını, işyerindeki bütün övgüyü yalnızca onların hakkettiğini düşünürler. Bu türdeki zorbalar kendi zayıflıklarının yüzlerine vurulmasından hiç hoşnut olmazlar ve bu zayıflıklarının üstünü, başkalarına zorbalık uygulayarak kapatmaya çalışırlar.
- Hiddetli Zorbalar: Sahip oldukları öfkeyi yönetemeyen bu türdeki zorbalar, sahip oldukları problemleri çözmekte zorlanırlar. İçinde buldukları ortamda farklı kişilerin duygu ve düşüncelerini yok sayar, bu kişileri işleriyle tehdit eder ve işyerindeki her şeyin onların görüşlerine uygun bir şekilde yapılması gerektiğini savunurlar.
- İki Yüzlü Davranan Zorbalar: Yaptıkları saldırganlığı gizlemeye çalışan bu zorbalar, mağdurlara karşı zorbalık uygularken mağdur hariç herkese oldukça iyi davranmaktadır.
- Megaloman Zorbalar: Kendilerini işyerindeki herkesten daha üstün ve başarılı olarak algılayan “megaloman zorbalar”, kendisinden başarısız gördüğü herkese zorbalık uygulamaktadır.
- Hayal Kırıklığına Uğramış Zorbalar: Bu tip zorbalar, kişisel hayatlarında karşılaştıkları sorunları çalışma hayatına yansıtarak işyerindeki diğer çalışanlara zorbalık uygulamaktadır.

5.2. Zorbalık Mağdurları

Zorbalık mağduru kişiler hakkında yapılan çalışmalar, mağdurların genel olarak bir profilini çıkarmanın oldukça zor olduğunu, her mağdurun kendine has bazı özellikleri bulunduğunu göstermiştir. Ancak yine bu çalışmalarda zorbalığa uğrayan kişilerin büyük çoğunluğunda görülen özellikler de tespit edilmiştir. Bu özellikler aşağıda belirtilmiştir (Günel, 2010: 41-42):

- Yalnız bir kişi: Genellikle çalışma ortamındaki çalışanların büyük kısmının cinsiyetinin, kurbanın cinsiyetinden farklı olduğu durumlarda yaşanır. Bu bağlamda kurbanı yalnız gören diğer çalışanlar kurbanı zorbalık uygular
- Farklı bir kişi: Çalışma ortamının genelinden farklı olan kişilerin zorbalığa uğrama ihtimali daha yüksektir. Bu kişiler genellikle diğer çalışanlardan farklı tarzda giyinir, farklı siyasi/dini görüşlere sahiptir.
- Başarılı bir kişi: İş yaşantısında özellikle erken yaşta önemli başarılarla imza atan ve yöneticiler tarafından sevilen kişiler, çalışanlar tarafından kıskanılmakta ve engellenmeye çalışılabilmektedir. Bazı durumlarda ise yöneticiler bu kişileri kendilerine rakip olarak algılayabilmektedir.
- Yeni gelen kişi: Bir işyerine yeni gelen bir çalışan; diğer çalışanlardan herhangi bir açıdan farklı ise ve çalışanın bulunduğu konumda önceden çalışan kişi işyerindeki diğer çalışanlar tarafından çok seviliyorsa, yeni gelen çalışana zorbalık uygulandığı görülmüştür. Burada yeni gelen çalışanın diğer çalışanlardan daha güzel/bakımlı olması, daha başarılı olması gibi faktörlerin ise zorbalığı özellikle tetiklediği görülmüştür.

5.3. İzleyiciler

İşyeri zorbalığı sürecine katılan bir diğer grup olan “izleyici” grubu, zorbalar veya mağdurlar gibi doğrudan sürece katılmasa da sürecin farkında olan ve sürece katılabilecek olan kişilerdir. İzleyiciler beş gruba ayrılarak incelenmiş, bu gruplar ise aşağıda verilmiştir (Günel, 2010: 41):

- Diplomatik İzleyiciler: Bu kişiler işyerinde zorbalık olduğunu fark ettikleri andan itibaren tarafları uzlaştırmaya çalışan, “arabulucu” niteliği taşıyan izleyicilerdir. Buna rağmen, sergiledikleri bu tutum, ilerleyen zamanlarda bu izleyicilerin de zorbalık mağduru olmasına yol açabilmektedir.
- Menfaatçi İzleyiciler: Zorbalar ile iş birliği yapan bu izleyiciler, zorbaya sadık olduklarından dolayı zorbanın her türlü isteğini yerine getirmeye çalışır.

- İlgili İzleyiciler: Kendisinin de içinde bulunduğu işyerinde zorbalık uygulanmasından hoşlanmayan, kurban yardım etmeye çalışan ve/veya zorbalığı sonlandırmaya çalışan izleyici tipidir.
- Bir Şeye Karışmayan İzleyiciler: Genellikle işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla bağ kurmamış kişilerden oluşan bu izleyiciler, zorbalığa karşı sessiz kalmayı tercih etmektedir.
- İki Yüzlü Davranan İzleyiciler: Bu kişiler dışarıya karşı genellikle kendilerini “bir şeye karışmayan izleyici” gibi göstermeye çalışsa da zorbalığı dolaylı bir şekilde de olsa desteklemekte veya kurban yardım etmeyi kabul etmemektedir.

6. Zorbalık Modelleri

Zorbalık hakkında yapılan çalışmalarda zorba bireylerin davranışları incelenmiş, bu çalışmalar sonucunda da genel olarak kabul edilen dört ana model ortaya çıkmıştır. Çalışmanın bu kısmında söz konusu bu modeller incelenecektir.

6.1. Field’in Modeli

Evelyn M. Field’in yayınladığı kitapta bahsedilen bu modelde zorbalık, iki adımdan oluşan bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu iki aşamadan birincisi “ezme ve kontrol aşaması”, ikincisi ise “yıkma ve yok etme aşaması” şeklinde adlandırılmıştır (Öztürk, 2011: 14). Birinci aşamada zorba kişinin, mağdurun bütün kontrolünü eline almayı amaçladığı belirtilmiştir. Burada mağdurun tepki vermesi, zorbanın mağduru kontrol etmesinin çok zor olduğunu anlamasına yol açar ve ikinci aşamaya geçilmesine yol açar (Namie ve Namie, 2003). Zorbalık mağduru kendini savunduğunda veya kızgınlık belirtileri gösterdiğinde zorbalık sürecinin ikinci aşaması başlamış olur. Bu bağlamda zorba kişi, kurbanı yönetemeyeceğini anlar ve bütün odağını kurbanı ortadan kaldırmaya verir (Öztürk, 2011: 16).

6.2. Glasl’in Modeli

“Friedrich Glasl’s model of conflict escalation (Friedrich Glasl’in çatışma tırmanış modeli)” isimli bu modelde çatışmanın üç gruba ayrılmış toplam dokuz aşaması bulunmaktadır (Glasl, 1982: 120). Bu bağlamda Zapf ve Gros’un da yaptıkları çalışma ile Glasl’in çatışma tırmanış modelini desteklediği görülmektedir.

Birinci aşamada iki kişi veya grup arasında bir gerilim başlar, sık sık tartışan taraflar iletişim kurmak yerine kendi bildiklerini kabul ettirmeye çalışır (Glasl, 1982: 122). Modele göre bu iki kişi veya grup daha sonra ikinci aşamaya geçiş yapar. İkinci aşamada da sorunun çözülmemesi/sonlandırılmaması durumunda kişiler arasındaki anlaşmazlık giderek büyür ve üçüncü aşamaya geçilir (Öztürk, 2011: 41). Üçüncü aşamada zorbalar, mağdurların ortamdaki uzaklaşmasını sağlamak için onlara karşı saldırgan tavırlar sergilemeye başlar. Glasl’a göre işyeri zorbalığı, modelin ikinci ve üçüncü evreleri arasında yer almaktadır.

6.3. Ballien ve Arkadaşlarının Modeli

Ballien ve arkadaşlarının 2009 yılında geliştirdiği bu üç yönlü modelde işyeri zorbalığı sürecinin basamakları açıklanmıştır. Modele göre bireylerin kendi hayal kırıklıklarını yönetememesi, kişiyi zorbalık uygulamaya iten başlıca nedenler arasındadır. Modelde kişinin kendi hayal kırıklıklarını etkili bir şekilde yönettiğinde sorunun büyümeden tartışma yoluyla çözüldüğü, aksi takdirde ise zorba eylemlerin ortaya çıktığı belirtilmiştir. Bu fikir aynı zamanda Berkowitz’in geliştirdiği “hayal kırıklığı-saldırganlık” modeliyle de desteklenmektedir (Öztürk, 2011: 37). Modelin son aşamasında ise kişiyi işyerinde zorbalığa sürükleyen bütün nedenler, giderek büyüyen bir kaos ortamı yaratır ve kişi “dedikodu yapma”, “alay etme” gibi yollar ile mağdura zorbalık uygulamaya başlar (Ballien vd., 2009: 12).

6.4. Leymann’in Modeli

Heinz Leymann, yaptığı çalışmalar ile işyerinde zorbalığın modellenmesini geliştiren bir diğer bilim insanıdır. Bu modele göre zorbalık süreci dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm “çatışma” olarak adlandırılmaktadır ve modelde bir anlaşmazlığın çatışma olarak adlandırılması için “tetikleyici” kritik bir olayın varlığının gerekliliği özellikle belirtilmiştir (Tınaz vd., 2008). Zorbalığın zaman zaman

yükselme bir çatışma olarak algılanmasının sebebi Leymann'ın modelinin birinci aşamasıyla ilgilidir. Bu bağlamda süreç daha zorbalığa dönüşmemiş ancak kısa sürede dönüşebilecek bir niteliktedir. Modelin ikinci basamağı, işyerinde zorbalığın tam anlamıyla başladığı evredir. Çatışmanın olgunlaştığı ve mağdura yönetilen saldırıların sıklığı evre bu evredir. (Tınaz vd., 2008).

Sürekli zorbalığa maruz kalan kurban, kendini suçlamaya başlayacaktır. İşte modelin üçüncü aşamasında da kurbanın bu halini gören yönetim, zorbalık sürecine dahil olur ve yanlış yaklaşımlar yaşanmaya başlar. Olumsuz bir döngünün içine giren örgüt, zorbalığa uğrayan kişinin iş ile ilgili özelliklerine değil de zorbalığa uğramasına yol açan özellikleri ile ilgilenmeye ve bu özellikleri değiştirmeye çalışır. Değişmeyi reddeden çalışanlar hakkında dedikodular ortaya çıkar (Akt. Sağanak, 2018: 20). Uğradığı zorbalık sonucunda psikolojisi bozulan çalışan, sürekli olarak rapor ve izin almaya başlar. Bu durum çalışan hakkındaki söylentilerin şiddetlenmesine yol açar. En sonunda işveren, zorbalık uygulayan kişinin etkisiyle zorbalık mağduru çalışmanı işten uzaklaştırmayı tercih eder. Modelin son aşamasında işe, söz konusu işyerinde yaşadığı sorunlar nedeniyle iş hayatından uzaklaşmak zorunda kalan mağdur içsel gerilim ve psikolojik hastalıklarla karşı karşıya kalır. Leymann'ın modeline göre zorbalık sürecinde sık rastlanan durumlar ise aşağıda belirtilmiştir (Tınaz vd., 2008):

Kişinin çalıştığı departmanın sürekli olarak değiştirilmesi

- Kişinin pozisyonunun düşürülmesi
- Kişiye kapasitesinin çok altında işler verilmesi
- Erken emeklilik
- Maluliyet
- Uzun süreli hastalıklar
- Kişilerin zihnine, benimsemedikleri düşüncelerin yerleştirilmesi
- Suç işleme oranlarının artması
- İntihar.

7. İşyerinde Zorbalığın Sıklığı

Psikolojik şiddet ile çatışmanın en büyük farkı, psikolojik şiddetin sürekli olarak tekrar etmesi ve etkisinin sürekli gözlemlenebiliyor olmasıdır (Özen, 2007: 3). Dolayısıyla kötü bir davranışın “zorbalık” adı altında incelenmesi için bu davranışın çok uzun bir süre boyunca sürekli olarak tekrar edilmesi gereklidir. Yani zorbalığın bir olay değil bir süreç olduğunun ve işyeri zorbalığının amacının ise çalışanın işyerini terk etmesi olduğunun göz önünde bulundurulması gereklidir. Harrison, Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirdiği bir çalışmada kadın çalışanların %42'sinin, erkek çalışanların ise %15'inin son iki yılda en az bir kere zorbalıkla karşı karşıya kaldığını belirtmiştir. Konu hakkında gerekli hesaplamalar yapıldığında bu durumun Amerika Birleşik Devletleri'ne yaklaşık olarak 180.000.000\$ zarar ettirdiği belirlenmiştir. Buna ek olarak Heinz Leymann da yaptığı çalışmalar ile İsveç'teki intihar vakalarının yaklaşık %15'inin psikolojik şiddet ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 142).

7.1. Kamu Sektöründe İşyerinde Zorbalığın Sıklığı

İşyeri zorbalığı kavramı, başlangıçta yalnızca özel sektörü kapsasa da 20. yüzyılın sonlarından itibaren kamu sektöründeki işyeri zorbalıkları hakkında da araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Konu hakkında 2001 yılında yaptığı bir çalışmada Salin, kamu sektöründe çalışanların zorbalığa uğrama olasılığının özel sektörde çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu öne sürmüştür. Benzer biçimde Leymann ve Gustafson da 1996 yılında gerçekleştirdikleri bir çalışmada, kamuya ait eğitim ve idari sektörlerde yaşanan işgücü zorbalığının çok fazla “temsili edildiğini”, ticaret ve üretim sektörlerinde ise çok az “temsili edildiğini” belirtmiştir. Piirani ve arkadaşları ise yaptıkları bir çalışmada en çok zorbalığa uğrayan kamu çalışanlarının eğitim sektöründe çalışanlar olduğunu tespit etmiştir (Öztürk, 2011: 22-23).

Kamuda çalışanların özel sektörde çalışanlara kıyasla daha çok işyeri zorbalığıyla karşı karşıya kalmasının sebeplerinin düşük iş hareketliliği ve göreceli iş garantisi olduğu düşünülmektedir. Konu hakkında yapılan bir çalışmada kamuda çalışıp işyeri zorbalığına maruz kalan kişilerin genelini kapsayan “kişisel katılım” kavramı tanımlanmıştır (Hoel vd., 2001: 449). Zapf ve arkadaşlarının 2003 yılında yaptıkları bir çalışmada kamu dairelerinde çalışanların, hayatları boyunca yapacakları işte çalışıyor olmalarından, zorbalığa maruz kaldıklarında zorbalığa uğradıkları ortamı terk etmesinin veya işi bırakmasının oldukça zor olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda işyeri zorbalığının, yetkili mercilerin geliştirdiği politikalar ve iş güvenliği yasaları sayesinde oldukça iyi bir şekilde korunan kamu çalışanlarını işten uzaklaştırmak için etkili bir yol olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Öztürk, 2011: 25-26).

7.2. Özel Sektörde İşyerinde Zorbalığın Sıklığı

Amerika Birleşik Devletleri İşyeri Zorbalığı Enstitüsü'nün gerçekleştirdiği çalışmalarda ABD'de çalışan yaklaşık her on kişiden birinin yakın bir dönemde işyeri zorbalığı ile karşı karşıya olduğu, her on kişiden yaklaşık ikisinin geçmişte zorbalıkla karşı karşıya kalmış olduğu, yine her on kişiden yaklaşık birisinin de geçmişte bir işyeri zorbalığına tanıklık etmiş, yani işyeri zorbalık sürecine “izleyici” olarak katılmış olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde toplam 1158 üniversite çalışanını kapsayan bir çalışmada çalışanların yaklaşık %55'inin işyeri zorbalığıyla karşı karşıya kaldığı belirtilmiştir (Atman, 2012: 160).

Ülkemizde yayınlanan bir raporda da İrlanda'da toplam 3579 kişiyi kapsayan çalışmada katılımcıların yaklaşık %8'inin son altı ay içinde fiziksel ve/veya ruhsal saldırıya maruz kaldığı belirtilmiştir. Benzer şekilde Norveç'te gerçekleştirilen bir çalışmada ise 7787 çalışanın yaklaşık %9'unun işyeri zorbalığı ile karşı karşıya kaldığı öne sürülmüştür. Özetle Avrupa'daki 25 ülkeyi kapsayan çalışmalar sonucunda bu ülkelerde çalışanların yaklaşık %5'inin son bir yıl içinde psikolojik taciz ile karşı karşıya kaldığı öne sürülmüştür (TBMM, 2011: 16). Ülkemizde de Bursa'da 944 kişiyi kapsayan bir çalışma gerçekleştirilmiş, bu çalışmaya katılanların %55'inin geçtiğimiz yılda işyeri zorbalığıyla karşılaştığı, %47'sinin ise bir işyeri zorbalığına şahitlik ettiği belirtilmiştir. İstanbul'da gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise 505 hemşirenin yaklaşık %86'sının işyeri zorbalığıyla karşılaştığı öne sürülmüştür (TBMM, 2011: 16-17). Türkiye'de işyeri zorbalığı hakkında bir araştırma yapmak için “yenibiriş.com” internet sitesi üzerinden yapılan ankete 56 erkek 44 kadın toplam 100 birey katılmıştır. Anket sonucunda katılımcıların %81'i işyeri zorbalığına maruz kaldığını iddia etmiştir. Zorbalığa uğradığını iddia eden kişilerden %70'i yöneticilerinin zorbalığına uğradığını, %25'i ise kendi düzeylerindeki çalışma arkadaşları tarafından zorbalığa uğradığını belirtmiştir. Zorbalığa uğradığını öne süren kişilere zorbalığa uğradıklarında nasıl tepki verdikleri sorulduğunda ise bu kişilerden %27'si işi bıraktığını, %25'i zorbalığı görmezden gelip işine devam ettiğini, %18'i işten çıkarıldığını, %7'si ise durumun yöneticiler tarafından kontrol altına alındığını belirtmiştir (Atman, 2012: 161).

Ülkemizde 2011-2016 yılları arasında 38262 kişi mobbinge maruz kalmış ve bu durumu “ALO 170: Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İletişim Merkezi'ne bildirmiştir. Bu mobbing mağdurlarının %81'ini özel sektör çalışanları oluşturmuştur. Arayanlardan 19605 kişi sektörünü belirtmek istememiş, 2911 kişi sanayi sektöründe çalıştığını, 2263 kişi mağaza, restoran veya markette çalıştığını, 920 kişi hizmet sektöründe çalıştığını, 820 kişi özel sağlık sektöründe çalıştığını, 703 kişi de turizm sektöründe çalıştığını belirtmiştir. Hattı arayanların yaklaşık %60'ının hakaret, istifaya zorlama, dedikodu gibi durumlarla karşı karşıya kaldığı görülmüştür (Evrensel.net, 2017).

8. İşyeri Zorbalığının Sonuçları

İşyeri zorbalığına uğrayan kişiler profesyonel, sosyal ve fiziksel anlamda çok sayıda çeşitli olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedir (Einarsen vd., 2010: 22). Tablo 3'te işyeri zorbalığı ile karşı karşıya kalmış çalışanların yaşadığı sağlık sorunları verilmiştir (Nielsen ve Einarsen ,2012).

Tablo 3. İşyerinde Zorbalık ile Çalışanların Çeşitli Psikolojik Durumları Arasındaki İlişkinin Etki Büyüklükleri (ortalama korelasyon katsayısı)

	Örnekleme Araştırma Sayısı	Alınan İşyerinde Zorbalık ile Ortalama Korelasyon
Travma sonrası stres bozuklukları	6	.37*
Psikolojik sağlık sorunları	33	.34*
Depresyon	17	.34*
Baskı	7	.31*
Somatizasyon	11	.28*
İşten ayrılma niyeti	11	.28*
Endişe	12	.27*
Tükenmişlik	10	.27*
Fiziksel sağlık sorunları	11	.23*
İş tatmini	17	-.22*
Örgüte bağlılık	7	-.19*
Performans	3	-.12*
Devamsızlık	9	.11*
Uyku	4	-.10 ^{ad}
Benlik Değerlendirilmesi	5	-.07 ^{ad}

Not: * $<.001$, ^{ad} = İstatiksel olarak anlamlı değil

Kaynak: Nielsen ve Einarsen, 2012: 320.

Tablo 3 incelendiğinde işyerinde zorbalık ile karşı karşıya kalmış bireylerde en çok “travma sonrası stres bozuklukları” ve “psikolojik sağlık sorunları” görülürken, en az “benlik değerlendirmesi” ve “uyku bozuklukları” görüldüğü anlaşılmaktadır. Bu bireyler genellikle “işten ayrılma niyeti” göstermiş, az bir kesim ise “işe devamsızlık” göstermiştir. Yapılan çalışmalar işyeri zorbalığına maruz kalan kişilerin intihar bile edebileceğini göstermiştir (Heller vd., 2007: 109). Örgütlere de ciddi anlamda zararlar verebilen işyeri zorbalığının yol açtığı örgütsel sorunların bazıları ise şu şekildedir (Tınaz, 2006: 16):

- İşyerinde güvensizlik,
- Örgüt kültürünün zedelenmesi,
- İstifa sayısında artış,
- Yeni çalışan alım sayısında artış,
- Hasta raporlarında artış,
- Çalışanlarda verimsizlik,
- Çalışanlarda yaratıcılık kaybı.

1980’li yıllarda Leymann ve arkadaşları, zorbalık mağdurlarının tedavi görmesi için hastaneler açılmasını, klinikler kurulmasını önermişlerdir. Bununla birlikte toplumun zorbalık olgusuyla baş edebilmesine yönelik bilgilendirme kampanyaları başlatmışlardır (Leymann ve Gustafsson, 1996: 255).

9. Sonuç

Bu çalışmada işyeri zorbalığı üzerine literatürde yer alan görüşlerin bir derlemesi yapılmıştır. İşyeri zorbalığı, gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde yaygın olarak karşılaşılan ve çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını etkileyen önemli bir sorundur. Bu durum, çalışanlarda depresyon, travma sonrası stres bozukluğu gibi çeşitli psikolojik rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Buna ek olarak işyeri zorbalığı üzerine yapılan analizlerden elde edilen bulgular; zorbalığın çalışanların işyerlerine güven duymalarını ve bir örgüt kültürü oluşmasını engellediği yönündedir. Zorbalığa maruz kalan çalışanların

performansı daha düşük ve işten ayrılma niyeti daha yüksek olmaktadır. Bu durum, zorbalığın yalnızca çalışanlar için değil, çalışılan kuruluşun verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından da son derece olumsuz etkilere yol açtığını göstermektedir.

Küreselleşmeyle birlikte, artık uluslararası rekabet çok daha zor ve karmaşık bir hale gelmiş, rekabet gücünü artırabilmek için, örgüt ya da kurum içinde yer alan tüm aktörlerin, kurum ya da örgütle olan bağlarının güçlendirilmesine, tüm çalışanların ortak fayda için kendi faydalarından vazgeçebilmelerine, kısaca “örgüt kültürüne”, eskiden olduğundan daha çok önem vermek gerekir hale gelmiştir. Örgüt kültürünün güçlendirilmesi, rekabet gücü yüksek organizmalar oluşturabilmek için, en temel zorunluluk durumundadır. Çalışanların o örgütün amaçlarından haberdar olması, örgütün geçmişi, bugünü ve geleceği hakkında doğru bilgilere sahip olması, vizyon ve misyonunu paylaşması, örgütün güçlenmesi için üstün çaba sarf etmiş özel kişiler varsa bular hakkında bilgi sahibi olması, bağlılığı artırıcı törenler yapıp yapılmadığı, ortak bir örgüt dili, kıyafet, rozet, sembol gibi unsurların bulunup bulunmadığı, örgüt içinde paylaşılan ortak değerlerin oluşturulmuş olup olmadığı, çalıştıkları ortamdan fiziksel anlamda memnun olup olmadıkları gibi sayısız unsurun, örgüt kültürünün güçlenmesi ya da gevşemesinde etkisinin olduğu ifade edilebilir.

Güvenilirlik, tarafsızlık, insan ve insan haklarına saygı, şeffaflık, bilimsel ve mesleki sorumluluk taşıma, dürüstlük, adil ve eşit olma, toplum çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutma, sorumluluk sahibi olma, hoşgörü ve sadakat gibi evrensel etik değerlere sahip olma, günümüzde örgüt çalışanlarının hem örgüt hem de çevre için daha fazla fayda üretebilmesini sağlamaktadır. Polis Devlet anlayışının terkedilip, iyi yönetim kavramının benimsenmesiyle birlikte; yönetime katılma, siyasi ve ekonomik istikrar, hesap verilebilirlik, adalet ve hukuk düzeninin üstünlüğü, kaliteli hizmet sunma, uzlaşma gibi iyi yönetim ilkelerinin kamu kesiminin her alanında uygulanması, özel sektörün kullandığı ve başarılı olduğu modern yöntemlerin kamuda da kullanılması büyük önem taşımaktadır. Katı ve hiyerarşik geleneksel bir kamu yönetimi yaklaşımı yerine, örgüt kültürüne önem veren, çalışanlarının değerlendirmelerini dikkate alan, onların maruz kaldıklarını düşündükleri tüm sorunlara kabul edilebilir çözümler üreten, sürdürülebilir politikaları benimseyen, etkinliği amaç edinerek modern yönetim araçlarını kamu yönetimine uyarlamaya çalışan bir yaklaşım içerisinde olmak, artık zorunluluk haline gelmiştir.

Kaynakça

- Atman, Ü. (2012). İşyerinde psikolojik terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3, 157-174.
- Aydın, Ş. ve Özkul, E. (2007). İşyerinde yaşanan psikolojik şiddetin yapısı ve boyutları: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 169-186.
- Baillien, E., Neyens, I., Witte, H. and Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 19, 1-16.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Bilgi Dergisi*, 42, 111-126.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P. K. ve Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33-51.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C. (2010). *The concept of bullying and harrasment at work: the european tradition*. Research and Practise: New York.
- Evrensel. (2017). 6 yılda 32 bin 262 kişi mobbinge uğradı, <https://www.evrensel.net/haber/331025/6-yilda-32-bin-262-kisi-mobbinge-ugradi>, (Erişim Tarihi: 04.07.2020).
- Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties. *Conflict Management and Industrial Relations*, 119-140.

- Günel, Ö. D. (2010). İşletmelerde yıldırma olgusu ve yıldırma mağdurlarının kişilik özelliklerine ilişkin bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(3), 37-65.
- Heller, T.S., Hawgood, J. L. and Deleo, D. (2007). Correlates of suicide in building industry workers. *Archives of Suicide Research*, 11, 105- 117.
- Hoel, H. and Cooper, C. (2001). Origins of bullying: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying. *Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work*, 3-19.
- İbicioğlu, H., Çiftçi, M. ve Derya, S. (2009). Örgütlerde Yıldırma (Mobbing): Kamu sektöründe bir inceleme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 25-38.
- Karcioğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Körükçü, Ö., Yıldırım N.ve Kukulcu, K. (2014). Hemşirelikte önemli bir sorun: Zorbalık (Bullying). *Balikesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(2), 126-129.
- Kuşcu, P. Ç. (2011). Örgüt kültürü ve işyeri zorbalığı: İŞKUR ve Ors örneği, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Leymann, H. and Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251- 275.
- Matthiesen, S. B. and Einarsen, S. (2001). MMPI- 2 Configurations among victims of bullying at work European. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 467- 484.
- Mete, Y. A. (2013). Yüksek Öğretim kurumlarında psikolojik yıldırma(terör): Uygulayanlar, mağdurlar ve seyirciler. *International Journal of Social Science*, 6(2), 977-993.
- Namie, G. and Name, R. (2003). *The bully at work: what you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Naperville, IL, Sourcebooks.
- Nielsen, M. B. and Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work and Stress*, 26, 320.
- Özen, S. (2007). İşyerinde psikolojik şiddet ve nedenleri, iş, güç. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3) 1-24.
- Öztürk, D. (2011). Workplace bullying: Its reflection upon organizational justice and organizational citizenship behavior perceptions among public sector employees, Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Quine, L. (2001). Workplace Bullying in Nurses, Journal of Health Psychology Copyright. *Journal of Health Psychology*, 6(1), 73-84.
- Rayner, C., Hoel, H. and Cooper, C. L. (2002). Workplace bullying, what we know, who is to blame, and what can we do? London and New York, Taylor ve Francis Group.
- Sağanak, İ. (2018). İşyeri zorbalığının çalışan tatminine etkisi üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sağlam, F. (2018). Çatışmanın iş yeri zorbalığına etkisinde çatışma yönetimi tarzlarının düzenleyici rolü, Yüksek Lisans Tezi, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankırı.
- Salin, D. (2003). Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of Management and Decision Making*, 4, 35- 46.
- Simunaniemi, M. and Köylü, M. (2013). <https://www.kaosgl.org/haber/kaosglrsquoden-isyerinde-zorbalik-ve-mobbing-bilgi-notu>, (Erişim Tarihi: 10.06.2020).
- Solmuş, T. (2005). İş yaşamında travmalar: Cinsel taciz ve duygusal zorbalık/taciz (mobbing). *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2), 1-14.

- TBMM Mobbing Alt Komisyonu Raporu, Nisan 2011, https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf, (Erişim Tarihi: 22.05.2020).
- Tınaz, P. (2006). Çalışma yaşamında psikolojik bir dram: Mobbing, *Toprak İşveren Dergisi*, 71, 4-14.
- Tınaz, P., Bayram, F. ve Ergin, H. (2008). *Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutlarıyla işyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Üstündağ, Ş. N., Başar, M., Şen, B. ve Göncü, A. (2015). Öğretmen görüşlerine göre öğrencilerin zorba davranışlara başvurma düzeyleri ve öğrenme ortamlarının incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 41, 157-173.
- Yapıcı, N. (2008). İşyerinde Sistemik Yıldıma, Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Antalya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yıldırım, R. (2012). Akran Zorbalığı. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 39-51.