



MOBBİNG VE ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

AN AMPIRICAL STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING
AND ORGANIZATIONAL CLIMATE

Abdullah YILMAZ¹-Derya ERGUN ÖZLER² ve Uz. Nuray MERCAN

Öz

İlk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Kontranz Lorenz tarafından 1960'lı yıllarda kullanılan "mobbing"; bireyin iş yerlerinde üstü-astı veya eşitleri tarafından uygulanan ve bireyi iş yaşamından dışlamak amacıyla taciz, rahatsız etme ve yıldırma davranışlarıyla kasıtlı olarak yapılan uzun bir periyotta uygulanan sürekli, sistemli davranışlar bütünüdür ve örgütün bütününde moral, motivasyon, verimlilik, iş tatmini, performansı ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemek suretiyle ciddi ve zararlı etkilere yol açmaktadır.

Dünyanın hemen her yerindeki örgütlerde görülen mobbing olgusu son yıllarda Türkiye'de de araştırma ve inceleme konusu olmaya başlamıştır. Mobbing olgusuna ilişkin geniş yerli ve yabancı literatür taramasına yer verilen bu çalışmada, seçilmiş iki kamu örgütünde çalışan 121 işgören üzerinde gerçekleştirilen ve mobbing ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik ampirik bir araştırma ve söz konusu araştırmanın bulgularına yer verilmektedir. Araştırma sonucunda örgüt ikliminin mobbing oluşumunu doğrudan etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Kamu Örgütleri, Örgüt İklimi

Abstract

It was Kontranz Lorenz who first used the term "mobbing" in 1960s in his study of animal behaviors. Mobbing means systematically and continuously conducted antisocial behaviors of superiors or colleagues against an individual in order to deter him/her from working life. These behaviors occur in forms of such as abuse, harassment, disturbance and intimidation, which create destructive effects on the organization as a whole and on the personnel's moral, motivation, productivity, job satisfaction and organizational commitment level.

Being a universal phenomenon, mobbing has been recently attracted academic interest in Turkey as well. This study therefore gives a sufficient space to cite the works done in the world and Turkey on this matter and then reports a research findings from a data set collected from 121 employees in two separate state organizations with an objective to understand the relationship between organizational climate and mobbing. The results verify that there is a direct relation between mobbing and organizational climate.

Key Words: Mobbing, Public Organizations, Organizational Climate

¹ Doç. Dr., D.P.Ü. İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi Bölümü, ayilmaz04@hotmail.com

² Yrd. Doç. Dr., D.P.Ü. İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, dergun@dumlupinar.edu.tr

1. Mobbing Kavramı

Literatürde özellikle son yıllarda, pek çok mobbing tanımı yapılmaktadır. Görece yeni bir kavram olan mobbing davranışının analizi ve tarihsel arka planı aşağıda ele alınmıştır.

Leymann 1984 yılında İsveç'te mobbing davranışlarını tanımlarken bu davranışların bir tür işyeri terörü olduğunu vurgulamıştır. Bu terör bir ya da birkaç kişinin tek bir kişiye sistemli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ve düşmanca davranışlardan oluşmaktadır (Leymann, 1996: 166).

Davenport ve arkadaşlarına göre duygusal bir saldırı olan mobbing; bir kişinin diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak, söz konusu kişiyi işten çıkmaya zorlamadır (Davenport vd., 2003: 15). Tutar'a göre mobbing; çalışanlara üstleri, astları veya kendileriyle eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama davranışlarıdır (Tutar, 2004: 11). Baykal'a göre mobbing; işyerinde belirli bir kişiyi hedef alan, uzun süreli ve sistematik bir şekilde devam eden olumsuz davranışlardır (Baykal, 2005: 7). Çobanoğlu ise mobbingi, işyerindeki kişiler üzerinde sistematik baskılar yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla bu kişilerin performanslarını ve dayanma güçlerini yok etmek suretiyle işten ayrılmalarını sağlama olarak tanımlamaktadır (Çobanoğlu, 2005: 21–22).

Yukarıdaki tanımlamalarda dikkati çeken temel noktalar; mobbing davranışının kişiye yönelik düşmanca tavırlar sergilenerek oluşması, uzun süreli, sistematik, yıpratıcı ve kişiyi sürekli olarak dışlamaya yönelik olmasıdır. Mobbing literatürde birçok kavramla birlikte ele alınmaktadır. Türkçe'de ve başka dillerde mobbing yerine kullanılması tercih edilen belli başlı karşılıklar şunlardır: işyerinde duygusal linç, işyerinde psikolojik terör, işyeri travması, iş yerinde psikolojik taciz, işyerinde duygusal saldırı, yıldırma, vb. dir. Ancak bu kavramlardan hiçbirisi tam olarak mobbing'i karşılayacak kapsamda değildir (Çobanoğlu, 2005: 20–21).

Kavram olarak pek bilinmeyen, ama çalışma yaşamı açısından hiçte yabancı olunmayan mobbing kavramı, yabancı literatürde kimi zaman “mobbing” kimi zamanda “bullying” olarak adlandırılmaktadır (Yüçetürk, 2002a). Kavramsal incelemeler, bu iki kavram arasındaki kesin farklılıkları ve sınırları tam olarak belirlenmemekle birlikte, mobbing; “*grup tarafından tek bir kişiye uygulanan psikolojik saldırılar olarak ifade edilirken*” bullying “*tek bir kişiyi hedef alan fiziksel saldırılardır ve daha çok üstler tarafından astlara uygulanmaktadır*”. Yapılan deneysel çalışmalar mobbing ile bullying kavramı arasındaki farklılığı tam olarak gösterememiştir (Zapf, 1999: 71). Birçok çalışmada “mobbing” ve “workplace bullying” kavramları aynı anlamlarda kullanılmıştır.

Mobbing'e neden olan birbirinden farklı davranış biçimleri bulunmuş ve bunlar beş ayrı grupta toplanmıştır (Davenport vd., 2003):

- Kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme,
- Sosyal ilişkileri etkileme,
- Kişinin itibarını etkileme,
- Kişinin yaşam kalitesini ve mesleki durumunu etkileme,
- Kişinin sağlığını etkileme.

Bu davranışlar sürekli olarak ve değişik şekillerde sistemli bir şekilde yapıldığında mobbinge neden olmaktadır. Leymann'a göre bireye yönelmiş olumsuz davranışların mobbing kapsamında değerlendirilebilmesi için "haftada en az bir kez gerçekleşmesi" "en az 6 ay boyunca süregelmesi", "belirli bir hedefe yönelik olması" ve "mobbing davranışına maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması" gerekmektedir (Solmuş, 2005: 6).

2. Mobbing Kavramının Tarihsel Arka Planı

Mobbing kavramı, ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Kontranz Lorenz tarafından 1960'lı yıllarda kullanılmıştır. Lorenz bu sözcükle, büyük bir hayvanın tehdidine karşı daha küçük hayvan gruplarından gelen karşı saldırıları kastetmiştir (Yüçetürk, 2002b). Lorenz, "mobbing" kavramını kurbanı izole eden ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen sözkonusu bu davranışların ciddiyetini vurgulamak için kullanmıştır. Daha sonra İsveçli Peter Paul Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen, genelde zorbalık ve kabadayılık biçimindeki davranışları araştırmıştır (Davenport, vd., 2003: 3). 1980'li yıllarda Heinz Leymann'ın mobbing kavramını; iş yaşamındaki baskı, şiddet ve yıldırma hareketlerini tanımlamak için kullandığı görülmektedir. Leymann'ın, İsveç ve Almanya'da yaptığı araştırmalar sonucunda taciz ve yıldırma olaylarının iş dünyasında da geniş boyutta yer aldığı ortaya çıkmıştır. Leymann 1984 yılında araştırma bulgularını yayınlamış ve bu çalışmasının ardından "mobbing" kavramı işyerindeki duygusal taciz ve saldırıları da kapsayacak biçimde kullanılmaya başlamıştır (Çobanoğlu, 2005: 27).

1990 yılında İngiliz gazeteci Andrea Adams BBC'deki bir programda yayımlanan dizisinde İngiltere'deki zorbalık olaylarına dikkatleri çekmiştir. 1992 yılında ise mobbing mağdurlarına yardım amacıyla Adams adıyla bir vakıf kurulmuştur. Vakıf, işyerindeki zorbalığın boyutları ve tacizci e-postaların araştırmalarını yürütmekle kalmamış, cinsel ve ırksal tacizleri de ortaya çıkarmıştır (Lee, 2000: 594).

1998 yılında, Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino'nun Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından desteklenen araştırmaları sonucunda *Violence at Work* (İş Yerinde Şiddet) başlıklı bir rapor yayınlamıştır. Bu raporda mobbing ve zorbalık, adam öldürme ve bilinen diğer şiddet hareketleriyle birlikte incelenmiştir (Chappell ve Di Martino, 1998: 3).

3. Mobbinge İlişkin Literatür İncelemesi

Mobbinge ilgili literatür incelemesinde yabancı ve yerli başlıca çalışmalar ve bu çalışmaların bulguları yer almaktadır.

3.1. Mobbinge İlişkin Yabancı Literatür İncelemesi

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yapılan çalışmalarda Avrupa'da işgücünün yaklaşık % 9'unu oluşturan 12.000.000 çalışanın mobbinge maruz kaldığı ortaya çıkmıştır. Ekonomik küreselleşmenin bir sonucu olan pazar payı kapma yarışının çalışanlar üzerindeki psikolojik baskıyı artırmasının bu duruma yol açan en önemli nedenlerden biri olduğu ifade edilmektedir (Ferrari, 2004; Di Martino vd., 2003: 22). Yapılan araştırmalarda Finlandiya'nın % 15 ile mobbingin en üst düzeyde yaşandığı ülke olduğunun ortaya çıkması, bu ülkenin erken müdahale ve mobbinge karşı programlar geliştirmesine neden olmuştur. (Sheehan vd., 1999:51).

Paolt ve Merilte'nin 1996 tarihli 2. ve 2000 tarihli 3. Avrupa İş koşulları raporlarında, mobbinge ilgili risk sektörleri araştırılmıştır. Araştırmada özellikle % 14 gibi bir oranla kamu sektörü, özel ve 3. sektörlere göre mobbing konusunda başı çekmektedir. Bunun nedeni kamu sektöründe akışkanlığın ve devingenliğin daha az olması ve değişime karşı daha dirençli bir örgütlenmenin varlığının mobbing için ideal bir ortam oluşturmasıdır. İnsan kaynağına yoğun ihtiyaç duyan hizmet sektörlerinin başında yer alan ulaşım, iletişim, otel ve restoran, eğitim ve sağlık gibi alanlarda işgörenlerin % 12'si mobbing ile yaşamak zorunda kalmaktadır (Yüçetürk ve Öke, 2005: 61-70). Benzer araştırmaların bulguları da bu oranı desteklemektedir (Hubert ve Veldhoven, 2001: 417; Knorz ve Zapf, 1996: 12-21; Leymann, 1996: 165-184; Niedl, 1996: 239-249; Einarsen ve Skogstad, 1996: 185-201).

Cinsiyet ve mobbing arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını belirtmektedir (Di Martino vd., 2003: 35). Salin araştırmalarında bunun; kadınların farklı bakış açılarına ve yeteneklere sahip olmaları, işyerlerindeki sorunları evlerine taşımaları ve kadınlar arasındaki rekabetin erkek çalışanlardan daha fazla olmasından kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır (Salin, 2003a: 40; 2005: 5). Kadın çalışanların iş yaşamında çoğunlukla yönetilen, erkek çalışanların ise yönetici pozisyonunda olmalarının mobbing davranışının oluşumunda cinsiyetlerarası farklılığın oluşumunu tetiklediği sonucuna varan araştırmalarda vardır (Kelly, 2006: 7; Scutt, 2005: 2).

Mobbingin nedenlerine ilişkin yapılan araştırmalar sonucunda örgütlerde rol çatışmalarının artmış olmasının, iş kontrolünün çok fazla veya az olmasının, örgütsel yeniden yapılanmanın, negatif yönetim tarzının, örgüt iklimi ve kültürünün ve gittikçe artan çatışmaların mobbinge neden olduğu saptanmıştır (Beswick vd., 2004: 19-20; Vartia, 1996: 203-214, 2003: 28; Einarsen vd., 1994: 381-401; Zapf vd., 1996: 215-237; Baron vd., 1996: 161-173; Zapf, 1999: 71).

Beswick (2004), mevcut literatürde belirtilen mobbing nedenlerinin kişisel, sosyal ve örgütsel nedenler olarak üç farklı kategoride ele alınabileceğini belirtmektedir. Kişisel nedenler olarak; mobbing uygulayıcısının ve mağdurunun kişilik özellikleri, sosyal nedenler olarak; düşmanca örgüt kültürü ve iklimi ile modern kültürün güçlükleri ; örgütsel nedenler olarak ise; işteki değişimler (yönetici veya yönetimin değişimi, geniş örgütsel değişim), rol çatışması, rol belirsizliği, liderin kalitesi (liderin düşük iş tatminine neden olması, umursamaz liderlik tarzı, otokratik liderlik tarzı), negatif iş çevresi, kontrol ve otonomiden yoksunluk şeklinde sıralanmıştır (Beswick vd., 2004:19-20).

Zapf (1999), mobbinge neden olarak örgütü (yetersiz liderlik, örgüt yapısı ve örgüt kültürü), sosyal grupları (kıskançlık, saldırgan davranışlar, baskı, ve günah keçisi arayışı) ve mağdurun sahip olduğu özellikleri (kişilik özellikleri, sosyal becerileri) belirlemiş ve çalışması sonucunda mobbing mağdurlarında depresyon, anksiyete, stres bozukluğu ve obsesyon gibi rahatsızlıkların mağdur olmayanlara göre daha fazla görüldüğünü ortaya koymuştur (Zapf, 1999: 71- 90).

Vartia (2003), mobbingin nedenlerine yönelik araştırmalarında; örgüt yapısı, işin özellikleri, liderlik tarzı, örgüt kültürü ve grup süreçleri gibi faktörlerin mobbing ile ilişkisi olduğuna dair bulgular elde etmiş ve mobbinge uğrayan mağdurlarda iş tatminsizliği, stres belirtileri, psikosomatik şikayetler, depresyon, kardiyovasküler bozukluklar, post travmatik stres bozukluğu, işe gelmeme, uyku ilacı ve sedatif kullanımının artması gibi rahatsızlıkların olduğunu tespit etmiştir (Vartia, 2003:28). Field (2002), yaptığı araştırmada mobbingin nedenlerini araştırmış ve şu sonuçlara ulaşmıştır: Mobbing eksik ve yetersiz yönetimlerde, yönetim olarak dikkatli olunmadığında, düşük iş tatmininin oluşması durumunda, çalışanlar arasındaki moralsizliğin artması halinde, çalışanlara yetki verilmediğinde, örgütsel sağlık azaldığında, işyerlerindeki monotonluk arttığında, işyerlerinde zaman ve enerji ekonomik şekilde kullanılmadığında, çalışanların işyerinden soğutulması durumlarında, kültürel yoksunluklarda ve sürekli çatışmalar sonucu oluşın kötü örgüt ikliminde ortaya çıkmaktadır (Field, 2002: 878-830).

Hoel ve Cooper (2000), mobbinge neden olan yönetim tarzlarının karakteristik özelliklerini ortaya çıkarmışlardır. Bunlar; otokratik yönetim tarzı, anlaşmazlık yaratan yönetim tarzı, umursamaz yönetim tarzı ve cezalandırıcı yönetim tarzlarıdır. Bu çalışmada pozitif ve katılımcı yönetim tarzlarında mobbingin oluşmayacağı görüşü savunulmaktadır (Hoel ve Cooper, 2000: 20). Hoel ve Salin (2003),

otokratik yönetim tarzıyla mobbing arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu tür yönetim tarzlarında sosyal ve örgütsel normların mobbinge neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Beswick vd., 2004: 21). Archer (1999), mobbing eylemlerinin daha çok askeri, sağlık ve polis örgütleri gibi aşırı hiyerarşik yapılı ve köklü kültüre ve geleneğe sahip örgütlerde görüldüğünü belirlemiştir. Archer, bu tür örgütlerdeki yönetim tarzlarının otokratik ve hiyerarşik olması nedeniyle çalışanların eğitimlerinin çok sıkı, cezalandırıcı ve baskıyla olmasının mobbinge neden olduğunu ortaya çıkarmıştır (Archer, 1999: 95).

Mobbing ve kişilik ilişkisini saptamayı amaçlayan ilan araştırmalarda Leymann (1992; 1996), mobbing ve kişilik yatkinliği tartışmasına tamamen karşıyken Aquine ve arkadaşları (1999), kişilik konusunda iki tür hipotez ortaya atmışlardır: itaatkar (submissive) kişilik ve kışkırtıcı (proaktif) kişilik. Coyne ve arkadaşları (2003), yaptıkları araştırmada proaktif kişilik özelliklerini taşıyan mağdurların daha yüksek bilinç düzeyine sahip, çok geleneksel ve ahlaklı olduklarını saptamıştır (Salin, 2003a: 12). Vartia ise itaatkar kişilik (submissive) ve mobbing arasında istatistiki açıdan pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Vartia, 1996: 203-214).

Wornhamm (2003), mobbing mağdurları ile araştırmasında mobbing mağdurlarının, genellikle aşırı hassas, şüpheli, sinirli, ileri görüşlü ve düşük özgüven özellikleri sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır (Wornhamm, 2003: 30).

Zapf ve Einarsen'e göre mobbing davranışlarının oluşmasında rol alan mağdurların kişilik özellikleri şunlardır (Zapf ve Einarsen, 2003: 165 – 184):

- Mağdurun savunmasızlığı.
- Mağdurdaki sosyal beceri eksikliği ve kendine olan özgüven eksikliği.
- Aşırı başarılı olması ve grup normlarına uymaması.

Zapf ve Einarsen'e göre, mobbing davranışlarını uygulayanların temel kişilik özellikleri şunlardır (Zapf ve Einarsen, 2003: 165 – 184):

- Özgüvenleri yüksektir.
- Sosyal becerileri azdır.
- Küçük çıkarları için politik oyunlarla mobbing uygulamaktadırlar.

Mobbing uygulayıcıları aynı zamanda narsist kişilik özelliği de taşımaktadırlar. Kendilerini yüceltmek, kendilerini daha üstün görmek ve göstermek için başkalarını kullanırlar. Başkalarının duygu ve düşüncelerine, gereksinimlerine empati göstermezler (Kelly, 2005: 5-6). Diğer bir patolojik kişilik özelliği de paranoid kişilik özelliğidir. Paranoid kişilikler; kuşkuculuk, aşırı kıskançlık, alınganlık, aşırı gururluluk, geçimsizlik, kindarlık, kendini üstün görme gibi paranoid eğilimleri taşırlar (Tutar, 2004: 46). Mobbing davranışlarını uygulayan kişiyi sosyopat olarak nitelendiren Vickers, sosyopatın temel amacının karşısındaki kişinin moralini sabote etmek, üretkenliğini ve örgütsel bağlılığını azaltmak ve kişinin kendisini yetenekli bir çalışan olarak görmesini engellemek olarak

vurgulamaktadır. Başlıca engelleme davranışları şöyle sıralanmaktadır; dışlama, bir iyi bir kötü davranma, önemli kimlik detaylarını hiçe sayma, ismini sürekli yanlış söyleme, kabalık, tutulmamış sözler, önemsenmeme, kişiyi nedensiz bekletme ve nankörlük olarak ifade etmektedir (Vickers, 2001: 205-217).Mobbing uygulayıcıları Dr. Jekyll ve Mr. Hyde kişilik özelliği de sergilemektedirler. Bu karakterdeki kişiler genellikle çalışma yaşamında normal davranışlar sergileyen çok mükemmel ve iyi görünen kişilerdir ancak ne zaman değişecekleri ve kötü davranışlar sergileyecekleri belli değildir (Ellis, 1999: 4).

Mobbing ve çatışma ilişkisini inceleyen Leymann (1996), farklı çalışmalarda mobbingin, çatışmanın abartılmış bir hali olarak görüldüğünü, ancak mobbingin çatışmadan hemen sonra ya da haftalar ve aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığını savunmaktadır. Leymann, çatışma ile ilgili araştırmalarda birçok faktörün incelendiğini ancak çatışma sürecinin, çatışmaya katılan kişilerin sağlığına yönelik etkilerine dair hiçbir odaklanmanın olmadığını ancak mobbingin kişilerin ruhsal ve fiziksel sağlığını derinden etkilediğini ifade etmektedir (Leymann, 1996: 171). Litzcke (2003)'e göre çatışmalar kısa sürede oluşmaktadır. Fakat, ilgili problemle ilişkili çatışma konusuna ısrar edilmesi ve çalışanlar arasında agresif, tahrik edici bir ortamın oluşması sonucu çatışma mobbinge dönüşmektedir (Litzcke, 2003:7). Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'nün yaptığı araştırmada, sağlıklı çatışma ortamı ile mobbing ortamı arasındaki farklılıklar ortaya çıkarılmıştır: *sağlıklı çatışma ortamında*; roller ve iş tanımları açıktır, çalışanlar arasında işbirliği vardır, hedefler ortaktır ve paylaşılmıştır, ilişkiler açıktır, sağlıklı bir örgüt yapısı vardır, bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir, fakat çatışmalar ve tartışmalar açıktır, stratejiler nettir ve doğrudan iletişim vardır. *Mobbing ortamında ise*; roller belirsizdir, işbirliği olmayan ilişkiler hâkimdir, ileriye görmek olanaksızdır, ilişkiler belirsizdir, örgütsel aksaklıklar vardır, çalışanlar arasında uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir, stratejiler anlamsızdır, çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir, dolaylı ve baştan savma iletişim vardır. (WHO, 2003: 15).

Neumann (2000), mobbing ve stres arasındaki ilişkiyi incelemiş ve mobbing sonucunda oluşan stresin çalışanların performanslarını düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır (Neumann, 2000). Westhues (2002), yaptığı teorik çalışmada, mobbingin tüm stres yapıcıların üzerinde bir stres nedeni olarak anlaşılması gereken ve sosyal etkileşim içeren bir kavram olduğunu, aylar süren uzun bir dönem içerisinde hemen her gün kendisine yöneltilen baskı ve saldırılar sonucunda çalışanın işten uzaklaşma riski ile karşı karşıya kaldığını belirtmektedir (Westhues, 2002: 31). Yapılan diğer araştırmalarda da mobbingin tetiklenmiş ve artmış **extra** sosyal stres olduğu, sonuçları itibariyle kişileri derinden etkilediği ve yaşanan aşırı stres sonrası kişilerin hastalandığı, birtakım ağır semptomlarla karşılaştıkları ve bu durumu dengelemekte zorlandıkları saptanmıştır (Leymann, 1996, 171; Ellis, 1999: 2).

Kelly ekonomik rasyonalizmin zorlayıcı olmasının, giderek artan rekabetin, küçülme çabalarının ve yönetim tarzının sert ve kötü olmasının örgüt kültürü içerisinde mobbing gibi toksik etkili örgütsel sorunları ortaya çıkardığı sonucuna ulaşmıştır (Kelly, 2005: 2).

Küresel ekonominin meydana getirdiği krizle birlikte artan kapitalizm ve önlenemeyen krizlerin oluşturduğu belirsizlik ortamı örgütlerde yeniden yapılanmaları gerekli kılmaktadır. Bu değişimin yukarıdan dayatmacı bir şekilde gerçekleşmesi, örgütlerde mobbing oluşumunu kolaylaştırmaktadır (Sheehan, 1999: 57-58). Yine Sheehan'a (2004) göre, çalışanların katılımı olmadan gerçekleştirilen küçülme ve kademe azaltma çabaları, örgütsel rol ve statülerinin değişimine ve nihayetinde çalışanların motivasyon ve iş tatmini düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır. Yönetim ile çalışanlar arasındaki güvenin azalması mobbingin yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Salin (2003), araştırmasında örgütsel değişim sürecinde, mobbingi *tetikleyici, faktörlerin*; yeniden yapılanma, kriz, küçülme, örgüt içi rekabetin artması ve stres, diğer örgütsel değişimler, iş gruplarındaki değişim çalışanların özellikleri ile değişim ilişkisi, *güdüleyici faktörlerin*; ödüllendirme sistemi ve menfaat beklentisi, iş arkadaşları veya astlarının çok yüksek veya çok düşük performans göstermesi ve kolaylaştırıcı faktörlerin; güç dengesizliğinin fark edilmesi, algılanan ama çok az fark edilen nedenler (zayıf liderlik, büyük ve bürokratik örgütler), motivasyonsuzluk olduğunu saptamıştır (Salin, 2003b: 10-11)

Davenport ve arkadaşları (2003), yaptıkları çalışmada mobbingin *çalışanlar üzerinde*; stres, psikolojik rahatsızlıklar, kazalar, sakatlıklar, tecrit edilme, ayrılık acıları, mesleki kimlik ve arkadaşlıkların kaybı, işsizlik, iş arama, taşınma, işsizlik maliyeti, kapasite altı çalışma, terapi masrafları, ailevi sorunlar yaşama ve gelir kaybına neden olmaktadır. *Örgütler üzerinde ise*; tedavi ve kaza masrafları, avukatlık ücretleri, çatışma, hastalıklı örgüt kültürü, kısıtlanmış yaratıcılık, hastalık izinlerinin artması, yüksek işgören devir hızı, düşük verim, uzmanlık kaybı, çalışanlara tazminat ödeme gibi etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Davenport vd., 2003: 67-70). Elvira ve arkadaşlarına göre ise (2003), mobbing çalışanlar üzerinde; psikosomatik nedenlere bağlı astım, deri hassasiyeti, kronik ağrılı sendromlar, post-travmatik stres bozukluğu, bipolar kişilik bozukluğu, adaptasyon ve kişilik bozukluklarına neden olmaktadır. Örgütler üzerinde ise; motivasyonun azalması, verimliliğin düşmesi, psikolojik ve mental sağlığın bozulmasına bağlı terapi ve rehabilitasyon ücretlerinin ödenmesi ve iş tatmininin azalması gibi etkiler yaratmaktadır (Elvira vd., 2003:1-20). Niedl (1996), araştırması sonucunda mobbingin çalışanlar üzerinde; depresyon, anksiyete, saldırganlık, post-travmatik stres bozukluğu, irritasyon ve psikosomatik şikayetlere neden olduğunu tespit etmiştir. Örgütler üzerinde ise; işten ayrılma niyeti, motivasyonun azalması, işgören devir hızının artması, verimliliğinin azalması, iş tatmininin azalması gibi etkiler yarattığı sonucuna ulaşmıştır (Niedl, 1996: 239-240).

Literatürde mobbing ile örgüt iklimi arasındaki ilişki incelenmiş ve iş tatmininin azalmasının ve örgüt ikliminin negatif olmasının örgütlerde mobbing oluşumuna neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Salin, 2003a: 20; 2003b: 15; 2005: 1; Vartia, 1996: 203-214; 2003: 12; Einarsen ve diğ., 1994: 381-401; Einarsen ve diğ., 1998: 263-268; Zapf ve diğ., 1996: 215-237; Baron ve diğ., 1996: 161-173; Zapf, 1999: 70-85). Einarsen ve arkadaşları (1994) mobbing ile iş tatmini, liderlik ve örgüt iklimi arasında çok yüksek bir korelasyon bulmuşlardır (Einarsen ve diğ., 1994: 381-401). Yine başka bir araştırmada, örgüt ikliminin kapalı, sert, katı ve kötü olmasının mobbinge neden olduğu ve özellikle erkek egemen işyerlerindeki örgüt ikliminin kötü davranış biçimlerine neden olduğu ve bunların sonucunda mobbingin oluştuğu ifade edilmektedir (Einarsen ve Raknes, 1997: 247-263). Diğer bir çalışmada ise, zorlayıcı ve kötü örgüt ikliminin neden olduğu yetersiz danışmanlık, görevler ve amaçlar hakkındaki belirsizlik ve çalışanlar arasındaki rekabet sonucunda mobbingin oluştuğu görülmüştür (Vartia , 1996: 203-214). Hogh ve arkadaşları (2005), negatif örgüt iklimi, psikolojik sağlık ve mobbing arasında istatistiki açıdan yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu (Hogh vd., 2005: 256-265); Hoel ve Cooper ise (2000), aşırı iş yükü, negatif örgüt iklimi, iş tatminsizliği ve mobbing arasında istatistiki açıdan pozitif yönlü ilişki olduğunu saptamışlardır (Hoel ve Cooper, 2000: 14).

Örgüt iklimi ile ilgili araştırmalarda örgüt ikliminin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı etkilediği ve mobbinge neden olduğu saptanmıştır. Kötü iklim sonucunda, örgütlerde mobbing oluşmakta, çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları azalmakta ve işgören devir hızı artmaktadır (Vartia, 1996: 203-214; Einarsen ve diğ., 1994: 381-401 ; Zapf ve diğ., 1996: 215-237). Örgütsel sağlık açısından; örgüt ikliminin geliştirilebileceği, örgüt kültürünün ise daha zor değişebileceği belirtilmektedir. Bu nedenle özellikle liderlik tarzını etkileyen, çalışanlarla iletişimde geribildirim sağlayan ve rollerin açık olduğu örgütsel iklimlerin, mobbing oluşumunu engelleyerek örgütsel sağlığı desteklediği görülmüştür. Cotton (2004; 2005).

3.2. Mobbinge İlişkin Yerli Literatür İncelemesi

Mobbinge yönelik yerli literatür incelendiğinde, konunun son yıllarda ilgi odağı haline geldiği görülmektedir.

Yüçetürk (2002), yaptığı teorik çalışmalarda; mobbingin sürecini, boyutlarını ve aşamalarını belirleyerek mobbing eylemine yol açan yönetsel ve örgütsel faktörlerin neler olduğunu ve mobbing sürecinin engellenmesi için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler vermektedir (Yüçetürk, 2002a; Yüçetürk, 2002b).

Yüçetürk ve Öke (2005) çalışmalarında, mobbing ve bullying kavramlarının yasal yönünü dünyada ve Avrupa'da yapılan araştırmaları karşılaştırarak incelemektedir (Yüçetürk ve Öke, 2005, 60-

71). Yüçetürk (2005) diğer bir çalışmada, mobbing olgusunu kavramsal olarak incelemiş ve mobbingin iş yaşam kalitesine ve örgütsel verimliliğe etkisi üzerine bir örnek olay çalışması yapmıştır. Çalışmada, mobbingin iş yaşam kalitesini ve verimliliği olumsuz etkilediği, üst yönetimin mobbing sürecinde yer aldığı ve mobbingin önemli bir yönetim sorunu olduğu ifade edilmektedir (Yüçetürk, 2005).

Tutar (2004) çalışmada mobbing, mobbinge yatkın kişilik özellikleri, mobbingin türleri ve mobbinge başa çıkma yolları hakkında teorik bilgiler vermektedir. Baykal (2005), Türkiye’de Kanuni devrinden günümüze mobbing olgusunu araştırmıştır. Çobanoğlu (2005), mobbingin nedenleri ve önlenmesi için neler yapılması gerektiğine ilişkin bilgiler vermektedir. Tınaz (2006) ise, mobbingi, mobbing sürecini, mobbingi etkileyen kişilik özelliklerini ve mobbing sonuçlarını irdelemektedir.

Kutlu (2006), internet üzerinde oluşturduğu web sitesinden çalışanlara yönelik araştırmasında mobbing davranışları ve tükenme sendromu arasında pozitif bir korelasyon bulmuştur. Araştırmada, mobbingin boyutları ile tükenmişlik boyutlarından olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü güçlü bir korelasyon düzeyi olduğu, kişisel başarı ile mobbing boyutları arasında negatif bir ilişki olduğu, saptanmıştır (Kutlu, 2006).

Kök (2006), kamu ve özel sektörde hizmet veren banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, iş yaşamında mobbingin nasıl bir profil sergilediğini, sürece katkı sağlayan özelliklerin neler olduğunu ve mobbingin hangi sonuçları doğurduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırmada, mobbingin ortaya çıkmasında potansiyel olarak etkili görülen nedenlerin sırasıyla örgütsel faktörler, toplumsal faktörler, mağdurun kişilik özellikleri ve son olarak mobbing uygulayıcısının kişilik özellikleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, Avrupa araştırmalarının aksine, kamu sektöründen daha çok özel sektörde mobbing davranışlarının olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak, Türkiye’de özel sektörde kapitalist zihniyetli toplumsal faktörlerin mobbing davranışlarına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha çok mobbinge maruz kaldığı ifade edilmektedir (Kök, 2006: 161-170).

Işık (2007), tekstil sektöründe hizmet veren çalışanlara yönelik araştırmasında mobbing ile iş stresi arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Araştırmada, mobbingin fiziksel saldırı ve cinsel tacizden farklı algılandığı ancak, cinsiyet değişkeni açısından farklılık olmadığı, mobbing davranışlarının daha çok üstler tarafından astlara uygulandığı, sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çalışkan (2005), turizm işletmelerinde çalışanlara yönelik araştırmasında mobbing davranışları ile iş tatmini arasında negatif, işte kalma niyeti arasında ise pozitif bir korelasyon bulmuştur.

Kılıç (2006), sanayi sektöründe yaşanan mobbing uygulamalarını örnek olaylarla açıklamış ve mobbingin kişisel etkileri ile toplumsal ve örgütsel maliyetlerinin neler olduğunu incelemiştir.

Gökçe (2006), resmi ve özel okullardaki öğretmen ve yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada; kadın öğretmenlerin daha çok iletişim, sosyal ve mesleki konulara yönelik mobbing davranışlarına, erkek öğretmenlerin ise kişisel ve şiddet içerikli mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını, öğretmenlerin yöneticilere ve kadınların da erkeklere göre daha fazla mobbing davranışlarına maruz kaldığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, araştırmada, mobbingin boyutlarını oluşturan; mağdurdan kaynaklanan nedenler, kişisel nedenler, iletişime yönelik nedenler ve psikolojik nedenler mobbingin alt boyutlarından kişisel nedenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada mobbinge mücadele etme yöntemlerinden; çalışanların bağlılığı devam ettirme ve gözardı etme stratejilerini kullandıkları ortaya çıkarılmıştır.

Akça ve İrmış (2006), üniversite öğrencilerinin mobbing davranışlarını algılamaları üzerine yaptıkları çalışmada, öğrencilerin birbirlerine uyguladıkları mobbingden ziyade öğretim üyelerinin öğrencilere mobbing uyguladıkları görüşünde olduklarını saptamışlardır. Araştırmada ayrıca mobbinge hiçbir şekilde karşılaşmamış olanların öğrenimleriyle ilgili yüksek tatmin düzeyine sahip oldukları, mobbinge maruz kalanların ise düşük tatmin düzeyine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Akça ve İrmış 2006: 181-189).

Aktop (2006), Anadolu Üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarına yönelik araştırmasında mobbingin alt boyutlarından sosyal ilişkiler ile itibara yönelik saldırı niteliğindeki davranışlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ve unvan değişkeni ile öğretim elemanlarının mobbingden etkilenme düzeyi arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Araştırmada Anadolu Üniversitesinde mobbingin yoğun olarak yaşanmadığı ve öğretim elemanlarının fakülte içerisindeki olumsuz davranışları kendilerine uygulanan mobbing davranışları olarak görmedikleri sonucuna ulaşmıştır.

Tanoğlu (2006), bir akademik kurumda gerçekleştirdiği araştırmasında mobbingin uygulanma düzeyini %15,8 olarak saptamıştır. Cinsiyetler açısından istatistiksel açıdan bir farklılık bulunmamıştır. Mobbingin diğer nedenlerinin olarak özgüven eksikliği ve mobbing uygulayıcısının kişilik bozukluğu olduğu saptanmıştır. Mobbing sonrasında mağdurlarda, stres, depresyon gibi psikolojik rahatsızlıklar başağrısı ve mide problemleri gibi fiziksel rahatsızlıkların olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2006), KKTC’de sağlık sektöründe görevli Türk kökenli ve KKTC kökenli çalışanların, kültürel farklılığa dayalı kimlik algılamalarından kaynaklanan nedenlere bağlı olarak mobbinge uğrayıp uğramadıklarını araştırmışlardır. Araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda kimliğe yönelik algılama ile mobbing davranışlarını algılama arasında istatistiksel açıdan

pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, kimlik farklılığına yönelik mobbing davranışları ile çalışanların kendilerini ait hissettikleri yere (Türkiye ve KKTC) göre de bir farklılığın olduğu görülmüştür. (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006: 171-179).

4. Araştırmanın Amacı ve Sınırları

Araştırmanın başlıca amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- a) Öncelikle, araştırma kapsamındaki işgörenlerin mobbing davranışlarına ve örgüt iklimine yönelik algılamalarını ortaya koymak;
- b) Söz konusu algılamaların araştırma kapsamındaki deneklerin demografik özelliklerine ve araştırma hipotezleri bağlamında seçilen faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Araştırmanın uygulaması, Kütahya ilinde faaliyet gösteren 2 kamu hastanesi ile sınırlıdır.

5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şunlardır;

- H₁:** Ankete katılan deneklerin mobbingin alt boyutlarına ilişkin görüşleri demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₂:** Ankete katılan deneklerin mobbingin alt boyutlarına ilişkin görüşleri mağdur olup olmamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₃:** Ankete katılan deneklerin örgüt ikliminin alt boyutlarına ilişkin görüşleri mağdur olup olmamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₄:** Ankete katılan deneklerin mobbingin alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile örgüt iklimi boyutlarına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
- H₅:** Ankete katılan deneklerin mobbingin alt boyutlarından kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme boyutuna ilişkin görüşleri ile örgüt iklimi boyutlarından yüksekte bakmaya ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H₆:** Ankete katılan deneklerin mobbingin alt boyutlarından kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme boyutuna ilişkin görüşleri ile örgüt iklimi boyutlarından işe dönüklüğe ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H₇:** Ankete katılan deneklerin mobbingin alt boyutlarından kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme boyutuna ilişkin görüşleri ile örgüt iklimi boyutlarından anlayış göstermeye ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H₈:** Ankete katılan deneklerin mobbingin alt boyutlarından kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumunu etkileme boyutuna ilişkin görüşleri ile örgüt iklimi boyutlarından anlayış göstermeye ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₉: Ankete katılan deneklerin mobbingin alt boyutlarından kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumunu etkileme boyutuna ilişkin görüşleri ile örgüt iklimi boyutlarından işe dönüklüğe ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀: Ankete katılan deneklerin mobbingin alt boyutlarından kişinin sosyal ilişkilerini etkileme boyutuyla örgüt iklimi boyutlarından anlayış göstermeye ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: Ankete katılan deneklerin mobbingin alt boyutlarından kişinin sosyal ilişkilerini etkileme boyutuna ilişkin görüşleri ile örgüt iklimi boyutlarından işe dönüklüğe ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: Ankete katılan deneklerin mobbingin alt boyutlarından kişinin sağlığını etkileme boyutuna ilişkin görüşleri ile örgüt iklimi boyutlarından anlayış göstermeye ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

6. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın modeli, örnekleme ve veri toplama araçları aşağıda belirtilmiştir.

6. 1. Model

Araştırmada, Kütahya ilinde faaliyet gösteren 2 kamu hastanesinde görev yapan işgörenlerin örgütte karşılaştıkları mobbing davranışlarını ve örgüt iklimini nasıl değerlendirdikleri saptanmaya çalışılmıştır. Saptama yapılırken, koşulların önceden ayarlanması ve bireylerin belirli cevapları vermeleri yönünde etkilenmeleri söz konusu olmamıştır. Bu özellikler bağlamında araştırmanın modeli survey (genel tarama) modelidir (Survey Modeli hakkında geniş bilgi için bkz.: Arseven, 1994: 13-28).

6. 2. Araştırma Örnekleme ve Veri Toplama Araçları

Kütahya il merkezindeki iki kamu hastanesinin sağlık çalışanlarından oluşan toplam 162 işgören oluşturmaktadır. Deneklerin tamamına ulaşmak amacıyla toplam 170 adet anket formu ilgili kurumlara ulaştırılmış, belirlenen sürecin sonunda toplam 121 anket formu geri dönmüştür. Anket uygulanan birinci hastanede 85 çalışandan 61'ine ulaşılmıştır. Anketin buradaki geri dönüş oranı % 70'tir. İkinci hastanede ise 77 çalışanın 60'ına ulaşılmıştır. Anketin bu kurumdaki geri dönüş oranı % 77'dir.

Verilerin toplanmasında anket (soru kağıdı) ve gözlem tekniği kullanılmış, ayrıca literatür taraması yapılmıştır. Toplam 54 adet sorudan oluşan anketin birinci bölümünde, çalışanların demografik özellikleri betimlenmiş; ikinci bölümde, mobbingin kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme, sosyal ilişkileri etkileme, kişinin itibarını etkileme ve kişinin sağlığını etkileme boyutları; üçüncü bölümde ise, örgüt ikliminin; çözülme, moral, samimiyet, yuksekten bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarıyla ilgili sorular yer almaktadır.

Anket kapsamındaki mobbing ile ilgili sorular Klaus Niedl tarafından geliştirilen LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror) anket versiyonundan ve 1994 yılında Stale Einarsen, Björn Inge Raknes, Stig Berge Matthiesen ve Odd Henning Hellesoy tarafından geliştirilen Negative Action Questionnaire (NAQ) sorularından faydalanılarak ve araştırma için en uygun maddeler seçilerek hazırlanmıştır.

Ankette yer alan örgüt iklimiyle ilgili sorular ise Halpin'in geliştirdiği örgütsel iklimi betimlenme anketinden (Organizational Climate Description Questionnaire- OCDQ) uyarlanmıştır. Halpin ve Croft OCDQ'nun okul, hastane, askeri örgütler ve şirketlerin örgütsel iklimlerinin ölçülmesinde uyarlanarak kullanılabileceğini belirtmişlerdir (Halpin ve Croft, 1963: 147-151).

7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS 13.0 for Windows paket programına yüklenmiş ve araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Söz konusu analiz sonuçları ve bunlara ilişkin yorumlar aşağıdadır.

7.1 Anketin Güvenilirliği

Çalışma için hazırlanan anketin güvenilirliğini ölçmek için, ön çalışmada 40 denek üzerinde uygulama yapılmıştır. Mobbing davranışlarına yönelik 29 adet sorunun (N of items= 29) tutarlılık ve güvenilirliğinin saptanması amacıyla gerçekleştirilen analiz sonucunda Likert tipi anket verilerinin Cronbach's Alpha değeri 0,93 olarak belirlenmiştir. Bu değer 1.00'a çok yakın olduğundan mobbing davranışlarına yönelik soruların güvenilir olduğuna ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

Ankette yer alan örgüt iklimiyle ilgili 24 adet sorunun (N of items= 24) tutarlılık ve güvenilirliğinin saptanması amacıyla gerçekleştirilen analiz sonucunda Likert tipi anket verilerinin Cronbach's Alpha değeri 0,90 olarak belirlenmiş, Güvenilirlik düzeyini düşüren 4 adet soru analizden çıkarılmış ve güvenilirlik analizi yenilenmiş, Cronbach's Alpha değeri 0,91 olarak belirlenmiştir. Bu değer 1.00'a çok yakın olduğundan mobbing davranışlarına yönelik soruların güvenilir olduğuna ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

7.2 Deneklerin Demografik Özellikleri

Deneklerin demografik özellikleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Deneklerin Demografik Özellikleri

CİNSİYET DAĞILIMI			ÖĞRENİM DÜZEYİ DAĞILIMI		
Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Öğrenim Düzeyi	Frekans	Yüzde
Erkek	71	58,7	Lise	42	34,7
Kadın	50	41,3	Lisans	56	46,3
Toplam	121	100,0	Yüksek Lisans	4	3,3
YAŞ DAĞILIMI			Doktora	19	15,7
Yaş Durumu	Frekans	Yüzde	Toplam	121	100,0
18-30 Yaş	54	44,6	MAĞDURLUK DAĞILIMI		
31-45 Yaş	54	44,6	Mağduriyet	Frekans	Yüzde
46 Yaş ve üstü	13	10,8	Evet	36	29,8
Toplam	121	100,0	Hayır	75	62,0
ÇALIŞMA SÜRELERİ DAĞILIMI			Emin Değil	10	8,2
Süre	Frekans	Yüzde	Toplam	121	100,0
1-5 Yıl	70	57,9	Mağdurların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı		
6-10 Yıl	30	24,8	Cinsiyet	Frekans	Yüzde
11-15 Yıl	15	12,4	Erkek	12	33,3
16-20 Yıl	5	4,1	Kadın	24	66,7
21 Yıl ve üzeri	1	0,8	Toplam	36	100,0
Toplam	121	100,0			

Tablo 1’e ilişkin şu değerlendirmelerde bulunulabilir: Ankete cevap verenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı şöyle gerçekleşmiştir: Ankete cevap verenlerin % 58,7’lik (71 kişi) kısmını erkekler, % 41,3’lük (50 kişi) kısmını ise kadınlar oluşturmaktadır. Kadın işgörenlerin görece yüksek düzeydeki katılımının nedeni, sağlık sektöründeki kadın işgören sayısının diğer sektörlerde göre yüksek olmasıdır. Ankete cevap verenlerin yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde; 18-30 ve 31-45 yaş gruplarının aynı oranda (% 44,6) katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu dağılım araştırma örnekleminin ağırlıklı olarak 45 yaş altı bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Ankete katılan bireylerin çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde; ankete cevap verenlerin çoğunluğu (% 57,9) 1-5 yıllık çalışma süresine sahipken, en düşük katılımın gerçekleştirildiği kategoriyi % 0,8’lik (1 kişi) oranla 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanlar oluşturmuştur. Verilere bir bütün olarak bakıldığında, çalışanların büyük çoğunluğunun görece kısa çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. Bu ise sağlık sektöründe işgören devir hızının yüksekliğinin önemli bir göstergesidir. Ankete katılan bireylerin öğrenim düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde; öğrenim düzeyleri içinde en büyük kategoriyi lisans mezunlarının (% 46,3) oluşturduğu görülmektedir. Doktoralı işgören sayısının fazlalığı bu grubu uzman tıp doktorlarının oluşturmasından kaynaklanmaktadır.

Ankete katılan bireylerin mobbing mağduru olup olmadıklarına ilişkin görüşleri incelendiğinde; deneklerin % 29,8’inin (36 kişi) mobbing mağduru oldukları, % 62’sinin (75 kişi) mobbing mağduru olmadıkları görüşünde olduğu, % 8,2’sinin (10 kişi) ise mobbing mağduru olup

olmadıkları konusunda emin olmadıkları görülmektedir. Ankete katılan bireylerden mobbing mağduru oldukları görüşünde olan deneklerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, kadın deneklerin oranının erkek deneklerin iki katı olduğu görülmektedir. Bu ise, **kadınların erkeklere oranla mobbinge daha fazla maruz kaldıklarını** göstermektedir.

7.3 Araştırma Bulguları

Bu kısımda araştırma hipotezlerine ilişkin analizlerin sonuçları ve bu sonuçlara ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır.

7.3.1. Demografik Değişkenler ile Mobbing Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Mobbingin alt boyutları ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri değişkenlerinden oluşan demografik değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Mobbingin alt boyutlarını belirleyen değişkenlere ilişkin görüşlerin **cinsiyete göre** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan MANOVA analizi sonucunda; cinsiyet değişkeni ile sosyal ilişkileri etkileme ($p= 0,071$) ve kişinin itibarını etkileme ($p= 0,059$) boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı; kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme ($p= 0,019$), kişinin yaşam kalitesini ve mesleki durumunu etkileme ($p= 0,001$) ve kişinin sağlığını etkileme ($p= 0,011$) boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Yapılan Duncan testi sonucunda kadın deneklerin erkek deneklere göre Mobbing alt boyutlarından kendini gösterme ve iletişimi etkileme, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumunu etkileme ve sağlıklarının etkilenmesi boyutları açısından daha fazla mobbinge maruz kaldıkları saptanmıştır.

Mobbingin alt boyutlarını belirleyen değişkenlere ilişkin görüşlerin deneklerin **yaş gruplarına göre** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan MANOVA analizi sonucunda; yaş değişkeni ile kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme ($p= 0,006$), sosyal ilişkileri etkileme ($p= 0,013$), kişinin yaşam kalitesini ve mesleki durumunu etkileme ($p= 0,003$), kişinin itibarını etkileme ($p= 0,014$) ve kişinin sağlığını etkileme ($p= 0,025$) boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Yapılan Duncan testi sonucunda deneklerin 18-30 yaş aralığında daha fazla mobbinge maruz kaldıkları saptanmıştır. Bu yaş aralığı, çalışanın işinde deneyim kazanmaya başladığı ve işinde yükselmeye çalıştığı yaş aralığı olduğundan, bu yaş grubundaki işgörmelerin işyerinde diğer yaş gruplarına nazaran daha fazla baskıya maruz kaldıkları söylenebilir.

Mobbingin alt boyutlarını belirleyen değişkenlere ilişkin görüşlerin **eğitim düzeylerine göre** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan MANOVA analizi sonucunda; eğitim düzeyi değişkeni ile kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme ($p=0,138$), sosyal ilişkileri etkileme ($p=0,147$), kişinin itibarını etkileme ($p=0,105$) boyutları ile eğitim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı; kişinin yaşam kalitesini ve mesleki durumunu etkileme ($p=0,014$) ve kişinin sağlığını etkileme ($p=0,008$) boyutları ile eğitim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Yapılan Duncan testi sonucunda, eğitim düzeyi arttıkça deneklerin daha fazla mobbinge maruz kaldıkları saptanmıştır. Bu sonuç, işgörenin işindeki deneyimi ve uzmanlığı arttıkça daha fazla baskıya maruz kalmaları ile açıklanabilir.

Mobbingin alt boyutlarını belirleyen değişkenlere ilişkin görüşlerin **çalışma sürelerine göre** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan MANOVA analizi sonucunda; çalışma süresi değişkeni ile sosyal ilişkileri etkileme ($p=0,144$) ve kişinin yaşam kalitesini ve mesleki durumunu etkileme ($p=0,149$) boyutları ile çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı; ve kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme ($p=0,004$), kişinin itibarını etkileme ($p=0,009$) ve kişinin sağlığını etkileme ($p=0,034$) boyutları ile çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Yapılan Duncan testi sonucunda, deneklerin 1-5 yıl aralığında diğer çalışma sürelerine göre daha fazla mobbinge maruz kaldıkları saptanmıştır. Bu çalışma süresi aralığı çalışanların örgüt kültürüne ve iklimine alışmaya başladığı ve sağlık sektöründe yapılan işin zor ve uzmanlık gerektirmesinden dolayı, diğer çalışanlara göre daha fazla zorlandıkları ve kendilerini baskı altında hissettikleri bir çalışma süresi aralığıdır.

Demografik değişkenler arasında yer almamakla birlikte, mobbingin alt boyutlarını belirleyen değişkenlere ilişkin görüşlerin **deneklerin mağdur olup olmamalarına göre** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan MANOVA analizi sonucunda; deneklerin mağdur olup olmamaları ile kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme ($p=0,000$), sosyal ilişkileri etkileme ($p=0,000$), kişinin yaşam kalitesini ve mesleki durumunu etkileme ($p=0,000$), kişinin itibarını etkileme ($p=0,000$) ve kişinin sağlığını etkileme ($p=0,000$) boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Yapılan Duncan testi sonucunda, deneklerden mağdur olanların olmayanlara göre mobbing boyutlarını daha farklı algıladıkları saptanmıştır.

Örgüt ikliminin alt boyutlarını belirleyen değişkenlere ilişkin görüşlerin **deneklerin mağdur olup olmamalarına göre** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

için yapılan MANOVA analizi sonucunda; deneklerin mağdur olup olmamaları ile çözülme ($p=0,023$), moral ($p=0,026$), samimiyet ($p=0,005$), yüksekten bakma ($p=0,000$), yakından kontrol ($p=0,000$), işe dönüklük ($p=0,000$) ve anlayış gösterme ($p=0,000$) boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Yapılan Duncan testi sonucunda, deneklerden mağdur olanların olmayanlara göre örgüt iklimini daha farklı ve zorlayıcı olarak algıladıkları saptanmıştır.

7.3.2. Örgüt İkliminin Alt Boyutları ile Mobbing Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Örgüt ikliminin alt boyutları ile mobbingin alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotezler	R ²	Ayarlanmış R ²	F	β Katsayısı	t Değeri	p	Sonuç
H ₅	37,9	37,3	72,5	-,615	-8,515	,000	Kabul
H ₆	36,5	35,9	68,29	-,604	-8,264	,000	Kabul
H ₇	34,4	33,9	62,46	-,587	-7,903	,000	Kabul
H ₈	34,8	34,3	63,58	-,590	-7,974	,000	Kabul
H ₉	31,0	30,4	53,35	-,556	-7,305	,000	Kabul
H ₁₀	30,8	30,2	52,84	-,555	-7,269	,000	Kabul
H ₁₁	34	33,5	61,39	-,583	-7,836	,000	Kabul
H ₁₂	30,6	30,0	52,50	-,553	-7,246	,000	Kabul

Araştırmanın yukarıdaki tabloda yer alan hipotezlerine ilişkin analizler sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Yöneticilerin astlarına yönelik yüksekten bakma davranışlarının artması astların kendilerini gösterme ve etkin iletişim davranışlarını olumsuz yönde etkilemekte, bu ise mobbing eylemlerine yol açmaktadır.
- Yöneticilerin çalışma yaşamında işe dönüklük davranışları sergilemeleri astların kendilerini gösterme ve etkin iletişim davranışlarını olumlu yönde etkilemekte ve mobbing riskini azaltmaktadır.
- Yöneticilerin astlarına anlayış gösterme davranışlarının artması astların kendilerini gösterme ve etkin iletişim davranışlarını olumlu yönde etkilemekte ve mobbing riskini azaltmaktadır.
- Yöneticilerin astlarına anlayış gösterme davranışlarının artması astların yaşam kalitesi ve mesleki durumunu olumlu yönde etkilemekte ve mobbing riskini azaltmaktadır.
- Yöneticilerin çalışma yaşamında işe dönüklük davranışları sergilemeleri astların yaşam kalitesi ve mesleki durumunu olumlu yönde etkilemekte ve mobbing riskini azaltmaktadır.
- Yöneticilerin astlarına anlayış gösterme davranışlarının artması astların sosyal ilişkilerini olumlu biçimde etkilemekte ve mobbing riskini azaltmaktadır.

- g. Yöneticilerin çalışma yaşamında işe dönüklük davranışları sergilemeleri astların sosyal ilişkilerini olumlu biçimde etkilemekte ve mobbing riskini azaltmaktadır.
- h. Yöneticilerin astlarına anlayış gösterme davranışlarının artması astların sağlığını olumlu yönde etkilemekte ve mobbing riskini azaltmaktadır.

8. Sonuç ve Öneriler

Mobbing çalışma yaşamında işgörenlerin ve örgütlerin sağlık, refah ve gelişimlerinin önünde büyük bir engel olarak durmaktadır. Mobbing örgütlere ve çalışanlara; zaman kaybı, performansta azalma, işin niteliğinde ve niceliğinde düşme, çalışanların işten ayrılması, yükselen işgören devir hızı, mobbing nedeniyle işten ayrılanların yerine gelen yeni çalışanların eğitimi ve adaptasyon maliyetleri, sigorta masraflarının artması, sağlık maliyetlerinde ve hastalık izinlerinde artma, işe gelmeme, örgütte verimliliğin azalması, örgüt imajının bozulması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin bozulması gibi birçok zararlı etkisinden dolayı, önlenmesi için mutlaka bilinçli bir mücadele verilmesini gerekli kılmaktadır. Örgütlerde mobbingin önüne geçilmediği takdirde, çalışanlar örgütsel değer ve normlara kayıtsız kalmaktadır. Bunun sonucunda örgütsel anomi ve yabancılaşma yaşanmaktadır.

Pozitif örgüt kültürünün ve açık örgüt ikliminin olduğu örgütlerde, çalışanlar güçlü birlik duygusuna sahip olmaktadır. Bu tip örgütlerde insan ilişkileri istenen düzeydedir. Yöneticinin yönetim politikası, çalışanların görevlerini başarmalarını sağlamakta ve yeterli iş tatminini oluşturmaktadır. Açık örgüt ikliminde, çalışanlar arasında samimi ilişkiler, sosyal destek ve örgütsel bağlanma hissi mevcuttur. Kapalı örgüt iklimlerinde ise bunların tam tersi özellikler oluşacaktır. Zayıf iletişim, yöneten ve yönetilenler arasındaki çatışma, zayıf ilişkiler, yetersiz sosyal destek gibi faktörler yetersiz ve kapalı örgüt ikliminin özellikleridir. Örgüt iklimi, mobbingin ortaya çıkmasında önemli bir faktördür. Yöneticilerin liderlik davranışı, örgütte rol çatışma düzeyinin yüksekliği, sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi gibi faktörler mobbingin nedeni olan örgüt iklimi faktörleridir.

Bu çalışma, örgütlerde mobbingi ve örgüt ikliminin mobbinge etkisinin olup olmadığını araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Kütahya ilindeki kamu alanında hizmet veren iki hastanenin çalışanlarına yönelik araştırma sonuçlarına göre, örgüt ikliminin mobbingi etkilediği ve mobbingin oluşmasına neden olduğu ve aralarında negatif yönlü kuvvetli bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda sözkonusu örgütlerde % 29,8 oranında mobbing mağduru saptanmıştır. Bu oran, Avrupa ortalaması kıyaslandığında neredeyse iki katı bir orandır. Çünkü, Avrupa'da mobbing oranının en yüksek olduğu Finlandiya'da mobbinge maruz kalma oranı %15'tir (Di Martino vd., 2003:22). Saptanan yüksek oran araştırmanın hem kamu hem de sağlık sektöründe çalışanlara yönelik uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü, her iki sektör mobbing oranının diğer sektörlerle kıyasla yüksek gerçekleştiği sektörlerdir. Mobbing Avrupa'da yapılan çalışmalarda, özellikle insan emeğinin

çok yoğun olduğu hizmet sektörlerinden ulaşım, iletişim, otel ve restoran, eğitim ve sağlık gibi sektörlerde % 12 düzeyindedir (Di Martino vd., 2003: 22; Hubert ve Veldhoven, 2001: 417; Knorz ve Zapf, 1996: 12-21; Leymann, 1996: 165-184; Niedl, 1996: 239-249; Einarsen ve Skogstad, 1996: 185-201).

Araştırma kapsamında kadınların erkeklere oranla daha fazla mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir. Bunun nedeni olarak; Türk toplumunun ataerkil özelliklere sahip olması, işyerlerinde erkek çalışanların ve yöneticilerin kadınlara sayısal üstünlüğünün olması ve kadınların psikolojik yapılarının daha yıpranabilir olması faktörleri sayılabilir. Literatür taramasında diğer çalışmalarda da kadın çalışanların daha fazla mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir (Salin, 2003a: 40; 2005: 5; Kelly, 2006: 7; Scutt, 2005: 2).

Araştırma bulgularına göre mobbingin oluşmasında örgüt ikliminin olumlu/olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu bulgu literatürdeki diğer çalışmaları desteklemektedir (Hoel ve Cooper, 2000: 5; Salin, 2003a: 20; 2003b: 15; 2005: 1; Vartia, 1996: 203-214; 2003: 12; Einarsen ve diğ., 1994: 381-401; Einarsen ve diğ., 1998: 263-268; Zapf ve diğ., 1996: 215-237; Baron ve diğ., 1996: 161-173; Zapf, 1999: 70-85).

Yapılan araştırmada çözüm önerileri bölümüne ek olarak verilebilecek öneriler şöyle sıralanabilir:

- a.** Mobbingin ciddi bir örgütsel ve yönetsel sorun olduğunun kabul edilmesi, cinsel taciz ve diğer şiddet türleri arasındaki farklılığının konması için bu konuda akademik çalışmalar arttırılmadır.
- b.** Mobbing eylemleri başlamadan önce yönetim tarafından mobbing davranışları erken teşhis edilmeli ve bu davranışları önleyici politika ve prosedürler uygulanmalıdır.
- c.** Örgütlerde güçlü bir etik kültür oluşturulmalıdır.
- d.** Örgütlerde çalışanlar arasında adil bir ödüllendirme ve ceza sistemi oluşturulmalı ve etkin biçimde işletilmelidir.
- e.** Çalışanlar arasında görev ve sorumluluk açısından belirsizlikler kaldırılmalı ve etkin bir performans sistemi uygulanmalıdır.
- f.** Çalışanlara yönelik mobbinge ilişkin hizmet içi eğitim ve seminerler düzenlenmelidir.
- g.** Örgütlerde iş yaşam kalitesinin artırılması sağlanmalıdır.
- h.** Çalışanlara yönelik mobbing danışma ve rehabilitasyon merkezleri veya bölümleri, sağlık merkezlerinde veya işletmelerde oluşturulmalıdır.
- i.** Mobbinge ilişkin konu ve suçların yasal dayanağı oluşturulmalıdır.

j. Sendikaların, meslek örgütlerinin, insan kaynakları bölümlerinin, yöneticilerin ve çalışanların örgütlerde verimsizliğe ve başarısızlığa neden olan mobbinge dikkatlerinin çekilmesi ve bu konuda bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır.

k. Örgütsel hiyerarşide güç ilişkilerinin doğru düzenlenmesi için üst yönetim tarafından kontrol ve otonomi sağlanmalıdır.

Sonuç olarak, gelişmiş ülkeler dâhil olmak üzere, dünyanın her yerinde görülebilen mobbing davranışları ile erken dönemde mücadele edilmeli ve çalışanlar bu konuda bilinçlendirilmelidir. Çalışma yaşamı ile insanın ruh dünyası arasındaki bağlantının ve dengenin iyi kurulması ve örgütsel yaşamın insan merkezli olması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- AKÇA, Bilge, İRMİŞ, Ayşe (2006). “Yıldırma Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, **14. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, ss. 181-189.
- AKTOP, Güneş, N. (2006), *Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- ARCHER, David (1999). “Exploring Bullying Culture in the Para-Military Organization”, **International Journal of Manpower**, 20 (1/2), pp. 94-105.
- ARSEVEN, Ali D. (1994). **Alan Araştırma Yöntemi**, Gül Yayınevi: Ankara.
- BARON, R. A., NEUMAN, J. H. (1996). “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes”, **Aggressive Behavior**, Vol: 22, pp. 161-173.
- BAYKAL, Adnan, N. (2005). **Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze**, Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- BESWICK, Johanna, GORE, Joanne, PALFERMAN, David (2004). “Bullying at Work: A Review of the Literature”, **Healty & Safety Laboratory**,
http://www.hse.gov.uk/research/hsl_pdf/2006/hs/0630.pdf Erişim tarihi (03.07.2006).
- CHAPPELL, Duncann, DI MARTINO, Victorio (1998). “Violence at Work”,
<http://www.ilo.org/public/protection/safework/violence/vio/wk/violwk.pdf>, (28.11.2005).
- COTTON, Peter (2004). “Developing an Optimal Organisational Climate”, **Paper Present Totowards Australia’s Safest Workplaces Conference**, March, <http://www.comcare.gov.au/ohs/seminar-pdf/Dr-Peter-Cotton-Prevention-Strategies.pdf>, (28.11.2005).
- COTTON, Peter (2005). “ The Comcare Pilot Psychological Injury Prevention Project: Preliminary Findings, İntervention Experiences and Anecdotal Reports”, Paper Present **Totowards Australia’s Safest Workplaces Conference**, 23 March, <http://www.comcare.gov.au/ohs/seminar-pdf/Dr-Peter-Cotton-Prevention-Strategies.pdf>, (28.11.2005).
- ÇALIŞKAN, Osman (2005). *Turizm İşletmelerinde Çalışanlara Yapılan Yıldırma Davranışları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Mersin.
- ÇOBANOĞLU, Şaban (2005). **Mobbing ve Başa Çıkma Yöntemleri**, Timaş Yayıncılık: İstanbul.
- DAVENPORT, Noa, SCHWARTZ, Ruth, D., ELLİOTT, Gail, P. (2003). **Mobbing: İşyerlerinde Duygusal Taciz**, (Çev: Osman Cem Önortay), Sistem Yayıncılık: İstanbul.

- Di MARTINO, Vittorio, HOEL, Helge, COOPER, Cary, C. (2003). "Preventing Violence and Harassment in the Workplace", **European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions**, <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EFO2109EN.pdf>, (28.11.2005).
- EINARSEN, Stale, MATTHIESEN, Stig, B., SKOGSTAD, Anders (1998). "Bullying, Burnout and Well-Being among Assistant Nurses", **Journal of Occupational Health and Safety**, Australia and New Zealand, Vol. 14, pp. 263-268.
- EINARSEN, Stale, RAKNES, Björn.I, MATTHIESEN, Stig, B. (1994). "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Explatory Study", **European Work and Organizational Psychologist**, Vol. 4, No. 4, pp. 381-401.
- EINARSEN, Stale, SKOGSTAD, Anders (1996). "Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 5 (2), pp. 185-201.
- ELLIS, Andy (1999). "Workplace Bullying", <http://www.worktrauma.org/research02.htm>, (03.07.2006).
- ELVIRA, Koic, PAVO, Flikovic, MUZINIC, Lana, MATEK, Marija, VANDRACEK, Snjezana (2003). "Mobbing", **Rid Sigur**, Vol. 7, pp. 1-20.
- FERRARI, Elana (2004). "Raising Awareness on Mobbing AN EU Perspektive", Daphne Programme, **European Comission**, April.
- FIELD, Tim (2002). "There's No Accounting for Bullying, British Medical Journal, e Letters", 324, 7342, <http://bmj.com/cgi/eletters/324/7342/878#21719>
- GÖKÇE, Asiye T.(2006), "İş Yerinde Yıldıрма: Özel ve İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- HOEL, Helge, COOPER, Cary (2000). "Destructive Conflict and Bullying at Work", Sponsored by the British Occupational Health Research Foundation (BOHRF)", **Manchester School of Management, University of Manchester Institute Science and Technology (UMIST)**, <http://www.csren.gov.uk/UMISTreportHelgeHoel1.PDF>, (28.11.2005).
- HOGH , Annie, HENRIKSN, Marie, E., BURR, Hermann (2005), "A 5 -Year Follow -up Study of Work and Psychological Health", **International Journal of Behavioral Medicine**, Vol.12(4), pp.256-265.
- HUBERT, Adrienne, B., VELDHOVEN, Marc Van (2001). "Risk Sectors for Undesirable Behavior and Mobbing", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10 (4), pp. 415-424.
- İŞİK, Emre (2007). "İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişisine Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KARACAOĞLU, Korhan, REYHANOĞLU, Metin (2006). "İşyerinde Yıldıрма, KKTC'deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik bir Uygulama", **14. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, ss.171-179.
- KELLY, Diana, J. (2005). "Reviewing Workplace Bullying: Strengthening Approaches to a Complex Phenomenon", **Journal of Occupational Health and Safety-Australia and Newzealand**, 21(6), December, pp. 551-564. <http://ro.uow.edu.au/artpapers/21> Erişim tarihi (28.11.2005).
- KELLY, Diana, J. (2006). "Workplace Bullying, Women and Workchoices, in Proceedings of Our Worklives", **National Conference on Women and Industrial Relations**, 12-14 July, Brisbane, <http://ro.uow.edu.au/artpapers/24>.
- KILIÇ, Tayfun, S. (2006). "Mobbing (İşyerlerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri", Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- KNORZ, Carmen, ZAPF, Dieter (1996). "Mobbing- Eine Extreme Form Sozialer Stressoren Am Arbeitsplatz", **Zeitschrift für Arbeits- Und Organisation Psychologie**, Vol. 40 (1), pp. 12-21.

- KÖK, Sabahat (2006). “İş yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma”; **14. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, ss. 161-170.
- KUTLU, Figen E. (2006). “İşyerinde Duygusal Tacizin (Mobbing) Çalışanın Tükenmişliği Üzerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- LEE, Deborah (2000). “An Analysis of Workplace Bullying in the UK”, **Personnel Review**, Vol.29, No. 5, pp. 593-612.
- LEYMANN, Heinz (1996). “The Content and Development of Mobbing at Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5 (2), pp. 165-184.
- LITZCKE, Sven M., (2003), “Sozialer Stress durch Mobbing”, Gekurzte und Bearbeitete Fassung des Kapitels 3 aus:Litzcke, Sven/Schuh, **Horst:Belastung am Arbeitsplatz., Strategien gegen Stress**, Mobbing und Burn-out, Aufl: Köln, http://www.olev.de/publikationen/Litzce_Mobbing.pdf.
- NEUMANN, Joel, H. (2000). “Injustice Stress and Bullying can be Expensive”, 28 June, **Workplace Bullying Conference Paper**, Oakland, California. <http://www.worktrauma.org/research02.htm>
- NIEDL, Klaus (1996). “Mobbing and Wellbeing: Economic and Personnel Development Implications”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5 (2), pp. 239- 249.
- SALIN, Dennis (2003a). “Workplace Bullying among Business Professionals, Prevalence, Organizational Antecedents and Gender Differences”, **Academic Dissertation**, Helsingfors, http://www.hse.gov.uk/research/hsl_pdf/2006/hs0630.pdf, (18.12.2005).
- SALIN, Dennis (2003b). “Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Triggering Factors in the Work Environment”, <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/56/10/1213>, (18.12.2005).
- SALIN, Dennis (2005). “Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics”, **Pistes**, Vol. 7, No. 3, November. <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a2en.htm>, (28.11.2005).
- SCUTT, Jocelyne (2005). “Women and Workplace Mobbing”, **Women in the Workplace Seminar Series**, Department for Community Development Government of Western Australia.
- SHEEHAN, Michael (1999). “Workplace Bullying: Responding with Some Emotional Intelligence”, **International Journal of Manpower**, Vol. 20, No: 1/2, pp. 53-69.
- SHEEHAN, Michael (2004). “Workplace Bullying: A Proactive Response”, <http://www.lindas.internetbasedfamilycom/f/mobms.pdf>, (18.12.2005).
- SHEEHAN, Michael, BARKER, Michelle, RAYNER, Chorlette (1999). “Applying Strategies for Dealing with Workplace Bullying”, **International Journal of Manpower**, Vol. 20, No: 1/2, pp. 50-56.
- SOLMUŞ, Tarık (2005). “İş yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 7, S. 2, Haziran.
- TANOĞLU, Şükriye, Ç.(2006), *İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Konya.
- TINAZ, Pınar, (2006), **İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Basım Yayım: İstanbul.
- TUTAR, Hasan (2004). **İşyerlerinde Psikolojik Şiddet**, 3.Baskı, Platin Yayıncılık: Ankara.
- VARTIA, Maarit (1996). “The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 2, pp. 203-214.
- VARTIA, Maarit V. (2003). “Workplace Bullying- A Study on the Work Environment, Wellbeing and Health”, **Unpublished PhD Thesis**, Helsingfors, <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/psyko/vk/vartia-vaanen/workplace.pdf>, (28.11.2005).

- VICKERS, Margaret, H. (2001). "Bullying As Unacknowledged Organizational Evil: A Researcher's Story", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 13, (4), December.
- WESTHUES, Kenneth (2002). "At the Mercy of the MOB", **OH&S Canada**, December; Vol. 18, 8; pp. 30-36.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO) (2003). "Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work", **Protecting Worker's Health Series**, N. 4, Geneva.
- WORNHAMM, David (2003). "Descriptive Investigation of Morality and Victimization at Work", **Journal of Business Ethics**, Netherlands, Vol. 45, pp. 29-40.
- YÜCETÜRK, Elif (2002a). "Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları Düş mü? Gerçek mi?", <http://www.bilgiyönetimiorg/cm/paper/yaz.ark.php>, (28.11.2005).
- YÜCETÜRK, Elif (2002b). "Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing", <http://www.bilgiyönetimi.org/cm/paper/yaz.ark.php>, (28.11.2005).
- YÜCETÜRK, Elif (2005). "Türkiye'de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)", **İktisat, İşletme, Finans Dergisi**, S. 231, Haziran, Ankara.
- YÜCETÜRK, Elif, ÖKE, M. Kemal (2005). "Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey", February, **South East Review**, pp. 61-70.
- ZAPF, D., KNORZ, C., KULLA, M. (1996). "On the Relationship Between Mobbing Faktors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 5, No. 2, pp. 215-237.
- ZAPF, Dieter (1999). "Organizational, Work, Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work", **International Journal Manpower**, Vol.20 (1/2), pp. 70-85.