T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

YENGEÇ SEPETİ SENDROMUNA İLİŞKİN ÖĞRETİM ÜYELERİNİN GÖRÜŞLERİ

Ezgi ALACAN

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman

Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT

İstanbul 2024

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

YENGEÇ SEPETİ SENDROMUNA İLİŞKİN ÖĞRETİM ÜYELERİNİN GÖRÜŞLERİ

THE OPINIONS OF LECTURERS REGARDING CRABS IN A BUCKET PHENOMENON

Ezgi ALACAN

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman

Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT

İstanbul 2024

Tüm kullanım hakları

MÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsüne aittir.

©2024

ONAY

ETİK BEYANI

Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırladığım çalışmamda;

- Sunduğum bilgileri, dokümanları ve verileri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,

- Çalışmamda yararlandığım eserlerin tamamına atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,

- Elde ettiğim verilerde ve sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı bildirir, aksi bir durumda aleyhimde doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

26/07/2024

Ezgi ALACAN

ÖZGEÇMİŞ

EĞİTİM

2018-… Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

2006-2012 Uludağ Üniversitesi Yabancı Diller Eğitimi Fakültesi İngilizce Öğretmenliği

2002-2006 Hasan Tekin Ada Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi

DENEYİM

2010-2012 Özel Dil Kursunda İngilizce Öğretmenliği /Denizli

2013-2016 MEB Kalecik İlkokulu İngilizce Öğretmenliği /Van

2016-2019 MEB 60. Yıl Sarıgazi Ortaokulu İngilizce Öğretmenliği /İstanbul

2019-2023 MEB Sultanlar Ortaokulu İngilizce Öğretmenliği /İstanbul

2023-…. MEB Sarıgazi Anadolu Lisesi İngilizce Öğretmenliği /İstanbul

2018-….Türkiye Voleybol Federasyonu- Ulusal Hakem/ Plaj Voleybolu Hakemliği

ÖNSÖZ

2006 yılında lisans programında dahil olduğum akademik çalışmalar ve sonrasında 2013 yılında Van'a öğretmen olarak atanmamla birlikte öğretim üyeleri ve öğretmenlerin iş hayatındaki ilişkilerini ve akademik ilerlemelerini etkileyen etmenleri gözlemleme fırsatı buldum. Yüksek lisans programında eğitim alırken karşılaştığım 'yengeç sepeti sendromu' beni hem lisans ve yüksek lisans sürecinde hem de Türkiye'nin en doğusundan en batısına hizmet sunmaya çalıştığım öğretmenlik mesleğinde maruz kaldığım 'yengeç sepeti olgusunu' araştırmama yöneltti. Kariyerlerinde her yaşta gelişimi hedefleyen, Türkiye Cumhuriyeti'ne aydınlık ve bilim ışığında ilerleyen nesiller yetiştirmek isteyen tüm akademisyen ve öğretmenlerin 'yengeç sepeti sendromu' kavramına maruz kalmamaları için çözüm arama düşüncesi benim en büyük motivasyonum oldu. Bu süreçte yaşamak zorunda kaldığım tüm zorluklara rağmen bana hep destek olan danışmanım Sayın Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT' e, daha bir lisans öğrencisi iken akademik temellerimi atan Sayın Prof. Dr. Feyyat GÖKÇE' ye, bugünkü kişiliğimin ve sahip olduğum manevi değerlerin kaynağı olan rahmetli ilkokul öğretmenim Sayın Nasıf Altun'a saygılarımı ve şükranlarımı sunarım.

Araştırmama katılan ve görüşme sorularıma içtenlikle cevap veren yirmi öğretim üyesine destekleri için minnettarım.

Yüksek lisans sürecim boyunca hep yanımda olan canım annem ve babama, abim Ahmet ALACAN'a dostlarım Pelin ŞİMŞEK, Tahsin ŞİMŞEK, Ebru ÖZTÜRKLER, Servet ÖZTÜRKLER ve kuzenim Alper KORUKÇU'ya, bana tüm olumsuz duygularımı unutturan patili dostlarıma teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Yazdığım bu tezi; bağımsızlığımı ve bir kadın olarak sahip olduğum tüm hakları kendisine borç ve görev bildiğim 'Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk'e' ithaf ederim.

Ezgi Alacan

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, yengeç sepeti sendromuna ilişkin öğretim üyelerinin görüşlerinin incelenmesidir. Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinin içinde yer alan durum çalışması kullanılmıştır. Örneklem grubu ise amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan maksimum çeşitleme örneklemesiyle oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde resmi üniversitelerde ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 20 öğretim üyesi oluşturmuştur. Bu çalışmanın verileri elde edilirken görüşme teknikleri kullanılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle derinlemesine incelenmiştir. Ayrıca içerik analizi yöntemi de eş zamanlı kullanılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre öğretim üyelerinin öğretim üyesi olma sürecinde deneyimlemek zorunda kaldıkları ve en çok karşılaştıkları sorunların başında kadro bulma sorunu olduğu görülürken bunu kayırma, anlaşmazlıklar ve mobbing gibi problemler izlemiştir. Öğretim üyelerinin öğretim üyesi olduktan sonra karşılaştıkları sorun ise çalışma ortamı ve şartlarının olumsuz etkileri olarak gözlemlenmiştir. Yazılı olmayan kuralların hiyerarşik sistem içinde normalleştirilmesi, gereksiz iş yükü sorunları da yaşadıkları zorluklar arasındadır. Bu durum onların performanslarını, bağlılık, aidiyet, iş doyumu gibi duygularını ve örgüt iklimlerini olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Kadro için gerekli olan yayın şartlarını sağlamalarına rağmen kadronun yıllar sonra açıldığını belirtmişlerdir. Akademik kariyer basamaklarında ilerlerken başarılarının iyi olmasına rağmen kadro alımlarında referans istendiği, başarılarının dikkate alınmadan referansı olmayan kişilerin kadrolara alındığı vurgulanmıştır. Bununla birlikte kariyer basamaklarında ilerlemek için gerekli olan ALES puanının çok belirleyici olmaması gerektiğini düşünen katılımcıların olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin kadroya başvuru süreçlerinde çevresinden aldığı tepkiler, mesleğin maddi getirisinin gösterilen çabayla eşdeğer bulunmaması gibi etmenlerin kişilerin motivasyonlarının düşmesine neden olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretim üyeleri, kurum dışı personel sayısını artırmak amacıyla niteliğe bakılmadan kurum dışından yapılan başvuruların tercih edildiğini, bu nedenle de liyakata önem verilmediğini belirtmiştir. Öğretim üyesi kadro alımlarında cinsiyetten kaynaklı sorunlarla ilgili olarak katılımcıların çoğu artık böyle bir sorunun olmadığını belirtmiştir. Bununla birlikte sorun olarak kadınların yeteri kadar emek veremeyeceği inancının olduğu, kadınların yönetim kadrosunda az oldukları ve kadınlara pozitif ayrımcılık yapıldığı şeklinde görüşler ileri sürülmüştür. Öğretim üyelerinin meslekte yükselme sürecinde karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak en fazla dile getirilen

sorunlardan birinin meslektaşların olumsuz tutumları şeklinde ifade edilmiştir. Meslekte yükselmek isteyen öğretim üyeleri meslektaşlarının 'yengeç sepeti sendromu' taşıdıklarını, akademik kariyerlerinde ilerlemek isteyen kişilere sürekli olumsuz eleştiri yaptıklarını, motivasyonlarını düşürdüklerini ve başarı elde edildiğinde bile takdir edilip destek alamadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum ise 'Yengeç Sepeti Sendromunun' kurumda birlik, beraberlik, ekip çalışması ve çalışanlar arasında sinerji sağlanması bakımından ciddi bir engel teşkil ettiği söylenebilmektedir. Ayrıca öğretim üyelerinin diğer öğretim üyeleri hakkındaki düşünceleriyle ilgili olarak ön plana çıkan görüş, kıskançlık ve rakip görme olarak ifade edilmiştir. Öğretim üyelerinin birbirlerini kıskanma ve rakip olarak görmeleri bir arada huzur ve güvenli biçimde çalışma bakımından olumlu bir durum değildir. Bununla birlikte motivasyon düşürücü tutumlar, tarafgirlik, bencillik ve eleştiride aşırılık gibi yengeç sendromunun göstergeleri olan olumsuz tutum ve davranışlar araştırma bulgularında yoğun bir şekilde kendini göstermiştir. Öğretim üyelerinin görüşlerine göre üniversite yönetimi ve öğretim üyeleri arasındaki rekabetin kurum kültür ve başarısını büyük ölçüde olumsuz etkilediği görülmüştür. Bazı öğretim üyeleri ise kariyer gelişimine meslektaş etkilerinin olumlu katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Bunun ikili ilişki durumuna göre değiştiğini ve olumsuz etkiler yaşadıklarını belirten öğretim üyelerinin görüşleri izlemiştir. Öğretim üyelerinin büyük kısmının yengeç sepeti sendromuyla karşılaşmaları onların kişisel ve psikososyal gelişimlerini etkilediği gibi mesleki verimlerini ve kariyer gelişimlerini de olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yengeç Sepeti Sendromu, Öğretim Üyeleri, Kariyer Engelleri

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the opinions of faculty members regarding crabs in a bucket phenomenon. In this study, a case study, which is among the qualitative research designs, was used. The sample group was formed by maximum variation sampling, which is one of the purposeful sampling methods. The sample of the research consisted of 20 faculty members working at public and foundation universities in Istanbul. Interview techniques were used while obtaining the data of this study. The data obtained was examined in depth using the descriptive analysis method. In addition, the content analysis method was used simultaneously.

According to the findings, it was seen that the most common problems that faculty members had to experience and encountered in the process of becoming a faculty member was the problem of finding staff, followed by problems such as favoritism, disagreements and mobbing. The problem that faculty members encountered after becoming faculty members was observed to be the negative effects of the working environment and conditions. Normalization of unwritten rules within the hierarchical system and unnecessary workload problems are among the difficulties they experience. This situation may negatively affect their performance, feelings such as commitment, belonging, job satisfaction, and organizational climate. They stated that although they met the broadcasting conditions required for the position, the position was opened years later. It has been emphasized that while progressing through the academic career ladder, references are requested when recruiting staff despite their good success, and people without references are recruited without taking their achievements into consideration. However, it was observed that there were participants who thought that the ALES score required to advance in the career ladder should not be very decisive. It has been found that factors such as the reactions faculty members receive from their environment during the application process for the position, and the fact that the financial return of the profession is not equal to the effort made, cause people's motivation to decrease. Faculty members stated that in order to increase the number of external personnel, applications from outside the institution are preferred regardless of qualifications, and therefore merit is not given importance. Regarding gender-related problems in faculty recruitment, most of the participants stated that there is no such problem anymore. However, opinions have been put forward that the problem is that there is a belief that women cannot work hard enough, women are few in management staff, and positive discrimination is made against women. It has been stated that one of the most frequently mentioned problems regarding the problems encountered by faculty members in the process of promotion in the

profession is the negative attitudes of colleagues. Faculty members who want to advance in their profession stated that their colleagues have 'crab basket syndrome', constantly criticize those who want to advance in their academic careers, reduce their motivation, and do not receive appreciation and support even when success is achieved. This situation can be said that the 'Crabs in a Bucket Syndrome' poses a serious obstacle in terms of unity, solidarity, teamwork and synergy among employees in the institution. In addition, the most prominent view regarding faculty members' thoughts about other faculty members was expressed as jealousy and seeing a rival. Faculty members being jealous of each other and seeing each other as rivals is not a positive situation in terms of working together peacefully and safely. However, negative attitudes and behaviors that are indicators of the Crabs syndrome, such as demotivating attitudes, bias, selfishness and excessive criticism, have been intensely evident in the research findings. According to the opinions of the faculty members, it has been observed that the competition between the university administration and faculty members has a negative impact on the institutional culture and success. Some faculty members stated that peer influences positively contributed to career development. The opinions of faculty members who stated that this varies depending on the bilateral relationship status and that they experienced negative effects were followed. It has been observed that the majority of faculty members encounter crab basket syndrome, affecting their personal and psychosocial development as well as negatively affecting their professional productivity and career development.

Keywords: Crabs in a Bucket Phenomenon, Faculty Members, Career Barriers

İÇİNDEKİLER

ONAY III

ETİK BEYANI IV

ÖZGEÇMİŞ V

ÖNSÖZ VI

ÖZET VII

ABSTRACT IX

İÇİNDEKİLER XI

TABLOLAR LİSTESİ XIV

KISALTMALAR XV

BÖLÜM I: GİRİŞ 1

1.1.Problem Durumu 1

1.2. Araştırmanın Amacı 5

1.3. Araştırmanın Önemi 5

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları 6

1.5. Araştırmanın Varsayımları 7

1.6. Tanımlar 7

BÖLÜM II: KAVRAMSAL ÇERÇEVE 8

2.1. Yengeç Sepeti Kavramı 8

2.1.1.Yengeç Sepeti Sendromunun Ortaya Çıkma Sebepleri 10

2.1.1.1.Bireysel Nedenler 10

2.1.1.1.1. Özsaygı 11

2.1.1.1.2. Korku ve Kaygı 11

2.1.1.1.3. Benlik 12

2.1.1.1.4. Kıskançlık 13

2.1.1.2. Örgütsel Nedenler 13

2.1.1.2.1. Örgüt Kültürü 14

2.1.1.1.2.2. Örgütün Yapısı 15
2.1.1.1.2.3. Yönetici Tutum ve Davranışları 17
2.1.2. Yengeç Sepeti Sendromunun Özellikleri 18
2.1.3. Yengeç Sepeti Sendromu ile İlgili Kavramlar 19
2.1.3.1. Kraliçe Arı Sendromu 19
2.1.3.2. Cam Tavan Sendromu 22
2.1.3.2.1. Cam Tavan Sendromuna İlişkin Engeller 23
2.1.3.2.1.1. Bireysel Sebeplerden Kaynaklı Engeller 23
2.1.3.2.1.2. Örgütsel Sebeplerden Kaynaklı Engeller 25
2.1.4. Yengeç Sepeti Sendromunun Sonuçları 26
2.1.4.1. Dedikodu-Söylenti 27
2.1.4.2. Dışlanma 28
2.1.4.3. Saldırganlık 29
2.1.4.4. Zorbalık 30
2.1.4.5. Mobbing 31
2.1.5. Yengeç Sepeti Sendromu için Alınabilecek Önlemler 32
2.1.6. Yengeç Sepeti Sendromu ve Eğitim Yönetimi İlişkisi 35
2.2. Rekabet Kuramı 37
2.2.1. Rekabet ve Psikoloji İlişkisi 38
2.2.1.1. Alfred Adler ve Rekabet 38
2.2.1.2. Erich Fromm ve Rekabet 39
2.2.1.3. Sigmund Freud ve Rekabet 40
2.2.1.4. Karen Horney ve Rekabet 42
2.2.2. Rekabet ve Sosyoloji İlişkisi 44
2.2.3. Rekabet ve Eğitim İlişkisi 46
BÖLÜM III: YÖNTEM 48
3.1. Araştırma Deseni 48

3.2. Çalışma Grubu....49
3.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması....51
3.4. Verilerin Analizi....52
3.5. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği....52
BÖLÜM IV: BULGULAR....54
4.1. Öğretim Üyesi Olma Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular....54
4.2. Öğretim Üyesi Olduktan Sonra Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular....58
4.3. Kadro Alımlarında Cinsiyetten Kaynaklı Sorunlara İlişkin Bulgular....63
4.4. Meslekte Yükselme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular....67
4.5. Öğretim Üyelerinin Diğer Öğretim Üyeleri Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Bulgular....71
4.6. Rekabetin Kurum Kültür ve Başarısına Etkilerine İlişkin Bulgular....74
4.7. Kariyer Gelişiminde Meslektaş Etkilerine İlişkin Bulgular....78
4.8. Yengeç Sepeti Sendromunu Yaşayan Kişiler İçin Önerilere Yönelik Bulgular....82
4.9. Yengeç Sepeti Sendromunun Olumsuz Etkilerini Azaltmaya İlişkin Önerilere İlişkin Bulgular....86
BÖLÜM V: TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER....91
5.1. Tartışma ve Sonuç....91
5.2. Öneriler....104
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler....104
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler....105
KAYNAKÇA....107

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3. 1 Araştırmaya Katılan Öğretim Üyelerinin Demografik Bilgileri ..... **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
Tablo 4. 1 Öğretim Üyelerinin Öğretim Üyesi Olma Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüşleri……54
Tablo 4. 2 Öğretim Üyelerinin Öğretim Üyesi Olduktan Sonra Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüşleri 58
Tablo 4. 3 Kadro Alımlarında Cinsiyetten Kaynaklı Sorunlara İlişkin Görüşleri 63
Tablo 4. 4 Öğretim Üyelerinin Meslekte Yükselme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri 67
Tablo 4. 5 Öğretim Üyelerinin Diğer Öğretim Üyeleri Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Görüşleri 71
Tablo 4. 6 Rekabetin Kurum Kültür ve Başarısına Etkilerine İlişkin Görüşleri 75
Tablo 4. 7 Kariyer Gelişiminde Meslektaş Etkilerine İlişkin Görüşleri 78
Tablo 4. 8 Öğretim Üyelerinden Yengeç Sepeti Sendromunu Yaşayanlara Önerilere İlişkin Görüşleri 82
Tablo 4. 9 Yengeç Sepeti Sendromunun Olumsuz Etkilerini Azaltmaya İlişkin Alınabilecek Önlemler 86

KISALTMALAR

YSS: Yengeç Sepeti Sendromu

TDK: Türk Dil Kurumu

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

YÖK: Yüksek Öğretim Kurulu

RG: Resmi Gazete

BÖLÜM I: GİRİŞ

1.1.Problem Durumu

Yılmaz (2023), yengeç sepeti olgusunu ilk kez Filipinli yazar olan Ninotchka Rosca'nın "yengeç kişilikler" adıyla kullandığını ve bu şekilde yaygınlaşmaya başladığını belirtmiştir.

Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu (2021), "Yengeç Sepeti Sendromu"nun örgütsel davranış hakkında literatüre dahil edilmiş bir kavram olduğunu vurgulamıştır. İngilizcede "Crab in Barrel Syndrome" şeklinde isimlendirilmiş ve "yengeç sepeti sendromu" olarak Türkçeye çevrilmiştir. Bu sendrom olumsuz bir kavram olarak görülmektedir.

Duke'e (1994) göre, "Yengeç sepeti" kavramı, kişinin kendisinden daha üst performans sergileyenleri aşağı çekmek için uğraştığı davranışsal bir durum olarak ifade edilir. Bir olgu olan "yengeç sepeti" kavramı, balıkçıların tuttuğu kovadaki yengeçleri gözlemlemesiyle meydana gelmiştir. Balık tutan kişi, asla kovanın kapağını kapatmaz çünkü kovanın içindeki yengeçler bir yengeç kovadan yukarı tırmanmaya çalıştığında diğer yengeçler onun ayağından yakalar ve o yengeci yeniden kovaya çekmeye çalışır.

Miller (2019) ise, "Yengeç sepeti" kavramını, genelde marjinal hale gelmiş belli bir topluluk ya da kültür ile bütünleşmiş veya ona has kişilerin, başkalarının tutumlarını ve netleşmiş ilerleme amaçlarını elde etmelerini sağlayan etmenleri engelleyen düşüncelerini ve tutumlarını simgelemek olarak belirtmiştir. "Yengeç sepeti" kavramı, bir örgütle alakalı saygı ve destek konularında örgütteki normları çiğneyen rekabet içeren bir sosyal olgudur ve kurumlarda eşitsiz olmayan, düşük seviyede örnek oluşturma seviyesi ve az sayıda yükselme imkanının sunulduğu açık olmayan bir iklim yüzünden ortaya çıkmaktadır.

Yengeç sepeti fikrindeki kişiler, gruplarındaki başka bireyleri aşarak ilerlemeye çalışan üyelerin değerini düşürmeyi amaçlar. Kendileri başarısız olduğunda diğer kişilerin başarısını izlemek yerine, kurumdaki bu kişilerin de başarısının düşmesini beklerler. Mutlu zamanlarda bile eleştiri yapar, fakat asla eleştiri kabul etmezler (Şahin, 2018).

Abrugar (2014) “yengeç sepetinin”, beraberliği, mütevaziliği ve sorumluluk alma hissini ateşleyen bir tutum olmadığını belirtmiştir. Bu fikri taşıyan bireylerin birtakım ortak özellikleri vardır:

- Kişi kendisini çok fazla beğenir ve başkalarına astlarıymış gibi bir davranış sergiler.
- Arkadaşları, dostları veya iş arkadaşları mutluysa ve kişi kendisini geliştiriyorsa panik halini alırlar.
- Kibirle beraber fesatlık ve memnuniyetsizlik gibi ana bazı kişilik özellikleri vardır.
- Hayattaki ana idealleri “Ben eğer yapamıyorsam, o da yapamasın”dır.
- Kendi benlikleri ile alakalı her zaman pozitif fikirlere sahipken, başkalarıyla alakalı her zaman olumsuz düşüncelere sahiptirler. Her zaman kendilerindeki iyi nitelikleri görürler fakat bazen olumsuz şeyler meydana geldiğinde körmüşçesine davranırlar. Bu olay, diğer kişilerle alakalıysa tam ters bir fikre bürünürler.
- Arkadaşları, yakın arkadaşları ya da iş arkadaşları başarısızlık yaşadığında o kişilere destek olmak yerine, onları suçlamayı yeğlerler.
- Arkadaşları, dostları veya iş arkadaşlarına her zaman rakipleriymiş gibi davranırlar. Grup çalışması, birliktelik, iş birliği gibi kavramlar onların lügatinde yoktur.
- Merhamet nedir hiç bilmezler. Başka kişilerin ne hissettiğiyle ilgili ilgisiz ve bencildirler.
- Tüm olanlara zihnen hakim olduklarını düşünürler. Hatta kendileriyle tartışılmasına asla müsaade etmezler; çünkü kendilerinin dünyanın en zeki, ve kültürlü insanı olduğunu savunurlar.
- Fikirleri ve çözümleri tartışmak yerine sahip oldukları zamanlarının birçoğunu başka kişilerin dedikodusunu yapmaya ayırırlar.
- Hayatta asla yengeç fikrini taşıdıklarını kabullenmezler.

Yukarıda da görüldüğü gibi bu tarz tutumlar, başka kişilerin cesaretini kırma, fesatlanma, başarılarına engel olma, nezaketten uzak ve fazla rekabetçi bir tutum sergileme gibi davranışlar çevresinde konumlandırılmaktadır. Kişinin cesaretini yok etmeyle ilgili tutumlar, başkası hakkında acımasız cümlelerle onları küçümseme ve eleştirmeyle alakalıyken nezaketten uzak ve oldukça rekabetçi davranışlar ise zan altında bırakma,

dedikodu, komplo teorileri meydana çıkarma ve iş birliği yapmak istememe gibi davranışları içermektedir (Miller, 2019: 357).

Örgüte bağlı çalışanlar birbirleriyle iletişim, ortak değerler, normlar, inançlar ve düşünme biçimleri oluşur. Gösterilen bu eğilimler örgütteki kültürün oluşmasını sağlar. Kültür, bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eder; bu sayede işgörenlere örgütsel kimlik duygusu kazandırır. Eğitim örgütlerinde de bu olay gerçekleşmektedir. Herhangi bir okulda da öğretmenlerin paylaştığı inanışlar ve normlar davranışlar üstünde oldykça etkilidir. Bireyler, kültürün etkisi altında kendi kültüründen daha büyük bir kültür için ait olma duygusunu taşırlar ve kültürün gücü fazlalaştıkça, kişinin grupla kaynaşması ve topluluğun birey üstündeki etkisi aynı seviyede güçlü olur (Hoy ve Miskel, 2012: 27-28). Bunların hepsi birlikte düşünüldüğünde kurumdaki kültür, halihazırdaki normlarıyla, nitelikleriyle ve inanç sistemleriyle öğretmenlerin tutumlarını etki altında bırakabilen çok etkili bir olgudur. Eğer kurumun örgüt kültürü güçlüyse eğiticilerin yengeç fikrini sahiplenerek bireyselleşmelerinin, ortak amaçları yok saymalarının ve başka öğretmenlerin başarısız olmaları amacıyla çaba göstermelerinin düşük olasılık olarak düşünülebilir.

"Yengeç sepeti" olgusuna yakın sayılabilecek olgular arasında yetişkin zorbalığı da kabul edilebilir. Yetişkin zorbalığı, özellikle iş yaşamında çok sık karşılaşılan bir durumdur ve bir yandan oldukça geniş parametrelere sahipken bir yandan da sinsice sergilenen türlü taktiklerin içinde bulunduğu bir kavramdır. Kurumlarda zorbalık; fikirleri küçümseme, küçük görme ve yeterli emek sergilenmediğine inanarak zan altında bırakma gibi işgörenlerin yaptıkları işle alakalı sergilenen tehditleri; suç işlenmiş gibi davranma, bastırma, değerini düşürme gibi çalışanların bireysel niteliklerine dair tehditleri; kişinin fırsatlara ulaşımına engel olma, akıl almasına fırsat vermeme gibi dışlamaya sebep olan davranışları; işle ilgili baskıda bulunma, tamamlanması mümkün görünmeyen işler verme gibi aşırı iş yükleme; sorumlulukları onlardan alma, alakalı olmayan işler yükleme, her zaman sorumluluklarını tekrarlayarak söyleme türünde istikrar kaybettirici yönelik tutumları kapsamaktadır (Cowie, Naylor, Rivers, Smith ve Pereira, 2002: 34-35; Rayner ve Hoel, 1997: 183).

Yengeç sepeti olgusuyla ilgili olduğu kabul edilen diğer bir terim de çatışmadır. Çatışma, etkileşimde bulunan birey veya grupların çeşitli anlaşmazlıklar nedeniyle meydana gelen

tartışma, gerilim, anlaşmazlık ve uyuşmazlık olarak adlandırılmaktadır (Gümüşeli, 1994; Güney, 2007; Kılınç, 1996; Özdemir, 2018).

Örgütlerde çatışmayla ilgili düşünceler örfsel, tutumsal ve etkileşim taşıyan olarak gruplamaktadır (Sarpkaya, 2002). Geleneksel fikre göre çatışma kötü bir şekilde görülür ve asıl hedef çatışmayı kontrol altına almak yerine çatışmayı ortadan kaldırmaktır. Diğer türlü örgütte bozulmalar patlak verecektir. Davranışçı yaklaşım, çekişmelerin karışık iş yerlerinin benlikleri sebebiyle olduğunu savunurken etkileşimci yaklaşım ise, çatışmadan kaçmanın mümkün olmadığını ve yoğunlaşan çatışmaların çözülmesini mecburiyet olarak görür. Davranışçı yaklaşım, çatışmanın var olduğunu kabul etmekte; etkileşimci yaklaşım ise uyumlu, barışçıl, aklı selim ve birlikteliğe dayalı grubun evrilme ve yenilik gerekliliklerine karşı, ilgisiz, sabit ve tepki vermecekleri fikrine dayanarak çatışmayı desteklemektedir (Robbins, 1994'ten aktaranSarpkaya, 2002).

"Yengeç sepeti" anlayışının toplumda ve kurumlarda meydana çıkmasının sebeplerinden belki de en belirgin nedeni kapitalizmin tekelinde var olan bir hayatta kişiselleşmenin ve rekabet fikrinin meşrulaşması olduğunu savunmak doğru olacaktır. Küreselleşen dünyada rekabet, ilerlemenin ve yaratıcılığın değerli bir birleşimi olarak kabul görmekte ve geniş gruplarca savunulmaktadır. Fakat felsefi manada rekabet, kendi varlığıyla rekabet halinde olmalıdır. Bireyde, başkalarıyla aynı seviyede ya da onlardan daha üst seviyede olmak değil, kendi varlığının önceki ve şu anki halinden daha iyi olma isteği olmalıdır. Bu nedenle böyle bir rekabette kıskanma, hasetlik, gurur ve kendini övme gibi tehlikeli hisler yoktur (Akkaya, 2008; Gövsa, 1998).

Bugünün toplumsal şeklinde rekabetin kişinin karakterinde taşındığı ve bu doğaya ait olduğu kabul edilse bile bireylerin ve toplumların gerekli gördüğü neden hasetin ve kinin varlığı bir rekabet fikri değil etkileşim kurmanın çok olduğu ve beraber çalışmaya bağlı bir yaşamdır. Ashley Montagu'nun bu konuyla ilgili düşüncesi şudur: "Üyelerin iş birliği olmadan herhangi bir grup yaşamını devam ettiremez. Kişi de arkadaşlarının desteği yüz hayatta kalmayı başarabilmiştir." (Johnson ve Johnson, 1981; Kohn, 1986'dan aktaranÖkmen, Şahin, Boyacı ve Kılıç, 2019). Bunlar yüzündendir ki başarılı ve kıymetli bir eğitim; kişinin kendini kanıtlaması ve başarılı olma arzusu meydana getiren, bencilliğe ve rekabete neden olan eğitim ortamlarında değil, dayanışma ve güven hissi doğuran,

çalışmak, üretmek, çabalamak, sabırlı bir biçimde ilerlemek gibi olguları amaç edinen eğitim kurumlarında görülebilecektir (Ökmen, Şahin, Boyacı ve Kılıç, 2019).

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, kamu ve vakıf üniversitelerinde eğitim vermekte öğretim üyelerinin yengeç sepeti sendromuna ilişkin görüşlerin incelenmesidir. Yengeç sepeti kavramı psikolojik bir kavramdır. Araştırmada bu kavramın üniversite öğretim üyelerinin iş hayatını ve üniversite yönetimini nasıl etkilediğini belirlemek ve bu konuyla alakalı düşüncelerini, varsa konunun geliştirilmesi amacıyla önerilerini ele almaktır. Bu sayede kurum içindeki etkileşimler ağının önünde bir sorun olan yengeç sepeti sendromu incelenmiştir.

Araştırmada, İstanbul ilinde kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 20 öğretim üyesinin yengeç sepeti sendromuna ilişkin algılarının araştırılması için aşağıdaki sorulara yanıt alınması hedeflenmiştir:

- Öğretim üyelerinin öğretim üyesi olmadan önce ve sonra karşılaştıkları ‘yengeç sepeti’ düşünceleri nelerdir?
- Öğretim üyelerinin kurumda cinsiyet kaynaklı kayırmalar ya da mağduriyetler hakkındaki düşünceleri nelerdir?
- Yükseköğretimde meslektaşların desteklerinin ve eleştirilerinin duygusal ve akademik anlamda kişiye etkileri nelerdir?
- Öğretim üyelerinin yengeç sepeti sendromunu önlemeye ya da azaltmaya yönelik önerileri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Toplumda ve de örgütlerde iş yaşamındaki kişi tutumlarının sebebi her zaman merak edilmiştir. Örgütteki bireylerin yönlendirilebilmesi amacıyla bireyin davranışlarının nedenlerinin saptanması önemlidir. Örgütlerin en önemli ama bir o kadar da karmaşık üyesi olan insan, tüm teknolojik ilerlemelere rağmen bugünün örgütlerinin başarısının ana nedenidir. Bu sebeple kişilerin iş yaşamında gösterdiği olumlu veya olumsuz davranışlar, bunların nedenleri ve ortaya çıkardığı sonuçlar örgütsel davranışların ana temaları olmakla beraber, kurumların başarıya ulaşması için insan davranışlarının yönlendirilmesi açısından da bir gerekliliktir.

Küreselleşmeyle iş yaşamında çoğalan rekabet, örgüt çalışanlarından yüksek performans göstermesi beklentisini oldukça arttırmıştır. İş görenlerin istenen seviyede etkinlik sergilemeleri ve de işlerinde başarılı olmaları için çalışmalarını yaparken pozitif tutum göstermeleri önemlidir. Örgütsel davranış disiplini bu noktada önemli katkılar sağlamakta ve kişileri olumlu davranış sergilemeye yönlendirerek örgütsel başarıya ulaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Örgütsel davranış denildiğinde son zamanlarda çeşitlendirilmiş birçok olgunun alan yazında var olduğu ortadadır. Bu nedenle üzerinde çalışılacak olan konu, örgüt yöneticilerinin ve ayrıca örgütteki eğitmenlerin yengeç sepeti sendromu hakkında ne gibi fikirlere sahip olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Bu sayede başarılı, olumlu etkiye neden olan bir örgüt kültürünün meydana gelmesi amacıyla bu çalışma ile katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

Yengeç Sepeti Sendromu ulusal ve uluslararası alan yazında oldukça yoğun bir şekilde çalışılmamış bir kavramdır. Her ne kadar bu alanda nicel araştırmalar yapılmış olsa da nitel araştırmaların varlığının çok az olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca var olan araştırmaların çoğu eğitim dışında yer alan sektörlerde yapılmıştır. Temel kavramların ve bilgilerin ele alındığı bu araştırmanın özellikler eğitim sektörüyle alakalı alan yazına katkıda bulunacağı ve sonraki çalışmalara önderlik edeceği varsayılmaktadır. Yengeç Sepeti Sendromu teması, nicel ve nitel çalışmalarla türlü alanlarla ilgili araştırmalarla desteklenebilir. Böylece elde edilen bulgular ışığında veriler, çalışma hayatında ortaya çıkabilecek birtakım sorunların çözümüyle alakalı çabalarda farklı bir bakış açısı ve yorumlamayla sorunları değerlendirmek mümkün olabilecektir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, 2023- 2024 akademik yılında İstanbul'da vakıf ve kamu üniversitelerinde görev yapan 20 tane öğretim üyesinin katılımları ve bu katılımcıların görüşleri ile sınırlıdır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada tüm katılımcıların soruları etki altında kalmadan tarafsız bir şekilde yanıtladıkları ve çalışma grubunun bu araştırma için yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.6. Tanımlar

Yengeç Sepeti Sendromu: Yengeç sepeti olgusu, Filipinler'de bahsedilen hikayedeki balıkçıların oltayla yengeç tutarken kovalarındaki yengeçleri izlemesinden yola çıkarak meydana getirilmiştir ve yengeç sepeti sendromu, kişilerin kendilerinden daha iyi ve başarılı çalışma hayatına sahip kişileri aşağı çekmeyi denediği davranışsal bir olayı ifade etmektedir (Soubhari ve Kumar, 2014; Spacey, 2015).

Rekabet: Rekabet ve rekabetçilik terimleri üstünde bazı tanımlar vardır. Rekabet, "Aynı hedefi taşıyan kişiler arasındaki çekişme, yarışma, yarış" manasıyla tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2019).

Zorbalık: Bilinçli olarak diğer insanlara sözlü saldırı, fiziksel taciz ya da daha ince bir baskı yöntemi olan manipülasyon zarar verme davranışıdır (www.wikipedia.org).

Mobbing: Suçlama, aşağılama, taciz, duygusal manada eziyetle karşıdaki bireyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli faaliyetlerdir (Davenport, vd., 2003).

Liyakat: Liyakat ilkesi, personel sisteminin, herkesin hizmete giriş ve yükselmesinde, yetenek ve başarının belirleyici bir unsur olarak kabul edildiği, hizmet koşullarının ve ödüllerinin, hizmetin düzeyine ve sürekliliğine katkıda bulunacak şekilde düzenlenmesi olarak tanımlanabilir (Aytaç, 1990).

BÖLÜM II: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yengeç Sepeti Kavramı

Miller (2019), yengeç sepeti olgusunu belirtirken bir örgüt içindeki kişilerin kuralları yok saydığını, karşılıklı saygının tamamen ortadan kaldırıldığını, kişilerarası dayanışmanın hiç var olmadığını ifade etmiştir. Buna neden olarak ise temsil oranının düşük seviyede olmasını ve kişilerin kariyer alanlarında yükselme olasılıklarını öne sürmüştür. "Yengeç sepeti" kavramı, genel anlamda marjinal hale gelmiş bir topluluğun veya o kültür ile kemikleşmiş ya da ona ait olan kişilerin, diğer örgüt üyelerinin davranışlarını ve belirli kariyer amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak fırsatların önünü kesen düşünce yapısını ve davranışlarını simgelemektedir.

Altan ve Filizöz (2023) ise, yengeç sepeti sendromunun bir kurum ya da örgüt içinde istenmeyen davranışlar kapsamına girdiğini belirtmiştir. Örgütler içinde bu sendroma sahip çok fazla kişi vardır ve bu oran her geçen gün artmaktadır. Bunun en belirgin nedenlerinden biri işletme sayılarının işe katılımla aynı oranda artması ve bunun da örgüt çalışanları arasında rekabeti seviyesinin artmasına neden olmasıdır. Kariyer planlamasında bir üst kademeye terfi etme isteği, maaşlardaki artış beklentisi, başarı olabilme, takdir edilme gibi istekler örgüt çalışanları arasında oldukça negatif etkili ve yıkıcı bir rekabet ortamına neden olmaktadır. Örgüt içindeki bazı kişilerin bu isteklerini gerçekleştirmeye çalışırken iş arkadaşlarına ve kuruma olumsuz yansıyan davranışlar sergilemeleri Yengeç Sepeti Sendromunun ana maddesini oluşturmaktadır.

Duke (1994)'a göre "Yengeç sepeti" kavramı, kişinin kendisinden daha başarılı iş arkadaşlarını alt basamaklara doğru çekmeye çalıştığı bir durumu ortaya koyar. "Yengeç sepeti" kavramı, bir balıkçının balık kovasındaki yengeçleri izlemesiyle ortaya çıkmıştır. Balıkçı, yengeçlerle dolu olan kovayı bir kapakla kapatma ihtiyacı duymaz; çünkü yukarı doğru tırmanıp kovadan çıkmak isteyen her yengeç aşağıdaki diğer yengeçler tarafından ayağından yakalanarak tekrar kovanın dibine doğru çekilir. Filipinler'de konu olan anlatıya atıfta bulunarak bahsedilen bu psikolojik betimleme, ilk olarak Filipinli çalışmacı yazar Ninitchka Rosca ele almış (Şahin, 2018; Tosun, 2019), sonraları Duke (1994) eliyle birer eğitim önderi olarak eğiticilerin kariyer ilerlemesinin önündeki en büyük engellerden biri olarak değerlendirmiş ve kavramsal haline getirilerek alanyazına dahil edilmiştir. (Duke, 1994; Hard ve O'Gorman, 2007).

Kumar ve Soubhari (2014), yengeç sepeti sendromu taşıyan kişilerin sahip olduğu başarısızlık kavramını diğer örgüt çalışanlarının da tatmasını istediğini, "eğer ben yapamıyorsam, sen de yapama" gibi bencil ve negatif fikirler taşıdıklarını belirtmiştir. Bu kişiler diğer kurum çalışanlarının da asla başarılı olmalarını ve kariyerlerinde ilerlemelerini istemezler. İş arkadaşının kariyer hedeflerine ulaşmasında destek olmak yerine onlara köstek olurlar. Bu tarz kişiler kumar ve Soubhari (2014)'e göre bencil ve zayıf bir kişilik yapısına sahiptirler. Yule (2017) ise tam aksine bu fikir yapısındaki çalışanların kovanın içinden çıkmaya çalışanlara destek olduğunu belirtmiştir. Hatta kariyer hedeflerine doğru ilerlerken iş arkadaşının karşısına çıkabilecek olumsuzluklardan ya da başarısızlık ihtimalinden onları koruduklarına inanırlar. Marques (2009), yengeç kovasından çıkmaya ve kariyerinde yükselmeye çalışan bu kişilerin sürekli diğerleri tarafından kovanın dibine çekildiği için örgüt içinde yer alan hiç kimsenin başarıya ulaşamayacağına inanır.

Yengeç Sepeti Sendromu, bir örgütte kıskançlık, hasetlik, bencillik gibi olumsuz his ve fikirlere sahip çalışanların başarılı olamamaları sonucunda kariyerlerinde yükselemeyecekleri korkusuyla, diğer örgüt çalışanlarının da başarılı olamamaları ve kariyerlerinde yükselmelerine engel olmak için yaptıkları tüm eylemler ve taşıdıkları tüm düşünceler olarak tanımlanabilir.

Yukarındaki durumda da görüldüğü üzere bu tarz tutumlar, başkalarının cesaret duygusunu azaltma, hasetlik, yaptıklarına engel çıkarma, nazik olmayan ve çok fazla rekabetçi bir davranışta bulunma tarzında tutumlar çevresinde ele alınmaktadır. Cesur olmaya engel olmayla alakalı tutumlar, diğerlerine karşı acımasız cümleler sarf ederek diğerlerini aşağılama ve negatif eleştiride bulunmayla alakalıyken, nezaket dışı ve çok fazla rekabetçi tutumlar ise suç atma, söylenti, komplo teorileri ortaya atma ve birlikte çalışmamak için çaba gösterme tarzında tutumları dahil eder (Miller, 2019: 357).

Töremen'e (2002) göre bir okulda güven ortamı olmadığında başarı ve beraberlikten söz etmek imkansıza yakındır. Kochanek'e (2005) göre, okul ortamında güven yoksa öğretmenler sahip olduğu tüm çabayı kendilerini korumak için harcayacaklardır. Aynı şekilde bütün enerjisini kendini korumaya harcayan bir eğitmenin bulunduğu örgütte zaten güvenli bir ortamından söz etmek de mümkün değildir. Bu sebeple, okulda pozitif iletişim havası ortaya koymak, bireyin karakterini ve saygıyı, doğru olmayı ve rekabeti doğru adlandırmak huzur ortamının ortaya çıkmasında en önemli kriterlerden biri olarak

görülmektedir. Okul kültüründeki rekabeti faydalı bir şekle dönüştürebilmek, öğretmenler arasındaki güven ve saygıyı üst seviyeye çıkarabilmek için yengeç sepeti sendromundaki tüm negatif davranışların bir okul kültüründe minimum seviyeye indirilmelidir. Bu bağlamda, kurumdaki güven ortamıyla "yengeç sepeti" terimleri birbiriyle doğru orantılı ve iç içe geçmiş birbirini direkt etkileyen kavramlardır.

2.1.1.Yengeç Sepeti Sendromunun Ortaya Çıkma Sebepleri

Yengeç Sepeti Sendromu'nun ortaya çıkmasına neden olan iki faktör bulunmaktadır. Bunlar örgütsel ve bireysel nedenlerdir.

2.1.1.1.Bireysel Nedenler

Özdemir ve Üzüm'e göre (2019, 128); haset, belik ve özgüven ile alakalı negatif durumlar, narsistlik, endişe ve korku 'Yengeç Sepeti Sendromu'nun kişisel nedenleridir ve bu kavramlar insan psikolojisi ve insan olmaya dair kabul edilir.

DeGruy (2003), yengeç sepeti sendromunu kültürel anlamda siyah ve beyaz tenli insanlar arasındaki rekabetin kısaca anlamlandırılması olduğunu söylerken bu durumda mağdur olanın siyah tenli insanlar olduğunu ve onların beyaz tenli kişiler tarafından önlerine engel çıkarılmasıyla alakalı olaylar olarak tanımlar.

Dedeoğlu (2021: 6), kişilerin oluşumunda halihazırda olan ve tamamen içinden gelen his ve fikirleri davranışlarına aktarmalarının doğru olduğunu kabul eder. Bireyler var olan bu his ve fikirleri alt etmeyi başardığında hem kendisiyle hem de etrafındaki bireylerle problem yaşamayacaktır. Fakat bireyler yetişkinlik çağına ulaştığında olumsuz fikirlere sebep olacak bu duyguların gelişmesine izin verip büyümesine sebep olduğunda yengeç sepeti sendromunun oluşmasına zemin hazırlayan bireysel faktörler de ortaya çıkmış olacaktır. Bunun sonucunda ise ilk olarak kişisel sonrasında da örgütsel problemler ortaya çıkmaktadır. Ayar (2023), yengeç sepeti sendromuna sebep olan kişisel problemleri de kendi içerisinde dört etkende toplandığını söylemektedir. Bunlar; kıskançlık ve haset, benlik duygusu, özgüven, korku ve kaygıdır.

Genel olarak yengeç sepeti sendromu, bireylerin başkalarının başarısından rahatsızlık duyması ve kendi hayatlarında ilerleme kaydettiklerinde çevrelerinden olumsuz tepkiler alması durumu olarak tanımlanabilir. Bu durumun ortaya çıkmasının pek çok sebebi

olabilir, ancak genellikle kıskançlık, düşük özsaygı, rekabetçi bir ortamda yetişme ve sosyal baskı gibi faktörlerin etkili olduğu düşünülmektedir.

2.1.1.1.1. Özsaygı

Özgüven, bir kişinin bireysel öz değerine, kabiliyetlerine ve kararlarına duyduğu inançtır. Özgüvene sahip bir birey büyük oranda kendine güvenir, risk alabilir, farklı kişilerle sağlıklı ilişkilere sahiptir ve zorlukların üstesinden gelebilir. Özgüvenin yüksek olması genelde bireyin daha huzurlu, mutlu ve başarılı olmasına katkı sağlar.

Soner (2000), özgüven teriminin eskiden beri psikolojide hem de sosyal bilimlerin diğer alanlarında üstünde en çok çalışılan ve araştırma yapılan olgulardan biri olduğunu vurgulamıştır. Şu ana dek yapılan tüm araştırmalar ve ortaya atılan hipotezler özgüven kavramının bireyin ruh sağlığı, başarı ve mutluluğunda ne kadar değerli olduğunu gözler önüne sermiştir.

Altıntaş (2015), özgüvenin kişilerin kendisiyle ilgili olumlu fikir ve hislere sahip olması, kişinin kendisini yetenekli ve yetkin bulması, kişinin kendisini bilmesi ve olduğu gibi kabul etmesi anlamına geldiğini vurgulamıştır.

Güneş'e (2016) göre, özyeterlilik algısı düşük olan kişiler, kendilerini bilgi, beceri ve kabiliyet anlamında eksik hissederler ve sahip oldukları kapasite ile yapması gereken işleri yapamayacaklarını düşünürler. Kotaman (2008), öz yeterlilik algısı düşük olan kişilerin genellikle koydukları hedefe odaklanamadıklarını ve karşılarına çıkan zorluklara direnemeyip hemen pes ettiklerini belirtir.

2.1.1.1.2. Korku ve Kaygı

Çalışma hayatındaki çok sık karşımıza çıkan, negatif hisler içinde kendine yer edinen ve bu çalışmanın ana terimleri içinde olan kaygı (anksiyete) kelimesinin filolojik temeli eski yunanca "anxies"'tir ve endişe, korku, merak manasına gelir (Köknal, 1998).

Dağ'a (1999, s. 188) göre endişe, korku ve iş stresi kendi aralarında değişik terimler olmasına karşın sürekli birbirlerinin yerine tercih edilmektedir. Özellikle kaygı yani endişenin sıklıkla benzeştiği ya da birbirine karıştırıldığı terim korkudur. Spielberger (1966) ise, tam da bu sebeple Freud'un kaygıyı korku ile eş anlamda kullandığını belirtmiştir. Alanyazında endişenin nesnesinin belli olmadığı söylenmesine karşın

(Budak, 2000, s. 437); durum veya konunun fiziksel tehlike etmeni olarak meydana gelmesi durumunda korku adı altında ele alındığı belirtilmektedir (Özer, 2008, s. 11).

Baykal (2020), özellikle tehlikeli ve maksimum konsantrasyon gerektiren işlerde, en üst seviyede yaşanacak kaygının, kişinin problem çözme yeteneğini azaltacağını ve performansını negatif yönde etkileyeceğini söylemiştir. Süregelen aşırı kaygılar düşük iş verimliliği (Zhou vd., (2018) ve motivasyona neden olurken; sosyal ilişkilerde de bozulmalar yaratacaktır (Baykal, 2020).

Örgütlerde kaygı ve korkunun birçok olumsuz etkisi olabilir. İşyerinde çalışanların kaygı ve korkuyla başa çıkması zorlaşır ve bu durum motivasyonu düşürür. Çalışanların stres seviyeleri arttıkça örgütteki ilişkiler de olumsuz etkilenir. Kaygılı ve korkulu çalışanlar arasında iş birliği azalabilir, iletişim bozulabilir ve takım çalışması engellenebilir. Bu durum da örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkiler. Kaygı ve korkunun yaygınlaştığı örgüt ortamında çalışanların özgüveni azalır ve bu durum inovasyonu engellerken uzun vadede örgütün rekabetçiliğini de etkiler.

2.1.1.1.3. Benlik

Psikolojide benlik, diğer adıyla ego, alanında ele alınmış ilk söylemler psikolog William James'e aittir. James için; benlik en yüzeysel anlamda, kişinin kendinin ve karakterinin ne olduğunu ifade edebileceği her şeyin tamamıdır.

Hood'a (2019: 12) göre, kişinin yaşamı, bir ego ortaya çıkarma aşaması olarak tanımlanabilir. Bireyin kendine has bir ego doğurması ise günlük hayatta gerçekleştirdiği etkileşimlerle oluşur. Kişinin doğumundan itibaren süregelen statik bir egosu yoktur. Ego, etkileşimler ile meydana çıkan hareketli bir süreçtir. Hayata doğan ego tecrübelerle yeniden kendini meydana getirir. Tecrübe toplumsal bir etkileşimde bulunma şeklidir. Bu açıdan ego, bireysel olduğu ölçüde toplumsal bir olgudur. Bruce Hood, egonun bireysel deneyimlerle meydana geldiğini, bireysel deneyimlemelerin ise çoğu zaman yanılma olduğunu söylemiştir.

Pescitelli (1996), belik teriminin kişinin kendisiyle alakalı bilinçli algılarından oluştuğunu söylemiştir. Benlik kavramımız, diğer kişilerle iletişime geçtiğimizde kendimize has olan ile kendimiz haricindekileri kenara koyabilen bir alan gibidir. Cüceloğlu (1998) der ki; "Ben çok çalışkanım", "ben iyi bir insanım", "ben işimi

seviyorum", "ben gürültüden hoşlanmam" diye bahsettiğimizde kendimizi, yaşadığımız toplumun veya grubun içine koymuş oluruz. Benlik kavramıyla kendimizi bizden dışarda kalanlardan farklı bir konuma koyar, kendimize has bir ortam oluştururuz. Meydana getirdiğimiz ortamı muhafaza etmek, geliştirmek ve sosyal etkileşim halinde olmak amacıyla çok büyük çaba sarf ederiz. Bu çaba "ben olma savaşı" şeklinde adlandırılmaktadır.

2.1.1.1.4. Kıskançlık

White (1981), kıskançlık ve haset kelimelerinin değişik dillerdeki kökenlerinin incelendiğini belirtmiştir. Birçok kişi kıskançlık terimine farklı anlamlar yüklemektedir. Terim birçok farklı kelimeyi, manayı ve simgeyi bünyesinde barındırmaktadır.

Klein'a (2014: 15) göre kıskançlık, insanın var oluşunda yatan, kimsenin hoşuna gitmeyen, aynı zamanda da yıkıcı sonuçları olan bir duygudur. Vecciho (1995) ise, hasetin bireyin hayatını tamamen etkilediğini ve bu güçlü duygunun bireyin iş yerindeki hayatına ve ilişkilerine de yansıdığını belirtmiştir. Örgütsel davranış literatüründe çalışma yeri kıskançlığı çalıma yerinde meydana gelen ve memnun olmama durumuna neden olan bir kıyaslama yüzünden tecrübe edinen negatif bir his olarak ifade etmiştir.

Doğan (1996: 649), kıskanmak teriminin sözlükte, sahiplendiği, sevdiği, ilişki kurduğu şeyin başka insanlarla aynı tür bağlar kurmasına katlanmada zorluk çekmek, bağ kurmaya engel olmak, haset etmek, çekememek gibi anlamlara geldiğini vurgulamıştır. Kıskançlık, sevgi duyulan bireyi hayatına sokma arzusundan ve onun başka birini seveceği çekincesinden kaynaklı bir histir. Kıskançlık terim olarak kıskanç olma anlamını taşır. Kıskançlıkla alakalı birçok çeşitli betimlemeler vardır. Bu tanımlar incelendiğinde hepsinin ortak paydası; kaybetme korkusu taşıyan bir olgu olmasıdır.

2.1.1.2. Örgütsel Nedenler

Ayar (2023), yengeç sepeti sendromunun bireyin hem sosyal hayatında hem de kişinin iş hayatında meydana geldiğini söylemiştir. Yengeç sepeti sendromunun çalışma yaşamında

meydana gelmesinde, bireyin içinde bulunduğu örgütün kültürü, örgütün yapısı, örgüt idarecilerinin tutum ve davranışlarının etkisinden söz etmek mümkündür.

2.1.1.2.1. Örgüt Kültürü

Yengeç sepeti sendromu, bir bireyin başarılı veya üst seviye performans sergileyen diğer çalışanları kıskanarak ya da tehdit olarak algılayarak onların yükselmesini veya başarısının önüne set koymak istemesidir. Bu sendrom, özellikle rekabetin yoğun olduğu çalışma ortamlarında görülebilir.

Güçlü (2023), örgüt kültürünü örgütün fikirsel zaman boyutu olarak benimser. Örgütün paradigmasını sergileyen ise o örgütün kültürüdür. Bu paradigma dahilinde dil, kıymetleri, normlar, simgeler, hikayeler, törenler, efsaneler, kahramanlar ve kuttörenler gibi pek çok çeşitli unsur bulunmaktadır. Bu unsurlardan her biri, o örgütü başka örgütlerden farklılaştıran bütün nitelikleri ortaya çıkarmaktadır.

Örgüt kültürü bir örgütün değerlerini, inançlarını, davranış normlarını ve iş yapma tarzını ifade eden paylaşılan bir anlam sistemi olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve tutumlarını etkileyebilir.

Bir örgütün kültüründe yengeç sepeti sendromuna benzer tutumları destekleyen etmenler bulunabilir. Örneğin, rekabetçi bir ödül sistemine sahip olan bir iş ortamında, kişiler arasındaki kıskançlık artabilir çünkü her birey aynı kaynaklara sahip olmak için mücadele eder. Ayrıca hiyerarşik ve otoriter bir yönetim tarzına sahip olan organizasyonlarda da yengeç sepeti sendromu daha yaygın görülür çünkü üst düzey yöneticilerin gücünü koruma isteği alt kademe çalışanların ilerlemesini engelleyecektir.

Akıncı (2012: 66-67), örgüt kültürünün kurum içinde ortaya çıkan davranışlardaki tutarlılığı artırdığını söylemiştir. Örgüt kişilerin yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluk tanımları belirtilmekte, örgüt tarafından kabul görebilecek ya da kabul görmeyecek davranışlar ifade edilmektedir. Dolayısıyla örgütsel kültür, örgüt çalışanlarının hem davranışlarını hem de duygu durumlarını ve hislerini de etkileyecektir. Örgüt kültürü başkaları tarafından benimsendiğinde, kurumun içinde ayak uydurulması beklenen kurallar listesinde olması bile bunu benimseyerek çalışanlar kendilerini yönlendirebilmektedir. Ancak, örgüt kültürü aynı zamanda yengeç sepeti sendromunun önlenmesine veya azaltılmasına da katkıda bulunur. Örneğin, iş birliği, paylaşma ve takım

çalışması gibi değerlerin vurgulandığı bir kültürde yengeç sepeti sendromuna daha az rastlanır. Ayrıca performansı ödüllendiren ve başarıları kutlayan bir kültür de kıskançlığı azaltır. İyi bir örgüt kültürü oluşturmak, çalışanların birbirleriyle rekabet yerine iş birliği yapmalarını teşvik ederek yengeç sepeti sendromunu önlemek için önemlidir.

Yengeç sepeti sendromu, sağlıksız bir rekabet ortamı ve negatif ilişkiler yaratırken, iş birliği ve olumlu bir çalışma ortamı için engelleyici bir faktör olabilir. Bu nedenle, örgütlerde yengeç sepeti sendromunu önlemek veya azaltmak için adil rekabete pozitif anlamda teşvik edildiği, iletişimin desteklendiği ve liderlik tarafından olumlu tutumların sergilendiği bir kültürün geliştirilmesi önemlidir.

2.1.1.1.2.2. Örgütün Yapısı

Daft (2016, ss 198-200), örgütsel yapıyı oluşturan üç temel unsurun bulunduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi örgüt hiyerarşisini ve örgüt yöneticilerini de içine alan örgütün bütün basamaklarındaki yasal raporlama ilişkilerini belirtmesidir. İkincisi, örgüt çalışanlarının, örgütün bölümlerinin ve örgütün kendisinin gruplandırılmasıdır. Üçüncüsü ise örgüt bölümleri arasında etkileşim, koordinasyon ve tüm aktivitelerinin bir araya getirilmesine izin veren sistemlerin tasarımını kapsamasıdır. Söz konusu bu üç temel unsur örgüt yapısının oluşumunda hem yatay hem de dikey ilişkilerini sergilemektedir.

Örgütsel yapıyı belirleyen pek çok madde vardır. Bunlar içinde en önemlileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel 2020, ss. 198-200):

- Amaç birliği
- İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi
- Formalleşme derecesi
- Kontrol alanı
- Örgütteki kademe sayısı
- Merkezileşme derecesi
- Karmaşıklık derecesi
- Bölümlere ayırma

• Emir-komuta ve kurmay organlarının kurulması

• Komite ve grupların varlığı

• İletişim kanalları ve şekli

Örgütlerde yengeç sepeti sendromuna yol açabilecek bazı yapısal unsurlar ise şunlardır:

- Rekabetçi bir ortam: Örgütte rekabetin yoğun olduğu durumlarda insanlar daha fazla kıskançlık gösterebilirler. Performansa dayalı ödül sistemlerin veya sınırlı kaynakların paylaşılması gibi unsurların rekabeti artırdığı düşünülebilir ve yengeç sepeti sendromunu tetikleyebilir.

- İletişim eksikliği: Örgütte etkili iletişim kanalları olmadığında çalışanlar arasındaki anlayış eksikliği ve güvensizlik artar. Bu da kıskançlığı ve yengeç sepeti sendromunu destekler.

- Hiyerarşik yapı: Güçlü hiyerarşiye sahip olan örgütlerde, üst düzey yöneticilerin gücünü koruma isteği alt kademe çalışanların ilerlemesini engellediği düşünülür. Bu durum da yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkmasına neden olur.

Öte yandan, örgütün yapısı yengeç sepeti sendromunu önlemek veya azaltmak için de kullanılabilir. Örgüt yapısında iş birliğini destekleyen mekanizmaların olması, çalışanların birbirleriyle rekabet yerine birlikte çalışmalarını teşvik eder. Örgütün yapısında adil bir ödül sistemi, karar verme süreçlerinde şeffaflık gibi unsurlar yer aldığında kıskançlık azalır. Liderin tutumu da yengeç sepeti sendromunu etkileyen etmenler arasındadır. Empatik ve destekleyici liderlik tarzları, çalışanların başarılarını kutlamalarına ve birbirlerine yardımcı olmalarına olanak tanır.

Aydemir'e (1991: 111) göre genel anlamda örgüt yapısı, örgütün elde etmek istediği amaçlara sahip olabilmek için yapılması gereken uygulamaların bölümlendirilmesini, görev ve sorumluluklar arasındaki ilişkileri, yetki aktarımını ve örgütte var olan bilgi akışını belirtmektir.

2.1.1.1.2.3. Yönetici Tutum ve Davranışları

Mullins (2010), çalışanların iş hakkındaki duygu ve davranışlarının iş ortamını meydana getiren farklı koşullardan ve sosyal ilişkilerden etkilendiğini belirtmiştir. Örgüt iklimi aslında "Bu örgütte iş yapmak nasıl bir his?" sualine verilen yanıt ile tanımlanabilir.

Al-Shammari (1992), örgüt ikliminin çalışanları etkileyen ve çalışanların motivasyonunu sağlayan tüm etmenlerden etkilendiğini söylemiştir.

Yöneticilerin yalnızca bireysel rekabeti teşvik eden bir ortam yaratması ve çalışanları sürekli olarak birbirleriyle kıyaslaması, yengeç sepeti sendromunu tetikleyebilir. Bu durumda çalışanlar, başarılarını paylaşmak yerine rakiplerini geride bırakmaya odaklanırlar. Yöneticilerin adaletsiz kararlar alması, terfi veya ödül sistemlerinde kayırma yapması gibi durumlar da yengeç sepeti sendromunu güçlendirebilir. Çalışanların haksız muamele görmesi veya kişisel ilişkilere dayalı ayrıcalıkların olması, diğer çalışanlarda kıskançlık duygularının ortaya çıkmasına neden olur. Yöneticilerin açık iletişim kurmaması veya bilgiyi sınırlayıcı şekilde paylaşması da yengeç sepeti sendromunu besleyecektir. Çalışanlar arasında şeffaf bir iletişim olmadığında, yanlış anlamalar ve güvensizlik artar ve kıskançlık daha da yaygın hale gelir. Bununla birlikte, yönetici tutum ve davranışları yengeç sepeti sendromunu önlemek veya azaltmak için de kullanılabilir. Yöneticilerin takım çalışması, iş birliği ve paylaşma gibi değerleri teşvik etmesi, çalışanlar arasındaki kıskançlığı azaltabilir. Başarıların kutlanması ve ortak hedeflere odaklanılması da iş birliğini destekleyen unsurlardır. Yöneticilerin karar verme süreçlerinde objektiflik, adil davranışlar sergilemek önemlidir. Terfi veya ödül sistemlerinde adaleti sağlamak, çalışanların güvenini artırır ve yengeç sepeti sendromunu azaltabilir. Yöneticilerin çalışanlarına destek olmak, onların yeteneklerini ve başarılarını tanımak ve geliştirmek için çaba harcaması önemlidir. Bu şekilde yöneticiler, çalışanlar arasında olumlu bir iş ortamı yaratır ve kıskançlık duygularını hafifletebilir. Yöneticilerin iletişimi aktif olarak teşvik etmesi, çalışanların bilgi paylaşımı yapmasını sağlar. Böylece çalışanlar daha fazla anlayış ve iş birliği içinde olurken, kıskançlık duygularının azalmasına yardımcı olacaktır. Tüm bu etkenler ışığında yönetici tutum ve davranışları yengeç sepeti sendromunu etkileyen önemli unsurlardan birisi olarak kabul edilebilir. Yöneticilerin iş birliğini, adaleti ve iletişimi teşvik etmesi, yengeç sepeti sendromunu önlemek için önemlidir. Aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarına destek olması ve pozitif bir liderlik sergilemesi de kıskançlık duygularını azaltabilir.

2.1.2. Yengeç Sepeti Sendromunun Özellikleri

Abrugar'a (2014) göre "yengeç sepeti" kavramı, örgütteki beraberliği, sorumluluk alma duygusunu ve güveni destekleyen bir fikir yapısı değildir. Bu duygu ve düşünceye sahip bireylerin ise bazı ortak özellikleri şunlardır:

- Bu kişiler benliğini çok fazla sever ve diğerlerine astlarıymış tarzında bir turum sergiler.

- Arkadaşları, yakın arkadaşları ya da çalışma arkadaşları mutluluk duygusu hissettiğinde ve kariyerlerinde ilerleme olduğunu fark ettiğinde paniklerler.

- Gururla birlikte, kıskançlık ve hoşnut olamama tarzında temel kişilik nitelikleri taşırlar.

- Hayatta taşıdıkları ana düşünceleri "Ben yapamıyorsam, sen de yapama"dır.

- Kişi kendiyle alakalı her zaman pozitif fikir taşırken başkalarıyla alakalı daima negatif fikirleri benimser. Her zaman kendilerindeki olumlu yanları görürler fakat bazen negatif şeyler olduğunda kör taklidi yaparlar. Bu durum, başkalarıyla alakalı ise tam zıt bir fikir yapısına bürünürler.

- Arkadaşları, yakın çevresi ya da iş arkadaşları başarılı olamadığında bu kişilere yardım etmek yerine onları suçlar.

- Arkadaşlarını, yakın çevresini ya da görev arkadaşlarını rakipleri olarak görür. Takım çalışması, beraberlik, birliktelik tarzında terimler onların kafasında yer bulmaz.

- Acıma duygusundan bir haberdirler. Başka kişilerin duygusunun ne olduğu hakkında alakasız ve bencildirler.

- Olan biten tüm her şeyin farkındaymış tarzında bir tutum sergiler. Daha da ötesi kendileriyle münakaşa edilmesine dahi izin vermezler. Çünkü kendilerince onlar evrenin en zeki insanlarıdır.

- Düşünceleri ve çözümleri değerlendirmek yerine, zamanlarının neredeyse tamamını insanlar hakkında dedikodu yapmaya ayırırlar.

- Asla yengeç fikrini taşıdıklarını ve bu fikri sergilediklerine ikna olmazlar.

Yengeç sepeti sendromunda en temel özellik, bireyin diğerlerinin başarılarına veya ilerlemelerine kıskançlık duymasıdır. Bu kıskançlık, insanların kendilerini yetersiz hissetmelerine ve başkalarının önüne geçmeye çalışmalarına neden olabilir.

Yengeç sepeti sendromunda insanlar genellikle rekabet etmek yerine diğerlerini geriletmeye veya engellemeye odaklanır. Başkalarının gelişmesini tehdit olarak algılayarak onları aşağı çekme veya gölgede bırakma eğilimindedirler. Bu sendromuna sahip kişiler genellikle diğer insanlarla iletişim kurmaktan kaçınır veya iletişimlerinde güvensizlik ve rekabetçilik gösterirler. Kendi başarılarına çok fazla odaklanır ve başkalarının başarısını görmezden gelir veya küçümserler. Yengeç sepeti sendromu olan kişiler, başkalarını eleştirmek, dedikodu yapmak veya yalan söylemek gibi negatif davranışlarda bulunur. Bu tür davranışlar çevreleriyle olumsuz bir etkileşime neden olabilir.

Yengeç sepeti sendromuna sahip kişiler genellikle iş birliği yapmak ve takım çalışmasına katkıda bulunmak yerine bireysel çıkarlarını ön planda tutarlar. Bu durum, örgüt içinde iş birliğini zayıflatır ve takım ruhunu olumsuz etkiler. Diğerlerinin başarılarına odaklanarak kendi motivasyonlarını kaybedebilirler. Kendi hedeflerine odaklanmak yerine, başkalarının gerisinde kalma veya onları geçme konusunda endişe duyarlar. Bu durum hem bireyler hem de örgüt için olumsuz bir etki yaratabilir. Çalışanların moralini düşürebilir, ekip çalışmasını engelleyebilir ve verimliliği azaltabilir.

2.1.3. Yengeç Sepeti Sendromu ile İlgili Kavramlar

2.1.3.1. Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı kovanın iktidar sahibi üyesidir ve bunu devam ettirmek istemesi tüm üyeler tarafından bilinir. Bununla aynı niteliği taşır bir şekilde çalışma hayatında da kadınların kraliçe arıların niteliklerini sergilediği söylenmektedir. İngiltere'de uygulanan bir çalışma, kadınların 3/2'sinin erkek işgörenlere göre daha net konuşmaları sebebiyle erkek idarecilerle iş yaşamını sürdürmek istediğini ortaya koymuştur. Almanya'daki bir araştırma ise, kadın idarecilerin astı olarak çalışan kadınların, erkek yöneticilerin astı olarak çalışan kadın üyelere oranla daha çok sağlık sorunu yaşadıkları sonucuna

ulaşmıştır. Benzer biçimde ABD'de olan Amerikan Yöneticiler Birliğinde uygulanan bir çalışma sonucu; kadınların, diğer bir kadınca %95'inin, iş hayatlarının herhangi bir kademesinde kötü deneyimler yaşadığı bilgisi elde edilmiştir (Er ve Adıgüzel, 2015: 164).

Ellemers'e (2014: 50) göre kariyerlerinde başarıyı elde etmiş kadınların çoğunun başarı hikayesi dinlenildiğinde yaşadığı haksızlıklar, yüz yüze gelmek zorunda kaldığı olumsuz durumların sebebinin cinsiyetleri olduğu görülmüştür. Çoğu kadının başarı hikayesi bu nedenle söz konusu kadınlar tarafından, önlerine çıkan engellerle dolu bir labirent gibi görülür. Derks vd. (2011: 457), erkek egemenliğindeki bir ortamda kadınların liderlik pozisyonlarına gelmesinin çok zor olduğunu vurgulamıştır. Erkeklerin tek elinde olan bir toplumda önder prototip olarak erkeksi nitelikler sergileyen eril bir profildir ve kadının cinsel nitelikleri ve sorumlulukları bu profille tam anlamıyla ortak özellik sergilemektedir.

Tajfel & Turner'in (1986) Sosyal Kimlik Teorisi'nde kraliçe arı sendromunun anlaşılmasının çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Sosyal kimlik teorisi, bu çalışmada, kraliçe arı sendromu çalışma yaşamında cinsiyeti sebebiyle ayrımcılığa uğramış birtakım kadınların bazılarının, kendilerine yapılan bu ayrıştırıcı tehlikeye karşı kendilerini dahil hissettikleri gruptan ayrıştırarak, bu grubun diğer çalışanlarının çalışma koşullarını daha olumlu hale getirmek için çaba sarf etmek yerine kendi işlerinde ilerleme olanaklarını kariyer fırsatlarını geliştirmeyi amaç edinmeleri ve bireysel anlamda avantajlı kılmak için gayret göstermeleri olarak betimlemiştir.

Faniko vd. (2016) kraliçe arı özelliği sergileyen kadın önderler herkese benzer tutum ve davranışı sergiler demiştir. Kraliçe arılar çoğu zaman olumsuz cinsel stereotip halindeki kadın çalışanlara, örneğin; tecrübesiz ya da istenilen başarıya ulaşamamış bu yüzden de dişil ve evcimen kadın stereotipinden kurtulamamış kadınlara karşı kendilerini soyutlar ve daha seviyeli tutum sergilerken kendi kariyerlerine benzeyen kişilerin iş aşamalarını deneyimlemiş, başarı elde etmiş, eril kadınlara kısaca bilindik kadın işgören stereotipine uymayan, kadınlara has toplumca kabul görmüş geleneksel hayat şeklini benimsemiş kadınlara karşı oldukça uyumlu ve yardımcı tutumlar göstermektedirler. Bu anlayışa göre, kraliçe arı anlayışı kadın işgörenler içindeki yüksek oranda görülen bir rekabet sebepliyse kadın idarecinin başka kadın idarecilere karşı kendini çekmesi ve sıcak davranıştan yoksun ve samimi olmayan bir tutum sergilemesi beklenir. Sosyal kimlik teorisi düşünüldüğünde kendini kadın stereotipi çerçevesinden atma korkusu deneyimleyen

kadınların kendisiyle aynı koşullara sahip başarı elde etmiş rakiplerine samimi bir tutum sergilemesi beklenir. Bu konuya açıklık getirmek için Faniko vd.'nin (2016) yaptığı bir araştırmada, İsviçre'de 315 kadın işgörenle anket yapılmış; çalışmada kadın işgörenlerin mesleki gelişime odaklanması, erillik düzeyleri ve kendileriyle eşit düzeydeki ve kendilerinden iş başarısı konusunda daha alt konumlardaki kadınlara karşı tavır ve davranışlarını belirlemeye dair sualler sorulmuştur. Araştırma neticesinde; idareci pozisyonunda görev yapan kadınların benliğini ailesini ön plana almayan ve yine kendileri tarzında çalışma hayatında başarı başka kadınlarla daha çok benzeştirdikleri, ailesini ön plana alan ya da daha az deneyimi ve başarısı olan işgörenlerle kendilerini benzeştirmedikleri ve onlara oldukça az arka çıktıkları saptanmıştır. Ayrıca araştırmaya dahil olan idareci konumundaki kadınların kendilerini başka hemcinslerine oranla daha kariyer merkezli ve daha eril şekilde betimledikleri görülmüştür. Sonuç olarak bu araştırma, kraliçe arı anlayışının genelde bütün tüm kadınlara karşı sergilenen rekabetçi bir tavır olmadığını birtakım idareci kadınların kendilerini çalışma yaşamında ve toplum önünde kadının çalışma yaşamındaki sorumluluklarına karşın oluşturulan olumsuz stereotipe karşısında korumaya alma amaçlı olarak çalışma merkezli değil, deneyimsiz ya da başarılı olamayan kadınlardan kendini uzak tutmaya yarayan bir mekanizma olduğunu sergilemiştir (Baykal, 2018).

Kraliçe arı sendromu, bir organizasyonda veya grup içinde liderlik pozisyonunda olan bir kişinin otoriter ve baskıcı bir şekilde davranması durumunu ifade eder. Bu terim, kraliçe arının kolonisinde diğer arıları kontrol ettiği ve baskın olduğu benzetmesinden gelir. Kraliçe arı sendromu genellikle liderlik pozisyonunda olan kişilerin gücünü kötüye kullanmalarından kaynaklanır. Bu durum örgüt içinde moral düşüklüğüne yol açabilir, inovasyonu engelleyebilir ve çalışanların motivasyonunu azaltabilir. Ayrıca, bu sendromu yaşayan liderler genellikle takımın potansiyelini sınırlar ve çalışanlar arasında hoş olmayan bir iş ortamı yaratır.

Kraliçe arı sendromunda liderlik rolünde olan kişi, karar alma süreçlerinde tek taraflı olarak kendini üstün görür, başkalarının fikirlerini dinlemek yerine kendi kararlarını dayatır ve çalışanları kontrol altında tutmaya çalışır. Bu durumda iletişim eksik olabilir, iş birliği ve takım çalışması engellenebilir.

2.1.3.2. Cam Tavan Sendromu

Cinsiyet temelli olan ‘Cam Tava Sendromu’ hem dünyada hem de Türkiye’de yapılan araştırmalarda farklı şekillerde gruplandırılmıştır. Dreher (2003:542), bütünleyici bir bakış anlayışıyla incelendiğinde cam tavan sendromuna neden olan etmenleri bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler olarak ayırmıştır.

Erçen’e (2008) göre tavan, üst seviyeye doğru ilerlemeye engel olma, cam gayri resmi fakat hissedilebilen terimi temsil eder. Özetle gayri resmi ve görünemeyen bir settir.

Cam tavan 1970’li yıllarda ABD de ortaya çıkan bir kavramdır. Wirth (2001:1), cam tavan sendromunu örgütsel önyargılar ve kalıplarla ortaya çıkarıldığını, kadınların yönetimde üst düzey seviyelere gelmelerine engel olan görünmez ve yapay engeller olarak betimlemiştir.

Aytaç (1997: 27-28), cam tavan sendromunun kadınların kariyerlerinde ve iş yerlerindeki başarılarını ve liyakatlerini dikkate almadan onların ilerlemesine engel olmak olduğunu söyler ve bu engellerin açıkça görülemediğini ve üstesinden gelinemediğini belirtir. Cam tavan sendromu, işletmelerde rekabet konusunda fark yaratabilecek özellikteki kişilerin üst düzey yönetim basamaklarında yer bulamamasına ve işletmelerin üretkenliğini arttıracak faaliyetler için becerilerini kullanamamasına sebep olur.

Kadınların iş yaşamındaki katılım oranlarının gittikçe artması örgütlerde ve yönetimde kadınlarla ilgili olan çalışmaların sayısının da artmasına neden olmuştur. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, özel sektörde yönetici olarak çalışan kadınlar ancak orta kademeye kadar yükselebilmekte ve orta seviyede kalmaktadır. Yönetimdeki kadın sayılarına bakıldığında sonuçların oldukça negatif yönde ilerlediği görülmektedir. Fortune 1000’de yer alan (Fortune 1000 listesi, toplam gelirler merkeze alınarak elde edilen en büyük 1000 Amerikan firmasından oluşmaktadır.) şirketlerin yalnızca iki tanesinin en üst düzey idarecisinin (CEO) cinsiyetinin kadın olduğunu göstermiştir. Bu vaziyet, kadınların ilerlemesinin önünde set olan bir cam tavan (glass ceiling) olarak iddia edilir. Cam tavanın meydana geliş sebepleri; kadınların iş yaşamında kısa süreli görülebilecek zamandır idareci konumunda olmaları, mesleki güce zaman zaman dahil olmaları ve geleneksel biçimde kadınların görev aldıkları kısmi yerlerin olmasıdır. Mesela; halkla ilişkiler, insan kaynakları idaresi tarzında ilerleme olanağının az olduğu

bölümlerde ve son olarak ise üst idarenin işe alma ve terfi siyasetinde ayrımcılık sergilemeleri ileri sürülmektedir (Zel, 1999).

Powell ve Butterfield (1994:69), kademe ilerlemesi olarak tanımlanan terfiler konusunda karar verme makamında bulunan üst düzey yönetici kişilerin çok azının konusunda karar verenlerin çok azının cinsiyete değer vermediğini söylemiştir.

2.1.3.2.1. Cam Tavan Sendromuna İlişkin Engeller

2.1.3.2.1.1. Bireysel Sebeplerden Kaynaklı Engeller

Crampton ve Mishra (1999 :89) kadınların toplumda özümsedikleri cinsiyet rolünün kariyer basamaklarında ilerlemelerini çok yakından etkilediğini söylemiştir. Cinsiyet rolü, mesleklerin ve örgütteki pozisyonların hangilerinin kadın ya da erkeğe göre olduğunu belirlemekte, öncesinde tecrübe edilen eğitim hayatında da bunun etkileri görülmektedir. Toplumsallaşma süreci kadınları, liderlik gerektiren yöneticilik, başkanlık, idarecilik, müdürlük gibi yönetim işleri yerine uzmanlık gerektiren doktorluk, öğretmenlik gibi işlere yönlendirmektedir. Bu sebeple cinsiyet rolüyle alakalı önyargılar kendini pekiştirmektedir. Kadın bu önyargıların içinde bulunduğu toplumda büyür ve karşısında örnek alabileceği başka bir rol model yoktur. Tüm bunlar kadının sahip olabileceğini düşündüğü üst düzey bir kariyerin aile hayatının negatif etkileyeceğini düşünmesine neden olur. Kadın kısmen de topluma uyum aşamasında edindiği görevlerle çalışma hayatındaki umutları arasında deneyimlediği görev çatışmaları (anne-eş görevi ile işkadını sorumluluğu arasındaki çatışma) ile çalışma yaşamı hakkında beklentilerini şekillendirir.

Barutçugil'e (2002 :58) göre kadın yönetici, eşinin ve çocuklarının istekleri doğrultusunda her an ve her yerde hazır olmaya alıştığı için kendi zamanını ve sınırlarını betimleyemediğini belirtmiştir. Bu sebeple bazen kariyer alanında ilerlemenin yüklediği sorumlulukları üstlenememektedir.

Cam tavan sendromu, özellikle kadınların veya diğer toplumsal azınlıkların terfi ve yükselme konusunda karşılaştığı görünmez engelleri ifade eder. Bu sendromda, bireylerin hedefledikleri kariyer basamaklarına ulaşmalarını engelleyen bazı bireysel engeller

ortaya çıkabilir. İşte cam tavan sendromunda karşılaşılan bireysel engellerden bazıları şunlardır:

- Özgüven eksikliği: Bireylerin kendilerine olan güvenleri ve yeteneklerine olan inançları, terfi ve yükselme sürecinde önemli bir faktördür. Özgüven eksikliği, kadınlar veya diğer toplumsal azınlıklardan gelen bireylerde daha yaygın olabilir ve cam tavan sendromunu güçlendirebilir.

- Duygusal zorluklar: Terfi veya yükselmeye aday bireylerin karşılaştığı duygusal zorluklar da cam tavan sendromunu etkileyebilir. Bu; öz değerleme sorunları, başarısızlık korkusu veya yetersizlik hissi gibi duygusal engelleri içerir.

- Rol modellerin eksikliği: Cam tavan sendromunda, kadınlar veya diğer toplumsal azınlıklardan gelen bireylerin hedefledikleri kariyer basamaklarında rol modellerinin eksik olması yaygındır. Rol modellerin yokluğu, bireylerin ileriye yönelik motivasyonunu azaltabilir ve başarıya ulaşma konusunda engel olabilir.

- Aile ve toplumsal beklentiler: Bazı kültürlerde veya aile yapılarında kadınların veya diğer toplumsal azınlıkların belirli rolleri yerine getirmesi beklenir. Bu beklentiler cam tavan sendromuna yol açabilir ve terfi veya yükselme sürecinde bireylerin kendilerini sınırlamasına neden olabilir.

- Çalışma saatleri ve esneklik: Çalışma saatlerinin esnek olmaması veya bireysel yaşamla iş yaşamı arasında denge sağlama konusunda zorluklar, özellikle kadınlar için cam tavan sendromunu güçlendirebilir. Bu durum, terfi veya yükselme fırsatlarını sınırlayabilir.

- Ağ ve destek eksikliği: Cam tavan sendromuyla mücadele ederken, kadınlar veya diğer toplumsal azınlıklardan gelen bireylerin etkili bir ağa sahip olmaları önemlidir. Destekleyici mentorluk ilişkileri ve profesyonel ağlar, terfi ve yükselme sürecinde yardımcı olabilir.

Bireysel engeller cam tavan sendromunu etkileyebilir ve terfi veya yükselme sürecinde bireyleri sınırlayabilir. Ancak, bu engellerin farkında olmak ve bunlarla başa çıkmak için stratejiler geliştirmek, cam tavan sendromunu aşmak için önemlidir. Eğitmenlerden destek almak, özgüveni artırmak için çalışmalar yapmak, rol modelleri bulmak ve esneklik sağlayan çalışma ortamlarını araştırmak gibi adımlar, bireysel engellerin üstesinden gelmeye yardımcı olabilir. Aynı zamanda toplumsal düzeyde de eşitlik ve

kariyer fırsatlarına erişim konusunda politikaların ve kültürel değişimin teşvik edilmesi gerekmektedir.

2.1.3.2.1.2. Örgütsel Sebeplerden Kaynaklı Engeller

Ergeneli (2004 :89), merkezinde erkeklerin olduğu örgütlerin kadınlara kariyer hedeflerinde engel olduklarını belirtmektedir. Kadınların örgüt içinde üst düzey yerlere gelmelerinin, kurum kültüründeki birey merkezli, performans analizine dayalı, güç mesafesi yetersiz ve cinsiyet eşitliğini temele koyan çalışmalarla ilgili uygulamalarla olduğunu söyler.

Harr (2005), örgütlerin erkeklerle beraber oluşturulmasının, işyerinde çalışan kadınlar için negatif etki yarattığını söylemiştir. Kadınlar, üst düzey yönetime ve üst düzey yönetici pozisyonlarına geçmeye uğraşırken engellerle yüz yüze gelirler. Erkeklerin kadınlara göre üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşabilmesi daha kolaydır.

Örgüt liderlerinin kadınları başarısızlığa mahkûm ettiği ve bir uçurumun kenarında sallandırıldığı sonucunu sembol eden, cam tavanın devamı olarak kabul gören cam uçurum olarak isimlendirilen metafor, örgütsel unsurlardan sebepli bir olaydır. Bu şekildeki bir önderlik fikrini benimseyen kurum önderleri, kadınlara bıktırıcı ve zor önderlik görevleri, erkekler içinse zorluk derecesi az işler sunmaya çalışırlar. Bu zorlu görevleri devralan kadın yöneticiler, kurumun herhangi bir başarıya ulaşamama durumundan mesul tutulurlar (Ryan ve Haslam, 2006).

Cam tavan sendromu, özellikle kadınlar veya diğer toplumsal azınlıkların terfi ve yükselme konusunda karşılaştıkları görünmez engelleri ifade eder. Bu sendromda, örgütlerin içinde mevcut olan bazı yapısal ve kültürel faktörler, bireylerin terfi ve yükselme fırsatlarına erişimini sınırlayabilir. İşte cam tavan sendromunda karşılaşılan örgütsel kaynaklı engellerden bazıları şunlardır:

- Cinsiyet veya ırk temelli ayrımcılık: Örgütlerde hala cinsiyet veya ırk temelli ayrımcılığın var olduğu durumlar vardır. Örneğin, terfi süreçlerinde cinsiyet veya ırka dayalı ön yargılara maruz kalmak gibi durumlar cam tavan sendromunu güçlendirebilir.

- İstihdam politikalarında eşitsizlik: Örgütlerin istihdam politikalarında eşitlik ilkesine uygun bir şekilde hareket etmemesi, cam tavan sendromuna neden olabilir.

Örneğin, terfi ve yükselme fırsatlarının erkekler veya belirli bir etnik gruba yönelik olarak dağıtılması gibi durumlar eşitlik ilkesini ihlal eder.

- Kadınların ev ve iş yaşamını dengelemekte zorlanması: Çalışan kadınlar için ev ve iş yaşamlarını dengelemek zorlu olabilir. Kısıtlı esnek çalışma saatleri veya çocuk bakımı gibi konularda yetersiz destekler, kadınların kariyer ilerlemesini engelleyebilir.

- Erkek egemen kültür: Bazı örgütlerde hala erkek egemen bir kültürün varlığı söz konusu olabilir. Bu durum, karar alma süreçlerinde ve liderlik rollerinde kadınların temsilinin az olması ve kadınların seslerini duyurma fırsatlarının sınırlı olması gibi engellere yol açabilir.

- Mentorluk ve destek eksikliği: Örgüt içinde mentorluk veya destek sistemlerinin yetersiz olması, cam tavan sendromunu güçlendirebilir. Kadınlar veya diğer toplumsal azınlıklardan gelen bireyler için mentorluk ilişkileri ve profesyonel ağlar önemlidir ve terfi sürecinde yardımcı olabilir.

- İşe alım ve terfi kriterlerinin cinsiyet veya ırk üzerinden belirlenmesi: Örgütlerde işe alım ve terfi süreçleri, cinsiyet veya ırka dayalı ön yargılara maruz kalabilir. Bu durumda adil bir değerlendirme yapılmadan özgeçmiş değerlendirmeleri veya performans değerlendirmeleri gibi faktörlerle cam tavan sendromu güçlenebilir.

Bu örgütsel kaynaklı engeller, cam tavan sendromunu güçlendirirken terfi veya yükselme sürecinde bireylerin ilerlemesini sınırlayabilir. Ancak, bu engellerin farkında olmak ve bunlarla başa çıkmak için stratejiler geliştirmek önemlidir. Örgütlerde çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının benimsenmesi, kadınların ve diğer toplumsal azınlıkların liderlik rollerine erişimini artırabilir.

2.1.4. Yengeç Sepeti Sendromunun Sonuçları

Yengeç sendromunun sonuçlarını şu şekilde özetleyebiliriz;

- Saldırganlık: Saldırgan tutumlar net bir biçimde sergilenebildiği aktif olmayan ve örtük bir biçimde de gösterilebilir.
- Söylenti-dedikodu: Söylenti ve dedikodunun yer aldığı kurumlar çalışma ortamını yıkan bir etkiye sahiptir. İş görenlerin kaygı ve endişe taşıma, korku

duyma, huzurlu olamama gibi moral bozuklukları yaşamalarına sebep olur (Eroğlu, 2005:206)

- Mobbing: Leymann, mobbingi, bir birey ya da bir örgütçe etik değerlerin dışında kalan davranışlarla sürekli bir şekilde sunulan psikolojik terör şeklinde belirtmiştir. Bu yüzden o birey savunmasız ve biçare hale getirilmektedir (Leymann, 1996, 168, Yıldırım vd., 2007, 447). Mobbing, bir kurumdaki iş görenler veya idareciler diğer iş görene saygısız, zarar veren fiillerin tümüdür. Bu zaman dilimi bireyin işi terk etmesine kadar varabilmektedir.
- Zorbalık: Kasıtlı bir biçimde diğerlerine sözlü taciz, fiziksel saldırı ya da daha hafif bir mobbing yöntemi olan manipüle etme şeklinde zarara uğratma verme davranışıdır (www.wikipedia.org). Torun (2004, 185), bir kurumda eğer zorbalık varsa bu kurumun iş ikliminin atmosferinin gergin, rekabete dayalı ve herkesin yalnızca kendi iyiliğini ön plana alarak davranışlarda bulunduğu, ikili ilişkilerin kötü olduğu, insanların kavgaya eğilimli, güler yüzlü olmadığını belirtmiştir.
- Dışlanma: Çelik ve Koşar (2015, 47) dışlanma terimini, bireylerin bulunduğu toplulukta kabul edilmediği ve yok sayıldığı bir olay olarak betimlemiştir.

Dedikodu-söylenti, başkaları tarafından dışlanma, saldırgan davranışlar sergilenmesi, zorbalıkta bulunma, mobbing vb. eylemler ve tüm bu kavramların sebep olabileceği psikolojik zorluklar bu düşüncenin, başka bir deyişle sendromun sonuçlarını meydana getirmektedir (Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021, s. 1228).

2.1.4.1. Dedikodu-Söylenti

Akdoğan vd. (2009), "Örgütsel dedikodu" kavramının ilk defa 1993 yılında Noon ve Debridge (1993) tarafından örgütsel hayatta dedikodunun önemi vurgulanarak ortaya atıldığını söylemiştir.

Ivancevich vd. (1990), dedikodunun çok eskiden var olan ve günümüze kadar gelen oldukça yaygın, aynı zamanda da karmaşık resmi olmayan bir iletişim şekli olduğunu belirtmiştir. Örgütlerde dedikodu son derece mühim ve incelenmesine ihtiyaç duyulan bir konudur. Örgütlerde çerçevesi netleştirilmiş resmi ve şekilsel iletişim yollarının yanında

sınırları belli olmayan iletişim yöntemleri de mevcuttur. Sınırları belli olmayan bu gayri resmi gruplar, örgütü meydana getiren kişilerin sosyal ve psikolojik gereksinimlerinden meydana gelen doğal gruplardır.

Rosnow ve Fine (1976), eğitim örgütlerinin herkes tarafından görülen formal kısmının yanından informal bir tarafının olduğunu da vurgular. Eğitim örgütlerindeki bu informal taraf bazen formal tarafın önüne geçmekte, çalışanların tutumlarına, isteklerine ve tercihlerine tesir etmektedir. Dedikodu örgüt ikliminden beslenirken aynı zamanda örgüt iklimine diyalektik olarak etkiler ve çalışanların tutumlarına da yön verir. Dedikodu ilgili literatürde 'Gossip' olarak yer almaktadır ve genelde konuşulan ortam olmayan üçüncü kişilerle alakalı pozitif ya da negatif eleştiri olarak betimlenir.

Dunbar'a (1996; 2004) göre, dedikodu iş hayatında kaçınılmaz bir kavramdır. Dedikodu ile düzgün bir şekilde baş edilmesi ve dedikodunun düzgün idare edilmesi gerekmektedir. Bu örgütsel parça, kabul görsün veya görmesin bütün örgüt kültürlerinde ve yaş aralıklarında vardır.

Disiplinler arası açıdan ele alındığında, söylenti ile alakalı verilere; haberleşmeden sosyal tarihe, antropolojiden psikolojiye ve sosyolojiye kadar bir sürü bölümde incelenen araştırmalarda denk gelmek olasıdır. Kurum ve idare çalışmaları sayesinde ulaşılan sonuçlar ele alındığında dedikodu çoğu zaman olumsuz algılanmaktadır (Noon ve Delbridge, 1993).

2.1.4.2. Dışlanma

Dışlanma genel manada sosyal dışlanma, kişinin bir toplumla özdeşleşmesine olanak sunan sivil, siyasi, ekonomik ve sosyal haklara birtakım şahıs ve gruplar yüzünden sahip olamamasıdır (Walker ve Walker, 1997: 8).

Sapancalı (2005), dışlanma teriminin genellikle sınıf altı, eşitsizlik, yabancılaşma, fakirlik, sınıf altı, irtibatsızlık, yoksunluk, marjinallik, bütünleşememe gibi kavramlarla kullanıldığını belirtmiştir.

Williams (2007), dışlanmanın bireyin bir gruba ya da organizasyona olan aidiyet ve tanıma duygusunu azalttığını belirtmiştir. Kişiler bir örgütten dışlandığında kendisini

örgütün ya da grubun dışında olduğuna ve meslektaşlarından farklı olduğuna inanarak aidiyet duygusunu yitirebilir.

Robinson vd. (2013), kurumdaki kişilerarası alakanın kurumsal tutumlar üstüne çok etkili olduğunu söylemiştir. Örgütteki kişiler iş ortamında ciddi bir zamanı birlikte geçirirler ve bu nedenle iş yeri ortamı mühim bir sosyal olgudur. Son yıllarda, örgütsel dışlanma kurumlar açısından dışlanmanın sıklık ve etki oranı yükseldikçe, endişe veren bir durum haline gelmiştir. O'Reilly veRobinson'a (2009) göre bir birey, diğer örgüt çalışanlarınca dışlanır, görmezden gelinirse veya kendisinden kaçınılırsa, negatif örgütsel sonuçlara neden olabilir. Bir kurumda dışlanmanın psikolojik huzur seviyesini düşürdüğü, işi bırakmayı, saldırgan tutumları ve bireylerarası çekişme gibi olumsuz tutumların oranını yükselttiği gözlemlenmiştir.

Eğitim-öğretim sisteminin kendine has ortaya çıkardığı kurum kültürünün özellikleri bizim açımızdan çok mühimdir. Görev yaptığımız kurumun veya eğitim örgütünün meydana getirip geliştirdiği kültür, iş ahlakına uymuyor; inovasyona karşı üretkenliğe engel oluyor; iç çekişmelere, çeteleşmeye, bencilliğe, işten kaçmaya müsait nitelikleri ortaya atıyorsa, bizi işimize uygun görülmeyen tutumlara itebilir; eğitim sisteminden uzaklaşmamıza sebebiyet verebilir (Başaran & Çınkır, 2011).

2.1.4.3. Saldırganlık

Saldırgan tutumların fiziki taciz biçimindeki şekli şiddet olarak tanımlanmaktadır (Neuman and Baron, 1998:395). Saldırgan tutumlar kurum hayatında birçok şekilde olabilir. Bu şekilleri gruplandırmak amacıyla birtakım araştırmalar yapılmıştır. Bununla alakalı ilk gruplandırma Buss öcülüğünde yapılmıştır. Buss, saldırgan tutumları, sözlü fiziki, aktif-pasif ve doğrudan-doğrudan olmayan/dolaylı şeklinde üç grupta ele almıştır (Neuman and Baron, 1998:397). Mantell saldırgan davranışları açık olmayan, gizli olmayan ve tehlikeli tutumlar olarak yine üçe ayırmıştır (Mantell, 1994:7).

Saldırganlık; kişinin diğerine zararda bulunma amacıyla gösterdiği kasıtlı tutumları betimlemek için kullanılmaktadır. Sinirli olma, düşmanlık, rekabet, engel olunma, endişe gibi şeyler nedeniyle ortaya çıkan saldırganlık; diğer kişiye zarar vermeyi, onun ilerlemesine engel olmayı, onu durdurmayı veya kendini korumayı amaçlayan fiziksel,

sözlü ya da temsili her türlü tutumdur (Özdevecioğlu ve Yalçın, 2010: 68; Karaca ve İnce, 2016: 48).

Özdevecioğlu vd. (2013: 161), örgütte sergilenen saldırgan davranışların ve ortaya çıkan olumsuz durumun etkisiyle hem saldırıya uğrayan mağdurun hem de saldırıya tanık olan çalışanların üzerinde negatif etki yaratması nedeniyle örgütsel barışı ve düzeni bozduğunu söylemiştir. Kişilerarasındaki bu saldırgan davranışlar ortadan kaldırılmadığı sürece bu durum kutuplaşmalara neden olabilmekte ve kişisel çatışmalar grupsal ve örgütsel çatışmalara evrilebilmektedir. Sonuç olarak kişisel, grupsal ve örgütsel manada etkinlik, üretkenlik ve performans azalmakta ve örgüt hedeflerinden sapmaktadır. Bu durumu, Aube ve Rousseau (2011: 565) "kişilerarası öfkeli olma durumu ve taviz, kurumsal yerlerde memnun olmama durumunun, baskının, devamsızlığın ve işi bırakma isteğinin çoğalması tarzında ciddi problemlere neden olabilmektedir" biçiminde söylenmiştir. Bu nedenle kurum bazında birtakım önlemler üreterek kişisel ve kurumsal saldırganlık düzeyini kabul edilebilir bir seviyeye indirmek örgütsel barış, örgütsel devamlılık ve başarı anlamında mühimdir.

2.1.4.4. Zorbalık

Duygusal zorbalığı, çalışma hayatıyla alakalı çekişmelerin işle ilgili çatışmaların neden olduğu; seviye seviye gelişen bir zaman dilimi olarak ele almak mümkündür. Bir çatışma zamanının oldukça yoğunlaştığı bir seviyede avantajlı olmayan bir durumda kalan işgören diğer tarafın (çalışma arkadaşları ya da idareci) saldırgan tutumlarını deneyimlemek zorunda kalır. Bu tutumlar, mağduru kalıcı bir şekilde utanç içine sokmak, ürkütüp kaçmasına neden olmak/sindirmek veya cezalandırmak maksatlı yapılır (Zaff ve Einarsen, 2001).

Björkvist (1992), hisler kaynaklı zorbalığın otaya çıkış zamanıyla ilgili 3 kademeli bir süreç sunmuştur. Birinci seviyede, mağduru alçaltmak/eziyet çekmesine sebep olmak amacıyla duygusal zorbalığın doğrudan olmayan teknikleri (örn., onunla ilgili söylenti çıkarmak tarzında) işe koşulur. İkinci seviyede, saldırgan tutumlar daha net tekniklerle sergilenir. İşgören, sosyal açıdan dışlanır veya hakarete uğrar. Son aşamada ise, saldırganlığın yoğunluk oranı ve seviyesi artar; işgören psikolojik açıdan anormal olduğu varsayımıyla suçlanır, onunla ilgili e-posta veya notlar ele alınır ve özellikle çalışma

arkadaşlarınca özel hayatıyla alakalı verilerin ortaya atılacağı konusunda tehdit edilmeye başlar. Bu seviyede, işgören, bu olayla baş etmede kendisini yeterli görmez ve biçare hissetmeye yönelir (Zapf ve Gross, 2001).

Olumsuz çalışma ortamı niteliklerinin, duygusal zorbalığa uygun ortam oluşturmakla beraber bu zorbalığın birer çıktısı oldukları da düşünülebilir. 278 mağdur üstünde çalışılan bir araştırmada; mağdurlar, kıskançlık ve haset hislerinin kendilerine doğru tacizlerin en mühim sebebi olduğunu söylemişler, ayrıca, kendilerinin bununla savaşabilme mekanizmalarının yeterli seviyede ilerleyememiş olmasının, kendi saygılarının ve yeterliliklerinin (self-efficancy) az olmasının, utanma duygularının ve çatışmayla idare edebilme yeteneklerinin yeterli gelişmişlik seviyesine gelememesinin mağdur haline gelme zaman dilimine katkı sağladığını söylemişlerdir. Ayrıca, işgörenlerin oldukça az bir kısmının kendilerini veya saldırıyı gerçekleştiren kişiyi suçlamaktansa dışsal sebeplere (stresli çalışma ortamı veya çalışma ortamındaki iklim gibi) bağladıkları belirlenmiştir (Einarsen, 1999).

2.1.4.5. Mobbing

Kurumlarda performansın alt seviyede olmasının ve başarı oranının düşük olmasının en mühim sebeplerinden biri olan mobbinge dünyada ve Türkiye'de çeşitli resmi ve özel kurumlarda denk gelinmektedir. Eylem anlamı taşıyan olan Mob kelimesi kitlesel bir şekilde saldırıda bulunmak, bir kişinin tepesine yığılıp toplanmak manasını taşır (Davenport, Schwartz, Eliot,1999, s.3).

Einarsen (2000: 379), onur zedeleyen ve saldırgan davranışların, ısrarcı eleştirinin, personel suistimalinin ve hatta fiziksel suistimal ve tehditlerin egemen olduğu tehditkar bir iş ortamının hem kamu hem de özel sektörde çalışan birçok çalışanın gerçeği olduğunu vurgulamıştır.

Kudelka ve Kern, (2004: 149), mobbing kavramının iş ortamında meydana gelen iş ilişkileriyle alakalı psikososyal sorunların birçok şeklini betimlemek amacıyla kullanıldığını vurgulamıştır. Field (2006) ise, mobbingi mağdurlarına kendine duyduğu özsaygıya ve özgüvenine devamlı ve acımasız bir saldırı olarak tanımlar.

Davenport vd. (2003: 15), mobbingi duygusal bir saldırı şeklinde niteler. Mobbing kişiye zarar verici ve saygısız bir tutum olarak başlar ve bir kişinin diğerlerini kendi isteği ile ya da istekleri dışında başka bir kişiye karşı tarafına toplaması şeklide devam eder. Bahsedilen birey ya da grup devamlı kötü niyet sergileyen davranışlarda bulunarak, ima, alay ve kişinin toplumdaki itibarını düşürme yollarını kullanmakta ve saldırgan bir ortam yaratarak mağdur olan kişiyi işten çıkarmaya zorlamaktadır.

Arpacıoğlu (2003, s.1-7), psikolojik baskının işveren tarafından çalışanı feshetmeye zorlayarak, tazminat ödemekten kaçınmak için bir araç olarak kullanıldığının sendikalar ve araştırmacılar tarafından ortaya çıkarıldığını söylemiştir.

Yücetürk (2008), mobbingle alakalı olarak hedef alınan bireyin kim olduğunun önemini vurgulamıştır. Mobbinge uğrayan kişilerle yapılan görüşmelerde bu kişilerin üstün niteliklere sahip zeki, yetenekli, yaratıcı, başarı odaklı, dürüst ve güvenilir özellikler taşıdığı belirlenmiştir.

Davenport'a (2003: 15-16) göre, mobbinge uğrayan kişilerin başlarda daha küçük eylemlere maruz kaldıkları; ancak giderek eylemlerin şiddetinin arttırıldığı, korkutucu tutum ve açık suistimale evrildiği görülmüştür. Bireyin içinde bulunduğu kurum bu olayları sonlandırmayacak ya da bunları kabul edilir görecek olursa mağdur olan kişi kendini gittikçe çaresiz hissedecektir. Tüm bunların neticesinde kişinin üretkenliği azalacak, hastalık ve sosyal sorunlar yaşayacaktır. Birey, üstündeki bu psikolojik baskıyı azaltmak ve durumu ruhsal olarak kaldırabilmek için hastalık raporu kullanmaya başlayacaktır. Bu süreçte bireyler psikolojik olarak depresyon durumu yaşayabilmektedir. Bunları da çoğunlukla istifa, işine son verme, erken emeklilik ya da anlaşmalı veya anlaşmasız işten çıkarma izlemektedir. Mağdur edilen kişinin sonu hastalık ya da intihar yoluyla ölüm bile olabilmektedir.

2.1.5. Yengeç Sepeti Sendromu için Alınabilecek Önlemler

Özdemir ve Üzüm (2019;132), örgütlerin amaçladıkları hedefe ulaşırlarken farklı karakterlerde ve kültürdeki bireyleri uyumlu bir şekilde bir araya getirdiğini belirtmiştir. Örgütlerin amaçlarına doğru ilerlerken kişilerin de bireysel hedefleri yok sayılmamalı ve örgüt amaçlarıyla uyumlu hale getirilmelidir. Çankaya ve Çiftçi (2020, 275), bu nedenle

örgütlerin dünyada süregelen vakalardan kendini ayrı tutmasının yani ‘dünyadan kopuk’ bir şekilde işleyişine devam etmesinin mümkün olmadığını vurgulamıştır.

Bu sendromun semptomları içinde bir işte birlikte çalışma eksikliği, inovasyona engel olma, konum hırsı ve çalışma güvencesi endişesi ön plandadır. İş görenler, kaybetme endişesiyle davranırken, birbirleriyle rekabet ederken sabotaj yapma ve aşağı çekme tarzında negatif tutumlar sergileyebilirler. Bu olay, kurumun genel ahlak değerlerine zarar verir ve üretkenlik üstünde negatif etki yaratır (Ayar, 2023: 34).

Ayar (2023: 35), yengeç sepeti sendromunu ortadan kaldırmak için etik değerlerin dikkate alınması, ölçme ve değerlendirmenin adaletli ve şeffaf olması, örgütlerin kariyer planlaması gibi önlemler alınması gerektiğini söylemiştir. Ayrıca, örgütün sistemsel düşünce yapısını yeniden ele alması ve iş birliği ve yenilikçiliğin özendirilmesi gerekmektedir. Böylece yengeç sepeti sendromunun negatif etkileri azaltılabilir ve çalışanların işe olan motivasyonu ve bireyler arasındaki ilişkileri güçlendirilerek başarıya ulaşılabilir. Bu durumda bireylerin yani örgüt çalışanlarının motivasyonunun farkında olmak da ayrıca önemlidir.

Sendrom için uygulanabilecek önlemlerden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz; kurumda görev netliği olması, tüm iş görenlere aynı hakların verildiği niteliklerin sunulması ve liyakate dayalı örgüt kültürünün benimsenmesi gerekir. Kurumda uygulanması mümkün adil bir sistem olmalıdır. İş görenlerin kurumla olan dengesini arttıracak eylemler düzenlenmelidir. Kurumda beraberlik hissi geliştirilmeli ve iş görenler içinde ekip ruhu güçlendirilmelidir. Kurum içinde etkili bir iletişim ağı oluşturulmalıdır. İşgörenler ast-üst ve yatay hiyerarşi arasında var olan problemlerini söyleyebilmeli ve bunu ulaştırma engeliyle karşılaşmadan fikirlerini ifade edebilmesi de sepeti sendromunun oluşmasına engel olmakta mühimdir (Seçer ve Seçer, 2009,452-455; Özdemir ve Üzüm, 2019, 134-135).

Bu nedenle, yengeç sepeti sendromunun olumsuz sonuçlarını önlemek veya azaltmak için örgütlerde adil bir rekabet ortamı oluşturulmalı, iletişim ve iş birliği teşvik edilmeli, liderler destekleyici ve güven verici olmalıdır. Ayrıca başarıları kutlama kültürü geliştirilmeli ve çalışanların motivasyonu artırılmalıdır. Böylelikle çalışma ortamında daha sağlıklı ilişkiler kurulabilir ve pozitif sonuçlar elde edilebilir.

Yengeç sepeti sendromunu önlemek veya azaltmak için ayrıca şu aşağıdaki önlemler alınabilir:

- Farkındalık oluşturmak: Öncelikle çalışanlarda yengeç sepeti sendromunun ne olduğu ve nasıl olumsuz etkilere yol açabileceği konusunda farkındalık oluşturulmalıdır. Bilinçlendirme eğitimleri, seminerler veya görsel materyaller gibi yöntemler kullanılabilir.

- İletişimi güçlendirmek: İyi iletişim, çalışanlar arasında anlayışı artırır ve kıskançlık duygularını azaltabilir. Açık ve şeffaf iletişimi teşvik ederek çalışanların birbirleriyle daha iyi bir şekilde iletişim kurmalarını sağlamak önemlidir.

- Adil rekabet ortamı oluşturmak: Rekabet doğal bir durum olsa da adil bir rekabet ortamı sağlamak önemlidir. Başarıları kutlayan bir kültür oluşturmak, performans ölçütlerini açık ve şeffaf bir şekilde belirlemek, terfi ve ödül sistemlerini objektif ve adaletli bir şekilde uygulamak bu noktada önemlidir.

- İşbirliğini teşvik etmek: İş birliği ve takım çalışması değerleri üzerine odaklanan bir kurumsal kültür oluşturmak, çalışanların birbirleriyle iş birliği yapmalarını teşvik edebilir. Takım projeleri, ortak hedeflere yönelik çalışmalar gibi etkinlikler düzenlemek yengeç sepeti sendromunu azaltabilir.

- Liderlik tutumu ve davranışlarına dikkat etmek: Liderin destekleyici, adil ve pozitif liderlik sergilemesi yengeç sepeti sendromunu önlemeye yardımcı olabilir. Liderlerin başarıları kutlayan, çalışanları teşvik eden ve iş birliğini destekleyen bir tutum sergilemeleri önemlidir.

- Performans yönetimi sürecini iyileştirmek: Performans değerlendirmesi ve geri bildirim sürecinin adil, şeffaf ve objektif olması önemlidir. Hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi, başarıların takip edilmesi ve performans geribildirimlerinin düzenli olarak yapılması yengeç sepeti sendromunu azaltabilir.

- Ekip çalışmasını teşvik eden politikalar geliştirmek: Örgüt içinde ekip çalışmasını destekleyen politikalar ve uygulamalar benimsemek önemlidir. Ödüllendirme sistemi veya tanıma programları gibi mekanizmalar, takım çalışmasını teşvik etmek için kullanılabilir.

- Eğitim ve gelişim fırsatları sunmak: Çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri ve kendi potansiyellerini keşfetmeleri için eğitim ve gelişim fırsatları sunmak yengeç sepeti sendromunu azaltabilir. Bu, çalışanların kendi başarılarını artırma odaklı olmalarına yardımcı olabilir.

- Örgüt kültürünü güçlendirmek: Yengeç sepeti sendromunu önlemek için örgüt kültüründe değerleri ve davranış normlarını vurgulamak önemlidir. İş birliği, saygı, destek ve paylaşma gibi değerlerin benimsendiği bir kültür oluşturmak, yengeç sepeti sendromunun azalmasına yardımcı olabilir.

- Çalışanların motivasyonunu artırmak: Çalışanların motivasyonlarını artırıcı faktörleri tanımak ve bu faktörleri günlük iş yaşamında uygulamak önemlidir. Pozitif geribildirim vermek, teşvikler sunmak ve çalışanların başarılarını tanımak gibi yöntemlerle motivasyonu artırmak, yengeç sepeti sendromunu azaltabilir.

Sonuç olarak, yengeç sepeti sendromunu önlemek veya azaltmak için farkındalık oluşturmak, iletişimi güçlendirmek, adil rekabet ortamı sağlamak, iş birliğini teşvik etmek, liderlik tutumu ve davranışlarına dikkat etmek, performans yönetimi sürecini iyileştirmek, ekip çalışmasını teşvik eden politikalar geliştirmek ve örgüt kültürünü güçlendirmek gibi önlemler alınmalıdır. Bu önlemler çalışma ortamında daha sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olabilir ve olumsuz sonuçları azaltabilir.

2.1.6. Yengeç Sepeti Sendromu ve Eğitim Yönetimi İlişkisi

Eğitim bölümünde arzulanan amaçları elde edebilmek ve eğitim sisteminin ana görevlerini etkili bir biçimde gerçekleştirebilmek, bu sürecin başını çeken öğretmenlerin taşıdığı özelliklerle yakından bağlantılıdır. Çünkü eğitim alanında yaşama geçirilecek olan her çeşit uygulama ve inovasyon, onları hayata geçirecek olan eğiticilerin elinde biçimlenerek mana kazanır. Bu sebeple eğitim alanındaki çalışmalar veya inovasyonlar, eğiticilerce öğretmenler öğrenme ortamlarında uygulanmazsa arzulanan amaca ulaşılamayacağı açıktır. Eğiticiler eğitim sisteminin başlatıcısı, ilerleticisi ve uygulayıcısı olarak var olan sistemin en değerli unsurunu oluşturmaktadır. Eğitimin kalitesi üstündeki en mühim ve doğrudan etki öğretmenlerdedir ve eğitimde elde edilen sonuçların geliştirilmesinin çaresi, en başta öğretmenlerin özelliklerinin geliştirilmesiyle sağlanır. Bu açıdan sistem içerisinde kaliteli öğretmenlerin varlığı, eğitim alanında yapılmak istenen değişimler için ön şart niteliği taşımaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2017).

Eğitim örgütleri ve yengeç sepeti sendromu arasında bir ilişki bulunabilir. Eğitim örgütlerinin rekabetin yoğun olduğu bir ortamda faaliyet gösterdiği düşünüldüğünde, çalışanlar arasında kıskançlık ve yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkması olasıdır.

Eğitim örgütleri için yengeç sepeti sendromunu önlemek veya azaltmak için aşağıdaki önlemler alınabilir:

- İletişimi güçlendirmek: Çalışanlar arasında açık ve şeffaf iletişimi teşvik etmek, kıskançlık duygularının azalmasına yardımcı olabilir. İletişim kanallarını geliştirmek ve paylaşımcı bir iletişim kültürü oluşturmak önemlidir.

- Takım çalışmasını teşvik etmek: Eğitim örgütlerinde takım çalışması ve iş birliğinin teşvik edilmesi, rekabet yerine destekleyici bir ortamın oluşmasına yardımcı olabilir. Ortak hedeflere odaklanmak ve çalışanların birbirleri için destekleyici olmalarını teşvik etmek önemlidir.

- Performans değerlendirmelerini adil yapmak: Performans değerlendirmelerinin objektif ve adil bir şekilde yapılması, çalışanlar arasında kıskançlık duygularının azalmasına katkı sağlayabilir. Değerlendirme kriterlerinin net ve açık bir şekilde belirlenmesi önemlidir.

- Ödüllendirme sistemi oluşturmak: Eğitim örgütleri, başarıları tanımak ve ödüllendirmek için etkili bir sistem oluşturmalıdır. Bu sistem, çalışanların kendilerini geliştirme fırsatlarının eşit şekilde sunulmasını sağlamalıdır.

- Liderlik gelişimi: Yöneticilerin liderlik becerilerini geliştirmesi ve destekleyici bir liderlik tarzını benimsemesi önemlidir. Liderlerin çalışanları teşvik etmesi, başarıları kutlaması ve iş birliğini teşvik etmesi yengeç sepeti sendromunu azaltabilir.

- Kariyer planlama ve gelişim fırsatları sunmak: Eğitim örgütleri, çalışanlara kariyer planlama ve gelişim fırsatları sunarak motivasyonu artırabilir. Kariyer yol haritaları, mentorluk programları, eğitim desteği gibi imkanlar sağlanarak çalışanların ilerlemesi teşvik edilebilir.

Sonuç olarak, eğitim örgütleri için yengeç sepeti sendromunu önlemek veya azaltmak için iletişimi güçlendirmek, takım çalışmasını teşvik etmek, performans değerlendirmelerini adil yapmak, ödüllendirme sistemi oluşturmak, liderlik gelişimi sağlamak ve kariyer planlama/geliştirme fırsatları sunmak önemlidir. Bu önlemler çalışma ortamında daha sağlıklı ilişkiler kurulmasını ve yengeç sepeti sendromunun azaltılmasını sağlayabilir.

2.2. Rekabet Kuramı

Rekabet, üstünlük sağlama amacı ile rakiplere karşı yürütülen yarışma etkinliklerinin bütünüdür. Bu terim işletmecilik, iktisat, çevrebilim, spor ve sanat dallarını da içeren alanlarda sıkça kullanılır. Rekabet iki ya da daha çok güç, kuruluş, işletme, sistem, birey, ya da grup arasında yer alabilir (Wikipedia, 2024).

Rekabet ve rekabetçilik kavramları üzerinde birtakım tanımlar mevcuttur. Rekabet, "Aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış" olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2019).

Kökeni latince competere kelimesine uzanan rekabet terimi, bir biçimde kurallara dayandırılmış yargısal bir mücadeleyi taşımakla beraber sadece ekonomi temelli bir terim olarak ele alınmamalıdır. Aslında, rekabet türlü yararları ve amaçları da himayesinde barındırır ve bireyin birlikte hayat sürmesinin ana ilkelerini yansıtır. Bu açıdan bakıldığında, rekabet sadece pazar ekonomisinin içinde sergilenen ilke değil, bunun oldukça ilerisindeki bağlamlarda bulunan bir kavramdır. Tarihsel açıdan ele alındığında, rekabet teriminin ilk defa bir olgu anlamında M.Ö. 5. yüzyılda Yunan bilgelerce kaynakları çok az olan Yunanların nasıl kuvvetli bir ekonomiyi gerçekleştirebileceklerini betimlemek amacıyla kullanıldığı görülmektedir. M.S. 18. ve 19. yüzyıllarda bu terimin mücadele etme ve yarışmayla alakalandırıldığı, biyolojide ise Darwin'in evrim teorisinde ön planda tutulan doğal seçim mekanizması olarak adlandırılan en kuvvetlinin yaşamda kalması (survival of the fittest) ilkesiyle ilişkilendirildiği görülmektedir (Lütge, 2019).

Rekabet, iki veya daha fazla kişi, grup, organizasyon veya kurumun aynı kaynaklara veya hedeflere ulaşmak için mücadele ettiği bir durumdur. Rekabetin temelinde genellikle başarı, güç, kazanç veya kaynakların sınırlı olması gibi unsurlar yer alır. Rekabet, farklı alanlarda ortaya çıkabilir. Örneğin iş dünyasında rekabet, şirketlerin aynı pazar payında mücadele etmesi ve tüketicilerden daha fazla tercih edilmek için çaba sarf etmesi şeklinde görülebilir. Spor alanında ise sporcular veya takımlar arasındaki müsabakalar rekabetin bir örneğidir.

Rekabet genellikle bireyleri ve kurumları geliştirmeye teşvik eder. Yarışmacılar kendilerini sürekli olarak daha iyi yapmaya çalışırken yeni fikirler keşfedebilirler ve

yenilikçi çözümler üretebilirler. Bununla birlikte rekabet, haksızlık hissi yaratabilir ve bazen insanlar arasında negatif duyguların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Örgütler açısından rekabet önemlidir çünkü pazarda varlıklarını sürdürebilmek için rakipleriyle yarışmak zorundadırlar. Rekabetçi bir ortamda işletmeler yenilik yaparak müşteriye daha iyi ürün ve hizmet sunma konusunda motive olurlar.

Sonuç olarak, rekabet bireyleri geliştirme potansiyeline sahip olan dinamik bir süreçtir ancak doğru dengeyi sağlamak önemlidir. Rekabet kuralcılara saygılı olduğunda sağlıklı bir şekilde devam edebilirken haksızlık içeren rekabette ise yıkıcı sonuçlar doğurabilir.

2.2.1. Rekabet ve Psikoloji İlişkisi

Bireyin kendini geliştirmesi ve koruması, kişilik ve sosyal psikolojinin ana ilkeleri olarak görülmektedir. Bireyler pozitif benlik algısını geliştirmek amacıyla (kendini geliştirme) ve negatif benlik anlayışına karşı kendilerini savunmak amacıyla (kendine koruma) motive olurlar. Kişinin zevk peşinde koşması ve kötü ruh durumlarından kaçmasını betimleyen hedonik ilke motivasyon teorileri bakımından kendini geliştirme ve kendini korumaya alma yönleriyle birlikte değerlendirilmektedir (Alicke ve Sedikides, 2009, 2011; Higgins, 1998; Back ve diğerleri, 2013).

Psikoloji biliminde ele alınan türlü olgular düşünüldüğünde, rekabet kavramının daha çok Psikoanalitik kuramcılarca ve özellikle "Neofreudyenler" adı altında isimlendirilen bir grup kuramcı tarafından incelendiği görülmektedir. Freud, Adler ve Fromm kuramları arasında rekabeti biraz ele alsa bile özellikle Karen Horney'nin kuramları arasında rekabetin mühim bir yeri olduğundan bahsedilebilir (Gençtan, 2014; Bilbey Akbayırlı, 1998; Polat, 2019).

2.2.1.1. Alfred Adler ve Rekabet

Adler, rekabeti güçlü olma, üstünlük kurma ve para kazanma isteğini arttıran nevrotik bir davranış olarak düşünür. Nevrotik bireyin, eksik hislerden kaçıp üstünlüğü ele geçirmek amacıyla sergilediği çaba benmerkezcilikle sonlanır ve birey, üstünlüğü elde edebilmek için başka insanlara zarar verebilecek davranışlarda bulunabilir. Nevrotik birey üstün

olmaya mecburdur ve kendi hedeflerini başka insanlara karşı hayata geçirmeye çalışır (Bilbey Akbayırlı, 1998; Gençtan, 2014).

Adler için bireyi başka insanlardan değişik tutan en mühim özellik bütünsel bir kimliğe sahip olması ve sahip olduğu bu kimliğin orijinal olabilmesi ve bunu devam ettirme yöneliminde olmasıdır. Bireyin alışılmış hayat şekli haline gelen tutum düzenlemeleri, bireyin yaşamında ulu bir amaç olma niteliği taşıyan genel bir hedefe varabilmesi için geliştirilir (Gençtan, 2014; Polat, 2019).

Alfred Adler, psikodinamik teoriye dayanan bir psikanalisttir ve rekabet kavramını insanın psikolojik motivasyonlarına ilişkin açıklamalarında kullanmıştır. Adler'e göre, rekabet, insanların başkalarıyla kıyaslandığında ve daha iyi veya üstün olmak için çaba sarf ettiği bir içsel motivasyon durumudur. Adler'e göre, rekabetçi dürtü bireyin kendini aşma ve geliştirme arzusundan kaynaklanır. İnsanlar doğası gereği sosyal varlıklardır ve diğer insanlarla ilişki kurarak kendilerini tanımlarlar. Bu nedenle, başkalarıyla karşılaştırma yapıldığında veya performansları değerlendirildiğinde bireyler arasında rekabet doğar.

2.2.1.2. Erich Fromm ve Rekabet

Fromm (1982:135-136), her şeyin düşman, herkesin de rakip gibi görüldüğünü belirtmiştir. Önceden tarihteki en büyük tehliken insanların köle olmalarıyken şimdi ise insanlar robot haline gelmeleridir. Bu olumsuz durumu ortadan kaldırabilmek için insanların gerçek ihtiyaçlarına uyan sağlıklı bir toplumsal yapı oluşturulmalıdır. Böyle bir toplumsal yapı, insanın varoluşundan kaynaklanan ihtiyaçlara göre biçimlenmelidir. Kişilerin birbirine saygı duyduğu, birbirini sevdiği ve kendilerini geliştirme imkanı bulduğu bir toplum düzeni, var olan toplumların bitişi olacaktır. Aynı zamanda da gerçek bir toplumsal düzenin ortaya çıkması anlamına gelecektir.

Fromm (1982:75-77), sağlıklı bir toplum düzeninin toplumlara ve kişilerin değerler dünyasına psikanalitik bir çerçeveden yaklaşarak Freud'u aşmaya da çalışır. "Çocukluk döneminden gelen etkiler, kişisel deneyimler ve bilinçaltına bastırılan cinsellik, kişilerin gelecekteki hayatlarını şekillendirir" (Freud:2000) diyen Freud'un bu "dar" düşüncesini genişleten Fromm, bilinçaltının sadece bastırılmış cinsel güdülerden meydana gelmediğini, onun üzerinde toplumsal yapının, kültürel etkilerin ve gerçek hayat

şartlarının da oldukça etkili olduğunu belirtir. Fromm, bu savını güçlendirmek için psikoanalitik bazı çözümlemelerle bunu yapmayı denemiştir. Böylece bilinç seviyesinde ne tür izlenimlerin olacağına karar veren "toplumsal filtre"lerin tabular, dil, etik anlayışı, yaygın fikir ve inanış gibi unsurlarca meydana getirildiğini; her kültürde çeşitli bir şekilde ve "toplumsal bilinci" meydana atarak açığa çıktıklarını söyler. Bu filtre tarafından "süzülen" çoğu kaliteli ve mühim unsurun da "toplumsal bilinçaltında" bastırılmış olarak saklandığını vurgular.

Eric Fromm, insan psikolojisine ve sosyal ilişkilere ilişkin çalışmalarıyla tanınan bir sosyal psikologdur. Rekabeti, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için kaynakları rekabet yoluyla elde etme veya başkalarından üstün olma çabası olarak tanımlar. Fromm'a göre, rekabet toplumsal yapılar ve kültürel değerler tarafından teşvik edilen bir motivasyon biçimidir. Toplumda başarı, güç ve prestij gibi değerlerin vurgulanmasıyla rekabet eğilimi artar. Ancak Fromm, rekabetin aynı zamanda bazı olumsuz sonuçlara da yol açabileceğini savunur. Özellikle kapitalist toplumlarda rekabetin yoğun olduğu durumlarda insanların kendilerini sürekli olarak diğerleriyle kıyaslaması ve tatminsizlik yaşaması yaygındır. Fromm'a göre sağlıklı bir toplumda iş birliği ve dayanışma ön planda olmalıdır. Rekabet yerine iş birliği kültürü benimsenerek insanların ihtiyaçları daha adil bir şekilde karşılanabilir.

Sonuç olarak, Eric Fromm'un perspektifinden bakıldığında rekabet, insanların kaynakları elde etmek veya başkalarından üstün olmak için çaba sarf ettiği motivasyonel bir süreçtir. Ancak bu sürecin zorbalık veya bireysellik gibi negatif sonuçlara yol açabileceği de unutulmamalıdır.

2.2.1.3. Sigmund Freud ve Rekabet

Psikoseksüel kuramın önderi olan Freud'un gün ışığına çıkardığı benlik savunma mekanizmalarıyla alakalı bilgiyi barındırmak kişinin davranışlarının, tutumlarının ve kişiliğinin daha açık betimlenebilmesi hakkında görüş verir. Bireyde olan endişenin işlevselliği ele alındığında ise, bu kaynağın görevinin birey ya da toplumca kabul edilmeyecek içgüdüsel dürtülerin anlamlandırılmasının bilinç seviyesine varmadan engellemek olduğu görülmektedir. Bireyi yıkıcı düzeyde var olan endişeden korumak için benlik savunma mekanizmaları oluşturulmaktadır. Savunma mekanizmaları id, süperego

ve kişinin dış dünyasından gelen ve birey için tehdit halindeki olaylardan kurutulmak ve bu tehditlerle birlikte oluşan endişenin oranını düşürmek için kullanılan mekanizmalardır. İnsanı endişeden koruma niteliğine ek olarak bahsedilen bu tarz özelliklerin düzgün yürütülmesinde de destekçi olarak düşünülmektedir. Bu mekanizmalar, dürtünün tutuma dönüşmemesini sağlamak, deneyimlenen endişenin etki gücünü düşürmesine destek olmak tarzında görevleri bulunmaktadır (Yerlikaya ve İnanç, 2013).

Sigmund Freud, psikanalizin kurucusu olarak bilinen ve insan davranışlarına ilişkin teoriler geliştiren bir psikiyatristtir. Freud, rekabeti psikolojik motivasyonlar ve insanın kişilik yapısı açısından ele almıştır.

Freud'a göre rekabet, bireyin başarıya ulaşma arzusunun diğer insanlarla karşılaştırılarak ortaya çıktığı bir içsel motivasyon durumudur. Rekabetin temelinde ego güdüsü yer alır. İnsanların egoları, kendilerini koruma ve tatmin etme arzusuyla hareket ederler. Freud'a göre çocukluk dönemi deneyimleri de rekabetçi eğilimleri etkiler. Özellikle kardeşler arasındaki rekabet, kaynakların paylaşımı veya ebeveynlerin sevgisine olan talepler gibi nedenlerle ortaya çıkabilir.

Freud'a göre rekabet, bireyin içsel dürtüleri ve dışsal faktörlerle etkileşim halinde olan ego güdüsünden kaynaklanır. İnsanın içindeki rekabetçi eğilimler, çevresel koşullar ve toplumsal normlar tarafından şekillenir.

Freud, rekabetin insan kişiliği üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olabileceğini belirtmiştir. Rekabetçi durumlar, bireyin motivasyonunu artırabilir ve başarıya ulaşma isteğini tetikleyebilir. Bu şekilde rekabet, kişinin kendini geliştirmesine ve kendi potansiyelini keşfetmesine yardımcı olabilir.

Ancak Freud'a göre aşırı veya zararlı bir rekabetçilik hali de mevcuttur. Sonuç olarak, Sigmund Freud'a göre rekabet, bireyin başarıya ulaşma arzusunun diğer insanlarla karşılaştırılarak ortaya çıktığı bir içsel motivasyon durumudur. Rekabetin temelinde ego güdüsü yer alır ve çocukluk dönemi deneyimleri de rekabetçi eğilimleri etkileyebilir. Rekabet hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olabilir ve bireyler arasında kişilik yapısını etkileyebilir.

2.2.1.4. Karen Horney ve Rekabet

Horney (1980), güçlü olmanın, saygınlık kazanmanın ve mülk edinmenin kültürden kültüre göre değiştiğini belirtmiştir. Tüm bunlar mirasla kazanılabileceği gibi, cesaret, beceriklilik, hastaları iyileştirme, tabiatüstü güçlerle ilişki kurma yeteneği, ruhsal dengesizlik gibi bireyin dahil olduğu toplumun değer verdiği birtakım özelliklerle de kazanılmış olabilir. Aynı zamanda güç, saygınlık ve zenginliği kişisel çabayla elde etmek gerektiğinde kişi başkalarıyla rekabet etmek zorundadır. Bu terim ekonomik bir merkezden tüm diğer alanlara doğru genişlediği gibi sevgiye, sosyal bağlara ve oyun gibi etkinliklere de el atar. Bu açıdan bir kültür içinde yaşamına devam eden herkes için rekabet bir problemdir ve nevrotik çatışmaların ana sebebi olarak bu problemle daima yüz yüze gelinir.

Horney (1980: 184-188), nevrotik rekabetle nevrotik olmayan yani normal rekabet arasında üç temel fark olduğunu söylemiştir:

- Birinci olarak, nevrotik bir kişi asla gerekmeyen hallerde bile daima kendini başkaları ile karşılaştırır. Diğerlerini geçme gayreti rekabet içeren tüm haller için mecbur olmakla beraber nevrotik bir birey, kendisine asla rakip olma fırsatı olmayan ve kendisiyle ortak bir hedefi olmayan bireylerle yarışmaya kalkmaktadır.

- Nevrotik rekabet ile nevrotik olmayan rekabet arasındaki diğer fark, nevrotik bir kişi harisliğinin sadece diğerlerinden daha çok bir şeyler sergilemek veya daha çok başarı elde etmek arzusunu değil, tek ve biricik bulunma arzusunu da isteğini de kapsar. Diğerlerinden daha üstün olup olmadığını değerlendirmesi mümkündür, ancak hedefi daima en üstün olmaktır. Ciddi bir harislikle harekete ettiğinin farkında varması da olasıdır, fakat daha çok harisliğini ya tam olarak baskılamıştır veya bir yere kadar gizlemiştir.

- İki rekabet arasındaki diğer bir fark ise, nevrotik bir kişinin harisliğinin "Hiç kimse benim gibi güzel, benim gibi becerikli, benim gibi başarılı olmayacak!" tümcesiyle tanımlanabilecek düşmanca bir davranışı kapsamasıdır. Bütün şiddetli rekabette düşmanca bir yaklaşım vardır çünkü rekabetçilerden birinin kazanması diğerinin yenilmesi demektir. Gerçekten de kişiselliğe dayalı bir kültürde bu seviyede kuvvetli bir rekabet vardır ve bir başına değerlendirildiğinde bunu nevrotik bir nitelik olarak betimleyip betimleyemeyeceğimize karar vermek de çoğu zaman zordur.

“Hiç kimse değil fakat ben güzel, ben yeterli, ben başarıya ulaşacağım” fikriyle ve nevrotik rekabet hissiyle davranan kişi açısından, diğerlerinin başarılı olamamasına şahit olmak, kendi başarı duygusundan daha mühim hale gelir. Tam yerinde bir deyişle, nevrotik bir harislik sergileyen kişi, diğerlerini başarısızlığa düşürmenin sanki kendi başarı duygusundan daha mühimmiş gibi olduğu duygusuna kapılır ve buna göre davranır (Horney, 1980).

Karen Horney, psikanalitik teoride ve kadın psikolojisi alanında yaptığı çalışmalarla tanınan bir psikanalisttir. Horney'e göre rekabet, insanların temel ihtiyaçlarını karşılamak veya kendilerini tatmin etmek için diğer insanlarla mücadele etme veya üstün olma arzusudur.

Horney'e göre, rekabet duygusu çoğunlukla bireyin içsel güvensizlik hislerinden kaynaklanır. İnsanlar doğuştan gelen bir "temel güvensizlik" duygusuyla dünyaya gelirler ve bu da onları başkalarıyla kıyaslamaya iter.

Horney, rekabetin iki farklı formunu ayırt eder:

1- Rekabetçi uyum: Bireyler başkalarının beklentilerine ve toplumsal normlara uymak için çaba sarf ederler. Başarılı olmak ve diğer insanların takdirini kazanmak için rakiplerigeçmek isteyebilirler.
2- Rekabetçi agresyon: Bireyler, diğer insanları yenmek veya üstün olmak için agresif bir tavır sergileyebilirler. Başkalarını küçümsemek, eleştirmek veya aşağılamak gibi davranışlarla kendilerini üstün göstermeye çalışabilirler.

Horney'e göre, rekabetin temelinde kişinin güvensizlik duygusu yatar. İnsanlar rekabete yönelirken aslında başkalarının onayını ve kabulünü ararlar. Kendi değerlerini kanıtlamak ve kendilerine güven duymak için diğer insanlardan üstün olmayı hedefleyebilirler. Ancak Horney, sağlıklı bir kişilik gelişimi için rekabet yerine iş birliği ve dayanışma kültürünü önemser. Rekabetçi eğilimleri azaltmak ve bireyin kendi değerini içsellemek için başkalarıyla rekabet etmek yerine kendi benliklerini güçlendirmeyi teşvik eder.

Sonuç olarak, Karen Horney'e göre rekabet, insanların temel ihtiyaçlarını karşılamak veya kendilerini tatmin etmek için diğer insanlarla mücadele etme veya üstün olma arzusudur. Rekabetin temelinde güvensizlik duygusu yatar ve bireyleri başkalarıyla kıyaslamaya iter. Horney, sağlıklı bir kişilik gelişimi için rekabet yerine iş birliği ve dayanışmayı teşvik eder.

2.2.2. Rekabet ve Sosyoloji İlişkisi

Bir tanım olarak rekabeti kavrayabilmek için, sosyolojik kökenine, toplumsal yapı anlamında insanlığın bu zamana kadar yaşadığı evrelere ve mülkiyet terimine de bakmak gerekir. Marx açısından toplum, uzlaşmaz toplumsal gruplar, görev bölümü ve özel mülkiyet şekilleri üstünde kurulu bir yapıdır ve toplumlarda ekonomik sistemin ilerleyişi bütün toplumların evrimleşmesini belirler. Bu anlamda toplumsal farklılaşmanın temek nedeni, kişilerin benimsedikleri fikir veya inanışlardan daha öte ekonomik unsurlardır. Marx, tarihsel gelişimi, toplumların deneyimlediği aşamalarla betimler. Ona göre, toplumların deneyimlediği bu seviyeler; ilkel-komünal toplum, köle biçimindeki toplum, feodal düzendeki toplum ve kapitalist toplumdur. Bu toplumsal seviyeleri ise gelecekte var olacak sosyalist toplum izleyecektir. Üretim şekillerine dayandırılan ve ekonomik değerlendirmelerce yapılan bu gruplandırmada, ilkel komünal toplumdaki üretim başlangıçtan öncesi ve üretim sonrası bölümlere ayrı ayrı değinmek gerekir (Şenel, 1982).

Toplumların kabile şeklindeki hayattan şehir ve şehir devletleri şekline geçtiği, köleliğin ve özel mülkiyetin ortaya çıktığı toplumsal yapı köleci toplum adıyla betimlendirilir. Sınıflı toplumun meydana gelişi ile insanoğlunun tarihi, birtakım sınıfların yükselişi ve böylece de başkalarının ortadan kalkmasına ve acıma duygusu olmayan bir zümre mücadelesine sebep olmuştur. Köleci toplumun tüm tarihi, zümreler arası çatışmalara, her şeyden önce kölelerle efendileri arasındaki çekişmelerle ve savaşlarla doludur. Zümre savaşı, sınıfların ekonomik hallerinin ve çıkar bağlantılarının kutuplaşmasının doğurduğu bir bulgudur. Zümrelerin çıkarları ise, belirli bir zümrenin, belli toplumsal üretim sistemindeki hali ile belirlenir. Efendilerinin mülkü olan, kendileri mülkten yoksun olan ve hiç yaşanmamış bir sömürüye maruz kalmak zorunda kalan köleler, kendilerini var olan duruma iten üretim şeklini ve siyasal rejimi yok etmekte çare ararken, efendileri ise bu üretim şeklini ve siyasal rejimi devam ettirmişlerdir. Nasıl ki köleci bağlantılar, ilkel topluluğun göbeğinde doğduysa, feodal ilişkiler de kölelik sisteminin göbeğinde belirmiştir. Büyük toprak mülkiyetinin, küçük köylü işletmelerinin neredeyse hepsini yok etmeye M.S. 4. ve 5. yüzyıllarda, ekonomik bağlantılar zayıflamaya yüz tutmuş, köleci bağlantılar bu yeni üretim şeklinin serbestçe gelişmesinin önünde bir set haline gelmiştir (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 2006).

Feodalizm, köleci toplumun üretici unsurlarının daha ileri bir gelişme seviyesine şahitlik etmiştir. Bu çağda, tarım yöntemi gelişmeye başlamış, saban ve başka demir aletler geniş ölçüde yaygınlaşmıştır. Yeni tarım alanlarının doğması, toprağın geliştirilmesinde yeni tekniklerin denenmesi ve üretim güçlerinin gelişimi ile kapitalist bağlantılar, feodal ekonominin bağrında tüm toplum ölçüsünde boy göstermeye başlamıştır (Güran, 1999).

Kapitalist sistemin ilerlemesiyle sermaye birikiminde oldukça artış başlamış ve kapitalistler eliyle kar olgusu ticaretin merkezi haline getirilmiştir. Ticaretin büyümesi ve sermaye birikiminin fazla oranda çoğalması emeğin satın alınması veya kiralanması zaman diliminin başlamasına neden olmuştur. Buna ek olarak, her şey alınıp satılmaya, önem para ile değerlendirilmeye ve servet, başarının seviyesi sayılmaya başlamıştır. Bu da rekabeti meşru hale getirmiştir (Yılmaz, 2004).

Her şeyin alınıp satılabilecek birer olguya dönüştüren kapitalist bir dünyada kişilerin rekabetten caymalarını beklemek, rekabetin doğasındaki "kişisellik" prensibine ters bir durumdur. Kişilerin rekabet etmesine engel olmak sadece bütün iş gücünün eşit oranda örgütlendiği sosyalist bir seviyede mümkün sayılır. Kişinin öz ilgisinin desteklediği rekabet kavramı kapitalizmin hakim olduğu bir dünyada herkesçe paylaşılan toplumsal bir payda olarak ilgi teması içinde eşgüdümlemek oldukça zordur (Helle, 2008).

Rekabet ve sosyoloji arasında bağlantı vardır. Sosyoloji, toplumun yapısını, işleyişini ve etkileşimlerini inceleyen bir disiplindir. Rekabet ise insanların toplum içinde kaynaklara erişmek veya üstünlük sağlamak için mücadele ettiği bir durumdur.

Sosyolojik olarak rekabetin toplumdaki bazı etkileri şunlar olabilir:

- Sınıf farklılıkları: Rekabet, bireyler veya gruplar arasında kaynakların eşit dağılmadığı durumlarda sınıf farklılıklarına neden olabilir. Başarıya ulaşma hedefiyle rekabete giren insanlar, daha fazla imkanlara sahip olanları geçme veya kendi sosyal statülerini yükseltme amacı güdebilir.

- Toplumsal değişim: Rekabet, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve inovasyonun teşvik edilmesine katkıda bulunabilir. Rekabet, insanları daha iyi olmaya ve mevcut durumu geliştirmeye yönlendirerek toplumsal değişimi tetikleyebilir.

- Toplumsal bağlantılar: Rekabet, insanların birbirleriyle etkileşimde bulunma ve ilişki kurma ihtiyacını güçlendirebilir. İnsanlar arasındaki rekabet, iş birliği veya ortak projeler yoluyla sosyal bağları güçlendirebilir.

- Toplumsal normların şekillenmesi: Rekabet, toplum içindeki değerlerin ve normların şekillenmesinde etkili olabilir. Toplumun rekabete nasıl tepki verdiği veya başarılı kabul ettiği gibi faktörler toplumsal normların belirlenmesine katkıda bulunabilir.

- Sosyal adalet tartışmaları: Rekabet sosyal adalet konusunda tartışmalara da yol açabilir. Rekabete dayalı bir toplumda, kaynakların adaletsiz bir şekilde dağıldığı veya haksızlığa uğrayan bireylerin olduğu durumlar ortaya çıkabilir. Bu durum, sosyal adaleti sağlama ve eşitsizlikleri azaltma konusunda tartışmaları tetikleyebilir.

Sonuç olarak, rekabet ve sosyoloji arasında karmaşık bir ilişki vardır. Rekabet, toplumdaki sınıf farklılıklarını etkileyebilir, toplumsal değişimi tetikleyebilir, insanların bağlantılarını güçlendirebilir ve toplumsal normların şekillenmesine katkıda bulunabilir. Aynı zamanda sosyal adalet tartışmalarına da yol açabilir. Sosyologlar bu ilişkiyi inceleyerek rekabetin toplumsal yapı üzerindeki etkilerini anlamaya ve anlatmaya çalışırlar. Rekabetin toplumdaki rolü ve etkileri, sosyolojik araştırmalar ve analizler yoluyla daha iyi anlaşılabilir.

2.2.3. Rekabet ve Eğitim İlişkisi

Rekabet terimi eğitim ve eğitim yönetimi kapsamında ele alındığında bütün dünyayı etkileyen küreselleşme kavramından bağımsız düşünmenin imkansız olduğunu varsaymak yanlış olmayacaktır (Nelson ve Dawson, 2015).

Bu açıdan bakıldığında, neredeyse bütün dünyada yayılan neo-liberal politikalardan sağlık ve sosyal güvenlik sistemleriyle aynı zamanda eğitim sistemlerinin de en çok etkilendiği görülmüştür. Küreselleşme sürecinin en çok etkilediği alanlardan biri de eğitim sistemleridir. Bilgisayar, video ve internet gibi teknolojilerin eğitim-öğretimde yaygınlaşması klasik eğitim-öğretim sistemini de önemli oranda değiştirmiş, bir yandan kullandığı malzemeler ve özel okullar ile eğitim-öğretim gittikçe büyük bir pazar haline gelirken, diğer yandan iş ve hizmet alanları da daha acımasız bir rekabetin yaşandığı, daha fazla aktörün yer aldığı, daha nitelikli elemanların ancak iş bulabildiği bir pazar haline gelmiştir (Eser, 2014).

Keskin (2012), eğitim sistemine karar veren ögelerden birinin rekabet olduğunu vurgulamıştır. Bu sistem içinde bulunan herkes (öğretmen, veli, öğrenci) kendi içlerinde

rakip hale gelmiştir. Eğitimdeki rekabet kavramı eğitimle alakalı kanunlara da yansımıştır. 2011'de düzenlenen 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname 2018'de 1 Sayılı "Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi" altında güncellenmiştir. Bu kararnamede Milli Eğitim Bakanlığının görevleri, 301. maddenin a bendinde aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018).

Aksoy vd.'ne (2017) göre, kararnamedeki 'küresel seviyede rekabet gücünü elinde bulunduran ekonomik sistemin şart koştuğu bilgi ve yeteneklere sahip olarak' ifadesinde rekabetçi eğitim fikrinin önem kazanarak eğitim-öğretimdeki fikir ve anlayışların sınav merkezli olması resmi hale gelmiştir. Elemeye bağlı sınav sistemi yalnızca sınav rekabetini değil sınıf içinde yıkıcı rekabeti de doğurmuştur. Bu nedenler öğrenciler yıl sonunda aldıkları notları oldukça önemsemişler ve okullarda sonuç merkezli ve rekabetçi bir tutum gelişmiştir. İnal (2008), sınavları eğitim, iş ve sosyal hayatı etkileyen Sosyal Darwinist açıdan bakılmasına sebep olan bir ideoloji olarak vurgulamıştır. Bu nedenle sınavlar eğitimden daha çok ilgi duyulan bir konu haline gelmiştir.

Erkılıç (2013), eğitim sistemlerinin var olduğu ekonomik, kültürel, toplumsal, tarihsel ve politik yapıdan etkilendiğini belirtmiştir. Türk Eğitim Sistemi Cumhuriyetin başlarında ilerlemeci bir yaklaşımdan etkilenmiş, demokratik katılım, kişiselcilik, verimli çalışma gibi kavramlar önem kazanmıştır.

BÖLÜM III: YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım (1999)'a göre, nitel araştırmanın tanımlanmasının yapılması zor olsa da, nitel araştırma, nitel veri toplama yöntemlerinin işe koşulduğu (gözlem, görüşme, doküman analizi vb.) algı ve olayların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir yöntemle ele alınmasına yönelik bir araştırma olarak tanımlanabilir. Nitel araştırma, beşerî ya da sosyal sorun olarak görülen problemde bireylerin ya da grupların amaçlarını keşfetmek üzere araştırma sonuçlarının çalışılmasıdır. Var olan teoriler yetersiz kaldığında ya da problemin karmaşıklığını yansıtmadığı durumlarda teori geliştirmek amacıyla nitel veriler kullanılır (Creswell, 2021).

Araştırmada nitel araştırma deseni olarak durum çalışması kullanılmıştır. Durumlar çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilir. Bir birey, bir kurum, bir grup, bir ortam çalışılacak durumlara örnek olabilir. Durum çalışmaları nicel ve ya nitel yaklaşımla yapılabilir. Her iki yaklaşımda da amaç belirli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya koymaktır. Nitel durum çalışmasının en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılmasıdır. Yani bir duruma ilişkin etkenler (ortam, bireyler, olaylar, süreçler vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır. Ayrıca bir durumda meydana gelen deişimleri ve süreçleri anlamak önemli ise bu durumların uzun dönemli çalışılması söz konusu olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Durum çalışması araştırması, gerçek yaşama dair olayları, güncel çerçevesi belli bir durumu ya da belli bir zaman içerisinde gerçekleşmiş sınırlandırılmış çoklu durumlar hakkında gözlem, belge, görsel-işitsel materyaller, raporlar yardımı ile ilgili araştırma hakkında detaylı ve derinlemesine bilgi topladığı, durum betimlemesi veya durum temaları ortaya koyduğu nitel bir yaklaşım desenidir (Creswell, 2013, s. 97).

Yıldırım ve Şimşek (2011)'e göre, bu nitel araştırma deseninde çoğu zaman birden fazla veri toplama tekniği kullanılır; böylece çeşitlenmiş ve birbirini doğrulayan bulgular elde edilebilir. Her durum birbirinin aynısı olmadığı için de genelleme yapmak mümkün

değildir. Ancak bir duruma ilişkin veriler, benzer durumlar için örnek ve deneyimler oluşturabilir.

Nitel araştırma desenlerinden durum çalışması desenine diğer araştırma türlerinden ayrılan yönleri üzerinden bir tanım oluşturmak gerekirse, temelinde nasıl ve niçin sorularını barındıran, araştırmacının anlamlandıramadığı olgu ya da olayları derinlemesine incelemesini gerektiren nitel bir araştırma desenidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 289).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul'da 2023-2024 eğitim-öğretim yılında vakıf ya da devlet üniversitelerinde görev yapmakta olan 20 öğretim üyesi oluşturmaktadır. Çalışmanın güvenirlik ve geçerliğini arttırmak için farklı bölümlerden öğretim üyeleri seçilmiştir. Katılımcıların soruları içtenlikle yanıtlamaları ve katılımcı gizliliğini korumak için her katılımcı için bir kod kullanılmıştır (örneğin: katılımcı=A, katılımcı=b gibi).

Pek çok nitel araştırma yönteminde olduğu gibi, durum çalışmasında da katılımcı sayısı veya örneklem büyüklüğü göreli olarak küçük olacaktır. Bu ilke, durum çalışmalarının ayrıntılı ve derinlemesine bir araştırma yöntemi olmasından kaynaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Maksimum çeşitlilik örneklemesinde amaç, oluşturulan örneklemde araştırmanın problemine taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum düzeyde yansıtabilmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 119).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 3.1'de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin demografik bilgileri

KOD	Cinsiyet	Branş	Kıdem yılı	Akademik Ünvan
A	Kadın	Tıp	11	Doktor öğretim üyesi
B	Kadın	Matematik	3	Araştırma görevlisi
C	Kadın	İngiliz Dili Eğitimi	5	Öğretim görevlisi
D	Erkek	Makine Mühendisliği	4	Öğretim görevlisi
E	Kadın	Diş Hekimliği	10	Doçent Doktor
F	Erkek	Eğitim Bilimleri	30	Profesör Doktor
G	Erkek	Kimya	15	Doktor öğretim üyesi
H	Kadın	Türkçe	3	Araştırma görevlisi
I	Erkek	Sosyoloji	8	Doktor öğretim üyesi
İ	Erkek	Tıp	10	Doktor öğretim üyesi
J	Kadın	Diş Hekimliği	29	Profesör Doktor
K	Erkek	Beden Eğitimi ve Spor Yönetimi	12	Doktor Öğretim üyesi
L	Kadın	İşletme	4	Araştırma görevlisi
M	Kadın	Tıp	15	Doktor öğretim üyesi
N	Erkek	Yazılım mühendisliği	14	Doktor öğretim üyesi
O	Erkek	Havacılık ve Uzay Bilimleri	25	Doçent Doktor
Ö	Kadın	Eğitim Bilimleri	30	Profesör doktor
P	Kadın	İngiliz Dili Eğitimi	10	Araştırma Görevlisi
R	Erkek		16	Profesör
S	Erkek	Coğrafya	4	Araştırma Görevlisi

3.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden olan gözlem ve görüşme teknikleri kullanılmıştır. Görüşme esnasında katılımcılara 9 adet açık uçlu sorunun yer aldığı yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Görüşmelere başlamadan önce 3 öğretim üyesinden oluşan pilot bir uygulama yapılmıştır. Bu pilot uygulamanın sonucunda görüşme formunda hatalar ve eksikler düzeltilmiş ve asıl katılımcılara uygulanmıştır.

Katılımcılardan görüşme için randevu talep edilmiş ve katılımcı onam formu da kendilerine sunularak görüşmeler uygun görülen zaman ve yerlerde gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde görüşme konusuyla ilgili bir bilgilendirme metni ve görüşme soruları elektronik ortamda katılımcılara gönderilmiştir. Bu sayede katılımcıların konu hakkında fikir sahibi olmaları ve daha verimli cevaplar sunmaları sağlanmıştır. Katılımcıların 15 tanesi ile yüz yüze görüşülmüş 5 katılımcı ile ise çevrimiçi görüşme sağlanmıştır. Açık uçlu sorulara ek olarak 'neden, nasıl' gibi sonda sorular sorarak kapsamlı bir şekilde konunun yorumlanması amaçlanmıştır.

Görüşme esnasında katılımcıların izni dahilinde ses kaydı alınmak istenmiş; ancak katılımcılar kişisel sebepler nedeniyle buna gönüllü olmamıştır. Not tutularak veriler kayıt altına alınmıştır. Tüm verilerin sağlıklı ve doğru bir şekilde elde edilebilmesi için gerekli güven ortamının sağlanmıştır. Yüz yüze görüşme sağlanamayan durumlarda sanal ortamda görüşmeler yapılmış ve katılımcıların görüşleri alınmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ise diğer katılımcılarla yüz yüze gerçekleştirilmiş ve daha sonra bilgisayar ortamında kayıt altına alınmıştır. Veri toplama aşamasında araştırma problemine uygun, nitelikli bilgiler toplanması amaçlanmıştır (Creswell, 2021).

Veri toplama yöntemi veya yöntemleri, araştırmanın başında oluşturulmuş olan alt problemler dikkate alınarak belirlenir. Bu şekilde araştırmacının, veri toplama sürecinde alt problemlerle ilgisiz olabilecek verileri toplamaktan kaçınması mümkün olacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).
Durum çalışmalarında (ve bir ölçüde diğer bütün nitel araştırma desenlerinde) mümkün olduğu ölçüde birden fazla veri toplama yöntemini kullanmak önerilen bir durumdur (Hartley, 1995).

Yıldırım ve Şimşek (2011), birden fazla veri toplama aracının kullanılmasının önerildiğini belirtmişlerdir. Böylece araştırmadaki veri tabanı çeşitliliği artacak ve elde edilen bilgilerin daha geniş yorumlanması mümkün olacaktır. Bu da araştırmanın güvenirlik ve geçerliğini ciddi oranda etkileyecektir.

3.4. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalar için veri analizi, toplanan verilerin hazırlanması ve düzenlenerek verilerden kodlara, kodların bir araya getirilmesiyle temalara ulaşılmasını ve son olarak da verileri tablolarla sunmayı içerir (Creswell, 2013, s. 182). Durum çalışmasında analiz, durumun detaylı betimlemesini yapmaya dayanır (Creswell, 2013, s. 201).

Verilerin analiz edilmesinde ise içerik analizi ile betimsel analiz kullanılmıştır. İçerik analizi sayesinde elde edilen veriler derinlemesine incelenmiş ve yorumlanmıştır. Betimsel analiz yöntemi ile ise veriler düzenlenerek sunulmuştur. Özellikle betimsel analizle katılımcıların üniversitede verdikleri eğitim sürecinde yaşadıkları baskı, mobbing gibi kavramlar incelenmiştir. Bulgular kodlarla birlikte temalara ayrılarak açıklanmıştır. Verilerin kavramlaştırılarak temaların oluşturulması ve bu yolla kavramlar arasındaki anlamlı örüntülerin ifade edilmesi süreci içerik analizinin temelini oluşturmaktadır (Baltacı, 2019; Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Betimsel analiz, katılımcı görüşlerini doğrudan alıntılar yaparak çarpıcı bir şekilde okuyucuya sunar. Betimsel analizde amaç, yazılı metin haline getirilen görüşlerin düzenlenip sistematik bir şekilde betimlenmesidir. Betimlenen görüşler açıklanır, yorumlanır ve sebep-sonuç ilişkisi ile sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 239- 240).

3.5. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Araştırmalarda kullanılan ölçme aracında temel olarak geçerlik ve güvenirlik özellikleri aranır. Geçerlik (doğruluk), ölçülmek istenen durumun doğru olarak ölçülebilme derecesi iken, güvenirlik (tutarlılık) aynı konunun farklı denemelerinden de benzer sonuçlara ulaşılabilmesidir (Karasar, 2016, s. 190).

Nitel araştırmalarda güvenirliğin sağlanmasına yönelik çeşitli stratejiler izlenmektedir. Bunlar, ses kayıtları kullanılarak elde edilen verilen yazıya aktarılması, verilerin farklı kodlayıcılar tarafından kodlanarak kodların karşılaştırılması sonucu ortak fikre varılması olabilirken, dış güvenirliği sağlamak amacıyla ise araştırmacının veri kaynaklarını net bir şekilde tanımlaması, süreç içerisinde oluşan sosyal ortamları tanımlaması, analiz için kavramsal çerçeve ve varsayımları tanımlaması, veri toplama ve veri analizi yöntemlerini detaylı olarak açıklaması gerekmektedir (Creswell, 2013, s. 255).

Araştırmanın geçerlik ve güvenirliğini artırmak için katılımcı teyidi kullanılmıştır. Katılımcılardan alınan veriler tekrar katılımcılara verilerek doğru olup olmadığı kontrol edilmiştir. Ayrıca katılımcılara görüşme süresi konusunda esneklik sağlanmış ve eğer tekrar görüşmek isterlerse bunun mümkün olduğu hatırlatılmıştır. Tüm kademelerden öğretim üyeleri (professor, docent, araştırma görevlisi vb.) ile görüşülmüş ve kapsam geçerliliği artırılmıştır. Asıl görüşmelerden önce 3 akademisyenle pilot görüşme yapılmış ve asıl görüşmeler için süreç planlanmış ve sorular gözden geçirilmiştir. Pilot uygulamadaki gözlemler sayesinde asıl katılımcılara yapılacak görüşmenin nasıl olacağı ve süresi hakkında bilgiler verilmiştir. Ses kaydının kabul edilmemesi durumunun saygıyla karşılanacağı katılımcılara iletilmiştir. Görüşme esnasında elde edilen katılımcılara ait tüm kişisel bilgilerin gizli tutulacağı katılımcılara bildirilmiş ve güven ortamı sağlanmıştır.

Katılımcıların görüşleri özenli bir şekilde aktarılmaya dikkat edilerek amaca uygun şekilde kullanılmış ve bu doğrultuda başkalarının da bu bilgilere doğru şekilde ulaşması amacı güdülmüştür (Donalek, 2005).

BÖLÜM IV: BULGULAR

Yengeç Sepeti Sendromuna ilişkin vakıf ve kamu üniversitelerinde çalışan öğretim üyelerinin düşüncelerinin incelendiği bu çalışmada elde edilen veriler içerik analizi yapılarak şu temalar belirlenmiştir:

- Öğretim üyesi olma sürecinde karşılaşılan sorunlar
- Öğretim üyesi olduktan sonra zorlayan etmenler
- Üniversitelerde öğretim üyesi kadrolaşmalarında cinsiyet kaynaklı sorunlar
- Meslekte yükselme süreçlerinde karşılaşılan zorluklar
- Öğretim üyelerinin diğer öğretim üyeleri hakkındaki düşünceleri
- Üniversite yönetimi ve öğretim üyeleri arasındaki rekabetin kurum kültür ve başarısına etkileri
- Kariyer gelişiminde meslektaşların etkileri
- Yengeç Sepeti Sendromunu yaşayanlar için öneriler
- Yengeç Sepeti Sendromunun olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için Yüksek Öğretim Kurumu ve Üniversite Yönetimlerinin yapabilecekleri çalışmalar

4.1. Öğretim Üyesi Olma Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular

Öğretim üyelerinin öğretim üyesi olma sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin bulgular Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4. 1. Öğretim üyelerinin öğretim üyesi olma sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri

Tema	Kod	*Katılımcılar*
Öğretim üyesi olma sürecinde karşılaşılan sorunlar	*Kadro bulma*	*A, G, I, K, O, Ö, P, S*
	Kayırma	*D, F, J, N, R*
	Anlaşmazlıklar	*B, İ, M*
	Sorun yok	*C, E, L*
	Mobbing	*H*

Tablo 4.1'de görüldüğü gibi öğretim üyelerinin öğretim üyesi olma sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri *"Kadro bulma", "Kayırma", "Anlaşmazlıklar", "Mobbing" ve "Sorun yok"* kodları ile verilmiştir. Öğretim üyelerinin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Öğretim üyelerinden öğretim üyesi olma sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri *"Kadro bulma"* şeklinde olanlar bu duruma sebep olarak liyakatsizlik, YÖK yazışmalarının gecikmesi gibi örnekler sunarak şunları söylemiştir.

Kadro bulma zorluğu en büyük zorluktu (Katılımcı: A)

Uygun Kadro ilanına çıkılmadı. Torpilli biri alındı. (Katılımcı: G)

Kadromun YÖK'ten onayının gelmesi beni çok zorlayan bir süreç oldu. 5 kere kadrom istendi. İlk 4'ünde kadrom reddedildi YÖK tarafından ve bir gerekçe gösterilmedi. Bu süreç beni çok yıprattı. (Katılımcı: I)

Kadro sorunu (Katılımcı: K)

Kadro bulma konusunda çok zorlandım (Katılımcı: O)

Doktor öğretim üyesi kadrosunun, yayın şartlarını daha doktora yaparken sağlamama rağmen, doktoramın bitmesinden yaklaşık 3 yıl sonra ilan edilmesi. Şartları sağlayan doktorasını bitiren öğretim üyesi adaylarının özlük hakkı olan kadro ilanı ivedilikle çıkmalı. (Katılımcı: Ö)

Her şeyin zorlaştığı Türkiye koşullarında akademik kadro bulmak ve buna kabul almak oldukça zor. Farklı kurumlara yapmış olduğum başvurularda yaşadığım en büyük zorluk liyakatsizlik olmuştu. Mülakatlara çeşitli kişilerin referansları ile gelen adayların daha avantajlı olması ve bizlerin akademik yeterliliklerinin ve başarılarının göz önüne alınmadan bu alımların yapılması bir hayli can sıkıcı bir durum yarattı ve yaratmaya devam etmektedir. Bir üniversite akademik kadro başvurusunda bulunabilecek için gerekli koşulları

sağlamak zorlu iken bu gibi dış etkenlerin devreye girmesi ile süreç daha da zorlaşmaktadır. (Katılımcı: P)

İlk aşamada kadro bulmak en önemli sorundu. Türkiye'de üniversitelerde öğretim üyesi kadroları ne yazık ki liyakata göre dağıtılmıyor genellikle. Bu araştırma görevliliği, öğretim görevliliği kadrolarından başlayıp profesörlük kadrolarına kadar benzer şekilde işleyen bir süreç. Ayrıca kendi adıma hiçbir zaman anlamlı görmediğim ALES gibi bir sınavın bu kadar belirleyici olması ciddi bir sorun. Bunun dışında kendi etrafımdan, ailemden gelen tepkiler vardı. Daha önce bir sendikada uzman olarak çalışıyordum. Üniversiteye geçiş sürecimde özellikle etrafımdaki insanlar ilk etapta olumlu tepkiler verse de ilerleyen süreçte işime ilişkin sorular salt maaş üzerine olduğundan ve maaşı söylediğimde bu paraya bu iş yapılır mı gibi söylemler beni olumsuz etkiledi. Başa dönecek olursak özellikle göreve ilk başlarkenki belirsizlik en büyük sorundu. Puanlarım son derece yeterli olsa da ilk yıllarda bu korku nedeniyle başvuru yapmadım. Sonrasında ÖYP ile atandım. (Katılımcı: S)

Öğretim üyelerinden öğretim üyesi olma sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri *"Kayırma"* şeklinde olanlar işe alım sürecinde referans niteliğinde üniversiteden tanıdık birilerini bulmak zorunda kaldıklarını, cinsiyetinin kadın olmasının işe alım sürecinde bir engel olduğunu, sahip oldukları puan ve niteliklerin yeterli olmadığını belirterek şunları söylemiştir:

Adayların fazla olması ve kurumdaki yöneticinin personel sayısını arttırma hesabi yaparak kurum dışından başvuran adayı tercih ettiklerini düşünüyorum. (Katılımcı: D)

Rekabet avantajı elde etmek için niteliklerimi/puanlarımı geliştirmek zorlayıcı oldu. Notumun yeterli veya yüksek olması öğretim üyesi olmak için yeterli olmadı ayrıca referansımın da iyi olması gerekmekteydi. Bu çerçevede, referans veya başvurduğum üniversiteden tanıdık birinin bulunması süreci yorucu oldu. (Katılımcı: F)

Adam kayırma (Katılımcı: J)

Kadın olmak hep bir dezavantajdı, o mahalle tehlikeli bulunan o mahalleye kadın başına araştırma yapmaya gidemezsin düşünceleri karşılaştığım sorunlar içerisindeydi. (Katılımcı: N)

Liyakata bakılmaması (Katılımcı: R)

Öğretim üyelerinden öğretim üyesi olma sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri *"Anlaşmazlıklar"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Kişisel ilişkilerde yaşanılan sorunların profesyonel hayata yansıtılması, küçük anlaşmazlıkların büyütülmesi... (Katılımcı: B)

Bölümler arasındaki anlaşmazlıkların ortasında kalmak. (Katılımcı: İ)

Başlangıç tez konusu bulma, anlaşabilme ve ilk adımı atmak zordu. (Katılımcı: M)

Öğretim üyelerinden öğretim üyesi olma sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri *"Mobbing"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Biraz iş yerindeki ünvanı yüksek olan öğretim üyeleri tarafından mobbinge maruz kalmak. (Katılımcı: H)

Öğretim üyelerinden öğretim üyesi olma sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri *"Sorun yok"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Öğretim görevlisi olmadan önce başvuruda zorlanacağımı düşünmüştüm ama o zamanki rektör ve başvurduğum bölüm başkanı etik bir değerlendirme yaptıkları için herhangi bir sorun yaşamadım. Sınav sonuçları ve mülakat adil biçimde puanlanmıştı. Şanslıydım. (Katılımcı: C)

Elle tutulur bir sorun ile karşılaşmadım. (Katılımcı: E)

Çok fazla sorunla karşılaşmadım, sanırım bu konuda şanslıydım, iyi kişiler etrafımdaydı ve doğru yerdeydim. (Katılımcı: L)

4.2. Öğretim Üyesi Olduktan Sonra Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular

Öğretim üyelerinin öğretim üyesi olduktan sonra karşılaşılan sorunlara ilişkin bulgular Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4. 2 Öğretim üyelerinin öğretim üyesi olduktan sonra karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri

Tema	Kod	*Katılımcılar*
Öğretim üyesi olduktan sonra karşılaşılan sorunlar	*Çalışma ortam ve şartlarının olumsuz etkileri*	*A, C, E, G, H, İ, J, M, N, R*
	Gereksiz iş yükü	*K, Ö, P, S*
	Hiyerarşik yapı	*B, D, F, O*
	Yok	*I, L*

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi öğretim üyelerinin öğretim üyesi olduktan sonra onları zorlayan etmenlere ilişkin görüşleri *"Hiyerarşik yapı", "Gereksiz iş yükü", "Çalışma ortam ve şartlarının olumsuz etkileri" ve "Yok"* kodları ile verilmiştir. Öğretim üyelerinin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Öğretim üyelerinden öğretim üyesi olduktan sonra onları zorlayan etmenlere ilişkin görüşleri *"Hiyerarşik yapı"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Kural olmadığı halde insanlar tarafından benimsenmiş alışkanlıklar, gereksiz saygı ve vefa gösterileri, bunların dışında hareket edildiğinde değersiz görülmek. (Katılımcı: B)

Yazılı olmayan bir hiyerarşi sisteminin dayatıldığını düşünüyorum. (Katılımcı: D)

Öğrencilere ders anlatma hazırlığı ve sürecinde, üniversite yönetiminin idari hazırlıklar kapsamında (ders notu, planı vb.) gereğinden fazla bürokratik işlemlere sahip olması. (Katılımcı:F)

İçerideki aşırı hiyerarşik sistem. (Katılımcı: O)

Öğretim üyelerinden öğretim üyesi olduktan sonra onları zorlayan etmenlere ilişkin görüşleri *"Aşırı ve gereksiz iş yükü"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Yoğun iş yükü (Katılımcı: K)

Bir yandan aşırı ders yükü, diğer yandan araştırma makaleleri ve revizyonları (bir türlü tatmin olmak bilmeyen hakemler ve editörler) diğer yandan ise birçok akademisyen tarafından angarya olarak görülen bölüm komisyonu işleri, akreditasyon işleri ve idari işler. (Katılımcı: Ö)

Mesleğinde 13. yılım olduğundan ve farklı kurumlarda çalışma şansım olduğundan kaynaklı değişik tecrübeler edinme fırsatı buldum. Yönetimlerin tutumlarının ve yönetim anlayışlarının fazlaca farklılık göstermesi, izin günlerinin farklı şekillendirilmesi, çeşitli durumlarda tatlı yollarla uyguladılar mobbingler bu zorlayıcı etmenler arasındadır. Örneğin, İstanbul'daki bir devlet üniversitesinde yaz tatili sürecinde sağlanan rahatlık Mersin'deki bir devlet üniversitesinde aynı değildir. Aynı statü ve maaş hakkını sahip olduğunu bilerek uygulanan bu farklı yaklaşım rahatsız edici ve haksız bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların yanı sıra bölümlerdeki hoca sayısının az olması sebebiyle hocaların iş yükünü fazla olmasına neden olmaktadır. Ders dışında akademik çalışmaları da yürütmenin gerektiğinden sürekli bir çalışma modu ve zihin yorgunluğuyla sureci yönetmeye çalışmaktayız. (Katılımcı: P)

Göreve başladıktan sonra beni en çok zorlayan şey ilk etapta kadromun olduğu üniversitede hatta şehirde yüksek lisans ve doktora programlarının olmaması idi. Bu yüzden iki kez birer yıllığına şehir değiştirmek zorunda kaldım. Eşim fiilen kamu görevlisi -öğretmen- olduğu için bu durum beni çok

kötü etkiledi. Hem maddi olarak çok ciddi şekilde zorlandık hem de manevi olarak büyük bir tahribat yarattı. Bir yandan derslerin ağırlığı bir yandan boş olduğum her anda otobüse atlayıp başka bir şehre gitmek ciddi bir sorundu. Devam eden süreçte -toplam dokuz yıllık süreçte- beni en olumsuz etkileyen şey görev tanımlarının belirsizliği idi. Bu belirsizlik gerek birlikte çalıştığımız arkadaşlar gerekse anabilim dalı başkanları, bölüm hocaları, bölüm başkanları ve elbette fakülte yöneticileri tarafından sürekli aleyhimize kullanıldı. Buradaki en belirgin örtülü tehdit ise görev verildi, hoş değil ama bak yapmazsan kadrona engel olurlar, benlik sorun değil ama bunları kayıt altına alınıyor gibi söylemlerdi. İlk etapta bu söylemlere kulak asmadım. Hatta tersledim. Ancak sizinle aynı işi yapan arkadaşların tamamı bunları ciddiye alıp işte abi sen bilirsin ama yap bence gibi sürekli "iyi niyetli" uyarıları yıllar boyunca yapınca bir yerde otokontrol gelişiyor sanırım. Gene "kötü çocuk" oluyorsunuz ama artık ses çıkarmamaya başlıyorsunuz. Bu insanın kendi özsaygısını çok olumsuz etkileyen bir şey. Nitekim tek varlık sebebimiz fotokopi çekmek, sınav yapmak, sınav programı yapmak, ders programı yapmak, öğrenci kayıtlarına ya da hocaların saçma sapan muhabbetlerine katlanmak gibi kodlanıyor artık. Size böyle muamele eden insanlara kafa sallamayı ya da yapıp kurtulayım demeyi kanıksıyorsunuz. Bütün bu süreçte beni rahatsız eden şey bu oldu. Kendi adıma halen fazlasıyla hocaların ve yönetimin gözünde "çıkıntı" "fevri" olarak anılıyorum ama bu işleri de artık yapıyorum. Beni en çok zorlayan diğer bir şey derste emek, sosyal politika, hak, işçi hakkı söylemlerini ağzından düşürmeyen hocaların dönem içinde onlarda kez kendi yerlerine beni derse göndermeleri oldu. Derse gidip bir şeyler anlatmak sorun değil, keyifle yaptığım bir şey. Ama rahatsız edici olan derse örneğin on dakika kala bir hocanın gelip ya şu işim var deyip -ki bu iş genelde fakülteden bir başkası ile odasında çay içip dedikodu yapmak olur ya da akçeli işlerini peşinde koşmaktır- öğrencileri bir saat falan bir oyala, muhabbet et demeleri. Sanki işimiz öğrenci oyalamakmış gibi. Karşımdaki hoca bir "profesör" ve bana bunu söylüyor. Ne mesleğine ne kendisine ne öğrencisine ne de bana saygısı var. Ama bunu bile anlamayacak kadar pervasızlaşmış. Bunun diğer bir boyutu aynı şekilde derse beş dakika varken "zaten bildiğin şeyler" deyip aslında hiç de uzmanlık alanım olmayan derslere beni derse göndermeleri. Öğrencinin önünde düşeceğim zor durumu

yaşayacağım itibar kaybını zerre umursamamaları. Kendi adıma bu durumlarda derse gidip hocanız açıkça hiçbir uzmanlık alanım olmayan bu derse beni son dakika yolladı bu yüzden durum bu deyip muhabbet ediyorum. Bazen de birlikte okuyup akıl yürütelim diyorum. Ama çıkarken hakkınız arayın böyle durumları beni de şikayet ederek bildirin diyorum. Sanırım bugüne kadar ne yazık ki bunu yapan çıkmadı. Bu işlerin temel sorunu işte kadro belirsizlikler. Diğer arkadaşlar için böyle. Çocuğum olana kadar bu işleri yapmıyorum. Kızım olduktan sonra kadro için değil ama affınıza sığınarak "lanet olsun yapayım da kurtulayım dedikodularından" deyip yapıyorum. Bu da bu işin beni zorlayan diğer bir tarafı. Fakülte bir dedikodu makinası. Bir hocanın bir işini yapmadığınızda anında gidip tüm bölüme sizi kötülüyor, sizin dedikodunuz yapılıyor. Bunu resmen fiilen hissediyorsunuz bakışlardan. Bazen birileri gelip "iyi niyetli" bir şekilde bak böyle yapmışsın ama hoca hiç memnun değil haberin olsun diyor. Bu işte deminden bahsettiğim otokontrol noktasına götürüyor. Hiç istemesen de bağırıp çağırsan da tek başına olduğun için zamanla o otokontrol gelişmeye başlıyor. (Katılımcı: S)

Öğretim üyelerinden öğretim üyesi olduktan sonra onları zorlayan etmenlere ilişkin görüşleri *"Çalışma ortam ve şartlarının olumsuz etkileri"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Büyük akademisyenlerin yeterince destek olmamaları, kadro ve yükselme konusunda hırslar ve yetersiz kişilerin öğretim üyesi olması nedeniyle kaliteli çalışmalar yapamamak. (Katılımcı: A)

Üniversiteye girdiğimde öğretim elemanlarının ve o çevrenin kişisel ve kültürel olarak diğer çalışma ortamlarından daha prestijli olduğunu düşünmüştüm. Ne yazık ki, kıskanç, dedikoducu ve ilerlemeni istemeyen bencil grupların varlığı ile motivasyonumun aşırı düştüğü bir ortamda yıllarca çalışmak zorunda kaldım. Verimlilik, çözüm odaklı ve azimli bir kişiliğim olduğu için çalışmaya devam ettim. Bir yandan, yönetim değişimlerine maruz kalıyorduk. Kendi bölümümüzle ilgisi olmayan öğretim üyelerinin müdür olarak atanması her sene durumu daha da zorlaştırdı. Her

yeni müdüre kendini ifade edip ispatlaman gerekiyordu. Yönetimle ilgili yapıcı eleştirileri bile kaldıramayan yöneticiler mobbing uyguladılar bir süre. Böyle bir çalışma ortamında öğretim üyesi olmanın gereksiz olduğu inancı oluştu. Üst düzey öğretim üyelerinin bazılarının o ünvanlara nasıl sahip olduklarına şahit oldukça yükseköğretim kurumlarının aslında hiç de "yüksek" olmadıklarını fark ettim. Adil bir düzen, liyakat olmadığında öğretim üyesi olmanın bana göre çok anlam ifade etmediğini söyleyebilirim. (Katılımcı: C)

Diğer öğretim üyelerinin birbirlerine olan tutumunu gördükçe acaba bana olan tutumları da bu şekilde mi olacak veya ben de günün birinde bu şekilde davranan bir öğretmene mi dönüşeceğim diye telaş etmedim değil. Bir çekememezlik, yerini alma duygusu hakimdi. Bana çok etkisi olmadı açık konuşmak gerekirse ama hem gördüklerim hem duyduklarım beni endişelendirmişti. (Katılımcı: E)

Aynı konumda olmanıza rağmen birilerinin çalışıp diğerlerinin çalışmaması (Katılımcı: G)

Ücret konusu. Hem ders verip hem doktorayı tamamlamaya çalışmak. (Katılımcı: H)

Bilimsel çalışmaların önündeki yönetim engeli (Katılımcı: İ)

Mobbing, aşağılanmak (Katılımcı: J)

İstediğim alanda yeterince akademik kaynak ve ölçek bulamamak (Katılımcı:M)

Anket yapmak istediğimizde, vatandaşların akademisyen kimliğimize inanmayıp güven sorunu yaşaması en büyük zorluklardan. (Katılımcı: N)

Akademik kültürün olmaması (Katılımcı: R)

Öğretim üyelerinden öğretim üyesi olduktan sonra onları zorlayan etmenlere ilişkin görüşleri *"Yok"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

> *Açıkçası akademisyenlikteki 11. yılımı çalıştığım için sanırım öğretim üyesi olalı 3 ay olsa da zorlandığım bir durum olmadı. Akademiyi, akademi kültürünü bildiğim, yaklaşık 5 yıldır çalıştığım kurumumda öğretim üyesi olmam da bu süreci kolaylaştırdı sanırım. (Katılımcı: I)*

> *Öğretim üyesiyken iki çocuk sahibi oldum. Annelik ve öğretim üyeliğini bir arada götürmek zordu. Bir de eşimle ayrı üniversitede 6 sene görev yaptık. İki çocuk ve iş hayatı zordu. Ama bu sürede birlikte çalıştığım hocalardan destek gördüm. Sanırım ben iş arkadaşları konusunda şanslı kesimdenim. (Katılımcı: L)*

4.3. Kadro Alımlarında Cinsiyetten Kaynaklı Sorunlara İlişkin Bulgular

Öğretim üyelerinin üniversitelerde kadro alımlarında cinsiyetten kaynaklı sorunlara ilişkin bulgular Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4. 3 Kadro alımlarında cinsiyetten kaynaklı sorunlara ilişkin görüşleri

Tema	Kod	*Katılımcılar*
Kadro alımlarında cinsiyetten kaynaklı sorunlar	*Yok*	*A, B, C, D, E, H, I, İ, J, O, Ö, P, R, S*
	Kadınların yeteri kadar emek veremeyeceği inancı	*B, M, N*
	Kadınlar yönetim kadrosunda az	*F*
	Kadınlara pozitif ayrımcılık yapılıyor	*G*

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi öğretim üyelerinin üniversitede öğretim üyesi kadro alımlarında cinsiyetten kaynaklı sorunlara ilişkin görüşleri *"Kadınların yeteri kadar emek veremeyeceği inancı", "Kadınlar yönetim kadrosunda az", "Kadınlara pozitif ayrımcılık yapılıyor" ve "Yok"* kodları ile verilmiştir. Öğretim üyelerinin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Öğretim üyelerinden üniversite kadro alımlarında cinsiyetten kaynaklı sorunlara ilişkin görüşleri *"Kadınların yeteri kadar emek veremeyeceği inancı"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

> *Her alanda olduğu gibi burada da evlilik, çocuk sahibi olma esas görevim olarak kabul gördüğü için mesleğime yeteri kadar emek vermeyeceğim düşünülüyor. (Katılımcı: B)*

> *Evet kadın olmanın zorluklarıyla karşılaştım. Çocuk yaparsam akademik kariyerimin sekteye uğrayacağı ile ilgili çok fazla önyargı vardı. (Katılımcı: M)*

> *Eğer ki patriyarkanın yoğunlaştığı, erkek egemen bir kadro ise kesinlikle çok fark yaratıyor. Çalıştığınız üniversiteden, yer aldığınız bölüme kadar büyük farklar söz konusu. Üniversitede çocuk bakım yükümlülüğünü sadece kadının üzerinde olması dahi bu farkların en büyük göstergesi. Şayet kreşin olmaması bile bu konu üzerine en basit unsurlarından bir tanesini oluşturmaktadır. (Katılımcı: N)*

Öğretim üyelerinden üniversite kadro alımlarında cinsiyetten kaynaklı sorunlara ilişkin görüşleri *"Kadınlar yönetim kadrosunda az"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

> *Cinsiyet ayrımının, yönetici kadrolarında görüldüğü söylenebilir. Kadın öğretim üyelerinden yönetici kadrosunda olanların oranının genel olarak düşük olduğu görülmektedir. (Katılımcı: F)*

Öğretim üyelerinden üniversite kadro alımlarında cinsiyetten kaynaklı sorunlara ilişkin görüşleri *"Kadınlara pozitif ayrımcılık yapılıyor"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

> *Genelde cinsiyetleri eşitlemeye çalışıyorlar, çalışma durumlarına fazla bakılmıyor alanlarına da. Kadın bir aday pozitif ayrımcılıktan dolayı önüme geçmiştir. (Katılımcı: G)*

Öğretim üyelerinden üniversite kadro alımlarında cinsiyetten kaynaklı sorunlara ilişkin görüşleri *"Yok"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

> *Maalesef hala bazı hocalar cinsiyet ayrımı yapıyordu. Ama git gide azaldığını da gözlemliyorum. (Katılımcı: A)*

> *Yabancı Diller Yüksekokulunda çalıştığım ve öğretim görevlisi olduğum için bu ünvanla asıl görevimizin derslere girmek olduğu müdürlerimiz tarafından sürekli bize diretilmiştir ve bir beş yıl doktora yapma izni verilmedi. Cinsiyetin fark yarattığını üniversiteye girdiğim ilk yıllarda hissetmiştim ama sonrasında farklılaştı durum. Şu anda kadınlar üzerinde kurumsal görünmeyen engel kalkmış olsa da kadınların akademik yükselmeye olan inancı aile hayatının da (çocuklarla) zorlaşmasıyla beraber azalmıştır. (Katılımcı: C)*

> *Kadrolaşmalarda cinsiyetle ilgili ayrımcılığa şahit olmadım. (Katılımcı: D)*

> *Direkt olarak şahit olduğum bir durum olmadı; fakat kadın hocalarımızdan özellikle eski hocalarımızdan duyduğumuz kadarıyla cinsiyete göre bir ayrım olduğu söylenebilir. Bunun son yıllarda biraz daha kırıldığını düşünüyor ve görüyorum. (Katılımcı: E)*

> *Fark yaratmıyor, Türkiye'de torpiliniz varsa size ihtiyaç olmasa bile kadro açabiliyorlar. (Katılımcı: H)*

Bizim üniversitede böyle bir fark olduğunu düşünmüyorum. Kadın ve erkek ayrımı yapılmaksızın kriterleri sağlayan herkese üniversite yönetimimiz kadro istiyor. (Katılımcı: I)

Cinsiyet açısından bir farklılık yaşadığımı söyleyemem (Katılımcı: İ)

Düşünmüyorum (Katılımcı: J)

Böyle bir sorunun olduğunu düşünmüyorum (Katılımcı: K)

Cinsiyetin bir engelleme olduğunu düşünmüyorum. (Katılımcı: L)

Böyle bir durumla karşılaşmadım. (Katılımcı: O)

Şu an çalıştığım böyle büyük ve kurum kültürü oturmuş olan bir üniversitede cinsiyetin fark yaratmadığı kanısındayım. (Katılımcı: Ö)

Bu durumun kurumdan kuruma, şehirden şehre farklılık gösterdiğini düşünmekteyim. Şu ana kadar sadece son başvurduğu yeni bir devlet üniversitesinde mülakat esnasında erkek bir hocaya ihtiyaç olduğu gibi bir duyum almıştım ki bu alınacak hocanın ders vereceği yerin sanayi bölgesinde olması ve ders vereceği grubun meslek yüksekokulu erkek öğrencilerinden oluşacağı düşüncesiyle yola çıkılmıştı. Neticesinde bu kadroya ben kabul edilip o dersleri ben veriyorum şu an. Bu yargıya açık bir cevap verilmiş oldu. Fakat bunun haricinde genel olarak kadri başvurularında ya da kadrolaşmada böyle cinsiyetçi bir tutumla karşılaşmadım. (Katılımcı: P)

Cinsiyetin ötesinde siyasi etkinlik fark yaratıyor (Katılımcı: R)

Açıkçası şu gün için cinsiyetin bir farklılık yarattığını düşünmüyorum. Kulisiniz iyi yapılırsa ya da rektörün, dekanın bir yerden akrabası iseniz, kasaba eşrafının zenginlerinden birinin gelini-damadı-oğlu-kızı iseniz her şey çok kolay. Ama bunun dışında cinsiyetin en azından üniversite ve kendi bulunduğum fakülte için bir engel olduğunu düşünmüyorum. (Katılımcı: S)

4.4. Meslekte Yükselme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular

Öğretim üyelerinin meslekte yükselme sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin bulgular Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4. 4 Öğretim üyelerinin meslekte yükselme sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri

Tema	Kod	*Katılımcılar*
Öğretim üyelerinin meslekte yükselme sürecinde karşılaştıkları sorunlar	*Meslektaşların olumsuz tutumları*	*A, C, D, E, G, İ, Ö, R,*
	Kadro sorunları	*I, J, N, O, S*
	İş yükü	*H, K, L, M*
	Kayırmacılık	*B, F, P*

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi öğretim üyelerinin meslekte yükselme sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri *"Meslektaşların olumsuz tutumları", "Kadro sorunları", "İş yükü" ve Kayırmacılık"* kodları ile verilmiştir. Öğretim üyelerinin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Öğretim üyelerinden meslekte yükselme sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri *"Meslektaşların olumsuz tutumları"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

> *Büyük akademisyenlerin ve yaşıtlarımızın aşağı çekme çabaları, akademik ilerlemelerde üniversitelerin etkinlikler için yeterli maddi destekte bulunmamaları. (Katılımcı: A)*

> *Doktoraya ODTÜ'de başlamışken yoğun ders yükü verilerek, doktora derslerine gitmem engellendi. Mobbinge uğramıştım yine. Doktora izni*

üniversitede esnetildiği yıllarda da artık motivasyonum kalmadığı için doktora ders aşamasını bile tamamlayamadım. (Katılımcı: C)

Rektörlük yönetimi değiştiğinde eski yönetimle çalışan personelin pasifize edildiğini düşünüyorum. (Katılımcı: D)

Yükselme konusu hem bireyin kendisi hem de kurullar ile ilgili. Haliyle siz ne kadar çabalasanız da sizi o kuruldan geçirmeyecekler ve örneğin doçent yapmayacaklarsa yapmazlar. Elbette bu bırakalım her şeyi demek değil. Hem öğrencilik zamanımda hocalarımdan duyduklarım hem de kendi şahit olduklarımı düşündüğümde ülkemizde birtakım engellerle karşılaşıldığı doğru. Bunun kök nedeni de toplumun kıskançlığı, çekememezliği ve en iyisi benim düşüncesi olabilir. (Katılımcı: E)

Çok sivrilip başarılı işler yapınca göze batıyorsun ve sana daha çok iş yükü vermeye çalışıyorlar. Bu yüzden çok fazla göz önüne çıkmadan sorunları görmezden gelerek ilerlemeye çalışıyorum. (Katılımcı: G)

Zorlayıcı ve gereksiz bilgilerin bilinmesinin bekleniyor olması, bizim geçtiğimiz yoldan geçmemiş öğretim üyeleri ile ciddi bakış açısı farklılıkları oluyor. Bu da yüksek mertebedeki hocalarda olan bir durum. (Katılımcı: İ)

Uluslararası indekslerde taranan Q1 ve Q2 dergilerde fazla sayıda yayın yapabildiğim için yükselme açısından bir sorun yaşamadım. Ancak, yükselirken yaşıtınız olan ve sizden yaşça büyük akademisyenlerin samimiyetsiz tavırları bir sorun olarak görülebilir. (Katılımcı: Ö)

Araştırma kültüründen uzak çalışma arkadaşları (Katılımcı: R)

Öğretim üyelerinden meslekte yükselme sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri *"Kadro sorunları"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Araştırma görevlisi olarak başladım meslek hayatıma. 50/d'li idim. Her şeyden önce doktoram bitince işsiz kalma korkusuyla çalıştım senelerce. Bunu

engellemek için üniversite yönetimim eğer istersem beni memur kadrosuna geçirebileceklerini söyledi. Kabul ettim. Memur kadrosundayken de araştırma görevlisi gibi çalıştım, sınavlarıma girdim. Akademiden kopmamak bana iyi geldi tabi. Ancak bu durum beni "kurum dışı" statüsüne soktu ve öğretim üyesi kadrom istendiğinde YÖK dört sefer reddetti. Kurum içi yükselmelere daha kolay onay geliyordu o dönemde. 4 kere kadromun istenip reddedilmesi beni çok yıprattı. Psikolojik sıkıntılar, buna bağlı olarak fiziksel sağlığımın da bozulmasına neden oldu. (Katılımcı: I)

Şartların ve iş yükünün adaletsiz olması. (Katılımcı: J)

Bölüm içinde kadroların açılmaması ne yazık ki en büyük dezavantaj. (Katılımcı: N)

Ünvanı daha yüksek kişilerin ünvanının daha da yükselmesi gerekiyor ki biz de yükselebilelim. (Katılımcı: O)

Bence en büyük zorluk kadroların belirsiz olması. Yani araştırma görevliliğinden itibaren şunu yapmazsan atarım diyor şunu yapana kadro veririm diyorlar ama siz istediklerini yapsanız da kadro verilmiyor ya da atılabiliyorsunuz. Kriterler sürekli değiştiriliyor. Sanki bir mağaza çalışanıyım da sürekli başaramayacağım hedefler veriliyor. İşin kötü tarafı tamam diyorsunuz yapacağım. Kriteri sağlıyorsunuz ama kadro yok. Pat diye kriterler değişiyor ve siz yeni kriterlere tabisiniz. Kendi fakültemde sekiz yıldır kadro bekleyen var. Araştırma görevlisi arkadaş YÖK'ten doçentliğini aldı hala kadro verilmiyor. Bu arkadaşlar idari işlerin tamamında araştırma görevlisi muamelesi görüyor. Tez yönetemiyorlar. Söz hakları yok. (Katılımcı: S)

Öğretim üyelerinden meslekte yükselme sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri *"İş yükü"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Hem aktif olarak derslere girmek hem üniversite okul takımları çalıştırmak hem de doçentliğe hazırlanmak biraz zor oluyor. Vakıf üniversitelerinde kendi çalışmalarınızı yapabileceğiniz çok fazla vakit kalmıyor. (Katılımcı: H)

İş yoğunluğu ve idari görev sebebiyle yayın yapacak vaktin olmaması (Katılımcı: K)

Çok çalıştım ve hala da çalışıyorum. Bu kadar yoğun bir yaşam içinde çocuklarıma yeterince zaman ayıramadığımı düşünüyorum. (Katılımcı: I)

İş yükü inanılmaz fazla. Zaman yönetimi anlamında zorlandım. (Katılımcı: M)

Öğretim üyelerinden meslekte yükselme sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri *Kayırmacılık"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Kadınların üst konumda olması ya bir tanıdık vasıtası ya da özel hayatından verilen tavizlerin sonucu olarak görülüyor. (Katılımcı: B)

Mesleğimde yükselme açısından sadece somut şekilde başarılı olmak yetmiyor bunun yanında sosyal ağın da gelişmiş olması gerekmektedir. Yükselmeye etkisi bakımından sosyal ağın gelişmiş olması doğal karşılanabilir. Ancak yükselebilmek için üst düzey yöneticiler ile aynı veya benzer ideolojik görüşlere sahip olmak veya sahipmiş gibi davranmak zorunda olmak durumu çok zor hale getirebiliyor. Bu durumun getirdiği bir başka olumsuz durum ise meslek arkadaşlarına güvenmekte zorluk yaşanmasıdır. (Katılımcı: F)

Gerekli kriterleri karşılayıp, gerekli yeterliliği ulaşmanın mesleğimde yükselmemde etkili olacağını düşünmüyorum. Günümüzde maalesef ki bir siyasi veya dini sempatiye sahip olmanın mesleğinde yükselme sürecine olumlu katkı sağladığını ve bir taraf olmaz isen bertaraf olursun zihniyetinin hayatımızın her alanında artık varlığını sürdürdüğünü düşünüyorum. Pozitif ayrımcılık her sektörde olduğu gibi eğitim kurumlarında da büyük bir

problemdir. Kurumlarda siyasi ve dini algıların varlığı ve belirleyiciliği de işimizi zorlaştırmaktadır. (Katılımcı: P)

4.5. Öğretim Üyelerinin Diğer Öğretim Üyeleri Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Bulgular

Öğretim üyelerinin diğer öğretim üyeleri hakkındaki düşüncelerine ilişkin bulgular Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4. 5 Öğretim üyelerinin diğer öğretim üyeleri hakkındaki görüşleri

Tema	Kod	*Katılımcılar*
Öğretim üyelerinin diğer öğretim üyeleri hakkındaki görüşleri	*Kıskançlık ve rakip görme*	*A, B, C, E, F, H, O, P, S*
	Motivasyon düşürücü tutumlar	*D, G, İ, K, L, M, R*
	Tarafgirlik	*İ,*
	Bencillik	*J, N*
	Eleştiride aşırılık	*Ö*

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi öğretim üyelerinin diğer öğretim üyeleri hakkında düşüncelerine ilişkin görüşleri *"Kıskançlık ve rakip görme", "Motivasyon düşürücü tutumlar", "Tarafgirlik", "Bencillik" ve "Eleştiride aşırılık"* kodları ile verilmiştir. Öğretim üyelerinin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Öğretim üyelerinden diğer öğretim üyeleri hakkında düşüncelerine ilişkin görüşleri *"Kıskançlık ve rakip görme"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Maalesef kıskanç bir yaklaşımları var. Kadro sıkıntıları herkesin birbirini rakip görmesine neden oluyor. (Katılımcı: A)

Özel dostluklar kurulmadığı sürece herkesin birbirine rakip olarak baktığını düşünüyorum. (Katılımcı: B)

Kamu kurumlarında akademik gelişime önem vermeye çalışan öğretim elemanları ne yazık ki iletişim, liderlik, takım çalışması ve kişisel gelişimlerine odaklanamıyorlar. Bu yüzden pek çok öğretim elemanı arasında husumet, tartışma, ünvan kıskançlığı yaşanmakta. Kurumsal bir yapılanmada çalışanlar özellikle ilk 4 yıldan sonra birbirleriyle iletişimlerini ve takım çalışmasını güçlendirmek için hizmet içi eğitimler almalılar. Öğretim elemanları mümkün olan bölümlerde bölümler arası rotasyona tabi olsalar kurum içi çatışmalar minimum seviyeye inecektir. (Katılımcı: C)

Dışardan herkes çok iyi ama içinde ne düşündüğünü bilemiyorsunuz özellikle uzun zaman geçirmediyseniz. İnsanların algılarını kırması gerekiyor. Herkes birbirini ezme ve o şekilde bir yerlere gelme derdinde ülkemizde, bu sadece bizim alanımızda değil çoğu meslek grubunda maalesef bu şekilde. O yüzden bol bol araştırmalar tezler ortaya konulmalı bu toplumla ilgili. Artık bu anlayışın kırılması ve adil bir toplum oluşması gerekli. Tabii hep olumsuz da konuşmak istemiyorum çünkü gerçekten benim de arkadaşlarımın da çok iyi anlaştığı hocalar var. Adaletli dürüst insanlar var. Dolayısıyla her yerde olduğu gibi bir takım olumsuz düşünceler olsa da tam aksi olumlu düşüncelerin hakim olduğu hocalarımız da var. (Katılımcı: E)

Doğal olarak rekabet var. Ancak bu rekabetin bazı öğretim üyelerini, başarılı olan öğretim üyelerinin başarısız olmasına yönelik davranışlara sevk etmesi çalışılan ortamın gergin olmasına sebep olmaktadır. (Katılımcı: F)

Aynı iş yeri için çalışılsa da herkes bir şekilde rakip görebiliyor birbirini. (Katılımcı: H)

Rekabet ortamının yoğun olduğunu düşünüyorum. Barışçıl, destekçi kişiler de var elbette ancak birbirine rakip gözüyle bakanların çoğunlukta olduğunu gözlemledim. (Katılımcı: O)

Çoğu zaman etik ve insanı olmadığı kanısındayım. Toplumda var olan meyve veren ağaç taşlanır tutumu bilimsel çalışmaların yürütüldüğü bir mecra olan akademide de yer almaktadır. Üretken insanı takdir etmenin yanı sıra

kıskanma duygusunun da var olduğunu zaman içerisinde defalarca görüp tecrübe ettim. Hatta bunu daha öteye taşıyıp zarar vermeye çalışan davranışlara bile tanıklık ettiğimden geleceğimiz neticenin yine insan her yerde insan olduğudur. Eğitim maalesef kişilerde birtakım şeyleri düzeltmeye ve geliştirmeye yetemiyor. (Katılımcı: P)

Açıkçası sürekli dedikodu yapıyorlar. Birkaç kişi hariç kimse kimseyi sevmiyor. Ölümcül bir dedikodu kazanı var. Herkes birbirinin açığını kolluyor. Hatta açığa gerek yok biri hakkında dedikodu yapmak isterlerse ya da bu kişi bir şekilde haklı olarak dahi olsa onun karşısında durdu ise büyük bir nefretle dedikodusu yapılıyor. Bu ailevi meselelerden biz biliyoruz onun nasıl kadroyu aldığına kadar giden çirkin bir süreç. Ama kimse kimseye güvenmiyor bu kesin. (Katılımcı: S)

Öğretim üyelerinden diğer öğretim üyeleri hakkında düşüncelerine ilişkin görüşleri *"Motivasyon düşürücü tutumlar"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Birlik olma ve aynı odakta ilerlemenin mümkün olmadığını düşünüyorum. (Katılımcı: D)

Genellikle çalışma yapmayan işten kaçanlar diğerinin de başarılı olmasını istemiyor. (Katılımcı: G)

Farklı bölümlerdeki ya da anabilim dallarındaki öğretim üyeleri arasında olumsuz bir durum olduğunu düşünmüyorum. Ancak aynı anabilim dalında, farklı üniversitelerde bile olunsa, öğretim üyeleri birbirlerini acımasızca eleştiriyor. Yaptıkları akademik çalışmaları beğenmiyor ya da basit buluyor. Bu da akademik anlamda birlikte çalışmayı engelliyor. (Katılımcı: I)

Meslekte yükselen diğer arkadaşlarının yarattığı ünvan baskısı de motivasyona sebep oluyor (Katılımcı: K)

Başkalarının düşüncelerinin beni ilgilendirdiğini sanmıyorum. Ancak motivasyonu düşürücü telkin ve yorumlar fazla. (Katılımcı: L)

Genelde "ne gerek var" ya da "bununla uğraşma zaman kaybı" şeklinde genelde aşağı çeken yorumlarla karşılaştım. (Katılımcı: M)

Paydaş olmaları gerekirken duvar olmaları (Katılımcı: R)

Öğretim üyelerinden diğer öğretim üyeleri hakkında düşüncelerine ilişkin görüşleri *"Tarafgirlik"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Taraflaşma görmek üzücü. (Katılımcı: İ)

Öğretim üyelerinden diğer öğretim üyeleri hakkında düşüncelerine ilişkin görüşleri *"Bencillik"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Herkes kendisinin en iyi olduğunu iddia ediyor. (Katılımcı: J)

Herkes kendini daha iyi ve değerli görüyor. (Katılımcı: N)

Öğretim üyelerinden diğer öğretim üyeleri hakkında düşüncelerine ilişkin görüşleri *"Eleştiride aşırılık"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Akademik çalışmaları hakkında fazla eleştirel davranabilirler. Çalışma alanlarını rahat ve kolay problemler üzerine çalıştıklarını, güncel/trend konularda çalışmadıklarını düşünebilirler. (Katılımcı: Ö)

4.6. Rekabetin Kurum Kültür ve Başarısına Etkilerine İlişkin Bulgular

Öğretim üyelerinin görüşlerine göre üniversite yönetimi ve öğretim üyeleri arasındaki rekabetin kurum kültür ve başarısına etkilerine ilişkin bulgular Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4. 6. Rekabetin kurum kültür ve başarısına etkilerine ilişkin görüşleri

Tema	Kod	*Katılımcılar*
Rekabetin kurum kültür ve başarısına etkileri	*Olumsuz etkiler*	*A, B, C, D, E, F, I, İ, J, M, O, Ö, R,S*
	Olumlu etkiler	*G, H, K, L, N, P*

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi öğretim üyelerinin görüşlerine göre üniversite yönetimi ve öğretim üyeleri arasındaki rekabetin kurum kültür ve başarısına etkilerine ilişkin görüşleri *"Olumsuz etkiler" ve "Olumlu etkiler"* kodları ile verilmiştir. Öğretim üyelerinin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Öğretim üyelerinden üniversite yönetimi ve öğretim üyeleri arasındaki rekabetin kurum kültür ve başarısına etkilerine ilişkin görüşleri *"Olumsuz etkiler"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

> *Bence olumsuz etkiliyor. İç çatışmalar belirli bir kurum kültürü oluşmasını zorlaştırıyor. (Katılımcı: A)*

> *Esas konuya yoğunlaşmak yerine kişisel problemlere yoğunlaşıldığında enerjinin boşa harcandığını düşünüyorum. (Katılımcı: B)*

> *Gereksiz rekabet (maaşlar hemen hemen aynıyken) akademik olması beklenen çalışma ortamını bozuyor. Aradaki gereksiz rekabet, çatışma ve mobbingler öğretim elemanlarının motivasyon ve disiplinini olumsuz etkiliyor. Mutsuz olan öğretim elemanları derslerinde düşük bir performans sergiler hale geliyorlar. (Katılımcı: C)*

> *Etkilediğini düşünüyorum. Rekabetin varlığının birlik ve beraberliği olumsuz etkilediği düşünüyorum. (Katılımcı: D)*

Rekabetin dozunda olduğu sürece kötü bir durum olduğunu düşünmüyorum. İnsanlar bu şekilde birbirlerini ve kendilerini geliştiriyorlar ama bu asla kıskançlık olarak adlandırılmamalı. Rekabet edebilirsiniz ve bu sayede eksikliklerinizi tamamlarsınız. Karşı tarafa bir teşekkür edersiniz. Rekabet ortamı olmadığında siz de yerinizde sayarsınız çünkü. Ama bizde bu konu yanlış anlaşılıyor. Rekabet edildiği düşünülüyor hâlbuki kıskançlıktan çatlıyor insanlar. Yahu sinirle öfkeyle "bak bak ben sana neler edeceğim" diyerek rekabet mi olur? Bunun adı cahilce bir kıskançlıktır. İşte bu durumların hepsi kurum kültürünü de olumsuz etkiliyor. Rekabet ediyoruz sanan ama aslında hasetlik güden bir kurum haline geliyorsunuz. (Katılımcı: E)

Rekabetin olması üniversitenin kurum kültürünü ve başarısını hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Rekabet seviyesinin çok yüksek olması öğretim üyelerinin bazı davranışlarını olumsuz yönde geliştirmekte, bu durum da çalışılan ortamda bireylerin birbirlerine olan güven duygusunu zedelemektedir. Güven duygusunun zedelenmesi ekip/takım çalışmasını engellemekte, böylece kurum kültürü ve başarısı olumsuz etkilenmektedir. Diğer yandan dengeli bir rekabet ortamının oluşturulması üniversitenin kültürüne ve başarısına olumlu katkı sağlamaktadır. (Katılımcı: F)

Bence böyle bir rekabet olmamalı diye düşünüyorum. Üniversite yönetimi öğretim üyelerini desteklemeli, öğretim üyeleri de bu süreçte üzerine düşeni yapmalı. Kurumu için ve her şeyden önce kendisi için çalışmalı. Böyle bir rekabet ortamı kesinlikle başarıyı olumsuz etkileyecektir. Kurum kültürünü bozacak, huzursuz ve olumsuz ilişkilerin olduğu, güvensizliğin oluştuğu bir kurum yaratacaktır. (Katılımcı: I)

Yapılacak araştırmaların kalitesini ve eğitimin içeriğini kötü etkiliyor. (Katılımcı: İ)

Çok olumsuz. Ortak bir paydada buluşamıyorlar. Sürekli birbirlerini engelliyorlar (Katılımcı: J)

Başarıyı düşürdüğünü düşünüyorum (Katılımcı: M)

Kağıt üzerindeki başarıyı iyi etkiliyor gibi görünse de kurum kültürünü zedeliyor. (Katılımcı: O)

Rekabetin başarıyı olumsuz etkilediğini düşünüyorum. İşbirlikçi ve etkileşim içinde gerçekleştirilen çalışmalarla birlikte başarı ve takım ruhu ile akademik çalışmaların verimi arttırılabilir. Salt rekabet bazı akademisyenleri küstürüp başarıyı negatif etkileyebilir. (Katılımcı: Ö)

Olumsuz etkiliyor. (Katılımcı: R)

Elbette etkiliyor. Bu olumlu bir etkileme değil ama genellikle. Çünkü bana kadro çıkmadı ise ona da kadro çıkmasın gibi bir şey. Onun önüne engel olunuyor çeşitli kanallardan. Bir akademisyen diğerini kendine rakip gördüğü andan itibaren onun kuyusunu kazıyor. (Katılımcı: S)

Öğretim üyelerinden üniversite yönetimi ve öğretim üyeleri arasındaki rekabetin kurum kültür ve başarısına etkilerine ilişkin görüşleri *"Olumlu etkiler"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Etkiler. Rekabet ortamı sağlanmazsa akademik çalışmalar ortaya çıkmaz (Katılımcı: G)

Yöneticilerin bazen farklı istek ve arzuları olabiliyor kurum başarısı adına ama yönetici kafası ile düşünüyorlar, öğretim üyelerinin açısından bakamıyorlar. Dolayısıyla gereğinden fazla istekte bulunabiliyorlar. (Katılımcı: H)

Akademik yükselme anlamında seni de tetikliyor ve sen de yükselmek için yayın yapmak zorunda kalıyorsun. (Katılımcı: K)

Rekabet iyiye götürüyorsa ve etrafındakilere zarar vermiyorsa, üretmeye ve üniversiteye katkı sağlamaya odaklıysa boş oturmaktan iyidir ve yararlıdır diye düşünüyorum. (Katılımcı: L)

Çalışmalar akademik dünyada başarıyı daha çok getiren bir unsur. Dolayısıyla iyi yapılan her bir çalışma bu alandaki makalelerin, araştırmaların daha iyiye gitmesine sebebiyet vermektedir. (Katılımcı: N)

İyi bir şekilde yürütüldüğünde kimi zaman motive edici olabilirken kimi zaman yıkıcı etkiler de yarattığını söyleyebiliriz. Desteklenen ve takdir görülen çalışmalar üniversite vizyonu ve başarısına büyük katkı sağlamaktadır. Ve kurumca destek gören bir akademisyen daha üretken ve verimli olacaktır. (Katılımcı: P)

4.7. Kariyer Gelişiminde Meslektaş Etkilerine İlişkin Bulgular

Öğretim üyelerinin görüşlerine göre kariyer gelişimine meslektaş etkilerine ilişkin bulgular Tablo 4.7'de verilmiştir.

Tablo 4. 7. Kariyer gelişiminde meslektaş etkilerine ilişkin görüşleri

Tema	Kod	*Katılımcılar*
Kariyer gelişiminde meslektaş etkilerine ilişkin görüşler	*Olumlu katkılar aldım*	*A, B, E, G, H, I, J, K, L, O, R, S*
	Olumsuz etkilediler	*C, İ, N, P*
	İkili ilişkilere göre değişir	*D, F, M, Ö*

Tablo 4.7'de görüldüğü gibi öğretim üyelerinin kariyer gelişimine meslektaş etkilerine ilişkin görüşleri *"Olumlu katkılar aldım", "Olumsuz etkilediler" ve "İkili ilişkilere göre değişir"* kodları ile verilmiştir. Öğretim üyelerinin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Öğretim üyelerinden kariyer gelişimine meslektaş etkilerine ilişkin görüşleri *"Olumlu katkılar aldım"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Tecrübelerini paylaşan nadir de olsa hocalarım oldu. Onların yönlendirmeleriyle kariyerimi ilerlettim. (Katılımcı: A)

Özel dostluklar kurduğumda objektif eleştiriler ve özellikle de motive edici durumlarda meslektaşlarımdan olumlu anlamda etkilendim. Ancak profesyonel ilişkilerin bu konuda bir faydasını görmedim. (Katılımcı: B)

Yaşadığım olaylara bakış açımı değiştirmeye başladığımdan beri huzurluyum. Hiçbir şeyin tesadüf olmadığı bu hayatta olumsuz gördüğümüz şeylerde bile olumlu öğretiler oluyor muhakkak. Haliyle bizlerin yani ilimle bilimle uğraşan insanların bu konuda çok daha dikkatli olması gerekiyor. Asıl soruya gelecek olursak, başlarda fark etmesem de hayatıma giren çıkan birçok meslektaşımın bana özellikle hayata bakış açımın değişmesi için katkıda bulunduğunu gördüm. Olumsuz olarak nitelendirdiğim olaylarda bile görmem gereken asıl mevzuyu gördüğümde anladım bunu. Biraz felsefi bir yaklaşım gibi oldu ama işin aslı benim için bu şekilde. (Katılımcı: E)

Çalışmalarını örnek alırım problemle karşı karşıya çıktığımda onlardan destek alırım (Katılımcı: G)

Aynı ünvandaki meslektaşlarımızla birbirimize destek oluyoruz. Özellikle tezlerimizi bitirme konusunda herkes destek oluyor birbirine, ya da proje yazılacaksa. (Katılımcı: H)

Akademik olarak düşündüğümde birlikte çalışma yapmayı öneren, yardım istediğimde istekli biçimde yardımcı olan hocalarımın oldukça katkısı olduğunu söyleyebilirim. Psikolojik açıdan da çok destek gördüğüm meslektaşlarım oldu. (Katılımcı: I)

Beraber çalışmalar yaptık, Fikir paylaştık. Katkıları oldu. (Katılımcı: J)

Genelde hep pozitif, teşvik edici yönde oluyor. Özellikle multidisipliner çalışma anlamında ortak çalışma yapmak istemeleri akademik ve ilerleme için bir fırsat yaratıyor. (Katılımcı: K)

Karşıma çıkan insanlar pozitif, iyi niyetli ve olumlu insanlardı, bu da kariyerime olumlu yansıdı. (Katılımcı: L)

Sadece mesleğimi yapmaya çalışırken algıladığım rekabet beni uzaklaştırdı, ancak destekçi olan meslektaşlarımın varlığı kuvvet verdi ve beni alanda tuttu. (Katılımcı: O)
Hep aynı döngüde kalmama sebep oldular. (Katılımcı: R)

Çok olumlu desteği olanlar oldu. Birlikte yaparız ederiz. Ama garip bir şekilde iş kadroya geldiğinde bu destekler hep yok oluyor özellikle aynı dönem arkadaşlarından. Sizin yanınızda gerektiğinde dava açarız böyle yaparız mücadele ederiz diyenler siz bölüm baskınına dekana gerektiğinde hakkımızı yasal yollardan arayacağız dediğinizde kendilerine x böyle diyor senin böyle bir planın mı var dendiğinde yok hocam deyip sizi şoke edebiliyor. Ya da uzun yıllar bekleyip kadro alamayanlar zaman zaman aşağı çekiyor bizi. Çok haklı bir şekilde muazzam bir öfke ve hayal kırıklığı biriktiriyorlar. Bunu da siz tam yükünüzü almış bir ritim tutturup çalışırken size yansıtabiliyorlar. İşte çalış çalış ama kadro bekleme. Bak bana çıktı mı? Sana da çıkmaz. Çok sevdiğiniz insanlar bunlar. Bize kadro vermezler dendiği illaki olumsuz etkiliyorlar. (Katılımcı: S)

Öğretim üyelerinden kariyer gelişimine meslektaş etkilerine ilişkin görüşleri *"Olumsuz etkilediler"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Özellikle mobing uygulayan ve çatışma yaratan meslektaşlarım sayesinde akademik kariyerimde motivasyonum düştü ve ilerlemekten vazgeçtim. Diğer yandan, onların bana olumlu katkısı da oldu. Alanım dışında kariyerime farklı bir yön açtım ve o yönde tatmin edici bir ilerleme kat ettim. (Katılımcı: C)

Olumsuz yönler olarak işleri baştan savma yapmaları hayli işimi zorlaştırıyor (Katılımcı: İ)

Başlı başına kadın olmak en büyük olumsuz etki. Sen kadınsın yapamazsın... vb. (Katılımcı: N)

Güzel bir kadroda çalışmak iyi iş arkadaşlarına sahip olmak işinizden zevk almanızı sağladığı gibi kurum aidiyetinizi güçlendirir. Bu güzel çalışma ortamında elbette ki değerli is arkadaşlarımız gerek eğitim sürecinde gerekse akademik çalışmalarda yol gösterici, ilham verici bir yol arkadaşı olarak bize güzel katkılarda bulunmaktadır. Fakat olumsuz etkileri olan kişilerin de varlığı bir o kadar azap verici, birçok negatif sonuçlara neden olacağı da aşikârdır. Önceki iki kurumumdan ayrılma gerekçeleri arasında idarecim ve çalışma arkadaşım vardır. Bu kişilerin psikolojim ve ruh sağlığım üzerinde yarattıkları negatif etkilerden kaynaklı yaptığım işten zevk almak bir yana hayat neşemi bile yok etmişlerdi. Bu sebeple kurum ve kadrolardaki çalışma huzuru bunun önemli bir parçasıdır. (Katılımcı: P)

Öğretim üyelerinden kariyer gelişimine meslektaş etkilerine ilişkin görüşleri *"İkili ilişkilere göre değişir"* olanlar şunları söylemiştir.

Eğer ortak bir akademik çalışma yaptıysak kazan kazan düşüncesiyle hızlı ilerlemeler kaydettik. Alan hakimiyeti oluşturma gayretleri neticesinde sistemin yavaşlaması nedeniyle öğrencilerimiz için verim alamadığı durumu olumsuz etkiler için paylaşabilirim. (Katılımcı: D)

Tecrübe ve bilgi birikimi benden daha fazla olan meslektaşlarımdan olumlu yönde faydalanma imkanı buldum. Diğer yandan rekabetin getirdiği strese bağlı olarak bazı meslektaşlarımla gelişen olumsuz ilişkiler nedeniyle kendi çalışmalarım da olumsuz etkilendi. (Katılımcı: F)

Genelde "ne gerek var" ya da "bununla uğraşma zaman kaybı" şeklinde genelde aşağı çeken yorumlarla karşılaştım. Ama farklı branştan hocalardan daha destekleyici tavırlarla karşılaştım. (Katılımcı: M)

Danışman hocalarımın dışında hiçbir meslektaşımın akademik olarak katkısı olmadı. Aksine, fazla akademik düşünüyorsun, hep makalelerle ilgileniyorsun. Biraz da komisyon ve idari işlerle ilgilenmelisin gibi negatif etkileri olan samimiyetsiz yorumları oldu. (Katılımcı: Ö)

4.8. Yengeç Sepeti Sendromunu Yaşayan Kişiler İçin Önerilere Yönelik Bulgular

Öğretim üyelerinden yengeç sepeti sendromunu yaşayanlara önerilere ilişkin bulgular Tablo 4.8'da verilmiştir.

Tablo 4. 8. Öğretim üyelerinden yengeç sepeti sendromunu yaşayan kişiler için önerilere yönelik görüşleri

Tema	Kod	*Katılımcılar*
Öğretim üyelerinden yengeç sepeti sendromu yaşayanlara öneriler	*Kariyer ve gelişimlerine odaklanmaları*	*A, B, E, F, H, I, İ, J, K, L,İ M, N, Ö, R*
	Mücadele etme	*O,S*
	Temkinli olma	*G, P*
	Psikolojik dayanıklılığı artırma	*C*
	Etkili iletişim	*D*

Tablo 4.8'da görüldüğü gibi öğretim üyelerinden yengeç sepeti sendromunu yaşayanlara önerilere ilişkin görüşleri *"Kariyer ve gelişimlerine odaklanmaları", "Mücadele etme", "Psikolojik dayanıklılığı arttırma", "Temkinli olma" ve "Etkili*

iletişim" kodları ile verilmiştir. Öğretim üyelerinin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Öğretim üyelerinden yengeç sepeti sendromunu yaşayanlara önerilere ilişkin görüşleri *"Kariyer ve gelişimlerine odaklanmaları"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

> *Mümkün olduğunca dikkate almamaya çalışıp hızlı bir şekilde akademik çalışmalarını yapmalarını tavsiye ederim. Bu insanların davranışlarına takılınca kendi ilerlememiz de etkileniyor ve zaten onların istediği de bu. (Katılımcı: A)*

> *Hayatlarını yalnız mesleklerinden ibaret görmemelerini, iş dışında uğraşlar edinmelerini. Dolu bir hayata sahip olan insanların kendilerine yoğunlaşıp başkalarının başarılarını dert etmeyeceklerini düşünüyorum. (Katılımcı: B)*

> *Dünyanın sonu olmadığını, endişe kaygı gibi olumsuz duygulardan olabildiğince uzak durmaları gerektiğini söyleyebilirim. (Katılımcı: E)*

> *Çalışmalarına hız kesmeden devam etmelidirler. Elde edilen başarıların herkes için fayda sağlayacağı vurgulanmalıdır. Kurum içinde tüm personelin birbirini destekleyerek çalışmasının sağlayacağı fayda üzerinde durulmalıdır. (Katılımcı: F)*

> *En önemlisi kimseye kulak asmadan kendi hedeflerinizi gerçekleştirmeye çalışmak olmalı, engel olmaya çalışan ya da çekemeyen arkanızdan konuşanlar her zaman olacaktır hayatta. Ama unutulmamalıdır ki, önemsenen kişilerle ilgili konuşulur. Bu yüzden işinizi doğru yapıyorsunuz ki demek ki sizi konuşuyorlar. (Katılımcı: H)*

> *Zor bir şey böyle bir durumla karşılaşmak. İnsanı yorar. Örgüte bağlılığını düşürür. Motivasyonunu azaltır. Ancak tamamen pes etmek de doğru değil. Ne kadar aşağı çekmeye çalışırlarsa çalışsınlar kendi akademik çalışmalarına odaklansınlar. Akademik dosyanız ne kadar güçlenirse siz de o*

kadar güçlenirsiniz. O zaman başkalarının size zarar verme olasılığı da azalır. (Katılımcı: I)

Önlerine bakmalarını öneriyorum. Rise and shine taktiği. (Katılımcı: İ)

Sabır. Çalışmaya devam. Emekler karşılıksız kalmaz. (Katılımcı: J)

Kimseye aldırmadan sadece kendi yollarına bakmaları gerekiyor. Sonuçta akademik yükselme eninde sonunda oluyor. Eğer bu mobbing seklindeyse, mobbingi yapan insanı umursamamak gerekiyor. (Katılımcı: K)

Kendine odaklan başkalarının ne düşündüğü umurunda olmasın. (Katılımcı: L)

Olumsuzlukları çok dikkate almadan devam etmek gerekiyor. (Katılımcı: M)

Türkiye'nin geleceği için iyi bir tez, makale hazırlamak hepimizin görevi olmalı. (Katılımcı: N)

Kesinlikle ciddiye almamak ve kendi yolunda ilerlemek. (Katılımcı: Ö)

Yurt dışındaki çalışma ortamlarında yüz yüze veya online bulunmaları (Katılımcı: R)

Öğretim üyelerinden yengeç sepeti sendromunu yaşayanlara önerilere ilişkin görüşleri *"Mücadele etme"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Çalışma ve mücadeleye devam edilmeli. İnadına (Katılımcı: O)

Üniversite öyle bir yer ki her fakültenin her bölümün sanki kendine has bir işleyişi dinamikleri var. En kestirme yol sanırım bu kişilerle iletişimi tamamen kesmeleri ya da mümkün olan en düşük düzeye indirmeleri. Yöneticileri ise durum aynı. Diplomatik düzeyde bir iletişim olmazsa sürekli dedikodu yapan aşağı çeken insanlara uğraşmak çok zor. Diğer bir yöntem özellikle taşra

üniversitelerinde yasal yollara başvurmak. Zira en korktukları şey dava. (Katılımcı: S)

Öğretim üyelerinden yengeç sepeti sendromunu yaşayanlara önerilere ilişkin görüşleri *"Psikolojik dayanıklılığı arttırma"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Duygusal zekası gelişmemiş, narsist meslektaşlarına ve yöneticilerine karşı boyun bükmesinler. Duygusal anlamda dayanıklıklarını arttırıp profesyonel biçimde dürüstlükle vazgeçmeyip mücadele etsinler. Yaşadığım onca deneyim bana şunları öğretti; Kendi duygularını yönetemezsen diğerleri tarafından manipüle edilip her zaman yönetilirsin. İşte bu yüzden, önce kendimizin ve duygularımızın lideri olmamız gerektiğine inanıyorum. (Katılımcı: C)

Öğretim üyelerinden yengeç sepeti sendromunu yaşayanlara önerilere ilişkin görüşleri *"Temkinli olma"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Yaptıkları çalışmayı ve başarılarını çok fazla yaymadan dikkatli ve gizliden gizliye ilerletmeliler. (Katılımcı: G)

Bu konuda bir önerim olamaz. Birinci kalem tecrübe etmediğim için empati kuramıyorum fakat bu tarz kişiler hayatımızın her sahasında var olduğundan dikkat etmek ve temkinli olmakta fayda olduğunu düşünüyorum. (Katılımcı: P)

Öğretim üyelerinden yengeç sepeti sendromunu yaşayanlara önerilere ilişkin görüşleri *"İyi iletişim kurma"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Yakın ve benzer uzmanlıklara sahip bulunan meslektaşların bir faaliyetin iş birliği öncesinde tüm beklentilerin baştan konuşulmasıyla anlaşmaya varılmalı diye düşünüyorum. (Katılımcı: D)

4.9. Yengeç Sepeti Sendromunun Olumsuz Etkilerini Azaltmaya İlişkin Önerilere İlişkin Bulgular

Yengeç sepeti sendromunun olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya yönelik yükseköğretim kurulu ve üniversite yönetimlerinin yapabilecekleri çalışmalara ilişkin öğretim üyelerinin görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4. 9. Yengeç sepeti sendromunun olumsuz etkilerini azaltmaya ilişkin alınabilecek önlemler

Tema	Kod	*Katılımcılar*
Yengeç sepeti sendromuna karşı yapılabilecek çalışmalar	*Adil ve hakkaniyetli bir sistem kurulmalı*	*C, F, J, O*
	Etkili bir denetim sistemi kurulmalı	*H, I, İ, K*
	Sistem yeniden kurulmalı	*B, L, N, R*
	Kadro sorunu çözülmeli	*A, M, S*
	Liyakat ve performansa bakılmalı	*D, G, P*
	Danışma ve destek birimi kurulmalı	*Ö*
	Toplumsal algı değişmeli	*E*

Tablo 4.9'da görüldüğü gibi yengeç sepeti sendromunun olumsuz etkilerini azaltmaya ilişkin alınabilecek önlemler hakkında öğretim üyelerinin görüşleri *"Kadro sorunu çözülmeli", "Adil ve hakkaniyetli bir sistem kurulmalı", "Liyakat ve performansa bakılmalı", "Etkili bir sistemi kurulmalı", "Sistem yeniden kurulmalı", "Danışma ve destek birimi kurulmalı" ve "Toplumsal algı değişmeli"* kodları ile verilmiştir. Öğretim üyelerinin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Yengeç sepeti sendromunun olumsuz etkilerini azaltmaya ilişkin öneriler hakkında öğretim üyelerinden görüşleri *"Kadro sorunu çözülmeli"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Üniversiteler kadro sıkıntısını çözmeli ve niteliksiz insanları kadrolara almamalıdır. Her öğretim üyesi kadrosuna başvuran kişi bu tarz psikolojik sorunlara yatkınlık bakımından sağlık kontrolünden geçmelidir. (Katılımcı: A)

Kadro sorunu çözülmeli (Katılımcı: M)

Sorunun çözümü çok basit aslında. Düzgün, gerçekçi nesnel kriterler belirlemek. Kriterleri sağlamamanın cezası olarak işsizlik bir giyotin gibi kullanılmamalı. Yağmacı tüm dergiler tek tek tespit edilip kapatılmalı. Buralardan kolayca makale yapanların ünvanları geri alınmalı. Ancak tüm sorunların en temel çözümü biraz önce belirttiğim şekilde belirlenen kadro kriterlerini sağlayan tüm akademik personele kadroların otomatik bir şekilde açılması. Kimsenin kadrosunun ne zaman açılacağını bilmeden tamamen idealist bir şekilde çalışmasını beklemek gerçekçi değil zira. Ama tüm sorunların kaynağı olan YÖK'ün bu konuda çözüm üretmesini beklemek zor gibi. (Katılımcı: S)

Yengeç sepeti sendromunun olumsuz etkilerini azaltmaya ilişkin öneriler hakkında öğretim üyelerinin görüşleri *"Adil ve hakkaniyetli bir sistem kurulmalı"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Üniversite yönetimi adil, iletişimsel, çözüm ve takım odaklı, tutarlı bir liderlik benimsemelidir. Çatışma yönetiminde dengeli, net ve etkili bir tavır kullanmalıdır. YÖK ise liyakat esaslı, adil, şeffaf ve siyasetten bağımsız bir sistem geliştirmelidir. (Katılımcı: C)

Söz konusu sendromun etkilerini azaltmak için kurum içindeki iletişim stratejisinin önemli olduğunu değerlendiriyorum. Bu kapsamda; her bir personel tarafından elde edilecek başarının herkes için olumlu sonuçlar doğuracağı, kurum içinde bireyler arasında güvenin sağlanması ve ekip/takım çalışmasının önemi, terfi etmek için üst düzey yöneticilere yakın olmanın genel olarak kurum ve personel açısında olumsuz durumlara sebep olacağı gibi hususların personel tarafından anlaşılabilmesi için iletişim

stratejisini uygun şekilde belirlenip uygulanması gerekmektedir. (Katılımcı: F)

Sorun YÖK ün koyduğu kurallarda. Bugün tüm üniversitelere biri alınacağı zaman falanca konuda yayın yapmak diyor. Kişiye özel kadro açılıyor. Önce bu basit kuram ortadan kalkmalı. Yani oradaki hocalar orayı kendi alanı ilan ediyor. Başkalarına yaşam ve kadro hakkı tanınmıyor. Sonra yengecin, mobbing in önüne geçemiyorsun. (Katılımcı: J)

Adil bir sistemin kurulması gerekiyor. (Katılımcı: O)

Yengeç sepeti sendromunun olumsuz etkilerini azaltmaya ilişkin öneriler hakkında öğretim üyelerinin görüşleri *"Liyakat ve performansa bakılmalı"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Öğretim üyeleri hakkında kararlar verilirken beklentilerin ve istenilen tüm detayların yazılı bir talimat ile tebliğ etmelerini doğru buluyorum. Yetkilendirilen kişinin teklifleri ve önerileri dikkate alınmalı, asla da demorilize edecek bir iletişimden kaçınmalıdırlar. (Katılımcı: D)

Performans ölçeği geliştirmeli teşvik etmeli ve performansı düşük olan üyelere belirli bir süre verip performanslarını arttırmayanların işlerine son vermeliler. (Katılımcı: G)

Bu ortamın sağlanmasında örnek teşkil edecek davranışlar ortaya konularak liyakat dayalı, etik bir yönetim politikaları yürütmek, bunu sadece sözde bırakmamak faydalı olacaktır. (Katılımcı: P)

Yengeç sepeti sendromunun olumsuz etkilerini azaltmaya ilişkin öneriler hakkında öğretim üyelerinin görüşleri *"Etkili bir denetim sistemi kurulmalı"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Kasti engellemeler varsa ya da mobbing gibi bazı olaylar bunlar ciddi olarak cezalandırılmalı, idari ceza da olabilir, ücret kesintisi olabilir veya yıllık izin iptali olabilir. (Katılımcı: H)

Çeşitli yaptırımlar uygulanabilir. Ancak her şeyden önce bunun uygulandığını görebilmek önemli. Bunun için yönetimler akademik personeli dinlemeli, birimleri denetlemeli, olan biteni takip edebilmelidir. YÖK de bunun için etik ilkeler belirlemeli, uymayanlara ilişkin sert yaptırımlar uygulamalıdır. (Katılımcı: I)

Fırsat eşitliği yaratmalı ve bu durumun bildirilebileceği, caydırıcı bir sistem kurulmalı. Böyle kişiler ceza alabiliyor ya da bir kurul tarafından yargılanabilir olmalı. Sicillerine işlemeli. (Katılımcı: İ)

Yani bu konuda tek yapabilecek şey, aynı kürsüde bulunan öğretim üyelerinin farklı bilimsel alanlara yönelmeleridir. Eğer böyle bir sorun yaşıyorlarsa bunu üst yönetime bildirmeleri, üst yönetim tarafından farklı anabilim dallarına görevlendirilmeleri olabilir. (Katılımcı: K)

Yengeç sepeti sendromunun olumsuz etkilerini azaltmaya ilişkin öneriler hakkında öğretim üyelerinin görüşleri *"Sistem yeniden kurulmalı"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Sosyal etkinlikler olabilir. Bu konunun yukarıdan gelen kurallar ve uygulamalarla düzeleceğini pek düşünmüyorum. (Katılımcı: B)

Sistem yeniden yapılandırılmalı (Katılımcı: L)

Sadece üniversitenin değerlendirmesi değil, mevcut bir sistemin ortak bir dille kurulması bir şeyleri değiştirebilir. (Katılımcı: N)

YÖK şu an ki sistemiyle kaldırılmadan atılan tüm adımlar maalesef etkisiz olacaktır (Katılımcı: R)

Yengeç sepeti sendromunun olumsuz etkilerini azaltmaya ilişkin öneriler hakkında öğretim üyelerinin görüşleri *"Danışma ve destek birimi kurulmalı"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

> *Bu konuda bilgilendirme toplantıları düzenleyerek, psikolojik ve etik açıdan bu sendromun olumsuz yönlerine dikkat çekmeli ve bunun için bir danışma/destek birimi oluşturmalıdır. (Katılımcı: Ö)*

Yengeç sepeti sendromunun olumsuz etkilerini azaltmaya ilişkin öneriler hakkında öğretim üyelerinden görüşleri *"Toplumsal algı değişmeli"* şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

> *Önce toplumun kendisini değiştirmesi ve yenilemesi gerekiyor. Kural koyucular ne yaparsa yapsın toplum adil, ahlak sahibi ve dürüst olmadıktan sonra çok da bir etkisi olacağını düşünmüyorum. (Katılımcı: E)*

BÖLÜM V: TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu bölümde İstanbul'da kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim üyelerinin yengeç sepeti sendromu hakkındaki düşünceleri, öğretim üyesi olma sürecinde ve sonrasında karşılaştıkları sorunlar, kadro alımlarında cinsiyet kaynaklı yaşanan problemler, kariyer basamaklarında karşılarına çıkan zorluklar, öğretim üyelerinin diğer öğretim üyeleri hakkındaki düşünceleri, rekabetin kurum kültür ve başarısını nasıl etkilediğine ilişkin görüşleri, kariyer gelişimine meslektaş etkileri ve yengeç sepeti sendromunu yaşayanlar için önerilerle ilgili elde edilen bulgular hakkında alanyazı incelenmiştir. Elde edilen bulgular alanyazıyla ilişkilendirilerek tartışılmış; var olan bulgular neticesinde ulaşılan sonuçlar aktarılmıştır.

YÖK akademik personel ya da öğretim elemanı ihtiyacının giderilmesi için belirlediği atama ölçütlerine göre, araştırma görevliliğine atamalar yapmaktadır. YÖK'ün belirlediği ölçütler; "35 yaşını doldurmama, devlet üniversiteleri için tezli yüksek lisans, doktora veya sanatta yeterlik eğitimi öğrencisi olma, ALES'den en az 70 puan alma, YÖK tarafından kabul edilen merkezi yabancı dil sınavından en az 50 puan veya eşdeğerliği kabul edilen bir sınavdan bu puan muadili bir puan almış olma, ön değerlendirme ve değerlendirme aşamalarında lisans mezuniyet notu"ndan oluşmaktadır (Resmi Gazete, 2018b). Ancak yapılan son düzenlemeyle 35 yaşını doldurmama koşulu kaldırılmıştır (Resmi Gazete, 2019).

Araştırma görevlisi kadrosuna atanmak için ilk basamak, giriş sınavına girmeye hak kazanmaktır. Bunun için adaylar ALES puanın %60'ı, yabancı dil puanın %40'ı alınarak sıralanır. Bu sıralamaya giren kadro sayısının 10 katı kadar aday, giriş sınavına (yazılı sınav) çağırılır. Giriş sınavı sonrasında; ALES puanının %30'u, lisans mezuniyet notunun %30'u, yabancı dil puanının %10'nu ve giriş sınavı notunun %30'u hesaplanarak adayların puanı sıralanır. Puanı 65'in altında olan adaylar başarısız sayılırken, en yüksek puanı alan aday ilgili kadroya araştırma görevlisi olarak atanmaya hak kazanır (Resmi Gazete, 2018c).

Araştırmaya katılanlar (K/A, K/D, K/G, K/I, K/O, K/Ö, K/S) öğretim üyesi olma sürecinde karşılaştıkları sorunların başında, en çok kadro bulma sorununu dile

getirmişlerdir. Katılımcılardan biri (K/I) YÖK yazışmalarının çok uzun sürdüğünü, kadrosunun defalarca istenmesine rağmen hiçbir gerekçe göstermeden YÖK tarafından kadrosunun reddedildiğini, bu yüzden psikolojik olarak çok yıprandığını belirtmiştir. Katılımcı D, kadroya alınacak adayların çok fazla olduğunu, kurum yöneticilerinin personel sayısını artırmak için kurum dışından başvuru yapan adayları tercih ettiğini söylemiştir. Bazı katılımcılar (K/D, K/F, K/J, K/P, K/P, K/R) kadro alımlarında liyakatin dikkate alınmadığını belirtmişlerdir. Katılımcı F, akademik puanlarının yeterli ya da yüksek olmasının öğretim üyesi olmak için yeterli olmadığını, başvuru yaptığı her üniversitede bir 'tanıdık' ya da iyi bir 'referans' bulmak gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan Ö, doktor öğretim üyesi kadrosu şartlarını sağlamasına rağmen kadronun 3 yıl sonra açıldığını, doktorayı bitiren öğretim üyesi adaylarının özlük hakkı olan kadro ilanının ivedilikle çıkması gerektiğini söylemiştir. Katılımcı J, farklı kurumlara yaptığı başvurularda en çok liyakatsizlik problemi yaşadığını belirtmiştir. Buna ek olarak, çeşitli kişilerin referanslarıyla gelen adayların akademik yeterlilik koşullarını sağlamamalarına rağmen kadroya tercih edildiklerini ve bu durumun hala devam ettiğini ifade etmiştir. Katılımcı S, kadro alımlarındaki liyakatsizliğin bütün kademelerde (araştırma görevliliği, öğretim görevliliği, profesörlük vb.) yaşandığını belirtmiş, göreve başlarken yaşadığı belirsizliğin en büyük sorun olduğunu, puanları yeterli olsa da yaşadığı korku nedeniyle başvuru yapamadığını ve en sonunda ÖYP ile atandığını vurgulamıştır.

Bakioğlu ve Yaman (2004)'nın yaptığı araştırmada, araştırma görevliliği kadro alımında bilimsel yeterliğin ön planda tutulmadığı ve kişiye yönelik kadro tahsis edildiği, taşrada çalışmanın araştırma görevlilerinin akademik gelişimine olumlu katkı sağlamadığı, araştırma görevlilerinin maddi sorunlar yaşadıkları, akademisyenlerin meslek görev tanımının net olmamasının negatif etkilerinin olduğu ve kişilerin yabancı dil yeterliliği hakkında desteğe ihtiyaç duydukları saptanmıştır.

S katılımcısı kariyerde ilerlemek için gerekli olan ALES puanının kadro alımlarında belirleyici olmaması gerektiğini belirtmiştir. Aynı zamanda S katılımcısı öğretim üyelerinin kadroya başvuru süreçlerinde çevresinden olumlu tepkiler aldığını, ilerleyen süreçte kendisine yöneltilen soruların sadece maaşıyla ilgili olduğunu ve yaptığı işin maddi getirisinin gösterilen çabayla eşdeğer bulunmamasının motivasyonunu olumsuz etkilemesine neden olduğunu savunmuştur. C, E ve L katılımcıları kadro başvurusu ve ilerleyen süreçte herhangi bir sorun yaşamadıklarını, kadroya alımların liyakatli bir

şekilde yapıldığını belirtmişlerdir. Katılımcı C, başvuru sürecinde rektör ve bölüm başkanının etik bir değerlendirme yaptığını, sınavın ve mülakatın adil bir şekilde puanlandığını söylemiştir. Katılımcı M ise, tez konusu bulmanın kendisini zorladığını ifade etmiştir.

Riley, Duncan ve Edwards (2011) tarafından Avustralya'daki eğitim kurumlarında çalışan zorbalığını ve bu zorba tutumlarla başa çıkmada okul liderlerinin görevini belirlemek için kamu ve özel kurumlarda çalışan öğretmenlerin %99.6'sının öğretmenlik kariyeri boyunca en az bir kez zorbalık taşıyan davranışa maruz kaldığını söyleyerek sürekli bu tutumu yaşamak zorunda kaldıklarında sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kaldıklarını belirtmiştir. Bu verilerden yola çıkarak Avustralya'daki eğitim kurumlarında çalışan eğitimcilerin zorba davranışlarla yüzleşmek zorunda kalmasının ve bu tutumların öğretmenlerde düşünsel ve fiziksel sağlık sorunlarına sebep olduğu söylenerek bu tutumların okullarda minimum seviyeye indirilebilmesi amacıyla okul liderlerinin çok fazla sorumluluk taşıdığı için okul liderlerinin zorbalıkla savaşma alanında eğitilmesi gerektiği ileri sürülmüştür. Bu şekildeki profesyonel bir ilerlemenin okulda bir anti-zorbalık kültürünün meydana getirilmesinde büyük bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

Katılımcı C, üniversite ortamına girdiğinde meslektaşlarının ve çalışma koşullarının daha prestijli olduğunu düşündüğünü ancak kıskanç dedikoducu ve ilerlemeye engel olan yengeç sepeti düşünceleri taşıyan grupların varlığı nedeniyle iş motivasyonunu kaybettiğini ifade etmiştir. Katılım C, yönetici değişikliklerine maruz kaldıkça yeni gelen her müdüre kendilerini ifade etmek zorunda kaldıklarını, bölüm dışından kişilerin müdür yapıldığını, yönetimle ilgili yapıcı eleştirilerin bile kabul görmediğini ve bunun yüzünden yöneticiler tarafından mobbinge maruz kaldıklarını belirtmiştir. Bu nedenle de böyle bir çalışma ortamında öğretim üyesi olmanın gereksiz olduğu inancına kapılırken bazı öğretim üyelerinin sahip oldukları ünvanlara şaşırıp aslında üst kurumların hiç de 'yüksek' olmadıklarını fark ettiğini söylemiştir. Katılım J ve P de, öğretim üyesi olduktan sonra mobbing sorunu yaşadıklarını, aşağılandıklarını ifade etmiştir. Katılımcı P, farklı şehirlerde ve kurumlarda edindiği tecrübeleri karşılaştırdığında yönetim tutum ve anlayışlarının oldukça çeşitlilik gösterdiğini, izin günlerine farklı şekilde karar verildiğini, mobbinglerin 'sözde sempatik davranışlarla' uygulandığını belirtmiştir. Aynı zamanda katılımcı, maaşların ve statülerin aynı olmasına rağmen farklı şehirlerdeki üniversitelerde öğretim üyelerine yaz tatilinde sağlanan rahatlığın da farklılık gösterdiğini

ve bunun haksızlık olduğunu vurgulamıştır. Katılımcı S, farklı şehirlerde görev yaptığını ve deneyimlerinden yola çıkarak her kurumun yönetim anlayışının farklı olduğunu, izin günlerinin belirlenmesinde temel kuralların olmadığını, bazı kurumlarda uygulanan mobbinglerin sözde güzellemelerle bireylere uygulandığını belirtmiştir.

Akyürek (2020)'in kurumlardaki dedikodu ve söylentilerin varlığının ve türlü etmenlere göre değişiklik gösterip göstermediğinin araştırdığı bir çalışmasında, öğretmenlerin dedikodu ve söylentilerle alakalı fikirlerinin "katılıyorum" seviyesinde olduğu görülmüştür. Bu durum, kurumlarda dedikodu ve söylenti mekanizmasının çalışıyor olduğu ve yaygın bir şekilde işlediği biçiminde yorumlanabilir. Eğiticilerce kurum içi dedikodu ve söylenti temalarının varlığının, okul dışı dedikodu ve söylenti temalarından daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmada ulaşılan bulgulardan elde edilen önerilere göre; tüm kurum paydaşlarının olumlu etkileşim ve iletişimlerinin sosyal aktivitelerle elde edilmesiyle okullarda dedikodu ve söylenti mekanizmasının pozitif etkilerinden yararlanabilecek bir kurum iklimi doğurabileceği ve üniversite iş birliğiyle türlü eğitimler düzenlenebileceği tavsiye edilmiştir.

Kıskançlık ve hırs gibi kişilik özellikleri; bir örgüt içerisinde çalışanların performansını olumsuz etkileyen, örgütün amaç ve hedeflerine uygun olmayan, örgüt üyelerince bilinçli ve planlı olarak yazılı veya sözlü olarak gerçekleştirilen üretkenliğe aykırı çalışma davranışları arasında gösterilmektedir (Gruys ve Sackett, 2003). Çavuş'un (2021) hazırladığı doktora tezinde eğitimciler arasındaki yengeç sepeti davranışları nitel araştırma yöntemiyle incelenmiştir. Bu çalışmada çalışma yapılan kişiler yengeç davranışı gösteren eğitimcileri değerlendirirken, bireylerin haset dolu ve hırslı olmasıyla birlikte, tembel ve bencil bir kişiliğe sahip olduklarını, sürekli dedikodu yapmaktan hoşlandıklarını, değişimi kabul etmediklerini ve sorumluluk almak istemediklerini söylemiştir. Aydın ve Oğuzhan (2019)'nın yaptığı yengeç davranışları sergileyen kişilerin iş görenlerdeki etkisinin ele alındığı olgubilim çalışmasında da görüşülen katılımcılar yengeç davranışı gösteren kişilerin bencil, haset dolu, hırslı, yetersiz ve tatmin olmayan kişiler olduklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bir öğretim üyesi (K/A), ünvanı yüksek olan akademisyenlerin kendilerine destek olmadığını, kadro ve yükselme konusunda meslektaşlar arasında hırs duygusunun ön plana çıktığını belirtmiştir. Katılımcı B, kişisel ilişkilerde yaşanan sorunların çalışma hayatına yansıdığını ve küçük anlaşmazlıkların büyütülmesi sebebiyle

olumsuz yönde etkilendiğini söylemiştir. Katılımcı E, öğretim üyeleri arasında hasetin ve başkasının yerini alma duygusunun hakim olduğunu belirtmiş, 'acaba bir gün ben de böyle bir öğretmene mi dönüşeceğim' duygusuna kapılarak endişelendiğini vurgulamıştır.

Saiti (2015), Yunanistan'da okullardaki olası çatışmaların sebeplerini ve çatışmalarla başa çıkabilmeyle alakalı uygun yöntemleri meydana koymak için, iki ayrı bölgeden 414 eğitici ile bir çalışma yapmıştır. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlara göre, kurumlarda çatışmaların sık sık deneyimlenen önemli bir problem olduğu, çatışmaların çıkış noktasının ise genelde bireylerarası ve örgütsel sebepler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre en yüksek seviyede algılanan sebepler, eğiticiler arasında uyumsuzluk yaşanması ve yöneticilerin etkisinin fazla olması nedeniyle kurum liderliğinin yapılamaması olarak ifade edilmektedir. Çalışmada ayrıca, birleştirme, iş birliği ve uyum stratejilerinin yaşanan çatışmaların azaltılmasında en çok tavsiye edilen stratejiler olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmacının bakış açısına göre bir okul lideri, sadece çatışmaları yönetmenin kurum performansının etkililiğini devam ettirmekle ayrılmaz bir biçimde ilişkili olduğunu kavradığında, olumlu eleştirideki çatışmaları teşvik edebilir ve bu sayede kurumların tam potansiyellerini sergileyebilecekleri bir çerçeve oluşturmalarında etkili olabilir.

Catana (2016)'nın yaptığı ve çatışmaların eğiticiler tarafından nasıl algılandığının ve aynı zamanda yönetildiğinin araştırıldığı bir çalışma karma desen ile incelenmiştir. Araştırmadaki bulgular nicel bağlamda çatışmanın nasıl kavrandığına dair bir ölçekle, nitel bağlamda ise odak grup görüşmeleri yardımıyla elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilere göre, eğiticiler tarafından en çok söylenen çatışma sebeplerinin ilgi ve hedef farklılıkları, değişik bakış açıları, farklı tecrübeler gibi bireylerarası sebeplerle; adaletsiz görev dağılımı, iletişim eksikliği, okul kaynaklarının adaletsiz şekilde dağıtılması, öznel performans belirleme gibi örgütsel sebepler olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, çatışma mekanizmalarının kavranmasının çatışmayla başa çıkmada ve çatışmaların çözümlenmesinde en değerli etmen olduğu belirtilmiş, şeffaf bir kurum ikliminin eğiticilerin akademik başarısını bütüncül şekilde artıracağı iddia edilmiştir.

Birçok katılımcı (K/K, K/Ö, K/P, K/S) yoğun iş yükünün iş başarısını ve motivasyonlarını olumsuz etkilediklerini belirtmiştir. Katılımcı F, öğrencilere anlatılacak derslerle alakalı okul yönetiminin çok fazla idari iş yüklediğini ve gereğinden fazla bürokratik işleme

maruz kaldıklarını belirtmiştir. Katılımcı İ ise, bilimsel çalışmalara okul yönetiminin engel olduğunu söylemiştir. Katılımcı Ö, bir yandan aşırı ders yükünün diğer yandan da araştırma makaleleri, revizyonlarla uğraşırken hakemleri ve editörleri memnun etmek zorunda kaldıklarını belirtmiş, bu süreçte birçok kişi tarafından angarya olarak görülen bölüm komisyonu işleri, idari işler, akreditasyon işleri gibi çalışmaları yürütmek zorunda kaldıklarını söylemiştir. Katılımcı G, aynı konumda olmalarına rağmen meslektaşlarının iş hayatında aynı çabayı göstermediklerini ifade etmiştir. Katılımcı H ise maddi açıdan zorlandığını hem ders verip hem de aynı zamanda doktorayı tamamlamanın zorluklarından bahsetmiştir. Katılımcı Ö, bölümlerdeki öğretim üyesi sayılarının az olması sebebiyle öğretim üyelerinin iş yükünün arttığını, ders dışında akademik çalışmaları yürütmekte zorlandıklarını, bu nedenle de sürekli zihinsel bir yorgunluk yaşadıklarını belirtmiştir. Katılımcılar A, C, E ve J akademik hayatta yengeç sepeti sendromuna maruz kalındığını, kıdemli öğretim üyelerinin astlarına mobbing uyguladığını, bu durumun kurum kültür ve başarısını, kişinin kuruma aidiyet duygusunu etkilediğini belirtmişlerdir.

Katılımcılar A, C, E, G, H, İ, J, M, N ve R öğretim üyesi olduktan sonra karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak çalışma ortamı ve şartlarının olumsuz etkilerine maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bunu gereksiz iş yükü sorunları izlemiştir. Öğretim üyelerinin öğretim üyesi olduktan sonra en çok çalışma ortamı ve şartlarının olumsuz etkilerinin olması onların performans, bağlılık, aidiyet, iş doyumunun düşük olmasına ve örgüt iklimlerinin olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Katılımcı S, en büyük örtülü tehdidin kendisinden daha kıdemli öğretim üyelerinin verdiği görevleri yerine getirmezse karşılaşabileceği engeller olarak gördüğünü belirtmiştir. Buna ek olarak kendilerinin sadece ayak işleri, ders programı, sınav, fotokopi ya da öğrenci kayıtları gibi işlerle ilgilenen kişiler olarak görüldüğünü ve bu nedenle özsaygısının olumsuz yönde etkilendiğini belirtmiştir.

Tuzgöl Dost ve Cenkseven (2007)'in yaptığı bir araştırmaya göre, çalışılan kurumda ve ilde lisansüstü öğrenim imkanlarının olmaması ve alanla alakalı program eksikliği akademik ilerleme sorunu olarak göze çarpmaktadır. Öğretim üyelerinin yaptığı araştırma ve projelere maddi desteğin çok olmaması ise bir başka problem olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma görevlilerinin problemlerinin akademik işlerin dışında kalan iş yükü ve lisansüstü eğitimden sonraki kadro azlığı, doktora yapamama gibi konularda yoğunlaştığı bulgusu elde edilmiştir. Öğretim üyeleri; araç-gereç, fiziksel olanakların ve alt yapının

yetersizliği, laboratuvarların azlığı ya da dersliklerin donanımlı olmamasını problem olarak belirtmişlerdir.

Öğretim üyelerinin (K/S) yaşadığı diğer bir sorun ise çalıştıkları kurumda ve şehirde bölümleriyle ilgili yüksek lisans ve doktora bölümlerinin olmaması şeklinde belirtilmiştir. Sürekli şehir değiştirmenin ve düzenli bir hayata sahip olmamanın bireyleri hem maddi hem de aile bağları açısından zorladığı görülmüştür. Aynı zamanda bu durumun kadro belirsizliği yarattığı ve bunun iş arkadaşları, anabilim dalı başkanları, bölüm hocaları, bölüm başkanları ve fakülte yöneticileri tarafından kişilerin aleyhine kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin başlarda verilen gayri resmi görevleri yapmak istemediği, buna tepki gösterdiği; ancak 'işi yapmayan' olarak tek başlarına kaldığı ve sürü psikolojisine uymadığı için kayıt altına alınabileceği konusunda uyarılmaları örtülü tehdit olarak belirtilmiştir. Bu noktada yengeç sepeti sendromunun etkileri ciddi şekilde hissedildiği görülmüştür. Ynegçe sepeti düşüncesine maruz kalan akademisyenlerin zamanla bu duruma alışmak zorunda kaldığı, bürokrasi ve evrak işlerini sıradanlaştırdığı, 'kötü çocuk' olarak sıfatlandırılmak yerine toplu psikolojiye dahil olarak görünmez olmayı seçtiği saptanmıştır. Ancak bireylerin bunun sonucunda özsaygısını yitirdiğini, kendilerini bilim insanı olarak görmek yerine sadece fotokopi ve kağıtla uğraşan, meslektaşları tarafından da saygı görmeyen, bilim üretmeyen kişiler olarak gördüğü bulgusuna ulaşılmıştır. Ünvanı daha yüksek akademisyenlerle çatışmaya girmek yerine susup alt çoğunluğa uyarak göze batmadan 'salla başını, al maaşını' mantığıyla mesleki doyum getirmeyen bir çıkmazda iş hayatlarını devam ettirdikleri gözlemlenmiştir. Bu durumun sadece akademisyenleri değil, derse katılım sağlayan öğrencileri de etkilediği vurgulanmıştır. Bir katılımcıdan elde edilen veriye göre öğretim üyelerinin sürekli üst düzey akademisyenlerin yerine derse hazırlıksız girmek zorunda kaldığı, dersin uzmanlık alanı dışında olduğu, bu nedenle de etkili bir öğretim yapılamadığı görülmüştür. Öğretim üyesinin bu durumda bir iç hesaplaşma yaşadığı, dersine girdiği öğrencilere uygun bir dille yetersizliğinin nedenini anlatmaya çalıştığı belirtilmiştir.

Yapılan bu çalışmada katılımcılardan bazıları (K/B, K/D, K/O) kurum içinde yazılı olmayan bir hiyerarşi sisteminin dayatıldığını, kural olmadığı halde öğretim üyeleri tarafından benimsenmiş alışkanlıklar, gereksiz saygı ve vefa gösterilerinin var olduğundan söz etmişlerdir. Bu alışkanlığın dışında hareket eden öğretim üyelerinin değersiz görüldüğü ve meslektaşları tarafından dışlandığı vurgulanmıştır.

Filiz Tanrıverdi'ye ait tez çalışmasında eğitim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin kariyer süreçlerinde deneyimledikleri yaşantılar ele alınmıştır. Konuyla alakalı elde edilen diğer araştırma sonucu ise; kadınlarla ilgili ön yargıların, yönetici olmalarıyla azalması veya kırılmasına oldukça az katkı sağladığı görülmüştür. Ulaşılan verilerden görülmüştür ki, kadın eğiticiler en çok örgüt içi kadınlar arası rekabet, biçimsel olmayan iletişim ağlarına dahil olamama ve bir kadın olarak örgüt çalışanları tarafından yeterli kabul görmeme tarzında daha çok kurumsal nitelikli engelleri yaşamak zorunda kalmışlardır.

Öğretim üyelerinin bazılarının görüşü (K/D, K/H, K/I, K/İ, K/J, K/K, K/L, K/O, K/Ö, K/S) üniversitede öğretim üyesi kadrolaşmalarında cinsiyetten kaynaklı sorunlarla ilgili olarak büyük oranda bu tarz bir sorunun olmadığı yönündedir. Bununla birlikte bazı katılımcılar (K/A, K/B, K/C, K/M) kadınların yeteri kadar emek veremeyeceği inancının olduğunu ve cinsiyet ayrımı yapıldığını belirtmişlerdir. Katılımcı M, çocuk sahibi olursa kariyerine engel olacağı düşüncesini dile getirmiştir. Katılımcı F, kadınların yönetim kadrosunda az olduklarını, katılımcı G ise kadınlara pozitif ayrımcılık yapıldığı görüşünü ileri sürmüştür. Az sayıda kadın öğretim üyesi ise araştırma yaparken cinsiyetten kaynaklı engellemelere maruz kaldığı görülmüştür. Katılımcı C ve E önceden cinsiyet ayrımının daha çok yapıldığını, yıllar geçtikçe bu durumun azaldığını belirtmiştir. Yaş ortalaması daha yüksek olan katılımcıların mesleğe başladıklarında cinsiyet kaynaklı sorunları deneyimledikleri; ancak ilerleyen süreçte ve günümüzde bunun daha da azaldığını, cinsiyet yerine siyasi kimliklerin ayrımcılığa neden olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı P, araştırmanın yapılacağı semt, semtin sosyolojik yapısı, iş kolları gibi etmenlerin araştırmada tercih edilen araştırmacının cinsiyetini etkileyebildiğini söylemiştir. Katılımcı R ise, cinsiyetin farklılık yaratmadığını bunu yerine siyasi etmenlerin ön plana çıktığını vurgulamıştır Katılımcı S, kulisi olan herhangi bir kişinin, üniversite kadrosunda çalışan bir öğretim üyesinin (dekan, prof vb.) ya da kurum çevresinden maddi imkanı yüksek birinin akrabası ise cinsiyet fark etmeden kadroya alınabileceklerini vurgulamıştır. Üniversitede öğretim üyesi kadrolaşmalarında cinsiyetten kaynaklı sorunun büyük ölçüde olmadığının belirtilmesi oldukça olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

Kumar ve Soubhari (2014), yengeç sepeti kavramının iş stresiyle ilgili alakasını araştırmak için bir çalışma yapmıştır. Bu nicel araştırmada, Hindistan'ın Mangalore şehrindeki özerk üniversitelerde çalışan 100 akademisyen ile 50 okul idarecisi çalışmada örneklemine eklenmiş, yapılan değerlendirme sonucunda; diğerlerinin duygularını görmezden gelmenin kişilerde iş baskısını en çok tetikleyen şey olduğu saptanmıştır. Ayrıca, yengeç sepeti sendromunu yansıtan bir davranışın kişilerde var olmasının rekabet, iş birliğinden kaçınma, hasetlik ve kurumda komplo teorileri gibi fikir ve tutumlara neden olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra düşmanlık besleme, kıskanma, hırs, takıntı, saygı duymama ve kin gibi tutumların kişilerde güven duygusunu zedelediği vurgulanmıştır. Kurumda tecrübe edilen bu tarz stresli durumların da çalışanlarda belli fiziksel ve zihinsel olumsuzluklara sebep olduğu araştırmada ortaya çıkarılmıştır.

Yaşanan olumsuz deneyimler sonucunda öğretim üyelerinin önceden çok saygın gördüğü meslekleri hakkında düşüncelerinin olumsuz yönde değiştiği görülmüştür. Bölümleriyle alakalı olmayan kişilerin bölümün başına getirilmesinin kurum ve kişilerin başarısını düşürdüğü, yeni gelen her müdüre kendini ispatlamaya çalışmalarının mesleki yılgınlığı artırdığı ortaya çıkmıştır. 'Zamanla onlara benzer miyim' korkusu ise öğretim üyelerinin yaşadığı iç hesaplaşma doğuran bir diğer sorundur. Tüm bu etmenler dışında öğretim üyelerinin bilimsel çalışmalar yaparken de birtakım sorunlarla karşılaştığı bulgular arasında yer almıştır. Çalışma ile ilgili yeterli yönetim desteği, ölçek ve kaynak bulamamak, araştırma yapılırken katılımcıların kendilerine güvenmemesi ve akademisyen olduklarına inanmamaları, çalıştıkları kurumda akademik kültürün olmaması gibi sorunlar bulgulara yansımıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında kurum kültür ve başarısının yaşayan bir vücut olduğu, her katılımcının hayati bir organı temsil ettiği düşünülerek ele alınması gerektiği görülmektedir. Herhangi bir kademede ya da 'detay' olarak görülen bir konuda yaşanan sorunun ya da çözümsüzlüğün tüm vücudu etkilediği, ivedilikle köklü, kalıcı, yapıcı ve bilimsel çözümler üretilmesi gerektiği düşünülebilir. Kurumdan kuruma değişen yönetim, beklentiler ve yazılı olmayan kurallar silsilesinin kuruma uyumu zorlaştırdığı, başarıyı ve aidiyet duygusunu düşürdüğü sonuçlarına bakılarak adaletli bir denetim mekanizmasının varlığına ihtiyaç duyulmaktadır.

Öğretim üyelerinin meslekte yükselme sürecinde karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak en fazla dile getirilen etmenin meslektaşların olumsuz tutumları olduğu gözlemlenmiştir.

Elde edilen bulgular, öğretim üyeleri arasında meslektaşlar arası olumsuz tutumların olduğunu göstermektedir. Katılımcı A, akademide yükselmeye çalışırken ünvanı daha yüksek akademisyenlerin ve kendileriyle eş değer statüdeki meslektaşlarının yengeç sepeti düşüncesi taşıdıklarını, başarılı olmalarını istemediklerini ve onları aşağıya çekmeye çalıştıklarını vurgulamıştır. Katılımcı E'nin düşüncesine göre, bir öğretim üyesi ne kadar başarılı olursa olsun kişi bir kuruldan geçirilmek istenmiyorsa başarılı kabul edilmeyeceğini, bu durumun yıllardır süregeldiğini ve bunun nedeni olarak da toplumun taşıdığı haset ve kin duygusu olduğunu belirtmiştir. Bu durum ise kurumda birlik, beraberlik, ekip çalışması ve sinerji sağlama bakımından olumsuz durumlara neden olabilmektedir. Bazı katılımcılar (K/A, K/E, K/F, K/H, K/K, K/L, K/M) yoğun iş yükü ve aile hayatı gibi nedenlerle akademik anlamda ilerleme sağlayamadıklarını dile getirmiştir. Meslekte yükselmek isteyen öğretim üyesi (K/C), doktora sürecinde fazla ders yükü verilerek doktora derslerine katılımının engellendiğini ve bu nedenle Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinden birinde derse katılmakta zorlandığını, derse katılım izni sağlandığında ise artık yeterli motivasyona sahip olmadığını belirtmiştir. Üniversite yönetiminin değişmesinden sonra önceki yönetimle çalışan öğretim üyesi ise (K/D), kendilerinin ilerleyen süreçte yeni yönetimle kızağa çekildiklerini hissettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcı C, araştırma kültüründen uzak olan öğretim üyesi arkadaşlarının, meslekte yükselme sürecinde olumsuz etkide bulunduklarını ifade etmiştir. Katılımcılardan bazıları (K/E, K/P, K/R) meslekte yükselme süreçlerinde meslektaşların olumsuz etkilerinin yanı sıra siyasi görüşlerin ve kişinin sosyal ağ gelişmişlik seviyesinin de akademik ilerlemeye etki ettiğini belirtmişlerdir. Katılımcı F, akademik anlamda yükselebilmek için üst düzey yöneticilerle benzer ideolojik düşünceye sahip olmak ya da o düşünceye sahipmiş gibi davranmak zorunda olduklarını dile getirmiştir. Katılımcı bu durumun ise meslektaşlarına güvenmek açısından negatif etki yarattığını da eklemiştir. Katılımcı B, akademik ilerleme sağlayabilen kadınların bir tanıdık aracılığıyla ya da özel hayatlarından taviz verdikleri düşüncesiyle başarı sağlayabildikleri kanısının yaygın olduğunu belirtmiştir. Katılımcı Ö, uluslararası indekslerde yer alan dergilerde var olan yayınları sayesinde meslekte yükselme sürecinde bir sorun yaşamadığını belirtmiş, ancak meslektaşlarının yengeç sepeti sendromu etkileriyle yaşıtı ve yaşça büyük akademisyenlerin samimiyetsiz ve kıskanç tavırlarına maruz kaldığını da ifade etmiştir. Katılımcı S, akademik ilerlemede meslektaşların olumsuz etkilerinin yanı sıra kadrolardaki belirsizliklerin, kadro kriterlerinin sürekli

değişmesinin, uzun yıllar kadro bekleyerek motivasyonun kaybedildiğinin ve araştırma görevlisi olarak kalındığının ciddi olumsuz durumlar ortaya çıkardığını söylemiştir.

Levent ve Türkmenoğlu (2019), kurumlardaki dedikodu ve dedikodu yönetimiyle alakalı okul idarecilerinin fikirlerini araştırmak için nitel bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada öğretmen-öğrenci ilişkilerine dair, haftalık ders programı, kişisel sorumluluklar, mesleki yeterlilikler, özel hayat, kişinin özellikleri, maddi yeterlilikler ve yöneticilerin adaletli olmayan uygulamalarına dair dedikodu yapıldığı saptanmıştır. Kurumlarda dedikodunun gruplaşmalara ve çatışmaya sebep olduğu, eğiticilerin başarısını azalttığı ve güvenli olmayan bir okul iklimi doğurmasına neden olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, görüşmenin uygulandığı okul idarecileri yönetimde şeffaflığın, eleştirel düşüncelere ve iletişime açık olmanın, idarecilerin arayı bulan kişiler olmasının, eğiticilerin kararlara katılımının desteklenmesinin ve adaletli olmanın kurumlarda dedikodu yönetiminde mühim etkenler olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretim üyelerinin diğer öğretim üyeleri hakkındaki düşünceleriyle ilgili olarak ön plana çıkan görüşler, kıskançlık ve rakip görme olarak ifade edilmiştir. Bazı katılımcılar (K/A, K/B, K/C, K/E, K/F, K/H, K/O, K/P, K/S) öğretim üyelerinin birbirlerini kıskandıklarını ve rakip olarak gördüklerini, bir arada huzurlu ve güvenli çalışma ortamının olumsuz etkilendiğini söylemişlerdir. Katılımcı C, kamu kurumlarında akademik gelişmeye önem veren kişilerin iletişim, liderlik, takım çalışması ve kişisel gelişim gibi alanlarda yetersiz kaldıklarını belirtmiştir. Katılımcı E, var olan meslektaşlar arası kıskançlığın tüm kurumlarda gözlenebildiğini, adil ve başarıya ulaşabilmenin anahtarının bununla ilgili çok fazla araştırma yapılması olduğunu ifade etmiştir. Bazı katılımcılar (K/D, K/G, K/İ, K/K, K/L, K/M, K/R) motivasyon düşürücü tutumlar, tarafgirlik, bencillik ve eleştiride aşırılık gibi yengeç sendromunun göstergeleri olan olumsuz tutum ve davranışlara maruz kaldıklarını, kişilerin kendilerinden başka kimsenin başarılı olmasını istemediğini belirtmişlerdir. Katılımcı P, üretken bir insanın takdir edilmesi gerekirken meslektaşları tarafından meyve veren ağaç taşlanır misali sürekli olumsuz eleştiriye maruz kaldığını, hatta daha da ileri giderek zarar vermeye çalıştıklarını belirtmiştir. Katılımcı S, meslektaşlar arası dedikodunun çok tehlikeli boyutlara ulaştığını, herkesin birbirinin açığını kolladığını, haklı bir şekilde fikrini savunurken bile iş arkadaşları tarafından kadroya alım süreçlerine kadar çamur atıldığını ifade etmiştir.

Öğretim üyelerinin görüşlerine göre üniversite yönetimi ve öğretim üyeleri arasındaki rekabetin kurum kültür ve başarısına büyük ölçüde olumsuz etkilediği görülmüştür. Bu durum yengeç sepeti sendromuyla bunun gereği ve sonucunda ortaya konulan rekabetin olumsuz etkilerinin doğal bir sonucu olarak görülebilir.

Yurtdışı çalışmaları ele alındığında, 'yengeç sepeti' kavramıyla alakalı çalışılan akademik araştırmaların oldukça az sayıda olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle, alan yazın taraması sonucunda ulaşılan ve 'yengeç sepeti" kavramıyla ilgili yapılan tüm araştırmalar yukarıda belirtilmiştir. Ayrıca, "yengeç sepeti' kavramı ile alakalı olduğu iddia edilen zorbalık, yıldırma, çatışma gibi terimlerle alakalı bazı çalışmalar da ele alınmıştır. Bu çalışmalarda, yengeç tutumlarının sebepleri ve sonuçları merkeze alınmış, genel anlamda bu tarz tutumların rekabet, haset, negatif eleştiri, iş birliğinden uzak durma gibi kişisel ve adaletsiz dağıtım, örgütsel destekte yoksun kalma, yetersiz liderlik gibi örgütsel sebeplerden kaynaklandığı, sonuçlarının ise hem kişiye hem de örgüte negatif etkide bulunduğu belirtilmiştir. Bireysel anlamda fiziksel ve düşünsel, negatif sonuçları olduğu söylenen yengeç tutumlarının öğretim liderliğinde ve eğitimcilerin yükselmesinde kayda değer bir engel oluşturduğu da yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır.

Coşkun (2019), devlet okullarında çalışan öğretmenlerin işyeri saldırganlığıyla alakalı fikirlerini, eğiticilerin gösterdiği işyeri saldırganlığı tutumlarının seviyesini, sebeplerini, örgütsel adaletle alakasını ve nasıl engel olunabileceğini saptamak için yapılan ve keşfedici ardışık desen tekniğiyle desenlenen çalışmadan ulaşılan sonuçlara göre, eğiticilerin işyeri saldırganlığını 'çalışma ortamında genel saldırganlıktan daha değişik bir şekilde çalışanlardan diğer çalışanlara yönelik nefret içeren hislerle sergilenen, mağdur kişinin rahatsızlık hissettiği bütün fiillerdir' olarak tanımlamıştır. Araştırmada ayrıca, eğitimcilerin işyeri saldırganlığını çok düşük seviyede gözlemledikleri, kalabalık kurumlarda ise işyeri ve gizli işyeri saldırganlığı puanlarının oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla, yaşlı öğretmenlerin daha genç öğretmenlere oranla açık işyeri saldırganlığını çok yüksek seviyede yaşadıkları; ortaokuldaki eğiticilerin işyeri saldırganlığı, gizil ve açık işyeri saldırganlığı puanları manidar seviyede azken, mesleki eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin genel eğitim veren kurumlardakilere oranla işyeri saldırganlığını daha yüksek seviyede

deneyimledikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca eğiticiler, işyeri saldırganlığının kişisel, örgütsel, sistemsel ve toplumsal nedenlerinin varlığını belirtmiştir.

Bazı öğretim üyeleri (K/G, K/H, K/K, K/L, K/N, K/P) kariyer gelişimine meslektaş etkilerinin olumlu katkı sağladığı yönünde de görüş belirtmişlerdir. Sadece mesleki anlamda değil hayata bakış açıları konusunda da meslektaşlarından olumlu katkılar aldıklarını söylemişlerdir. Aynı ünvanı taşıyan meslektaşların birbirlerine hem psikolojik anlamda hem de mesleki çalışmalarda destek oldukları, fikir paylaşımı yaptıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun ilişki durumuna göre değiştiği ve olumsuz etkiler yaşadıklarını belirtenler izlemiştir. Katılımcı S, hep aynı döngüde kalmasına sebep olduklarını belirtirken katılımcı M ise, kendisini aşağı çeken yorumlarla karşılaştığını belirtmiştir. Katılımcı Ö, danışman öğretim üyelerinin kendisine mesleki anlamda hiçbir katkı sağlamadığını, akademik düşünmeyi azaltarak biraz da idari işlerle ilgilenmeleri gerektiği yorumlarına maruz kaldığını ifade etmiştir. Katılımcı P, bir önceki kurumundan ayrılma gerekçelerinden birinin, yaşadığı psikolojik baskının ve yengeç sepeti sendromuna sahip çalışma arkadaşlarının olduğunu belirtmiştir. Ruh sağlığının negatif yönde etkilendiğini, yaptığı işten zevk alamadığını, kuruma olan aidiyet bağının koptuğunu ve hayat neşesinin yok olduğunu da eklemiştir.

Özdemir ve Erdem (2020) tarafından akademik kurumlarda hasedin sebeplerinin ve sonuçlarının saptanması için gerçekleştirilen nitel araştırmada bir kamu üniversitesinden 20 akademisyen ile çalışmalar yapılmış, görüşme yapılan eğitmenler akademide en mühim olarak akademik terfi, diğerlerinin başarısız olmasını isteme, ünvan çatışmaları ve kadro alamama gibi temalar çerçevesinde kıskançlığın yaşandığı belirtilmiştir. Bu anlamda kıskançlık taşıyan akademisyenlerin, başkalarının yaptıkları işlerin itibarını düşürme adına sık sık eleştiri getirdiğini ve resmi şikâyetlerle suçlamalar getirdiklerini, proje ve bunun gibi akademik çalışmaların aşağılanıp itibarsızlaştırdıklarını vurgulamışlardır. Bunların sonucu olarak, haset duyulan ve engellenen bireylerin mutlu ve huzurlu olmadığı, bu bireylerin başarısının ve üretkenliğinin azaldığı hatta işi bırakma gibi negatif düşüncelere kapıldıkları ortaya çıkarılmıştır.

Öğretim üyelerinden yengeç sepeti sendromunu yaşayanların çalıştıkları kuruma ve iş arkadaşlarına olan güveninin de azaldığı görülmüştür. Güngörsün (2001), yükseköğretimde başarıyı getiren en önemli faktörlerden biri olarak yönetim anlayışını göstermiştir. Kuruma olan güven duygusunun ve huzurlu bir ortamın oluşabilmesi için

öğretim üyelerine sunulan araştırma imkanlarının genişletilmesi, öğretim üyesi kadrosunun zenginleştirilmesi, kurumda çalışan her öğretim üyesine en az bir yıl yurt dışında çalışma fırsatının verilmesi ve öğretim üyelerinin bilim dalları düzeyinde kararlara katılımının sağlanması gibi konuların çok değerli olduğunu vurgulamaktadır.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1- Yengeç sepeti sendromu ve olumsuz etkileriyle baş etmek için açık, şeffaf, liyakatli, performans ve verime dayalı sistem kurulabilir.
2- İş birliği ve paylaşım kültürü oluşturarak ekip çalışması teşvik edilebilir, beceri ve deneyimlerin paylaşıldığı bir ortam yaratılarak başarıların herkesin ortak çabası sayesinde elde edildiği düşüncesi vurgulanabilir.
3- Öğretim üyelerinin birbirlerine destek olabileceği, ekip çalışması, iş birliği ve sinerji yaratılabilen bir ortam sağlanabilir. İş dışı aktivitelerle kurum içi sosyalleşme ve arkadaş bağlarının kurulması sağlanarak öğretim üyelerinin diğer akademisyenlerle ilgili kıskançlık, rakip görme, motivasyon düşürücü tutumlar, tarafgirlik bencillik ve eleştiride aşırılık gibi negatif davranışları en aza indirilip yengeç sepeti sendromunun etkileri önlenebilir.
4- Öğretim üyeleri en üst kademeden en alt kademeye kadar başarılar karşısında olumlu geri bildirime teşvik edilebilir. Bu sayede bireyler arasındaki kıskançlık, haset gibi olumsuz duygular yerini destekleyici tutumlara bırakabilir.
5- Kurum içinde açık iletişim kanallarıyla etkili iletişim kullanılarak yanlış anlamaların önüne geçilebilir ve sorunları çözmek için birlikte çalışılabilir.
6- Deneyimli öğretim üyeleriyle yeni gelen öğretim üyelerini eşleştirerek mentörluk programları kurulabilir. Bu programlar sayesinde deneyimli olan öğretim üyeleri bilgi ve tecrübelerini yeni akademisyenlere aktararak paylaşımın, kuruma aidiyet duygusunun, meslektaşlar arasındaki sağlıklı iletişim ve güven duygusunun artması sağlanabilir
7- Öğretim üyesi kadro alımlarında başarı, adil ve liyakata dayalı bir sistem kurulabilir.

8- Öğretim üyelerinin öğretim üyesi olma sürecinde mobbing ve kayırmacı uygulamalara karşı korunmalarına yönelik sistem geliştirilebilir.
9- Öğretim üyelerinin çalışma ortam ve şartlarının olumsuz etkilerinin azaltılması, yazılı olmayan hiyerarşik sistem kuralları ile gereksiz iş yükünün ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.
10- Yengeç sepeti sendromu yaşayan öğretim üyelerinin kariyer ve gelişimlerine odaklanmaları, mücadele etme, dikkatli ve temkinli olma, duygu yönetimi ile psikolojik dayanıklılığı artırma ve iyi iletişim kurabilmeleri için hizmet içi eğitimler planlanabilir.
11- Yengeç sepeti sendromunun olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya yönelik yükseköğretim kurulu ile üniversite yönetimleri sağlıklı iletişim sistemi oluşturulması, etkili denetim ve ceza sistemi kurulması, kadro sorununun çözülmesi, danışma ve destek birimi kurulması gibi düzenlemelerle önlemler alınabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1- Alanyazında Yüksek Öğretim Kurumunda 'yengeç sepeti sendromu' hakkında çok az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Bu konuyla ilgili daha fazla nicel ve nitel çalışmalar yapılabilir.
2- Yapılan bu araştırmada kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim üyelerinin birbirlerinden farklı cevaplar verdiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle 'yengeç sepeti sendromu' ile ilgili vakıf ve kamu üniversitelerinin karşılaştırılması yapılabilir.
3- Yapılan araştırmada Anadolu'nun çeşitli bölgelerinde görev yapmış öğretim üyeleriyle sadece büyük şehirlerde çalışan akademisyenlerin deneyimleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu sebeple 'yengeç sepeti sendromu' hakkında Türkiye çapında bölgelere, şehirlerin nüfus yoğunluğuna ya da üniversitelerin tarihçesi ve öğrenci sayısına göre araştırmalar yapılabilir.
4- Yengeç sepeti sendromunun yaşandığı bir eğitim kurumunda öğrenci başarılarının ve diğer kurum çalışanlarının, öğretim üyeleri arasındaki yengeç düşüncelerinden nasıl etkilendiği araştırılabilir.

5- Örgütsel davranış bakımından önemli bir kavram olarak ele alınabilecek olan ‘yengeç sepeti sendromu’ ile alakalı kabul edebileceğimiz tükenmişlik, aidiyet duygusu, örgütsel adalet, örgüt kültürü, sinizm, motivasyon, yabancılaşma gibi kavramlar arasındaki ilişki düzeyi incelenebilir.

6- Yapılan araştırmada farklı fakülteler ve bölümlerde görev yapan öğretim üyelerinin yanıtları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Alanında uzmanlaşma gerektiren ve eğitim süresi uzun olan ‘tıp fakültesi ve diş hekimliği fakültesi’ gibi ast-üst ilişkilerinin daha sık görüldüğü fakültelerde, konuyla ilgili evren ve örneklem daraltılması yapılarak söz konusu sendrom ele alınabilir.

KAYNAKÇA

Er, O., & Adıgüzel, O. (2015). Cam tavan gölgesindeki kraliçe arılar: Kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engeller ve etkili liderlik, *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *1*(2), 163-175.

AKDOĞAN, A. A., Cingöz, A., & Oflazer, S., (2009). *İşgörenlerin Dedikoduya İnanma Düzeyleri ve Dedikodunun Amaçlarına İlişkin Algılamaları: Örgütsel ve Bireysel Değişkenler Açısından Bir İnceleme* . 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (pp.17-25). Eskişehir, TurkeyAkıncı Vural, Z. B. (2012). *Kurum Kültürü* (4. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.

Aksoy, N., Deniz, E. E., & Algan, B. (2017). Kamu okullarındaki piyasalaşma. *Eleştirel Eğitim Seçkisi*, 9.

Alicke, M. D., & Sedikides, C. (2009). Self-enhancement and self-protection: What they are and what they do. *European review of social psychology*, *20*(1), 1-48.

Al-Shammari, M. M. (1992). Organizational climate. *Leadership & Organization Development Journal*, *13*(6), 30-32.

Altan, A., & Filizöz, B. (2023). Yengeç Sepeti Sendromu (YSS). *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-II*, 67.

Altıntaş, E. (2015). Kuramdan uygulamaya özgüven. *Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara*.

Arpacıoğlu, G. (2003). İşyerindeki stresin gizli kaynağı: zorbalık ve duygusal taciz. *Human resources*, *10*(11), 46-48.

Aubé, C., & Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment. *Journal of occupational and organizational psychology*, *84*(3), 565-580.

Ayar, M. (2023). Yengeç Sepeti Sendromu. In *Örgütsel Davraniş Güncel Konular* (pp. 23-41). Özgür Yayın Dağıtım Ltd. Şti..

Aydemir, N. (1991). *İşletmelerde strateji-yapı ilişkisi ve buna ilişkin bir uygulama*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Aydın, G. Z., & Oğuzhan, G. (2019). The "crabs in a bucket" mentality in healthcare personnel: A phenomenological study". *Hitit University Journal of Social Sciences Institute, 12(2), 618-630.* https://doi.org/10.17218/hititsosbil.628375

Aytaç, S. (1997). *Çalışma hayatında kariyer yönetimi, planlaması, geliştirilmesi, sorunları*. Epsilon Yayıncılık.

Back, M. D., Küfner, A. C., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F., & Denissen, J. J. (2013). Narcissistic admiration and rivalry: disentangling the bright and dark sides of narcissism. *Journal of personality and social psychology*, *105*(6), 1013.

Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *5*(2), 368-388.

Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*. Kariyer Yayıncılık.

Başaran, İ. E., & Çınkır, Ş. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi.* Ekinoks Yayınevi

Baykal, E. (2018). Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Ari Sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(16), 159-176.

Baykal, E. (2020). COVID-19 Bağlaminda Psikolojik Dayaniklilik, Kaygi Ve Yaşam Doyum İlişkisi. *International Journal of Social and Economic Sciences*, *10*(2), 68-80.

Baykal, N. S., Ural, A., & Alica, Z. (Eds.). (2014). *Eleştirel eğitim seçkisi*. Pegem Akademi.

Bilbey Akbayirli, Y. (1998). *Bir ölçek geliştirme çalışması: Rekabetçi tutum ölçeği (RTÖ): Geliştirilmesi, güvenirliği ve geçerliği* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive behavior*, *20*(3), 173-184.

Aykaç, B. (1990). Personel yönetiminde yeterlik ilkesi. *Amme İdaresi Dergisi*, *23*(4), 91-109.

Competition. (2024). In *Wikipedia, Özgür Ansiklopedi*. https://en.wikipedia.org/wiki/Competition adresinden 30 Ocak 2024 tarihinde alınmıştır.

Catană, L. (2016). Conflicts between teachers: causes and effects. *New approaches in social and humanistic sciences*, 89-93.

Crampton, S. M., & Mishra, J. M. (1999). Women in management. *Public personnel management*, *28*(1), 87-106.

Creswell, J. W. (2013). Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni [Qualitative research methods: Qualitative research and research design according to five approaches]. (Çev. Ed. M. Bütün, & SB Demir). Siyasal Kitabevi.

Creswell, J. W. (2021). Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni içinde (6. Baskı), M. *Bütün ve SB Demir (Çev. Ed.).* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018). (1 SK, 10.07.2018). *Resmî Gazete*, (30474, 10.07.2018)

Cüceloğlu, D. (1996). İnsan ve Davranışı, (8. Basım) Remzi Kitabevi: İstanbul.

Çankaya, M., & Çiftçi, G. E. (2020). Hastane Çalışanlarının Toksik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, *23*(2), 273-298.

Çavuş, B. (2021). *Resmi ve özel liselerde "yengeç sepeti" olgusu* (Doktora Tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, C., & Koşar, A. (2015). Örgüt Kültürü ve iş yerinde dışlanma arasındaki ilişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *24*(2), 47-62.

Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage Learning Canada Inc.,

Dağ, İ. (1999). Psikolojinin ışığında kaygı. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, *6*, 181-189.

Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliott, G. P., & Önertoy, O. C. (2003). *Mobbing: İş yerinde duygusal*. Sistem Yayıncılık.

Degruy-Leary, J. (2017). Post-traumatic slave syndrome: America's legacy of enduring injury. *Portland, OR: Joy DeGruy Publications Inc*.

Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?. *British Journal of Social Psychology*, *50*(3), 519-535.

Doğan, D. M. (1996). *Büyük Türkçe Sözlük*. İstanbul: İz Yayıncılık.

Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human relations*, *56*(5), 541-562.

Duke, D. L. (1994). Drift, detachment, and the need for teacher leadership. *Teachers as leaders: Perspectives on the professional development of teachers*, 255-273.

Dunbar, R. I. M. (1996). *Grooming, gossip, and the evolution of language*. Harvard University Press.

Dunbar, R. I. (2004). *Gossip in evolutionary perspective. Review of general psychology*, 8(2), 100. Erdoğan, İ. (2005). İletişimi anlamak. Ankara: Erk Yayınları.

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International journal of manpower*, *20*(1/2), 16-27.

Ellemers, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. *Policy insights from the behavioral and brain sciences*, *1*(1), 46-54.

Erçen, A. E. Y., & Esmeray, A. (2008). Kadınların cam tavanı aşma stratejileri: Büyük ölçekli türk işletmelerinde bir inceleme. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana*.

Ergeneli, A., & Akçamete, C. (2004). Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *22*(2), 85-109.

Erkılıç, T. A. (2013). Eğitim Felsefeleri Açısından Köy Enstitüleri. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-19.

Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi Arfor Taşıma Hizmetleri AŞ'de Bir Uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*(13), 203-218.

Eser, E. (2014). Küreselleşme süreci ve eğitime etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *2*(2), 211-224.

Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men?. *European Journal of Social Psychology*, *46*(7), 903-913.

Fettahlıoğlu, Ö. O., & Alkış Dedeoğlu, A. (2021). Yengeç Sepeti Sendromu ve Ölçek Geliştirme Çalışması. *Journal of International Social Research*, *14*(77), 1224-1235.

Field, T. (2004). Bullying in a public sector organisation being privatised. *Çevrimiçi), http://www.bullyonline.org Erişim Tarihi*, *20*.03.2024

Fromm, E. (2006). *Sağlıklı Toplum* (Çev. Yurdanur Salman-Zeynep Tanrısever). Baskı. Payel Yayınevi. İstanbul.

Gale Encyclopedia of Psychology, 2001; Pescitelli, 1996

Geçtan, E. (2014). *Psikanaliz ve Sonrası*, 16. Baskı, İstanbul, Metis Yayınları.

Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, *11*(1), 30-42.

Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 147-159.

Güneş, A. M. (2016). *Sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetim becerileri, teknoloji kullanımları ve öz yeterlilik inançları arasındaki ilişki. (Doktora Tezi)*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Güngörsün, M. (2001). *Yüksek öğretimde toplam kalite yönetimi, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Güran, T. (1999). *İktisat Tarihi*. İstanbul: Acar Matbaası.

Hard, L., & O'Gorman, L. (2007). 'Push-Me'or 'Pull-You'? An Opportunity for Early Childhood Leadership in the Implementation of Queensland's Early Years Curriculum. *Contemporary Issues in Early Childhood*, *8*(1), 50-60.

Harr, L. (2005). On Their Way Up. *Credit Union Magazine*, 71(6), 118-12

Helle, H. (2008). Soziologie der Konkurrenz—Sociology of Competition by Georg Simmel. *Canadian Journal of Sociology*, *33*(4), 945-978.

Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30, pp. 1-46). Academic Press.

Hood, B. (2019). *Benlik Yanılsaması: Sosyal Beyin, Kimliği Nasıl Oluşturur?* (Çev. Eyüphan Ö). Ayrıntı Yayıncılık, İstanbul.

Horney, K. (1980). *Çağımızın tedirgin insanı* (Çev. Ayda Yörükan). İstanbul: Tur Yayınları.

Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (1990). *Organizational behavior and management*. New York: Mc Graw Hill Publishing.

İnal, K. (2008). *Eğitim ve ideoloji*. İstanbul: Kalkedon.

Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Kaygın, E., & Kosa, G. (2019). Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış. *Konya: Eğitim Yayınevi*.

Keskin, D. (2012). *Bitmeyen sınavlar, yaşanmayan hayatlar. Eğitimde paradigma değişimi*. (1. bas.) Ankara: Dipnot Yayınları

Klein, M. (2014). *Haset ve şükran*. (Çev. O. Koçak ve Y. Erten), İstanbul: Metis Yayınları.

Kochanek, J. R. (2005*). Building trust for better schools: Research-based practices*. California: Corwin Press.

Kotaman, H. (2008). Özyeterlilik inancı ve öğrenme performansının geliştirilmesine ilişkin yazın taraması. *Eğitim Fakültesi Dergisi*. 21(1), 111-133.

Köknal, Ö. (1998). *Dolu dolu yaşamak.* Altın Kitaplar.

Kudielka, B. M. (2004). Cortisol day profiles in victims of mobbing (bullying at the work place): preliminary results of a first psychobiological field study. *Journal of Psychosomatic Research*

Kumar, Y. & Soubhari, T. (2014). The crab-bucket effect and its impact on job stress-an exploratory study with reference to autonomous colleges. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, *2*(10), 3022-3027.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, *5*(2), 165-184.

Mantell, M. R. (1994), *Ticking Bombs: Defusing Violence in the Workplace, Burr Ridge*, IL: Irwin Professional Publishing.

Marques, J. (2009). Sisterhood in short supply in the workplace: It's often the women who hold back their female colleagues. *Human Resource Management International Digest*, *17*(5), 28-31.

Miller, C. D. (2019). Exploring the crabs in the barrel syndrome in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *26*(3), 352-371.

Mullins L. (2010). *Management and organizational behavior.* Pearson.

Nelson, R., & Dawson, P. (2015). Competition, education and assessment: connecting history with recent scholarship. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, *42*(2), 304-315.

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of management*, *24*(3), 391-419.

Noon, M., & Delbridge, R. (1993). News from behind my hand: Gossip in organizations. *Organization studies*, *14*(1), 23-36.

O'reilly, J. A. N. E., & ROBINSON, S. L. (2009, August). The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-7). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Özdevecioğlu, M., Can, Y., & Akın, M. (2013). Organizasyonlarda pozitif ve negatif duygusallık ile bireysel ve örgütsel saldırganlık arasındaki ilişkiler: Fiziksel aktivitelere katılımın rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *5*(2), 159-172.

Özdevecioğlu, M., & Yalçın, Y. (2010). Spor tatmininin sporcularin stres ve saldirganlik düzeyleri üzerindeki etkisi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, *4*(1), 63-76.

Özer, K. (2008). *Kaygı: Sınanma duygusuyla baş edebilme*. Sistem Yayıncılık.

Polat, E. (2019). 11-14 yaş ortaokul öğrencilerinin arkadaşlık ilişkileri ve rekabetçi tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yüksek lisans tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.

RG 2018-C https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=28947&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5 (Erişim tarihi: 10 Ocak 2024)

Riley, D., Duncan, D. J., & Edwards, J. (2011). Staff bullying in Australian schools. *Journal of Educational Administration*, *49*(1), 7-30.

Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, *39*(1), 203-231.

Rosnow, R. L., & Fine, G. A. (1976). *Rumor and gossip: The social psychology of hearsay*. Elsevier.

Ryan, M., & Haslam, A. (2006). What lies beyond the glass ceiling? The glass cliff and the potential precariousness of women's leadership positions. *Human Resource Management International Digest*, *14*(3), 3-5.

Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, *43*(4), 582-609.

Sapancalı, Faruk (2005), *Sosyal Dışlanma*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.

Seçer, H. Ş., & Seçer, B. (2007). Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi. *TISK Academy/TISK Akademi*, *2*(4).

Soner, O. (2000). Aile uyumu, öğrenci özgüveni ve akademik başarı arasındaki ilişkiler. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12, 249-260.

Spielberger, C. D. (1966). Theory and research on anxiety; in anxiety and behavior. *Spielbergered*, 3-22.

Şahin, P. (2018). Yengeç sepeti sendromu (https://kariyerheybesi.wordpress.com/2018/07/31/yengec-sepeti-sendromu/ adresinden 10 Nisan 2024 tarihinde alınmıştır.).

Şenel, A. (1982). *İlkel topluluktan uygar topluma geçiş aşamasında ekonomik, toplumsal, düşünsel yapıların etkileşimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *The psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago, IL: Nelson-Hall

Tanrısevdi, F. (2015), Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromu (doktora tezi) Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Torun, A. A., (2004). İşyerinde Zorbalık, *Öneri Dergisi*, 6(22), 183-190.

Tosun, E. (2019). Hırslı toplumların hastalığı: Yengeç sepeti sendromu (https://bilgitukenmez.blogspot.com/2019/03/hrsl-toplumlarn-hastalg-yengecsepeti.html adresinden 10 Nisan 2024 tarihinde alınmıştır.).

Töremen, F. (2002). Okullarda sosyal sermaye: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(4), 556-573.

Türk Dil Kurumu (2019). *Türkçe sözlük*. Ankara: TDK.

Vecchio, R. P. (1995). It's not easy being green: Jealousy and envy ın the workplace. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 201-244.

Walker, A. ve Walker, C. (1997), Britain Divided: The Growth of Social Exclusion in the 1980s and 1990s, Child Poverty Action Group, London.

White, G. L. (1981). Relative involvement, inadequacy, and jealousy: A test of a causal model. *Alternative Lifestyles*, *4*(3), 291-309.

Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review Psychology*, 58, 425-452.

Yerlikaya, E., ve İnanç, B. (2013). *Kişilik kuramları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. Güncellenmiş Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Yildirim, D., Yildirim, A., & Timucin, A. (2007). Mobbing behaviors encountered by nurse teaching staff. *Nursing Ethics*, *14*(4), 447-463.

Yılmaz, S. (2004). Sermaye birikimi modelleri çerçevesinde Türkiye'de sermaye birikimi sorunu. (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Yılmaz, T. (2023). Yengeç sepeti sendromunun özellikleri, sebepleri ve eğitim kurumlarında görülen etkileri. F. Kayalar (Ed.), *Eğitim Bilimlerinde Öncü ve Çağdaş Çalışmalar* içinde (s.255-272). İzmir: Duvar Yayınları.

Yule, J. (2017). Crabs in a bucket syndrome (https://www.linkedin.com/pulse/crabs-bucketsyndrome-justinyule/?trk=aff_src.affilpar_c.partners_pkw.10078_net.mediapartner_plc.Skimbit%20Ltd._pcrid.449670_learning&veh=aff_src.afflilpar_c.partners_pkw.10078_net.mediapartner_plc.Skimbit%20Ltd._pcrid.449670_learning&irgwc=1adresinden 20 Nisan 2024 tarihinde alınmıştır.).

Yücetürk, E. (2008). Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları. *DüG mü Gerçek mi, www.bilgiyönetimi.org*, *16*, 2008.

Zapf, D. & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice-an introduction, *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 10 (4), 369-373.

Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 497-522.

Zhou, J., Yang, Y., Qiu, X., Yang,X., Pan, H., Ban, B., Qiao, Z., Wang, L., & Wang, W. (2018). Serial multiple mediation of organizational commitment and job burnout in the relationship between psychological capital and anxiety in Chinese female nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 75–82. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.03.016

Zubritski, Y., Mitropolsk, D., ve Kerov, V. (2006). *İlkel, köleci ve feodal toplum* (Çev. Sevim Belli). Ankara: Eriş Yayınları.

Tuzgöl Dost M. ve Cenkseven F., Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde çalışan öğretim elemalarının mesleki sorunları. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, 2007, s.203-218