

**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÜST VE ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERDE MOBBİNG ALGISI

NİHAL EREN YÜKSEL

KOCAELİ 2015

**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

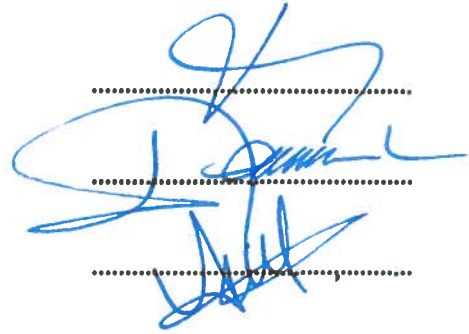
ÜST VE ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERDE MOBBİNG ALGISI

NIHAL EREN YÜKSEL

**Doç.Dr. Levent ALTINTAŞ
Danışman, Kocaeli Üniv.**

**Yrd.Doç.Dr.Mehmet Aytaç ÇINAR
Jüri Üyesi, Kocaeli Üniv.**

**Yrd.Doç.Dr. Asude ATEŞ
Jüri Üyesi, Sakarya Üniv.**



Tezin Savunulduğu Tarih: 09.04.2015

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Öncelikle tezimin temel taşını oluşturan anketlerde bana yardımcı olan tüm yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma değerli zamanlarını bana ayırdıkları için teşekkür ederim. Eğitim hayatımda özellikle kişisel gelişimimde en büyük etkisi olan Kocaeli Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği Yüksek Lisans programının bana kattığı en büyük değer, söylediği her kelimenin ayrı bir ders olduğu değerli hocam Doç Dr. Levent Altıntaş'a benim kendimi geliştirmem konusunda ve bu tezi bitirmem konusunda vermiş olduğu değerli yardımları için çok teşekkür ederim.

Hayatım boyunca beni destekleyen ve eğitimim için her türlü imkanı sağlayan aileme sonsuz minnet duygularımı sunarım. Ve son olarak her zaman yanımda olan ve olacak olan değerli eşim Serhatkan Yüksel'e varlığı ve desteği için çok teşekkür ederim.

Nisan – 2015

Nihal EREN YÜKSEL

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	iv
TABLOLAR DİZİNİ	vi
SİMGELER DİZİNİ VE KISALTMALAR.....	xii
ÖZET	xii
ABSTRACT	xiv
GİRİŞ	1
1.GENEL BİLGİLER	2
1.1. Mobbingin Terminolojisi.....	2
1.2. Mobbingin Aşamaları.....	6
1.3. Mobbingin Etkileri	8
1.3.1. İşyerinde en çok uygulanan on mobbing (psikolojik şiddet) davranışları	10
1.3.2. Mobbing (psikolojik şiddet) davranışlarının on etmeni	11
1.4. Mobbingin Nedenleri.....	14
1.4.1. Kişisel nedenler	14
1.4.2. Kurumsal nedenler.....	16
1.4.3. Sosyal nedenler.....	16
1.5. İşyerinde Mobbing (Psikolojik Şiddet) Sürecinde Rol Alanlar.....	17
1.5.1. Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanlar	17
1.5.2. Mobbing (psikolojik şiddet) mağdurları.....	24
1.5.3. Mobbing (psikolojik şiddet) izleyicileri	27
1.6. İşyerinde Mobbing (Psikolojik Şiddet) Türleri	29
1.6.1. Dikey (hiyerarşik) mobbing (psikolojik şiddet)	29
1.6.2. Yatay (fonksiyonel) mobbing (psikolojik şiddet).....	30
1.7. İşyerinde Mobbingin (Psikolojik şiddet) Mağdura Olan Etkileri.....	30
1.7.1. İşyerinde mobbingin (psikolojik şiddet) ailelere olan etkisi.....	31
1.7.2. İşyerinde mobbingin (psikolojik şiddet) örgüte olan etkisi	32
1.7.3. İşyerinde mobbingin (psikolojik şiddet) toplum ve ülke ekonomisine olan etkisi.....	33
2. İŞYERİNDE MOBBİNG (PSİKOLOJİK ŞİDDET) İLE MÜCADELE YOLLARI GENEL BİLGİLER.....	35
2.1. İşyerinde Mobbing (Psikolojik şiddet) ile Başa Çıkma Yolları	35
2.1.1. Bireysel başa çıkma yolları	36
2.1.2. Örgütsel başa çıkma yolları	37
2.1.3. Toplumsal başa çıkma yolları	38
2.1.4. Hukuki mücadele	39
3. MALZEME VE YÖNTEM	43
3.1. Evren ve Örneklem	43
3.2. Araştırmanın Kısıtlamaları	43
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	44
4.1. Frekans ve Yüzde Dağılımı	44

4.2. Ki-kare Analizi	78
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	141
KAYNAKLAR	143
EKLER.....	145
KİŞİSEL YAYIN VE ESERLER	151
ÖZGEÇMİŞ	152

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 4.1.	Yaşa göre dağılım grafiği	44
Şekil 4.2.	Cinsiyete göre dağılım grafiği	45
Şekil 4.3.	Medeni duruma göre dağılım grafiği	46
Şekil 4.4.	Eğitim durumuna göre dağılım grafiği	47
Şekil 4.5.	Aynı kurumda çalışma süresine göre dağılım grafiği	48
Şekil 4.6.	Çalışma pozisyonuna göre dağılım grafiği	49
Şekil 4.7.	Haftalık çalışma süresine göre dağılım grafiği	50
Şekil 4.8.	Mobbing bilincine göre dağılım grafiği	51
Şekil 4.9.	Mobbinge maruz kalma göre dağılım grafiği	52
Şekil 4.10.	Fikirleri beyan edebilme dağılım grafiği	53
Şekil 4.11.	Haksız uyarıya maruz kalma dağılım grafiği	54
Şekil 4.12.	Fikir ve önerileri ifade edebilme dağılım grafiği	55
Şekil 4.13.	Yönetici ile anlaşmazlık/ters düşme dağılım grafiği	56
Şekil 4.14.	Sahip olduğu yeteneğin altında görevlendirilme dağılım grafiği	57
Şekil 4.15.	Dikey mobbinge maruz kalma dağılım grafiği	58
Şekil 4.16.	Çalışanların sınırları zorlama dağılım grafiği	59
Şekil 4.17.	Bilinçli olarak iletişim kapama dağılım grafiği	60
Şekil 4.18.	Çalışanların fikirlerine olanak sağlayamama dağılım grafiği	61
Şekil 4.19.	Yapılan hatalar ile ilgili haksız uyarılarda bulunma zorunluluğu dağılım grafiği	62
Şekil 4.20.	Çalışanların performansını arttırmaya yönelik yapılan baskı dağılım grafiği	63
Şekil 4.21.	Çalışanları uyarırken yüksek sesle hitap etme zorunluluğu dağılım grafiği	64
Şekil 4.22.	Çalışanların çalışma ortamı içerisinde psikolojik dengesizliklerin yaşandığı düşünülme dağılım grafiği	65
Şekil 4.23.	Çalışanları üstü kapalı/imalı sözlerle uyarmak zorunda kalma dağılım grafiği	66
Şekil 4.24.	Yapılan iş sebebiyle çalışanlardan beklenin üzerinde performans gösterme dağılım grafiği	67
Şekil 4.25.	Çalışanların sıkıntılarını yöneticileri ile görüşme sıklığı dağılım grafiği	68
Şekil 4.26.	Çalışanlarına başarılarını takdir eder/övücü sözler sarf etme dağılım grafiği	69
Şekil 4.27.	Bir projede çalışanların bilgilerine ihtiyaç duyma dağılım grafiği	70
Şekil 4.28.	Çalışanlara verilen görevlerin kontrol etme dağılım grafiği	71
Şekil 4.29.	Çalışanlara sahip oldukları yeteneklerin altında görev verme dağılım grafiği	72
Şekil 4.30.	Çalışanlarla yaşanan anlaşmazlık/ters düşme dağılım grafiği	73

Şekil 4.31.	Diğer çalışanlarında haberdar olduğu, yaşanmış uyumsuzlukların dağılım grafiği	74
Şekil 4.32.	Çalışanların çalışma saatlerini verimli geçirme dağılım grafiği	75
Şekil 4.33.	Çalışanlara yapılan olumlu baskı ile çalışan verimliliğinin iyileştiğinin düşünme dağılım grafiği.....	76
Şekil 4.34.	Çalışanlardan övgü dolu geri bildirim alma dağılım grafiği	77

TABLolar DİZİNİ

Tablo 4.1.	Yaşa göre dağılım grafiği	44
Tablo 4.2.	Cinsiyete göre frekans ve yüzde dağılımı	45
Tablo 4.3.	Medeni duruma göre frekans ve yüzde dağılımı	46
Tablo 4.4.	Eğitim durumuna göre frekans ve yüzde dağılımı	47
Tablo 4.5.	Aynı kurumda çalışma süresine göre frekans ve yüzde dağılımı	48
Tablo 4.6.	Çalışma pozisyonuna göre frekans ve yüzde dağılımı	49
Tablo 4.7.	Haftalık çalışma süresine göre frekans ve yüzde dağılımı	50
Tablo 4.8.	Mobbing bilincine göre frekans ve yüzde dağılımı	51
Tablo 4.9.	Mobbinge maruz kalma göre frekans ve yüzde dağılımı	52
Tablo 4.10.	Fikirleri beyan edebilme frekans ve yüzde dağılımı	53
Tablo 4.11.	Haksız uyarıya maruz kalma frekans ve yüzde dağılımı	54
Tablo 4.12.	Fikir ve önerileri ifade edebilme frekans ve yüzde dağılımı	55
Tablo 4.13.	Yönetici ile anlaşmazlık/ters düşme frekans ve yüzde dağılımı	56
Tablo 4.14.	Sahip olduğu yeteneğin altında görevlendirilme frekans ve yüzde dağılımı	57
Tablo 4.15.	Dikey mobbinge maruz kalma frekans ve yüzde dağılımı	58
Tablo 4.16.	Çalışanların sınırları zorlama frekans ve yüzde dağılımı	59
Tablo 4.17.	Bilinçli olarak iletişim kapama frekans ve yüzde dağılımı	60
Tablo 4.18.	Çalışanların fikirlerine olanak sağlayamama frekans ve yüzde dağılımı	61
Tablo 4.19.	Yapılan hatalar ile ilgili haksız uyarılarda bulunma zorunluluğu frekans ve yüzde dağılımı	62
Tablo 4.20.	Çalışanların performansını arttırmaya yönelik yapılan baskı frekans ve yüzde dağılımı	63
Tablo 4.21.	Çalışanları uyarırken yüksek sesle hitap etme zorunluluğu frekans ve yüzde dağılımı	64
Tablo 4.22.	Çalışanların çalışma ortamı içerisinde psikolojik dengesizliklerin yaşandığı düşünülme frekans ve yüzde dağılımı	65
Tablo 4.23.	Çalışanları üstü kapalı/imalı sözlerle uyarmak zorunda kalma frekans ve yüzde dağılımı	66
Tablo 4.24.	Yapılan iş sebebiyle çalışanlardan beklenin üzerinde performans gösterme frekans ve yüzde dağılımı	67
Tablo 4.25.	Çalışanların sıkıntılarını yöneticileri ile görüşme sıklığı frekans ve yüzde dağılımı	68
Tablo 4.26.	Çalışanlarına başarılarını takdir eder/övücü sözler sarf etme frekans ve yüzde dağılımı	69
Tablo 4.27.	Bir projede çalışanların bilgilerine ihtiyaç duyma frekans ve yüzde dağılımı	70
Tablo 4.28.	Çalışanlara verilen görevlerin kontrol etme frekans ve yüzde dağılımı	71

Tablo 4.29.	Çalışanlara sahip oldukları yeteneklerin altında görev verme frekans ve yüzde dağılımı	72
Tablo 4.30.	Çalışanlarla yaşanan anlaşmazlık/ters düşme frekans ve yüzde dağılımı	73
Tablo 4.31.	Diğer çalışanlarında haberdar olduğu, yaşanmış uyumsuzlukların frekans ve yüzde dağılımı	74
Tablo 4.32.	Çalışanların çalışma saatlerini verimli geçirme frekans ve yüzde dağılımı	75
Tablo 4.33.	Çalışanlara yapılan olumlu baskı ile çalışan verimliliğinin iyileştiğinin düşünme frekans ve yüzde dağılımı	76
Tablo 4.34.	Çalışanlardan övgü dolu geri bildirim alma frekans ve yüzde dağılımı	77
Tablo 4.35.	Yaş Grubu-Cinsiyet-Medeni durum-Eğitim durumu-Pozisyon Çalışma saati*Soru1	78
Tablo 4.36.	Yaş Grubu*Soru2	79
Tablo 4.37.	Yaş Grubu*Soru3	79
Tablo 4.38.	Yaş Grubu*Soru4	79
Tablo 4.39.	Yaş Grubu*Soru5	80
Tablo 4.40.	Yaş Grubu*Soru6	80
Tablo 4.41.	Yaş Grubu*Soru7	80
Tablo 4.42.	Yaş Grubu*Soru8	81
Tablo 4.43.	Yaş Grubu*Soru9	81
Tablo 4.44.	Yaş Grubu*Soru10	81
Tablo 4.45.	Yaş Grubu*Soru11	82
Tablo 4.46.	Yaş Grubu*Soru12	82
Tablo 4.47.	Yaş Grubu*Soru13	82
Tablo 4.48.	Yaş Grubu*Soru14	83
Tablo 4.49.	Yaş Grubu*Soru15	83
Tablo 4.50.	Yaş Grubu*Soru16	83
Tablo 4.51.	Yaş Grubu*Soru17	84
Tablo 4.52.	Yaş Grubu*Soru18	84
Tablo 4.53.	Yaş Grubu*Soru19	84
Tablo 4.54.	Yaş Grubu*Soru20	85
Tablo 4.55.	Yaş Grubu*Soru21	85
Tablo 4.56.	Yaş Grubu*Soru22	85
Tablo 4.57.	Yaş Grubu*Soru23	86
Tablo 4.58.	Yaş Grubu*Soru24	86
Tablo 4.59.	Yaş Grubu*Soru25	86
Tablo 4.60.	Yaş Grubu*Soru26	87
Tablo 4.61.	Yaş Grubu*Soru27	87
Tablo 4.62.	Cinsiyet*Soru2	87
Tablo 4.63.	Cinsiyet*Soru3	88
Tablo 4.64.	Cinsiyet*Soru4	88
Tablo 4.65.	Cinsiyet*Soru5	88
Tablo 4.66.	Cinsiyet*Soru6	89
Tablo 4.67.	Cinsiyet*Soru7	89
Tablo 4.68.	Cinsiyet*Soru8	89
Tablo 4.69.	Cinsiyet*Soru9	90
Tablo 4.70.	Cinsiyet*Soru10	90

Tablo 4.71.	Cinsiyet*Soru11	90
Tablo 4.72.	Cinsiyet*Soru12	91
Tablo 4.73.	Cinsiyet*Soru13	91
Tablo 4.74.	Cinsiyet*Soru14	91
Tablo 4.75.	Cinsiyet*Soru15	92
Tablo 4.76.	Cinsiyet*Soru16	92
Tablo 4.77.	Cinsiyet*Soru17	92
Tablo 4.78.	Cinsiyet*Soru18	93
Tablo 4.79.	Cinsiyet*Soru19	93
Tablo 4.80.	Cinsiyet*Soru20	93
Tablo 4.81.	Cinsiyet*Soru21	94
Tablo 4.82.	Cinsiyet*Soru22	94
Tablo 4.83.	Cinsiyet*Soru23	94
Tablo 4.84.	Cinsiyet*Soru24	95
Tablo 4.85.	Cinsiyet*Soru25	95
Tablo 4.86.	Cinsiyet*Soru26	95
Tablo 4.87.	Cinsiyet*Soru27	96
Tablo 4.88.	Medeni Durum*Soru2	96
Tablo 4.89.	Medeni Durum*Soru3	96
Tablo 4.90.	Medeni Durum*Soru4	97
Tablo 4.91.	Medeni Durum*Soru5	97
Tablo 4.92.	Medeni Durum*Soru6	97
Tablo 4.93.	Medeni Durum*Soru7	98
Tablo 4.94.	Medeni Durum*Soru8	98
Tablo 4.95.	Medeni Durum*Soru9	98
Tablo 4.96.	Medeni Durum*Soru10	99
Tablo 4.97.	Medeni Durum*Soru11	99
Tablo 4.98.	Medeni Durum*Soru12	99
Tablo 4.99.	Medeni Durum*Soru13	100
Tablo 4.100.	Medeni Durum*Soru14	100
Tablo 4.101.	Medeni Durum*Soru15	100
Tablo 4.102.	Medeni Durum*Soru16	101
Tablo 4.103.	Medeni Durum*Soru17	101
Tablo 4.104.	Medeni Durum*Soru18	101
Tablo 4.105.	Medeni Durum*Soru19	102
Tablo 4.106.	Medeni Durum*Soru20	102
Tablo 4.107.	Medeni Durum*Soru21	102
Tablo 4.108.	Medeni Durum*Soru22	103
Tablo 4.109.	Medeni Durum*Soru23	103
Tablo 4.110.	Medeni Durum*Soru24	103
Tablo 4.111.	Medeni Durum*Soru25	104
Tablo 4.112.	Medeni Durum*Soru26	104
Tablo 4.113.	Medeni Durum*Soru27	104
Tablo 4.114.	Eğitim Durumu*Soru2	105
Tablo 4.115.	Eğitim Durumu*Soru3	105
Tablo 4.116.	Eğitim Durumu*Soru4	105
Tablo 4.117.	Eğitim Durumu*Soru5	106
Tablo 4.118.	Eğitim Durumu*Soru6	106
Tablo 4.119.	Eğitim Durumu*Soru7	106

Tablo 4.120.	Eğitim Durumu*Soru8	107
Tablo 4.121.	Eğitim Durumu*Soru9	107
Tablo 4.122.	Eğitim Durumu*Soru10	107
Tablo 4.123.	Eğitim Durumu*Soru11	108
Tablo 4.124.	Eğitim Durumu*Soru12	108
Tablo 4.125.	Eğitim Durumu*Soru13	108
Tablo 4.126.	Eğitim Durumu*Soru14	109
Tablo 4.127.	Eğitim Durumu*Soru15	109
Tablo 4.128.	Eğitim Durumu*Soru16	109
Tablo 4.129.	Eğitim Durumu*Soru17	110
Tablo 4.130.	Eğitim Durumu*Soru18	110
Tablo 4.131.	Eğitim Durumu*Soru19	110
Tablo 4.132.	Eğitim Durumu*Soru20	111
Tablo 4.133.	Eğitim Durumu*Soru21	111
Tablo 4.134.	Eğitim Durumu*Soru22	111
Tablo 4.135.	Eğitim Durumu*Soru23	112
Tablo 4.136.	Eğitim Durumu*Soru24	112
Tablo 4.137.	Eğitim Durumu*Soru25	112
Tablo 4.138.	Eğitim Durumu*Soru26	113
Tablo 4.139.	Eğitim Durumu*Soru27	113
Tablo 4.140.	Aynı Kurumda alışma*Soru2	113
Tablo 4.141.	Aynı Kurumda alışma*Soru3	114
Tablo 4.142.	Aynı Kurumda alışma*Soru4	114
Tablo 4.143.	Aynı Kurumda alışma*Soru5	114
Tablo 4.144.	Aynı Kurumda alışma*Soru6	115
Tablo 4.145.	Aynı Kurumda alışma*Soru7	115
Tablo 4.146.	Aynı Kurumda alışma*Soru8	115
Tablo 4.147.	Aynı Kurumda alışma*Soru9	116
Tablo 4.148.	Aynı Kurumda alışma*Soru10	116
Tablo 4.149.	Aynı Kurumda alışma*Soru11	116
Tablo 4.150.	Aynı Kurumda alışma*Soru12	117
Tablo 4.151.	Aynı Kurumda alışma*Soru13	117
Tablo 4.152.	Aynı Kurumda alışma*Soru14	117
Tablo 4.153.	Aynı Kurumda alışma*Soru15	118
Tablo 4.154.	Aynı Kurumda alışma*Soru16	118
Tablo 4.155.	Aynı Kurumda alışma*Soru17	118
Tablo 4.156.	Aynı Kurumda alışma*Soru18	119
Tablo 4.157.	Aynı Kurumda alışma*Soru19	119
Tablo 4.158.	Aynı Kurumda alışma*Soru20	119
Tablo 4.159.	Aynı Kurumda alışma*Soru21	120
Tablo 4.160.	Aynı Kurumda alışma*Soru22	120
Tablo 4.161.	Aynı Kurumda alışma*Soru23	120
Tablo 4.162.	Aynı Kurumda alışma*Soru24	121
Tablo 4.163.	Aynı Kurumda alışma*Soru25	121
Tablo 4.164.	Aynı Kurumda alışma*Soru26	121
Tablo 4.165.	Aynı Kurumda alışma*Soru27	122
Tablo 4.166.	Pozisyon*Soru2.....	122
Tablo 4.167.	Pozisyon*Soru3.....	122
Tablo 4.168.	Pozisyon*Soru4.....	123

Tablo 4.169.	Pozisyon*Soru5.....	123
Tablo 4.170.	Pozisyon*Soru6.....	123
Tablo 4.171.	Pozisyon*Soru7.....	124
Tablo 4.172.	Pozisyon*Soru8.....	124
Tablo 4.173.	Pozisyon*Soru9.....	124
Tablo 4.174.	Pozisyon*Soru10.....	125
Tablo 4.175.	Pozisyon*Soru11.....	125
Tablo 4.176.	Pozisyon*Soru12.....	125
Tablo 4.177.	Pozisyon*Soru13.....	126
Tablo 4.178.	Pozisyon*Soru14.....	126
Tablo 4.179.	Pozisyon*Soru15.....	126
Tablo 4.180.	Pozisyon*Soru16.....	127
Tablo 4.181.	Pozisyon*Soru17.....	127
Tablo 4.182.	Pozisyon*Soru18.....	127
Tablo 4.183.	Pozisyon*Soru19.....	128
Tablo 4.184.	Pozisyon*Soru20.....	128
Tablo 4.185.	Pozisyon*Soru21.....	128
Tablo 4.186.	Pozisyon*Soru22.....	129
Tablo 4.187.	Pozisyon*Soru23.....	129
Tablo 4.188.	Pozisyon*Soru24.....	129
Tablo 4.189.	Pozisyon*Soru25.....	130
Tablo 4.190.	Pozisyon*Soru26.....	130
Tablo 4.191.	Pozisyon*Soru27.....	130
Tablo 4.192.	Çalışma Saati*Soru2.....	131
Tablo 4.193.	Çalışma Saati*Soru3.....	131
Tablo 4.194.	Çalışma Saati*Soru4.....	131
Tablo 4.195.	Çalışma Saati*Soru5.....	132
Tablo 4.196.	Çalışma Saati*Soru6.....	132
Tablo 4.197.	Çalışma Saati*Soru7.....	132
Tablo 4.198.	Çalışma Saati*Soru8.....	133
Tablo 4.199.	Çalışma Saati*Soru9.....	133
Tablo 4.200.	Çalışma Saati*Soru10.....	133
Tablo 4.201.	Çalışma Saati*Soru11.....	134
Tablo 4.202.	Çalışma Saati*Soru12.....	134
Tablo 4.203.	Çalışma Saati*Soru13.....	134
Tablo 4.204.	Çalışma Saati*Soru14.....	135
Tablo 4.205.	Çalışma Saati*Soru15.....	135
Tablo 4.206.	Çalışma Saati*Soru16.....	135
Tablo 4.207.	Çalışma Saati*Soru17.....	136
Tablo 4.208.	Çalışma Saati*Soru18.....	136
Tablo 4.209.	Çalışma Saati*Soru19.....	136
Tablo 4.210.	Çalışma Saati*Soru20.....	137
Tablo 4.211.	Çalışma Saati*Soru21.....	137
Tablo 4.212.	Çalışma Saati*Soru22.....	137
Tablo 4.213.	Çalışma Saati*Soru23.....	138
Tablo 4.214.	Çalışma Saati*Soru24.....	138
Tablo 4.215.	Çalışma Saati*Soru25.....	138
Tablo 4.216.	Çalışma Saati*Soru26.....	139
Tablo 4.217.	Çalışma Saati*Soru27.....	139

SİMGELER DİZİNİ VE KISALTMALAR

c : Sütun Sayısı
r : Satır Sayısı

Kısaltmalar

ABD : Amerika Birleşik Devletleri
EİJ : Expected (Beklenen)
LIPT : Leymann Inventory of Psychological Terror (Leymann'ın Psikolojik Terör Envanter/Anketi)
OİJ : Observed (Gözlenen)
TSSB : Travma Sonrası Stress Bozukluğu
WBI : Workplace Bullying Institute (İşyerinde Zorbalık Enstitüsü)

ÜST VE ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERDE MOBBİNG ALGISI

ÖZET

‘Mob’ İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan çete anlamına gelmekte olup eylem hali “mobbing” ise; psikolojik şiddet, anlamına gelmektedir. Mobbing kavramı çok eski yıllara dayanan bir kavram olmakla birlikte, Mobbing kavramına günümüzde sıkça rastlamaya başladık. Mobbing özellikle iş hayatındaki insanların maruz kaldıkları psikolojik ve fiziksel kadar dayanabilecek bir konu olmakla birlikte en temel özelliği sürekliliğinin olmasıdır. Her çalışan mobbing kavramını duyduğunda kendisine uygulandığını düşünebilir ya da kendisine mobbing uygulanan bir çalışmada çalışma hayatı boyunca bunu fark etmeyebilir. Bu ince çizgiyi ayırabilmek adına bu tezde mobbing kavramının ne olduğu, bir davranışın mobbing olması için olmazsa olmazları ve mobbing algısını hissettiren davranışların nasıl olduğu tartışılmıştır. Özellikle Leymann’ın mobbing süreç tanımları, mobbing yapan kişilerin temel özellikleri ve yapmış oldukları mobbing üzerine sınıflandırmalarla Türkiye’deki ve diğer ülkelerdeki istatistiklere yer verilmiştir. Mobbingin hem çalışana hem de sosyal çevresine zarar verdiğinden, engellenebilmesi için çeşitli çalışmaların yapılması gerekmektedir. Araştırmaların yetersiz kalması sebebiyle konuyla ilgili bir çözüm üretmek oldukça zor görünmektedir. Öncelikle, mobbing kavramının sınırlarının belirlenmesi, çeşitli uygulamalı deneyler yapılarak Dünya üzerindeki çeşitliliği belirlenmeli, insanlar üzerindeki etkilerini ve gelişimlerini detaylı bir şekilde incelenmesi ve araştırılması gerekmektedir. Yeterli bilgi birikimi sağlandıktan sonra da konuyla ilgili bilgilendirme, yayın, duyuru gibi çeşitli alanlarda dağıtım yapılması ve halkın bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Mobbing Algısı, Psikolojik Şiddet.

THE PERCEPTION OF MOBBING IN THE TOP AND MIDDLE LEVEL MANAGERS

ABSTRACT

‘Mob’ is a word means applying illegal gang violence and also ‘mobbing’ is an action state means psychological violence in English. Although mobbing is a very old topic, in our life we begin to come across to mobbing very often. Mobbing is a topic that people, especially in business life that expose psychological and physical effects, but the main characteristic is that of continuity. When every employee hears the mobbing may think that applies them. Or an employee, who applied mobbing, may never understand in their work lives. Here in this article in order to reserve this fine line of mobbing, this is what being a sine qua non for mobbing behavior and how that behavior makes you feel mobbing perception is discussed. Especially this is given that Leymann the mobbing process definitions, personal characteristics of mobbing, mobbing classification and statistics about Turkey and the other countries. Mobbing effects employees and also their social life that’s why we must be made of various studies. Mobbing has negative effects to produce a solution on the issue seems quite difficult due to insufficient research. First, determine the boundaries of the concept of mobbing, making a series of practical experiments should determine the diversity in the world, and their impact on human development should be examined in detail and evaluated. After providing sufficient knowledge to inform the relevant publications, to be distributed in a variety of areas, such as announcements and public awareness is required.

Key Words: Mobbing, Mobbing Perception, Psychological Violence.

GİRİŞ

Günümüzde Mobbing (psikolojik şiddet) kavramı ile sık sık karşı karşı kalmaktayız. Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen ‘mob’ sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelmektedir.“Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir [1].

Türkçede henüz bir isim belirlenmediğinden genel olarak mobbing olarak kullanılan bu eylem çalışanların çalışma hayatlarını olumsuz yönde etkileyen bir kavramdır. Aynı zamanda bir çok konu ile ortak özelliğinin bulunması sebebiyle diğer eylemlerden kesin çizgilerle ayrılması gerekmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar genel olarak mobbingin çalışanlar üzerine etkileri yönündedir. Bu çalışmada orta ve üst düzey yöneticilerin mobbinge bakışlarını, bu pozisyonlara gelmeden yaşamış oldukları mobbingler, mevcut yaşadıkları dikey mobbing ve mobbing algılarının ve yaklaşımlarının nasıl olduğu konusunda bir değerlendirme yapılmaktadır.

1.GENEL BİLGİLER

İş yaşamında maddi manevi çok büyük zarara yol açan duygusal taciz, ancak yakın geçmişte başlı başına bir olgu olarak tanımlanmış ve Kuzey Amerika'dan Avrupa ülkelerine, oradan Japonya'ya kabul gören bir isme kavuşmuştur. İşyerinde uygulanan psikolojik taciz konusunda uzman Alman İş Psikoloğu Harald EGE'e göre mobbing, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19. Yüzyılda biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terimdir. Mobbing kavramı ilk olarak 1960'larda hayvan davranışlarını inceleyen etholog Konrad LORENZ tarafından bazı hayvan hareketlerini tarif etmek için kullanılmıştır. Lorenz bu kavramı "büyük bir hayvanın tehdidine karşı, daha küçük hayvan gruplarının gösterdiği tepki"yi ifade etmek amacıyla kullanmıştır. Daha sonraları çocukların okullarda birbirlerine karşı hareket tarzını inceleyen İsveçli doktor Peter-Paul HEINEMANN da aynı terimi "bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini" açıklamak için 1972'de kullanmıştır.

İş yaşamında ise mobbing kavramı ilk kez, 1980'li yılların başında İsveç'te yaşayan Alman endüstri psikoloğu Heinz LEYMAN tarafından "duygusal taciz" olarak ortaya atılmıştır. LEYMAN, iş yerinde mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri doğabilecek sonuçları da vurgulamıştır.

1.1. Mobbing Terminolojisi

Terminolojide işyerlerindeki benzeri eylemleri ifade etmek için "Bullying" (zorbalık), "Workplace Bullying" (İşyeri Zorbalığı), "Bullying at Work" (İşyerinde Zorbalık), "Work or Employee Abuse" (İş ya da İşgören Tacizi), "Mistreatment (Kötü Muamele), "Emotional Abuse" (Duygusal Taciz), "Victimization" (Kurban Etme), "Intimidation" (Gözdağı Verme), "Verbal Abuse" (Sözlü Taciz), "Work Harassment" (İşyeri Tacizi), "Horizontal Violence" (Yatay Şiddet) gibi kavramlar kullanılmaktadır. Ancak bu kavramlar arasında en yaygın olarak kullanılan "bullying", "mobbing" den farklı olarak; fiziksel saldırı tehdit anlamını da içermektedir. Kısaca kavram olarak

bullying; okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için, mobbing ise, işyerlerinde yetişkinler arasında görülen düşmanca davranışlar için kullanılmaktadır. İngiltere’de ve İngilizce konuşulan bazı ülkelerde, mobbing davranışları olarak adlandırılan pek çok davranışı ifade etmek için “bullying” (zorbalık) kavramı kullanılırken, Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) ise “bullying” kavramı daha çok okullarda şiddeti ifade ederken, çalışma yaşamında ise “work abuse” veya “harassment at work” (işyeri tacizi) kavramları tercih edilmektedir.

Mobbing literatüre yeni giren bir kavram olduğu için, Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamaktadır. Türkçe karşılık olarak “işyerinde psikolojik şiddet”, “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde manevi taciz”, “duygusal şiddet”, “yıldırma” gibi kavramlar kullanılmaktadır. Ancak mobbing olgusunun birinci değişmez özelliği işyerinde gerçekleşmesidir. Ülkemizde yaygın olarak “işyerinde psikolojik taciz” (mobbing) ifadesi kullanılmaktadır [2].

Mobbing literatüre yeni giren bir kavram olduğu için, Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine araştırma yapanlar, bu olguyu tek bir sözcükle ifade etmek yerine kavrama Türkçe karşılık olarak “iş yerinde psikolojik taciz”, “iş yerinde psikolojik terör”, “iş yerinde psikolojik şiddet”, “işyerinde duygusal taciz”, “iş yerinde moral taciz”, “iş yerinde manevi taciz”, “duygusal şiddet”, “iş yerinde zorbalık”, “yıldırma”, işyerinde yıldırma yönelik psikolojik saldırı” sözcüklerini kullanmaktadırlar. Kavramın, tek bir sözcük yerine birkaç sözcükle ifade edilmesi doğrudur.

Uygulanan bir baskının ya da şiddet biçiminin mobbing olarak tanımlanması için;

- * En az bir kere gerçekleşmiş olması,
- * Belli bir hedefi olması (işyerlerinde bu hedef genellikle kişiyi bezdirerek istifaya zorlamak olarak karşımıza çıkar),
- * Mağdurun başa çıkmakta zorlanması,
- * Sistematiği olması yani belirli periyotlarda tekrar etmesi gerekmektedir [1].

Tablo 1.1. Dünya Literatüründe Mobbing İçin Kullanılmış Terimler [3]

YAZAR-YIL	TERİM
Brodsky - 1976	Harassment
Theylefors - 1987	Scapegoating
Matthiesen, Raknes ve Rrokkum - 1989	Mobbing
Leymann - 1990,1996	Mobbing/Psychological terror
Wilson- 1991	Workplace trauma
Vartia - 1993	Harassment
Ashforth - 1994	Petty tyranny
Björkqvist Osterman & Hjelt -Bäck - 1994	Harassment
Einarsen& Skogstad - 1996	Bullying
Keashly- 1998, Troft& Maclean - 1994	Emotional abuse
O' Moore, Seigne, McGuire&Smith - 1998	Bullying
Marie-France Hirigoyen - 1998	Moral harassment
Zapf - 1999	Mobbing
Field- 1999	Bullying
Einarsen - 1999	Emotional abuse, harassment, mistreatment, victimization
Hoel&Cooper - 2000	Bullying
Salin- 2001	Bullying
Dofradottir&Hogh - 2002	Bullying
Middleton-Moz & Zawadski - 2002	Workplace Bullying
Koch - 2003	Bullying
Namie&Namie	Bullying
Hogh - 2005	Bullying, harassment

Tablo 1.2. Türkçe Literatürde Mobbing Terimi Yerine Kullanılan Terimler [3]

YAZAR-YIL	TERİM
Önertoy - 2003	İşyerinde Duygusal Taciz
Tutar - 2003	İşyeri Terörü, Örgütsel Psikolojik Şiddet
Yüçetürk - 2003/2005	Yıldırım, Mobing
Batlaş - 2004	İşyerinde Yıldırma
Dökmen - 2004	Yıldırma, İşyeri fobisi, Kurum Depresyonu
Baykal - 2005	Yutucu rekabet, İşyerinde yıldırma
Arpacıoğlu - 2005	İşyerinde Zorbalık
Çobanoğlu - 2005	İşyerinde duygusal Saldırı, Mobbing
Tınaz - 2006	İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)
Laçiner - 2006	Mobbig, İşyerinde psikolojik taciz
Bilgel, Bayram, Aytaç - 2006	Bullying

Mobbing olgusu durağan olmayıp, sürekli değişen bir süreçtir. Leymann, mobbing süresinin en az; ortalama 6 ay, en uzun; ortalama 15 ay olduğunu ve işgücü piyasasında 30 yıllık sürede bir kişinin mobbinge maruz kalma riskinin %25 olduğunu

belirtmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü'ne göre işyerlerinde karşılaşılan en önemli sorun mobbing eylemleridir ve çalışan güvenliğini tehdit etmektedir.

Amerika'da Workplace Bullying Institute (WBI) tarafından yapılan bir araştırmada; Amerika'da çalışanların %13'ünün yakın bir zamanda mobbinge maruz kaldığı, %24'ünün geçmiş, %12'sinin ise tanık olduğu saptanmıştır. Yine Amerika'da 1158 üniversite çalışanı ile yapılan bir diğer çalışmada katılımcıların %55'inin mobbing davranışlarına maruz kaldığı, %2'sinin ise mağdur olduğu belirlenmiştir [4].

Avrupa'daki duruma bakıldığında; 25 Avrupa ülkesi genelinde işyerinde mobbinge maruz kalma oranının %5 olduğu ve her 20 çalışandan birinin, son bir yıl içinde mobbingle karşılaştığı belirtilmiştir [4].

Yine Avrupa Çalışma Koşulları Anketi sonuçları kadınların (%6) erkeklere (%4) göre daha fazla mobbing mağduru olduğunu göstermektedir.15 Üniversite çalışanlarını kapsayan bir diğer çalışmada da kadınların erkeklere göre daha sık mobbing ile karşılaştığı saptanmıştır [4].

Ülkemizde bu konuyla ilgili yapılan çalışma sayısı kısıtlı olmakla beraber, Bursa'da sağlık, eğitim ve güvenlik sektöründe yapılan bir çalışmada, 944 kişinin %55'inin son bir yıl içinde mobbingle karşılaştığı, %47'sinin ise tanık olduğu belirlenmiştir. Yine Aksaray-Yalova- Esenköy eğitim merkezlerinde çalışan 315 ilköğretim öğretmenin %50'sinin işyerinde mobbingle karşılaştığı saptanmıştır. İstanbul'da 505 hemşireyi kapsayan bir çalışmada da hemşirelerin %86'sının mobbinge maruz kaldığı kaydedilmiştir [4].

Human Resources Management, 2008 yılında Türkiye'deki mobbing vakalarını araştırmak amacıyla "yenibiris.com" üzerinden bir anket düzenlemiş, söz konusu ankete 100 kişi katılmış, katılanların %56'sını erkekler, %44'ünü ise kadınlar oluşturmuştur. Bu çalışmada iş hayatında mobbingle karşılaştıklarını söyleyenlerin oranı %81 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların %70'i, bu davranışı, yöneticisi konumunda olan kişi ya da kişilerden, %25'i aynı seviyedeki çalışma arkadaşları tarafından gördüklerini ifade etmişlerdir. Anket sonuçlarına göre; mobbing vakalarının,

%27'si istifa, %25'i bilmezden gelip işe devam etme %18'i işten çıkarılma, %17'si ise bu durumu üst yönetim ya da insan kaynakları yetkilisine iletme ile sonuçlandırmıştır. Geri kalan küçük bir oran ise farklı sonuçlara ulaşmış; örneğin üst yönetim ile konuşup değişiklik olmayınca istifa etmiş, durumu ilk amirleriyle paylaşmış ya da benzer bir tavırla karşılık vermişlerdir [4].

İşyerinde mobbinge maruz kalma riskinin bazı sektörler ve meslek grupları için daha fazla olduğu bilinmektedir. 2005 Avrupa Çalışma Koşulları Anketi sonuçlarına göre, işyerinde psikolojik ve fiziksel şiddetle karşılaşma riski özel sektörde çalışanlara karşılık (%4) kamu sektöründe (%6) daha yüksektir [4].

Bunun nedenleri arasında kamu sektöründe işten çıkarılma riskinin az olması ve çalışanların işlerini kolay kolay terk edememeleri sayılabilmektedir. Avrupa'da yapılan çalışmalar, sağlık hizmetleri, sosyal hizmetler, kamu daireleri, eğitim, bankacılık ve sigorta sektörlerinde çalışanların daha sık mobbinge maruz kaldığını göstermektedir. Bu sektörlerin başında sağlık sektörü olduğu ve sağlık çalışanlarının mobbinge maruz kalma riskinin diğer hizmet sektöründeki meslek gruplarına göre 16 kat daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bosna da yapılan bir çalışmada da doktorların yüzde 76'sı psikolojik yıldırma ile karşılaştığını bildirmiştir. Bu grupların daha fazla mobbinge maruz kalmaları işlerinin daha karmaşık ve daha fazla iletişim gerektirmesi ile açıklanmıştır.

Sonuç olarak mobbing, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda, okullarda ve sağlık sektöründe daha yaygın olmakla birlikte, her işyerinde ve her türlü kurum da görülebilmektedir. Nitekim yönetim zaafiyetinin ve organizasyon bozukluğunun daha fazla olduğu işyerlerinde, disiplin getirmek, verimliliği artırmak, refleksleri koşullandırma öne sürülerek yapılmakta ve meşrulaştırılmaktadır [4].

1.2.Mobbing Aşamaları

Mobbingin başlama süreci ilk olarak kurbanın seçilmesiyle başlar. Yıldırma uğrayan kurbanlar çoğunlukla başlangıçta, işyeri performansı oldukça yüksek

kişilerdir ve belirgin bir sorun sergilemezler. Bu kişinin çevresindeki kişiler (yıldırıcılar) zaman içinde kurbanı karşı olumsuz bir tavır takınmaya başlarlar.

İşyerinde psikolojik taciz genelde bir zorba tarafından başlatılır ve çalışma arkadaşlarının ya da yönetimin bu kişinin davranışlarını değiştirmekteki yetersizliği ya da direnci sonucu sadece zorbanın gücü artmakla kalmaz, aynı zamanda bu kişiler de psikolojik tacize ortak olmaya başlarlar.

Leymann mobbing sürecinde beş aşama ve beş farklı boyut belirlemiştir. Mobbing süreçlerinde genelde aşamalar aşağıdaki gibi gelişmektedir:

1.Kritik olaylar: Genelde tetikleyici unsur bir çatışmadır. Ancak çatışmayı mobbinge çeviren unsurun ne olduğu araştırmalarca kesin olarak belirlenememiştir [5].

2.Saldırgan eylemler: Tek başlarına ya da bir kereye mahsus yapılmış olan olumsuz hareketler her zaman mobbing anlamına gelmeyebilir. Ancak bu psikolojik saldırılar sık ve düzenli hale geldiği zaman ve bir kişiyi psikolojik anlamda ele geçirmeye ve yıldırılmaya yönelik olduğu zaman mobbing aktif olarak başlamış demektir [5].

3.Yönetimin devreye girmesi: Daha önceki aşamalarda konuya dahil olmayan yönetim bu aşamada devreye girer. Ancak bu ana kadar damgalanmış ve örgüt nüfusunun çoğunluğu tarafından farklı, hatalı ve psikolojik sorunları olan kişi olarak yafta yapılandırılmış kişiyi yönetimin de yanlış algılaması çok muhtemel ve kolaydır. Genelde yönetim zorbalardan tarafında olur ve konuyu negatif yönden ele alır. Bu da çözümü daha da zorlaştırır [5].

4.Dışlama. Damgalama: Bu aşamada mobbinge maruz kalan kişi profesyonel yardım almaya başlar. Bu aşama aynı zamanda hastalık izinlerinin ve ilaç kullanımının da başladığı aşamadır. Örgüt içinde bu duyulduğu zaman kişi hakkında ‘zor insan’, ‘paranoyak kişilik’ veya ‘akıl hastası’ gibi tanımlamalar fısıldanmaya başlanır. Bu süreç çok büyük çoğunlukla istifa ya da işten çıkarılma ile sonuçlanır [5].

5.İşine son verilme: İşyerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılmaması, başka bir deyişle, kişinin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olan olayları önlemekle ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucunda, kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta yoğunlaşır. Mobbing süreci sonrasında işyerinden uzaklaştırılan kişi üzerindeki sarsıntı, Travma Sonrası Stres Bozukluğunu (TSSB) tetikler [6].

Leymann yapmış olduğu araştırmalarda, kendisinin ve Klaus Niedl'in geliştirmiş olduğu LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror) anket versiyonunun yardımı ile 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamış bunları da 5 ayrı grupta toplamıştır. Bugün mobbing ölçümlerinde bu 5 ayrı boyut temel olarak alınmakta ve ölçülmeye çalışılmaktadır.

Bunlar:

Kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme,
Sosyal ilişkileri etkileme,
Kişinin itibarını etkileme,
Kişinin yaşam kalitesini ve mesleki durumunu etkileme,
Kişinin sağlığını etkileme olarak listelenmiştir [1].

1.3.Mobing Etkileri

Leymann kendi terminolojine göre, bilgiyi saklamak, izolasyon, dedikodu yapmak, eleştirmek, asılsız söylentilerin dolaşımı, alay, bağırma gibi 45 ayrı yıldırma davranışı belirtmektedir. Bu kavramlara maruz kalan kişi fiziksel ve zihinsel olarak acı çeker, bir hastalığa yakalanır ve sosyal ıstırap duyar. Daha sonra bu 45 ayrı davranış niteliğine göre kendi içinde 5 gruba ayrılmıştır. Leymann'ın Tipolojisi denir [7].

1. Grup kişinin kendini göstermesine ve iletişimine yönelik saldırılar

*Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarını kısıtlar.

*Sözünüz sürekli kesilir

*Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.

*Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.

*Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.

*Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.

*Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.

*Sözlü tehditler alırsınız

*Yazılı tehditler alırsınız.

*Jestler ve bakışlar yolu ile ilişki reddedilir.

*İmalar yolu ile ilişki reddedilir.

2. Grup sosyal ilişkilere saldırılar

*Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.

*Kimse ile konuşmazsınız başkalarına ulaşmanız engellenir.

*Size diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri verilir.

*Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.

*Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

3. Grup itibara saldırılar

*İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.

*Asılsız söylentiler ortada dolaşır.

*Gülünç durumlara düşürülürsünüz.

*Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.

*Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılır.

*Bir özrünüz ile alay edilir.

*Size gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.

*Dini veya siyasi görüşünüz ile alay edilir.

*Özel yaşamınız ile alay edilir.

*Milliyetiniz ile alay edilir.

*Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapamaya zorlanırsınız.

*Çabalarınız yanlış ve küçültücü bir şekilde yargılanır.

*Kararlarınız sürekli sorgulanır.

*Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.

*Sözlü ve sözsüz cinsel talepler yöneltilir

4. Grup kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırılar

- *Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- *Size verilen işler geri alınır kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
- *Sürdürmenin için size anlamsız işler verilir.
- *Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- *İşiniz sürekli değiştirilir.
- *Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
- *İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- *Size mali yük getirecek genel zararlara neden olunur.
- *Evinize ya da işyerinize zarar verilir.

5. Grup kişinin sağlığına doğrudan saldırılar

- *Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- *Fiziksel şiddet testleri yapılır.
- *Fiziksel zarar
- *Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- *Doğrudan cinsel taciz şeklinde tanımlamıştır.

1.3.1. İşyerinde en çok uygulanan on mobbing (psikolojik şiddet) davranışları

1998 yılında ABD’de internet üzerinden yapılan araştırma sonuçlarına göre işyerlerinde en çok karşılaşılan on mobbing (psikolojik şiddet) davranışı aşağıdadır:

- Yapılan yanlışlardan sorumlu tutulma,
- Kişiye mantıksız görevler verilmesi,
- Yeteneğinin eleştirilmesi,
- Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme,
- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler,
- Küçük düşürülme ve hakarete uğrama,
- Başarının olduğundan az gösterilmesi,
- İşten çıkarılma (ayağının kaydırılması),
- Bağırılma,
- Şerefin lekelenmesi [8].

(Ølafsson; Jóhannsdóttir, 2004) araştırmalarında; sıklığı en fazla olan mobbing (psikolojik şiddet) davranışlarının; "kendi görevi olmayan işlerin verilmesi ve belli zamanda üstesinden gelemeyeceği kadar çok iş yükünün kişiye yüklenmesi" olarak gözlemlenmiştir.

1.3.2. Mobbing (psikolojik şiddet) davranışlarının on etmeni

Mobbing (psikolojik şiddet) davranışları, çeşitli biçimlerde, sistemli ve belirli bir sıklıkla gerçekleşir. Yukarıda bahsi geçen davranışların "mobbing (psikolojik şiddet) davranışı" olarak gerçekleşmesi aşağıdaki özellikleri taşımasıyla ilgilidir. Bu özellikler ise:

Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar, mobbing (psikolojik şiddet)'de çalışanların mesleki ahlakını ve yeterliliğini alçaltıcı davranışlar vardır. Mesleki yeterlilik sorgulandığı zaman aynı zamanda o kişiye güvenilmediği de ortaya çıkmış olur. Çalışanların algılamalarına göre, eğer kişiye güvenilmiyorsa yaptıkları işte değersizdir ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olur. Sonuç "benlik" duygusunun kaybıdır ki, bu da mobbing (psikolojik şiddet)' başladığının habercisidir.

Olumsuz küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim kişiye utandırmaya ve küçük düşürmeye yönelik saldırgan iletişimdir. Tipik davranışlar şunlar olabilir:

- Yüzünüze gülünmesi,
- Hakkınızda uygunsuz şakaların yapılması,
- Söylentiler çıkarılması veya önyargılı olunması,
- Kişiliğinize karşı kurmaca bir olay geliştirilmesi,
- Mesleki yeteneklerinize kara çalınması,
- İş için gereken bilgilerin saklanması,
- Fiziksel ve sosyal olarak izole edilmeniz,
- Sizin işinizle ilgili sizden habersiz işler yapılması,
- Kural ve düzenlemelerin sık sık değiştirilmesi,

- Gelen ve giden mektuplarınızın kontrol edilmesi
- Verilen süre içinde başarılması çok zor görevler verilmesi,
- Sorumluluklarınızın geri alınması ve işlerin sizden daha düşük nitelikli kimselere verilmesi,
- Bağırma, kapıları çarpma ve masa yumruklama gibi saldırgan tavırlar sergilenmesi,
- Geceleri ilgisiz konularda telefonlar almanız.

Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açıkça yapılması, mobbing (psikolojik şiddet) davranışlarının belli bir formu yoktur. Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açık; kısaca her biçimde karşımıza çıkabilir. Durum karşısında kişinin yaşadıkları şunlar olabilir:

- Yardım eli uzatılmadı,
- Vaatler verildi tutulmadı,
- Göz teması kurulmadı,
- İlişkiler en aza indirildi ya da toptan kaldırıldı,
- Küçük öldürücü jestler yapıldı,
- Arkanızdan konuşuldu,
- Telefonsuz bir odaya geçirildiniz,
- Daha önce yüz yüze konuşulan konular artık e-posta veya notlar ile yapılmaya başlandı,
- Daha önce işin bir parçası olan kamu / medya ile temas kesildi,
- İşiniz bunu yapabilecek nitelikte olmayan kişilere kontrol ettirildi,
- İş tanımları sizin haberiniz olmadan değiştirildi,
- Politikalar değiştirildi veya izlenmedi,
- Karışık mesajlar aldınız,
- Tutarsız gösterildiniz,
- Üzıldünüz,
- Destekçileriniz gözden düşürüldü,
- Paranoyak bir ortam yaratıldı,
- Yetki ve sorumluluklar azaltıldı veya kaldırıldı,
- Anlamli işler yerine anlamsız ve küçük düşürücü görevler verildi,
- Üstlenmeye yeteri kadar hazır olmadığınız görevler verildi,
- Özel yaşamınıza saldırılar yapıldı.

Bir veya birkaç mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan tarafından yapılması “akbabalık”, mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan nadiren yalnızdır. Suçun faili kendi müttefik çemberini, yani “çete”sini yaratır. Genelde süreci bir kişi başlatır ve diğerleri ona katılır. Bu grup davranışı insanlar yaptıklarını haklı görme olanağı tanır.

Sürekli, birden fazla ve sistemli bir biçimde belirli bir zaman içinde yapılması, mobbing (psikolojik şiddet) mağdurlarını en fazla etkileyen mobbing (psikolojik şiddet)’in sıklığıdır. Mobbing (psikolojik şiddet) yoğunlaştıkça ve süresi uzadıkça etkisi şiddetlenir. Kişilerin dayanma sınırları farklılık gösterir ki; birisi için hala dayanabilir olan bir başkasına çok büyük zararlar verebilir. Leymann, ın bulguları; davranışların haftada bir ve süresinin altı ayı geçecek şekilde gerçekleştiği yönündedir.

Hatanın mobbing (psikolojik şiddet) mağdurundaymış gibi gösterilmesi, çalışanların performansı oldukça yüksekken aniden yetersizmiş gibi gösterilebilirler veya daha önce şikayet konusu olmayan bazı hata ve eksiklikleri sorun yaratmaya başlayabilir. Bu durumdan, mobbing (psikolojik şiddet) mağdurunun sağlığı olumsuz etkilenerek kişide bir takım semptomlar görülmeye başlanabilir. Bunlara; konsantrasyon bozukluğu sebebiyle ortaya çıkan olumsuzluklar, hastalık izinleri veya istirahatlar örnek olarak verilebilir. Böylece işletme; iş sözleşmesini sona erdirmek, çalışanın işine son vermek için gerekli adımları atmak ya da mobbing (psikolojik şiddet) mağdurunu istifaya zorlamak için gerekli olan zemini hazırlamış olur.

Mobbing (psikolojik şiddet) davranışının, mobbing (psikolojik şiddet) mağdurunun itibarını düşürmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, yalıtıma yönelik olması, çalışma arkadaşları ve yönetimin, kişinin mesleki itibarına ve de bizzat kişiliğine yapılan bu saldırılarda yer alır. Bu durumda kişinin işten uzaklaşması ya da uzaklaştırılması için gerekli tetikleme sağlanmış olur.

Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması, mobbing (psikolojik şiddet) davranış, mobbing (psikolojik şiddet) mağdurunu bulunduğu sosyal ortamdan dışlama amacı güder. Çalışana, kendini her an kapı dışarı konulacakmış hissini yaşatır.

İşyerinde ayrılmayı mobbing (psikolojik şiddet) mağdurunun tercihiymiş gibi göstermesi, mobbing (psikolojik şiddet) mağdurunun, bulunduğu ortamda izole

edilerek, iş yaşamının çekilmez hale gelmesi sonucu; çalışan çareyi işi terk etmekte, ya da kamu alanında ise tayin istemekte bulacaktır.

Şirket yönetimi tarafından anlaşılınması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş karşılanması, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması, işletme yönetiminin; mobbing (psikolojik şiddet)'i görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi, olgunun büyümesine neden olan en önemli faktördür. Böylece anlaşmazlık kontrolden çıkar. Mobbing (psikolojik şiddet) mağdurunun, problemini anlaşma ile çözebileceği, yapıcı öneriler alabileceği en önemlisi sığınabileceği bir yer yoktur [8].

1.4. Mobbingin Nedenleri

1.4.1. Kişisel nedenler

İşyerinde psikolojik taciz sürecinde psikolojik tacize maruz kalan kişi/mağdur ve psikolojik taciz faili veya failleri olarak iki taraf bulunmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar göstermektedir ki mağdurun ve failin/faillerin bazı özellikleri psikolojik tacize uygun bir ortam yaratmaktadır. Mobbing olayında sadece psikolojik tacize uğrayan mağdur değil, mobbingcide bu olayın bir tür kurbanı olmaktadır. Psikolojik tacizin nedenlerine ilişkin farklı görüşler ileri sürülmektedir.

Mobbing mağdurları üzerinde çalışma yapan psikologlar, bu olumsuz sürecin ortaya çıkmasından mağdurların davranışlarını sorumlu tutmaktadır. Mobbing bir anlaşmazlıkla başlayıp, bu işin akışına ilişkin ya da bir davranışa ilişkin olabilmektedir. Daha sonra mobbing uygulayan kişi saldırgan eylemlerine yönetimi veya iş arkadaşlarını da katabilmektedir.

Sonuçta psikolojik şiddete uğrayan kişinin ya işine son verilmekte ya da kişi işinden ayrılmak zorunda kalmaktadır. Ancak ayrılmak ya da işe son verilmesi de çoğunlukla psikolojik şiddetin bitmesine izin vermemekte, çünkü genellikle benzer bir iş kolunda çalışılacağından artık referanslar olumsuz olmakta, sonuçta ya kötü huylu ya asi ya da işten anlamaz olarak artık damgalanmaktadır.

Mobbing mağdurlarının kişilikleri ve mobbingin psikolojik nedenlerine odaklanan çalışmalarda, mağdurların hakkını aramaktan çekinen, çatışmadan kaçan, dürüst ve iyi niyetli kişiler oldukları görülmektedir. Sosyal davranışlarında sorunlar olan bu bireylerin meslektaşlarından daha düşük sosyal becerilere sahip olmaları nedeni ile mobbinge hedef olma olasılıkları yüksektir.

Bu konuda yapılan bazı başka araştırmalar ise, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının genellikle dürüst, çalışkan, kendilerini başkasına beğendirme ihtiyacı içinde olmayan, özgüveni yüksek, girişken, nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylarla değil düşüncelerle uğraşmayı seven insanlar olduğunu ortaya koymaktadır. Noa Davenport ve arkadaşlarına göre, özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma olasılıkları daha fazladır. Çoğu durumda mağdurlar, daha yüksek mevkilerdekilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş kişilerdir. Duygusal zekâları yüksek, dolayısıyla, esnek, hassas ve kendi davranışlarını gözden geçirebilen, başkalarının davranış ve duygularını yüksek seviyede hissedebilen, yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açıları ile dünyayı yorumlayabilen kişilerin mobbinge daha fazla maruz kaldıkları ifade edilmektedir.

Bireylerin neden psikolojik taciz davranışlarına başvurdukları üzerine yapılan araştırmalar, bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla mobbinge başvurduklarını göstermektedir. Başka bir ifade ile, psikolojik taciz failleri, genellikle ilgiye susayan, övgüye aşırı ihtiyaç duyan, kendi konumlarını destekleyenlere karşı övücü davranan ve yapıcı eleştirilerine asla tahammül edemeyendir.

Bazı durumlarda, mobbing faillerinin, kötü bir çocukluk geçirmeleri, toplumsal ve aile baskısı yaşamaları veya başa çıkamadıkları çeşitli olayların kurbanı olmaları ve bunu mobbing davranışları olarak dışarıya yansıtmaları da söz konusu olabilmektedir. Ayrıca tacizcinin kötü kişiliği, yönetici olması nedeniyle kendisinde hak görmesi, şişirilmiş ben merkezilik ve narsist kişilik yapısı, mobbing uygulaması için neden oluşturabilmektedir.

1.4.2. Kurumsal nedenler

Kurumlardaki hiyerarşik bir örgüt yapısı çoğu zaman otoriter bir yönetim tarzını da beraberinde getirmekte ve bu durum psikolojik taciz için uygun bir ortam hazırlamaktadır. Diğer taraftan, hiyerarşik örgütlenme, mobbing failinin kendisini saklaması açısından da elverişli bir zemin oluşturmaktadır. Böylece uzun dönemde psikolojik taciz, yönetim biçiminin bir parçası haline gelebilmektedir.

Yatay örgütlenmede ise, hiyerarşik örgüt yapısında bulunan tabiiyet ilişkisi söz konusu olmadığından, geniş bir esneklik söz konusu olabilmektedir. Bazı durumlarda çalışan aynı anda birden fazla yöneticiye bağlı olarak çalışabilmektedir, bu nedenle yetki çatışmalarının yaşanması oldukça doğaldır. Bu tür örgütlerde, hiyerarşik örgütlere nazaran daha fazla belirsizlik hâkimdir. Yatay örgütlenmede, psikolojik tacize zemin hazırlayan aslında örgüt içindeki belirsizlik ortamıdır.

Kötü yönetim, yetersiz iletişim, zayıf liderlik yapısı, stresli ortamın varlığı, insanların kendilerinden beklenenleri yerine getirememesi, yeniden yapılanma, rekabetçi ortamlarda kendi işini kaybetmekten korkma, kendi durumunu koruma durumu, yeni fikirlerin ortaya çıkmaması, sürekli aynı şeylerin tekrarlanması gibi davranışlar işyerinde psikolojik tacize yol açabilmektedir.

Yöneticilerin işyerinde psikolojik tacizin varlığına inanmamaları söz konusu davranışın sürmesine neden olabilmektedir.

1.4.3. Sosyal nedenler

İş yaşamında psikolojik taciz vakalarının görülme sıklığı, toplumun sosyal, ekonomik, kültürel ve ahlaki norm ve değerleri ile yakından ilgilidir.

Son yıllarda artan göç, yabancılaşma, öz güven yetersizliği, işyerlerinde liyakat önem verilmeyişi, hemşerilik ağı etkileşimi, işyerlerinde psikolojik taciz davranışlarını besleyen bir zemin oluşturmaktadır.

İşyerinde psikolojik tacize zemin oluşturan toplumsal norm ve değerler başında güçlü olanın zayıf olanı yok etme algısı, bireylere kapasitesinin üzerinde iş yüklenmesi, ortak duyarlılık alanları ve ortak çalışma kültürünün yok sayılması, değişim ve yeniliklerin çalışanların aleyhine kullanılması gelmektedir [4].

1.5.İşyerinde Mobbing (Psikolojik Şiddet) Sürecinde Rol Alanlar

Mobbing (Psikolojik Şiddet) süreci, iş yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır ve tüm işyerlerinde kültür farkı gözetmeksizin ortaya çıkabilen bir olgudur.

Bu süreç içerisinde kendilerine ait rolleri oynayan üç grup insandan bahsedilebilir. Bunlar;

- Mobbing (Psikolojik Şiddet) uygulayanlar
- Mobbing (Psikolojik Şiddet) mağdurları
- Mobbing (Psikolojik Şiddet) izleyicileri

1.5.1. Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanlar

Charlotte, 1997 de yaptığı araştırmasında; % 71'lik bir oranla Mobbing (Psikolojik Şiddet) uygulayanların, organizasyon içinde amir pozisyonunda olduğunu ortaya koymuştur.

Leymann, 1996 da yaptığı araştırmalara göre, Mobbing (Psikolojik Şiddet) uygulayanlar, kendi eksikliklerinin telafisi için, psikolojik şiddet (mobbing)e başvururlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik, onları başka birini küçültücü davranmaya iter. Bu açıdan mobbing eylemi şüphesiz bir kompleksli kişilik sorunudur. İnsanın doğasından gelen sosyal olma, bir grup içinde yaşama arzusu ve ihtiyacı; onu bir grubu kabul ederken diğer grubu da dışlamaya itmekte ve mücadele de bu noktada başlamaktadır.

Psikolojik şiddet uygulayanların psikolojilerine ilişkin ampirik araştırmalar pek yapılmamıştır ancak, kendilerini olduğundan üstün göstermek isteyen bu kişilerin, iki yüzlü, astlarına zulüm edebilmek için, üstlerine karşı aşırı yaranmacı, onursuz ve sahtekar tavırlı insanlardır [6].

Walter, 1993 te ki araştırmalarına g6re Mobbing (Psikolojik Şiddet) uygulayanlar;

- İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanın seçen,
- Bir Mobbing (Psikolojik Şiddet) ortamı yakaladıkları zaman, çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan,
- Mobbing (Psikolojik Şiddet)'in, karşısında ki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz Şekilde bilen ve kabul eden,
- Hiçbir sorumluluk duygusu duymayan,
- Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zaman da iyi bir Şey yaptıkların da zanneden,
- Suçu başkalına y6kleyen, sadece kişkırtmalara tepki olarak bu Şekilde davrandığına inanan kişilerdir.

Bu alanda araştırmalar farklılık g6stermekle beraber burada yer alan profiller aşağıdaki gibidir.

"Kişilik" denildiğinde hemen hemen herkes ne demek istenildiğini anlar ancak, formel bir tanım istendiğinde iş zorlaşır. Psikologların 6zerinde fikir birliğine vardığı tek bir kişilik tanımı yoktur. Kişilik; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir.

Narsist kişilik, “gerçek”ten ziyade g6sterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini s6rekli diğer insanlardan 6st6n g6ren ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde g6r6len zihinsel bozukluk halidir.

Narsist kişilikli insanlar; 6st6nl6k duygusu, beğenilme gereksinimi ve empati yoksunluğu içindeki kişilerdir. Kendisinin çok 6nemli olduğu duygusunu taşır. Bu kişiler g6sterdikleri başarıları ve sahip oldukları becerileri olağan6st6 olarak g6r6p abartırlar yeterli başarı g6stermemekle birlikte, diğerlerinin, kendilerini 6st6n bir birey, değerli bir kişilik olarak kabul etmelerini beklerler.

Narsist kişilikli insanlar, Mobbing (Psikolojik Şiddet) mağdurlarına karşı k6stah, kendini beğenmiş davranış ve tutumlar sergilerken son derece acımasız olabilirler. Başkaları onları hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir 6fke, 6 alma

duygusu ve kızgınlık duyarlar. Kendini sevme ve kendini koruma insanoğlunda hakim olan karakterlerdir; ancak Mobbing (Psikolojik Şiddet) uygulayanın kendine karşı hayranlığı abartılı narsist bir hayranlıktır. Narsist kişiler her zaman özel işlem görme beklentisi ile kendilerini “hukuk” ve “ahlak” ilkelerinin üzerinde görürler. Hiyerarşik kademelerde hızla yükselmek için her tür ahlakdışı yöntemi kullanırlar. Bekledikleri hayranlığı ve taktiri kendilerine göstermeyenlere karşı acımasızdırlar.

Hiddetli mobbing bu en tipik Mobbing (Psikolojik Şiddet) uygulayandır. Korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışırlar. Duygularını kontrolde güçlük yaşarlar, sebepsiz etrafındakilere bağırıp daha sonrada hiçbir şey olmamış gibi işlerinin başına dönebilirler. Her şeyin onların istedikleri gibi olmasını isterler ve sık sık kontrolün kendilerinde olduğunu hatırlarlar.

İki yüzlü mobbing en tehlikeli olabilecek olan tarz budur. Devamlı yeni kötülükler düşünürler. Kurbanlarını hiç rahat bırakmazlar. En önemlisi, Mobbing (Psikolojik Şiddet) uygulamaktan büyük zevk alırlar ve her an yeni yollar bulma gayreti içindedirler. Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemezler. Yaptıkları her şey son derece bilinçlidir. Olumsuzluklar karşısında, suçu çok rahat başkalarına atabilecekleri gibi, masumiyetlerine etrafındakileri inandırmakta ustadırlar.

Megolaman kişilik yapısındaki mobbing bu tip kişilik yapısındakiler genelde, bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine pek önem vermezler. Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma en belirgin özellikleridir. Kendilerine güvensizliklerini; başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde ifade derler.

Koşullara göre yeni kurallar ortaya koyarlar. Bu kurallara kendileri dışında herkesi uymaya zorlarlar. Bu uygulamayla, özellikle işyerindeki başarılı kimselerin önünü kesmeyi hedeflerler.

Eleştiri kişilik yapılı mobbing, sürekli olumsuzluklarla dolu bir bakış açıları vardır. Hata ararlar. Sürekli konuşur ve ortamdan ve kişilerden şikayet ederler. Etrafındakileri

şikayetleri ile bıktırırlar. Kendi çalışanlarını sürekli çalışmaya zorladıklarından, üstlerince sevilirler.

Hayal kırıklığına uğramış mobbing, bu sınıflama içinde yer alan bireyin, iş yaşamı dışındaki özel yaşamında karşılaştığı problem veya çatışmalar kişide giderilmesi güç hayal kırıklıklarına yol açar. Bu noktada; bu hayal kırıklıkları ve içsel çatışmalar iş ortamına taşınır ve kişinin iş yaşamını, iş kalitesini etkiler. Yaşanan olumsuzluklar bir şekilde birlikte çalışanlara boşaltılır. Bu türden olumsuzlukları yaşamayanlara karşı düşmanca tavırlar sergileyebilirler. Davranışlarının temelini haset ve kıskançlık oluşturur.

Hayal kırıklığına uğramış Mobbing (Psikolojik Şiddet) uygulayanlar grubunda kadınların daha sıklıkla yer almaları beklenebilir. Bunun sebebinin, kadın karakterinin daha duygusal ve problemlerden daha kolay etkilenebilir olması muhtemeldir.

Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanların özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir. Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanlar bu sıralanan özelliklerin bir veya bir kaçına sahip olabilirler.

- Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan antipatik kişiliktir: Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanlar genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle sürekli “günah keçisi” arayışı içindedirler.

- Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır: Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanlar, örgüt hiyerarşisinde kendilerini güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünürler. Bunlar, yönetici olmadıkları gibi liderlik vasıfları da yoktur. Örgütte idareci olmak veya idarecilik pozisyonlarını korumak için çırpınıp dururlar.

- Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan narsist kişiliğe sahiptir: Narsistler kendilerinin başkalarından çok daha önemli oldukları duygusu içindedirler.

Gösterdikleri başarıları, becerileri abartıp, olağanüstü olarak görüp, çok değerli ve yüksek bir şahsiyet olarak bilinmeyi beklerler. Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak görürler.

- Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan, paranoid baskıcı ruh hali gösterir: Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanlar başkalarının niyetlerinden aşırı derecede kuşkulama, hatta sürekli insanların kendi aleyhinde komplo hazırlığı içinde oldukları yönünde kuşku duyarlar. Paranoid baskıcı ruh halinde olan Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanlar, kendilerine kurulduğunu sandıkları komplolarla başa çıkmak için, kafalarında sürekli karşı komplo kurma uğraşısı içinde hareket ederler.

- Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan düşmanlık yapmaktan kendini alamaz: Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıya azmetmiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görür. Benmerkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgütsel etik değerleri hiçe sayar ve örgütsel çıkarları göz ardı ederler. Onlara göre örgüt ve çalışanlar onlar için vardır. Onların çıkarıyla örgütün çıkarı aynı anlama gelir. Onların çıkarından bağımsız bir örgütsel çıkar düşünülemez.

- Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan kurumsal kimliğe sahip olduğuna inanır: Psiko-terör yanlıları kendilerini “gerçek kişi” değil, gerçek üstü veya olağanüstü insanlar olarak görürler. Onlar her hangi bir kişi değil, kurumdurlar. Gerçek kişi değil, tüzel kişiliğe sahiptirler. Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanın şahsına yönelmiş bir direnç, kurum çıkarlarına yönelmiş bir tehdittir. Onun saldırı yeteneğini zayıflatan her karşı duruş, örgütün hedef ve stratejilerine yönelmiş bir tehdit olarak görülmelidir. Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanlar kendi çıkarlarını örgütsel çıkarlara denk saydıkları için, kendilerini rahatsız eden her davranışa karşı acil önlem alınmalıdır; çünkü bu bireysel değil, örgütsel bir sorundur. Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan, sadist kişiliğe sahiptir

Sadist ruhlu mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanlar, yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanların geneli sadist kişiliklidir. Özel ve toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için, kurumsal kimliklerini (bunların kurumsal

kimliklerinin dışında başka kimlikleri olmadığı için, kurumsal kimliklerini kaybedince derin bir yalnızlığa sürüklenirler) kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar.

- Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan, kendi normlarını örgüt politikası haline getirmeye çalışır: Yıldırma ve silikleştirmeyi bir politika olarak benimseyen psiko-terör yanlıları, başkalarını baskı altına almak gibi temel bir amaçları olduğu için, inisiyatiften değil, itaatten, özerk davranışlardan değil, disiplinden, motivasyondan değil, korkudan yanadırlar. Sürekli kuralları hatırlatır ve yeni yeni kurallar koyarlar. Kendi kurallarını örgütsel norm olarak görürler; bu nedenle, kendi normlarına uymayanları itaatsizlikle, disiplinsizlikle ve isyankarlıkla suçlarlar.

- Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan, önyargılı ve duygusaldır: Psiko-terör uygulayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Mağdurun şiddete maruz kalması; dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül, Mobbing (Psikolojik Şiddet) uygulayanları harekete geçirmeye yeter. Hatta psiko-kabadayının saldırısı için bunlar gibi önemli bir neden gerekmebilir. Onun sevmediği birine benzemek bile kurbana saldırı için bir neden olabilir.

- Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan kötü kişiliktir: Kötü kişiliktekiler, kendilerini her tür suçlamanın üstünde gördükleri için, onları suçlayan herhangi birine saldırmaları gerektiği inancındadırlar. Kusursuz benlik imgelerini korumak için, başkalarını feda ederler. Kötü kişilikli Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanlar için, kendilerinin dışındaki herkes, “kendilerinden değersiz” dir.

- Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan tehdit altında ben Merkezidir: Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanları şiddete veya ezici davranışlara iten dürtü, “tehdit altındaki ben merkezilik” ten kaynaklanabilir.

- Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan genellikle çalışandır: Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan, hem işe yaramaz, hem de örgütsel gerilimin kaynağı olmak gibi iki olumsuz tutum ve davranışın bir arada olamayacağını bildiği için, genellikle

çalışkandır; ancak yaptığı her işi abartır, başkalarının işini ise küçümser. Sürekli işlerinin çokluğundan ve zorluğundan bahseder. Psikolojik şiddet uygulayabilmek için kendilerinin olmaması durumunda bu “çok zor ve önemli!” işleri yapacak kimsenin olmayacağını düşünür.

- Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan esnek değildir: Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanlar kafalarındaki düşmanca tutumların verdiği gerilimle hem kurbanı, hem de kendisini sürekli baskı altında tutar. Kişiliklerine gösterilecek ufacık bir önem karşısında kolaylıkla “duygusal dağınıklık” gösterirler. Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanlar genellikle kararsız ve “savruk” kişilerdir. Zayıf kişilikleri onların kararlı ve istikrarlı olmalarını engeller. Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanlar aynı zamanda belirgin “yalancı ruh hali” gösterirler.

Mobbing (psikolojik şiddet)’in nedenlerini anlamaya çalışırken, Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanların psikolojisi ve eylemlerinin temel alınması gerektiğini düşünmektedirler. Leymann’a göre, insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için Mobbing (psikolojik şiddet)’e başvururlar. Kendi adlar ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü davranmaya itmektir. Bu kapsam da Leymann insanları Mobbing (psikolojik şiddet)’e yönelten dört temel neden görür. Bunlar: Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak “Eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler.” Bu düşünce dürtüyle hareket edenlerin durumunu ifade eder. Bir grubun ancak belirli bir fikir etrafında toplandığında güçlü olabileceğine inanırlar.

Düşmanlıktan hoşlanan, insanlar çevrelerindeki hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için mobbing (psikolojik şiddet) uygularlar. İşletme hiyerarşisi içinde nerede buldukları bunda pek rol oynamaz. Üstleriniz, aynı konumdaki, arkadaşlarınız ya da astlarınız, kişisel hoşnutsuzlukların etkisiyle Mobbing (psikolojik şiddet) sürecini başlatabilirler.

Can sıkıntısı içinde zevk arayışı, bazı sadist ruhlu kişiler, mobbing (psikolojik şiddet) uygulamaktan zevk alırlar. Burada amaç çevresindeki bir kişiden kurtulmak, uzaklaşmak olmayabilir.

Önyargıları pekiştirmek, bazı insanlar ise; sırf belli bir sosyal, politik veya etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayabilirler.

1.5.2. Mobbing (psikolojik şiddet) mağdurları

Mobbing (psikolojik şiddet)'e maruz kalan kişi, “Acaba neden başaramıyorum, karakterim mi bozuk, bilgim ve deneyimim mi yetersiz, hakikaten aptal olabilir miyim?” diye düşünür. Kendine olan güveni sarsıldığında, dikkatini daha çok başarılı olmaya, kendini ispat edebilmek için daha çok çalışmaya verir. Bu davranışı, saldırganların ekmeğine yağ sürer. Her işi ona verirler, iş tanımında olmayan işlerle masasını doldururlar, imkansız sürelerde bitirmesini emredip, yapamadığı zaman haşlarlar, dalga geçerler. Mobbing (psikolojik şiddet) mağduru kendi yapması gereken işleri de yetiştiremeyince, bu sefer performans değerlendirmede puanları düşer, bu da özgüvenini iyice yitirmesine neden olan yeni bir kısır döngü doğurur. Örgüt buna göz yumduğu, kimi zaman kışkırttığı için, Mobbing (psikolojik şiddet) mağduru kendisini büyük baskı altında çaresiz görür.

Leymann, Mobbing (psikolojik şiddet) mağduru için son derece sade ve fonksiyonel bir tanımlama yapmıştır. “Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir. Mobbing (psikolojik şiddet) süreci içinde; Mobbing (psikolojik şiddet) mağdurunun yaşadıkları şöyle sıralanabilir:

- *Bireyde hastalık belirtileri ortaya çıkar, hastalanır, işe gelmez, işine son verilir.
- *Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikosomatik semptomlar ortaya çıkar. Bazen ağır bir depresyon yaşar, intiharı düşünebilir ve hatta intihar girişiminde bulunabilir.
- *Rolünü geri rol olarak tanımlar ve “Beni aralarına almıyorlar.” der.
- *Bir yandan suçu olmadığına inanır.
- *Diğer yandan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır.
- *Kendine güveni olmadığı gibi, genel bir kararsızlık içerisinde.
- *İçinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddeder veya her şeyden kendini sorumlu tutar.

Mobbing (psikolojik şiddet) mağdurlarını geçmişleri ile sorgulayarak, okulda maruz kalınanlarla iş hayatında yaşananlar arasında bir paralellik olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Mobbing (psikolojik şiddet) olgusunda, kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut değildir. Ancak yine de işyerlerinde dört farklı tip Mobbing (psikolojik şiddet) mağduru olma tehlikesiyle karşı karşıyadır.

Yalnız bir kişi, böyle bir kişi erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir yerde çalışan tek bir erkek olabilir. Örnekler kolaylıkla arttırılabilir.

Acayip bir kişi, her hangi bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşamayan kişi bu grup içinde anılır. Bu farklılık; bir giyim tarzı olabileceği gibi engelli bir kişide olabilir. Azınlıkta kalan bir gruba dahil olan kişinin Mobbing (psikolojik şiddet)'e uğrama olasılığı daha yüksektir.

Başarılı bir kişi, iş hayatında önemli başarılar göstermiş, yönetimin takdirini kazanmış kişiler kolayca çalışma arkadaşlarınınca kıskanılabilirler. Bu da kişinin hedef olması için gerekli tetikleme sağlanabilir.

Yeni gelen bir kişi, daha önce aynı pozisyonda çok sevilen birisinin olması veya yeni gelen kişinin orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, kişinin Mobbing (psikolojik şiddet) mağduru olma ihtimalini arttırır. Bu özellik hatta çok basit bir şekilde, daha genç, daha güzel vb. özelliklere sahip olmak olarak da karşımıza çıkabilir.

Mobbing (psikolojik şiddet)'i kişiler üzerinde yarattığı etkilere göre üç farklı derece halinde sınıflamak mümkündür. Bu sınıflama bilimsel bir ölçekten ziyade Mobbing (psikolojik şiddet) mağdurları ile yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar dikkate alınmıştır.

Mobbing (psikolojik şiddet) derecesini değişik etmenler belirler. Mobbing (Psikolojik şiddet)'in şiddeti, süresi ve sıklığına ek olarak, kişilerin psikolojileri, yetişme şekilleri, geçmiş deneyimleri ve işletmenin genel koşulları da göz önünde bulundurulmuştur. Birinci derece mobbing, çalışan direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır veya aynı işyerinde farklı bir yerde çalışma şansı bulabilirse olumsuz etkilenmekten kaçınabilir. İş arkadaşlarından küçük düşürücü davranışlar görmek, Mobbing (psikolojik şiddet) mağdurunu şaşırır ve sıkıntı verir. Şu belirtiler oluşabilir:

- *Ağlama,
- *Zaman zaman uyku bozuklukları,
- *Alınganlık
- *Konsantrasyon bozukluğu.

Ailesi ve arkadaşları ile olan ilişkileri genel olarak etkilenmez ancak sorun çözüme kavuşturulmaz da devam ederse ikinci derece mobbing (psikolojik şiddet)'e dönüşebilir.

İkinci derece mobbing, mağduru direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süreli zihinsel veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işe geri dönme konusunda ciddi problemler yaşır. Şu belirtiler oluşabilir:

- *Yüksek tansiyon,
- *Kalıcı uyku bozuklukları,
- *Mide bağırsak sorunları,
- *Konsantrasyon bozuklukları,
- *Aşırı kilo alma veya verme,
- *Depresyon,
- *Alkol ve ilaç alışkanlığı,
- *İşyerinden kaçma (sık sık geç kalma, işe sebepsiz yere gitmemek, sıklaşan hastalık izinleri,
- *Alışılmadık korkular (görünür bir neden yokken yalnız kalma korkusunun oluşması

Mobbing (psikolojik şiddet) mağdurunun ailesi ve iş arkadaşları, bir şeylerin ters gittiğini anlarlar ancak; Mobbing (psikolojik şiddet) mağdurunun içinde bulunduğu

durumu tam teşhis edemeyebilirler. Yaşanan sağlık problemleri işi etkilemeye başlar ve tıbbi yardım gerekliliğinin işaretleri görülür.

Üçüncü derece mobbing safhasında; Mobbing (psikolojik şiddet) mağduru işgücüne geri dönemez fiziksel ve ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. İşe gidebiliyorlarsa bile; korku, dehşet ve tiksinti içindedirler. O kadar etkilenmişlerdir ki işyerinde duramazlar. Kendilerini koruma mekanizmaları çökmüştür. Şu belirtiler oluşabilir:

- *Şiddetli depresyon,
- *Panik ataklar,
- *Kalp krizleri,
- *Diğer ciddi hastalıklar,
- *Kazalar,
- *İntihar girişimleri
- *Üçüncü bir kişiye yönelik şiddet.

Mobbing (psikolojik şiddet) mağdurunu ailesi ve arkadaşları artık durumun ciddiyetini anlamalıdır. Tıbbi ve psikolojik yardım artık zorunludur.

1.5.3. Mobbing (psikolojik şiddet) izleyicileri

Mobbing (psikolojik şiddet) sürecinde, uygulayan ya da mağdur olarak rol almayanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece direk olarak karışmayan, ancak bir şekilde süreci yaşayan bazen de pasif olarak sürece katılan kişilerdir.

Dolaylı Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayıcıları olarak da adlandırılacak izleyicilerin, niteliklerine ve davranış biçimlerine bakıldığında;

*Mobbing (psikolojik şiddet) süreciyle hiçbir ilgileri yok gibi gözükken, iş arkadaşları, amirler veya ast konumda ki çalışanlar, gerçekte Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayanların saflarındadırlar.

*Mobbing (psikolojik şiddet) olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınırlar; ancak süreç içinde kendilerini arabulucu olarak gösterirler.

*Kendilerine aşırı güvenir. Taraflardan birine yakınlık gösterebilirler.

*Bazen de çatışmanın anahtar kişisidirler.

Yapı olarak izleyicilerin bir kısmı mağdurlara, bir kısmı da izleyicilere benzerler. Genel olarak izleyiciler üç ana grupta toplanabilir:

Mobbing (psikolojik şiddet) ortakları, verdikleri destek ve işbirliği ile Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayıcılarına yardım ederler.

İlgisizler, mobbing (psikolojik şiddet)'te aşağılayıcı, yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalarak, uygulayıcıları bir nevi haklı çıkartırlar. Böylece sürecin devamına göz yumarlar.

Karşıtlar, ortaya çıkan durumdan rahatsız olan izleyiciler, mağdura yardım etmeye çalışır veya en azında bir çözüm üretme gayretindedirler.

Mobbing (psikolojik şiddet) sürecinde, uygulayan ya da mağdur olarak rol almayanlar, işarkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece direk olarak karışmayan, ancak bir şekilde süreci yaşayan bazen de pasif olarak sürece katılan kişilerdir [6].

İzleyiciler genel anlamda bir sınıflandırmaya tabi tutulsalar da, sergiledikleri davranış tarzları bakımından daha detaylı inceleyebilirler. Şöyle ki;

*Diplomatik izleyici

*Yardakçı izleyici

*Fazla ilgili izleyici

*Bir şeye karışmayan izleyici

*İkiyüzlü izleyici vb. [8].

1.6. İşyerinde Mobbing (Psikolojik Şiddet) Türleri

Mobbing (psikolojik şiddet) örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanır. Dikey veya “hiyerarşik Mobbing (psikolojik şiddet)”te üstler astlarına veya astlar üstlerine Mobbing (psikolojik şiddet) uygular. Yatay veya “fonksiyonel Mobbing (psikolojik

Şiddet)”te ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine Mobbing (psikolojik şiddet) uygularlar [9].

1.6.1. Dikey (hiyerarşik) mobbing (psikolojik şiddet)

“Dikey mobbing (psikolojik iiddet)” sadece üst yönetimden alt kademelere yöneltilmiş bir şiddet değildir; “hiyerarşik” olduğu için, çift yönlü (yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya) olabilmektedir. Buna göre, dikey mobbing (psikolojik şiddet) çalışanların bağlı oldukları üstlerine karşı uyguladıkları şiddet şeklinde de olabilmektedir.

Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre dikey şiddet daha çok yöneticilerden astlarına yöneltilmiş bir psiko-terör olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu araştırmada, yöneticilerin astlarına uyguladığı Mobbing (Psikolojik Şiddet) %85,5’lere ulaşmaktadır. Aşağıdan yukarıya yöneltilmiş psikolojik şiddette, çalışanların kendi aralarında birlik olarak, amirlerine Mobbing (Psikolojik Şiddet) uygulamaları, ender de olsa mümkün olabilmektedir [6].

Dikey Mobbing (Psikolojik Şiddet) için; “Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun, gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimli ise, bu kişinin daima bir Mobbing (Psikolojik Şiddet) uygulayan olma olasılığı vardır.” çıkarımında bulunmaktadır. Dikey Mobbing (Psikolojik Şiddet)’in en yaygın ve en bilinen nedenlerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Sosyal imajın tehdit edilmesi (Amirinden daha başarılı bir astın varlığı),
- Yaş farkı(Amirinden daha genç bir astın durumu),
- Kayırma (Kayırılan kişi amir ise, istediği her şeyi yapma gücünü kendinde görmesi hali),
- Politik nedenler (Astın amiri ile ayrı görüşte olmaması).

1.6.2. Yatay (fonksiyonel) mobbing (psikolojik şiddet)

Yatay Mobbing (psikolojik şiddet), aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu kişiler arasında söz konusu olan mobbing (psikolojik şiddet) türüdür. Üst kademedan alt kademeye doğru veya alt kademedan üst kademeye doğru uygulanan Mobbing (psikolojik şiddet), genellikle açık ve görünür iken, yatay Mobbing (psikolojik şiddet) o kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları Mobbing (psikolojik şiddet)'i kabul etmez, bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görürler [9].

Yatay Mobbing (psikolojik şiddet)'in çeşitli nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanama, rekabet, farklı bir ülkeden veya farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir [6].

1.7. İşyerinde Mobbingin (Psikolojik şiddet) Mağdura Olan Etkileri

Psikolojik taciz, bu tür tutum ve davranışlara uğrayan kişiler üzerinde fiziksel ve psikolojik acıdan çeşitli sonuçlar yaratır. Ortaya çıkan yaygın etkiler arasında stres, kaygı, endişe ve gerilim, işyerinde sosyal dışlanma hissi, güven kaybı ve saygınlık kaybı, kişisel ilişkilerin bozulması veya kaybolması, baş ağrıları, sırt ağrıları, karın ağrıları, depresyon, iş performansının bozulması öncelikli olanlarıdır [10].

Bireysel açıdan psikolojik tacizin özellikle anti-sosyal davranışlara yol açtığı, aile ve arkadaşlık ilişkilerini olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. Birçok durumda mağdur işini kaybetmektedir. Sınırlı da olsa mağdurun intihar girişimi içeren eylemlerde bulunduğu kaydedilmektedir. Buna ilave olarak psikolojik tacize uğrayan çalışanların yetki kullanamamak, öfke, sinirlilik, konsantrasyon bozukluğu, güven kaybı, panik atak, stres kaynaklı psikolojik travmalar gibi sonuçlar gözlenmiştir [11].

Pek çok işyerinde mobbinge bağlı sağlık sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Mobbing direk olarak bireyi etkiler. Bu etki en temel sağlık sorunları ile kendini göstermektedir. Bunlar fiziksel ve ruhsal olarak iki kısımdır. Mobbinge uğrayan kişilerde, uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık,

alınanlık, aniden öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önce sevdiği şeylerden zevk alamama gibi çeşitli semptomlar gözükmektedir. Bu süreç aniden ağlama ile başlamaktadır. Daha sonra hemen hemen her şeye sinirlenme şeklinde devam eder. Daha sonra ise stresin şiddeti artar ve panik atak, şizofren davranışlar ve yalnız kalmak gibi ileri boyutlar gözlemlenir. En ileri dönemleri ise intihar ve anormal yönelimler olarak görülür. Bunun dışında mağdur, sosyal ilişkilerini ya da aktivitelerini kaybeder ya da dengeleyemez. Özellikle aile içindeki görevlerini tam anlamıyla yerine getiremez.

“Mobbingden etkilenen mağdur iş görenlerin stresle bağlantılı hastalıklar nedeniyle işletmeye ve ülke ekonomisine maliyetleri oldukça yüksektir. Strese bağlantılı olarak mobbing mağdurlarının % 76’sı şiddetli kaygı, % 71’i uyku bozukluğu, % 71’i konsantrasyon bozukluğu, % 47’si stres sonrası kaygı bozukluğu, % 39’u klinik depresyon ve % 32’si panik atak nöbetleri geçirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu rahatsızlıkları nedeniyle çoğu mobbing mağduru hastalık izni kullanmaktadır” [12].

1.7.1. İşyerinde mobbingin (psikolojik şiddet) ailelere olan etkisi

Mobbing bireye verdiği tahribe rağmen en çok aileye vermektedir. Bunun nedeni sosyal yaşamda herkes bir aile üyesidir. Aile bireyleri birbirlerini sıkı takip ederler. Herhangi bir davranış bozukluğu görüldüğünde bunun temelinde ki sebebi araştırılmak ve çözülmek gerektirir. Mağdur için bu bir imaj meselesidir. Yaşam kalitesi herkesin istediği bir olgudur. Özellikle günümüz dünyası yaşam kalitesini ön planda tutmakta ve rekabetin boyutlarını genişletmektedir. Mobbing’in yaşam kalitesine yönelik etkilerine bakıldığında, bireyin her alanda kendine olan güvenini kaybettiği; bunun etkilerini de ailesinde, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başladığı görülür. Birey şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder [13].

Mobbinge maruz kalan bireylerde, uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, halsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınanlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önce sevdiği şeylerden doyum almama gibi bir takım davranış

ve düşünce değişiklikleri gözlenebilir. Hatta şiddet ve tacizin çok yoğun yaşandığı durumlarda mobbing mağdurunda intihar düşünceleri bile ortaya çıkabilmektedir [8].

1.7.2. İşyerinde mobbingin (psikolojik şiddet) örgüte olan etkileri

Mobbing, tabandan tavana kadar örgütün bütününe etkiler ve adı konulamayan birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karmaşanın oluşumuna yol açar. Yöneticilerin liderlik davranışı, örgütte rol belirsizliği, sosyal iklimin yetersizliği gibi faktörler mobbing nedeni olan örgütsel faktörlerdir. Önceleri bir veya birkaç kişinin, birine düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel mobbing sonucunda;

Mağdur yaşadığı psikolojik yıldırma davranışlarını örgüt dışında anlattığı takdirde örgüt imajı zedelenecek, örgüt içinde ise takım ruhu bozulacak, çalışanların örgüte duydukları güven azalacaktır. Yıldırmanın örgüte psikolojik maliyeti, çalışanlar arasında çatışma, örgüt kültüründe değişim, olumsuz örgüt iklimi, saygı kurallarının bozulması ve yaratıcılığın engellenmesi olarak görülmektedir. Çalışanın örgüte bağlılığını sağlamakta mesai kavramı olmamakta, fakat yıldırma sadakati kaldırıp güvensizlik oluşturmaktadır. Örgütteki profesyonel iş ve başarı çalışanın isteği ve çabası ile sağlanmaktadır, çalışan bunu istemedikçe örgüt başarısı sağlanamayacaktır, yıldırma sayesinde bunlar engellenmektedir [14].

İş doyumunun düşüklüğü sebebiyle bireylerde oluşan işe karşı isteksizlik yaratıcılığı kısıtlar. İşyerinde yaşanan mobbing sonucunda çalışanların dikkati, örgütün amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Yalnız mobbing'e maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de mobbinge maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler [6].

Gelişen olayların doğal sonucu olarak örgüte bağlılık ve işe bağlılık tutumlarında önemli ölçüde bir düşüş yaşanır. Çalışanlar arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı oluşur.

*Çalışanların şikâyeti artar.

- *Moral bozukluğu örgütte kanser gibi yayılır. Çalışanların motivasyonu kalmaz, gayretleri azalır.
- *Çalışanların iş tatmini kalmaz. İnisiyatif kullanmaları sekteye uğrar, yaratıcılıkları ölür.
- *Çalışanların işle ilgili tüm istekleri kaybolur.
- *Çalışanlar mobbing'e maruz kalmamak için dikkatlerini şirketin hedeflerinden ve kendi görevlerinden çekip ayakta kalma taktiklerine ve manevralarına verdikleri için iş verimi düşer.
- *İş arkadaşları arasında güven ve saygı azalır. Çalışmaların arasındaki ilişkiler gevşer, takım çalışması bozulur, biz siz anlayışı yaygınlaşır.
- *İş atmosferi bozulur.
- *Huzursuzluk ve çatışmalardan kaçınmak, daha iyi çalışma atmosferi sunan kurumlara/şirketlere geçmek için arayışlar başlar.
- *İyi elemanlar yoğun bir şekilde işten ayrılırlar, beyin göçü başlar, işgücü devri çok yükselir.
- *Yetişmiş elemanların ayrılmaları ile şirketteki bilgi ve tecrübe birikimi erir, know-how kaybolur.
- *Mobbing nedeniyle oluşan karmaşa ve huzursuzluklar kurumun imajına yansır ve zarar verir.

1.7.3. İşyerinde mobbingin (psikolojik şiddet) toplum ve ülke ekonomisine olan etkileri

İşyeri şiddeti çalışanlar arası ilişkilerde, işyerlerinde ve tüm iş çevrelerinde önemli ve sıklıkla uzun dönemli bozulmalara neden olmaktadır. İşyeri şiddetinin doğrudan maliyeti çalışanların katlandığı iş kaybı ve güvenlik boyutunda iken, dolaylı maliyeti işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinde düşme, firma imaj kaybı ve müşteri sayısında düşmedir (Tan, 2005: 58).

Devletlerde işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation Board'a göre Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları %88 artış göstermiştir.

Almanya’da psikolojik şiddetin 1000 çalışanlı bir girişime direkt maliyeti 112.000\$ bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000\$ olarak hesaplanmıştır [15].

Gözlemlenen diğer maliyetler:

- *Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması,
- *Sigorta masraflarında artış,
- *İşsizlik,
- *Nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları,
- *Devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması
- *Erken emeklilik oranının artması,
- *İşyerlerinde uygulanan psikolojik taciz sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşta gezdiği bir toplum
- *Mağdurun kaba ve şiddet kullanan bir birey haline gelmesi sonucunda boşanmış ve parçalanmış ailelerin bulunduğu toplum
- *Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı

2. İŞYERİNDE MOBBİNG (PSİKOLOJİK ŞİDDET) İLE MÜCADELE YOLLARI

İşyerinde psikolojik taciz sürecinde en büyük zarar gören bireydir. Mobbing'in birey üzerinde ekonomik, sosyal etkilerinin yanı sıra fiziksel ve ruhsal sağlığına da etkileri oluyor. Bozulan fiziksel ve ruhsal sağlığın tedavisi için yapılan harcamalar ve bireyin işten ayrılmasıyla kaybolan ekonomik gelir kaybı ve zedelenen sosyal imajla karşı karşıya kalınıyor. Tüm bunlar da fiziksel ve ruhsal sağlığın bozulmasına yol açıyor.

2.1. İşyerinde Mobbing (Psikolojik şiddet) ile Başa Çıkma Yolları

İşyerinde mobbinge mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde kabul edilmesidir. Bir şeyle mücadele etmek için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekir.

Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılmasına çalışılmalıdır. Bireyin, bilinmez ve çaresizliğin karşısında duyduğu korku ve endişeyle kendi içinde, tek başına mücadele edebilmesi çok güçtür. İnsanlar, bir olguyu tanımayı öğrendikleri takdirde, önceden yaşamış oldukları veya şu anda yaşadıkları deneyimlerini çok daha gerçekçi bir bakışla değerlendirebilirler. Ayrıca bir olgudan ve bu olgunun yarattığı zararlardan kaynaklanan korkunun şiddeti de, karşılaşılan şeyin ne olduğu bilindiği takdirde büyük ölçüde azalacaktır.

Mobbingin nedenleri arasında yer alan kıskançlık, her ne kadar mobbing uygulayanın kişilik problemlerinden kaynaklanmış olsa da, işletmeler ücret, yetki, terfi gibi çalışanlar arasında çatışma yaratacak konularda adil ve dikkatli davranarak bu konuda politikalar geliştirmelidir. Her işletmenin kendi bünyesinde etik kodları bulunmalı ve disiplin kurallarının her çalışana aynı şekilde uygulanmasında hassas davranılmalıdır.

İşyerinde psikolojik şiddetin neden olduğu psikolojik gerilimin kişilere, kurumlara ve topluma olan faturasının yüksekliği, psikolojik şiddetle mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun için her tür psikolojik şiddeti ortadan kaldırarak, örgütleri iş tatmini, çalışma barışı ve bağlanma hissi sağlayan sosyal yapılar haline getirmek gerekmektedir.

İşyerinde psikolojik şiddetin ortadan kaldırılması için öncelikle mobbinge neden olan faktör iyi tespit edilmeli, tanı iyi konulmalıdır. Bundan sonraki aşama, psikolojik şiddetin yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesidir. Bu analizlerde şu soruların cevabı aranır.

Psikolojik şiddet nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir, anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve mobbing nasıl bir gelişme göstermiştir.

2.1.1. Bireysel başa çıkma yolları

Psikolojik şiddete maruz kalan kişinin yaptığı en büyük hata, kendine acımadır. Durumu kabullenme ve kederlenme süreci mutlaka olacaktır. Mağdurun buna hazırlıklı olması gerekmektedir. Kişinin, sessiz bir yerde oturup kendini dinlemesi, yapıcı bakış açısı geliştirmesi ve en önemlisi de cesur olması önerilmektedir [7].

Mobbinge başa çıkmak için bir takım yollar geliştirilebilir. Bunların başında mobbing meydana geldiği andan itibaren durumu bir üst bölüme şikayet etmek olmalıdır. Bu aynı zamanda daha sonra gelişebilecek ve önüne geçilemez hal durumuna dönüşmesini sağlayacaktır. Arpacıoğlu (2003)'e göre mağdurun Mobbinge başa çıkması için yapması gereken eylemler şunlardır;

*Tacizciyi ikaz ederek, tacizciden rahatsız edici söz ve davranışlarını durdurmasını istemek.

*Olayları, verilen anlamsız emirleri ve talimatları yazılı olarak kaydetmek.

*Duygusal tacizciyi ilk fırsatta yetkili birisine rapor etmek.

*Gerekirse, tıbbi ve psikolojik yardım almak.

*Şikayet hakkında örgüt içinde ne yapıldığını araştırmak.

- *İş arkadaşları da aynı şekilde rahatsız olduklarında, grupça şikayetlerini bildirmek.
- *Eğer duygusal taciz katlanılamayacak boyutlarda ise sağlığı korumak için istifa etmek.

2.1.2. Örgütsel başa çıkma yolları

Duygusal taciz örgütlerde yeni bir olgu olmamakla birlikte, örgütün yaşanan probleme bir isim koyması bu problemin önlenmesinde önemli bir role sahiptir. Örgütteki üst yönetimin durumdan haberdar olması ve bunun yanında eylemi zaman geçirmeden durduracak çözüm süreçlerini başlatacak yeterlikte olması gerekmektedir.

Örgüt yönetiminin duygusal taciz sendrom' unu önleyebilmek için, uyulması gereken on iki ilke önermiştir [7].

- 1.Örgütün amaçlarını ve iş görenlere nasıl davranacağını açıklayan bir hedef saptaması gerekmektedir. Örgüt bütün iş görenlere aynı değeri veren bir görüşe ve değerler sistemine sahip olmalıdır.
- 2.Örgütün yapısında açıkça tanımlanmış raporlama düzeyleri olmalıdır.
- 3.Örgütün iş tanımları görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmış olmalıdır.
- 4.Örgütün personel politikaları beklenen davranışları ve ahlak standartlarını da içeren, kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalıdır.
- 5.Örgütün disiplin konuları hızlı, tarafsız ve kalıcı nitelikte olmalıdır.
- 6.İş görenler de örgütün hedef ve amaçlarını benimsemiş ve bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmiş olmalıdırlar. İş görenlerin duygusal taciz sürecinin ilk belirtilerini anlayabilmeleri için bu duruma karşı duyarlı hale getirilmeleri ve eğitilmeleri gerekmektedir.
- 7.Örgütün işe alım politikasında, işe yeni girenler sadece teknik özelliklerine göre değil, çeşitli durumlarla başa çıkabilme, sorun çözebilme ve kendi kendini yöneten bir ekip içinde çalışabilme gibi niteliklerle duygusal zekaları da göz önüne alınarak seçilmiş olmalıdır.
- 8.İş eğitimi ve personel gelişimi örgüt içindeki bütün iş görenler için çok önemli ve değerlidir. Eğitimde teknik bilgiler ile birlikte insan ilişkilerine de önem verilmelidir.

9.Örgütün iletişimi açık, dürüst ve zamanında olmalıdır. İyi işleyen bir iletişim için dürüstlük ilkesi temel değer olarak kabul edilmeli, herkesin bilgi ve düşüncelerini ortaya koyabileceği bir ortam hazırlanmalıdır. Örgütte liderlerle uygulamacılar arasında doğrudan iletişim sağlanmalıdır.

10.Örgüt, hedeflerine ulaşmasında personel katılımını mümkün olan en üst düzeye çıkaracak yapılara sahip olmalıdır.

11.Örgüt, her düzeydeki sorunu çözebilecek bir mekanizmaya sahip olmalıdır. Sorunun gerçekten çözülüp çözülmediği örgüt tarafından takip edilmelidir. Henüz çözülmemiş sorunların duygusal tacize dönüşmesi böylece engellenmiş olur.

12.Örgütte iş görenlere yardım programı olmalıdır. Duygusal tacizi önlemek, duygusal taciz ile mücadele etmenin, yönetimin en önemli sorumluluklarından biri olduğu söylenebilir. Doğru seçilen bir yöntem ile duygusal tacizin üstesinden gelmek mümkün olabilmektedir.

2.1.3. Toplumsal başa çıkma yolları

Psikolojik şiddet, tek bir kişiye uygulanıyormuş gibi görünse de, aslında kelebek etkisi halinde yayılarak, aileler, kuruluşlar ve tüm toplum üzerinde negatif bir dalgalanma yaratmakta, içine aldığı herkes için duygusal sorunlara neden olmaktadır.

Toplum, aylar ve hatta yıllar süren bir zaman boyunca, geçmişte yaşadığı olayların etkisini üzerinden atmaya çalışan ve kendisine eskisi kadar katkıda bulunamayan psikolojik şiddet kurbanlarının yaratıcılık ve üretkenliğini kaybetmektedir. Bu durumda bir toplumda yaygın olarak psikolojik şiddet yaşıyorsa, bunun bedelinin toplumun tamamınca ödeneceği söylenebilir [7].

Psikolojik şiddetin topluma maliyeti herkesin anlayabileceği biçimde, yazılı ve görsel kitle iletişim araçlarıyla tüm insanlara açıklanmalı ve böylelikle toplumda, psikolojik şiddet olaylarına karşı bir bilinç yaratılmalıdır.

2.1.4. Hukuki mücadele

Psikolojik tacizle mücadelede önerilen çözüm stratejilerinden biri de hukuki mevzuatın uyumlaştırılmasıdır. Buna karşılık mevzuatın uyumlaştırılması çoğunlukla ağır işlemektedir. Ayrıca birçok ülkede mevcut yasal düzenlemelerin psikolojik tacizle mücadelede yeterli olmadığı da bilinmektedir [16].

Buna karşılık özel yasal düzenlemelerin çeşitli sınırlamaları içerebileceği de ileri sürülmektedir. İlk olarak, mevzuat değişikliği davranışlarda değişikliklerin değişmesini gerektirebilir ancak bu davranış değişikliği garanti edilemez. İkinci olarak, mevzuatta işyerinde psikolojik davranışlara genellikle cezalandırma yaklaşımı hakimdir. Oysa böyle bir yaklaşım çatışmanın yönetilemediği bir ortamda hasma ne bir ortam yaracaktır. Üçüncü olarak, mevzuat genellikle konuyu insan kaynakları departmana transfer etmektedir. Oysa konu tüm örgütü ilgilendiren genel bir problemdir. Dolayısıyla reaktif olmaktan ziyade proaktif bir çözümler üretilmelidir [16].

Mağdur olan kişi bütün mücadele yöntemlerine rağmen kendisine yapılan manevi tacizi durduramıyorsa hukuksal olarak mücadele son aşlamadır. Dünyada ABD, Almanya, İtalya ve Avustralya gibi birçok ülkede manevi taciz suç olarak kabul edilmektedir; İsveç'te mobbing 1933'ten beri suç kapsamında değerlendirilmektedir.

Alınmış Karar: Ankara 8. İş Mahkemesi 2006/19 E ve 2006/625 K no'lu kararı;

“İşyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışları içermektedir.”

İşverenin en temel yükümlülüklerinden biri olan işçiyi gözetme borcudur. Medeni Kanun'un 23.üncü maddesi ile Borçlar Kanun'unun 49. uncu maddelerinin iş hukukuna bir yansımasıdır. İşçiyi gözetme borcu işçinin kişiliğine saygı gösterme ve işçinin kişiliğini koruma borcunu da içerir.

İşyerinde dışlanma, diğer çalışanlarla insani ilişkisini koparmaya yönelik her türlü işveren davranışı ve işlemi de kişilik haklarına saygısızlık olarak değerlendirilmelidir.

Psikolojik taciz sürecinde esas zarar manevi zarardır, taciz süreci maddi bir zarara yol açmadığı halde sadece manevi zarara yol açmış olabilir.

Manevi tazminat genel olarak B.K.nün 49/3. madde hükmüne uyarınca hâkim tazminatın ödenmesi yerine, diğer bir tazmin yöntemi ikame ve ilave edebileceği gibi tecavüzü kınayan bir karar vermekle yetinebilir ve kararın basın yolu ile yayınlanmasına karar verebilir.

Manevi tazminatın miktarını hâkim takdir eder. B.K.nün 49/2.maddesi hükmü uyarınca hâkim manevi tazminatın miktarını tayin ederken, tarafların sıfatını, işgal ettikleri makamı ve diğer sosyal ve ekonomik durumlarını da dikkate alır. Bu hüküm belirsiz ve yetersiz bir hükümdür. Hâkim bu takdir hakkını kullanırken ayrıca mağdur işçinin duyduğu acı ve elemi, işverenin kusur derecesini, mağdur işçinin müterafik kusuru varsa bunun derecesi gibi hususları da dikkate alır. Ancak takdir ettiği tazminat, mağdur işçinin talep ettiği miktardan fazla olduğu takdirde, işçinin talep ettiği miktardan fazlasının ödenmesine karar veremez.

Maddi tazminat istenebilmesi için gereken şartlar manevi tazminat isteminde de aranacaktır. Yine aynı şekilde kusurun ispatı da maddi tazminat davalarında kusurun ispatı kuralları çerçevesinde yapılacaktır.

Manevi tazminat davalarında zaman aşımı süresi 10 yıldır. M.K. nün 25.maddesine göre manevi tazminat istemi karşı tarafça kabul edilmedikçe devredilemez, miras bırakan tarafından ileri sürülmedikçe mirasçılara geçmez.

İşçi kanunu madde 5/1 uyarınca ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siy asal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. Bu ayırım yapıldığı takdirde işçi, 4 aya kadar ücreti tutarındaki tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını talep edebilir. İspat hakkı işçiye aittir. İşverenin eşit davranma hükümlülüğüne uymaması kişinin kişilik hakkı kapsamındaki eşit işlem görme hakkını da ihlal edeceğinden, ayrıma muhatap olan işçi M.K. nün 25.maddesinde yer alan kişilik hakkını koruyucu davalara olayın özelliklerinin elverdiği ölçülerde başvurabilir. Ayrıca kişi maddi ve manevi tazminat davası açma hakkına da sahiptir.

İşverenin eşit davranma hükmüne uymaması ve keyfi ayrımlara gitmesi, diğer müeyyidelerle birlikte işçiye iş sözleşmesinin haklı nedene dayanılarak derhal fesih imkânı verir. İşçi kanunu madde 2.Eşit davranma hükümlülüğüne aykırı bir biçimde iş sözleşmesi feshedilen işçinin bu uygulamada başvurma imkânı kalmamıştır.

Eşit davranma borcu Anayasanın kanun önünde eşitliği sağlayan 10.maddesi uyarınca dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri nedenlerle bir ayırım gözetmeksizin herkesin kanun önünde eşit olduğunu belirtmektedir. Hiç bir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa ayrıcalık yapılamayacağını vurgulamış ve devlet organına da bu ilkeye uygun hareket etme hükümlülüğü yüklemiştir. Ayrıca Anayasanın ücrette adaleti sağlamaya ilişkin 55.madde hükmü de eşit davranma borcunun da eşit işe eşit ücret boyutunun Anayasal dayanağını teşkil etmektedir.

Türk Medeni Kanununun 2. maddesi uyarınca herkes haklarını kullarırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kuralına uymak zorundadır. Bir hakkın açıkça kötüye kullanılmasını hukuk düzeni korumaz. Güven ilkesi uyarınca hiç kimse haklı beklentilerinde hayal kırıklığına uğratılamaz. Bir kişi karşısındaki kişinin kendisinde beklediği şeyi düşünerek hareket etmeli ve bu düşünceye göre davranışlarını yönlendirmelidir.

Psikolojik yıldırma niteliğindeki işveren davranışları, dürüstlük kurallarını ihlali ile aynı anlama gelmektedir. Bu durumda ki işveren iş sözleşmesinde kaynaklanan yönetim hakkının ve talimat verme yetkisini kullanırken ve gözetme borcunu ifa ederken, genel ahlaka, örf ve adet kurallarına ve doğruluk ilkelerine aykırı davranmakla; işçinin nezdinde varlığı normal olan güven duygusunu zedelemektedir.

Medeni Kanunun dürüst davranmak başlıklı 2.maddesine göre “herkesin haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kuralını uymak zorunda olduğunu, bir hakkın açıkça kötüyü kullanılmasını hukuk düzeninin koruyamayacağını “iyi niyet başlıklı 3.maddesinde ise ; “kanunun iyi niyeti hukuki bir sonuç bağladığı durumlarda aslı olan iyi niyetin varlığı olduğu“ ifade edilmektedir. Buradan anlaşılmaktadır ki, eğer kurum çalışanları (işçi, işveren, şef, müdür vb.) etik

olmayan bir şekilde davranırlarsa ve bu durum işçi tarafından ispat edilebilirse, işçi tazminatı için dava açabilir.

Avrupa konseyinin 1996 tarihli gözden geçirilmiş sosyal şartı, 26. maddesi onurlu çalışma hakkını düzenlemektedir. Onurlu çalışma hakkı Çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da açıkça olumsuz ya da suç oluşturan, yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı; taahhüt ederler.” 22 Mart 2007 tarihinde Türkiye tarafından onaylanmıştır (5547 sayılı -Gözden geçirilmiş-Avrupa Sosyal Şartının Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun) Avrupa Konseyinin 1996 tarihli gözden geçirilmiş sosyal şartının 26. maddesi ve 5 Temmuz 2006 tarihli istihdam ve iş yaşamında kadınlar ve erkekler arasında fırsat eşitliği ve eşit davranma ilkesi başlığını taşıyan Avrupa birliği yönergesi ülkemizde de kabul edilmiştir ve bağlayıcılığı vardır.

Benzer davaların Türkiye’de de açılmasının sağlanması, mobbing konusunda bir bilinç oluşturulması ve işverenin keyfi davranışlarının sınırlandırılması ve son aşamada ortadan kaldırılması, odaların/sendikaların bu konuda etkinliklerinin artırılması mobbingin azaltılması yönünde önemli bir adım olacaktır.Türk Hukuku Mobbing’e karşı duyarsız olmamalıdır [1].

3. MALZEME VE YÖNTEM

Araştırmada orta ve üst düzey yöneticilerde mobbing algısını ölçmek için anket (Ek-A) yöntemine başvurulmuştur. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirleyici sorular sorularak çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim seviyesi, pozisyonu, kıdemi ve çalışma süreleri belirlenmiştir. İkinci bölüm ise, orta düzey ve üst düzey yöneticilerde mobbing algısını ölçmeye yönelik mobbinge maruziyet, çalışanları ile olan iletişim yöntemleri ve çalışanlarından aldıkları geri bildirimler ile ilgili sorular bulunmaktadır. Ankette toplam 34 sorunun ilk 7 sorusu demografik değişkenler ile ilgili, ikinci bölümde yer alan 27 soru ise mobbing algısı ile ilgili sorulardır. Sorulara 5'li likert ölçeği ile cevap alınmaktadır. Değerlendirme aşamasında anket sorularına verilen yanıtlar kodlanmış ve değerlendirme SPSS 15 programı kullanılarak değişkenler arasında farklılık ve ilişkilerin ortaya çıkarılmasında Ki Kare analizleri kullanılmıştır.

3.1. Evren ve Örneklem

Orta ve üst düzey yöneticilerdeki mobbing algısına yönelik yapılan bu araştırmada, birden fazla fabrikası olan bir sanayi kuruluşunun genel merkezini ve işletmelerini kapsayan ve rastgele seçilen üst ve orta düzey yöneticiler araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Ankette toplam 120 kişiye ulaşılmıştır.

3.2. Araştırmanın Kısıtlamaları

Araştırmada, orta ve üst düzey yöneticilerin iş yoğunluğu nedeniyle zaman sınırlılığı söz konusu olmuştur. Türkiye'de orta ve üst düzey yönetici sayısının belirli miktarda oluşu bir diğer kısıtlamadır. Araştırmada çalışmanın yapıldığı kuruluştan gelen talep üzerine kuruluşun ticari ünvan ve isimleri gizli tutulmaktadır. Araştırmada, örneklem grubunun sorulara gerçekçi cevaplar verdiği ve soruların hipotezleri test edebilecek bir biçimde hazırlandığı varsayılmaktadır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Örnek Anket çalışması aşağıdaki gibidir. Bulgu ve tartışma bu bölümde incelenmektedir.

4.1. Frekans ve Yüzde Dağılımı

Tüm anket değerlendirmeleri için frekans ve yüzde dağılımı grafikleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.1. Yaşa göre frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
26-31	5	4	4	4
32-37	39	33	33	37
38-43	66	55	55	92
44 ve üzeri	10	8	8	100
Toplam	120	100	100	

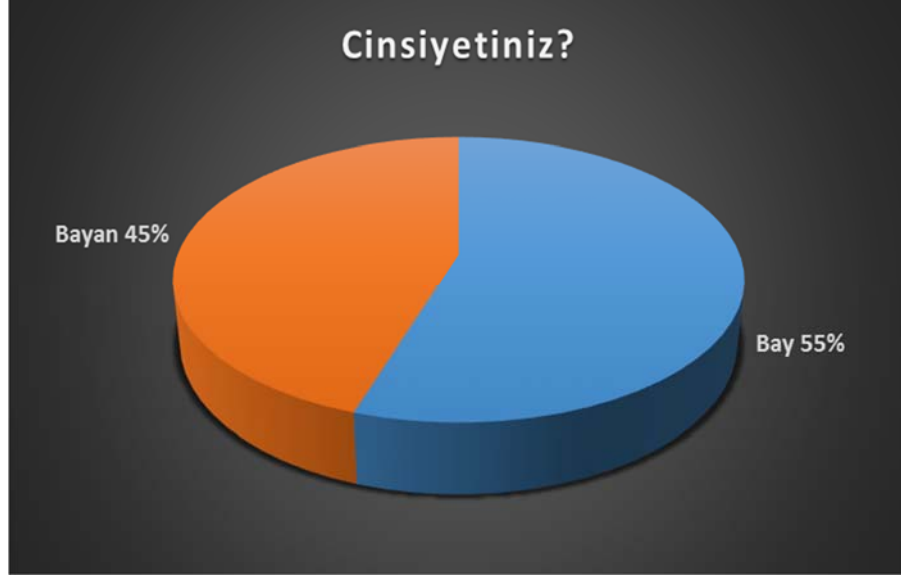


Şekil 4.1. Yaşa göre dağılım grafiği

Katılımcıların %4'ü 26-31 yaşları arasında, %33'ü 32-37 yaşları arasında, %55'i 38-43 yaşları arasındadır. %8'i ise 44 yaş ve üzerindedir.

Tablo 4.2. Cinsiyete göre frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Bay	66	55	55	55
Bayan	54	45	45	100
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.2. Cinsiyete göre dağılım grafiği

Ankete katılan 120 kişiden 66 bay yüzde olarak %55'i bay, 54 kişi bayan yüzde olarak %45'i bayandır.

Tablo. 4.3. Medeni duruma göre frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Bekar	14	12	12	12
Evli	106	88	88	100
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.3. Medeni duruma göre dağılım grafiği

Ankete katılan 120 kişiden 106 evli yüzde olarak %88'i evli, 14 kişi bekar yüzde olarak %12'i bekadır.

Tablo 4.4. Eğitim durumuna göre frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Lisans	58	48	48	48
Lisansüstü	43	36	36	84
Doktora	19	16	16	100
Diğer	0	0	0	
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.4. Eğitim durumuna göre dağılım grafiği

Ankete katılanların %36'lık kısmını eğitim düzeyi lisans seviyesinde olanlar oluşturmaktadır. %48'i yüksek lisans, %16'sı ise eğitim düzeyi doktora seviyesinde olanlardan oluşmaktadır.

Tablo 4.5. Aynı kurumda çalışma süresine göre frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
1 yıldan az	5	4	4	4
1-5 yıl	39	33	33	37
6-10 yıl	60	50	50	87
11 yıl ve üzeri	16	13	13	100
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.5. Aynı kurumda çalışma süresine göre dağılım grafiği

Katılımcıların yarısını 6-10 yıl arasında çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 4.6. Çalışma pozisyonuna göre frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Orta düzey yönetici	66	55	55	55
Üst düzey yönetici	54	45	45	100
Toplam	120	100	100	

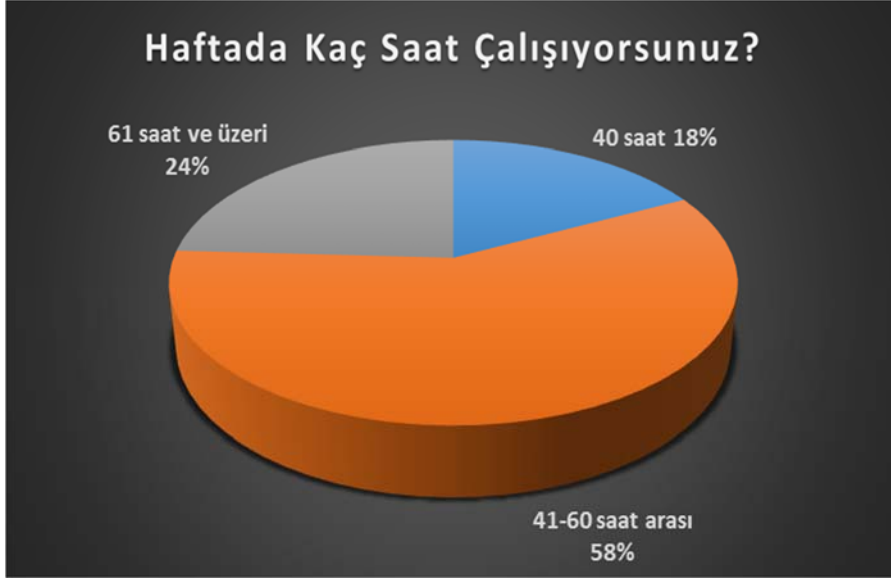


Şekil 4.6. Çalışma pozisyonuna göre dağılım grafiği

Ankete katılanların %55'i Orta Düzey Yönetici (şef, uzman mühendis) dir. %45'lik bölümünü ise Üst Düzey Yönetici (Müdür, Genel Müdür) den oluşturmaktadır.

Tablo 4.7. Haftalık çalışma süresine göre frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
40 saat	21	18	18	18
41-60 saat	70	58	58	76
61 saat ve üzeri	29	24	24	100
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.7. Haftalık çalışma süresine göre dağılım grafiği

Ankete katılanların %58'i haftalık olarak 41 ile 60 saat arası çalışırken, %24'lük bölümü 61 saat ve üzeri çalışmaktadır. Sadece %18 lik kısım 40 saat çalışmaktadır.

Tablo 4.8. Mobbing bilincine göre frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Evet	120	100	100	100
Hayır	0	0	0	
Toplam	120	100	100	

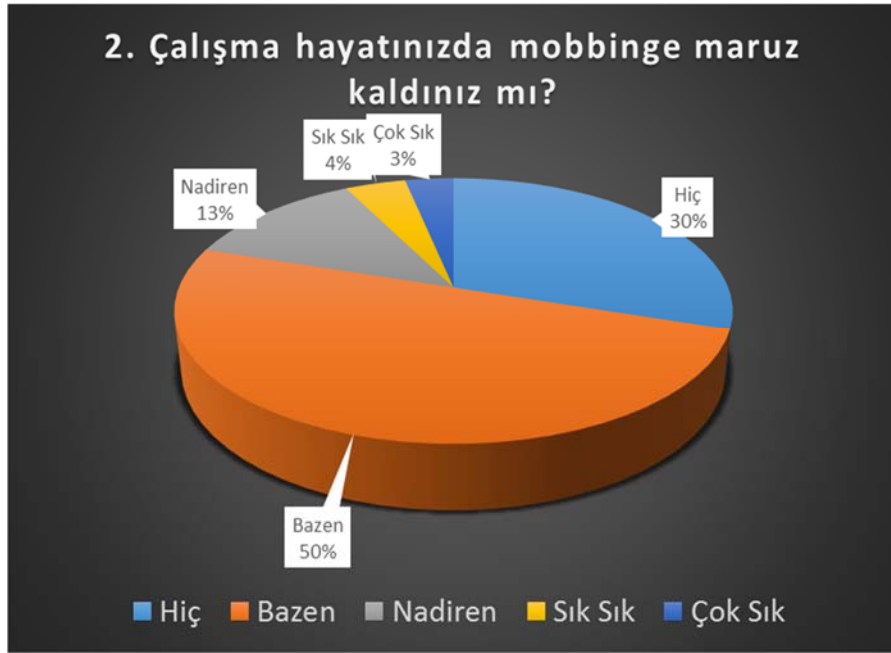


Şekil 4.8. Mobbing bilincine göre dağılım grafiği

Ankete katılanların tamamı mobbing hakkında bilgiye sahiptir.

Tablo 4.9. Mobbinge maruz kalma frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	36	30	30	30
Bazen	60	50	50	80
Nadiren	15	13	13	93
Sık Sık	5	4	4	97
Çok Sık	4	3	3	100
Toplam	120	100	100	

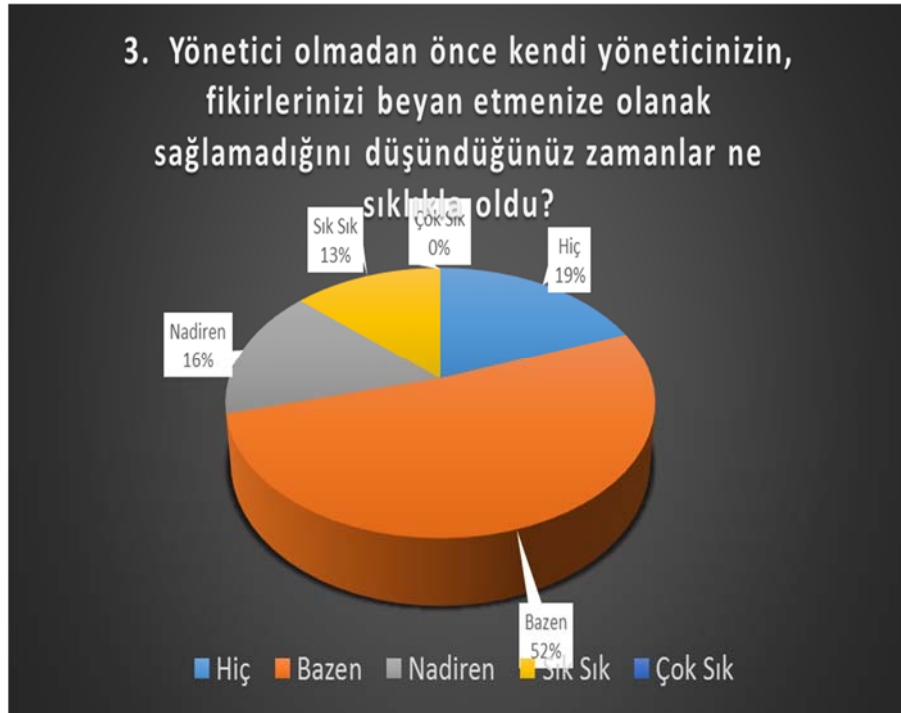


Şekil 4.9. Mobbinge maruz kalma göre dağılım grafiği

Ankete katılanların %50'si mobbinge bazen maruz kaldıklarını, % 30'luk kısım ise mobbinge hiç maruz kalmadıklarını belirtmişlerdir. %7' lik kısım ise sürekli olarak mobbinge maruz kalmaktadır.

Tablo 4.10. Fikirleri beyan edebilme frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	23	19	19	19
Bazen	62	52	52	71
Nadiren	19	16	16	87
Sık Sık	16	13	13	100
Çok Sık	0	0	0	
Toplam	120	100	100	

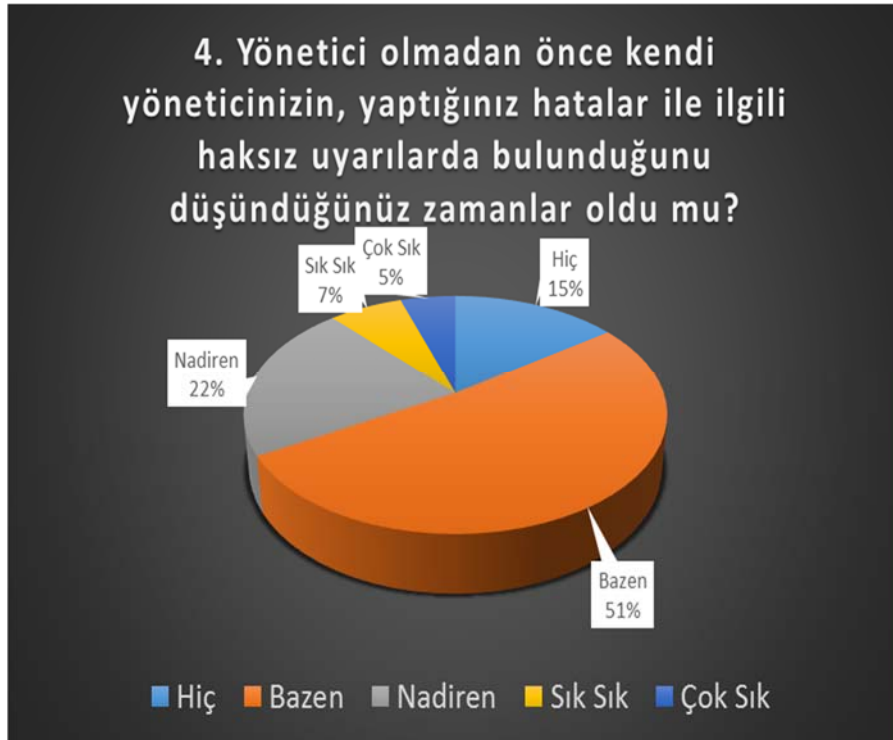


Şekil 4.10. Fikirleri beyan edebilme dağılım grafiği

Ankete katılanların % 19'u yönetici olmadan önce fikirlerini yöneticisine hiç beyan edemediğini belirtmiştir.

Tablo 4.11. Haksız uyarıya maruz kalma frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	18	15	15	15
Bazen	62	52	52	67
Nadiren	26	22	22	88
Sık Sık	8	7	7	95
Çok Sık	6	5	5	100
Toplam	120	100	100	

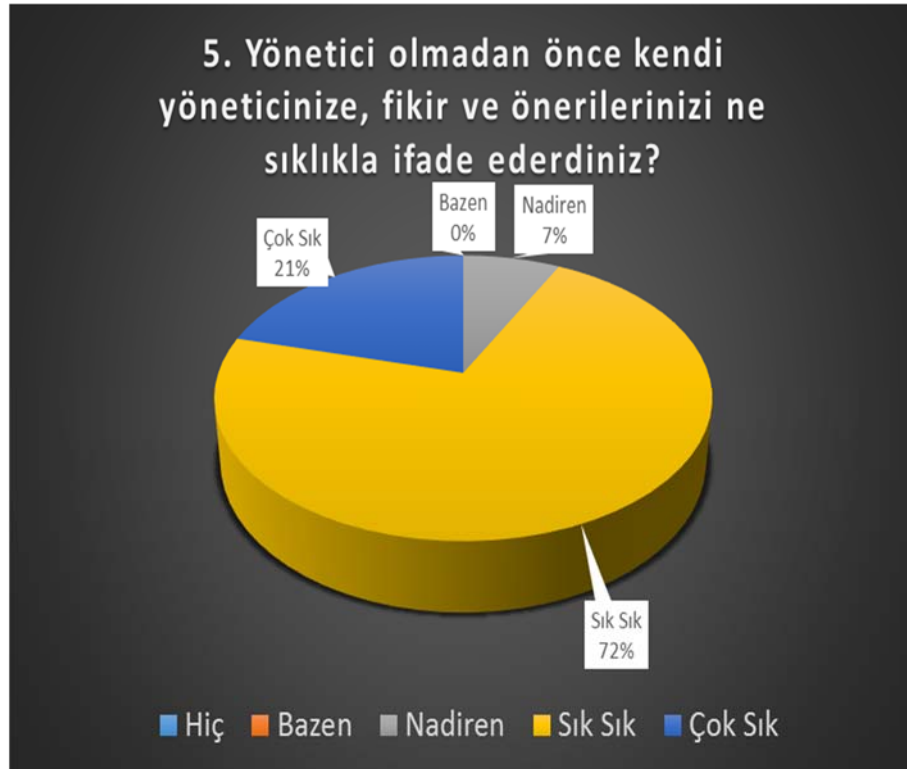


Şekil 4.11. Haksız uyarıya maruz kalma dağılım grafiği

Ankete katılanların % 5'i çok sık, %7'si ise sık sık haksız uyarılara maruz kaldığını ifade etmektedir.

Tablo 4.12. Fikir ve önerileri ifade edebilme frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	0	0	0	0
Bazen	0	0	0	0
Nadiren	9	8	8	8
Sık Sık	86	72	72	79
Çok Sık	25	21	21	100
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.12. Fikir ve önerileri ifade edebilme dağılım grafiği

Ankete katılanların %72'si ise fikir ve önerilerini sık sık yöneticilerine ilettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4.13. Yönetici ile anlaşmazlık/ters düşme frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	0	0	0	0
Bazen	49	41	41	41
Nadiren	62	52	52	93
Sık Sık	3	3	3	95
Çok Sık	6	5	5	100
Toplam	120	100	100	

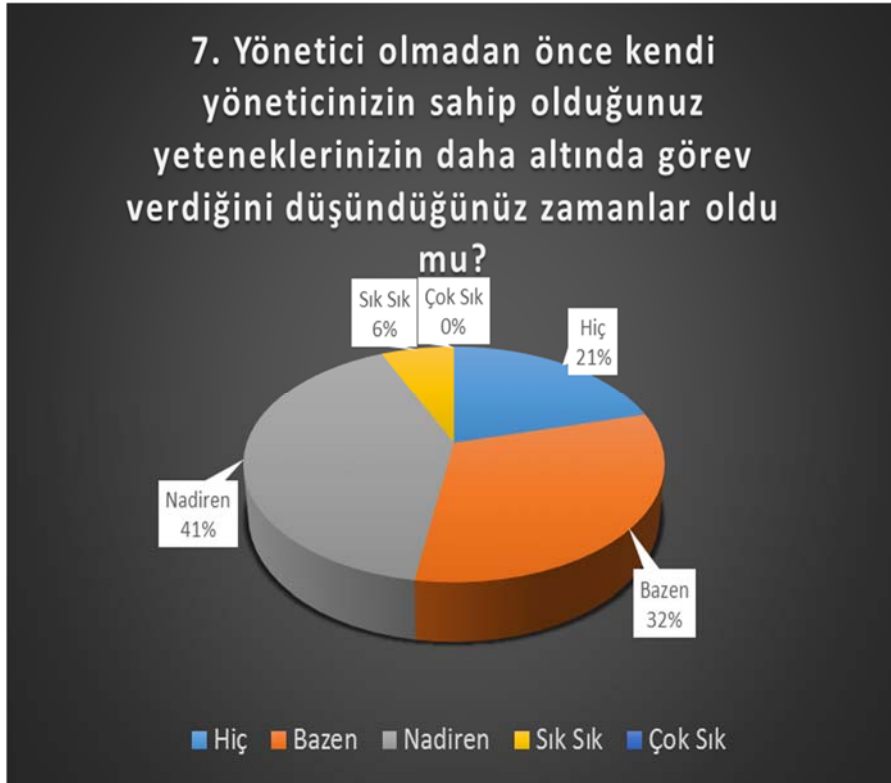


Şekil 4.13. Yönetici ile anlaşmazlık/ters düşme dağılım grafiği

Ankete katılanların %41'i bazen, %52'si ise nadiren yöneticileri ile anlaşmazlık/ters düşme yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.14. Sahip olduğu yeteneğin altında görevlendirilme frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	25	21	21	21
Bazen	38	32	32	53
Nadiren	49	41	41	93
Sık Sık	8	7	7	100
Çok Sık	0	0	0	
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.14. Sahip olduğu yeteneğin altında görevlendirilme dağılım grafiği

Ankete katılanların %41'i nadiren, %32'si ise bazen yöneticileri tarafından, sahip olduğu yeteneğin altında görevlendirildiğini belirtmişlerdir.

Tablo 4.15. Dikey mobbinge maruz kalma frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	49	41	41	41
Bazen	46	38	38	79
Nadiren	18	15	15	94
Sık Sık	2	2	2	96
Çok Sık	5	4	4	100
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.15. Dikey mobbinge maruz kalma dağılım grafiği

Ankete katılanların %41'i hiç, %38'si ise bazen çalışanları tarafından dikey mobbinge maruz kaldığını belirtmişlerdir.

Tablo 4.16. Çalışanların sınırları zorlama frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	18	15	15	15
Bazen	41	34	34	49
Nadiren	24	20	20	69
Sık Sık	37	31	31	100
Çok Sık	0	0	0	
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.16. Çalışanların sınırları zorlama dağılım grafiği

Ankete katılanların %31'i çalışanları tarafından sınırlarının sık sık zorlandığını belirtmişlerdir.

Tablo 4.17. Bilinçli olarak iletişim kapama frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	67	56	56	56
Bazen	35	29	29	85
Nadiren	18	15	15	100
Sık Sık	0	0	0	
Çok Sık	0	0	0	
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.17. Bilinçli olarak iletişim kapama dağılım grafiği

Ankete katılanların %56'sı çalışanlarına karşı bilinçli olarak iletişimini kapatmak zorunda kalmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.18. Çalışanların fikirlerine olanak sağlayamama frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	54	45	45	45
Bazen	38	32	32	77
Nadiren	22	18	18	95
Sık Sık	2	2	2	97
Çok Sık	4	3	3	100
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.18. Çalışanların fikirlerine olanak sağlayamama dağılım grafiği

Ankete katılanların %32'si çalışanlarının fikirlerine beyan etmelerine bazen olanak sağlayamadığını belirtmişlerdir.

Tablo 4.19. Yapılan hatalar ile ilgili haksız uyarılarda bulunma zorunluluğu frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	24	20	20	20
Bazen	66	55	55	75
Nadiren	30	25	25	100
Sık Sık	0	0	0	
Çok Sık	0	0	0	
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.19. Yapılan hatalar ile ilgili haksız uyarılarda bulunma zorunluluğu dağılım grafiği

Ankete katılanların %80'i çalışanların yaptıkları hatalar ile ilgili bazen ve nadiren haksız uyarılarda bulunmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.20. Çalışanların performansını arttırmaya yönelik yapılan baskı frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	19	16	16	16
Bazen	59	49	49	65
Nadiren	31	26	26	91
Sık Sık	11	9	9	100
Çok Sık	0	0	0	
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.20. Çalışanların performansını arttırmaya yönelik yapılan baskı dağılım grafiği

Ankete katılanların %49'u bazen, %26'sı da nadiren çalışanlarının performansını arttırmaya yönelik baskı yapmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.21. Çalışanları uyarırken yüksek sesle hitap etme zorunluluğu frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	50	42	42	42
Bazen	42	35	35	77
Nadiren	26	22	22	98
Sık Sık	2	2	2	100
Çok Sık	0	0	0	
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.21. Çalışanları uyarırken yüksek sesle hitap etme zorunluluğu dağılım grafiği

Ankete katılanların %41'i çalışanlarını uyarırken hiç yüksek sesle hitap etmek zorunda kalmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.22. Çalışanların çalışma ortamı içerisinde psikolojik dengesizliklerin yaşandığı düşünülme frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	43	36	36	36
Bazen	36	30	30	66
Nadiren	26	22	22	88
Sık Sık	15	13	13	100
Çok Sık	0	0	0	
Toplam	120	100	100	

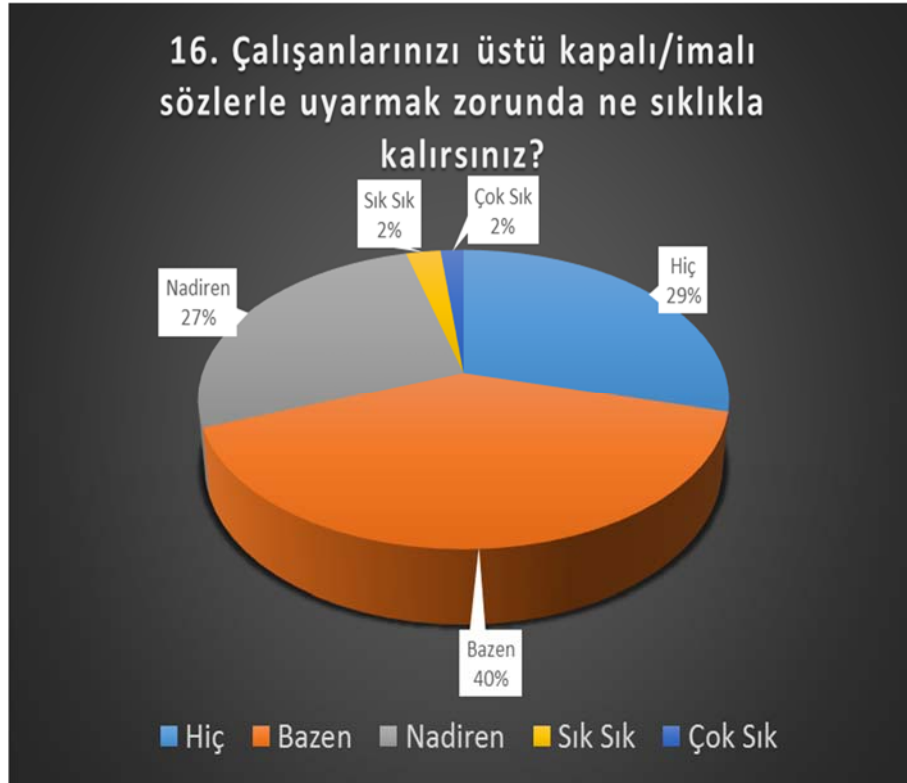


Şekil 4.22. Çalışanların çalışma ortamı içerisinde psikolojik dengesizliklerin yaşandığı düşünülme dağılım grafiği

Ankete katılanların %64'ü çalışanlarının sık sık, bazen ve nadiren çalışma ortamı içerisinde psikolojik dengesizlikler yaşadığını düşünmektedirler.

Tablo 4.23. Çalışanları üstü kapalı/imalı sözlerle uyarmak zorunda kalma frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	35	29	29	29
Bazen	48	40	40	69
Nadiren	32	27	27	96
Sık Sık	3	3	3	98
Çok Sık	2	2	2	100
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.23. Çalışanları üstü kapalı/imalı sözlerle uyarmak zorunda kalma dağılım grafiği

Ankete katılanların %2'si çok sık, %2'si sık sık, %40'ı bazen ve % 27'si de nadiren çalışanlarını üstü kapalı/imalı sözlerle uyarmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.24. Yapılan iş sebebiyle çalışanlardan beklenen üzerinde performans gösterme frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	0	0	0	0
Bazen	19	16	16	16
Nadiren	57	48	48	63
Sık Sık	36	30	30	93
Çok Sık	8	7	7	100
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.24. Yapılan iş sebebiyle çalışanlardan beklenen üzerinde performans gösterme dağılım grafiği

Ankete katılanların %7'si çok sık %30'u da sık sık yapmış oldukları iş sebebiyle çalışanlarından beklenen üzerinde performans göstermesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 4.25. Çalışanların sıkıntılarını yöneticileri ile görüşme sıklığı frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Yılda bir kereden den az	0	0	0	0
Birkaç ayda bir kere	28	23	23	23
Ayda bir kez	10	8	8	32
Haftada bir kez	64	53	53	85
Haftada birkaç kere	18	15	15	100
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.25. Çalışanların sıkıntılarını yöneticileri ile görüşme sıklığı dağılım grafiği

Ankete katılanların %54'ü çalışanların sıkıntılarını haftada bir kez görüşerek öğrendiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4.26. Çalışanlarına başarılarını takdir eder/övücü sözler sarf etme frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	0	0	0	0
Bazen	11	9	9	9
Nadiren	27	23	23	32
Sık Sık	59	49	49	81
Çok Sık	23	19	19	100
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.26. Çalışanlarına başarılarını takdir eder/övücü sözler sarf etme dağılım grafiği

Ankete katılanların %49'u çalışanlarına başarılarından dolayı sık sık takdir eder/övücü sözler sarf ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4.27. Bir projede çalışanların bilgilerine ihtiyaç duyma frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	0	0	0	0
Bazen	1	1	1	1
Nadiren	27	23	23	23
Sık Sık	74	62	62	85
Çok Sık	18	15	15	100
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.27. Bir projede çalışanların bilgilerine ihtiyaç duyma dağılım grafiği

Ankete katılanların %62'si bir projede çalışanların bilgilerine sık sık ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.28. Çalışanlara verilen görevlerin kontrol etme frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	0	0	0	0
Bazen	10	8	8	8
Nadiren	23	19	19	28
Sık Sık	81	68	68	95
Çok Sık	6	5	5	100
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.28. Çalışanlara verilen görevlerin kontrol etme dağılım grafiği

Ankete katılanların %68'si çalışanlarına verdikleri görevleri sık sık kontrol ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4.29. Çalışanlara sahip oldukları yeteneklerin altında görev verme frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	1	1	1	1
Bazen	61	51	51	52
Nadiren	49	41	41	93
Sık Sık	9	8	8	100
Çok Sık	0	0	0	
Toplam	120	100	100	

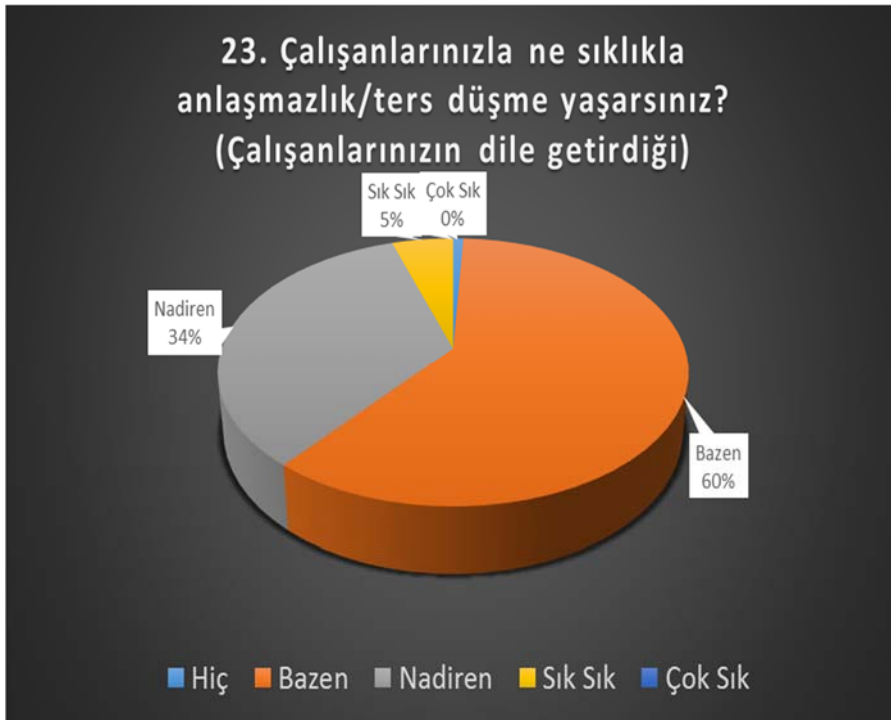


Şekil 4.29. Çalışanlara sahip oldukları yeteneklerin altında görev verme dağılım grafiği

Ankete katılanların %41'i nadiren %51'i ise bazen çalışanlarının sahip oldukları yeteneklerinin altında görev vermek zorunda belirtmişlerdir.

Tablo 4.30. Çalışanlarla yaşanan anlaşmazlık/ters düşme frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	1	1	1	1
Bazen	72	60	60	61
Nadiren	41	34	34	95
Sık Sık	6	5	5	100
Çok Sık	0	0	0	
Toplam	120	100	100	

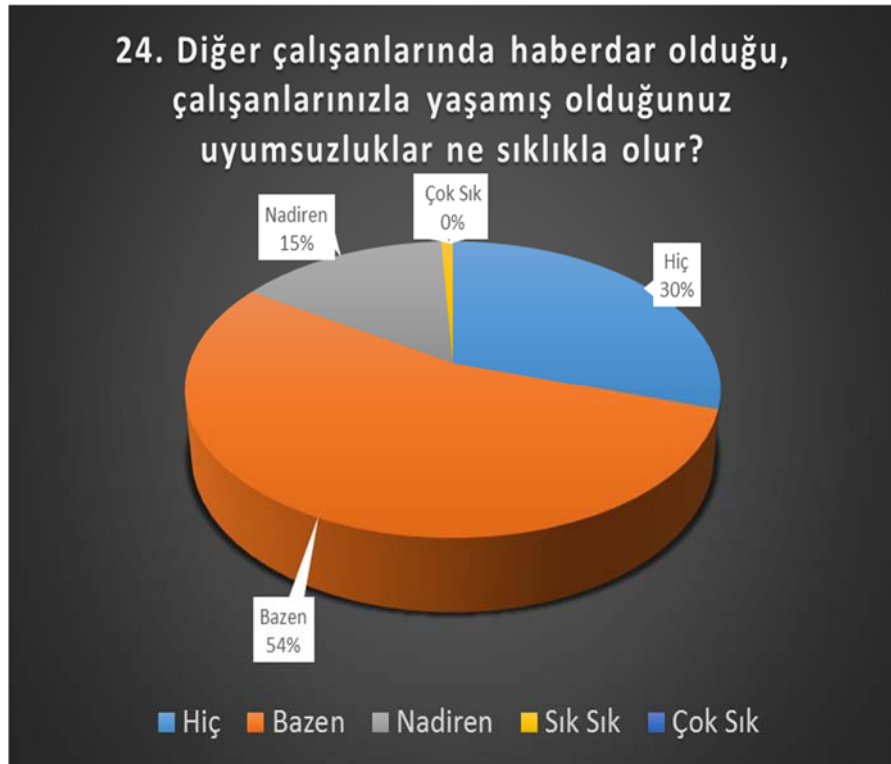


Şekil 4.30. Çalışanlarla yaşanan anlaşmazlık/ters düşme dağılım grafiği

Ankete katılanların %34'ü nadiren %60'ı ise bazen çalışanları ile anlaşmazlık/ters düşme yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.31. Diğer çalışanlarında haberdar olduğu, yaşanmış uyumsuzlukların frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	36	30	30	30
Bazen	65	54	54	84
Nadiren	18	15	15	99
Sık Sık	1	1	1	100
Çok Sık	0	0	0	
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.31. Diğer çalışanlarında haberdar olduğu, yaşanmış uyumsuzlukların dağılım grafiği

Ankete katılanların %54'ü çalışanları ile diğer çalışanlarında haberdar olduğu uyumsuzlukları yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.32. Çalışanların çalışma saatlerini verimli geçirme frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	1	1	1	1
Bazen	23	19	19	20
Nadiren	49	41	41	61
Sık Sık	47	39	39	100
Çok Sık	0	0	0	
Toplam	120	100	100	

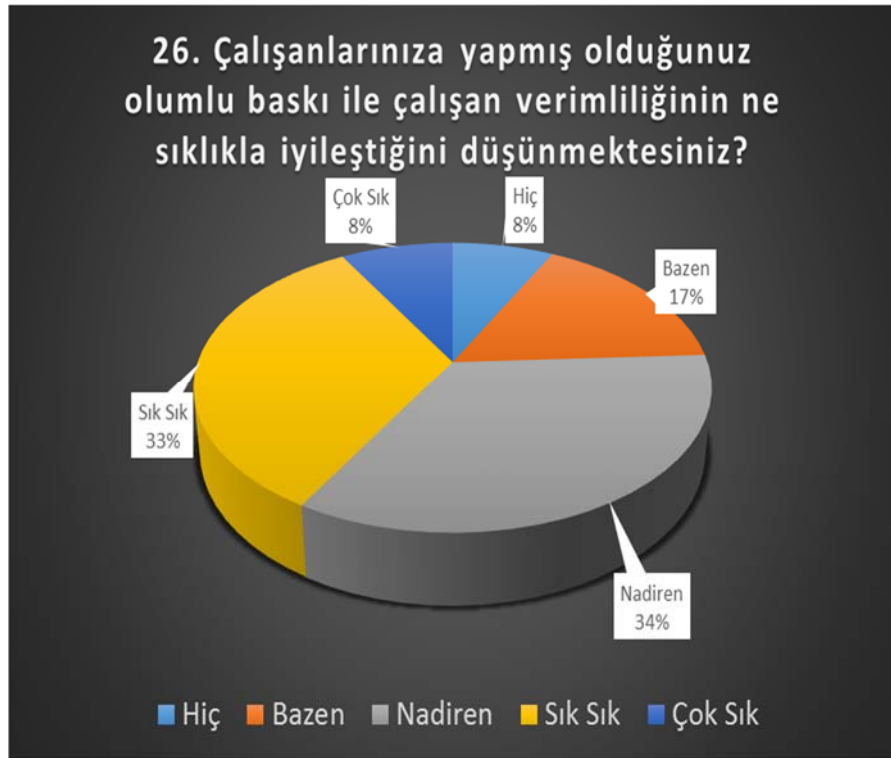


Şekil 4.32. Çalışanların çalışma saatlerini verimli geçirme dağılım grafiği

Ankete katılanların %41'i çalışanların çalışma saatlerini nadiren verimli geçirdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4.33. Çalışanlara yapılan olumlu baskı ile çalışan verimliliğinin iyileştiğinin düşünme frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	9	8	8	8
Bazen	20	17	17	24
Nadiren	41	34	34	58
Sık Sık	40	33	33	92
Çok Sık	10	8	8	100
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.33. Çalışanlara yapılan olumlu baskı ile çalışan verimliliğinin iyileştiğinin düşünme dağılım grafiği

Ankete katılanların sadece %8'i çalışanlarına hiç baskı yapmadan verimli çalışacaklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.34. Çalışanlardan övgü dolu geri bildirim alma frekans ve yüzde dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli (%)	Birikimli (%)
Hiç	5	4	4	4
Bazen	20	17	17	21
Nadiren	51	43	43	63
Sık Sık	40	33	33	97
Çok Sık	4	3	3	100
Toplam	120	100	100	



Şekil 4.34. Çalışanlardan övgü dolu geri bildirim alma dağılım grafiği

Ankete katılanların %33'ü sık sık çalışanlarından övgü dolu geri bildirim aldıklarını belirtmişlerdir.

4.2. Ki-kare Analizi

Ki-kare bağımsızlık testi iki veya daha fazla değişken grubu arasında ilişki bulunup bulunmadığını incelemek için kullanılır. Yani değişkenler arasında bağımsızlık olup olmadığını araştırılır.

Ki-kare tekniği kategorik veriler için uygundur. Bu teknik kullanılarak oranların eşitliği test edilir. Oran belli bir yönde cevap verenlerin sayısının tüm cevaplayıcıların sayısına bölünmesi ile bulunur.

Ki-kare bağımsızlık testinin uygulanabilmesi için gözlem sonuçlarının sınıflandırılmış veya gruplandırılmış bileşik seriler şeklinde gösterilmesi gerekir. Bu gösterim şekline kontenjans tablosu denir. Bu tablo değişkenlerin sınıflarının yer aldığı satır ve sütunlardan oluşur. Tablodaki satır sayısı (r) ve sütun sayısı (c) ile gösterilirse (r × c) lik bir kontenjans tablosu elde edilir. Bu şekilde çapraz sınıflandırma, herhangi bir sıradaki elemanla, sütundaki eleman arasındaki ilişkinin (bağımlılık ya da bağımsızlığın) incelenmesi amacıyla yapılır. Bunun için her sıra veya sütundaki elemanlara ait beklenen frekansların (Eij), gözlenen (observed) frekansların (Oij) karşılaştırılması gerekir.

Ki kare testi için SPSS 15 versiyonu kullanılmıştır.

Tablo 4.35. Yaş Grubu-Cinsiyet-Medeni durum-Eğitim durumu-Pozisyon-Çalışma saati*Soru 1

Chi- Square Tests	
	Value
Pearson Chi-Square	-
N of Valid Cases	120

Soru 1 Mobbingi biliyor musun sorusuna tüm çalışanlar evet cevabını verdiği için aynı sonuç tüm değerlendirme parametreleri için geçerlidir.

Tablo 4.36 Yaş Grubu*Soru 2

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68,013 ^a	12	0,000
Likelihood Ratio	62,536	12	0,000
Linear-by-Linear Association	1,717	1	0,190
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların bazen mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.37. Yaş Grubu*Soru 3

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,529 ^a	9	0,041
Likelihood Ratio	18,681	9	0,028
Linear-by-Linear Association	6,959	1	0,080
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların yönetici olmadan önce, fikirlerini bazen beyan etmelerine olanak sağlanmadığı konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.38. Yaş Grubu*Soru 4

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	47,189 ^a	12	0,000
Likelihood Ratio	50,022	12	0,000
Linear-by-Linear Association	13,014	1	0,000
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların yönetici olmadan önce, yöneticilerinin bazen haksız uyarılarda bulunduğu konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.39. Yaş Grubu*Soru 5

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,314 ^a	6	0,504
Likelihood Ratio	7,130	6	0,309
Linear-by-Linear Association	0,520	1	0,471
N of Valid Cases	120		

Yaş grupları ve soru 5 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.40. Yaş Grubu*Soru 6

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,602 ^a	9	0,005
Likelihood Ratio	25,206	9	0,003
Linear-by-Linear Association	8,099	1	0,004
N of Valid Cases	120		

Yaş grupları ve soru 6 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.41. Yaş Grubu*Soru 7

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,914 ^a	9	0,013
Likelihood Ratio	24,303	9	0,004
Linear-by-Linear Association	3,853	1	0,050
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların yönetici olmadan önce, yöneticilerinin nadiren yeteneklerinin altında görev verme konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.42. Yaş Grubu*Soru 8

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,033 ^a	12	0,190
Likelihood Ratio	19,178	12	0,084
Linear-by-Linear Association	4,055	1	0,044
N of Valid Cases	120		

Yaş grupları ve soru 8 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.43. Yaş Grubu*Soru 9

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	72,929 ^a	9	0,000
Likelihood Ratio	81,563	9	0,000
Linear-by-Linear Association	27,270	1	0,000
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların, çalışanlarının sınırlarını sık sık zorlamaları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.44. Yaş Grubu*Soru 10

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,744 ^a	6	0,257
Likelihood Ratio	8,603	6	0,197
Linear-by-Linear Association	1,627	1	0,202
N of Valid Cases	120		

Yaş grupları ve soru 10 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.45. Yaş Grubu*Soru 11

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,792 ^a	12	0,384
Likelihood Ratio	14,282	12	0,283
Linear-by-Linear Association	9,318	1	0,002
N of Valid Cases	120		

Yaş grupları ve soru 11 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.46. Yaş Grubu*Soru 12

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,590 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	35,990	6	0,000
Linear-by-Linear Association	0,043	1	0,835
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların, çalışanlarını bazen fazla sert uyarması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.47. Yaş Grubu*Soru 13

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,441 ^a	9	0,001
Likelihood Ratio	28,832	9	0,001
Linear-by-Linear Association	4,873	1	0,027
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların, çalışanlarının performansını arttırmaya yönelik bazen zorlamaları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.48. Yaş Grubu*Soru 14

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,608 ^a	9	0,574
Likelihood Ratio	8,856	9	0,451
Linear-by-Linear Association	1,892	1	0,169
N of Valid Cases	120		

Yaş grupları ve soru 14 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.49. Yaş Grubu*Soru 15

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,862 ^a	9	0,000
Likelihood Ratio	41,027	9	0,000
Linear-by-Linear Association	1,582	1	0,208
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların, çalışanlarının çalışanlarının çalışma ortamında hiç psikolojik dengesizlikler yaşamadığını düşünmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.50. Yaş Grubu*Soru 16

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,671 ^a	12	0,031
Likelihood Ratio	22,248	12	0,035
Linear-by-Linear Association	0,000	1	0,991
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların, çalışanlarını bazen üstü kapalı/imalı sözlerle uyarması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.51. Yaş Grubu*Soru 17

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,969 ^a	9	0,036
Likelihood Ratio	19,476	9	0,021
Linear-by-Linear Association	2,332	1	0,127
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların, çalışanlarının beklenin üzerinde nadiren performans göstermesini beklemek konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.52. Yaş Grubu*Soru 18

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,174 ^a	9	0,001
Likelihood Ratio	28,961	9	0,001
Linear-by-Linear Association	1,545	1	0,214
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların, çalışanlarının sıkıntılarını paylaşmak üzere haftada bir kez görüşmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.53. Yaş Grubu*Soru 19

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,801 ^a	9	0,038
Likelihood Ratio	19,495	9	0,021
Linear-by-Linear Association	0,710	1	0,399
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların, çalışanlarının başarılarını sık sık takdir edici sözler söylemesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.54. Yaş Grubu*Soru 20

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,812 ^a	9	0,001
Likelihood Ratio	33,309	9	0,000
Linear-by-Linear Association	0,292	1	0,589
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların, çalışanlarının bilgilerine sık sık ihtiyaç duyması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.55. Yaş Grubu*Soru 21

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,985 ^a	9	0,013
Likelihood Ratio	24,017	9	0,004
Linear-by-Linear Association	2,955	1	0,086
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların, çalışanlarına vermiş olduğu görevleri sık sık kontrol etmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.56. Yaş Grubu*Soru 22

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	67,723 ^a	9	0,000
Likelihood Ratio	33,262	9	0,000
Linear-by-Linear Association	3,108	1	0,078
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların, çalışanlarına yeteneklerinin daha altında görev bazen vermek zorunda kalması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.57. Yaş Grubu*Soru 23

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,870 ^a	9	0,221
Likelihood Ratio	15,716	9	0,073
Linear-by-Linear Association	4,764	1	0,029
N of Valid Cases	120		

Yaş grupları ve soru 23 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.58. Yaş Grubu*Soru 24

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,348 ^a	9	0,406
Likelihood Ratio	11,757	9	0,227
Linear-by-Linear Association	1,749	1	0,186
N of Valid Cases	120		

Yaş grupları ve soru 24 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.59. Yaş Grubu*Soru 25

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,548 ^a	9	0,077
Likelihood Ratio	17,522	9	0,041
Linear-by-Linear Association	2,365	1	0,124
N of Valid Cases	120		

Yaş grupları ve soru 25 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.60. Yaş Grubu*Soru 26

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	51,817 ^a	12	0,000
Likelihood Ratio	52,255	12	0,000
Linear-by-Linear Association	0,276	1	0,600
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların, çalışanlarına nadiren yapmış oldukları olumlu baskı ile verim aldıkları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.61. Yaş Grubu*Soru 27

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,382 ^a	12	0,105
Likelihood Ratio	19,714	12	0,073
Linear-by-Linear Association	0,001	1	0,982
N of Valid Cases	120		

38-43 yaş grubu çalışanların, çalışanlarından nadiren övgü dolu geri bildirim aldıkları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.62. Cinsiyet*Soru2

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,916 ^a	4	0,296
Likelihood Ratio	4,952	4	0,292
Linear-by-Linear Association	1,558	1	0,212
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 2 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.63. Cinsiyet*Soru3

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,063 ^a	3	0,255
Likelihood Ratio	4,099	3	0,251
Linear-by-Linear Association	0,103	1	0,748
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 3 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.64. Cinsiyet*Soru4

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,496 ^a	4	0,050
Likelihood Ratio	10,022	4	0,040
Linear-by-Linear Association	1,210	1	0,271
N of Valid Cases	120		

Bay çalışanların yönetici olmadan önce, yöneticilerinin bazen haksız uyarılarda bulunduğu konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.65. Cinsiyet*Soru5

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,013 ^a	2	0,603
Likelihood Ratio	1,023	2	0,600
Linear-by-Linear Association	0,986	1	0,321
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 5 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.66. Cinsiyet*Soru6

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,172 ^a	3	0,043
Likelihood Ratio	9,338	3	0,025
Linear-by-Linear Association	0,319	1	0,572
N of Valid Cases	120		

Bay çalışanların yönetici olmadan önce, nadiren yöneticileri ile anlaşmazlık/ters düşme yaşama konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.67. Cinsiyet*Soru7

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,443 ^a	3	0,038
Likelihood Ratio	8,556	3	0,036
Linear-by-Linear Association	5,232	1	0,022
N of Valid Cases	120		

Erkek çalışanların yönetici olmadan önce, yöneticilerinin yeteneklerinin altında nadiren görev verme konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.68. Cinsiyet*Soru8

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,502 ^a	4	0,342
Likelihood Ratio	4,592	4	0,332
Linear-by-Linear Association	2,494	1	0,114
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 8 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.69. Cinsiyet*Soru9

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,697 ^a	3	0,638
Likelihood Ratio	1,703	3	0,636
Linear-by-Linear Association	1,437	1	0,231
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 9 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.70. Cinsiyet*Soru10

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,883 ^a	2	0,053
Likelihood Ratio	6,036	2	0,049
Linear-by-Linear Association	2,183	1	0,140
N of Valid Cases	120		

Erkek çalışanların, çalışanlarıyla iletişimini hiç kapatmak zorunda kalmaması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.71. Cinsiyet*Soru11

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,308 ^a	4	0,257
Likelihood Ratio	6,810	4	0,146
Linear-by-Linear Association	0,267	1	0,606
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 11 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.72. Cinsiyet*Soru12

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	0,070 ^a	2	0,965
Likelihood Ratio	0,070	2	0,965
Linear-by-Linear Association	0,007	1	0,935
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 12 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.73. Cinsiyet*Soru13

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,172 ^a	3	0,243
Likelihood Ratio	4,496	3	0,213
Linear-by-Linear Association	3,272	1	0,070
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 13 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.74. Cinsiyet*Soru14

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,052 ^a	3	0,789
Likelihood Ratio	1,055	3	0,788
Linear-by-Linear Association	0,795	1	0,373
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 14 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.75. Cinsiyet*Soru15

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,439 ^a	3	0,218
Likelihood Ratio	4,538	3	0,209
Linear-by-Linear Association	0,107	1	0,743
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 15 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.76. Cinsiyet*Soru16

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,045 ^a	4	0,550
Likelihood Ratio	4,175	4	0,383
Linear-by-Linear Association	0,175	1	0,676
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 16 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.77. Cinsiyet*Soru17

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,710 ^a	3	0,439
Likelihood Ratio	2,710	3	0,438
Linear-by-Linear Association	1,364	1	0,243
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 17 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.78. Cinsiyet*Soru18

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,311 ^a	3	0,097
Likelihood Ratio	6,551	3	0,088
Linear-by-Linear Association	0,191	1	0,662
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 18 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.79. Cinsiyet*Soru19

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,171 ^a	3	0,244
Likelihood Ratio	4,205	3	0,240
Linear-by-Linear Association	3,432	1	0,064
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 19 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.80. Cinsiyet*Soru20

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,903 ^a	3	0,179
Likelihood Ratio	5,335	3	0,149
Linear-by-Linear Association	0,000	1	0,988
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 20 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.81. Cinsiyet*Soru21

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	0,745 ^a	3	0,863
Likelihood Ratio	0,743	3	0,863
Linear-by-Linear Association	0,009	1	0,926
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 21 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.82. Cinsiyet*Soru22

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,966 ^a	3	0,265
Likelihood Ratio	4,479	3	0,214
Linear-by-Linear Association	0,233	1	0,629
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 22 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.83. Cinsiyet*Soru23

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,592 ^a	3	0,661
Likelihood Ratio	1,976	3	0,577
Linear-by-Linear Association	0,531	1	0,466
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 23 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.84. Cinsiyet*Soru24

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,662 ^a	3	0,129
Likelihood Ratio	6,318	3	0,097
Linear-by-Linear Association	4,363	1	0,037
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 24 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.85 Cinsiyet*Soru25

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,562 ^a	3	0,135
Likelihood Ratio	5,997	3	0,112
Linear-by-Linear Association	2,887	1	0,089
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 25 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.86. Cinsiyet*Soru26

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,535 ^a	4	0,820
Likelihood Ratio	1,544	4	0,819
Linear-by-Linear Association	0,110	1	0,741
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 26 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.87. Cinsiyet*Soru27

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,505 ^a	4	0,075
Likelihood Ratio	10,197	4	0,037
Linear-by-Linear Association	3,402	1	0,065
N of Valid Cases	120		

Cinsiyet ile soru 27 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.88. Medeni Durum*Soru2

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,275 ^a	4	0,001
Likelihood Ratio	23,566	4	0,000
Linear-by-Linear Association	0,874	1	0,350
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanların bazen mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.89. Medeni Durum*Soru3

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,339 ^a	3	0,000
Likelihood Ratio	18,168	3	0,000
Linear-by-Linear Association	12,280	1	0,000
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanların yönetici olmadan önce, fikirlerini beyan etmelerine bazen olanak sağlanmadığı konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.90. Medeni Durum*Soru4

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,827 ^a	4	0,212
Likelihood Ratio	7,545	4	0,110
Linear-by-Linear Association	5,209	1	0,022
N of Valid Cases	120		

Medeni durum ile soru 4 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.91. Medeni Durum*Soru5

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,266 ^a	2	0,044
Likelihood Ratio	10,041	2	0,007
Linear-by-Linear Association	1,052	1	0,305
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanların fikir ve önerilerini yöneticilerine sık sık ifade etmeleri konusunda bir anlamlılık bulunmaktadır.

Tablo 4.92. Medeni Durum*Soru6

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,775 ^a	3	0,000
Likelihood Ratio	19,521	3	0,000
Linear-by-Linear Association	11,832	1	0,001
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanların yönetici olmadan önce, yöneticileri ile anlaşmazlık/ters düşme nadiren yaşama konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.93. Medeni Durum*Soru7

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,897 ^a	3	0,001
Likelihood Ratio	20,670	3	0,000
Linear-by-Linear Association	7,800	1	0,005
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanların yönetici olmadan önce, yöneticilerinin nadiren yeteneklerinin altında görev verme konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.94. Medeni Durum*Soru8

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,419 ^a	4	0,352
Likelihood Ratio	7,217	4	0,125
Linear-by-Linear Association	3,528	1	0,060
N of Valid Cases	120		

Medeni durum ile soru 8 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.95. Medeni Durum*Soru9

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,798 ^a	3	0,001
Likelihood Ratio	22,029	3	0,000
Linear-by-Linear Association	14,465	1	0,000
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanların, çalışanlarının sınırlarını bazen zorlamaları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.96. Medeni Durum*Soru10

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,174 ^a	2	0,028
Likelihood Ratio	7,095	2	0,029
Linear-by-Linear Association	1,093	1	0,296
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanların, çalışanlarıyla iletişimini hiç kapatmak zorunda kalmaması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.97. Medeni Durum*Soru11

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,775 ^a	4	0,005
Likelihood Ratio	17,598	4	0,001
Linear-by-Linear Association	10,119	1	0,001
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanlar, çalışanlarının fikirlerini beyan etmelerine olanak sağlayamadığı zamanlar hiç olmadığı konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.98. Medeni Durum*Soru12

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,146 ^a	2	0,126
Likelihood Ratio	6,845	2	0,033
Linear-by-Linear Association	3,313	1	0,069
N of Valid Cases	120		

Medeni durum ile soru 12 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.99. Medeni Durum*Soru13

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,084 ^a	3	0,000
Likelihood Ratio	18,217	3	0,000
Linear-by-Linear Association	4,152	1	0,042
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanlar, çalışanların performansını arttırmaya yönelik bazen baskı yapmaları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.100. Medeni Durum*Soru14

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,360 ^a	3	0,016
Likelihood Ratio	12,473	3	0,006
Linear-by-Linear Association	0,331	1	0,565
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanların, çalışanlarını uyarırken yüksek sesle hiç konuşmamaları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.101. Medeni Durum*Soru15

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	57,300 ^a	3	0,000
Likelihood Ratio	50,566	3	0,000
Linear-by-Linear Association	11,753	1	0,001
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanların, çalışanlarının çalışanlarının çalışma ortamında psikolojik dengesizlikler hiç yaşamadığını düşünmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.102. Medeni Durum*Soru16

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,106 ^a	4	0,088
Likelihood Ratio	12,390	4	0,015
Linear-by-Linear Association	1,559	1	0,212
N of Valid Cases	120		

Medeni durum ile soru 16 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.103. Medeni Durum*Soru17

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,487 ^a	3	0,139
Likelihood Ratio	8,397	3	0,038
Linear-by-Linear Association	0,003	1	0,958
N of Valid Cases	120		

Medeni durum ile soru 17 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.104. Medeni Durum*Soru18

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,131 ^a	3	0,007
Likelihood Ratio	11,626	3	0,009
Linear-by-Linear Association	5,621	1	0,018
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanların, çalışanlarının sıkıntılarını paylaşmak üzere haftada bir kez görüşmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.105. Medeni Durum*Soru19

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,457 ^a	3	0,091
Likelihood Ratio	10,183	3	0,017
Linear-by-Linear Association	0,421	1	0,516
N of Valid Cases	120		

Medeni durum ile soru 19 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.106. Medeni Durum*Soru20

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,852 ^a	3	0,020
Likelihood Ratio	14,669	3	0,002
Linear-by-Linear Association	0,330	1	0,566
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanların, çalışanlarının bilgilerine sık sık ihtiyaç duyması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.107. Medeni Durum*Soru21

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,631 ^a	3	0,054
Likelihood Ratio	11,877	3	0,008
Linear-by-Linear Association	3,113	1	0,078
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanların, çalışanlarına vermiş olduğu görevleri sık sık kontrol etmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.108. Medeni Durum*Soru22

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,146 ^a	3	0,000
Likelihood Ratio	27,352	3	0,000
Linear-by-Linear Association	24,723	1	0,000
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanların, çalışanlarına yeteneklerinin daha altında görev bazen vermek zorunda kalması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.109. Medeni Durum*Soru23

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	0,984 ^a	3	0,805
Likelihood Ratio	1,795	3	0,616
Linear-by-Linear Association	0,252	1	0,616
N of Valid Cases	120		

Medeni durum ile soru 23 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.110. Medeni Durum*Soru24

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,411 ^a	3	0,004
Likelihood Ratio	18,725	3	0,000
Linear-by-Linear Association	0,600	1	0,439
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanların, çalışanlarıyla yaşamış olduğu uyumsuzlukların diğer çalışanlarla bazen bilinmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.111. Medeni Durum*Soru25

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,965 ^a	3	0,000
Likelihood Ratio	27,825	3	0,000
Linear-by-Linear Association	0,906	1	0,341
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanların, çalışanlarının çalışma saatleri bazen verimli geçirmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.112. Medeni Durum*Soru26

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,367 ^a	4	0,000
Likelihood Ratio	28,525	4	0,000
Linear-by-Linear Association	9,755	1	0,002
N of Valid Cases	120		

Evli çalışanların, çalışanlarına nadiren yapmış oldukları olumlu baskı ile verim aldıkları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.113. Medeni Durum*Soru27

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,918 ^a	4	0,296
Likelihood Ratio	5,238	4	0,264
Linear-by-Linear Association	0,991	1	0,319
N of Valid Cases	120		

Medeni durum ile soru 27 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.114. Eğitim Durumu*Soru2

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,980 ^a	8	0,000
Likelihood Ratio	37,788	8	0,000
Linear-by-Linear Association	0,008	1	0,929
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların bazen mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.115. Eğitim Durumu*Soru3

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,617 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	33,137	6	0,000
Linear-by-Linear Association	0,938	1	0,333
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların yönetici olmadan önce, bazen fikirlerini beyan etmelerine olanak sağlanmadığı konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.116. Eğitim Durumu*Soru4

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,187 ^a	8	0,000
Likelihood Ratio	45,023	8	0,000
Linear-by-Linear Association	0,647	1	0,421
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların yönetici olmadan önce, yöneticilerinin bazen haksız uyarılarda bulunduğu konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.117. Eğitim Durumu*Soru5

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,312 ^a	4	0,003
Likelihood Ratio	19,088	4	0,001
Linear-by-Linear Association	4,496	1	0,034
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların fikir ve önerilerini yöneticilerine sık sık ifade etmeleri konusunda bir anlamlılık bulunmaktadır.

Tablo 4.118. Eğitim Durumu*Soru6

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,678 ^a	6	0,001
Likelihood Ratio	26,640	6	0,000
Linear-by-Linear Association	0,987	1	0,321
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların yönetici olmadan önce, nadiren yöneticileri ile anlaşmazlık/ters düşme yaşama konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.119. Eğitim Durumu*Soru7

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,357 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	32,433	6	0,000
Linear-by-Linear Association	15,652	1	0,000
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların yönetici olmadan önce, nadiren yöneticilerinin yeteneklerinin altında görev verme konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.120. Eğitim Durumu*Soru8

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,550 ^a	8	0,000
Likelihood Ratio	54,326	8	0,000
Linear-by-Linear Association	0,542	1	0,462
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanlar, çalışanlarının hiç dikey mobbing yaşamaması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.121. Eğitim Durumu*Soru9

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	60,993 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	61,357	6	0,000
Linear-by-Linear Association	27,411	1	0,000
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarının sınırlarını bazen zorlamaları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.122. Eğitim Durumu*Soru10

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,867 ^a	4	0,000
Likelihood Ratio	30,126	4	0,000
Linear-by-Linear Association	3,397	1	0,065
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarıyla iletişimini hiç kapatmak zorunda kalmaması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.123. Eğitim Durumu*Soru11

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,346 ^a	8	0,003
Likelihood Ratio	27,745	8	0,001
Linear-by-Linear Association	1,055	1	0,304
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanlar, çalışanlarının fikirlerini beyan etmelerine olanak sağlayamadığı zamanlar hiç olmadığı konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.124. Eğitim Durumu*Soru12

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,309 ^a	4	0,000
Likelihood Ratio	28,003	4	0,000
Linear-by-Linear Association	15,120	1	0,000
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarını bazen fazla sert uyarması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.125. Eğitim Durumu*Soru13

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,316 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	52,708	6	0,000
Linear-by-Linear Association	1,796	1	0,180
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu grubu çalışanlar, çalışanların performansını arttırmaya yönelik bazen baskı yapmalarını konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.126. Eğitim Durumu*Soru14

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,285 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	29,682	6	0,000
Linear-by-Linear Association	1,657	1	0,198
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarını uyarırken yüksek sesle hiç konuşmamaları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.127. Eğitim Durumu*Soru15

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	60,271 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	87,175	6	0,000
Linear-by-Linear Association	3,817	1	0,051
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarının çalışanlarının çalışma ortamında psikolojik dengesizlikler yaşadığını hiç düşünmemesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.128. Eğitim Durumu*Soru16

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,385 ^a	8	0,000
Likelihood Ratio	31,798	8	0,000
Linear-by-Linear Association	1,530	1	0,216
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarını bazen üstü kapalı/imalı sözlerle uarması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.129. Eğitim Durumu*Soru17

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,619 ^a	6	0,005
Likelihood Ratio	823,929	6	0,001
Linear-by-Linear Association	2,042	1	0,153
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarının beklenin üzerinde bazen performans göstermesini beklemek konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.130. Eğitim Durumu*Soru18

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,903 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	34,950	6	0,000
Linear-by-Linear Association	5,764	1	0,016
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarının sıkıntılarını paylaşmak üzere haftada bir kez görüşmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.131. Eğitim Durumu*Soru19

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,802 ^a	6	0,005
Likelihood Ratio	22,427	6	0,001
Linear-by-Linear Association	0,249	1	0,618
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarının başarılarını sık sık takdir edici sözler söylemesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.132. Eğitim Durumu*Soru20

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	58,234 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	68,025	6	0,000
Linear-by-Linear Association	25,213	1	0,000
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarının bilgilerine sık sık ihtiyaç duyması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.133. Eğitim Durumu*Soru21

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,634 ^a	6	0,034
Likelihood Ratio	18,026	6	0,006
Linear-by-Linear Association	0,508	1	0,476
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarına vermiş olduğu görevleri sık sık kontrol etmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.134. Eğitim Durumu*Soru22

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,098 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	28,028	6	0,000
Linear-by-Linear Association	0,469	1	0,493
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarına yeteneklerinin daha altında görev bazen vermek zorunda kalması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.135. Eğitim Durumu*Soru23

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,071 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	34,078	6	0,000
Linear-by-Linear Association	1,022	1	0,312
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarıyla bazen ters düşme yaşamaları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.136. Eğitim Durumu*Soru24

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	56,899 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	78,105	6	0,000
Linear-by-Linear Association	0,478	1	0,489
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarıyla yaşamış olduğu uyumsuzlukların diğer çalışanlarla bazen bilinmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.137. Eğitim Durumu*Soru25

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	54,078 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	49,127	6	0,000
Linear-by-Linear Association	33,982	1	0,000
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarının çalışma saatleri nadiren verimli geçirmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.138. Eğitim Durumu*Soru26

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,135 ^a	8	0,000
Likelihood Ratio	31,726	8	0,000
Linear-by-Linear Association	1,444	1	0,229
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarına nadiren yapmış oldukları olumlu baskı ile verim aldıkları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.139. Eğitim Durumu*Soru27

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,760 ^a	8	0,000
Likelihood Ratio	41,845	8	0,000
Linear-by-Linear Association	0,526	1	0,468
N of Valid Cases	120		

Lisans mezunu çalışanların, çalışanlarından nadiren övgü dolu geri bildirim aldıkları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.140. Aynı Kurumda Çalışma*Soru2

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,526 ^a	12	0,000
Likelihood Ratio	42,412	12	0,000
Linear-by-Linear Association	3,178	1	0,075
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası çalışanların bazen mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.141. Aynı Kurumda Çalışma*Soru3

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,580 ^a	9	0,238
Likelihood Ratio	12,572	9	0,183
Linear-by-Linear Association	0,096	1	0,757
N of Valid Cases	120		

Aynı kurumda çalışma süresi ile soru 3 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.142. Aynı Kurumda Çalışma*Soru4

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,982 ^a	12	0,051
Likelihood Ratio	25,113	12	0,014
Linear-by-Linear Association	0,324	1	0,569
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası çalışanların yönetici olmadan önce, yöneticilerinin bazen haksız uyarılarda bulunduğu konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.143. Aynı Kurumda Çalışma*Soru5

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,144 ^a	6	0,002
Likelihood Ratio	24,882	6	0,000
Linear-by-Linear Association	8,710	1	0,003
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası çalışanların fikir ve önerilerini yöneticilerine sık sık ifade etmeleri konusunda bir anlamlılık bulunmaktadır.

Tablo 4.144. Aynı Kurumda Çalışma*Soru6

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,981 ^a	9	0,091
Likelihood Ratio	16,589	9	0,056
Linear-by-Linear Association	0,011	1	0,915
N of Valid Cases	120		

Aynı kurumda çalışma süresi ile soru 6 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.145. Aynı Kurumda Çalışma*Soru7

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,489 ^a	9	0,001
Likelihood Ratio	30,597	9	0,000
Linear-by-Linear Association	5,630	1	0,018
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası çalışanların yönetici olmadan önce, yöneticilerinin nadiren yeteneklerinin altında görev verme konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.146. Aynı Kurumda Çalışma*Soru8

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,163 ^a	12	0,048
Likelihood Ratio	22,069	12	0,037
Linear-by-Linear Association	4,238	1	0,040
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası çalışanlar, çalışanlarının hiç dikey mobbing yaşamaması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.147. Aynı Kurumda Çalışma*Soru9

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,175 ^a	9	0,000
Likelihood Ratio	44,271	9	0,000
Linear-by-Linear Association	1,598	1	0,206
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası çalışanların, çalışanlarının sınırlarını bazen zorlamaları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.148. Aynı Kurumda Çalışma*Soru10

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,336 ^a	6	0,111
Likelihood Ratio	10,482	6	0,106
Linear-by-Linear Association	5,081	1	0,024
N of Valid Cases	120		

Aynı kurumda çalışma süresi ile soru 10 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.149. Aynı Kurumda Çalışma*Soru11

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,484 ^a	12	0,488
Likelihood Ratio	12,982	12	0,370
Linear-by-Linear Association	5,883	1	0,015
N of Valid Cases	120		

Aynı kurumda çalışma süresi ile soru 11 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.150. Aynı Kurumda Çalışma*Soru12

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,943 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	24,465	6	0,000
Linear-by-Linear Association	11,319	1	0,001
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası çalışanların, çalışanlarını bazen fazla sert uyarması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.151. Aynı Kurumda Çalışma*Soru13

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,213 ^a	9	0,012
Likelihood Ratio	20,951	9	0,013
Linear-by-Linear Association	0,118	1	0,731
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası gruba çalışanlar, çalışanların performansını arttırmaya yönelik bazen baskı yapmaları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.152. Aynı Kurumda Çalışma*Soru14

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,245 ^a	9	0,510
Likelihood Ratio	9,848	9	0,363
Linear-by-Linear Association	5,376	1	0,020
N of Valid Cases	120		

Aynı kurumda çalışma süresi ile soru 14 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.153. Aynı Kurumda Çalışma*Soru15

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,650 ^a	9	0,000
Likelihood Ratio	29,608	9	0,001
Linear-by-Linear Association	0,029	1	0,865
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası çalışanların, çalışanlarının çalışanlarının çalışma ortamında psikolojik dengesizlikler yaşadığını hiç düşünmemesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.154. Aynı Kurumda Çalışma*Soru16

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,709 ^a	12	0,030
Likelihood Ratio	23,987	12	0,020
Linear-by-Linear Association	0,798	1	0,372
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası çalışanların, çalışanlarını bazen üstü kapalı/imalı sözlerle uyarması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.155. Aynı Kurumda Çalışma*Soru17

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,985 ^a	9	0,035
Likelihood Ratio	20,050	9	0,018
Linear-by-Linear Association	1,510	1	0,219
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası çalışanların, çalışanlarının beklenin üzerinde bazen performans göstermesini beklemek konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.156. Aynı Kurumda Çalışma*Soru18

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,506 ^a	9	0,021
Likelihood Ratio	22,940	9	0,006
Linear-by-Linear Association	1,265	1	0,261
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası çalışanların, çalışanlarının sıkıntılarını paylaşmak üzere haftada bir kez görüşmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.157. Aynı Kurumda Çalışma*Soru19

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,262 ^a	9	0,113
Likelihood Ratio	16,514	9	0,057
Linear-by-Linear Association	1,259	1	0,262
N of Valid Cases	120		

Aynı kurumda çalışma süresi ile soru 19 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.158. Aynı Kurumda Çalışma*Soru20

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,738 ^a	9	0,000
Likelihood Ratio	47,094	9	0,000
Linear-by-Linear Association	15,007	1	0,000
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası çalışanların, çalışanlarının bilgilerine sık sık ihtiyaç duyması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.159. Aynı Kurumda Çalışma*Soru21

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	87,943 ^a	9	0,540
Likelihood Ratio	9,013	9	0,436
Linear-by-Linear Association	0,546	1	0,460
N of Valid Cases	120		

Aynı kurumda çalışma süresi ile soru 21 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.160. Aynı Kurumda Çalışma*Soru22

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	73,806 ^a	9	0,000
Likelihood Ratio	38,917	9	0,000
Linear-by-Linear Association	0,295	1	0,587
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası çalışanların, çalışanlarına yeteneklerinin daha altında görev bazen vermek zorunda kalması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.161. Aynı Kurumda Çalışma*Soru23

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,453 ^a	9	0,246
Likelihood Ratio	13,309	9	0,149
Linear-by-Linear Association	8,492	1	0,004
N of Valid Cases	120		

Aynı kurumda çalışma süresi ile soru 23 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.162. Aynı Kurumda Çalışma*Soru24

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,603 ^a	9	0,304
Likelihood Ratio	13,021	9	0,162
Linear-by-Linear Association	1,866	1	0,172
N of Valid Cases	120		

Aynı kurumda çalışma süresi ile soru 24 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.163. Aynı Kurumda Çalışma*Soru25

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,447 ^a	9	0,000
Likelihood Ratio	36,467	9	0,000
Linear-by-Linear Association	13,707	1	0,000
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası çalışanların, çalışanlarının çalışma saatlerini nadiren verimli geçirmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.164. Aynı Kurumda Çalışma*Soru26

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,712 ^a	12	0,000
Likelihood Ratio	39,717	12	0,000
Linear-by-Linear Association	0,052	1	0,820
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası çalışanların, çalışanlarına nadiren yapmış oldukları olumlu baskı ile verim aldıkları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.165. Aynı Kurumda Çalışma*Soru27

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,019 ^a	12	0,028
Likelihood Ratio	26,325	12	0,010
Linear-by-Linear Association	1,915	1	0,166
N of Valid Cases	120		

6-10 yıl arası çalışanların, çalışanlarından nadiren övgü dolu geri bildirim aldıkları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.166. Pozisyon*Soru2

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,891 ^a	4	0,207
Likelihood Ratio	6,064	4	0,194
Linear-by-Linear Association	2,753	1	0,097
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 2 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.167. Pozisyon*Soru3

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,569 ^a	3	0,036
Likelihood Ratio	9,297	3	0,026
Linear-by-Linear Association	4,571	1	0,033
N of Valid Cases	120		

Orta düzey yönetici pozisyonunda çalışanların yönetici olmadan önce, fikirlerini beyan etmelerine bazen olanak sağlanmadığı konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.168. Pozisyon*Soru4

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,283 ^a	4	0,054
Likelihood Ratio	9,795	4	0,044
Linear-by-Linear Association	1,936	1	0,164
N of Valid Cases	120		

Orta düzey yönetici pozisyonunda çalışanların yönetici olmadan önce, yöneticilerinin bazen haksız uyarılarda bulunduğu konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.169. Pozisyon*Soru5

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,380 ^a	2	0,304
Likelihood Ratio	2,510	2	0,285
Linear-by-Linear Association	1,952	1	0,162
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 5 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.170. Pozisyon*Soru6

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,337 ^a	3	0,149
Likelihood Ratio	5,405	3	0,144
Linear-by-Linear Association	4,926	1	0,026
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 6 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.171. Pozisyon*Soru7

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,884 ^a	3	0,008
Likelihood Ratio	12,185	3	0,007
Linear-by-Linear Association	1,264	1	0,267
N of Valid Cases	120		

Orta düzey yönetici pozisyonunda çalışanların yönetici olmadan önce, yöneticilerinin nadiren yeteneklerinin altında görev verme konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.172. Pozisyon*Soru8

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,401 ^a	4	0,078
Likelihood Ratio	9,308	4	0,054
Linear-by-Linear Association	5,988	1	0,014
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 8 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.173. Pozisyon*Soru9

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,470 ^a	3	0,058
Likelihood Ratio	7,572	3	0,056
Linear-by-Linear Association	7,222	1	0,007
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 9 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.174. Pozisyon*Soru10

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,374 ^a	2	0,185
Likelihood Ratio	3,363	2	0,186
Linear-by-Linear Association	0,432	1	0,511
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 10 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.175. Pozisyon*Soru11

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,354 ^a	4	0,023
Likelihood Ratio	13,634	4	0,009
Linear-by-Linear Association	1,256	1	0,262
N of Valid Cases	120		

Orta düzey yönetici pozisyonunda çalışanlar, çalışanlarının fikirlerini beyan etmelerine olanak sağlayamadığı zamanlar hiç olmadığı konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.176. Pozisyon*Soru12

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,862 ^a	2	0,145
Likelihood Ratio	3,870	2	0,144
Linear-by-Linear Association	0,414	1	0,520
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 12 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.177. Pozisyon*Soru13

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,167 ^a	3	0,538
Likelihood Ratio	2,165	3	0,539
Linear-by-Linear Association	1,184	1	0,277
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 13 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.178. Pozisyon*Soru14

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,085 ^a	3	0,252
Likelihood Ratio	4,846	3	0,183
Linear-by-Linear Association	0,035	1	0,852
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 14 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.179. Pozisyon*Soru15

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,069 ^a	3	0,254
Likelihood Ratio	4,143	3	0,246
Linear-by-Linear Association	2,408	1	0,121
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 15 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.180. Pozisyon*Soru16

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,784 ^a	4	0,047
Likelihood Ratio	9,611	4	0,048
Linear-by-Linear Association	0,000	1	0,996
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 16 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.181. Pozisyon*Soru17

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,881 ^a	3	0,275
Likelihood Ratio	3,945	3	0,267
Linear-by-Linear Association	0,009	1	0,923
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 17 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.182. Pozisyon*Soru18

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,461 ^a	3	0,059
Likelihood Ratio	7,611	3	0,055
Linear-by-Linear Association	6,713	1	0,010
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 18 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.183. Pozisyon*Soru19

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,580 ^a	3	0,134
Likelihood Ratio	5,779	3	0,123
Linear-by-Linear Association	3,275	1	0,070
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 19 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.184. Pozisyon*Soru20

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,002 ^a	3	0,112
Likelihood Ratio	6,376	3	0,095
Linear-by-Linear Association	0,109	1	0,741
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 20 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.185. Pozisyon*Soru21

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,988 ^a	3	0,263
Likelihood Ratio	3,987	3	0,263
Linear-by-Linear Association	0,935	1	0,334
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 21 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.186. Pozisyon*Soru22

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,325 ^a	3	0,004
Likelihood Ratio	17,049	3	0,001
Linear-by-Linear Association	10,059	1	0,002
N of Valid Cases	120		

Orta düzey yönetici pozisyonunda çalışanların, çalışanlarına yeteneklerinin daha altında görev bazen vermek zorunda kalması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.187. Pozisyon*Soru23

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,691 ^a	3	0,128
Likelihood Ratio	6,270	3	0,099
Linear-by-Linear Association	4,577	1	0,032
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 23 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.188. Pozisyon*Soru24

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,867 ^a	3	0,413
Likelihood Ratio	3,242	3	0,356
Linear-by-Linear Association	0,000	1	0,986
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 24 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.189. Pozisyon*Soru25

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,385 ^a	3	0,000
Likelihood Ratio	22,753	3	0,000
Linear-by-Linear Association	0,095	1	0,758
N of Valid Cases	120		

Orta düzey yönetici pozisyonunda çalışanların, çalışanlarının nadiren çalışma saatlerini verimli geçirmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.190. Pozisyon*Soru26

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,857 ^a	4	0,001
Likelihood Ratio	21,625	4	0,000
Linear-by-Linear Association	0,851	1	0,356
N of Valid Cases	120		

Orta düzey yönetici pozisyonunda çalışanların, çalışanlarına nadiren yapmış oldukları olumlu baskı ile verim aldıkları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.191. Pozisyon*Soru27

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,274 ^a	4	0,685
Likelihood Ratio	2,395	4	0,664
Linear-by-Linear Association	1,578	1	0,209
N of Valid Cases	120		

Pozisyonun soru 27 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.192. Çalışma Saati*Soru2

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,531 ^a	8	0,009
Likelihood Ratio	24,096	8	0,002
Linear-by-Linear Association	0,000	1	0,992
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların bazen mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.193. Çalışma Saati*Soru3

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,074 ^a	6	0,534
Likelihood Ratio	7,718	6	0,259
Linear-by-Linear Association	0,413	1	0,520
N of Valid Cases	120		

Çalışma saati ile soru 3 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.194. Çalışma Saati*Soru4

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,273 ^a	8	0,000
Likelihood Ratio	41,507	8	0,000
Linear-by-Linear Association	1,082	1	0,298
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların yönetici olmadan önce, yöneticilerinin bazen haksız uyarılarda bulunduğu konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.195. Çalışma Saati*Soru5

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,320 ^a	4	0,081
Likelihood Ratio	9,349	4	0,053
Linear-by-Linear Association	2,778	1	0,096
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat ile soru 5 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.196. Çalışma Saati*Soru6

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,235 ^a	6	0,019
Likelihood Ratio	16,530	6	0,011
Linear-by-Linear Association	5,454	1	0,020
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların yönetici olmadan önce, yöneticileri ile nadiren anlaşmazlık/ters düşme yaşama konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.197. Çalışma Saati*Soru7

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,574 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	52,134	6	0,000
Linear-by-Linear Association	14,134	1	0,000
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların yönetici olmadan önce, yöneticilerinin nadiren yeteneklerinin altında görev verme konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.198. Çalışma Saati*Soru8

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,920 ^a	8	0,000
Likelihood Ratio	52,945	8	0,000
Linear-by-Linear Association	5,314	1	0,021
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanlar, çalışanlarından hiç dikey mobbing yaşamaması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.199. Çalışma Saati*Soru9

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,081 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	32,323	6	0,000
Linear-by-Linear Association	4,320	1	0,038
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların, çalışanlarının sınırlarını sık sık zorlamaları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.200. Çalışma Saati*Soru10

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,093 ^a	4	0,000
Likelihood Ratio	50,674	4	0,000
Linear-by-Linear Association	0,111	1	0,739
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların, çalışanlarıyla iletişimini hiç kapatmak zorunda kalmaması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.201. Çalışma Saati*Soru11

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,852 ^a	8	0,001
Likelihood Ratio	32,921	8	0,000
Linear-by-Linear Association	7,316	1	0,007
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanlar, çalışanlarının fikirlerini beyan etmelerine olanak sağlayamadığı zamanlar hiç olmadığı konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır

Tablo 4.202. Çalışma Saati*Soru12

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,382 ^a	4	0,000
Likelihood Ratio	28,750	4	0,000
Linear-by-Linear Association	0,007	1	0,933
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların, çalışanlarını bazen fazla sert uyarması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.203. Çalışma Saati*Soru13

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,983 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	53,720	6	0,000
Linear-by-Linear Association	0,519	1	0,471
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanlar, çalışanların performansını arttırmaya yönelik bazen baskı yapmaları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.204. Çalışma Saati*Soru14

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,908 ^a	6	0,001
Likelihood Ratio	29,313	6	0,000
Linear-by-Linear Association	3,393	1	0,065
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların, çalışanlarını uyarırken yüksek sesle hiç konuşmamaları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.205. Çalışma Saati*Soru15

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43,434 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	48,658	6	0,000
Linear-by-Linear Association	27,035	1	0,000
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların, çalışanlarının çalışanlarının çalışma ortamında psikolojik dengesizlikler hiç yaşamadığını düşünmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.206. Çalışma Saati*Soru16

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,470 ^a	8	0,131
Likelihood Ratio	13,889	8	0,085
Linear-by-Linear Association	6,078	1	0,014
N of Valid Cases	120		

Çalışma saatleri ile soru 16 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.207. Çalışma Saati*Soru17

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,365 ^a	6	0,038
Likelihood Ratio	18,046	6	0,006
Linear-by-Linear Association	0,316	1	0,574
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların, çalışanlarını nadiren üstü kapalı/imalı sözlerle uarması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.208. Çalışma Saati*Soru18

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,034 ^a	6	0,042
Likelihood Ratio	17,515	6	0,008
Linear-by-Linear Association	2,964	1	0,085
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların, çalışanlarının sıkıntılarını paylaşmak üzere haftada bir kez görüşmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.209. Çalışma Saati*Soru19

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,544 ^a	6	0,011
Likelihood Ratio	22,484	6	0,001
Linear-by-Linear Association	1,860	1	0,173
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların çalışanlarının başarılarını sık sık takdir edici sözler söylemesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.210. Çalışma Saati*Soru20

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,270 ^a	6	0,001
Likelihood Ratio	25,115	6	0,000
Linear-by-Linear Association	11,683	1	0,001
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların, çalışanlarının bilgilerine sık sık ihtiyaç duyması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.211. Çalışma Saati*Soru21

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,600 ^a	6	0,001
Likelihood Ratio	30,992	6	0,000
Linear-by-Linear Association	1,248	1	0,264
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların, çalışanlarına vermiş olduğu görevleri sık sık kontrol etmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.212. Çalışma Saati*Soru22

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,614 ^a	6	0,023
Likelihood Ratio	13,808	6	0,032
Linear-by-Linear Association	4,277	1	0,039
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların, çalışanlarına yeteneklerinin daha altında görev bazen vermek zorunda kalması konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.213. Çalışma Saati*Soru23

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,625 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	42,113	6	0,000
Linear-by-Linear Association	23,183	1	0,000
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların, çalışanlarıyla bazen ters düşme yaşamaları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.214. Çalışma Saati*Soru24

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,264 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	33,829	6	0,000
Linear-by-Linear Association	8,360	1	0,004
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların, çalışanlarıyla yaşamış olduğu uyumsuzlukların diğer çalışanlarla bazen bilinmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.215. Çalışma Saati*Soru25

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,617 ^a	6	0,000
Likelihood Ratio	29,517	6	0,000
Linear-by-Linear Association	9,323	1	0,002
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların, çalışanlarının nadiren çalışma saatlerini verimli geçirmesi konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.216. Çalışma Saati*Soru26

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	38,556 ^a	8	0,000
Likelihood Ratio	49,166	8	0,000
Linear-by-Linear Association	0,228	1	0,633
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların, çalışanlarına nadiren yapmış oldukları olumlu baskı ile verim aldıkları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.217. Çalışma Saati*Soru27

Chi- Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,971 ^a	8	0,000
Likelihood Ratio	52,954	8	0,000
Linear-by-Linear Association	0,991	1	0,319
N of Valid Cases	120		

Çalışma saat aralığı 40-60 saat olan çalışanların, çalışanlarından nadiren övgü dolu geri bildirim aldıkları konusunda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Anket verilerinde katılımcıların hiç ve sık sık ibarelerini vermekten çekindikleri ve daha orta sıklıkta bazen ve nadiren ibarelerini daha yoğun olarak kullandığı gözlemlenmektedir. Anket verilerinde orta düzey ve üst düzey yöneticilerin mobbing algılarının birbirine yakın olduğu gözlemlenmektedir. Yönetici olmadan önce mobbing maruz kaldıklarını düşünen katılımcılar, kendi çalışanlarının fikir ve önerilerini dikkate aldığı gözlemlenmektedir. Özellikle yöneticiler, çalışanlarının performansını arttırmaya yönelik baskı oluşturdukları gözlemlenmektedir. Yaş grubu 38-43 olan yöneticiler çalışanlarının sınırlarını sık sık zorladığını düşünürken eğitim düzeyi dikkate alındığında bu durum bazen yaşandığı gözlemlenmektedir. Bu durum da yaşı daha ileri olan çalışanların bu durumdan daha çok etkilendiği gözlemlenmektedir. Evli yöneticilerin çalışanlarının fikirlerini beyan etmelerini engellememesi ve onlara karşı iletişimini kapatmak zorunda kalmadıkları

gözlemlenmiştir. Bu da evli yöneticilerin çalışanlarının fikirleri dikkate aldıklarını göstermektedir. 38-43 yaş grubu yöneticilerin çalışanlarına övgü dolu sözler söylemesi, ihtiyaç halinde fikir ve önerilerini sık sık dikkate aldığı gözlemlenmiştir.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İş Sağlığı ve güvenliği konusu Türkiye'ye yakın dönemde gelen bir konudur. Tüm sektörler konuyla ilgili saha çalışmaları yapmaya başlamıştır. Ancak İş sağlığı ve güvenliği konusunda alınacak önlemlerin sonu yoktur. Ülkemizde daha çok güvenlik önlemleri alınarak tehlikeler azaltılmaya çalışılmaktadır ve psikolojik etkiler üzerine alınacak önlemler daha değerlendirilememektedir. Oysa psikolojik etkilerin sonucu oluşan dikkatsizlik iş kazalarının temel nedenidir.

Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturarak, çalışma hayatının kalitesini yükseltmek, yöneticilerin çalışanlara yönelik bir etik sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler çalışma ortamındaki huzur ve verimliliği sağlamak için özellikle büyük çaba sarf etmelidirler. Bu noktada yöneticiler çalışanlarına vermiş oldukları etkilerle onların verimlerini arttırabildikleri gibi azaltada bilirler. Mobbingde bu etkilerden en önemlisidir. Yöneticiler mobbing konusunda bilgi sahibi olmasına rağmen yapmış oldukları bazı davranışlar sebebiyle farkında olmadan mobbing yapmaktadırlar. Çalışan verimliliğini arttırmaya yönelik davranışlar, üst yönetimden gelen işin gereğinden daha kısa sürede tamamlanma talebi, çalışma hayatındaki otoriter düzenin bozulmaması gibi davranışlar yöneticilerin mobbing yapmasına temel oluşturmaktadır. Bu gibi durumlar için yöneticiler güncel olarak bilgilendirilmeli, insan ilişkileri üzerine eğitimler almalı ve süreklili olarak kendilerini geliştirmek zorundadır.

Çalışan tarafından değerlendirildiğinde ise, çalışanların sosyal yaşantılarının bozulmaması, maddi gelirinde farklılık oluşmasını istememesi ve yaşanan işsizlik problemleri nedeniyle yöneticilerin uygulamış oldukları mobbing karşısında sessiz kalmalarına sebep olmuştur. Çalışma arkadaşlarının bu durumda tepkisiz kalması ve yöneticilerinin yanında durması da mobbinge maruz kalan çalışanların yalnız kalmasına ve çalıştıkları ortamdan soyutlanmalarına sebep olmaktadır.

Sonuç olarak, mobbing ülkemizde yeni bir kavram olmasına rağmen çalışan memnuniyeti ve iş verimliliği için olmazsa olmaz bir kavramdır. Çalışmanın ve üretimin temel taşı olan insan tüm değerlerin üzerinde tutulmalıdır. Yöneticiler herşeyden önce çalışanların huzurlu ve baskısız bir çalışma ortamı oluşturmalarıdır. Bunun içinde yöneticiler eğitim almalı, bilinçlendirme toplantılarına katılmalı ve güncel mobbing kavramları hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Yönetici olmak için yapılan görüşmelerde mobbing gibi konularda dikkate alınarak çalışan ilişkileri de değerlendirilmelidir. Çalışanlarda aynı eğitimlere alarak yöneticilerinin hangi davranışlarının mobbing olduğunu hangilerinin olmadığını ve hangi davranışlar için üst yönetimin bilgilendirilmesi gerektiği gibi bilgileri öğrenmeleri ve kendilerini bu gibi durumlardan korumaları gerekmektedir. Tabiki hepsinden öte üst yönetimin şirket içerisindeki bu davranışları özellikle inceleyerek ilgili çalışanların uyarılmasını sağlamalıdır.

KAYNAKLAR

- [1] Aldığ E., İş yerinde yıldırma (mobbing) ve örnek bir çalışma, Bitirme Tezi, Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011, 285859.
- [2] İzmir G., Fazlıoğlu A., *İş yerinde psikolojik taciz (mobbing) ve çözüm önerileri komisyon raporu*, TBMM Basımevi, Ankara, 2010.
- [3] Ekiz V., İşletmelerde yaşanan psikolojik şiddet, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, 265142.
- [4] Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, *İşyerlerinde psikolojik taciz (mobbing) bilgilendirme rehberi*, 1. Baskı, Özel Matbaası, Ankara, 2013.
- [5] Leymann. H., "Identification of Mobbing Activities" The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/11130E.HTM> (Ziyaret Tarihi: 9 Mart 2014).
- [6] Tınaz P., İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing), *Çalışma ve Toplum*, 2006, **4**, 13-28.
- [7] Davenport N., Schwartz R. D. ve Elliot G. P., *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, Sistem Yayıncılık, Ankara, 2003.
- [8] Yavuz H., Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısını etkileyen faktörler: SDÜ tıp fakültesi üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007, 204863.
- [9] Tutar H., *İşyerinde Psikolojik Sıddet*, 1.Baskı, Platin Yayınları, İstanbul, 2007.
- [10] Fleck F., In Europe Groups Seek to Attack Problem of Workplace Bullying, *Wall Street Journal*, 2002, **12**.
- [11] Noring S., Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace, *American Journal of Public Health*, 2000, **90**(4), 636-637.
- [12] Namie G., Workplace Bullying Escalated Incivility, *Ivey Business Journal*, 2003, **November/December 2003**, 1-6.
- [13] Toker Gökçe A., Mobbing: İşyerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve <http://www.universite-toplum.org> (Ziyaret Tarihi: 23 Aralık 2014).

- [14] Gregory J., Bully for you, Firewalk Technology, *Works Management*, 2005.
- [15] Chappel D., Di Martino V., *Violence At Work*, International Labour Office, Geneva, 1998.
- [16] Sheehan M., Workplace Mobbing A Proactive Respons, *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane, Australia, 14-15 October 2004.

EKLER

Ek-A

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Kocaeli Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği Yüksek Lisans programında yürütülen bir tezin önemli bir parçasıdır.

Amacımız Bu çalışma ile üst ve orta düzey yöneticilerin mobbing (psikolojik şiddet) algısının belirlenmesinde örnek bir çalışma yapmaktır.

Bu çalışmada elde edilecek veriler sadece akademik amaçlı kullanılıp gizli tutulacaktır.

Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi, yardım ve ayırdığınız zamandan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Nihal Eren Yüksel

İletişim bilgileri

Cep Tel: 0 555 623 0070

Sorularınız için:

e-posta: narcissus.eren@gmail.com

Yaş Grubunuz?

26—31

32—37

38—43

44 ve üstü

Cinsiyetiniz?

Bay

Bayan

Medeni Durumunuz?

Bekar

Evli

Eğitim Durumunuz?

Lisans

Lisansüstü

Doktora

Diğer.....

Kaç Yıldır Aynı Kurumda Çalışıyorsunuz?

1 yıldan az

1-5 yıl

6-10 yıl

11 yıl ve üzeri

Hangi Pozisyonda Çalışıyorsunuz?

Orta düzey yönetici(Şef, Uzman, Müh.)

Üst düzey yönetici (Müdür, Genel Mdr.)

Haftada Kaç Saat Çalışıyorsunuz?

40 saat

40-60 saat
arası

61 saat ve üzeri

1. Mobbing nedir? Biliyor musunuz?

Evet Hayır

2. Çalışma hayatınızda mobbinge maruz kaldınız mı?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

3. Yönetici olmadan önce kendi yöneticinizin, fikirlerinizi beyan etmenize olanak sağlamadığını düşündüğünüz zamanlar ne sıklıkla oldu?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

4. Yönetici olmadan önce kendi yöneticinizin, yaptığımız hatalar ile ilgili haksız uyarılarda bulunduğunu düşündüğünüz zamanlar oldu mu?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

5. Yönetici olmadan önce kendi yöneticinize, fikir ve önerilerinizi ne sıklıkla ifade ederdimiz?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

6. Yönetici olmadan önce kendi yöneticinizle ne sıklıkla anlaşmazlık/ters düşme yaşadınız?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

7. Yönetici olmadan önce kendi yöneticinizin sahip olduğunuz yeteneklerinizin daha altında görev verdiğini düşündüğünüz zamanlar oldu mu?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

8. Çalışanlarınızın size ne sıklıkla dikey-mobbing uyguladığını düşünmektesiniz?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

9. Çalışanlarınızın sınırlarınızı ne sıklıkla zorladığını düşünmektesiniz?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

10. Çalışanlarınıza karşı bilinçli olarak iletişiminizi kapamak zorunda kaldığımız durumlar ne sıklıkla olur?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

11. Çalışanlarınızın fikirlerini beyan etmelerine olanak sağlayamadığımız zamanlar olur mu?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

12. Yapılan hatalar ile ilgili gereğinden fazla sert uyarılarda bulunmak zorunda kaldığımız zamanlar olur mu?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

13. Çalışanlarınızın performansını arttırmaya yönelik ne sıklıkla baskı yapmak zorunda kalırsınız?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

14. Çalışanlarınızı uyurken hangi sıklıkla yüksek sesle hitap etmek zorunda kalırsınız?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

15. Çalışanlarınızın çalışma ortamı içerisinde psikolojik dengesizlikler yaşadıklarını düşünür müsünüz?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

16. Çalışanlarınıza üstü kapalı/imalı sözlerle uyararak ne sıklıkla kalırsınız?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

17. Yapmış olduğunuz iş sebebiyle ne sıklıkla çalışanlarınızın beklenenin üzerinde performans göstermesi gerekir?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

18. Çalışanlarınızın sıkıntılarını sizinle paylaşması için ne sıklıkla görüşme yaparsınız?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık
(Yılda bir kereden den az) (Birkaç ayda bir kere) (Ayda bir kez) (Haftada bir kez) (Haftada birkaç kere)

19. Çalışanlarınızın başarılarını ne sıklıkla takdir eder/ övücü sözler sarf edersiniz?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

20. Bir projede çalışanlarınızın bilgilerine ne sıklıkla ihtiyaç duyarsınız?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

21. Çalışanlarınıza vermiş olduğunuz görevleri ne sıklıkla kontrol edersiniz?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

22. Çalışanlarınıza sahip olduğunuz yeteneklerinin daha altında görev vermek zorunda kaldığınız olur mu?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

23. Çalışanlarınızla ne sıklıkla anlaşmazlık/ters düşme yaşarsınız? (Çalışanlarınızın dile getirdiği)

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

24. Diğer çalışanların da haberdar olduğu, çalışanlarınızla yaşamış olduğunuz uyumsuzluklar ne sıklıkla olur?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

25. Çalışanlarınızın çalışma saatlerini ne sıklıkla verimli geçirdiklerini düşünmektesiniz?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

26. Çalışanlarınıza yapmış olduğunuz olumlu baskı ile çalışan verimliliğinin ne sıklıkla iyileştiğini düşünmektesiniz?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

27. Çalışanlarınızdan hangi sıklıkla övgü dolu geri bildirim alırsınız?

Hiç Bazen Nadiren Sık Sık Çok Sık

KİŞİSEL YAYIN VE ESERLER

- [1] **Yüksel Eren N.**, Altıntaş L., Üst ve orta düzey yöneticilerde mobbing algısı, *VIII. Ulusal İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kongresi*, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, Adana, 16-18 Nisan 2015.

ÖZGEÇMİŞ

1988 yılında İstanbul Beykoz'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 2007 yılında girdiği Kocaeli Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Çevre Mühendisliği bölümünden 2011 yılında mezun oldu. 2012-2015 yılları arasında, Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrenimini tamamlamaktadır. 2012 yılından beri Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarından birinde Çevre Mühendisi olarak çalışmaktadır.