

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI  
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞ YAŞAMINDA MOBBİNG (ANTALYA ATATÜRK  
DEVLET HASTANESİ ve SERİK DEVLET HASTANESİ  
HEMŞİRELERİ ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Tezi Hazırlayan: Ebru DEMİR**

**İstanbul, 2014**

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI  
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞ YAŞAMINDA MOBBİNG (ANTALYA ATATÜRK  
DEVLET HASTANESİ ve SERİK DEVLET HASTANESİ  
HEMŞİRELERİ ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Tezi Hazırlayan: Ebru DEMİR**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sebahattin TAŞ**

**İstanbul, 2014**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İş Yaşamında Mobbing - Antalya Atatürk Devlet Hastanesi ve Serik Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım erserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldııkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 05/09/2013

Aday: Ebru DEMİR

# İŞ YAŞAMINDA MOBBİNG

**Ebru DEMİR**

## ÖZ

Mobbing, düşmanca ve etik olmayan iletişimle oluşan bir ya da daha fazla çalışan tarafından bir diğer çalışanı hedef alarak sürekli, sistemli olarak uyguladıkları, mağduru iş yaşamından dışlamayı amaçlayan davranışlardır. Özellikle çalışma ortamlarında yaşanan ve çalışanların çalışma hayatları yanında özel hayatlarını da etkileyen mobbing, diğer bir ifadeyle psikolojik şiddet çok önemli bir örgütsel sorundur. Uzmanlar, iş yerindeki duygusal tacizin hemşirelerde olumsuz etkiler yarattığı ve dolaylı olarak hasta bakım kalitesini olumsuz etkilediğini ileri sürmektedir.

Bu çalışmanın amacı, kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin, mobbing algılarının, demografik değişkenler karşısında değişim gösterip göstermediğini saptamaktır. Bu doğrultuda çalışmada, mobbing kavramı üzerinde durulmuş, mobbinge neden olan etkenler anlatılmış ve mobbingle başa çıkabilme yollarına değinilmiştir.

Veri toplama amacı ile anket soruları ve maruz kalınan mobbing davranışlarını değerlendiren ölçek kullanılmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde mobbing davranışlarını ayrı ayrı ortaya koymaya yönelik 35 soruya yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, mobbingi ortaya çıkarabilecek yönetim ve çalışma koşulları kaynaklı faktörlerle ilgili 8 soruya yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, Sosyal Bilimlerin Bilimsel İstatistik Veri Analizi programı olan SPSS'te girilmiş, değerlendirilmiş ve oluşturulan tabloların yorumları yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, kamu hastaneleri, hemşire, psikolojik şiddet.

# **MOBBING AT WORK**

**Ebru DEMİR**

## **ABSTRACT**

Mobbing is a systematic behaviour of one or more employees in a firm which aims to exclude another employee by humiliating him in a hostile and unethical manner. Especially, besides what happens in working environment and working life of employees, mobbing, psychological violence in other words, also affecting their private lives is a highly important organizational problem. Experts claim that mobbing behaviours in workplace creates negative effects both on nurses and patient care quality.

The aim of this study is to determine; the mobbing perception of the nurses working in public hospitals according to demographical variables whether it changes. According to this study; mobbing concept is emphasized, factors causing mobbing are depicted and procedures to cope with mobbing are referred.

To collect data a form of questionnaire, including questions and mobbing behaviours scale has been used. The survey has three parts. The first part contains personnel information. In the second part there are 35 questions which are meant to define mobbing behaviors individually. For the third part, there are 8 questions related to some factors which can increase mobbing because of the management and working conditions.

At the end of the survey the obtained data is entered to the SPSS which is the Scientific Statistical Data Analysis program of the Social Sciences this data is evaluated and the generated tables has been commented.

**Key Words:** Mobbing, public hospitals, nurse, psychological violence.

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR .....	x
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5
MOBBİNG KAVRAMI İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER.....	5
1. MOBBİNG KAVRAMI.....	5
1.1. Mobbing Kavramının Tarihçesi .....	5
1.2. Mobbingin Tanımı.....	7
1.3. Mobbingle Birlikte Kullanılan Bazı Kavramlar .....	10
2. MOBBİNGİN TİPOLOJİSİ.....	12
3. MOBBİNG TÜRLERİ.....	15
3.1. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing .....	16
3.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing.....	16
3.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing.....	17
3.2. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing .....	18
4. MOBBİNG SÜRECİNDE TARAFLAR .....	20
4.1. Mobbing Uygulayan Kişiler .....	20
4.1.1. Mobbing Uygulayanların Kişilik Tipleri .....	21
4.1.1.1. Narsist Kişilikli Mobbing Uygulayanlar .....	21
4.1.1.2. Hiddetli, Çığırkan Mobbing Uygulayanlar .....	22
4.1.1.3. İki Yüzlü Mobbing Uygulayanlar .....	22
4.1.1.4. Megaloman Mobbing Uygulayanlar .....	23
4.1.1.5. Eleştirici Mobbing Uygulayanlar .....	23
4.1.1.6. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbing Uygulayanlar .....	23
4.1.2. Mobbing Uygulayanların Kişilik Özellikleri.....	24
4.2. Mobbing Mağdurları .....	27
4.3. Mobbing İzleyicileri .....	29
4.3.1. Davranışları Bakımından Mobbing İzleyicileri .....	30

4.3.1.1. Pasif Mobbing İzleyicileri.....	30
4.3.1.2. Aktif Mobbing İzleyicileri .....	30
4.3.2. Mobbing İzleyicilerinin Farklı Tipleri .....	31
<b>5. İŞ YERİNDE MOBBİNG.....</b>	<b>32</b>
5.1. İş Yeri Şiddeti Olarak Tanımlanan Davranışlar .....	32
5.2. İş Yerinde En Çok Uygulanan Mobbing Davranışları .....	33
5.3. Mobbing Davranışlarının On Etmeni .....	33
5.3.1. Çalışanların Şerefi, Doğruluğu, Güvenirliliği ve Mesleki Yeterliliğine Saldırıları.....	34
5.3.2. Olumsuz, Küçük Düşürücü, Yıldırıcı, Taciz Edici, Kötü Niyetli ve Kontrol Edici İletişim .....	34
5.3.3. Doğrudan veya Dolaylı, Gizli veya Açıkça Yapılması.....	35
5.3.4. “Bir veya Birkaç Mobbing Uygulayan Tarafından Yapılması-Akbabalık”	36
5.3.5. Sürekli, Birden Fazla ve Sistemli Bir Biçimde Belirli Bir Zaman İçinde Yapılması .....	36
5.3.6. “Hatanın Mobbing Mağdurundaymış Gibi Gösterilmesi.....	36
5.3.7. Mobbing Davranışının, Mağdurun İtibarını Düşürmeye, Kafasını Karıştırmaya, Yıldırmaya, Yalıtıma Yönelik Olması ve Onu Teslim Olmaya Zorlaması .....	36
5.3.8. Kişiyi Dışlama Niyetiyle Yapılması .....	37
5.3.9. “İşyerinden Ayrılmayı Mağdurunun Tercihymiş Gibi Göstermesi .....	37
5.3.10. Şirket Yönetimi Tarafından Anlaşılması, Yanlış Yorumlanması, Görmezden Gelinmesi, Hoş Karşılama, Teşvik Edilmesi ve Hatta Kışkırtılması.....	37
<b>6. MOBBİNGİN OLUŞUMU VE AŞAMALARI.....</b>	<b>37</b>
6.1. Çatışma Aşaması .....	38
6.2. “Saldırgan Eylem Aşaması.....	38
6.3. “İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi Aşaması .....	38
6.4. Yanlış Yakıştırmalar ve Tanılarla Damgalama Aşaması .....	39
6.5. İşe Son Verme Aşaması .....	39
<b>7. MOBBİNGİN NEDENLERİ.....</b>	<b>40</b>
7.1. Kişisel Nedenler .....	40
7.1.1. Mağdurun Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler .....	40
7.1.2. Mağdurun Yaş, Cinsiyet ve Mesleğine Bağlı Nedenler .....	41
7.1.3. Mobbing Uygulayanın Mobbinge Başvurma Nedenleri.....	43
7.2. Örgütsel Nedenler.....	43
7.3. Sosyal Nedenler.....	49
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>53</b>
<b>MOBBİNGİN SONUÇLARI VE MÜCADELE YÖNTEMLERİ.....</b>	<b>53</b>

<b>1. MOBBİNGİN BELİRTİLERİ .....</b>	<b>53</b>
<b>2. MOBBİNGİN DERECELERİ .....</b>	<b>54</b>
2.1. Birinci Derece Mobbing .....	54
2.2. İkinci Derece Mobbing.....	55
2.3. Üçüncü Derece Mobbing.....	55
<b>3. MOBBİNGİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI .....</b>	<b>56</b>
3.1. Mobbingin Etkileri .....	56
3.1.1. Mobbingin Bireysel Etkileri .....	56
3.1.2. Mobbingin Örgütsel Etkileri.....	59
3.2. Mobbingin Sonuçları .....	61
3.2.1. Mobbingin Mağdur Açısından Sonuçları .....	62
3.2.2. Mobbingin Örgütsel Sonuçları.....	62
3.2.3. Mobbingin Sosyal ve Toplumsal Sonuçları.....	63
<b>4. MOBBİNGLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>64</b>
4.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri.....	65
4.1.1. Öğrenilmiş Güçlülük.....	68
4.1.2. Duygusal Zekâ (EQ) .....	70
4.1.3. Aile ve Arkadaşların Yardımları.....	73
4.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri .....	74
4.2.1. Liderlik Davranışları.....	75
4.2.2. Örgütsel Kültür ve İklimin Yeniden Tasarımı .....	76
4.2.3. İş Dizaynında Değişiklikler .....	77
4.2.4. Çatışma Yönetimi .....	78
4.2.5. Eğitim.....	79
4.2.6. Mesleki Rehabilitasyon.....	80
4.2.7. Hukuki Boyut.....	82
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>86</b>
<b>SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOBBİNG VE ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ .....</b>	<b>86</b>
<b>1. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOBBİNGİN NEDENLERİ VE SONUÇLARI.....</b>	<b>86</b>
<b>2. ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ .....</b>	<b>88</b>
2.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	88
2.2. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Demografik Verilerinin Dağılımı.....	90
2.3. Katılımcıların Mobbing Algı Ölçeğindeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ve Yorumları .....	98
2.3.1. Kendini Göstermeyi ve İletişimi Engellemeye Yönelik Mobbing Davranışlarının Dağılımı ve Yorumları .....	98



2.3.2. Sosyal İlişkilere Saldırıya Yönelik Mobbing Davranışları ve Yorumları .....	103
2.3.3. Kişinin İtibarına Yönelik Mobbing Davranışları ve Yorumları .....	106
2.3.4. Kişinin Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durumuna Yönelik Mobbing Davranışları ve Yorumları .....	113
2.3.5. Kişinin Sağlığını Doğrudan Etkileyen Mobbing Davranışları ve Yorumları.....	116
2.4. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing Davranışlarının Nedenleri İle İlgili Soruların Araştırma Sonuçları ve Yorumları .....	118
2.5. Analizler .....	124
2.5.1. Faktör Analizi .....	124
2.5.2. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Demografik Özelliklerinin Mobbing Üzerine Etkisi .....	125
2.5.2.1. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Çalışılan Bölge Değişkeninin Karşılaştırması .....	125
2.5.2.2. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırması.....	128
2.5.2.3. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırması.....	131
2.5.2.4. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırması .....	134
2.5.2.5. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırması .....	137
2.5.2.6. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Görev Yaptığı Birim Değişkeninin Karşılaştırması .....	140
2.5.2.7. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Çalışma Şekli Değişkeninin Karşılaştırması .....	144
2.5.2.8. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Haftalık Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırması .....	147
2.5.2.9. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Hizmet Yılı Değişkeninin Karşılaştırması.....	150
2.5.2.10. Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Meslek Yılı Değişkeninin Karşılaştırması .....	153
2.5.2.11. Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile İş Yeri Sayısı Değişkeninin Karşılaştırması .....	156
2.5.2.12. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Mobbinge Uğrama Durumu Değişkeninin Karşılaştırması .....	160
<b>SONUÇ.....</b>	<b>163</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>167</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Çalıştıkları Bölgeye Göre Dağılımları .	90
Tablo 2. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	90
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	91
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı ....	91
Tablo 5. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	92
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Görev Yaptıkları Kurum İçi Birime Göre Dağılımı .....	93
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Çalışma Şekillerine Göre Dağılımı .....	93
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Haftalık Çalışma Sürelerinin Dağılımı.	94
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Halen Görev Yapmakta Olduğu Kurumdaki Hizmet Yılı Dağılımı .....	95
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Mesleki Deneyim Yılı Dağılımı .....	95
Tablo 11. Şu An Görev Yaptığınız Kurum Bugüne Kadar Çalıştığınız Kaçınıcı Kurumunuz Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	96
Tablo 12. Çalıştığınız İş Yerinde Mobbinge Uğradığınızı Düşünüyor Musunuz? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	97
Tablo 13. Siz Konuşurken, Sebepsiz Yere, Çevrenizdekilerce Sözüünüz Kesiliyor Mu? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları.....	98
Tablo 14. Üstleriniz, Kendinizi Rahatça İfade Etmenizi Engelliyor Mu? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	99
Tablo 15. Birlikte Çalıştığınız Kişiler, Kendinizi Rahatça İfade Etmenizi Engelliyor Mu? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları.....	99
Tablo 16. Toplum Önünde Yüksek Sesle Azarlandınız Mı? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	100
Tablo 17. Yaptığınız İş Haksız Yere Eleştirildi Mi? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	101
Tablo 18. Kötü Söz Veya Küfre Maruz Kaldınız Mı? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	101
Tablo 19. Yazılı Veya Sözlü Tehditler Aldınız Mı? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	102
Tablo 20. Çevrenizdeki İnsanların Sizinle Konuşmadıkları Oldu Mu? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	103
Tablo 21. Yönetim Kademesinden Herhangi Birisiyle Görüşme İsteğiniz/Girişiminiz Engellendi Mi? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	103
Tablo 22. İstenmeyen, Zor İşlerin Size Verildiği Oldu Mu? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	104
Tablo 23. Diğer Çalışanların Sizinle Konuşmaları Yasaklandı Mı? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	105
Tablo 24. İş Arkadaşlarınız Siz Orada Değilmişsiniz Gibi Davrandılar Mı? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	105
Tablo 25. İnsanların Arkanızdan Kötü Konuştuğunu Düşündüğünüz Oldu Mu? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	106

Tablo 26. Hakkınızda Asılsız Söylentilerin Ortaya Atıldığını Düşündüğünüz Oldu Mu? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları.....	106
Tablo 27. Gülünç Durumlara Düşürüldünüz Mü? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	107
Tablo 28. Sizi Gülünç Duruma Düşürmek İçin Bir Takım Davranışlarınız Taklit Edildi Mi? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları.....	108
Tablo 29. Dini İnançlarınızdan Dolayı Herhangi Bir Baskı Veya Zorlama Gördünüz Mü? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları.....	108
Tablo 30. Siyasi Görüşünüzden Dolayı Herhangi Bir Baskı Veya Zorlama Gördünüz Mü? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları.....	109
Tablo 31. Utanç Verici İşleri Yapmaya Zorlandınız Mı? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	109
Tablo 32. Çabalarınızın Karşılığınızı Alamadığınızı Düşündüğünüz Oldu Mu? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	110
Tablo 33. İşinizle İlgili Kararlarınıza Gereken Önemin Gösterilmediği Oldu Mu? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	110
Tablo 34. Küçük Düşürücü İsimlerle Çağırıldığınız Mı? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	111
Tablo 35. Şahsınıza Sözle Veya Davranışla Cinsel İmalarda Bulunuldu Mu? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	111
Tablo 36. Size Verilen İşler, Yapamadığınız Bahane Edilerek, Alınıp Başkasına Verildi Mi? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	112
Tablo 37. Anlamsız Görevler Verildi Mi? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları.....	113
Tablo 38. Sahip Olduğunuz Yetenekten Daha Az Yetenek Gerektiren İşler Aldınız Mı? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları.....	113
Tablo 39. Görev Yeriniz Değiştirildi Mi? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları.....	114
Tablo 40. Gereksiz Yere, Fazla Mesaiye Bırakıldınız Mı? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	115
Tablo 41. Disiplin Cezası Aldınız Mı? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları ....	115
Tablo 42. Fiziksel Şiddet Tehditleri Aldınız Mı? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	116
Tablo 43. Gözünüzü Korkutmak İçin Hafif Şiddet Uygulandı Mı? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	116
Tablo 44. Fiziksel Şiddete Maruz Kaldınız Mı? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	117
Tablo 45. Doğrudan Cinsel Tacize Uğradınız Mı? Sorusuna Verilen Cevaplar Ve Oranları .....	117
Tablo 46. Çalıştığı Ortamda Maruz Kaldığı Bu Türden Davranışların Temelde İdarecilerin Kötü Yönetiminden Kaynaklandığını Düşünenlerin Oranları.....	118
Tablo 47. Çalıştığı Ortamda Maruz Kaldığı Bu Türden Davranışların Temelde İdarecilerin Kişilik Problemlerinden Kaynaklandığını Düşünenlerin Oranları .....	118
Tablo 48. Çalıştığı Ortamda Maruz Kaldığı Bu Türden Davranışların Temelde Yönetimin, İşyerinde Bu Tür Davranışların Olduğuna İnanmamasından Kaynaklandığını Düşünenlerin Oranları.....	119

Tablo 49. Çalıştığı Ortamda Maruz Kaldığı Bu Türden Davranışların Temelde Yönetim İle Çalışanlar Arasındaki, İletişimin Yetersizliğinden Kaynaklandığını Düşünenlerin Oranları.....	120
Tablo 50. Çalıştığı Ortamda Maruz Kaldığı Bu Türden Davranışların Temelde Yönetim İle Çalışanlar Arasındaki, Güven Eksikliğinden Kaynaklandığını Düşünenlerin Oranları.....	120
Tablo 51. Çalıştığı Ortamda Maruz Kaldığı Bu Türden Davranışların Temelde Yoğun Stres Altında Çalışmaktan Kaynaklandığını Düşünenlerin Oranları ....	121
Tablo 52. Çalıştığı Ortamda Maruz Kaldığı Bu Türden Davranışların Temelde Çalışma Koşullarının Kötülüğünden Kaynaklandığını Düşünenlerin Oranları	122
Tablo 53. Çalıştığı Ortamda Maruz Kaldığı Bu Türden Davranışların Temelde Yapılan İşin Güçlüğünden Kaynaklandığını Düşünenlerin Oranları.....	122
Tablo 54. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar İle Çalışılan Bölge Değişkeni Arasındaki İlişki .....	125
Tablo 55. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki .....	128
Tablo 56. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki .....	131
Tablo 57. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar İle Medeni Durum Değişkeni Arasındaki İlişki.....	134
Tablo 58. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki .....	137
Tablo 59. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar İle Görev Yaptığı Birim Değişkeni Arasındaki İlişki .....	140
Tablo 60. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar İle Çalışma Şekli Değişkeni Arasındaki İlişki.....	144
Tablo 61. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar İle Haftalık Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişki .....	147
Tablo 62. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar İle Hizmet Yılı Değişkeni Arasındaki İlişki .....	150
Tablo 63. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar İle Meslek Yılı Değişkeni Arasındaki İlişki .....	153
Tablo 64. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar İle İş Yeri Sayısı Değişkeni Arasındaki İlişki .....	156
Tablo 65. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar İle Mobbinge Uğrama Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki.....	160

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>APA</b>	American Psychological Association (Amerikan Psikologlar Derneği)
<b>b. t.</b>	Bilinmeyen Tarih
<b>C.</b>	Cilt
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer (Bir şirket, örgüt ya da acentenin en üst dereceli yöneticisi)
<b>Çev.</b>	Çeviren
<b>Ed.</b>	Editör
<b>EQ</b>	Emotional Quotient (Duygusal Zeka)
<b>ICN</b>	Intenational Council of Nurses (Uluslar arası Hemşirelik Konseyi)
<b>ILO</b>	International Labour Organization (Uluslar arası Çalışma Örgütü)
<b>PSI</b>	Public Services International (Uluslar arası Kamu Hizmetleri Enternasyonal)
<b>PTSS</b>	Post Travmatik Stres Sendromu
<b>s.</b>	Sayfa
<b>S.</b>	Sayı
<b>TBMM</b>	Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>TUS</b>	Tıpta Uzmanlık Sınavı
<b>WHO</b>	World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)

## GİRİŞ

### Konu Seçimi

Günümüzde çalışan insanlar zamanlarının büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirmektedirler dolayısıyla çalışanların iş ortamındaki sosyal ilişkileri oldukça önemlidir. Bu ilişkiler ne kadar sağlıklı olursa örgüt iklimi de o ölçüde verimli olacak ve çalışanlar iş yerlerinde mutsuz olmayacaklardır.

Aslında mobbing iş yaşamımızda her zaman var olmuş, ancak yakın zamana kadar adlandırılmamış bir olgudur. Günümüzde ise çalışanların karşılaştığı en önemli sorunlardan biridir. Son zamanlarda gerek çalışanların bilinçlenerek haklarını arama yoluna gitmesi gerekse basında sıkça yer alması nedeniyle insanların mobbinge olan ilgileri ve mobbing çalışmalarının sayıları artmaya başlamıştır.

İşyerinde ara sıra oluşan ve çözüme kavuşturulan tartışmalar mobbing olarak değerlendirilmemelidir. Mobbing, işyerinde birinin veya bir grup çalışanın diğer bir çalışana sürekli, kasıtlı ve sistematik olarak yıpratma amaçlı sergilediği davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Burada mobbingi diğer çatışmalardan ayıran özellik, mobbing davranışlarının sürekli bir şekilde uygulanması ve kasıtlı olarak yapılmasıdır.

Mağdur, sürekli olarak grup dışı bırakılır, yaptığı işler kasıtlı olarak eleştirilir, sürekli açığı aranır, herkesin içinde gülünç duruma düşürmek için özel bir çaba harcanır, hakkında asılsız dedikodular yayılır, inançları ve görüşleri nedeniyle yargılanır, sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren, anlamsız ve kimsenin yapmak istemediği işler ona verilir.

Tüm bu davranışların amacı mağdurun özgüvenini yok etmektir. Mobbing davranışlarının daha çok işyerinde çalışkan, sorumluluk sahibi ve yetenekli kişilere uygulandığı bildirilmiştir. Bunun nedeni ise genellikle yöneticilerin bu çalışanları kendi pozisyonlarına tehdit olarak algılamaları olarak düşünülmektedir.

Mobbing uygulamalarına sistematik olarak maruz kalan, yalnız bırakılan çalışan zamanla kendine olan özgüvenini kaybedecek, tacizlerden kurtulmanın yollarını arayacaktır. Bu arada işe olan bağlılığı azalacak, işteki verimi düşmeye ve hata yapmaya başlayacaktır.

Çalışma hayatının ayrılmaz ve inkar edilemez bir parçası olan mobbing geçmişten günümüze hep var olmuştur ancak bilim dünyasındaki geçmişi çok eski değildir. İşyerinde mobbing olgusuyla ilgili ilk araştırma 1984 yılında İsveç'te Leymann tarafından yapılmış ve mobbing kavramı literatürdeki yerini almıştır. Ülkemizde ise 2000'li yıllardan sonra mobbing olgusu ile ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Mobbing ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde hemşireler arasında mobbing yaşanma oranlarının yüksek çıktığı görülmüştür. Hemşirelik mesleğinin çoğunlukla kadınlar tarafından tercih edilmesi, hemşirelerin görev, yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanmış olmaması, hemşirelerin yasal hak ve yükümlülüklerinin bilincinde olmamalarının mobbing yaşanma riskini arttırabileceği düşünülmektedir. Ayrıca hemşirelerin yoğun stres altında çalışmaları, yapılan işin yoğun ve yorucu olmasına, çalışma koşullarının kötü olması da eklenince hemşirelerin mobbinge maruz kalma riski daha da yükselmektedir. Bu nedenle araştırmanın konusu, kamu hastanelerinde görev yapan hemşirelerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ve ilişkili faktörler olarak seçilmiştir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, Antalya ili kamu hastanelerinde görev yapan hemşirelerin mobbing algılarının, demografik değişkenler karşısında değişim gösterip göstermediğini saptamaktır. Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde; mobbing kavramı ve tarihsel gelişimi, iş yaşamında mobbing davranışları, aşamaları, mobbing sürecinde rol alanlar, mobbingin türleri ve nedenleri irdelenirken çalışmanın ikinci bölümünde; mobbingin sonuçları ve mücadele yöntemleri irdelenmiştir

Çalışmanın üçüncü bölümü ise uygulamaya yöneliktir. Uygulama kamu hastanelerinde saha araştırması olarak gerçekleştirilmiştir. Kamu hastanelerinde görev yapan hemşirelerden anket uygulaması sonucu elde edilen bulgular literatür ışığında değerlendirilmiştir. Mobbingin sağlık alanında hizmet sunanlarda görülme sıklığı diğer sektörlere göre daha fazla olduğundan elde edilen bulgularla sağlık sektörü çalışanları ve yöneticilerini bilgilendirmek hedeflenmiştir.

## **Araştırmanın Önemi**

Sağlık çalışanlarından özellikle hemşireler mobbinge yoğun bir şekilde maruz kalmaktadır. Bu nedenle mobbing konusunda farkındalık oluşturarak kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin kendilerini mobbing uygulamalarından korumaları ve mobbinge karşı önlem alabilmeleri için içgörü oluşturmaları önemlidir.

Ankette yer alan sorular ile ortaya çıkarılmak istenen tutumlar göz önüne alındığında; her kurumun daha da önemlisi yöneticilerin böyle bir çalışmaya izin vermesi pek kolay olmayacaktır. Bu yönden de elde edilen veriler son derece önemlidir.

## **Kullanılan Materyal ve Metotlar**

Bu çalışmanın modeline genel olarak bakıldığında anket türünde bir betimleme modeli olduğu görülecektir. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak, mobbing kavramı ile ilgili hazırlanan ve 55 sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketlerin tamamı çalışma kapsamındaki hemşireler ziyaret edilerek, yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Anketin birinci bölümünde, demografik verilere yer verilmiştir. Bu bölümde araştırma kapsamına alınan hemşirelerin yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, çalışma yılı, görev yaptığı birim, çalıştığı hastane gibi kişisel bilgiler ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde; Leymann tarafından geliştirilen ve A. Yıldırım ve D. Yıldırım tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiş ve Türk toplumu için uygunluğu ve geçerliliği kabul edilmiş olan Mobbing Algı Ölçeği yer almaktadır. Mobbing Algı Ölçeği, Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Engellemek, Sosyal İlişkilere Saldırıları, İtibarına Saldırıları, Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları, Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları olmak üzere toplam 5 alt boyuttan oluşmaktadır.

Mobbin Algı Ölçeği mobbinge maruz kalma durumlarını sorgulayan 36 ifadeden oluşmakta olup, Çok Sık (5), Sık Sık (4), Bazen (3), Nadiren (2) ve Hiç (1) şeklinde derecelendirilerek yapılandırılmış 5'li Likert tipi ölçektir.



Anketin üçüncü bölümünde ise iş yerinde maruz kalınan mobbing davranışlarının temelde kimden ya da hangi nedenden kaynaklandığını sorgulayan 8 ifade yer almaktadır.

Araştırmanın evrenini Antalya ilinde bir il merkezinde bir de ilçe devlet hastanesinde görev yapan 800 hemşire oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evrenin yaklaşık olarak %30'unu oluşturan, 169'u il merkezinde, 60'ı da ilçe devlet hastanesinde görev yapan toplam 229 hemşireden oluşmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, Sosyal Bilimlerin Bilimsel İstatistik Veri Analizi programı olan SPSS'te girilmiş, değerlendirilmiş ve oluşturulan tabloların yorumları yapılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOBBİNG KAVRAMI İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER

#### 1. MOBBİNG KAVRAMI

##### 1.1. Mobbing Kavramının Tarihçesi

Mobbing kavramının “yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla ilk kez 19. yüzyılda biyologlar tarafından kullanıldığı” bilinmektedir<sup>1</sup>. Kaynağını hayvan davranışlarından alan mobbing teriminin çalışma yaşamında kullanılması ise bir sonraki yüzyılda gerçekleşmiştir.

Mobbing kavramı daha sonra “hayvan davranışlarını inceleyen Avustralyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından 1960’lı yıllarda hayvanların yabancı bir hayvanı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmıştır”<sup>2</sup>.

Bu terim, “İsveçli Doktor Peter-Paul Heinemann tarafından da çocuklardan oluşan küçük grupların tek bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamada kullanılmıştır.”<sup>3</sup> Heinemann, kurbanı yalıtın ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen bu davranışın ciddiyetini anlatan Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti isimli kitabını 1972 yılında İsveç'te yayınlamıştır.

Doktor Carroll Brodsky ise “işyerinde mobbing davranışını tanımlayan ilk kitabı Taciz Edilmiş Çalışan’ı 1976’da yazmıştır. Brodsky kitabının başlığındaki taciz kelimesini; başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimleri anlatmak, diğer kişiyi sürekli kışkırtmak, ona baskı yapmak, onu korkutmak, yıldırma ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak anlamında kullanmıştır”<sup>4</sup>. Ancak Brodsky bu konuları mobbing bağlamında, doğrudan ve bilinçli olarak analiz etmemiştir.

---

<sup>1</sup> P. Tınaz, “İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)” Çalışma ve Toplum, S. 4, 2006, s. 14

<sup>2</sup> N. Davenport- R. D. Schwartz- G. P. Elliot, Mobbing: İş Yerinde Duygusal Taciz, Çev. O. C. ÖnerToy, İstanbul, 2003, s. 3

<sup>3</sup> H. Leymann, “The Content and Development of Mobbing at Work” European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2), 1996, s. 4

<sup>4</sup> N. Davenport- R. D. Schwartz- G. P. Elliot, s. 4

“Daha çok sıradan bir çalışanın günlük yaşantısındaki güçlüklerin yarattığı stres üzerinde durmuştur.”<sup>5</sup>

“1983'te üç ergenlik çağındaki gencin intihar etmeleri üzerine, dönemin Mili Eğitim Bakanı Norveç'te çok geniş çaplı bir araştırma başlatmıştır. Araştırmayı yürüten Prof. Dr. Dan Olweus, okullardaki zorbalık ve kurbanların durumlarını ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu araştırma da olguyu tanımlamak için zorbalık anlamına gelen "Bullying" terimi kullanılmıştır. Araştırma sonunda çocukları ve gençleri korumak adına başlatılan programlar 1990 yılından itibaren İngiltere, Almanya ve Amerika Birleşik Devletleri'nde de uygulamaya konulmuştur. İlk ve orta dereceli okullardaki öğrencilerin %15'inden fazlasının, okulda zorba veya kurban olarak bu olgunun içinde yer aldığı görülmüştür.”<sup>6</sup>

Çalışma yaşamında ise mobbing kavramının ilk kez, 80'li yılların başında İsveçli endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leymann'ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullandığı görülmektedir.

Çalışma yaşamında bu tarz davranışlar, Leymann'dan önce hiç kimse tarafından fark edilip tanımlanmamıştır. “Bu nedenle Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları, bütün dünyada iş yerlerindeki mobbing davranışlarına ilişkin araştırmalara temel oluşturmaktadır. Leymann, işyerinde mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişiler ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır. Çalışma yaşamında mobbinge dikkat ve ilginin, İskandinav ülkelerinden sonra Almanya başta olmak üzere zamanla diğer Avrupa ülkelerinde yayılmasını sağlamıştır”<sup>7</sup>.

1996'da İngiliz araştırmacı Tim Field, “işyeri saldırganlarının belirlenmesi ve yöneltmesi hakkında bir el kitabı hazırlamış ve mobbing yerine bullying sözcüğünü kullanmıştır. Field, olguyu "kurban bireyin özgüveni ve özsaygısına karşı devamlı ve

---

<sup>5</sup> Leymann, s. 5

<sup>6</sup> K. P. Gürkan, Şanlıurfa'da Çalışan Hemşire, Ebe ve Sağlık Memurlarının Psikolojik Şiddete (Mobbing) Maruz Kalma Durumları ve İlişkili Faktörler, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, 2010, s. 7

<sup>7</sup> P. Tınaz, İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul, 2006, s. 11-12

ısrarcı bir saldırı" şeklinde tanımlarken, davranışın altında yatan nedeni, hükmetmek, üstün gelmek ve yok etmek arzusu; saldırgan bireyin niteliğini ise, meydana gelen sonuçlarla ilgili her türlü sorumluluğu tamamen reddetme şeklinde açıklamaktadır<sup>8</sup>.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) "işyeri şiddetinin, dünyanın her tarafında çok fazla yaygın olduğunu belirtmiştir. 1998'de Duncan Chappell ve Vittoria Di Martino'nun hazırladığı Violence at Work (İşyerinde Şiddet) başlıklı bir rapor, ILO tarafından yayınlanmıştır"<sup>9</sup>. Bu raporda mobbing davranışları, zorbalık ve bilinen diğer şiddet hareketleriyle birlikte incelenmiştir.

Ülkemizde ise, konu üzerine ilk yayın, 2003 yılında Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliott'ın Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace adlı kitabı, Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz adıyla Osman Cem Öneroy'un çevirisi ile Sistem Yayıncılıktan çıkmıştır. Bunu 2005 yılından itibaren, Tutar, Çobanoğlu, Baykal ve Tınaz'ın kitapları takip etmiştir.<sup>10, 11, 12, 13</sup>

## 1.2. Mobbingin Tanımı

"Mob kelimesi, 16. yüzyılın sonlarına doğru Latince kararsız kalabalık anlamına gelen möbile vulgus sözcüklerinin kısa söylemi olarak ortaya çıkmıştır. İngilizce'de; düzensiz veya isyan eden insan topluluğu, kanunsuz şiddet uygulayan çete ya da kalabalık, büyük insan veya eşya gurubu vb. anlamlara gelmektedir"<sup>14</sup>. Birçok dilde bu terim çeviri yapılmaksızın, aynen mobbing olarak kullanılmaktadır. "Bunun nedeni terimin birebir karşılığının bulunmasının zorluğudur"<sup>15</sup>.

Literatüre baktığımız zaman mobbing kavramının araştırmacılar ve çalışma örgütleri tarafından birçok tanımı yapılmıştır. "Mobbing, ne kolay anlaşılır saldırı ne de salt bir şiddet olmadığından öyle bir terim olarak algılanmalıdır ki iş yerinde duygusal taciz ifadesi zaman zaman tanımı olmayan durumlar içerebilmektedir.

<sup>8</sup> E. Köse, Bir Üniversite Hastanesinde Hekim ve Hemşirelerin Algıladıkları Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışlarına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2010, s. 38

<sup>9</sup> D. Chappell- V. D. Martino, Violence at Work (Third edition), International Labour Office, Geneva, [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2006/106B09\\_110\\_engl.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2006/106B09_110_engl.pdf) (Erişim Tarihi: 07.05.2012)

<sup>10</sup> H. Tutar, İş Yerinde Psikolojik Taciz, Ankara, 2004

<sup>11</sup> A. N. Baykal, Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze, İstanbul, 2005

<sup>12</sup> Tınaz, a.g.k.

<sup>13</sup> Ş. Çobanoğlu, Mobbing İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, İstanbul, 2005

<sup>14</sup> Webster's College Dictionary, Newyork, 1997, s. 174

<sup>15</sup> Çobanoğlu, s. 19

Mobbingi tanımlamak zordur, çünkü mobbingi oluşturan davranışlar açık ve gizli saldırıdan, kurnaz ve gizli dedikoduya, dışlanmaya kadar çeşitlilik göstermektedir.”<sup>16</sup>

İşyerinde “işverenler veya diğer aynı statüdeki çalışanlar tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terör olarak da ifade edilen kavram; çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, şiddet, aşağılama tehdit gibi davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bir davranışın mobbing sayılması için bu davranışın, en az haftada bir kere toplamda altı ay gibi bir süreye yayılması hatta bu süreyi geçmesi gerekir”<sup>17</sup>.

Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. “Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir”<sup>18</sup>.

Field mobbing'i, “mağdurların kendilerine olan güvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamıştır. Mobbing davranışının altında yatan başlıca nedenlerin; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etmek arzusu olarak ifade etmiştir. Kısaca mağdurun benliğini öldürme çabası olarak tasvir edilebileceğini söylemiştir”<sup>19</sup>.

Mobbing; duygusal bir saldırıdır. Kişinin, saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlar. “Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunması, ima, alay ve karşısındaki kişinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya zorlamasıdır”<sup>20</sup>.

Hecker, mobbingi; “bir veya birden fazla kişi tarafından hedefin üstün bir güçle bastırılıp, çaresiz bırakıldığı ve suistimal edildiği, astlar, üstler ve meslektaşlar

---

<sup>16</sup> T. Dilman, Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Tacize Maruz Kalma Durumlarının Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2007, s. 6

<sup>17</sup> Leymann, 1996, s. 168

<sup>18</sup> P. Tınaz-F. Bayram-H. Ergin, Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İş Yerinde Psikolojik Taciz, İstanbul, 2008, s. 18

<sup>19</sup> T. Field, Bullying in a Public Sector Organisation Being Privatised, <http://www.bullyonline.org/personal.htm> (Erişim Tarihi: 01.06.2012)

<sup>20</sup> N. Davenport- R. D. Schwartz- G. P. Elliot, s. 15

arasında iş yerinde var olan çatışma yüklü iletişim olarak tanımlamış ve hedef kişinin sistematik olarak çok uzun süre doğrudan ya da dolaylı olarak suistimale maruz bırakıldığını” belirtmiştir<sup>21</sup>.

Arpacıoğlu ise, mobbingi bir işyerinde başarısı, bilgisi ve olumlu tavırları sebebiyle bazı kişilere tehdit oluşturan bir çalışana, bir veya birkaç kişinin çeteleşerek uyguladığı, sistematik ve uzun süreli duygusal eziyet” olarak tarif etmektedir.<sup>22</sup>

Mobbing, Moayed ve diğerleri tarafından da, “uzun süreli ve tekrarlanan düşmanca davranışlarla kendini gösteren, en az bir kişiye karşı bir veya daha fazla kişi tarafından uygulanan ve işyeri anlaşmazlıklarına yol açan, kişide sağlık problemlerine neden olabilen ve performansını etkileyen davranışlar”<sup>23</sup> olarak tanımlanmıştır.

Tınaz’a göre mobbing; “gerilimin ve çatışmalı bir ortamın oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucu ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma başarısını olumsuz yönde etkileyen temel örgütsel sorundur.”<sup>24</sup>

Bu tanımların ışığı altında mobbing;

- “İş yerinde gerçekleşen,
- Bir veya daha fazla kişi tarafından,
- Bir veya daha fazla kişiye,
- Sistemli bir şekilde,
- Düşmanca ve ahlak dışı bir yaklaşımla,
- Süreklilik gösteren bir sıklıkla,
- Çok çeşitli sebepleri olabilen,

<sup>21</sup> T. Hecker, “Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians” The Journal of Academic Librarianship, 33(4), s. 439

<sup>22</sup> G. Arpacıoğlu, “Türkiye’de Zorbalık Bir Yönetim Biçimi” İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, (Ed. D. Yalın), İstanbul, 2005, s. 154

<sup>23</sup> Moayed ve diğ., “Workplace Bullying: A Sistematic Rewiev of Risk Factors and Outcomes” Theoretical Issues in Ergonomics Science, 7(3), 2006, s. 312

<sup>24</sup> Tınaz, s. 8

- Kişiyi sindirme maksadı ile yapılan davranışlardır.”<sup>25</sup>

### **1.3. Mobbingle Birlikte Kullanılan Bazı Kavramlar**

Mobbing teriminin birebir karşılığının bulunmasının zorluğundan dolayı, dünyanın belli başlı dillerinde de, bu terim çeviri yapılmaksızın, aynen mobbing olarak kullanılmaktadır. Türkçede mobbing yerine kullanılan belli başlı karşılıklar şunlardır: “İşyerinde duygusal linç, işyerinde psikolojik terör, işyeri travması, işyerinde zorbalık, işyerinde psikolojik taciz, işyerinde duygusal saldırı, yıldırma, duygusal taciz ve zorbalık kavramlarıdır”<sup>26</sup>.

Mobbing teriminin literatüre girmesinin ardından bazı araştırmacılar tarafından kullanılan terimler ve tanımlamalarına Çizelge 1’ de yer verilmiştir.

---

<sup>25</sup> Ş. Büyüköztürk, Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara, 2008, s. 39

<sup>26</sup> Çobanoğlu, s. 20-21

### Çizelge 1. Mobbinge İlgili Tanımlar

Referans	Terim	Açıklama
Brodsky (1976)	Taciz (Harassment)	Bir kişi tarafından tekrar tekrar ve ısrarlı bir şekilde başka birini yıldırım ve yıpratmak amacıyla yapılan baskıcı, korkutucu, ürkütücü ve rahatsızlık verici davranışlardır.
Thylefors (1987)	Günah Keçiliği (Scapeoting)	Bir veya daha fazla kişi tarafından bir veya daha fazla kişiye karşı yapılan tekrarlayıcı olumsuz davranışlardır.
Matthiesen, Raknes& Rrökkum (1989)	Mobbing	Bir veya daha fazla kişinin çalışma ortamlarındaki bir ya da daha fazla kişiye karşı yürüttüğü tekrarlayıcı olumsuz davranışlardır.
Leymann (1990)	Psikolojik Terör (Mobbing)	Sistematik bir şekilde bir veya daha fazla kişi tarafından yürütülen bir veya daha fazla kişiye doğru yapılan düşmanca ve etik dışı davranışlardır.
Kile (1990)	Sağlığa Zararlı Liderlik (Health endangering leadership)	Bir üstün açıktan veya gizlice yürüttüğü aşağılayıcı eylemlerdir.
Wilson (1991)	İşyeri Travması (Workplace trauma)	Bir işveren ya da üstten bir çalışana doğru yapılan devamlı ve kasıtlı kötü muamelelerdir.
Adams (1992)	Zorbalık (Bullying)	Bir kişiye karşı sürekli istismar edici ve alçaltıcı davranışlar yapılmasıdır.
Vartia (1993)	Taciz (Harassment)	Bir ya da daha fazla kişi tarafından bir kişiye karşı düzenli olarak küçük düşürücü davranışlar yapılmasıdır.
Ashforth (1994)	Önemsiz Zorbalık (Petty tyranny)	Bir üstün yetkilerini astlarını aşağılamada, keyfi cezalandırmada kullanmasıdır.
Bjkörkvist, Österman & Hjelt-Back (1994)	Taciz (Harassment)	Kendini savunamayacak durumda olan kişilere karşı yapılan ruhsal acı vermeyi amaçlayan davranışlardır.

**Kaynak:** S. Einarsen, “Harassment and Bullying at Work: A Review of The Scandinavian Approach” Aggression and Violent Behavior, 5(4), 2000, s. 382



Tüm bu tanımlamaların yanı sıra mobbingin Türkçe karşılığı, “Türk Dil Kurumu Başkanı Prof. Dr. Şükrü Haluk Akalın tarafından “bezdiri” olarak bildirilmiştir.”<sup>27</sup> Türk Dil Kurumu tarafından bezdiri; “iş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme”<sup>28</sup> olarak tanımlanmıştır.

İngiliz ve Avusturyalı araştırmacılar mobbing yerine “bullying” terimini kullanmışlardır. Amerika’da mobbing kavramı işyerleri için, bullying kavramı ise okullar için kullanılmıştır.

Leymann mobbing ve bullying terimlerini birbirlerinden ayırmaktadır. “Bullying fiziksel saldırı ve tehdit anlamını içerirken, mobbing eylemlerinde fiziksel şiddet çok nadir görülmekte ve bu tür davranışlar işyerinde daha çok karmaşık davranışlar biçiminde gerçekleşmektedir.”<sup>29</sup> Bu farklılığa dayanarak Leymann, okullardaki zarar verici eylemler için bullying terimini, iş yerlerindeki düşmanca davranışlar için de mobbing terimini kullanmayı önermektedir.

## 2. MOBBİNGİN TİPOLOJİSİ

Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için bu sürece şekil veren davranışların tanınması gerekmektedir. Süreç içerisinde ortaya çıkabilecek olan davranışların bazıları olumsuz olarak görülürken bazıları da etkileşim davranışları olarak görülebilir. Bu davranışlar tek tek ele alındığında gündelik yaşamın sıradan etkileşimleri olarak kabul edilebilir ancak iş yerinde devamlı bir şekilde ve sık tekrarlanan bu davranışların anlamları ve içerikleri zamanla değişerek tehlikeli sosyal ilişkilere dönüşmektedir. Davranışın özelliğine ve mağdurun üzerinde bıraktığı etkiye göre Leymann 45 ayrı mobbing davranışı tanımlanmış ve bu davranışları 5 ayrı grupta toplamıştır.

---

<sup>27</sup> ..., İş Yerinde Tacizin Adı “Bezdiri” Oldu, <http://www.cnnturk.com/2011/yasam/diger/02/21/isyerinde.tacizin.adi.bezdiri.ordu/607574.0/index.html>, (Erişim Tarihi: 01.06.2012)

<sup>28</sup> ..., [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fc8b6454a2c05.30120363](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fc8b6454a2c05.30120363), (Erişim Tarihi: 18.05.2012)

<sup>29</sup> Leymann, s. 166

### **Birinci Grup: “Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Engellemek**

- Mağdurun kendini ifade etme girişimleri üstü tarafından engellenir.
- Sürekli sözü kesilir.
- Meslektaşları veya birlikte çalıştığı kişiler, kurbanın kendini gösterme olanaklarını sınırlar.
- Yüzüne bağırılır veya yüksek sesle azarlanır.
- Mağdurun yaptığı işler sürekli eleştirilir.
- Özel yaşamı sürekli eleştirilir.
- Sessiz veya tehdit edici telefonlar alır.
- Sözlü tehditlere maruz kalır.
- Yazılı olarak tehdit edilir.
- Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlarla mağdurla ilişki reddedilir.
- Dolaylı imalarda bulunularak ilişki reddedilir”<sup>30</sup>.

### **İkinci Grup: “Sosyal İlişkilere Saldırıları**

- Mağdurla konuşulmaz.
- Kimseyle konuşamaz ve başkalarına ulaşması engellenir.
- Çalışma arkadaşlarından uzak bir ofiste çalışmak zorunda bırakılır.
- Meslektaşları ile konuşması yasaklanır.
- Mağdur sanki orada değilmiş gibi davranılır”<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Tınaz, s. 53

<sup>31</sup> Tınaz, s. 54

### **Üçüncü Grup: “Sosyal İmaja Saldırıları**

- Mağdurun arkasından konuşulur.
- Mağdurla ilgili asılsız söylentiler üretilir.
- Gülünç durumlara düşürülür.
- Mağdur akıl hastasıymış gibi davranılır.
- Mağdura psikolojik değerlendirmeye girmesi için baskı yapılır.
- Herhangi bir özrüyle alay edilir.
- Mağdurla alay etmek için yürüyüşü veya konuşması taklit edilir.
- Dini veya siyasi görüşüyle alay edilir.
- Milliyetiyle alay edilir.
- Öz saygısını etkileyecek bir iş yapmaya zorlanır.
- Çaba ve başarıları haksız bir şekilde değerlendirilir.
- Kararları sürekli sorgulanır.
- Mağdur küçük düşürücü isimlerle çağrılır.
- Cinsel imalara maruz kalır<sup>32</sup>.

### **Dördüncü Grup: “Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Konumuna Yönelik Saldırıları**

- Mağdura önemli görevler verilmez.
- Görevleri kısıtlanır.
- Sürdürmesi için anlamsız işler verilir.
- Sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler verilir.

---

<sup>32</sup> Tınaz, s. 55

- Sürekli yeni işler verilir.
- Özgüvenini olumsuz etkileyecek işler verilir.
- Gözden düşmesi için niteliğinin dışında görevler verilir.
- Kişiye mali olarak yük getirecek zararlar verilir.
- Mağdurun evine ya da iş yerine zarar verilir.

### **Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları**

- Mağdur fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır.
- Fiziksel şiddet tehditleri alır.
- Mağdurun gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- Fiziksel olarak zarar verilir.
- Cinsel olarak taciz edilir<sup>33</sup>.

İş yaşamında mobbingin varlığından söz etmek için belirtilen bu psikolojik davranışların tümünün bulunması gerekli değildir. Bu davranış gruplarından bir ya da bir kaçını kasıtlı ve sistematik olarak çalışanı rahatsız edecek derecede sürekli uygulanyorsa psikolojik şiddet sürecine girilmiş demektir.

### **3. MOBBİNG TÜRLERİ**

Mobbing organizasyonel yapıda incelendiğinde yatay veya dikey olarak ikiye ayrılmaktadır. Hiyerarşik mobbing olarak da adlandırılabilen “dikey mobbingde üstler astlarına (yukarıdan aşağıya doğru) ya da astlar üstlerine (aşağıdan yukarıya doğru) mobbing uygular. Yatay veya diğer adıyla fonksiyonel mobbingde ise birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine mobbing uygular. Bu mobbing türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiyi mobbing uygularlar<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Tınaz, s. 56

<sup>34</sup> Tutar, s. 91

### 3.1. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing

Dikey mobbing sadece üst yönetimden alt kademelere yöneltilmiş bir şiddet değildir. Hiyerarşik olduğu için çift yönlü (aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya) olabilmektedir.

#### 3.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing

“En yaygın olarak karşılaşılan mobbing biçimidir. Üst yönetimin sahip olduğu kurumsal gücü, astları ezmek, onları sindirmek ve kurum dışına itmek amacıyla kullanmalarıdır”<sup>35</sup>. Yönetim; şahsi çatışmalar, önyargılar, başarılı astların rakip olabilme tehlikesi ve başarısız çalışanların tasfiye edilmesi için mobbing uygulayabilmektedir.

Bu tür psikolojik şiddette bir amirin ya da yöneticinin mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur. Tınaz dikey mobbing için; “Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun, gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimli ise bu kişinin daima bir mobbing uygulayan olma olasılığı vardır”<sup>36</sup> şeklinde bir çıkarımda bulunmuştur.

Yukarıdan aşağıya mobbingin en bilinen ve en yaygın nedenleri şu şekilde özetlenebilir:

**“Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi:** Yöneticiden daha çok çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur. Yönetici bu durumda, astın çalışmasını engellemeye ve etkinliğini azaltmaya çalışmak için her türlü yola başvuracaktır. Amir çalışanına çok fazla iş yükleyerek onu yavaşlıkla ve tembellikle suçlayabileceği gibi kendinden emin bir şekilde çalışan yaratıcılığını ve başarısını yaptığı işlerle kanıtlamış astına karşı kıskançlık ve çekememezlik duyabilir. Hatta astın yaptığı işleri sahiplenerek kendi başarısıymış gibi gösterebilir.

**Yaş Farkı:** Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde yönetici, o bireyi iş yerinde kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilir ve astına karşı mobbing sürecini başlatabilir. Bu durumun tam tersi de

<sup>35</sup> M. Güngör, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, İstanbul, 2008, s. 56

<sup>36</sup> Tınaz, 2006, s. 116

mümkün olabilmektedir. Yönetici kendini genç ve deneyimsiz bulursa da mobbinge başvurabilmektedir”<sup>37</sup>.

**“Kayırma:** Kayrılan kişi üst ya da ast olabilir. Kayrılan kişi yönetici ise arkasında onu koruyan birileri olduğundan emindir dolayısıyla gücüne güvenmektedir ve istediği her şeyi yapma hakkını kendinde görür. Karakteri, zekâsı, çalışkanlığı, fikirleri veya herhangi bir özelliği kendisine uymayan astı ile istediği gibi uğraşabilir. Bazen kayrılan kişi ast da olabilir. Bu durumda ast, yöneticinin sahip olduğu konumu için yeterli olmadığını veya bu işi hak etmediğini gösterecek tavırlara bürünebilmektedir.

**Politik nedenler:** Politika iltimas ve kayırmaların yaşanması için çok geçerli bir nedendir. Ast ve üst birbirlerine karşıt veya düşmanca olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse mobbing ortamının oluşması doğaldır”<sup>38</sup>. Dikey mobbingin uygulanmasındaki neden astın politik görüş ve tercihinin üstünden farklı olması olabilir.

Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre “dikey şiddetin daha çok yöneticilerden astlarına yöneltilmiş bir psiko-terör olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu araştırmada, yöneticilerin astlarına uyguladığı mobbing %85,5 iken, eşit düzeyde olanların birbirlerine uyguladıkları mobbing %15,7 olarak tespit edilmiştir”<sup>39</sup>. Bu rakamlar yukarıdan aşağıya doğru mobbingin örgütsel güç ve pozisyon gücüyle birlikte ortaya çıktığını göstermektedir.

### 3.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing

Aşağıdan yukarıya yöneltilmiş psikolojik şiddette çalışanların kendi aralarında birlik olarak, amirlerine mobbing uygulamaları söz konusudur. “Bu şekilde uygulanan mobbing genellikle; dedikodu, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmeme, sürekli olumsuz geribildirimler verme, işleri geciktirme ve bazı işleri sabote etme şeklinde olabilmektedir”<sup>40</sup>. Bu durum “bir üstün yetkisi, astlar tarafından

---

<sup>37</sup> Tınaz, 2008, s. 124-128

<sup>38</sup> Tınaz, 2008, s. 128-131

<sup>39</sup> Tutar, s. 92

<sup>40</sup> Tutar, s. 93

tartışılır duruma geldiği zaman ortaya çıkar. Mobbing uygulayan kişiler birden fazladır”<sup>41</sup>.

Aşağıdan yukarıya doğru mobbing “departmana yeni bir yöneticinin atanması durumunda sık görülür. Mobbing uygulayan kişiler genellikle yöneticinin görevine talip olan, ancak bu göreve getirilmedikleri için kıskançlık hisseden, yöneticinin bu göreve getirilmesini yanlış veya haksız bulanlardır”<sup>42</sup>. Departman yöneticiliğine atanmasını bekleyen kişi ya da kişiler diğer çalışanları da kışkırtarak yeni atanan yöneticiye karşı mobbing davranışı sergileyebilir.

### **3.2. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing**

Aynı hiyerarşik düzeyde birlikte çalışanlar arasında ortaya çıkan mobbing biçimidir. “Bir iş yerine yeni alınan, tayin edilen veya terfi ederek gelen yeni bireyin, kişiliği veya uzmanlığının özellikleri ile bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozacağı düşünülür. Bu kişi genellikle başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanlarını saklamasını bilmeyen bir bireydir. Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan çok acı çeker”<sup>43</sup>.

Yatay mobbing, kıskançlık, yarışma, çekememezlik gibi nedenlerden de kaynaklanabilir. Yönetimin yatay şiddette taraf olması, psikolojik şiddeti örgüt politikası haline getirir. Bu durumda mağdur sadece eşit statüdekilerle değil, aynı zamanda yönetimdekiler de mücadele etmek durumunda kalır. Bu durum mağdurun örgüt izolasyonunu hızlandırır ve örgütsel süreçlere yabancılaşmasına neden olur. “Dikey şekilde uygulanan mobbing genellikle açık ve görünür şiddet iken, yatay olarak uygulanan şiddet o kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları şiddeti kabul etmez, bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görürler. Hatta bunu mağdurun iyiliği için yaptıklarını bu davranışlarının arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi bir

---

<sup>41</sup> Tınaz, 2008, s. 139

<sup>42</sup> T. Akgeyik ve diğ., “İş Yerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi” Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, S. 56, 2009, s. 127

<sup>43</sup> Tınaz, 2008, s. 127

amaca hizmet ettiğini ileri sürerek mobbinglerini haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar<sup>44</sup>.

Yatay mobbingin nedenleri Tınaz tarafından şu şekilde bildirilmiştir:

**“Rekabet:** İş yaşamında rekabet dünyanın her yerinde, her kültürde var olan bir durumdur. Sosyal-psikolojik düzeyde bir gereksinme olan rekabet, yapıcı bir gereksinme olması dolayısıyla normal olarak her insanda mevcuttur. Ancak diğer sosyal-psikolojik gereksinimlerde olduğu gibi rekabet gereksiniminde de bireyler arası hissedilen yoğunluk farklı olup kültürel koşullardan ne ölçüde etkilendiğini kestirmek ise zordur. Ancak bireyde mevcut rekabet duygusunun bulunulan ortamın koşullarıyla bastırılabilir veya tetiklenebileceği bilinmektedir. Rekabet, kişinin öz yapısında gizli, genetik bir gereksinmedir<sup>45</sup>. Dolayısıyla rekabet gereksinmesi ve duygusunu çok güçlü olarak yaşayan birey, çalışma yaşamında kendisine rakip olabileceği duygusuna kapıldığı herhangi bir iş arkadaşına karşı haksız bir mobbing davranışı başlatıp, acımasızca uygulayabilir.

**Farklı Bir Bölgeden veya Kentten Gelmiş Olma:** Bu durum kişiler arası tüm ilişki düzeylerinde görülebilecek bir önyargı şeklidir. Mobbing sürecinin gelişmesinin her an için olası olduğu iş yerlerinde bu türden bir önyargının yaratacağı sonuçlar, çok tehlikeli ve zarar verici boyutlarda olabilir. “Kişinin değişik bir bölgeden veya kentten gelmiş olması nedeniyle gelişen önyargı, ırk farklılığından kaynaklanan önyargıdan ayrı olarak değerlendirilmelidir. Bireyin geldiği veya doğduğu yerin sürekli olumsuz yanlarının belirtilmesi ve bireyin ait olduğu yerle özdeşleştirilmesi sonucu kişi bir şekilde damgalanmakta ve böylece mobbing süreci başlamamış olmaktadır. Bu tür bir önyargıdan dolayı ortaya çıkan mobbing sürecinin durdurulması çok zordur. Mağdurun doğum yerini, lehçesini, kültürünü kısacası onun öz kültürüne bağlı olarak gelişen sosyal yaşamının süreci içinde yapılan kişiliğini değiştirmesi mümkün değildir. Kurbanın saldırılardan kaçabilmesinin tek yolu ortamı terk etmektir.

**“İrkçilik:** İrkçiliğe bağlı mobbing, tamamen yaşanan toplumun kültürüyle birlikte çalışılan firmanın kültür ve değer yargılarına bağlı bir olgudur. Sürecin temelinde, kültürel yönden farklı bir bireye karşı tahammülsüzlük yatmaktadır. Bu

---

<sup>44</sup> Tutar, s. 93-94

<sup>45</sup> Tınaz, 2006, s. 138



tür mobbingde başlangıçtan itibaren sergilenen son derece belirgin ve gerçek anlamda tehditkâr davranışlar yer alır.” Tüm dünyada yaygın bir olgu olan ırkçılık, büyük olasılıkla insanları içgüdüsel olarak kendilerine benzeyenlere bağlanmaya, kendilerine benzemeyenleri ise reddetmeye iten genetik faktörlere dayandırılabilir<sup>46</sup>.

#### 4. MOBBİNG SÜRECİNDE TARAFLAR

Mobbing kültür farkı gözetmeksizin tüm iş yerlerinde görülebilen bir olgudur. Kişilerin psikolojik şiddet uygulama veya buna maruz kalma durumlarında belirleyici olan faktör onların kişilikleridir. Bireylerin fizyolojik yatkınlıkları, deneyimleri, kişilik özellikleri, sosyal destek kaynakları gibi pek çok faktör bu tür durumlarda rol oynamaktadır.

İnsanlar psikolojik şiddete gösterdikleri tepki, kişilik tipleri kadar farklılık gösterir. “Farklılıkların nedeni insanların kişiliklerinin farklı olmasıdır. Kişiliğin birçok yönü vardır ve bunlar kişinin mobbinge karşı direncini etkiler”<sup>47</sup>.

Mobbing mağduru olmaya aday bireyleri tanımlayan bir sınıflama henüz geliştirilmemiştir dolayısıyla herkes potansiyel bir mobbing mağdurudur.

İş yerlerinde yaşanan mobbing süreci içerisinde üç tip rol bildirilmektedir. Bunlar:

- “Mobbing uygulayanlar (saldırganlar, tacizciler),
- Mobbing mağdurları (kurbanlar) ve
- Mobbing izleyicileridir”<sup>48</sup>.

Bu üç grubun her birinin kendi özellikleri ve etkinlikleri bulunmakta ve gruplar birbirlerini etkilemektedir.

##### 4.1. Mobbing Uygulayan Kişiler

Mobbing sürecinde kimlerin hedef alındığı önemli bir konudur. “Mağdurlar ile yapılan görüşmelerde, bu kişilerin üstün özelliklere sahip oldukları zeki,

---

<sup>46</sup> Tınaz, 2006, s. 139

<sup>47</sup> Tutar, s. 34

<sup>48</sup> Tınaz, 2006, s. 57

yetenekli, yaratıcı, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir özellikler taşıdıkları ve genellikle kendilerini işine adanmış oldukları sonucu ortaya çıkmıştır<sup>49</sup>. Böylesi olumlu özelliklere sahip olan bireylerin mobbing mağduru olmasının nedeni, mobbing uygulayan kişi veya kişilerin kendi eksikliklerini telafi etmek ve kendi konumlarını korumak için mobbinge başvurmalarıdır.

“Psikolojik tacizde bulunan kişi stratejik konumda olan yönetici, amir veya patron gibi genellikle aksiyonları fayda–maliyet sınırlaması içeren profiller ya da sosyal gerekçelere bağlı olarak yatay düzlemde iş arkadaşı kategorisinde yer alan kişilerdir<sup>50</sup>.”

#### **4.1.1. Mobbing Uygulayanların Kişilik Tipleri**

Kişilikten söz edildiğinde hemen hemen herkes ne demek istenildiğini anlar ancak, bilimsel bir tanım istendiğinde iş zorlaşır. Psikologların üzerinde fikir birliğine vardığı tek bir kişilik tanımı olmamakla birlikte Cüceloğlu kişiliği; “bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi olarak tanımlamaktadır.”<sup>51</sup>

Gerçek mobbingciler, hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla uygun değildir. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür.

Bu alandaki araştırmalar farklılık göstermekle beraber burada Tınaz'da yer alan profillere yer vereceğiz.

##### **4.1.1.1. Narsist Kişilikli Mobbing Uygulayanlar**

Narsist kişilik bozukluğu, “gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen ruhsal bozukluk halidir<sup>52</sup>.”

Narsist kişilikli insanlar; üstünlük duygusu, beğenilme gereksinimi ve empati yoksunluğu içindeki kişilerdir. Kendilerinin çok önemli olduğu duygusu ile

---

<sup>49</sup> E. Yüçetürk, “Türkiye’de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliğini Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)” İktisat-İşletme-Finans İnceleme ve Araştırma Dergisi, S. 20, 2005, s. 98

<sup>50</sup> E. Ferrari, “Raising Awareness on Mobbing: An EU Perspective” European Commission on Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women, 2004, s. 2

<sup>51</sup> D. Cüceloğlu, İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1993, s. 404

<sup>52</sup> Tınaz, 2006, s.58

gösterdikleri başarıları ve sahip oldukları becerileri olağanüstü olarak görüp abartırlar yeterli başarı göstermemekle birlikte, diğerlerinin, kendilerini üstün bir birey, değerli bir kişilik olarak kabul etmelerini beklerler.

Narsist kişilikli insanlar, mobbing mağdurlarına karşı küstah, kendini beğenmiş davranış ve tutumlar sergilerken son derece acımasız olabilirler. “Başkaları onları hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir öfke, öç alma duygusu ve kızgınlık duyarlar.

Kendini sevme ve kendini koruma her insanda bulunan özelliklerdir, ancak bu tür mobbing uygulayanın kendine karşı hayranlığı, abartılı (narsist) bir hayranlıktır. Narsist kişiler her zaman özel işlem görme beklentisi ile kendilerini hukuk ve ahlak ilkelerinin üzerinde görürler ve hiyerarşik kademelerde hızla yükselmek için her tür ahlakdışı yöntemi kullanmaktan kaçınmazlar”<sup>53</sup>.

#### **4.1.1.2. Hiddetli, Çığırkan Mobbing Uygulayanlar**

Bu kişiler en tipik mobbing uygulayanlar olup korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışırlar. 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 hatırlatırlar.

Bu kişiler, “duygularını kontrol etmede güçlük yaşarlar ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşırlar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılarlar. Hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit ederler”<sup>54</sup>.

#### **4.1.1.3. İki Yüzlü Mobbing Uygulayanlar**

Belki de en tehlikeli olan mobbingciler bu gruptakilerdir çünkü yaptıkları her şey son derece bilinçlidir ve mağduru mahvetmek için devamlı yeni yollar ararlar. Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemezler ve sürekli yeni kötülükler düşünürler.

---

<sup>53</sup> Tutar, s.45

<sup>54</sup> Tutar, s. 46

“Saldırganlıklarını gizlemek için sürekli gülümserler. Olumsuzluklar karşısında, suçu çok rahat başkalarına atabilecekleri gibi, masumiyetlerine etrafındakileri inandırmakta ustadırlar. Başkalarına kendilerini iyi gösterirken hedeflerine karşı sürekli kaba davranışlarda ve olumsuz yorumlarda bulunurlar”<sup>55</sup>.

#### **4.1.1.4. Megaloman Mobbing Uygulayanlar**

Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma, kişiliklerinin en önemli özelliklerinden olan megaloman mobbingciler, kendilerine güvensizliklerini, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansıtırılar.

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

#### **4.1.1.5. Eleştirici Mobbing Uygulayanlar**

Bu tip mobbing uygulayanlar genellikle çalışma arkadaşları ve bağlı astlarının davranış ve eylemlerinde kusur ararlar. “Kendi kusur ve eksiklerini gizlemek için kişilerin kusurlarını performansları üzerinde bir baskı unsuru olarak kullanırlar”<sup>56</sup>. Sürekli konuşur, ortamdan ve kişilerden şikayet ederler. Etrafındakileri şikayetleri ile bıktırırlar.

Herkesin eksiklerini ifşa etmekten büyük bir keyif alırlar. Mağdurun kafasını karıştırmak ve onu herkes karşısında küçük düşürmek için hatalarını özellikle biriktirir ve her fırsatta yüzüne vururlar.

#### **4.1.1.6. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbing Uygulayanlar**

Bu sınıflama içinde yer alan bireyin 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 etkiler. Yaşadığı olumsuzlukları bir şekilde iş arkadaşlarına yansıtır ve bu türden olumsuzlukları yaşamayanlara karşı düşmanca tavırlar sergileyebilirler. Davranışlarının temelinde ise kıskançlık vardır.

---

<sup>55</sup> Tutar, s. 47

<sup>56</sup> Akgeyik ve diğ., s. 123

Hayal kırıklığına uğramış mobbing uygulayanlar grubunda kadınların daha sıklıkla yer almaları beklenir. Bunun sebebi, kadın karakterinin daha duygusal ve problemlerden daha kolay etkilenebilir olması olarak düşünülebilir<sup>57</sup>.

#### 4.1.2. Mobbing Uygulayanların Kişilik Özellikleri

Mobbingi uygulamak için akılcı bir nedene ihtiyacı yoktur çünkü yaşanmakta olan şey normal bir durum değildir. Yaman zorbaların birtakım ortak özelliklerini şu şekilde belirtmiştir

- “Başkalarını sözlü tehdit veya fiziksel eylemlerle kontrol altına alma ihtiyacı duymak.
- Başkalarından daha çabuk sinirlenmek ve güç kullanmak.
- Mağdurlarla ilişkilerinde onların sorunlarını yeterince anlayamamak.
- Saldırgan davranışlar gösterenleri örnek almak.
- Sürekli saldırgan davranışlar içinde bulunmak.
- İnsanların hareketlerinde düşmanca niyetler aramak.
- Sinirli ve kindar olmak.
- Saldırgan gruplarla ilişkili olmak.
- Ebeveynlerin yapıcı problem çözme becerisi konusunda yeterince örnek olamaması,
- Saldırganlığı benlik imajlarını korumanın bir yolu olarak görmek.
- Öfke uyandıran düşüncelere odaklanmak.
- Pek çok ailevî sorun yaşamak.
- Evde fiziksel ve duygusal istismara uğramak.
- Grup içinde dargınlık ve engelleme duyguları yaratmak.
- Takıntılı ve katı hareketler sergilemek<sup>58</sup>.

Tutar ise mobbing uygulayanların özelliklerinin aşağıdaki gibi gruplandırılabilirliğini ve Mobbing uygulayanların bu sıralanan özelliklerin bir veya bir kaçına sahip olabileceğini belirtmiştir<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Tutar, s. 47

<sup>58</sup> E. Yaman, Yönetim Psikolojisi Açısından İş Yerinde Psikoşiddet-Mobbing, Ankara, 2009, s. 36-37

<sup>59</sup> Tutar, s. 43

• **“Mobbing uygulayan antipatik kişiliktir:** Mobbing uygulayanlar kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere çekinmeden başvurabilirler. Kendi hastalıklı kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler”. Bu nedenle sürekli bir günah keçisi arayışı içindedirler<sup>60</sup>.

• **“Mobbing uygulayan ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır:** Mobbing uygulayanlar, örgüt hiyerarşisinde kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünürler. Stresli bir örgütsel iklim en arzu ettikleri çevreyi oluşturur. Örgütte idareci olmak veya idarecilik pozisyonlarını korumak için çırpınıp dururlar ancak yönetici olmadıkları gibi liderlik vasıfları da yoktur”<sup>61</sup>.

Mobbing uygulayanlar başkalarının niyetlerinden aşırı derecede kuşkulandır, hatta sürekli insanların kendi aleyhinde komplo hazırlığı içinde oldukları yönünde kuşku duyarlar. Sürekli kendilerini güvende hissetmediklerinden yakınırlar. Paranoid baskıcı ruh halinde olan mobbing uygulayanlar, kendilerine kurulduğunu sandıkları komplolarla başa çıkmak için, sürekli karşı komplo kurma uğraşısı içinde hareket ederler.

• **“Mobbing uygulayan düşmanlık yapmaktan kendini alamaz:** Mobbingci örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarılı bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görür”<sup>62</sup>. Benmerkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgütsel etik değerleri hiçe sayar ve örgütsel çıkarları göz ardı ederler. Örgüt ve çalışanların onlar için var olduğunu düşünürler bu nedenle onların çıkarıyla örgütün çıkarı aynı anlama gelir. Kendi çıkarlarından bağımsız bir örgütsel çıkar düşünemezler.

• **“Mobbing uygulayan kurumsal kimliğe sahip olduğuna inanır:** Mobbing 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.

---

<sup>60</sup> Tutar, s. 44

<sup>61</sup> L. T., Hosmer, “Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics” Academy of Management Review, S. 20, 1995, s. 385

<sup>62</sup> G. İzmir-A. Fazlıoğlu, İş Yerine Psikolojik Taciz ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, 2011, s. 12

Mobbing 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 uygulayanlar kendi çıkarlarını örgütsel çıkarlara denk saydıkları için, kendilerini rahatsız eden her davranışa karşı acil önlem alınmalıdır; çünkü bu bireysel değil, örgütsel bir sorundur”<sup>63</sup>.

- **“Mobbing uygulayan sadist kişiliğe sahiptir:** Sadist ruhlu mobbing uygulayanların geneli sadist kişiliktir çünkü yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Özel ve toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için, kurumsal kimliklerini kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar.

- **Mobbing uygulayan, kendi normlarını örgüt politikası haline getirmeye çalışır:** Yıldırma ve silikleştirmeyi bir politika olarak benimseyen mobbing 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 isyankar olmakla suçlarlar”<sup>64</sup>.

- **“Mobbing uygulayan, önyargılı ve duygusaldır:** Mobbing uygulayanların davranışlarının gerçek anlamda temeli ve geçerli bir açıklaması 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 uygulayanları harekete geçirmeye yeter. Hatta tacizcinin saldırısı için bunlar gibi önemli bir neden gerekemeyebilir. Onun sevmediği birine benzemek bile kurbana saldırı için bir neden olabilir.

- **Mobbing uygulayan kötü kişiliktir:** Kötü kişilikli insanlar, kendilerini her tür suçlamanın üstünde gördükleri için, onları suçlayan herhangi birine saldırmaları gerektiği inancındadırlar. Kusursuz benlik imgelerini korumak için,

---

<sup>63</sup> Tutar, s. 45

<sup>64</sup> Tutar, s. 45

başkalarını hiç düşünmeden feda ederler. Kötü kişilikli mobbing uygulayanlar için, kendilerinin dışındaki herkes, kendiliğindenden değersizdir”<sup>65</sup>.

• **Mobbing uygulayan tehdit altında benmerkezcidir:** Mobbing uygulayanları şiddete veya ezici davranışlara iten dürtü, tehdit altındaki benmerkezcilikten kaynaklanabilir. “Mobbingci şişirilmiş bir benlik algısına sahipse bununla çatışan bir dış değerlendirmeye karşılaştığı zaman aşırı tepki gösterebilir”<sup>66</sup>.

• **“Mobbing uygulayan genellikle çalışkandır:** Mobbing 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”<sup>67</sup>.

• **“Mobbing uygulayan esnek değildir:** Mobbing uygulayanlar kafalarındaki düşmanca tutumların verdiği gerilimle hem kurbanı, hem de kendisini sürekli baskı altında tutar. Kişiliklerine gösterilecek ufacak bir önem karşısında kolaylıkla duygusal dağınıklık gösterirler”. Mobbing uygulayanlar genellikle kararsız kişilerdir aynı zamanda belirgin yalancı ruh hali gösterirler. Zayıf kişilikleri onların kararlı ve istikrarlı olmalarını engeller<sup>68</sup>.

## 4.2. Mobbing Mağdurları

Mobbinge hedef yani kurban olma riski, tüm işyerlerinde ve tüm kültürlerde herkes için geçerlidir.

Mağdurun kişilik profili ve bu kişiliğin psikolojik davranışını yaratmadaki rolü hakkında standart bir profilden söz etmek mümkün olmasa da araştırmalar belirgin bazı kişilik özelliğinin psikolojik tacize uğramaya daha açık olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin “sosyal açıdan ilişki kurmakta zorluk çekenlerin psikolojik taciz saldırılarına daha sıklıkla maruz kalabilecekleri anlaşılmaktadır”<sup>69</sup>. Benzer şekilde “başarılı bir kariyer rotası çizemeyen ve kişisel açıdan yetersiz olanların da

---

<sup>65</sup> Hosmer, s. 387

<sup>66</sup> İzmir-Fazlıoğlu, s. 29

<sup>67</sup> İzmir-Fazlıoğlu, s. 29

<sup>68</sup> Tutar, s. 46

<sup>69</sup> M. Vartia, “The Sources of Bullying: Psychological Work Environment and Organizational Climate” European Journal of Work and Organizational Psychology, S.2, 1996, s. 214



daha yüksek bir psikolojik taciz riski taşıdıkları görülmektedir. Bazı durumlarda ise, yüksek düzeyde başarılı olanlarında grup normlarına zarar verdikleri, başarı eşiğini yükselttikledir, dolayısıyla iş arkadaşları ve amirleri tarafından potansiyel bir risk olarak algılandıkları, bunun da psikolojik taciz için uygun bir ortam yarattığı ileri sürülmektedir”<sup>70</sup>.

Özellikle yaratıcı insanların ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi ve daha yüksek mevkilerde çalışan kişiler için tehdit oluşturduğu düşüncesiyle zorbarlar tarafından hedef seçilen kişileri Tınaz şu şekilde gruplandırmıştır:

- **“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. Değişik bir bölge veya kentten gelme, ırk farklılığından kaynaklanan ön yargılar, mağdura zarar verici olabilmektedir. Bazen de kişi kendi doğuştan gelen özelliklerinden dolayı da bu tür davranışlara maruz kalabilmektedir. Kişiler değiştiremeyeceği bu özellikleri nedeniyle mobbinge maruz kalabilmektedirler. Azınlıkta kalan bir gruba dahil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı daha yüksektir.
- **Başarılı Bir Kişi:** İş hayatında önemli başarılar göstermiş, yönetimin takdirini kazanmış kişiler kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabılırler”<sup>71</sup>. Bu da kişinin hedef olması için gerekli tetikleme sağlayabilir.
- **“Yeni Gelen Kişi:** Daha önce aynı pozisyonda çok sevilen birisinin olması veya yeni gelen kişinin orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, kişinin mobbing mağduru olma ihtimalini arttırır. Bu özellik hatta çok basit bir şekilde, daha genç, daha güzel vb. özelliklere sahip olmak olarak da karşımıza çıkabilir”<sup>72</sup>.

---

<sup>70</sup> S. Noring, “Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace” American Journal of Public Health, S. 90, 2000, s. 636

<sup>71</sup> Tınaz, 2006, s. 96

<sup>72</sup> Tınaz, 2006 s. 97

Mobbinge maruz kalan kişilerden bazılarının bu duruma verdikleri tepkiler şunlardır:

- “Aslında neler olup bittiğini anlamışlardır.
- Saldırlara korkmadan ve güvenle karşılık vermişlerdir.
- Kendileri üzerinde oynanan bu oyunlarda yer almamışlardır.
- Kurban (mağdur) olmayı reddetmişlerdir.
- Büyük bir fiziksel ve ruhsal dayanma gücü göstermişlerdir ve işlerin değişeceğine inanmışlardır. Bu işe kilitlenip uzun süreli bir mücadele için hazırlanmışlardır.
- Enerjilerini, hoşlarına giden başka alanlara aktarmışlardır. Yaratıcılıklarını çalıştıkları kurum için kullanmamışlardır. Bunun yanında mobbing sonucunda incinme, ihanete uğrama ve korku, mağdurda öfkeye yol açmıştır. İçe yönelik öfke zarar verici olabilir ve mobbingin neden olduğu gerilimin etkilerini artırır”<sup>73</sup>. Eğer mağdur yanlış yönlendirilerek öfkesini masum kimselere yöneltirse kendisinin sağlıklı ilişkilerini de bozabilmektedir. Bu bakımdan mağdur mobbing karşısında tepki biçimini ve öfkesini akıllıca kontrol etmeli, ilişkilerine ve kariyerine zarar verebilecek ani tepkilerden ve davranışlardan kaçınmalıdır.

### 4.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecinde izleyici olarak yer alanlar, “uygulayan ya da mağdur olarak rol almazken, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece direk olarak karışmayan, ancak bir şekilde süreci yaşayan bazen de pasif olarak sürece katılan kişilerdir”<sup>74</sup>.

İzleyiciler her ne kadar psikolojik taciz sürecinin pasif ögesi olsalar da dolaylı olarak “olayın bir parçası olmakta, onu algılamakta ve yansımalarını yaşamaktadırlar. Kaldı ki, işyeri şiddeti vakalarında çalışanın doğrudan hedef

---

<sup>73</sup> Yaman, s. 39-40

<sup>74</sup> Tınaz, 2006, s.106

alınması gerekmekte, birçok durumda izleyiciler de bu durumdan zarar görmektedir”<sup>75</sup>.

Öte yandan mobbing izleyicileri psikolojik taciz eylemleriyle mücadelede önemli bir partner olma eğilimindedir. İzleyicilerin göstereceği işbirliği tacizcilerin daha etkin bir şekilde engellenmesini sağlayacaktır. Bu nedenle izleyicilerin desteğini kazanan bir mücadele stratejisinin daha başarılı olacağı söylenebilir.

### **4.3.1. Davranışları Bakımından Mobbing İzleyicileri**

#### **4.3.1.1. Pasif Mobbing İzleyicileri**

Bu süreçte izleyicilerin bazıları pasif olarak yer almakta iken aktif olarak yer alan izleyiciler de mevcuttur. “Pasif izleyiciler genellikle bu duruma ilgisiz ve duyarsız kalmakta dolayısıyla tacizci ile ilişkilerini sürdürmektedirler. Bir taraftan bu çatışmayla ilgili herhangi bir sorumluluk taşıdıklarını kabul etmezken, diğer taraftan da çatışmanın aktörleri arasında arabuluculuk yaptıklarına inanmaktadırlar”<sup>76</sup>. Pasif izleyiciler bu çatışmanın kilit adamları konumundadır. Çünkü kayıtsız kalmaları ve duruma müdahale etmemeleri tacizciyi cesaretlendirmektedir.

#### **4.3.1.2. Aktif Mobbing İzleyicileri**

“Aktif izleyiciler ise; tacizciye karşı sempati duyan ve açıkça onun yanında yer alan kişilerdir. Hatta farkında olmadan tacizciye doğrudan doğruya destek vermektedirler. Aktif izleyicileri bu özelliklerinden dolayı tacizcinin müttefiki olarak tanımlamak da mümkündür. Yapılan araştırmalarda karşı fikirde olan tanıkların yani mağdura yardım eden, yaratılan çatışma ortamını kabullenmeyen ve bir çözüm arayanların oldukça az olduğunu da saptanmıştır”<sup>77</sup>. Sonuç olarak mağdur ihtiyacı olan ve beklediği sosyal destekten mahrum kaldığından kaçınılmaz sona daha hızlı bir şekilde yaklaşmaktadır.

---

<sup>75</sup> S. I. Giga-H. Hoel, Violence and stress at Work in Financial Services: University of Manchester Institute of Science and Technology Sectoral Activities Programme: Working Paper (WP210), Geneva, 2003, s. 9

<sup>76</sup> Tınaz, 2006, s. 106

<sup>77</sup> Akgeyik ve diğ., s. 124-125

### 4.3.2. Mobbing İzleyicilerinin Farklı Tipleri

Mobbing izleyicilerini sergiledikleri davranış tarzları bakımından da bazı tiplere ayırmak mümkündür. Bu tipler aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

- **“Diplomatik Tipler:** Bir çatışma olgusu içinde genelde aracı rolünü oynamayı tercih eder. Bu nedenle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride mağdur konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.
- **Yardakçı Tipler:** Bu tip izleyici, mobbing uygulayana çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez. Kendisini güvenilir bir iş arkadaşı olarak gösterse de, amirinin bir başka kişiye karşı psikolojik şiddet uyguladığını anladığı an, ona destek vermek için elinden geleni yapar.
- **Meraklı Tipler:** Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle çok fazla ilgilenen izleyici tiptir. Sağlık ve özel yaşamla ilgili sorular sorarak başkalarının özel alanlarına ve konularına girer. Yardım arayışında olan mağdur bile, zamanla rahatsız olur ve kendisinden kaçır<sup>78</sup>.
- **“Bir Şeye Karışmayan Tipler:** Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hoşlanmaz. Aksi takdirde başkalarının, onun bu işte parmağı olduğundan şüpheleneceklerinden korkar. İyi ya da kötü tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez<sup>79</sup>. Tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.
- **“Sahte Masum Tipler:** Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, mobbing uygulayana destek çıkar. Sahte masum izleyicinin davranış tercihi, kendini sağlama almak yönündedir çünkü kendine de mobbing uygulanabileceğinden korkar”. Öyle ki, iş yerinde psikolojik tacizin uygulandığını hiç fark etmediğine dair yalan dahi söyleyebilir<sup>80</sup>.

---

<sup>78</sup> Tınaz ve diğ., s. 51

<sup>79</sup> A. Arısoy, Mobbingi Ortaya Çıkaran Faktörler: Isparta- Antalya-Burdur'da Sağlık Sektöründe Hemşireler Üzerine Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, s. 32

<sup>80</sup> H. Gün, Her Yönüyle Şiddet, [http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=682:mobbng-ve-nsan-haklari&catid=38:mobbing&Itemid=10](http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=682:mobbng-ve-nsan-haklari&catid=38:mobbing&Itemid=10), (Erişim tarihi: 31.07.2013)

## 5. İŞ YERİNDE MOBBİNG

### 5.1. İş Yeri Şiddeti Olarak Tanımlanan Davranışlar

Uluslararası Çalışma Örgütünü (ILO)'nün 2006 yılında İş Yerinde Şiddet başlığıyla 3. baskısı yayınlanan raporunda işyeri şiddetinin tanımın sadece fiziksel hareketlerle sınırlamayıp bunun yanında pasif ve psikolojik hareketleri de içerecek biçimde genişletmesi dikkat çekmektedir. İşyerinde şiddet olarak tanımlanan bu davranışlar şunlardır:

- “Cinayet,
- Tecavüz,
- Soygun,
- Silahla yaralama,
- Dayak,
- Fiziksel saldırı,
- Tekmeleme,
- Isırma,
- Yumruklama,
- Tükürme,
- Tırnaklama,
- Sıkma, sıkıştırma,
- Sinsice yaklaşma,
- Din ve ırkla ilgili taciz,
- Zorbalık ve kabadayılık,
- **Mobbing,**
- Eziyet etmek, zulmetmek ve mağdur etmek,
- Yıldırma,
- Tehdit etmek,
- Dışlama,
- Rahatsız edici mesajlar bırakmak,
- Sinir gösterileri,
- Kaba davranışlar,
- İş araç - gereç ve gereklilikleriyle ilgili engellemeler,

- Düşmanca davranışlar,
- Küfür etmek,
- Bağırarak,
- İsim takmak,
- Kasıtlı sessizlik,
- Kabul edilmez dolaylı imalar<sup>81</sup>.

Görüldüğü üzere mobbing davranışı da ILO tarafından iş yeri şiddeti olarak kabul edilmektedir.

## 5.2. İş Yerinde En Çok Uygulanan Mobbing Davranışları

1998 yılında ABD'de internet üzerinden yapılan araştırma sonuçlarına göre işyerlerinde en çok karşılaşılan on mobbing davranışı aşağıdaki gibidir:

- “Yapılan yanlışlardan sorumlu tutulma,
- Kişiyi 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,
- Bağırılma,
- Şerefın lekelenmesi<sup>82</sup>.

## 5.3. Mobbing Davranışlarının On Etmeni

Mobbing davranışları, çeşitli biçimlerde, sistemli ve belirli bir sıklıkla gerçekleşir. Yukarıda bahsi geçen davranışların mobbing davranışı olarak gerçekleşmesi aşağıdaki özellikleri taşımasıyla ilgilidir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmıştır:

---

<sup>81</sup> Chappbell-Martino, s. 16

<sup>82</sup> Çobanoğlu, s. 88

### **5.3.1. Çalışanların Şerefi, Doğruluğu, Güvenirliliği ve Mesleki Yeterliliğine Saldırıları**

“Mobbing davranışlarında mağdurun mesleki ahlakını ve yeterliliğini alçaltıcı davranışlar vardır. Mesleki yeterlilik sorgulandığı zaman aynı zamanda o kişiye güvenilmediği de ortaya çıkmış olur”<sup>83</sup>. Çalışanların algılamalarına göre, eğer kişiye güvenilmiyorsa yaptıkları iş de değersizdir ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olur. Sonuç benlik duygusunun kaybıdır ki, bu da mobbingin başladığının habercisidir.

### **5.3.2. Olumsuz, Küçük Düşürücü, Yıldırıcı, Taciz Edici, Kötü Niyetli ve Kontrol Edici İletişim**

Olumsuz iletişim kişiyi utandırmaya ve küçük düşürmeye yönelik saldırgan iletişimdir. Tipik davranışlar şunlar olabilir:

- “Mağdurun yüzüne gülünmesi,
- Uygunsuz şakalar yapılması,
- Hakkında söylentiler çıkarılması veya önyargılı olunması,
- Kişiliğine karşı kurmaca bir olay geliştirilmesi,
- Mesleki yeteneklerinin aşağılanması,
- İş için gereken bilgilerin mağdurdan saklanması,
- Fiziksel ve sosyal olarak izole edilmesi,
- Mağdurun işiyle ilgili ondan habersiz işler yapılması,
- Kural ve düzenlemelerin sık sık değiştirilmesi,
- Verilen süre içinde başarılması çok zor görevler verilmesi,
- Sorumluluklarının geri alınması ve işlerin mağdurdan daha düşük nitelikli kimselere verilmesi,
- Bağırma, kapıları çarpma ve masa yumruklama gibi saldırgan tavırlar sergilenmesi,
- Geceleri ilgisiz konularda telefonla rahatsız edilmesi”<sup>84</sup>.

<sup>83</sup> Davenport ve diğ., s. 23

<sup>84</sup> ..., <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm>, (Erişim Tarihi: 31.07.2013)

### 5.3.3. Doğrudan veya Dolaylı, Gizli veya Açıkça Yapılması

Mobbing davranışlarının belli bir formu yoktur. Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açık; kısaca her biçimde karşımıza çıkabilir. Durum karşısında kişinin yaşadıkları şunlar olabilir:

- “Yardım eli uzatılmaz,
- Verilen vaatler yerine getirilmez,
- Göz teması kurulmaz,
- İlişkiler en aza indirilir ya da tamamen kesilir,
- Küçük düşürücü jestler yapılır,
- Arkasından konuşulur,
- Çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engelleyecek biçimde izole edecek bir iş ortamına geçirilir,
- Daha önce yüz yüze konuşulan konular artık e-posta veya notlar ile yapılmaya başlanır,
- Daha önce işin bir parçası olan kamu / medya ile teması kesilir,
- İş bu yapabilecek nitelikte olmayan kişilere kontrol ettirilir,
- İş tanımları mağdurun bilgisi olmadan değiştirilir,
- Politikalar değiştirilir veya izlenmez,
- Karışık mesajlar gönderilir,
- Mağdur tutarsız gösterilir,
- Mağduru üzecek davranışlar sergilenir,
- Destekçileri gözden düşürülür,
- Paranoyak bir ortam yaratılır,
- Yetki ve sorumlulukları azaltılır veya kaldırılır,
- Anlamlı işler yerine anlamsız ve küçük düşürücü görevler verilir,
- Üstlenmeye yeteri kadar hazır olmadığı görevler verilir,
- Özel yaşamına saldırıda bulunulur<sup>85</sup>.

---

<sup>85</sup> Davenport ve diğ., s. 89



#### **5.3.4. “Bir veya Birkaç Mobbing Uygulayan Tarafından Yapılması-Akbabalık**

Mobbing uygulayan nadiren yalnızdır. Genelde süreci bir kişi başlatır ve diğerleri ona katılır yani suçun faili kendi müttefik çemberini yaratır. Bu grup davranışı insanlara yaptıklarını haklı görme olanağı tanır.

#### **5.3.5. Sürekli, Birden Fazla ve Sistemli Bir Biçimde Belirli Bir Zaman İçinde Yapılması**

Mobbing mağdurlarını en fazla etkileyen mobbing uygulamalarının sıklığıdır. Mobbing yoğunlaştıkça ve süresi uzadıkça etkisi şiddetlenir. Ancak kişilerin dayanma sınırları farklılık gösterir, bazıları için hala dayanılabilir düzeyde olan mobbing davranışları bir başkasına çok büyük zararlar verecek boyutlarda olabilir”<sup>86</sup>.

#### **5.3.6. “Hatanın Mobbing 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 durum nedeniyle mobbing mağdurunun sağlığı olumsuz etkilenecek şekilde bir takım belirtiler 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 mağdurunu istifaya zorlamak için gerekli olan zemini hazırlamış olur.

#### **5.3.7. Mobbing Davranışının, Mağdurun İtibarını Düşürmeye, Kafasını Karıştırmaya, Yıldırmaya, Yalıtıma Yönelik Olması ve Onu Teslim Olmaya Zorlaması**

Çalışma arkadaşları ve yönetimin, kişinin mesleki itibarına ve de bizzat kişiliğine yapılan bu saldırılarda kişinin işten uzaklaşması ya da uzaklaştırılması için gerekli tetikleme sağlanmış olur.

---

<sup>86</sup> H. Yavuz, Çalışanların Mobbing Algılarını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 19

### **5.3.8. Kişiyi Dışlama Niyetiyle Yapılması**

Mobbing davranışları, mağduru bulunduğu sosyal ortamdan dışlama amacı güder. Çalışana, kendini istenmeyen kişi olarak göstererek her an kapı dışarı konulacakmış hissini yaşatır<sup>87</sup>.

### **1.5.3.9. “İşyerinden Ayrılmayı Mağdurunun Tercihymiş Gibi Göstermesi**

Mobbing mağdurunun, bulunduğu ortamda izole edilerek, iş yaşamının çekilmez hale gelmesi sonucu; çalışan istifa etmeyi ya da kamu çalışanı olarak görev yapmakta ise tayin istemeyi çare olarak görecektir.

### **5.3.10. Şirket Yönetimi Tarafından Anlaşılması, Yanlış Yorumlanması, Görmezden Gelinmesi, Hoş Karşılanması, Teşvik Edilmesi ve Hatta Kışkırtılması**

İşletme yönetiminin iş yerinde yaşanan mobbingi görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi, olayı körükleyen en önemli faktördür. Böylece anlaşmazlık kontrolden çıkar. Çünkü artık mobbing mağdurunun, problemini anlaşma ile çözebileceği, yapıcı öneriler alabileceği en önemlisi sığınabileceği bir yer yoktur<sup>88</sup>.

## **6. MOBBİNGİN OLUŞUMU VE AŞAMALARI**

Genellikle küçük sorunlar bir araya gelir, önemli sorunlara yol açar, bunlar da sinerjik etkileşimi, ekip olmayı zorlaştırır veya imkânsız kılar. Küçük birikimler büyük patlamalara, damlalar sellere sebep olur. “Yıldırma, kurum depresyonu ve işyeri fobisi küçük birikimlerin yol açtığı büyük sorunlardan birkaç tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>89</sup>. Bunlar, birbirlerinden bağımsız olarak ortaya çıkabilecekleri gibi, birbiriyle karşılıklı etkileşim içinde de görülebilir.

Mobbing rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı bir süreçtir. Burada atlanmaması gereken konu, mobbingin devam etmesine izin verildiği kadar sürmesidir. Mobbing mağduruna zarar verici bir uygulama şeklinde başlayan süreç,

---

<sup>87</sup> Davenport ve diğ., s. 90

<sup>88</sup> Davenport ve diğ., s. 91

<sup>89</sup> Ü. Dökmen, Küçük Şeyler, İstanbul, 2005, s. 170

en ağır sonuca ulaşmadan önce kendi içinde çeşitli aşamalarda sona ulaşabilir. “Leymann, Mobbing sürecinde beş aşama belirlemiştir”<sup>90</sup>.

### **6.1. Çatışma Aşaması**

İş yeri ya da kurumdaki anlaşmazlık ve çatışma ortamı, mobbing olgusu için gerekli ortamı oluşturan ilk aşama olur. “Ancak, bu anlaşmazlık ve çatışma atmosferinin mobbinge dönüşüp dönüşmeyeceği belirsizdir. Bundan dolayı, ilk aşamayı henüz mobbing olarak nitelemek doğru olmayabilir. Ancak, hedef alınan kişinin damgalanmaya başlanmasıyla birlikte mobbing de başlayacaktır”.

Bu aşamada mağdur, herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir, diğer bir deyişle mobbing henüz oluşmamıştır<sup>91</sup>.

### **6.2. “Saldırgan Eylem Aşaması**

Mobbing sürecinde ortaya çıkan davranışların tümü, kişiyi iş yerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar değildir. Bununla birlikte taciz edici davranışlar sürekli olarak ve uzun bir süre düşmanlık amaçlı davranışlar olarak devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilmektedir.” Bu davranışların, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi grup içinde yalnız bırakmaya ve cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşmesi ile psikolojik saldırıların başlaması ise mobbing unsurlarının oluşmaya başladığını göstermektedir.<sup>92</sup>

### **6.3. “İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi Aşaması**

Yönetimin mobbingde ilk kez devreye girmesi, genellikle olayları yanlış algılayarak suçu, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimi göstermesi şeklinde olabilmektedir. Yönetim olayları tam olarak araştırıp, anlayamazsa yanlış anlamalar sonucu mağduru suçlu bulabilir. Özellikle mobbing uygulayanın yanında ona destek veren seyirci kitlesi de varsa, elbirliği ile mağduru yönetime karşı hatalı konumuna sokabilmektedirler. Hatta mağdurun yapmadığı hataları yapmış gibi göstererek, yönetimi yanıltabilirler.

---

<sup>90</sup> Leymann, 1996, s.170

<sup>91</sup> Leymann, 1996, s. 171

<sup>92</sup> Leymann, 1996, s. 171

Bu aşamada işletme yönetimi, “özellikle üzerinde taşıdığı çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü sorumluluğunu reddederek mobbing süreci içindeki yerini alır ve döngüye katılır”<sup>93</sup>.

#### **6.4. Yanlış Yakıştırmalar ve Tanılarla Damgalama Aşaması**

Mobbing mağduru kişi, maruz kaldığı mobbing davranışları sebebiyle psikolojik destek almaya çalıştığında, mobbing uygulayıcıları bu durumu yine mobbing kurbanı üzerinde kullanabilmektedirler. “Mobbing mağdurunun psikolog ya da psikiyatristlere yönelmesi durumunda iş yerindeki sosyal koşulların tam olarak anlaşılmasını, mağdurun durumunun yanlış yorumlanmasını beraberinde getirebilir. Bu da mağdur için büyük bir riskin habercisidir. Bu risk mağdurun paranoya, manik depresif hastalık, uyum bozukluğu, kişilik bozukluğu gibi yanlış tanılarla yaftalanmasını beraberinde getirebilecektir”<sup>94</sup>. Bireyin çalışma arkadaşları ve işletme yönetimi, kişinin işi ile ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlarlar.

Psikolojik destek için gittiği yerden de uzun hastalık izinleri verilirse bu durumda mağdur kötü sona doğru ilerlemeye başlayabilmektedir.

#### **6.5. İşe Son Verme Aşaması**

İşyerinden uzaklaştırıldıktan sonra, mobbing mağduruna inanılmaması veya inanılmak istenmemesi, başka bir deyişle, kişinin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olan olaylarla ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucunda kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta yoğunlaşır.

Bu durumda kişinin o kurumda daha fazla kalması imkânsızlaşmakta ve kişi ya işten çıkartılmakta ya da istifaya zorlanmaktadır, mağdur kamu çalışanı ise tayin istemeyi çare olarak görmektedir.

“Örgütte işbirliğinin olmaması, bilgilerin sağlanamaması ve iletişim ağlarının desteklenmemesi üretici gücün yok olmasına neden olur. Üretici gücün olmaması

---

<sup>93</sup> Leymann, s. 172

<sup>94</sup> P. Tınaz, Mobbingin Tanısı ve Olguyla Mücadele, [http://pinartinaz.com/makale1\\_mercek\\_pinar\\_tinaz.pdf](http://pinartinaz.com/makale1_mercek_pinar_tinaz.pdf), (Erişim Tarihi: 31.05.2013)

durumunda yönetici, zulmedici güç uygulayabilir. Bu durumda, çalışanların cezalandırıldığı, kararlara ve uygulamalara çalışanların katılmadığı örgüt içi iş ilişkilerin zayıfladığı ve dışı kapalı bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır”<sup>95</sup>.

## **7. MOBBİNGİN NEDENLERİ**

İş yerinde mobbingin belirli bir nedene bağlamak zordur, çünkü birçok faktör mobbinge kaynaklık edebilir ve mobbingin birçok nedeni olabildiği gibi nedensiz de olabilir. “Mağdur yetenekleri ve kişiliğiyle ön plana çıkıyor ise, bu mobbingciyi oldukça rahatsız eden bir durumdur; çünkü mağdurun yeteneği, mobbingcinin yalan, iftira, göz boyama ve karalama üzerine kurduğu statüsünü sarsmaktadır. Bu gibi durumlarda mobbingci kendi durumunu sarsan çalışan, onurlu ve dürüst kurbanı karşı saldırıya geçer. Mobbingcinin bu tutum ve davranışının arkasındaki temel güdü, bir türlü yenemediği kıskançlığıdır”<sup>96</sup>.

Bunların dışında mobbing davranışları işyeri ortamındaki örgütsel koşullara bağlanabileceği gibi yönetiminden kaynaklanan birtakım sorunlar, toplum yapısı ve sosyal doku da mobbing oluşumunu tetikleyebilmektedir.

### **7.1. Kişisel Nedenler**

Kişisel nedenler ile hem mobbing uygulayanın hem de mobbinge maruz kalan mağdurun kişiliği ve psikolojisi incelenmektedir. Bu inceleme baskıcı davranışların oluşmasında hangi nedenlerin etkili olduğunu anlama açısından önemlidir.

#### **7.1.1. Mağdurun Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler**

Mobbing uygulamalarına maruz kalan kişiler “duygusal yönden oldukça zekidir. Esnek, hassas ve kendi davranışlarını gözden geçirebilen kimseler mobbing mağduru olurlar. Bu kurbanların çoğu gerek fiziksel gerekse entelektüel olarak seçkin insanlardır. Çok iyi karakterleri, üstün kavrayış, duyuş ve sezış yetenekleri vardır. Dünyayı ve olayları farklı noktalardan ele alıp değerlendirmekten hoşlanırlar”<sup>97</sup>.

---

<sup>95</sup> Y. Ertekin-G. Yurtsever, Örgütsel Politika ve Taktikler, İstanbul, 2003, s. 25

<sup>96</sup> Tutar, s. 94-95

<sup>97</sup> Çobanoğlu, s.52

“Mağdurların kişisel özellikleri arasında bağımlılık, negatif etkilenme, belirsizlik, istikrarsızlık, vicdanlılık ve dikkatsizlik gibi kişilik özellikleri yanında tatminsizlik faktörüne de dikkat çekilmektedir”<sup>98</sup>. Bu durumdaki kişilerin psikolojik tacize diğer çalışanlara nazaran daha açık oldukları söylenebilir. “Diğer taraftan çalışanların kendilerine ve pozisyonlarına güven duymamaları, terfi imkânlarının kalmaması, kariyer patikasının son aşamasında olmaları, işlerinin monotonlaştığını düşünmeleri, çalışma arkadaşları ve üstleriyle çatışma halinde olmaları ve kurumuyla bütünleşmemiş olmaları psikolojik tacizle daha yaygın bir şekilde karşılaşmalarına neden olmaktadır”<sup>99</sup>.

Yapılan araştırmalar, “mobbinge hedef olan kişilerin, yani kurbanların genelde üstün özelliklere sahip oldukları için mobbinge maruz kaldıklarını göstermektedir. Özellikle yaratıcı kişiler, yeni fikirler ürettiği için mobbinge daha fazla hedef olarak görülür. Çünkü bu tür kişiler, mobbingcinin gözünde üst pozisyonlar için önemli bir tehdit oluşturur”<sup>100</sup>.

### **7.1.2. Mağdurun Yaş, Cinsiyet ve Mesleğine Bağlı Nedenler**

“Amerika ve Kanada'daki okullarda müdürler tarafından psikoşiddete maruz kalan 50 öğretmenle nitel desenli ve yarı yapılandırılmış mülakat uygulamasına dayalı bir çalışmada, müdürlerin formal ve informal güçlerini sözlü ve sözsüz saldırganlık biçimine dönüştürdüğü, öğretmenlerin bu saldırganlığa çoğunlukla tepkisiz kaldığı, korku kültüründen dolayı haklarını savunmadığı belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre erkek müdürlerin, kadınlara göre daha fazla sözlü ve sözsüz saldırgan davranışlarda (topluluk içinde bağırma, masasına yumruk vurma) bulunduğu görülmüştür. Kadınlar mobbing davranışlarının ilk aşamasında kendilerini daha fazla suçlamışlar, ayrıca daha çok ağlamışlardır. Kadınların daha hassas olması eleştiri ve olumsuz davranışlara karşı direnci kıran bir özellik olarak değerlendirilmiştir”<sup>101</sup>.

Erkek egemen bir kültürde ve yine erkeklerin egemen oldukları iş dünyasında kadınlar, işyerlerinde meslektaşlarına göre daha çok baskı ve gerilim altında

---

<sup>98</sup> D. Salin, Bullying and Organizational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments, International Journal of Management and Decision Making, 2003, s. 35

<sup>99</sup> Akgeyik ve diğ., s. 119

<sup>100</sup> Davenport ve diğ., s. 52

<sup>101</sup> Yaman, s. 38

kalmaktadırlar. “Bu baskılara aileden kaynaklanan stres faktörleri, yetkilerini kullanamayan kadın rolün getirdiği gerilimler, tecrit edilme duygusu ve cinsel önyargılar da eklenince kadınlar yoğun bir baskı altında kalmaktadırlar. Yeni iş ekosisteminde kadınlar üzerinde yapılan incelemeler, hiyerarşik düzeylere bakılmaksızın, kadınların erkeklere oranla daha çok mobbing baskısı altında olduğunu göstermiştir”<sup>102</sup>.

“Büyük ve erkek baskın ortamlarda haksızlığa uğrama prevelansı en yüksektir; yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha yüksek seviyede mağduriyete uğradığı bilinmektedir. En azından İskandinav Ülkeleri'nde mobbinge maruz kalma oranı açısından kadınlarla erkeler arasında farklılık yoktur. Buna rağmen önemli ölçüde erkekler psikolojik şiddeti yapan olarak rapor edilmiştir”<sup>103</sup>.

Kadınların erkeklere göre daha çok mobbing saldırısına uğramalarının nedeni de olumsuzlukları daha fazla algılamaya eğilimli olmalarındandır. “French Economic and Social Committee tarafından hazırlanmış bir başka rapora göre de, 40'lı yaşlarda kadınlara daha çok mobbing uygulanmaktadır. Çünkü kırklı yaşlar, kadınların şirket merdivenlerine tırmanmaya başladığı yaşlardır. Aile terapisti M. France Hirigayen'e göre Fransa'da mobbing saldırılarının %70'ini bayan kurbanların yaşadıkları oluşturmaktadır. Cinsel tacizle psikolojik taciz teoride birbirinden çok farklı olmasına rağmen, sıklıkla yaşanan bir taciz diğerine de yol açmaktadır”<sup>104</sup>.

“Gray Namie'nin Amerika'da yaptığı araştırmaya göre psikolojik şiddet, mağdurların özel ve mesleki yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Psikolojik şiddetin olduğu işyerleri, mağdurların beceri ve yeteneklerinden yeterince yararlanamamakta, yaratıcılıkları azalmakta, motivasyonları düşmekte, kuşkulu, sinirli, güvensiz bir hale gelmektedirler. Gray Namie'nin araştırma sonucuna göre; mobbing sonucunda çalışanların %30,8'i işlerini veya işyerlerini değiştirmekte, %25'i işlerini bırakmakta ve %14,8'i ise işlerinden kovulmaktadır.

---

<sup>102</sup> Tutar, s. 77-78

<sup>103</sup> Einarsen, s. 9

<sup>104</sup> Çobanoğlu, s. 21

Mobbing mağdurlarının yarısından fazlası yöneticileri tarafından mobbinge maruz kalmaktadır. Aynı düzeyde çalışanların birbirlerine uyguladıkları psikolojik şiddetin oranı da oldukça yüksektir<sup>105</sup>.

“Özel sektör çalışanları, kamu çalışanlarına göre mobbinge daha az maruz kalmaktadır”<sup>106</sup>.

### 7.1.3. Mobbing Uygulayanın Mobbinge Başvurma Nedenleri

Mobbing ile ilgili çalışmaların öncülüğünü üstlenen Leymann genel olarak insanların mobbinge başvurmada dört temel neden görmektedir.

- **“Birisini, bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak:** Bu kişiler bir gurubun ancak belirli bir yeknesaklığın varlığında kaynaşmış ve güçlü olabileceğine inanmaktadırlar. Bu nedenle grup normları itaat edilmesi gereken kurallar olarak görülmektedir.
- **Düşmanlıktan hoşlanmak:** İnsanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için mobbinge başvurmaktadırlar. Bu durumda kişinin örgüt hiyerarşisindeki yeri pek rol oynamazken sadece kişisel hoşnutsuzluğun etkisiyle bu süreç başlatılabilmektedir.
- **Can sıkıntısı nedeniyle zevk arayışı içinde olmak:** Burada asıl amaç mağdura eziyet etmek ve onun acı çekmesinden haz duymaktır.
- **Önyargıları pekiştirmek:** İnsanlar belli sosyal, ırksal veya etnik bir grubun üyesi olduğu için kendilerine benzemeyen ve kendi gruplarının dışında saydıkları kimselere karşı mobbing uygulayabilmektedirler. Bu durum mobbingin ayrımcılık boyutuna işaret etmektedir”<sup>107</sup>.

## 7.2. Örgütsel Nedenler

Örgütler farklı kültürlere sahip bireylerden oluşmaktadır. “Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var

---

<sup>105</sup> Tutar, s. 63-64

<sup>106</sup> Yaman, s. 39

<sup>107</sup> Davenport ve diğ., s. 38-39



olmasına yardım eder. Bu oluşuma örgüt kültürü adını verilir. Örgütsel kültür, bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir”<sup>108</sup>.

Örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar, değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir. “Bu bağlamda örgüt kültürü kavramı da örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcıdır”<sup>109</sup>.

Örgütün kültürel yapısının örgüt üyelerince kabul edilmiş değerlerden oluşması oldukça önemlidir. “Çünkü bu, hem örgütün kurallarının sağlıklı bir biçimde işleyişini sağlarken, hem de örgütün düzenini bozacak mobbing gibi bireysel ve örgütsel açıdan önemli zararları olan bir davranışın ortaya çıkmasını engeller”<sup>110</sup>.

“Mobbing uygulamalarını, stresli işyeri ortamı, kurumsal hiyerarşik yapı gibi örgütsel faktörlere bağlama eğilimi önemli bir ilgi görmektedir. Özellikle Kuzey Avrupa kökenli birçok araştırmacı (Leyman, Vartia ve Einarsen gibi) psikolojik taciz eğilimi ile örgütsel değişkeler arasında istatistikî açıdan anlamlı sonuçlara ulaşmamışlardır. Örneğin Leymann’a göre çok sayıda profesyonelin çalıştığı büyük kuruluşlarda rekabet daha yoğun ve ilişkiler daha çatışmacı olacaktır. Dolayısıyla bu tür kuruluşlarda mobbing davranışlarına daha sıklıkla rastlamak olasıdır<sup>111</sup>. Liderlik faktörüne özel bir değer atfeden akademisyenler ise, aşırı veya zayıf otoriter liderlik tarzının mobbing için elverişli bir örgütsel iklim yarattığını ileri sürmektedirler”<sup>112</sup>.

Mobbing, sadece kötü yöneten bir yöneticiye bağlanamayacak kadar karmaşıktır. Meydana gelen mobbingin çeşitli faktörlerin bir araya gelmesiyle oluştuğunu söylemek mümkündür. Mobbingin nedenlerine baktığımızda; “zorbanın psikolojisi ve koşulları; örgüt kültürü ve örgüt yapısı; mağdurun koşulları, kişiliği ve psikolojisi; anlaşmazlık gibi bir neden ve son olarak toplumsal değerler ve kurallar gibi örgüt dışı etmenler de karşımıza çıkmaktadır”<sup>113</sup>.

---

<sup>108</sup> E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2008, s. 165

<sup>109</sup> Z. Sabuncuoğlu-M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2003, s. 29

<sup>110</sup> Tutar, s. 102

<sup>111</sup> Leymann, 1996, s. 170

<sup>112</sup> Vartia, s. 212

<sup>113</sup> Davenport ve diğ., s. 37

“Örgütün yapısı, çalışanlara verilen önem, uygulanan kurallar ve daha verimli bir çalışma ortamı için hazırlanan projeler mobbing oluşumunun önlenmesi açısından önemlidir. Örgütün koyduğu katı kural ve prosedürler, zor çalışma koşulları, agresif bir örgüt kültürü oluşturabilmektedir”<sup>114</sup>. Aynı zamanda örgütte yaşanan mobbing, çalışanların iş doyumunu ve performansını azaltan, çalışanlar arasında çatışma doğuran ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyen temel bir sorundur. “Bu sorunun uzun süre çözümlenememesi, mobbing uygulanan birey ya da bireylerin örgüt dışına itilmelerine sebep olmakta, hatta çoğu yeni bir iş bulamaz veya çalışamaz duruma gelmektedir”<sup>115</sup>. “Bir iş yerinde oluşabilecek huzursuzluk, baskı ve zorlama yalnızca bir kişinin çalışma kapasitesini etkilememekte, bunun yanında bir işyeri ya da örgüt için önemli ve değerli olan yatırımlarını da düşürmekte ve aşağı çekmektedir”<sup>116</sup>.

“Bir örgütte yüksek düzeyde örgütsel sorunlar varsa ve yüksek düzeyde belirsizlik yaşanılıyorsa, o zaman böyle örgütlerde herhangi bir çalışana mobbing uygulamak çok kolay olmaktadır. Bu tür iş ortamları, bireyi iş yönünden çeşitli hatalara götürür ki, bu durum bireyin aleyhine kullanılmaktadır. Örgütlerde bir gerilimin olması, mobbing olayını daha çok desteklemektedir”<sup>117</sup>.

İşyerindeki sosyal ilişkiler her çalışan açısından önem arz etmektedir. Çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler, güven ve destek duyguları kişinin iş tatminiyle yakından ilişkilidir. Mobbing ise bir kurumda meydana gelebilecek en olumsuz etkileşim biçimlerinden biridir. Finlandiya’da bu konuda yapılan bir araştırmaya göre; “mobbing vakalarının gözlemlendiği kurumlarda genelde gergin ve rekabetçi bir çalışma ortamı olmasına karşın, taciz vakalarının bulunmadığı kurumlarda ise daha uyumlu ve rahat bir çalışma ortamı bulunmaktadır. Özellikle işyerindeki bilgi akışının zayıf olduğu, görevler ve hedefler hakkında karşılıklı konuşmaların pek fazla yapılmadığı kurumlarda psikolojik taciz vakalarına daha fazla rastlanmaktadır”<sup>118</sup>.

---

<sup>114</sup> C. Altuntaş, Çalışan Destek Programları, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 1(12), 2010, s. 67

<sup>115</sup> Ş. Şenturan-E. Mankan, Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi, Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, S. 50, 2009, s. 154

<sup>116</sup> M. Korkmaz-N. Cemaloğlu, Relationship between Organizational Learning and Workplace Bullying in Learning Organizations, Educational Research Quarterly, S.33, 2010, s. 4

<sup>117</sup> N. Cemaloğlu, Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma, Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, S. 42, 2007, s. 114

<sup>118</sup> Vartia, s. 203

İş çevresi stresinin kaynaklarından biri de “örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların dağılımındaki bozukluklar, işi göreceklemanların bilgi, yetenek ve tecrübe uyumsuzluklarıdır. Bu takdirde, çalışanlardan beklenen başarı düşeceği için hem çalışanların hem de bunları yönetenlerin stresi artmış olacaktır. Bu, örgüt havasının ya da ikliminin olumsuz etkilenmesine ve tüm çalışanların birbirine güvenlerinin sarsılmasına, moral düzeyinin düşmesine neden olabilecektir. Örgütsel stresi en fazla arttıran husus organizasyon içindeki düşük moral düzeyi ve iklimidir”<sup>119</sup>.

Mobbinge yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında şu faktörler sıralanabilir:

- “Mobbingin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması,
- İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi,
- Hiyerarşik yapının fazla olması
- Kapalı kapı politikasının uygulanması,
- İletişim kanallarının zayıflığı,
- Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikâyet işlemlerinin yetersizliği
- Yetersiz liderlik,
- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması,
- Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeyde olması,
- Örgüt içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesidir”<sup>120</sup>.

Leymann, mağdurlarla yaptığı görüşmeleri temel olarak, işyerlerinde yıldırmaı ortaya çıkaran dört belirgin özellikten söz etmektedir. Bu özellikler: “iş tasarımıındaki belirsizlik, liderin yetersizliği, mağdurun sosyal açıdan yetersizliği ve örgütteki düşük ahlaki standartlardır”<sup>121</sup>.

Bir örgütte hangi davranışların kabul edildiğini, hangi davranışların reddedildiğini örgütün kültürü ve iklimi belirlemektedir. “Örgüt ikliminin iyi olmadığı işyerlerinde, çalışanlar arasındaki iletişim ve sosyal ilişki düzeylerinin

---

<sup>119</sup> Eren, s. 296

<sup>120</sup> Tımaz, 2006, s. 4

<sup>121</sup> Yaman, s. 30

düşük olduğu saptanmıştır. Diğer yandan örgüt yöneticilerinin eşit ve adaletli oldukları, liderlik özelliklerini taşıdıkları örgütlerde ise, mobbing eylemlerinin kontrol altına alınabildiği görülmektedir”<sup>122</sup>.

Bunların dışında, örgütte psikolojik şiddetin ortaya çıkmasına neden olabilecek birçok faktör olabilir. Bu faktörler genel anlamda örgüt politikasına, örgüt yapısal özelliklerine ve örgütsel süreçlere ilişkin faktörlerdir. Bu faktörler şunlardır:

- **“Örgütsel politikalara ilişkin mobbing faktörleri:** Adaletsiz başarı değerlendirmeleri ve ücret eşitsizlikleri, örgütsel kuralların katılığı, çelişkili yöntemler, gerçekçi olmayan iş tanımlarıdır.
- **Örgütün yapısal ve yönetsel özellikleri:** Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma, yükselme olanaklarının azlığı ve aşırı formaliteler, departmanlar arası aşırı bağımlılık, yürütme ve danışma birimleri arasında çatışmadır.
- **Örgütsel süreçler:** Yetersiz iletişim ve yetersiz bilgi, başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim, belirsiz ve çelişkili amaçlar, subjektif yönetim anlayışı ve örgütsel liderliğin yokluğu ve zayıf yönetimdir”<sup>123</sup>.

Mobbing eksik ve yetersiz yönetimden de kaynaklanmaktadır. “Motivasyon eksikliği, çalışanlar arasındaki moralsizlik, çalışanlara yetki vermemek, örgütsel bağlılığın azalması, işyerindeki monotonluk, zaman ve enerjinin ekonomik bir şekilde kullanılmaması, işyerinden çalışanları soğutmak, kültürel yoksunluklar, sürekli çatışmalar sonucu oluşan kötü iklim mobbing davranışlarına zemin hazırlamaktadır. Mobbing davranışlarıyla bireylerin örgüte olan bağlılıkları zayıflatılmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık da kişisel ve örgütsel açıdan bazı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma, yüksek çalışan devri, devamsızlık, işte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol dışı davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu ve çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol hep mobbinge birlikte örgütte oluşan olumsuzluklardır”<sup>124</sup>.

---

<sup>122</sup> Tutar, s. 103

<sup>123</sup> Tutar, s. 96

<sup>124</sup> D. Ergün Özler-M. Dil Şahin-C. Giderler Atalay, Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 22, 2008, s. 44

Mobbingi ortaya çıkaran faktörler arasında örgütsel yapının ve sosyal iklimin yanında liderlik tarzının da önemli bir belirleyici olduğu görülmektedir. “Özellikle sert ve otokratik liderlik biçiminin mobbing mekanizmalarının ortaya çıkmasına olanak sağladığı söylenebilir. Kurum içinde sahip oldukları yönetim gücünden kaynaklı olarak kaba ve zorbaca davranan yöneticiler kurum içinde bir korku iklimi yaratırlar. Bu türden liderlik tarzları dikey mobbingle yakından ilişkilidir. Diğer taraftan farklı bazı liderlik tarzları da psikolojik tacizi tetikleyebilir. Bazı yazarlar zayıf ve aşırı liberal liderlik tarzının da mobbingle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu tip, çok zayıf veya sert liderlik modelleriyle birleşen büyük ve kompleks bürokratik organizasyonlar mobbing için uygun ortamlar yaratır”<sup>125</sup>.

Üst yönetimin mobbingi görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi, sendromun büyümesine neden olan en önemli faktördür. “Bir anlaşmazlık, kontrolden çıkmış görünen bir duruma dönüşür; insanların durumu açıklamak, söylediklerine kulak verilmesi, bir özür duymak ya da problemin karşılıklı bir anlaşma ile çözülebilmesi için yapıcı öneriler almak için nereye başvurabilecekleri konusunda hiçbir fikirleri yoktur”<sup>126</sup>.

“Örgütlerde yeniden yapılanma ve küçülme örgütsel seviyelerin elemine edilmesine yol açmakta böylece terfi olanaklarını azaltmakta, iş yükünü arttırmakta, içsel rekabeti yoğunlaştırmakta ve iş güvencesini sınırlamaktadır. Bu durum, zamanla daha yüksek bir iş baskısı, stres ve agresif bir iş ortamı ile yeni tehditler yaratmaktadır”<sup>127</sup>.

Özellikle mobbingin çalışanlar arasında meydana geldiği göz önüne alınırsa yöneticilerin bu durumdan haberdar olmadığı durumlar da mevcut olabilmektedir. “İşletmenin durumdan haberdar olmadığı ve dolayısıyla sorumlu tutulamayacağı durumlarda, çalışma yaşamındaki giderek artan rekabetin mobbingi teşvik ettiği ve tetiklediği öne sürülmektedir”<sup>128</sup>.

Nitekim örgütlerde psikolojik baskı unsuru olarak kullanılan mobbing olgusunun en önemli sebebi, “kendi konumunu korumak için daha yetenekli

---

<sup>125</sup> Salin, s. 21

<sup>126</sup> Davenport ve diğ., s. 35

<sup>127</sup> Salin, s. 36

<sup>128</sup> Akgeyik ve diğ., s. 116

personeli yıldırarak, sindirmek ve kendi konumuna yaklaşmasını engellemektir”<sup>129</sup>. Dolayısıyla içsel rekabet yoğunlaştıkça mobbingin oluşması için uygun bir ortamın yaratılması kaçınılmaz olacaktır.

Araştırmalar işyerlerindeki ödüllendirme sisteminin de belli koşullar altında mobbinge yol açabileceğini göstermektedir. Ücretlendirme çalışanların görelî başarısına bağılı ise, meslektaşına mobbing uygulamak çalışana avantaj sağlayabilmektedir. Çalışma arkadaşlarının performansını sabote etmek amacıyla yapılan mobbing bu açıdan görelî başarının yükseltilmesi anlamına gelmektedir.

Takım odaklı bir performans sistemi söz konusu olduğunda ise, düşük performanslı takım üyeleri ortalamanın üzerine çıkan arkadaşlarını cezalandırmak isteyebilmektedirler. Benzer şekilde üretim miktarının ölçülmesine dayalı bir performans sisteminin uygulandığı durumlarda da kişiler çabalarını attırma eğilimine sahip olacaktır. Bu durum da zamanla grubun uyumunu negatif etkileyebilmektedir.

“Ödüllendirme sistemi ve beklenen getiriler sadece yatay mobbinge yol açmaz, aynı zamanda diğerk bir tacize de zemin hazırlayabilir. Bu daha çok amirlerden gelen taciz etkisidir. Amirler tehdit olarak algıladıkları yüksek performanslı astları veya departmanın performansını düşürdükleri için düşük performanslı çalışanları elimine etmek isteyebilirler”<sup>130</sup>.

### **7.3. Sosyal Nedenler**

Her işletmenin kendine ait bir kültürü vardır ve bu kültür, toplumun sosyal, ekonomik ve ahlaki kabullerinden etkilenir. “Ülkelerin felsefesi, inançları, insanına verilen değer o ülkede yapılmış şirketlere de yansımaktadır. Eğer bir ülkede insanlar bir ürün ya da malzeme gibi görülüyorsa, o toplumlarda mobbing olaylarına daha çok rastlanmaktadır. Bir toplumun zamana bakışı, yardımseverliği, işbirlikçiliği ve farklı yaşam tarzlarına gösterdiği tolerans çalışma hayatına da yansımaktadır”<sup>131</sup>.

“Toplumda genel olarak sosyal değişimin etkileri sosyolog ve tarihçiler tarafında köklü etkileri olan değişimler olarak tanımlanmaktadır. Yaşam tarzındaki değişimler, teknolojik değişim, şirketlerin güçlerinin artması, değerlere bağlılığın

---

<sup>129</sup> Yaman, s. 30

<sup>130</sup> Salin, s. 37

<sup>131</sup> Çobanoğlu, s. 66-67

zayıflaması bu değişimlere örnek olarak gösterilebilir. Bu etkiler iş yerlerindeki sosyal iklimle ilişkilendirildiğinde, artan sosyal bozulma, endişe, belirsizlik ve bilinçsizliğin varlığı rahatlıkla anlaşılacaktır”<sup>132</sup>. Başka bir deyişle, örgüt-çevre etkileşimi içerisinde değişen sosyal sistemin ve yeni yaşam değerlerinin mobbing davranışlarını besleyen bir zemini oluşturduğu görülecektir.

Toplumsal ve sosyal yapıyı derinlemesine etkileyen modernleşme belirli açılardan mobbingin gelişmesi için uygun bir ortam hazırlamaktadır. Örneğin “modernleşmenin yaşamımızın her alanında kullandığı bir slogan olan uzun vade yok deyiş çalışma yaşamında daha da ön plana çıkmaktadır. Bu söylem güveni ve karşılıklı bağlılığı aşındırırken belirsizliği ve güvensizliği de perçinlemektedir”<sup>133</sup>. Yaygınlaşan esnek ve geçici çalışma biçimleri yüzünden çalışanların kuruma olan bağlılıkları zayıflarken birbirlerine de yabancılaşmaya başlarlar dolayısıyla belirli bir takım güdülerle gerektiğinde çalışma arkadaşlarına kaba davranmakta bir sakınca görmezler.

Ayrıca toplumsal yapı içine yerleşmiş kültürel öğelerin ve bir takım davranış kalıplarının mobbingin yaygınlığı açısından belirleyici olduğuna ilişkin görüşler de bulunmaktadır. Bu duruma verilebilecek en iyi örnek Noa Davenport ve çalışma arkadaşlarının, Amerikan toplumuna özgü bazı davranış kalıpları ve bu davranışların aşırıya kaçması halinde nasıl mobbinge neden olabileceğine ilişkin yapmış oldukları analizdir. Bu analize göre mobbinge yol açabilecek değerlerden bazıları şunlardır:

- **“Aşırı Rekabet:** Limitsiz bir kazanma hırsı ile güçlü olanın zayıf olanı yok edebilir görüşünün yaygınlık kazandığı bir değer olup rekabetçilik acımasızlığa dönüşebilir ve bu durum mobbingi yaygınlaştırır.
- **Aşırı Verimlilik Baskısı:** Daha çok kar etme anlayışıyla insanlara baskı yapılmakta ve insanlar çok çalışmaya zorlanarak, aşırı iş yükü altında ezilmektedir.
- **Bencillik ve Egoizm:** Yalnızca ben merkezli bir anlayışla hayata yaklaşma ve kendi çıkarlarını garantileme ve başkalarını yok sayma isteği mobbing tavır ve davranışlarına uygun bir zemin hazırlamaktadır.

---

<sup>132</sup> S. Bayrak Kök, İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2006, s. 439-440

<sup>133</sup> R. Sennett, Karakter Aşınması, Çev. B. Yıldırım, İstanbul, 2002, s. 23

- **Bireysellik:** Başkalarının davranışlarından sorumlu olma anlayışının ve ortak duyarlılık alanlarının yok olmasıdır. Böylece, mobbing mağdurlarının yalnız bırakılması yoluyla mobbing aktörlerinin kurban sayıları giderek artırılmaktadır.
- **Ahlaki İlke ve Değer Kaybı:** Kar etmeyi her şeyin üstünde tutarak ahlaki ilke ve değerlerin yok olmasına fırsat verilmekte dolayısıyla ahlaki değer ve standartların düşmesine göz yumulmaktadır. Mobbing tavır ve davranışlarının giderek artmasında en önemli unsurlardan birini ahlaki ilke ve değerlerin kaybı oluşturmaktadır.
- **Devamlı Değişim ve Yenilik:** Değişimin vazgeçilmez olduğunu sık sık tekrar ederek sürekli ve anlamsız değişiklikler yapmak, özellikle değişim ve yenilikleri, mevcut hak, statü ve avantajların kaybında bir araç olarak kullanmak çalışanlarda rahatsızlık yaratır.
- **Sınırsız Özgürlük:** Yöneticiler, verimlilik adına ve rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için sınırsız özgürlük hissine kapılabilmektedirler. Kim ne derse desin istediklerini yapmakta serbest olduklarına inanan bazı yöneticiler işgücünü de alınıp satılan, değişebilen bir araç olarak görmektedirler.
- **Çok Çalışmak:** Kendini işine adayan ve başarılı olan çalışanlar diğerleri tarafından tehdit olarak algılanabilir bu nedenle mobbing uygulamalarına maruz kalabilirler<sup>134</sup>.

Ayrıca toplumsal faktörlerin psikolojik tacizin yönünü de etkilediği söylenebilir. Örneğin; “İngiltere, Amerika ve Avustralya’da yapılan araştırmalarda çoğunlukla üstlerin astlarına mobbing uyguladığı, yani dikey mobbingin daha yaygın olduğu; İskandinav ülkeleri ve Finlandiya’da yapılan araştırmalarda ise genellikle çalışma arkadaşlarının mobbing uyguladığı, yani yatay mobbinge daha sık rastlandığı görülmüştür<sup>135</sup>.

“Egemenlik teorisine göre sosyal egemenlik eğilimi, bir kişinin kendi grubunun diğer gruplar üstünde üstünlük kurma ve devam ettirme isteğinin derecesidir. Toplumlar, sosyal egemenlik eğilimi yoluyla, ırksal, sınıfsal ve cinsiyete dayalı eşitsizlikleri de destekleyen bir motivasyon rolü görmektedirler. Bu bağlamda, toplumun bu konudaki eğilimi mobbinge maruz kalma potansiyelini güçsüzler,

<sup>134</sup> Davenport ve diğ., s. 58

<sup>135</sup> Salin, s. 25



azınlıklar ve kadınlar aleyhine desteklemektedir. Sidanius ve Pratto, sosyal eşitsizliğin modern toplumların esasen özünde olduğuna dikkat çekerek mobbing tavır ve davranışlarına fırsat tanıyan yapısal bağlamı ortaya koymaktadır”<sup>136</sup>.

---

<sup>136</sup> Bayrak Kök, s. 440

## İKİNCİ BÖLÜM

### MOBBİNGİN SONUÇLARI VE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

#### 1. MOBBİNGİN BELİRTİLERİ

Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için işyerinde görülen ve mobbinge neden olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Bu davranışların bazıları, tamamen negatif olarak görülürken bazıları, sadece normal etkileşim davranışları olarak da ortaya çıkabilir. Bu tip davranışlar, bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilirler. Ancak bu davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir ve kasıtlı tacize dönüşür.

Bir işyerinde mobbingin varlığına işaret eden davranışsal düzeydeki belirtiler şunlardır:

- “Telefon, bilgisayar gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozulur ve yerine yenileri konulmaz.
- Çalışma arkadaşları ile aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden daha fazla olmaya başlar.
- Çalışanın sigara kokusundan rahatsız olduğunu bile bile yakınındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
- Çalışan, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir, konu kendisiyle paylaşılmaz.
- Çalışan, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
- Çalışanın arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.
- Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
- Çalışan yaptığı tüm işlerin ince ince gözlendiğini hisseder.
- İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılı olarak kontrol edilir.
- Çalışan, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Çalışan, sözlü veya yazılı taleplerine yanıt alamaz.

- Çalışan, iş arkadaşları veya üstleri tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
- Çalışan, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağırılmaz.
- Çalışanın dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.
- Çalışanın işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
- Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan bile daha düşük ücret alır<sup>137</sup>.

## 2. MOBBİNGİN DERECELERİ

Mobbingin derecesini değişik etmenler belirler. “Dereceler belirlenirken mobbing uygulamalarının şiddeti, süresi ve sıklığına ek olarak, kişilerin psikolojileri, yetiştirme şekilleri, geçmiş deneyimleri ve işletmenin genel koşulları da göz önünde bulundurulmuştur.

Mobbingi kişiler üzerinde yarattığı etkilere göre üç farklı derece halinde sınıflamak mümkündür. Bu sınıflama bilimsel bir ölçekten ziyade mobbing mağdurları ile yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar dikkate alınarak yapılmıştır<sup>138</sup>.

### 2.1. Birinci Derece Mobbing

Mobbingin birinci derecesinde çalışan direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır veya aynı işyerinde farklı bir yerde çalışma şansı bulabilirse olumsuzluklardan etkilenmeyebilir. İş arkadaşlarından küçük düşürücü davranışlar görmek, mağduru şaşırır ve sıkıntı verir. Çalışanda şu belirtiler oluşabilir:

- “Ağlama,
- Öfke hali,
- Zaman zaman uyku bozuklukları,
- Alınganlık,
- Konsantrasyon bozukluğu.

---

<sup>137</sup> Tmaz, s. 51

<sup>138</sup> Davenport ve diğ., s. 67

Ailesi ve arkadaşları ile olan ilişkileri genel olarak etkilenmez ancak sorun çözüme kavuşturulmaz da devam ederse ikinci derece mobbinge dönüşebilir”<sup>139</sup>.

## 2.2. İkinci Derece Mobbing

Mobbingin ikinci derecesinde mağdur direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süreli zihinsel veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işe geri dönme konusunda ciddi problemler yaşar. Çalışanda 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 vb.)”<sup>140</sup>.

Mobbing mağdurunun ailesi ve iş arkadaşları, bir şeylerin ters gittiğini anlarlar ancak; mobbing mağdurunun içinde bulunduğu durumu tam teşhis edemeyebilirler. Yaşanan sağlık problemleri çalışanı dolayısıyla işini etkilemeye başlar ve tıbbi yardım gerekliliğinin işaretleri görülür.

## 2.3. Üçüncü Derece Mobbing

Bu aşamada; mobbing mağduru işgücüne geri dönemez, gördüğü fiziksel ve ruhsal zarar, rehabilitasyonla dahi düzeltilebilecek durumda değildir. Mağdur işe gidebiliyorsa bile; korku, dehşet ve tiksinti içindedir. O kadar etkilenmiştir ki işyerinde duramaz. Kendini koruma mekanizmaları çökmüştür. Mağdurda şu belirtiler oluşabilir:

- “Şiddetli depresyon,

---

<sup>139</sup> Davenport ve diğ., s. 67

<sup>140</sup> Davenport ve diğ., s. 68

- Panik ataklar,
- Kalp krizleri,
- Diğer ciddi hastalıklar,
- Kazalar,
- İntihar girişimleri
- Üçüncü bir kişiye yönelik şiddet”<sup>141</sup>.

Mobbing mağdurunun ailesi ve arkadaşları artık durumun ciddiyetini anlamalıdır. Tıbbi ve psikolojik yardım artık zorunludur.

### **3. MOBBİNGİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI**

Mobbingin bireyler, örgütler ve toplum üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Hiç şüphesiz bu süreçten en fazla etkilenenler mobbing uygulamalarına maruz kalan mobbing mağdurlarıdır.

Yine de “mobbingin yaşandığı örgütlerde kazanan taraf yoktur. Mobbing uygulayıcıları zafer kazandıklarını düşünerek sevinse de, acımasız başka bir mobbingcinin saldırılarına hedef olabilirler”<sup>142</sup>. Yani mobbingci kendisine yaptığı saldırılarla çıkar sağlayacağını düşünür ancak, “mobbingin hem mağdura, hem mobbing uygulayana hem de örgüte önemli zararları vardır”<sup>143</sup>.

#### **3.1. Mobbingin Etkileri**

##### **3.1.1. Mobbingin Bireysel Etkileri**

Mobbing, bu tür tutum ve davranışlara uğrayan kişiler üzerinde fiziksel ve psikolojik açıdan çeşitli sonuçlar yaratır. Mobbing sürecinde acımasız ve düşmanca eylemlere maruz kalan mağdurlar, başına gelenlere bir anlam verememektedir. Yaşam ve iş kalitesi düşen mağdurda birtakım duygusal, psikolojik, sosyal ve özellikle onun uzantısı olan fiziksel problemler ile rahatsızlıklar ortaya çıkabilir.

Mobbing sonucu, hedef seçilen kişi kendini altüst olmuş, tehdit altında, dışlanmış, aşağılanmış, psikolojik olarak yaralanmış hisseder; kendine olan güveni

---

<sup>141</sup> Davenport ve diğ., s. 68-69

<sup>142</sup> Tutar, s. 109

<sup>143</sup> Y. Can, A Tipi Ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 62

sarsılır, yeteneklerinden şüphe etmeye başlar ve yüksek stres altında kalır. Psikolojik olarak etkilenmesi yanında kişide bedensel bir takım rahatsızlıklar da görülebilir. Hatta bazı mağdurlar çalışamaz hale gelir,

“Mobbing mağdurları, korunma içgüdüsünü harekete geçirirler. Bunun işe yaramaması durumunda derin bir ruhsal yaralanma söz konusu olur. Kırılgan kişilik özelliği taşıyan mağdurlar, mobbingden daha fazla yara alırlar. Mobbing travmalarının şiddetine bağlı olarak, kalıcı psikolojik yaralanmalar söz konusu olabilir”<sup>144</sup>.

Mobbingin mağdurlar üzerindeki etkileri “Leymann tarafından yapılan faktör analizi sonucu yedi grupta toplanmıştır. Mobbing mağdurunda meydana gelen bulgular, Amerikan Psikologlar Derneği (APA) ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından yayınlanan psikiyatrik sendromlarla karşılaştırılmış ve travma sonrası stres bozuklukları ve genel kaygı bozuklukları olarak adlandırılmıştır”<sup>145</sup>. Buna göre mağdur üzerindeki etkileri şu şekilde gruplandırılmıştır:

- **“Bilişsel bozukluklar:** Hatırlama zorlukları, konsantrasyon bozuklukları, isteksizlik, moral bozukluğu, hissizlik, kolay sinirlenme, huzursuzluk, saldırganlık, güvensizlik duygusu, yenilgi duygusu.
- **Fiziksel ve ruhsal stres belirtileri:** Gece kâbusları, karın ve mide ağrısı, ishal, kusma, halsizlik, iştah kaybı, boğaz kuruluğu, ağlama, yalnızlık duygusu.
- **Otonom sinir sistemi ve stres hormonlarının üretimiyle ilgili belirtiler:** Göğüs ağrısı, terleme, ağız kuruluğu, kalp çarpıntısı, nefes alamama, tansiyon değişikliği.
- **Kas gerginliği:** Sırt ağrısı, boyun ağrısı, kas ağrıları.
- **Uyku problemleri:** Uykuya dalmada güçlük, aralıklı uyku, erken uyanma.
- **Hareket zorluğu:** Bacaklarda güçsüzlük, zayıflık, baygınlık, titreme.

---

<sup>144</sup> Tutar, s. 55

<sup>145</sup> Yaman, s. 40

Bunların dışında yapılan çalışmalar ortaya koymuştur ki uzun süre devam eden mobbing, artmış depresyon insidansı ve kardiyovasküler hastalıklarla da ilişkilidir”<sup>146</sup>.

Bireysel açıdan mobbingin 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 mobbinge uğrayan çalışanlarda yetki kullanamamak, öfke, sinirlilik, konsantrasyon bozukluğu, güven kaybı, panik atak, stres kaynaklı psikolojik travmalar gibi sonuçlar gözlenmiştir”<sup>147</sup>.

Mobbing mağdurlarının uygulanan şiddete tepkileri farklı farklı olmaktadır. “Farklı tolerans düzeyleri nedeniyle bazı çalışanlar durumu kabullenerek, her şeyi olurlarına bırakırken, bazıları çatışmayı göze alabilmektedir”<sup>148</sup>.

Hem mağdurlar hem de mobbinge şahit olanlar bu kötü şartlardaki iş çevrelerinden zarar görmektedir. “Erkek işçiler arasında yapılan bir çalışmada psikolojik şiddete maruz kalma ile iş yükünün hoşnutsuzluğu, işteki sosyal ortam, yöneticilerin liderlik özellikleri, işe ilgi duyma ve motivasyonda eksiklikler arasında kuvvetli bir bağ kurulmuştur”<sup>149</sup>.

Gray Namie'nin ABD'de yaptığı araştırmaya göre “mobbing, mağdurların özel ve mesleki yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Psikolojik şiddetin olduğu işyerleri, mağdurların beceri ve yeteneklerinden yeterince yararlanamamakta, yaratıcılıkları azalmakta, motivasyonları düşmekte, kuşkulu, sinirli, güvensiz bir hale gelmektedirler. Gray Namie'nin araştırma sonucuna göre; mobbing sonucunda çalışanların %30,8'i işlerini veya işyerlerini değiştirmekte, %25'i işlerini bırakmakta ve %14,8'i ise işlerinden kovulmaktadır”<sup>150</sup>.

“Mobbinge maruz kalan bireyler, genellikle kısa bir süre içerisinde başlangıçtaki başarılı, çalışkan, sessiz ve sakin hallerini kaybederler. Genelde

---

<sup>146</sup> Arısoy, s. 51

<sup>147</sup> S. Noring, Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace, American Journal of Public Health, S. 90(4), 2000, s. 216

<sup>148</sup> Çobanoğlu, s. 53

<sup>149</sup> Einarsen, s. 10

<sup>150</sup> Tutar, s. 64

çalışma performansları düşer, sinirli, öfkeli olurlar; çalışanlar, zaman zaman saldırganca davranışlarda bulunabilir ve özellikle sözel saldırganlık sergileyebilirler”<sup>151</sup>. Bu durum aynı zamanda, mobbingin yıkıcı davranışlarına maruz kalan kişi için diğer çalışanlar ile eşgüdüm içerisinde hareket edebilme becerilerinin de kaybı anlamına gelmektedir.

Mobbingi uzun süreli yaşayan mağdur, eylem sonunda Post Travmatik Stres Sendromu (PTSS) yaşayabilir. Mağdurun hissettikleri savaş sonrası askerlerin, işkence görenlerin ya da büyük felaketler sonrası insanların yaşadıklarına benzer. Bu sendrom aşağıdaki belirtileri gösterir ve kişide yoğun korku ve ümitsizliğe neden olur:

- “Olayları tekrar tekrar yeniden yaşamak,
- Aşırı tedirginlik, kolayca ürkmek, sinirlilik,
- Hayata kadercı bakış,
- Genel duygusal uyuşukluk,
- Sürekli endişe hali,
- Karabasanlar,
- Uykusuzluk,
- Konsantrasyon düşüklüğü,
- Kontrol dışı hareketler,
- Yoğun endişe ve panik atak,
- İntihara veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusu”<sup>152</sup>.

Mobbing sadece mağdurların psikolojik ve fiziksel sağlığını tehdit etmekle sınırlı kalmamaktadır. Araştırma sonuçları, mobbingin diğer çalışanları, işletmeleri hatta ekonomik sistemi dahi etkilediğini göstermektedir<sup>153</sup>.

### 3.1.2. Mobbingin Örgütsel Etkileri

Mobbing sürecinin birey üzerinde olduğu kadar, örgüt üzerinde de oldukça tahrip edici etkileri vardır. Bu nedenle işyeri sahipleri veya yöneticiler, bu zararların ne kadar ağır olabileceğini öngörebilseler, şüphesiz bu süreçle mücadele etmek ve buna bir son vermek için ellerinden geleni yapacaklardır. İşveren için ortaya çıkan

<sup>151</sup> Dökmen, s. 178

<sup>152</sup> Davenport ve diğ., s. 72

<sup>153</sup> J. Minibaş Poussard-M. İdiğ Çamuroğlu, Psikolojik Taciz İşyerinde Kâbus, Ankara, 2009, s. 70



öncelikli zarar maddidir. Ancak bunun yanında bir takım sosyal sonuçların da oluşması kaçınılmazdır.

Mobbing sürecinin örgüt üzerindeki etkileri de son derece önemlidir. Çünkü bu süreç, en tepeden en aşağıya kadar örgütün tümünü etkilemekte ve birçok huzursuzluğun, çatışmanın, karışıklığın oluşmasına neden olmaktadır.

“Mobbingciler nedeniyle örgütten önce nitelikli insanlar ayrılmaktadırlar. Çünkü onlar mobbingden rahatsızlık duyar ve nitelikli oldukları için bu baskıyı çekmek zorunda olmadıklarını düşünürler. Mobbingciler zaten bu tip çalışanları hedef almaktadırlar. Onlara göre, bu insanlar tehlikeli insanlardır. Bu nedenle, onların örgütteki davranışlarını gören bu insanların işlerinden ayrılmaları gerektiğini düşünürler”<sup>154</sup>.

Kuruluşlar mobbing sonucunda kilit insanları kaybederler, personel hareketleri aniden artar, çatışma ortamı oluşur ve moraller bozulur. İş kalitesi ve miktarında azalmaya sebep olur, verimlilik düşer. “Mobbing sürecinden sadece hedefler etkilenmez aynı zamanda çalışma gurupları da etkilenir. Oluşan karmaşa ve huzursuzluklar örgüt imajına yansır ve olumsuz bir şekilde tanınmasına sebep olur. Örgütte iş gücü devri yükselir, giderek artan huzursuzluk ortamından ve çatışmadan kaçmak için arayışlar başlar. Bireylerin, işlerine ve örgütlerine aidiyet duyguları azalır, daha iyi bir çalışma atmosferi olan işyerlerine geçmek için fırsat kollarlar. Yetişmiş bireylerin ayrılması ile örgütte kazanılmış olan tecrübe yitirilir dolayısıyla yeniden eğitim maliyeti de artar”<sup>155</sup>.

Maruz kaldığı taciz sonucunda mağdurun yaşadığı çöküntüyle veriminin düşmesi, iş yerinde hatalar yapması son derece doğaldır. Araştırma sonucuna göre, mobbinge uğrayanların verimi düştükçe, yaratıcılık ve inisiyatif kullanma oranı da azalmaktadır. Verim düşüklüğü; mobbing sürecinin bireyin iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerindeki olumsuz etkileriyle açıklanabilir. Ayrıca, yaşanan stresin de verim üzerinde negatif etkisi söz konusudur. Tacizle sosyal ortamdaki uzaklaşma sonucu gerekli bilgilerin ulaşmaması ve iş arkadaşları ile iletişim eksikliğinin de verim üzerinde etkisi vardır.

---

<sup>154</sup> Tutar, s. 110

<sup>155</sup> N. Paksoy, İş Yerinde Psikolojik Taciz Yıldıрма (Mobbing), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 2007, s. 45

Mobbing, doğrudan iş sürecini etkilediği gibi dolaylı olarak da sosyoekonomik zarara yol açabilmektedir. “Hastalıklarda tedavi masrafları, uzun süreli hastalık raporlarında ödenen maaşlar, işten çıkarılma durumunda ödenen tazminatlar, sağlığın bozulması nedeni ile erken emeklilik ve iş kazaları sonrası işgücü kaybı düşünüldüğünde, mobbingin zararlı etkilerinin mağdurla sınırlı kalmadığı görülmektedir”<sup>156</sup>.

İşe devamsızlıkla ilgili olarak Amerikan Stres Enstitüsünün yapmış olduğu bir araştırmaya göre, “her gün yaklaşık bir milyon çalışan stres kaynaklı rahatsızlıklardan ötürü işe gidememektedir. Buna bağlı olarak, devamsızlıktan ötürü Amerika’da yıllık 550 bin işgünü kayıp oluşmakta, bu kaybın parasal karşılığı ise yine her yıl yaklaşık 300 milyar dolar olarak hesaplanmaktadır. Aynı zamanda psikolojik tacizin kurum açısından en önemli etkilerinden biri olan işçi devri ise bazı kurumlarda % 40'lara ulaşabilmektedir. Nitekim Norveç’te 7 işçi sendikası tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada deneklerin %27’si mobbing vakalarının daha yoğun olduğu işyerlerinde verimlilik oranlarının da gerilediğini kaydetmiştir. Araştırmada kaydedilen diğer negatif sonuçlar arasında özellikle devamsızlık, yüksek işgücü devri ve iş tatminsizliği ön plana çıkmaktadır”<sup>157</sup>.

Mobbingin örgütlerin fiziksel ve beşeri yapıları üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilebilmesi için yeniden yapılanma hareketlerine girişilir, ancak mobbing uygulayanlar örgütte yer almaya devam ettiği sürece tüm reorganizasyon çabaları sonuçsuz kalacaktır. Çünkü örgütlerin verimli ve etkin olabilmesi için mobbing ve çatışmadan arınmış olması gereklidir.

### **3.2. Mobbingin Sonuçları**

İşyerinde uygulanan mobbingin sonuçları; “mobbing mağdurlarına ilişkin sonuçlar, mobbingin uygulandığı örgütlere ilişkin sonuçlar, topluma ve ülke ekonomisine ilişkin sonuçlar olmak üzere üç grupta incelenebilir”<sup>158</sup>.

---

<sup>156</sup> Minibaş Poussard-İdiğ Çamuroğlu, s. 71

<sup>157</sup> Akgeyik ve diğ., s. 138

<sup>158</sup> Tınaz, s. 24

### 3.2.1. Mobbingin Mağdur Açısından Sonuçları

- “Ruhsal ve fiziksel sağlığın iyileştirilmesi amacıyla yapılan tedavi harcamaları,
- İşin yitilmesi sonucunda düzenli gelirin kaybı,
- Sosyal imajın zedelenmesi,
- Depresif davranışları nedeniyle arkadaşları tarafından terk edilmesi,
- Mesleki kimliğini yitirmesi,
- Aile içinde de zamanla başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey olarak algılanması,
- Depresyon,
- Anlamsız korkular ve heyecanlar,
- Yüksek tansiyon, taşikardi,
- Dikkati toplayamama,
- Ellerin terlemesi ve titremesi,
- Baş ve sırt ağrıları,
- Mide-bağırsak rahatsızlıkları,
- Terk edilmişlik duygusu,
- İştahsızlık, zayıflama,
- Özgüven ve özsaygının yitilmesi,
- Deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar,
- Daha ağır olgularda, Post Travmatik Stres Sendromu”<sup>159</sup>.

### 3.2.2. Mobbingin Örgütsel Sonuçları

- “Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar,
- Olumsuz örgüt iklimi,
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş,
- Güvensizlik ortamı,
- Genel saygı duygularında azalma,
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması,
- Hastalık izinlerinin artması,
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları,

---

<sup>159</sup> Tınaz, s. 24-25

- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet,
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti,
- Genel performans düşüklüğü,
- İş kalitesinde düşüklük,
- Çalışanlara ödenen tazminatlar,
- İşsizlik maliyetleri,
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları,
- Erken emeklilik ödemeleri”<sup>160</sup>.

Bazı işletmelerde işverenler veya üst yöneticiler, mobbing sendromunun pek fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığını düşünebilir, mobbingi, bir defalık bir olay gibi algılayıp önemsemeyebilirler. Oysa mobbing, örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan bir olgudur. Üstelik mobbingin ödenmesi gereken bedeli o kadar ağırdır ki bazı örgütler, bunu kendi hayatlarıyla ödemek durumunda kalabilir.

### 3.2.3. Mobbingin Sosyal ve Toplumsal Sonuçları

- “Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması,
- Sigorta masraflarındaki artış,
- İşsizlik oranının artması,
- Nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları,
- Kamu yardım programlarına yönelen talebin çoğalması
- Erken emeklilik oranının artması,
- İşyerlerinde uygulanan mobbing sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bir toplum,
- Mağdurun kaba ve şiddet kullanan bir birey haline gelmesi sonucunda boşanmış ve parçalanmış ailelerin bulunduğu toplum”<sup>161</sup>.

---

<sup>160</sup> Tınaz, s.26

<sup>161</sup> Tınaz, s. 26

#### 4. MOBBİNGLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Mobbing her örgütte ortaya çıkabilecek bir olgudur. Mobbing davranışlarında bulunan kişiler de günün birinde bu olgunun mağduru konumuna gelebilirler. Bu nedenle “mobbingi önleme, yönetme ve bu olguyla mücadeleye dönük müdahale yöntemleri hem örgüt hem de çalışanlar tarafından uygulanmalıdır. Mobbingle mücadele etmenin bir diğer yolu ise hem çalışanların hem de yöneticilerin bu olgunun önemini farkında olmalarını sağlamaktır”<sup>162</sup>.

“Çözülmemiş, ihmal edilmiş ve dirençle karşılaşmamış mobbing uygulamaları kendi iç dinamiklerini çoğaltma eğilimi gösterir. Bu durumda mobbingle mücadele kolay değildir. Çünkü mobbing faktörü eylem ve tepkilerle birçok faktöre dönüşür, süreç içerisinde mobbingin ilk kaynağının ne olduğu unutulur. Asıl kaynağa yönelik olmayan mücadele yöntemleri de uygun bir strateji değildir”<sup>163</sup>.

“Mobbingi önleme programları genel anlamda çevresel, örgütsel ve davranışsal olmak üzere üç kategoride sınıflandırılabilir”<sup>164</sup>. Çevresel yaklaşımlara göre, “mobbing davranışlarına yol açabilecek nedenlerin bir kısmı iş çevresindeki tedbirsizliklerden kaynaklanmaktadır. Örgütlerde saldırgan davranışların ortaya çıkması, azalması ve artması iş çevresinin bir yönüdür; bu nedenle de örgütte gerekli önlemlerin alınması gerekir. Örgütsel yaklaşımlara göre ise geliştirilen politikalar, prosedürler, saldırgan davranışları tetikleyebilir. Bu nedenlerle yöneticiler bu tür davranışlara eğilimi olanları belirleyip, onlara yardımcı olmalıdırlar. Örgütteki ılımlı kişilerin, saldırgan davranışları önlemede model olarak, diğerlerini engellemeye çalışmaları davranışsal yaklaşımlardan olup denge sağlayan, duygusal zekası yüksek, liderlik özelliklerine sahip kişiler, örgütlerde olumlu davranışları pekiştirmede önemli rol oynarlar. Örgütlerde mobbingi önleme yöntemlerinde uygulanabilecek sosyal programlar da son derece önemlidir. Mobbing karşıtı programların başarısı bazı koşullara bağlıdır. Örgütlerde baskı yaratan problemlerin olması, başka örgütlerin uyguladığı programlarla rekabet edilmesi, mobbing konularının yarattığı

---

<sup>162</sup> O. Güldalı, Çalışma Yaşamında Çalışana Psikososyal ve Psikosomatik Açından Acı Veren Travmatik Bir Deneyim: Mobbing (Yıldırma), Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi, S.2(23), 2012, s. 138

<sup>163</sup> Tutar, s. 128

<sup>164</sup> A.C. Schat-K. E. Kelloway, Training as a Workplace Aggression Intervention Strategy, Handbook of Workplace Violence, Sage Publications: London, 2006, s. 582

olumsuz imaj, örgütlerdeki sosyal ve kültürel ortamın zayıflığı, mobbingi önleme programlarının başarısını azaltabilir”<sup>165</sup>. Bu nedenlerle programların faydalı olabilmesi için, programlar hazırlanırken örgütlerdeki grupların yapısı ve davranışları incelenmelidir.

#### 4.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

İş yaşamında bireylerin mobbinge maruz kalmalarını önlemek için iş yerlerinin ve kurumların alabileceği önlemler olduğu kadar bu olguya maruz kalan bireylerin de alabileceği birtakım önlemler vardır. Çalışanların bireysel anlamda alabilecekleri önlemler de mobbing ile mücadele noktasında kişiye yarar sağlayabilir. Çalışanlar, mobbing sırasında veya sonrasında, bu durumun kendileri üzerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi veya bertaraf edilmesi için psikolojik ve duygusal anlamda rahatlama sağlama noktasında psikologlara veya psikolojik danışmanlara gidebilecekleri gibi aynı zamanda bu durumu arkadaşlarıyla da paylaşabilirler.

Mobbing işyerinde bir kişiye uygulanmakta ve onun üzerinde olumsuz sonuçlar yaratmaktadır diye düşünülebilir. Ancak mobbing olayı sadece bir kişi ve onun iş hayatında çektiği zorluklar olarak algılanmamalıdır. Bu kişi, hem iş hayatı hem de özel hayatı açısından büyük zararlar görebilmektedir.

Dolayısıyla işyerinde herkesin mobbinge karşı korunması gerekir. Mobbinge uğrayan kişinin en sık geliştirdiği tepkilerden biri “öncelikle bu durumu yok saymasıdır. Bu durum kısmen kişinin mobbinge uğradığını kendisine bile itiraf edememesinden kaynaklanır. Daha ileri aşamalarda ise bu durumdan ötürü kişi kendisini suçlamaya başlar ve özgüvenini yitirir<sup>166</sup>”. Oysa bu oldukça yanlış bir tutumdur. Mağdur ilk olarak mobbingin kendisinden kaynaklanan bir durum olmadığını, olağan bir sorun olmadığını ve çözülmesi gereken bir problem olduğunu kabul etmelidir.

Bir çalışan işyerinde mobbinge uğradığını düşünüyorsa ve gittikçe hedef olduğunu hissediyorsa, “öncelikle maruz kaldığı kötü davranışları hak etmediğine

---

<sup>165</sup> Ç. Kirel, Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 2(7), 2007, s. 318

<sup>166</sup> G. Namie, Workplace Bullying: Escalated Incivility, Ivey Business Journal, November/December 2002, s. 5

inanmalıdır. İkinci olarak mobbing esnasında kendisine söylenenleri ve yöneltilen davranışları not etmelidir. Aynı zamanda mobbing uygulamalarına şahit olan tanıklar da unutulmamalıdır. Çünkü onlardan bu konuda destek olmaları, yaşananları kaydetmeleri, sözlü olarak tanıklık etmeleri istenebilir. Üçüncü olarak, yaşanan mobbingin aile ve yakın arkadaşlar tarafından bilinmesine izin verilmelidir. Onların mağduru dinlemesi ve destek olması, mağdurun cevap aradığı soruların çözümüne yardımcı olmaları önemlidir. Mağdur tek başına anlam veremediği davranışları ailesi ve çevresiyle birlikte daha rahat anlayabilir. Aile ve arkadaşların bu konuda araştırma yapması, mağduru bilgilendirici kitaplar bulması mağdurun mobbingle mücadelesinde önem teşkil etmektedir”<sup>167</sup>.

Mağdur, mobbinge başa çıkmak için üç tür tutum ve davranış sergilemektedir. Bunlar:

- **“Anlayış Gösterme:** Mobbinge anlayış gösterme, mobbingin tekrarlanma derecesi ve şiddetine göre değişir. Eğer mobbing stres oluşturmuyorsa ve katlanılabilir düzeyde ise, çatışmanın daha da alevlenmemesi için anlayış gösterilebilir. Ancak mobbing gittikçe şiddetleniyor ve sıklaşıyorsa, anlayışlı olma yöntemi kullanılmamalıdır. Strese dayanma düzeyi ise kişiden kişiye değişiklik göstermektedir.
- **Karşı Savaş Verme:** Karşı savaş için doğru stratejiler seçilmelidir. Asla saldırganın uyguladığı yöntemlerle, ona karşılık verilmemelidir. Çünkü mobbing uygulayan kişiler; ahlak dışı, etik olmayan yöntemleri seçtikleri için mağdur da bunları yaparsa haklıyken haksız duruma düşebilir. Mağdur kendini yalıtıp, bir kenara çekilirse saldırgan daha da üstüne gidebilir. O yüzden mağdur durumunda olan kişi yalnız kalmadan, etrafından destek alma yoluna gitmelidir. Mağdura dürüstlüğü, iyi niyeti, çalışkanlığı, azmi ve güvenilirliğinden dolayı mobbing uygulandığı düşünülürse gene bu silahlarla saldırganla karşı atağa geçmelidir.
- **Geri Çekilme:** Bu yöntem, mobbing uygulayan saldırganla mağdur arasında güç farkının fazla olması durumunda istemeden seçilen bir yoldur. Bazıları savaşıma gücünü kendinde bulamaz ve kişiliği gereği, karşılık veremez. Bu durumda savaşmadan geride durulabilir. Ancak her zaman olmasa da bazı

---

<sup>167</sup> S. Hubbs Motin, Bullying or Mobbing: Is it Happening in Your Academic Library?, ACRL Fourteenth National Conference, Seattle, Washington, , March 12–15, 2009, s. 292

durumlarda savaşımadan zafer kazanılabilir. Eğer bu tür bir savaş söz konusu ise geri çekilme etkili bir strateji olur”<sup>168</sup>.

Mobbinge maruz kalan kişinin mücadele için çeşitli stratejiler geliştirmesi mümkündür. Bazı seçenekleri şunlar olabilir:

- “Gerçekte nelerin olup bittiğini iyi anlaşılmalıdır.
- Yönetim mobbing uygulamalarının içinde değilse, yönetimden yardım istenebilir.
- Duruma dayanarak, hayatta kalma yöntemlerinden yararlanılabilir.
- Eğer bir kaçış yolu (Aynı özelliklerde veya daha iyi koşullarda başka bir iş) varsa durum değerlendirilmelidir.
- Çalışırken veya işyerinden ayrıldıktan sonra yasal yollara başvurulabilir.
- Hazır bir plan varsa durum açığa vurularak mücadele edilebilir.
- Gelecekteki mobbing davranışlarından sakınmak için olumlu bir tavır sergilenebilir”<sup>169</sup>.

Yukarıda ki seçeneklerden, "duruma dayanarak hayatta kalma" seçeneği seçildiyse, yardımcı olabilecek stratejiler şöyle sıralanabilir:

- Üzüntünüzü bilinçli bir şekilde yaşayın.
- Değişimin değerine inanın.
- Kendinizi yalıtmayın.
- Arkadaşlarınız veya ailenizden destek isteyin.
- Becerilerinizi başka şekillerde kullanın.
- Sevdiğiniz değerlerden destek alın.
- Özgüveninizi geliştirecek faaliyetlerde bulunun.
- Becerilerinizin değerini takdir edin.
- Hoşlandığınız işlerle uğraşın.
- Kendinizi şımartın.
- Kendi kendinizle olumlu şeyler konuşun ve kendinizi onaylayın.
- Size değer veren insanlarla daha fazla zaman geçirin.
- Yeni bir beceri edinin.
- Kurban zihniyetinden vazgeçin.

---

<sup>168</sup> Tutar, s. 137-138

<sup>169</sup> Davenport ve diğ., s. 78



- Kontrolün sizde olduğuna ve başka seçeneklerinizin de olduğuna inanın.
- İşyeriyle aranızda bir mesafe koyun ve geniş bir bakış açısı edinin.
- Bir mücadele planı yapın.
- İnançlı olun.

#### 4.1.1. Öğrenilmiş Güçlülük

Mobbinge uğrayan ve onunla mücadele etmek zorunda kalan her birey farklı kişilik yapısına, değişik özelliklere sahiptir. Dolayısıyla bazı bireyler ruhsal ya da fiziksel yapılarından dolayı birtakım baskı ve zorlukları daha az yara alarak atlatırken, bazıları çok fazla etkilenebilmektedir. Bir kişilik özelliği olan öğrenilmiş güçlülük, ona sahip olan bireylerin strese ve zor şartlara daha kolay katlanmasını sağlamaktadır. Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireyler, çalışma hayatında karşılarına çıkan sorunlarla daha iyi mücadele edebilmektedirler.

Bireylerin, içsel tepkilerini düzenlemede kullandıkları davranışsal ve bilişsel beceriler öğrenilmiş güçlülük olarak tanımlanmakta ve bu kavramın dört temel öz kontrol becerisini içerdiği belirtilmektedir. Bunlar:

- “Duygusal ve fiziksel tepkileri kontrol etmek amacıyla bilişlerin ve öz yönergelerin kullanılması,
- Problem çözme becerilerinin uygulanması,
- Hemen doyumunu erteleyebilme yeteneği,
- Bireyin içsel olaylarını kontrol edebilme yeteneğine genel inancıdır”<sup>170</sup>.

Öğrenilmiş güçlülük yeteneğine sahip olan kişiler; “olumsuz duygularla mücadelede, kötü alışkanlıklardan kurtulmada, sağlıklı yaşam konusunda, sıkıcı fakat yapılması zorunlu görevlerin bitirilmesinde ve günlük yaşamda karşılarına çıkan diğer engellerin üstesinden gelme konusunda başarılı olan bireylerdir. Öğrenilmiş güçlülük kişiliğine sahip birey, zorluklarla karşılaştığında zorluklara karşı inatçı ve ısrarlı olup mücadele etmekte ve amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcamaktadır. Daha az güçlü bireyler ise mücadeleyi bırakmaya eğilimli olmakta ve karşılaştıkları yenilgi ya da güç durumunun sorumluluğunu yeteneksiz oluşlarına

---

<sup>170</sup> B. Dönmez-G. Genç, Genel Liselerdeki Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine İlişkin Algıları, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:12(7), 2006, s. 42

bağlayarak yenilgiyi kabul etmektedirler”<sup>171</sup>. Aynı zamanda öğrenilmiş güçlülük, insanların stresli durumlarla karşılaştıklarında kullandıkları uygun bir baş etme becerisi olarak düşünülebilir. “Stresle etkin başa çıkma, içsel olayların kontrol edilebilmesiyle mümkün olabilmektedir. Öğrenilmiş güçlülük tanımına giren becerilerin erken yaşlardan itibaren informal yollardan öğrenildiği ve bireylerin öğrenme geçmişleri farklılıklar gösterdiği için, öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin de farklılıklar gösterdiği belirtilmiştir”<sup>172</sup>.

Çalışanlar açısından öğrenilmiş güçlülük düzeyi önemlidir. Çünkü “öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek çalışanlar herhangi bir kaynak kaybı tehlikesiyle karşı karşıya kaldıklarında bu durumu bir endişe kaynağı olarak algılamayacaklardır ve bunun üstesinden geleceklerini bilirler”<sup>173</sup>.

Çalışma yaşamı bireylerin fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılarken, öte yandan sağlığını bozabilecek etkiler yapabilmektedir. “Elverişsiz çalışma şartları, stres ve maruz kalınan mobbing olgusu çalışma hayatını bir anda zorlaştırabilir. Böylece, kişinin hem ruh sağlığı hem de beden sağlığı tehlikeye girmektedir. Bu gibi durumlarla baş edebilmek için öğrenilmiş güçlülük düzeyinin yüksek olması önemlidir”<sup>174</sup>.

Diğer yandan öğrenilmiş çaresizlik ise, “kişinin herhangi bir durumda çok sayıda başarısızlığa uğrayarak, hiçbir şeyin değişmeyeceğine inanması, olayların kendi kontrolünde olmadığını, o konuda bir daha asla başarıya ulaşamayacağını düşünüp, tekrar deneme cesaretini kaybetmesi olarak tanımlanmaktadır”<sup>175</sup>. Öğrenilmiş çaresizlik sonucunda kişinin kendine olan inancı ve güveni zayıflamakta olup kişi, karşılaştığı sorunların üstesinden gelememekte ve önüne çıkan engelleri aşabilecek gücü kendinde bulamamaktadır.

<sup>171</sup> S. Yürür-A. Keser, Öğrenilmiş Güçlülük: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama , Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, Çalışma İlişkileri Dergisi, S. 1(1), 2010, s. 61

<sup>172</sup> H. Aslan-A. R. Çeçen, Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Mizah Tarzlarının İncelenmesi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 2(16), 2007, s. 4

<sup>173</sup> S. Yürür, Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, S. 1(25), 2011, s. 111

<sup>174</sup> Ö. Çakır, Çalışma Yaşamında Davranış İçinde Öğrenilmiş Güçlülük ve Çalışma Yaşamı, Kocaeli, 2009, s. 159

<sup>175</sup> S. B. Karakale, Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, 2011, s. 58

Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek kişiler, çalışma hayatının zorluklarıyla daha kolay baş edebilirler. İşyerinde yaşanan bir mobbing olgusu, bu kişileri hemen pes ettiremediği gibi karşılaştıkları olumsuz davranışlara karşı, bir eylem planı hazırlayarak savaşıma ve dayanmaya çalışırlar. Mobbing saldırganına kolayca teslim olmayarak, bu mücadelede onun da yaralanmasını sağlayabilirler.

#### 4.1.2. Duygusal Zekâ (EQ)

Duygusal zeka kavramı 90'lı yılların başında Peter Salovey ve John Mayer tarafından “insanların kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati kurması ve duygularını hayatı zenginleştirecek şekilde düşünmesi gibi özellikleri tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Aynı zamanda duyguları hissetmek ve düşünceleri desteklemek için duyguları ortaya koymak, anlamak, zihinsel ve duygu gelişimini arttırmak için duyguları etkili bir biçimde yönetme biçimidir”<sup>176</sup>.

Bireysel açıdan bakıldığında ise duygusal zeka, “kişinin hedeflerine ulaşmasında, yaşam tatmini elde etmesinde, ilişki yönetiminde, zihinsel ve fiziksel performans yönetiminde, problem çözümünde, alternatifler arasında sağlıklı ve bilinçli seçimler yapabilmesinde, vizyon oluşturmasında, enerjisini pozitif yönde ve yapıcı bir biçimde yaşamına katkı sağlayacak biçimde kullanmasında yararlanabileceği bir zeka boyutudur”<sup>177</sup>.

Duygusal zekânın birden fazla bileşenden oluştuğu kabul edilmiştir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- **“Duyguları değerlendirme ve açıklama:** Bireylerin gerek kendi gerekse başkalarının duygularının farkında olması, bunları değerlendirebilmesi ve açıklayabilmesi yani empati kurması gerekir.
- **Duyguları kullanma:** Duygusal zekânın etkili bir şekilde bilginin bilişsel süreçleşmesine olanak vermesiyle ilgili boyutudur.
- **Duygu bilgisi:** Bireylerin kendilerinin veya başkalarının tecrübe ettiği duyguların sebep sonuç ilişkilerinin farkında olması ve bu duyguların zaman içinde nasıl değişebileceğini tahmin edebilmesiyle ilgili boyuttur.

---

<sup>176</sup> Çobanoğlu, s. 54

<sup>177</sup> M. Y. Erdoğan, Duygusal Zeka'nın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S. 23(7), 2008, s. 62

- **Duyguların yönetimi:** Duygu bilgisine sahip olan bireyin bununla yetinmeyip bu duygulara yön verebilmesi ve kontrol edebilmesiyle ilgili boyuttur”<sup>178</sup>.

Duygusal zekâ, insanların sosyal yaşamlarında olduğu kadar çalışma yaşamlarında da çevreleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesinde ve geliştirilmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir. Çünkü “duygusal zekâ, yönetsel kavramların uygulanması aşamasında yöneticilere ve çalışanlara önemli ölçüde kolaylık sağlamakta, bireysel ve örgütsel başarı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bu yüzden örgüte insan kaynağı alınırken seçim, eğitim, kariyer planlama ve kadrolama konularıyla ilgili karar verme aşamasında duygusal zekâ adaylar arasında önemli bir fark yaratarak büyük avantaj sağlamaktadır. Duygusal zekâ özellikleri gelişmiş çalışanların daha başarılı oldukları, insan ilişkilerinin yapıcı, birbirini destekleyici ve aynı zamanda daha düzeyli olduğu bilinmektedir”<sup>179</sup>.

“İyi gelişmiş duygusal becerilere sahip olan kişiler yaşamlarını daha doyumlu ve etkili bir şekilde sürdürerek, verimliliklerini besleyecek zihinsel alışkanlıklar edinebilirken duygusal hayatını bir şekilde kontrol altına alamayan kişiler ise kendi içlerinde işe odaklanıp açıkça düşünmelerini sağlayacak yetenekleri baltalayan savaşılar verir”<sup>180</sup>.

“Duygusal zekâsını iş hayatında da kullanabilen insanlar, diğerlerine göre daha fazla başarı elde edebilir. Duygusal zekânın iş hayatında kullanımını iki şekilde görülebilir. Bunlardan ilki; duygusal zekânın kişinin kendisi açısından kullanımını, ikincisi ise diğer insanlarla ilişkisinde nasıl yararlanabileceğidir”<sup>181</sup>. Her ikisini de sağlamayı başaran birey, karşısına çıkan zorluklarla daha kolay mücadele edebilir. Çalışan kendisi için, duygusal zekâsını iyi bir şekilde kullanabilmesi ise onun kariyer basamaklarını daha hızlı çıkmasını sağlayacaktır.

Yapılan araştırmalarda “örgütlerde herhangi bir çatışma yaşandığında, duygusal zekânın yaşanan çatışmaların çözümleme yöntemleriyle ilişkisinin olduğu

---

<sup>178</sup> E. Cengiz-T. Acuner-B. Baki, Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekânın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 7(1), 2006, s. 425

<sup>179</sup> M. Demir, Duygusal Zekânın İnsan Kaynakları Seçimindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, S. 1(7), 2010, s. 1068

<sup>180</sup> D. Goleman, Duygusal Zeka EQ Neden IQ'dan Daha Önemlidir, İstanbul, 2007, s. 65

<sup>181</sup> İ. H. Ülker, Kurumsal Liderlikte Duygusal Yeterlik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, S. 2(4), 2008, s. 77

öne sürülmüştür. Duygusal zekâsı yüksek bireylerin, algılanan adaletsizlik anlayışına daha olumlu ve yapıcı yaklaşımla karşılık verdikleri ve çatışmayla karşılaştıklarında daha az saldırgan oldukları tespit edilmiştir. Yine duygusal zekâsı yüksek bireylerin, çatışma çözümünde her iki tarafı tatmin eden işbirliği yöntemine daha fazla yönelecekleri düşünülmektedir. Yapılan çalışmalarda işbirliği yaklaşımıyla duygusal zeka arasında ve duygusal zekanın empati boyutuyla işbirliği arasında ilişki tespit edilmiştir<sup>182</sup>.

Duyguları yönetebilme süreci; duyguların farkında olmak, duyguları tanımak, yönlendirebilmek, ifade edebilmek, sorumluluğunu alabilmek, duygulara uyum sağlayabilmek yetilerine sahip olmayı ve hedeflere ulaşmak için bunları etkin kullanabilme süreci içerisinde bireyin duygusal olgunluğu olarak değerlendirilmektedir. Bunların sağlanmasıyla birlikte birey, işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle daha sağlıklı ilişkiler kurabilir. Aynı zamanda bu ilişkileri bozacak şekilde çatışma ortamı yaratıp, bunu daha da ilerleten bireyler olduğunda yine duygusal zekâsını kullanarak en az hasarla bu çatışmadan kendini kurtarabilmeyi başarabilir.

Bu bağlamda duygusal zekâsı yüksek bireylerle çalışıldığında gereksiz çatışma ya da tartışma ortamları yaşanmayacaktır. Kişiler karşılıklı olarak birbirlerini anlayacak ve ona göre davranacaklardır. Empati kurulmasıyla da mobbing gibi kişiyi rencide edici davranışlardan uzak durulacak ve insanlar enerjilerini işe odaklı harcamaya gayret edecekler, mobbing olgusu hissettiklerinde de bunu engelleyici tavırlar almaya çalışacaklardır.

Bir işyerinde özellikle yöneticilerin duygusal zekâyâ sahip olması çok önemlidir. Çok zeki olması değil, duygusal zekası önemlidir çünkü bu şekilde birlikte çalıştığı astlarını daha iyi anlayabilecektir. Kendini onların yerine koyabilecektir. En önemlisi de mobbing davranışlarının önüne geçici tedbirler koyarak, huzurlu bir çalışma ortamı sağlayabilecektir. “Küresel bir yönetici arama firmasının araştırma bölümünün başındaki kişinin de belirttiği gibi, CEO’lar

---

<sup>182</sup> Ş. Aslan, Duygusal Zekâ, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte’nın Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 3(13), 2008, s. 188

zekâlarına ve iş konusundaki uzmanlıklarına bakılarak işe alınmakta ve duygusal zekâ yoksunluğu nedeniyle işten atılmaktadırlar<sup>183</sup>.

#### 4.1.3. Aile ve Arkadaşların Yardımları

Mobbing mağdurları, bu baskıcı olaylardan kurtulmak için mücadele ederken hiç şüphesiz ailesinin ve çevresinin desteğine ihtiyacı vardır. Çalışan işyerinde mobbing davranışlarıyla tek başına mücadele etmek durumunda kalsa da iş dışında onu motive edecek davranışlar ya da ona moral verebilecek arkadaşlar ve evde onu dinleyen bir ailesi olması yaşanan mobbing olgusunun daha da kötü sonuçlanmasını engelleyebilir.

Mobbingi mağdurla birlikte ailesi, yakın çevresi ve iş arkadaşları da yaşamaktadır. Mobbing mağdurunun ailesi de onun bezgin ve yılmış halinden dolayı üzüntü duymakta olup bu durumdan maddi ve manevi anlamda etkilenmektedir. Mağdura yardımcı olmak için girişimde bulunan ailesinin ve arkadaşlarının yanında olduğunu gören mağdur da yalnız olmadığını düşünür ve mobbinge karşı direnme gücü artar.

Mobbing mağduruna ailesi ve çevresi şu şekilde yardımcı olabilir:

- “Mağduru her konuda mutlaka dinleyin.
- Mobbing olgusunu tanımlamasına yardımcı olun.
- Terapi önerin ve terapist isimleri bulun. Araması için onu yüreklendirin.
- Doktora gitmeyi önerin. Tıbbi yardımın önemini belirtin.
- Yasal danışma önerin. Avukatlar bulun ve randevu almaya çalışın. Yasal haklarını bilmesinin ona çok fayda sağlayacağını gösterin.
- Mali durumunu kontrol altında tutmasını sağlayacak yollar önerin.
- Zaman geçirmeden başka iş olanakları aramasını önerin. Hatta bu konuda ona seçenekler sunun.
- Özgeçmişini hazırlamasına yardım edin, onunla birlikte iş olanaklarına bakın.
- Sinemaya ve yemeğe gitmek, yürüyüşe çıkmak ya da spor yapmak gibi ortak etkinlikler önerin.
- Kendisini sık sık arayın, kart ve çiçek gönderin. Sevineceği hediyeler alın.
- Yaşadığı olayla ilgili onu bilgilendirici kitaplar alın<sup>184</sup>.

---

<sup>183</sup> Goleman, s. 14

Sonuç olarak mağdurun yanında olduğunuzu, onun tarafında, onu desteklediğinizi gösteren davranışlarda bulunun.

Ailesi ve çevresi, mağdura onlarla yaşadıklarını paylaştığı sürece yardımcı olabilir. “İşten çıkarılmış ve bunu ailesinden gizleyen bir sürü insan maalesef sorunlarıyla baş başa kalmaktadır”<sup>185</sup>. Mağdur aklına gelmeyen hatta tek başına cesaret edemeyeceği birtakım girişimleri ailesinin ve arkadaşlarının desteğiyle yerine getirebilir. Böylece mobbingden daha kısa sürede kurtulabileceği bir yol bulabilir.

Mağdurun çevresi, ona özgüvenini yeniden kazandırma aşamasında önemlidir. Kişinin başarılı olduğu alanları ona hatırlatarak mağdura cesaret verebilir, pes etmemesi ve çok daha iyi işler başarabileceğini salık verebilirler. Yine de profesyonel öneriler doğrultusunda hareket etmek çok önemlidir. Çünkü doğru bilinen yanlışlar yüzünden mağdura yardımcı olmak isterken zarar verilebilir. Bu ise hiç istemeyen bir durumdur.

#### **4.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri**

Örgütlerde mobbing olgusunu engelleyebilmenin için ilk adım, örgüt içindeki rahatsızlıkları zamanında belirlenebilmesidir. Bunun için de yöneticiler, mobbing davranışları ile ilgili olarak erken uyarı belirtilerini izlemeli ve gereken önlemleri almalıdırlar.

Erken uyarı belirtilerinin dikkate alınması, mobbingin getireceği işgücü maliyetlerini azaltır, verimliliği artırır, moral bozukluğunu engelleyerek mobbing mağduru veya mobbingi gözlemleyenlerin motivasyonlarını olumlu etkiler.

Örgütlerin mobbingi tanımlayabilmesine yardımcı olabilecek bazı uyarılar aşağıda belirtilmiştir:

- “Örgütte meydana gelen sorunlar bir kişiye mi yükleniyor?”
- Bu gün standartların altında kalmakla veya herhangi bir yanlış davranışla suçlanan kişinin çalışmaları daha önce daha önce ortalamanın üzerinde miydi?

---

<sup>184</sup> Davenport ve diğ., s. 103

<sup>185</sup> Tınaz, s. 170

- Özellikle üst yönetimdekiler, buldukları konum için yetersiz ve deneyimsiz mi?
- Kilit noktalardaki kişiler aniden işten ayrılıyor mu?
- Personel hareketi alışılmadık şekilde yüksek mi?
- Hastalık izinleri artış gösteriyor mu?
- Nedeni açıklanamayan bir moral çöküntüsü var mı?
- Örgütte yeniden yapılanma, yeni yönetim ve yeni prosedürler gibi ani değişimler var mı?
- Çalışanlar arasında iletişim ve işbirliği eksik mi?

Yukarıda verilen sorulara çoğunlukla evet cevabı alınıyorsa, örgütlerde mobbinge ilişkin önlem alınmasına ihtiyaç vardır<sup>186</sup>.

İşyerinde mobbingi önlemek yönetimin karşılaştığı en önemli sorunlardandır. Bunun için birden fazla yöntem uygulanabilir, ancak hangi yöntemin uygulanacağını belirleyebilmek için uygulanan mobbing türü iyi analiz edilmeli ve etkili önlemler alınmalıdır.

#### **4.2.1. Liderlik Davranışları**

Örgütlerde mobbing, “örgütsel liderliğin zayıflığından kaynaklanmaktadır. İnsan ilişkileri zayıf ve duygusal zekadan yoksun olan bir lider örgütte mobbingin oluşmasına zemin hazırlar. Lider, mobbing sürecini iyi yönetemezse şiddet her geçen gün artar ve kökleşir. Lider vasfı olan yöneticiler, tarafları memnun etmek ve sorunları çözebilmek için müzakere tekniklerini kullanmalıdır. Bunun için önceden hazırlık yapılmalı ve tarafların ihtiyaçlarına duyarlı olunmalıdır. Lider, uzlaşma noktaları oluşturduktan sonra ilişkileri geliştirmek suretiyle mobbing kaynaklarını ortadan kaldırmalıdır”<sup>187</sup>.

Yöneticiler, çalışanlar arasındaki işbirliğini arttırmak ve onları kontrol altına almak için kişilerin duygularını, ihtiyaçlarını bilmek durumundadırlar. Çalışanlar arasında pozitif sinerji yaratabilecek uygun ortamlar hazırlamalıdırlar. Yöneticiler aşağıda belirtilen önlemlerin bir veya daha fazlasını uygulayarak kişilerarası ilişkileri iyileştirebilirler:

---

<sup>186</sup> Davenport ve diğ., s. 111

<sup>187</sup> Tutar, s. 147



- “Duygusal zekayı geliştirerek,
- Çalışanların özel yaşamlarını öğrenerek,
- Çalışanların tercihleri, ilgileri, değerleri, hoşlandıkları veya hoşlanmadıkları konular hakkındaki bilgileri aklında tutarak,
- Çalışanların işe olan ilgilerini, ruh hallerini, bağlılıklarını ve tatminlerini izleyerek,
- Çalışanların sosyalleşmesini sağlayacak, becerilerini geliştirecek faaliyetleri uygulayarak ve destekleyerek”<sup>188</sup>.

Bu öneriler, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerine neden olabileceği gibi, onları mobbing davranışlarına iten nedenleri de ortadan kaldıracaktır. Çünkü duygusal zekâdan yoksun olma, korkaklık, güvensizlik, insani ve etik değerlerden uzak olma, bireyleri mobbinge yönelten nedenler olarak gösterilmektedir. Yöneticinin alacağı tedbirler uyum, onay, sadakat, bağlılık, güven oluşturabilecek ortam yarattığından mobbing davranışını önleyebilecektir.

Yöneticilerin liderlik stilleri ile örgüt sağlığı ve mobbing arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya göre “dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin örgüt sağlığı puanı yüksek, mobbing davranışları da düşük bulunmuştur. Dolayısıyla dönüşümcü liderliğin mobbing konusunda önleyici bir liderlik modeli olduğu söylenebilir”<sup>189</sup>.

#### **4.2.2. Örgütsel Kültür ve İklimin Yeniden Tasarımı**

Örgüt kültürü, bir örgütte çalışanların nasıl davranacaklarını etkileyen, çalışanlar tarafından paylaşılan bir anlam sistemidir.

“Pozitif örgüt kültürünün ve açık örgüt ikliminin olduğu örgütlerde çalışanlar, güçlü birlik duygusuna sahip olurlar. Örgütsel iklim çalışanların değerlerini temsil eder, onlarda bir arada bulunma ve ait olma hissi sağlarsa, örgütsel sinerji de o ölçüde yüksek olur ve örgüt kendi iç denetim mekanizmaları ile mobbinge izin vermez”<sup>190</sup>.

<sup>188</sup> J. W. Newstrom, Organizational Behavior, Human Behavior at Work. Mc Graw-Hill: New York, 2007, s. 263

<sup>189</sup> Kirel, s. 326

<sup>190</sup> Tutar, s. 151

Çalışanları motive eden ve iş tatmini sağlayan örgüt kültürlerinin yanında, çatışma, mobbing, dedikodu, kıskançlık ve daha birçok olumsuz davranışların örgütsel kültür haline geldiği işyerleri de vardır. Çalışanlar, örgütlerinde gerçekleşen mobbing davranışlarını algıladıklarında benzer davranışları model alma ve uygulama sürecine girebilirler. Bu tür ortamlarda yeniden örgüt kültürü ve ikliminin tasarlanması gerekir.

“Örgütlerde baskı yaratan problemlerin varlığı, başka örgütlerin uyguladığı program ve faaliyetlerle rekabet edilmesi, mobbing olgusunun yarattığı olumsuz imaj, örgütlerdeki sosyal ve kültürel atmosferin zayıflığı mobbing davranışlarını önleme programlarının etkili olmasını engelleyebilir ve başarısını azaltabilir. Bu nedenle mobbing karşıtı programların başarısını bu koşullardan bağımsız olarak düşünmemek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Mobbing davranışlarını önleme programlarının başarısını, etkililiği ve geçerliliğini değerlendirmek ve bu programların faydalı olmasını sağlamak açısından bu tür programlar hazırlanırken örgütlerdeki gruplarının yapısı ve davranışlarının yanı sıra örgütlerdeki formal ve informal ilişki ve etkileşimler ile örgüt kültürü ve grup dinamiklerinin de göz önünde bulundurulması etkili bir yol olacaktır”<sup>191</sup>.

#### **4.2.3. İş Dizaynında Değişiklikler**

Örgüt kültür ve ikliminin yanı sıra, işi yeniden yapılandırma da mobbingi önlemedeki adımlardan birisidir. “Örgütü oluşturan yapısal faktörlerin en iyi ve en uygun bir biçimde koordine edilmesi sürecine iş dizaynı denir”<sup>192</sup>. Örgütlerde yapılan işlerin farklılaştırılmaması ve birleştirilmemesi veya her ikisinin de gerçekleştirilmemesi çeşitli sorunlara neden olur. Buna karşın iyi dizayn edilmiş işler, mobbing gibi sorunlardan kaçınılmasına, üretim artışlarına ve çalışanların örgütlerde olumlu davranışlar sergilemelerine neden olur. Düşük baskılı işler, işlerin kontrol altında olması, çalışanların sorumluluklarının belirlenmesi ve stresin azaltılması mobbing yönetiminde önemlidir.

Mobbing sürecinin yayılmasını önlemek için yeni yönetim modelleri denenebilir. Örneğin bireysel öneri sistemleri, iyileştirici programlar, sağlıkla ilgili

---

<sup>191</sup> Güldalı, s. 139

<sup>192</sup> M. L. Tushman- N.B. Nadler- D.A. Nadler, *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press: Oxford, 1997, s. 218

önlemler gibi programların uygulanmasının motive edici etkisi vardır. Özellikle grup çalışmalarını teşvik etme, katılımlı yönetim modelleri oluşturma sayesinde çalışanlar, işin yeniden yapılandırılmasından etkilenirler. Teorik çalışmalar olumsuz iş koşullarının (monotonluk, kararlara katılım eksikliği, iş planlama ve koordinasyon eksikliği vb) çalışanlarda baskı yarattığı ve strese neden olduğunu ortaya koymuştur.

İş dizaynında diğer bir mobbing önleme yöntemi olarak “iş karakteristikleri kuramı uygulanabilir. Bu kuram bireyle yaptığı işin belirli karakterleri arasındaki ilişkinin önemine değinir. Bireyin kişiliği ile yaptığı işin uyumlu olmaması durumunda etik dışı davranışlar ortaya çıkabilecektir. İş karakteristiği olarak sınıflandırılan (iş çeşitliliği, otonomi, sorumluluk ve bireylerarası etkileşim) faktörlerin bütün çalışanları aynı biçimde etkilemediği ortaya çıkmıştır. Yapılan işin birey için anlam taşıması, bireyin iş tatmin düzeyini arttıracığından, bilgi ve becerilerini kullanabileceğinden, gelişme ihtiyacını karşılayacağından dolayı, bireyde mobbinge yol açacak davranışlara da rastlanmayacaktır. Bu sayede kendine olan güveni artan çalışanlar, diğer çalışanlarla daha sağlıklı ilişkiler kurabilecektir”<sup>193</sup>.

#### **4.2.4. Çatışma Yönetimi**

Mobbing ve çatışma kavramı genellikle bir arada kullanılır çünkü aralarında bir neden sonuç ilişkisi vardır. Mobbing davranışları çatışma yaratabildiği gibi çatışmalar da mobbinge neden olabilir.

Bir örgütte çatışmaları yöneterek, mobbingi önleyici tedbirler alınabilir. “Her şeyden önce çatışmanın çözümünde güçlü bir lider gereklidir. Liderin, kendisinden beklenen davranışları sergilememesi, grup içindeki gerilimi artırır ve çatışmaya neden olabilir. Çatışmanın çözümü için özellikle gerek duyulabilecek etkili bir liderlik tarzı belirlenmesinin, çatışmanın cinsine ve grup üyelerinin çatışmayı kendi içlerinde çözebilme yeteneğine bağlı olduğu söylenebilir”<sup>194</sup>.

Mobbingi önlemeye yönelik çatışma yöntemlerinden bazıları şunlardır:

- “Çatışmanın nedenlerini iyi tanımlamak, yapısal mı yoksa kişisel özelliklerden mi kaynaklandığını ortaya koymak,

---

<sup>193</sup> Kirel, s. 325

<sup>194</sup> Tınaz, s. 34

- Çatışma sürecinde kişilere değil, sürece ve işe odaklanmak,
- Çatışmayı zamanında fark etmek,
- Sorunun tarafsız bir gözle çözümünü sağlamak,
- Çatışan kişileri çatışma ortamının dışına çekmek,
- Her bir çatışma sürecinden öğrenilebilecek yeni bir şeyler bulmak<sup>195</sup>.

Mobbingin ilerlemesini ve yayılmasını durdurabilmek için yöneticiler, çatışmaları çözümlenmek durumundadır. Aksi halde çatışmalar, örgütlerin güç, imaj ve yetişmiş insan gücünü kaybetmesine ve esas varoluş nedeni olan amaçları doğrultusunda ilerleyememelerine neden olacaktır<sup>196</sup>. Mobbing farklı kişilikteki grup ve bireylerin çatışmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan yöneticiler, çatışmaları ve farklılıkları yönetebilmelidir.

#### 4.2.5. Eğitim

Örgütteki mobbing uygulamalarını önlemenin en önemli yollarından biri eğitim programlarıdır. “Örgütte mobbingi önleme eğitimleri, müdahale stratejilerinden en yaygın olanıdır. Çünkü liderlik, mesleki rehabilitasyon, çatışma ve stres eğitimi gibi müdahale tekniklerinin her biri ayrı bir eğitimi içerir. Bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ile örgütte oluşabilecek olumsuz davranışlar engellenebilir. Eğitimin diğer bir amacı da bu davranışların nedenlerini anlama ve örgütte olumsuz davranışları teşvik edenleri duygusal ve davranışsal açıdan yönetebilmektir<sup>197</sup>”.

Kurumsal anlamda verilebilecek eğitimler yoluyla, çalışanların mobbing olgusuna maruz kalmalarının büyük ölçüde önüne geçilebilir. “Kurumsal anlamda verilecek eğitimler yoluyla mobbing olgusuna maruz kalmış veya maruz kalma ihtimali olan kurum çalışanlarının bilinçlenmesi sağlandığı gibi aynı zamanda bu kişilerin kendilerini koruyabilmeleri de sağlanmış olur<sup>198</sup>”.

Mobbingi yönetmenin diğer bir yolu da çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda bütünleşmeleri için sürekli eğitilmeleridir. Böylece örgütte ben değil biz duygusu yaratabilecek ortak bir kültür oluşturulabilir.

---

<sup>195</sup> Ç. Kirel, Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi, Eskişehir, 2008, s. 92

<sup>196</sup> Çobanoğlu, s. 133

<sup>197</sup> Schat-Kelloway, s. 83

<sup>198</sup> Dökmen, s. 190

#### 4.2.6. Mesleki Rehabilitasyon

Mobbing sürecinde çalışanları tehlikelere karşı korumak, gözetimci ve yöneticilerin sorumluluğunda olup çalışanların mobbing sürecinden etkilendiklerini hissettiklerinde mesleki rehabilitasyon önerebilirler.

Mobbingi önlemede gözetimciler mobbing davranışlarının ilk işaretlerini görebilmeli, bir veya birden fazla çalışanla görüşme yaparak, tehlikede olan çalışanlara tavsiyelerde bulunmalıdır. Bazen yöneticiler harekete geçmek için tek bir örneği yetersiz olarak görebilirler. “İlk adımda mobbinge müdahale etme ve önlemenin bir yolu da örgütün dışında gelişen, örgütü etkileyebilecek olayları düzeltmek, örgütsel düzeni ve etik davranışların yerleşmesini sağlamaktır”<sup>199</sup>.

Mobbing mağdurlarına yönelik olarak yönetimin ne tür girişimlerde bulunabileceğine bakacak olursak; öncelikle çalışanların damgalanması önlenmeli, kişiler daha önceki saygınlık ve sorumluluklarına dönebilecek şekilde rehabilite edilmelidir. Ayrıca yönetim; mağdura bir özür borçludur, mağdurun tedavisini, örgütte başka bir görev ve gerekiyorsa eğitimlerini destekleyebilir ya da başka bir iş bulmasına yardım edebilir.

1987 yılında İsveçli bir işletme ekonomist, “ne kadar maliyetli olursa olsun çalışanlara mesleki rehabilitasyon sağlamanın ve çalışma koşullarını yeniden düzenlemenin, hastalık izinleriyle, çalışamaz durumda olma iddia ve talepleri ya da hesaplaşmalarla uğraşmaktan çok daha az maliyetli olduğunu belirtmiştir”<sup>200</sup>.

Örgütsel sağlığın geliştirilmesi mesleki rehabilitasyonun başka bir türüdür. “Sağlıklı bir örgüt hiçbir şiddet olayının yaşanmadığı, çatışmaların olmadığı bir örgüt olmaktan çok, ortaya çıkan sorunları çözebilme yeteneği olan örgüttür. Örgütsel sağlığın olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında uyum, işbirliği ve tarafların birbirlerine karşı davranışlarını nezaket kuralları belirler. Sağlıklı örgütler, kişiyi psikolojik ve fiziksel açıdan tatmin eden, aynı zamanda kendi gelişme stratejilerini de gerçekleştirebilen örgütlerdir”<sup>201</sup>.

---

<sup>199</sup> Leymann, s. 130

<sup>200</sup> Davenport ve diğ., s. 127

<sup>201</sup> Tutar, s. 152

“Örgüt iklimi, psikolojik iş çevresi düzenlemesi ve risk faktörlerinin ortadan kaldırılması da mobbingi önlemede etkilidir. Örgütün amaç ve yöntemlerinin belirgin olmaması, bireyler arası çekişmelerin yarattığı baskı, soğuk çalışma ilişkileri, örgütten uzaklaşma duygusu, bireyler arasındaki tedirgin edici davranışlar, sistemdeki karmaşıklıklar örgütte bireylere karşı duyarsızlıklar, olumsuz örgüt ikliminin sonuçlarıdır”<sup>202</sup>. Çalışanlar arasındaki ilişkileri düzelterek sosyal etkileşimi arttırmakta yine psikolojik iş çevresi ve mesleki rehabilitasyon önem taşımaktadır.

Mobbing her örgütte ortaya çıkabilir. Bireyler mobbing davranışlarında bulunabildikleri gibi, günün birinde mobbing mağduru da olabilirler. Bunun için mobbing önleme, yönetme ve mücadele yöntemleri hem örgüt hem de bireyler tarafından uygulanmalıdır. Mücadele etmenin bir yolu da hem yöneticilerin, hem de bireylerin bu konunun önemini farkında olmalarını sağlamaktır.

Örgütlerde mobbing davranışlarını önlemede en önemli adım zamanında önlemler alarak, örgüte ve çalışanlara zarar vermesini engellemektir. Mobbingi yönetme konusunda öneriler özetle aşağıda belirtilmiştir:

- “Örgütte kültürel değerler çalışanlar tarafından benimsenmeli ve örgütün kültürel yapısı bu noktadan hareketle oluşturulmalıdır,
- Örgütteki olası mobbing eğilimleri ve bu eğilimleri etkileyen faktörler saptanmalıdır,
- Çalışanların görev tanımları yapılmalı, çalışanların görev ve sorumlulukları açıkça belirlenmelidir,
- Örgütlerde stres yaratıcı ortamlar mümkün olduğunca elimine edilmelidir(iş güvenliğinin sağlanması, çalışanlara eşit kariyer fırsatlarının sağlanması ve adil ücret politikalarının uygulanması ve örgüt içerisindeki yıkıcı rekabet ortamının azaltılması gibi),
- Konusunda uzman, etkin ve güvenilir yöneticilerle çalışılmalıdır,
- Mobbing, stres, kişisel gelişim eğitimleri gibi konularda sürekli eğitim programlarından yararlanılmalıdır,
- Örgütlerde uzman rehberler, psikologlar, gerekirse sosyal çalışmacılar çalıştırılmalıdır,

---

<sup>202</sup> Vartia, s. 203

- Örgütlerde etik ilke ve değerleri içerecek kodlar oluşturulmalı ve çalışanların bu ilke ve değerleri içselleştirmeleri sağlanmalıdır;
- İletişime önem verilmeli, çalışanların yüz yüze iletişim kurabilecekleri ortamlar yaratılmalıdır,
- Personelin işe alımı ve yerleştirilmesi sürecinde kişilik ve iş uyumu arasındaki ilişkiye dikkat edilmeli ve gereken özen gösterilmelidir,
- Mobbing davranışının örgüte olan maliyetleri belirlenmelidir,
- Mobbingi önleyici hukuki tedbirler alınmalı ve mobbing mağdurları hukuki açıdan korunmalıdır”<sup>203</sup>.

#### 4.2.7. Hukuki Boyut

Kurumsal ve bireysel anlamda alınan önlemlerle, mobbingin önüne geçilemiyor ve mobbing hala sürüyorsa bireyin bu noktada alabileceği en son önlem, doğal olarak yasal yollara başvurması olacaktır.

Mobbingle mücadelede sivil toplum kuruluşlarının ve sendikaların yaptığı çalışmalar da önemlidir. Aynı zamanda yalnızca mobbingle mücadele amacıyla oluşturulmuş kuruluş ve sivil toplum örgütleri de bu olguyla baş etmede önemli bir yere sahiptir. Ülkemizde bu amaçla “15.02.2010 tarihinde Mobbingle Mücadele Derneği kurulmuştur”<sup>204</sup>.

Sivil toplum kuruluşları mobbingi önleyici yöntemler geliştirmektedirler. “Geniş kitlelere ulaşarak mobbing hakkında bilinç düzeyinin gelişmesine katkıda bulunmakta, diğer taraftan bir baskı grubu olarak, gerek hükümetleri gerekse kurumları bu konuda önlem almaları konusunda zorlamaktadırlar. Özellikle mağdurlara sağladıkları hukuki ve sosyal destek de sürecin aşılması ve çözümlenmesi açısından yarar sağlamaktadır”<sup>205</sup>.

Mobbingle hukuki açıdan mücadele edebilmek için, çalışanların yasal haklarını bilmeleri gerekir. Oysaki çoğu mağdur, bu konuda bilgili olsa bile mücadele etmekten çekinmektedir. Bunun maliyetini ya da bir sonuç alıp

<sup>203</sup> Kirel, s. 331

<sup>204</sup> H. Gün, Mobbing İle Mücadele Derneği, [http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24&Itemid=2](http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=2), (Erişim Tarihi: 23.05.2013)

<sup>205</sup> Güngör, s. 147

alamayacağını düşünmektedir. Hukuki açıdan mücadele etmek isteyen mağdur aşağıda belirtilen hususlara dikkat etmelidir:

- **“Olayları Kaydetmeli:** Eğer kişi kendisine yapılanın mobbing olduğunu düşünüyorsa; yaşadığı olayları, yerleri, kişileri varsa şahitleriyle birlikte not etmelidir. Çünkü ileriki süreçlerde tüm bunlar ona gerekecektir.
- **İyi Bir Avukata Başvurmalı:** Başvurduğu avukatın, iş kanunları ve çalışma hayatını ilgilendiren konularda uzman olmasına özen göstermelidir. Yapacağı harcamaları, masrafları ve ödeme şekillerini baştan konuşmalıdır.
- **Arabuluculuk Önerilerine Sıcak Bakılmalı:** Çalışılan kurum tazminat ödemek, iş aramak için zaman vermek, sigorta yapmak, geçici aylık bağlamak gibi uzlaşmacı bir tavır içindeyse, bunları dikkatlice düşünüp değerlendirmek gerekebilmektedir”<sup>206</sup>.

Yasal açıdan hakkını aramak, mağdurun artık en son noktada başvurmayı düşündüğü yol olsa da mobbinge mücadele açısından mağdur için önemli bir çıkış yoludur. Böylece daha fazla insan bu ve bunun gibi olaylardan haberdar olur. Aynı zamanda bu konuda açılan davaların fazlalığı, işyerlerinde mobbing olgusuna daha fazla dikkat çekilmesini sağlayabilir.

Buna karşılık Türk Hukukunda mobbing kavramı henüz çok yeni olup mobbingin önlenmesi ve buna ilişkin yaptırımlar hakkında özel bir düzenleme mevcut değildir. Ancak “Mobbingin Önlenmesine Dair Başbakanlık Genelgesi, 19 Mart 2011 tarih ve 27879 sayı ile Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir”<sup>207</sup>. İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesine İlişkin Başbakanlık Genelgesi’nde yer alan aşağıdaki hükümlerle çalışanların psikolojik tacizden korunması amaçlanmıştır. Buna göre:

1. “İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.

2. Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.

---

<sup>206</sup> Çobanoğlu, s. 198

<sup>207</sup> K. A. Özgün, İşyerinde Mobbing ve Mobbingin Hukuki Değerlendirmesi, [http://www.turkhukuk sitesi.com/makale\\_1293.htm](http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_1293.htm), (Erişim Tarihi: 25.05.2013)



3. Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.

4. Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.

5. Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır.

6. Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.

7. Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.

8. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir”.

Son dönemlerde Başbakanlık ve TBMM’ye ulaşan çalışanların şikayetleri sonucunda mobbing, Başbakanlık düzeyinde bu genelge ile düzenlenmiş, mobbinge mücadele için Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu’nun kurulacağı ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi’nin mobbinge uğrayan çalışanlara psikolojik destek vereceği ve işverenlerin mobbing olaylarının önlenmesi için azami özen göstermesi gerektiği düzenlenmiştir. Genelge mevzuatımızda yol gösterici ve açıklayıcı yönde bir düzenleme olsa da ülkemizde mobbing hakkında farkındalığın artmasında önemli bir fayda sağlayacaktır.

Dünyada ise mobbing, “İsveç’te 1994, Japonya’da 1996, Finlandiya’da 2000’de, Almanya, Fransa ve ABD’de son yıllarda suç olarak nitelendirilmeye başlamış ve bu ülkelerin mevzuatında açık bir şekilde yer bulmuştur”<sup>208</sup>.

---

<sup>208</sup> B. Özkul, H. İ. Çarıkçı, Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 1(15), 2010, s. 489

Almanya’da da önemli bir sorun olarak görülen mobbing, “başta Anayasa hükmü olmanın yanı sıra, iş yerinde çalışanları iş sağlığı ve güvenliği açısından korumayı taahhüt eden diğer yasalarda da yasaklanmıştır. Ayrıca, 1 Ağustos 2002’den bu yana mobbinge maruz kalan çalışanlar, bu konuda gerekli önlemleri almakla yükümlü olan işverenden her türlü tazminat da talep edebilmektedir. Mobbing mağdurunun, erken emeklilik isteyebildiği Almanya’da mobbing olgusunun hukuki açıdan tanınması ise sendikaların bu konudaki faaliyetleriyle olmuştur”<sup>209</sup>.

İsveç, mobbing konusunda en büyük ilerlemelerin kaydedildiği ülkedir. “İsveç’te mobbing, 1994’de yayınlanan İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla suç olarak tanımlanmış ve suç kapsamına alınmıştır”<sup>210</sup>.

Mevzuatımızda mobbing ile ilgili açık ve doğrudan herhangi bir yasal düzenlemenin bulunmaması, hukuk sistemimizde bu türden davranışlara maruz kalan ve tacize uğrayan kişileri koruyan hiçbir düzenlemenin olmadığı anlamına gelmemelidir. Aksine “Anayasa, İş Kanunu, Medeni Kanun, Borçlar Kanunu ve Ceza Kanunu mevzuatı bir bütün olarak değerlendirilip ele alındığında, mevcut hukuk sistemimizdeki bazı düzenlemelerin, mobbinge maruz kalan kişi ya da kişiler lehine doğrudan mobbing olarak ifade edilmese de birtakım hükümler içermektedir”<sup>211</sup>. “Nitekim ülkemizde de kazanılmış dava örnekleri mevcuttur”<sup>212</sup>.

---

<sup>209</sup> Güldalı, s. 141

<sup>210</sup> Tınaz, s. 15

<sup>211</sup> Ü. İlhan, İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri, Ege Akademik Bakış, S. 4(10), 2010, s. 1180

<sup>212</sup> ..., Mobbing Mahkeme Kararları,

[http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35:mobbing-mahkeme-kararlar&catid=29:idari-yargi-kararlari&Itemid=14](http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=35:mobbing-mahkeme-kararlar&catid=29:idari-yargi-kararlari&Itemid=14), (Erişim Tarihi: 23.05.2013)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOBBİNG VE ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ

#### 1. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOBBİNGİN NEDENLERİ VE SONUÇLARI

Sağlık sektörü, hizmet sektörünün önemli alanlarından biridir. 24 saat sürekli hizmet sunulması, emek yoğun bir sektör olması, dünyada ve ülkemizde diğer sektörlere nazaran kadın çalışanların oranının fazla olması gibi faktörler mobbingin sağlık alanında hizmet sunanlarda görülme sıklığı diğer sektörlere göre farklılık gösterebilmektedir.

Kamu hizmetlerinin yaygın olarak sunulduğu “sağlık işyerlerinde, yoğun iş yükü, düzensiz ve belirsiz çalışma koşulları sağlık çalışanlarının mobbinge uğrama riskini arttıran nedenler olarak görülmektedir”<sup>213</sup>.

ILO’nun sektörler açısından mobbinge uğrama oranlarındaki farklılıkları ele aldığı raporda “sağlık sektöründe çalışanların mobbinge maruz kalma oranlarının diğer sektörlere göre 16 kat daha fazla bulunduğu, hemşirelerin ise diğer sağlık çalışanları arasında üç kat daha fazla risk altında olduğu belirtilmektedir”<sup>214</sup>. Davenport ve diğerleri de mobbingin en yaygın olduğu sektörleri sağlık ve üniversite (akademik personel) olarak bildirmiştir<sup>215</sup>.

Sağlık sektöründe mobbingi tetikleyen etkenler şunlardır:

- “Hasta sayısının yüksek olması nedeniyle çalışma temposu yoğundur.
- Özellikle kamu kurumlarında alınan maaşlar yetersizdir.
- Akademik kariyer ve yükselme sırasında kayırma yapılmaktadır.
- Uzun çalışma saatleri ve nöbetler nedeniyle aile hayatını devam ettirmek zorlaşmaktadır.
- Hasta yoğunluğu nedeniyle mesleğin gerekleri tam olarak yerine getirilememektedir.

<sup>213</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Quality Report of the 4th European Working Conditions Survey, Dublin, 2007, s. 38

<sup>214</sup> M. Kingma, Workplace Violence in the Health Sector: A Problem of Epidemic Proportion, International Nursing Review, S.48, 2001, s. 129

<sup>215</sup> Davenport ve diğ., s. 106

- Kadın doktorlar, fiziksel olarak güçsüz oldukları düşünüldüğünden, hocaları tarafından TUS öncesinde ortopedi, nöroşirurji, cerrahi ve üroloji gibi bölümlere yönlendirilmedikleri görülmektedir. Bu durum, cinsiyete yönelik bir ayrımcılık oluşturmaktadır.
- Hastalar arasında statü ve ekonomik duruma bağlı ayrımcılık yapılmaktadır.
- Hemşirelerin çoğu hemen lise eğitimleri sonrası küçük yaşlarda çalışma hayatına başladıklarından, her türlü saldırı ve tacize karşı kendilerini koruyamamaktadırlar.
- İdareye yakınlık ve yöneticiye kişisel yaklaşım nedeniyle ayrımcılık yapılmaktadır”<sup>216</sup>.

Bunların yanı sıra hastanelerde 24 saat süreyle nöbet tutan sağlık çalışanları yönetimin yaptığı ayrımcılık, kıskançlık ve sorumsuzluk gibi durumlar nedeniyle stresle mücadele etmek durumunda kalırlar. Bu koşullarda uygulanan baskıcı, yıldırıcı ve saf dışı bırakıcı yaklaşımlar çalışanları mobbing davranışlarını uygulamaya doğru itmekte olup günlük sıkıntılar, nöbetler ve hasta yükünden bunalan sağlık çalışanlarının yıldırma sendromuna maruz kalmaları daha da kolaylaşmaktadır.

Sağlık sektöründe mobbingin ciddi bir sorun haline geldiğini “Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Dünya Sağlık Örgütü (WHO), Uluslar arası Kamu Hizmetleri Enternasyoneli (PSI) ve Uluslararası Hemşirelik Konseyi (ICN), yayınladıkları raporlarında belirtmektedir. Buna göre Avustralya’da sağlık sektöründe mobbinge maruz kalma oranı %67,2, Bulgaristan’da %75,8, Güney Afrika’da %61, Tayland’da %54 ve Brezilya’da %46,7, İngiltere’de %40 olarak belirtilmiştir”<sup>217</sup>.

Ülkemizde mobbing, diğer ülkelere göre daha yeni bir kavram olmasına rağmen konu ile ilgili araştırmalar her geçen gün artmaktadır. “Öztürk ve diğerlerinin Trabzon ilinde bulunan bir üniversite ve bir devlet hastanesinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında tüm hemşirelerin %40’ını mobbing mağduru olarak tespit etmişlerdir. Mobbing mağduru hemşirelerin %30’u üniversite, %70’i devlet hastanesinde çalışmaktadırlar. Çalışmalarında mobbingin ülkemiz sağlık sektöründe geniş olarak yaşandığını ve diğer mesleklerle karşılaştırıldığında hemşirelere uygulanan şiddetin

<sup>216</sup> Çobanoğlu, s. 141

<sup>217</sup> V. Martino, Workplace Violence in the Health Sector, Genova, 2002, s. 16

yaygın olduğunu belirtmişlerdir”<sup>218</sup>. Yavuz'un Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesinde yaptığı araştırmada ise “hemşirelerin mobbing algısının % 52,9 olduğu sonucuna ulaşmıştır”<sup>219</sup>.

Sağlık sektöründeki mobbing uygulamalarının sonucunda, “sunulan bakımın kalitesi bozulmakta, çalışanlar tarafından iş bırakma böylece genel popülasyonun sağlık servislerini kullanımı azalmakta, sağlık giderleri artmakta, sağlık personeli sayı olarak azalmakta dolayısıyla hasta ve çalışan memnuniyeti de azalmaktadır”<sup>220</sup>.

Mobbing hastanelerde yaygın olarak görülen ve sağlık çalışanları için tedbir alınmasını gerektiren ciddi bir mesleki sağlık ve güvenlik riskidir. Örgütlerde gerek yönetim, gerekse çalışanlar bakımından alınacak tedbirler ve yapılacak düzenlemeler için, bu sorunun farkındalığının sağlanması oldukça önemlidir.

## 2. ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ

### 2.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Ölçeğin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları	Cronbach's Alpha	N	Çıkarılan madde	Cronbach's Alpha if Item Deleted	N
B1	Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu engellemek	0,807	7	"-"	0,807	7
B2	Sosyal ilişkilere saldırılar	0,680	5	"-"	0,680	5
B3	İtibara saldırılar	0,687	12	B16	0,824	11
B4	Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	0,803	7	B29	0,806	6
B5	Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar	0,737	5	B32	0,822	4
C	Maruz kalınan bu türden davranışların sebepleri	0,920	8	"-"	0,920	8

<sup>218</sup> H. Öztük, S. Sökmen, F. Yılmaz, D. Çilingir, Measuring Mobbing Experiences of Academic Nurses: Development of a Mobbing Scale. *Journal of American Academy of Nurse Practitioners*, S. 20, 2008, s. 438

<sup>219</sup> Yavuz, s. 76

<sup>220</sup> Kingma, s. 130

16, 29 ve 32. soruların değerlendirmeden çıkarılmasının anketin güvenilirliğine önemli katkı sağladığı görülerek araştırmadan çıkarılmıştır.

## 2.2. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Demografik Verilerinin Dağılımı

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Çalıştıkları Bölgeye Göre Dağılımları**

<b>Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bölgeye Göre Dağılımları</b>		
	<b>Değer</b>	<b>Yüzde</b>
İl	169	73,8
İlçe	60	26,2
TOPLAM	229	100

Araştırmaya katılan hemşirelerin %73,8'i il, %26,2'si ise ilçe devlet hastanesinde çalışmaktadır.

Görüldüğü üzere çalışmaya katılan hemşirelerin büyük bir bölümü il merkezinde görev yapmaktadır. Anket uygulaması yapılırken il ve ilçe devlet hastanelerinde çalışan hemşire sayıları göz önüne alınmış ve çalışan hemşire sayısı ile orantılı olarak anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

<b>Yaş Aralığı</b>	<b>Değer</b>	<b>Yüzde</b>
18-24	13	5,7
25-34	94	41,0
35-44	<b>103</b>	<b>45,0</b>
45-54	19	8,3
TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğu %45'lik oranla 35-44 yaş grubunda olup %41'i 25-34 yaş grubunda, %8,3'ü 45-54 yaş grubunda ve %5,7'sinin de 18-24 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla araştırmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğunu 25-45 yaş aralığındaki hemşireler oluşturmaktadır.

**Tablo 3. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Değer</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	207	90,4
Erkek	22	9,6
TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılanların %90,4'ünü kadınlar oluştururken %9,6'sını ise erkekler oluşturmaktadır. Hemşirelik mesleği büyük ölçüde kadınlar tarafından tercih edilen bir meslek olduğundan oranların bu ölçüde farklı olması mümkündür. Ancak hemşirelik mesleğinin günümüzde erkekler tarafından da oldukça sık tercih edilmeye başladığı görülmektedir.

**Tablo 4. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

<b>Medeni Durum</b>	<b>Değer</b>	<b>Yüzde</b>
Evli	172	75,1
Bekâr	43	18,8
Boşanmış	14	6,1
TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılanların %75,1'i evli, %18,8'i bekar olup %6,1'i ise boşanmıştır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde öncelikle boşanmış olanların daha sonra bekar olanların evli olanlara göre kötü amaçlı görevlendirmelere daha fazla maruz kaldıkları görülecektir.



**Tablo 5. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>Değer</b>	<b>Yüzde</b>
Lise	39	17,0
Önlisans	<b>87</b>	<b>38,0</b>
Lisans	<b>83</b>	<b>36,2</b>
Yüksek Lisans	20	8,7
TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılanların %38'i önlisans, %36,2'si lisans, %17'si lise ve %8,7'si de yüksek lisans mezunudur. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan hemşirelerin büyük bölümü önlisans mezunudur.

Hemşirelik, ülkemizde hem lisans, hem önlisans, hem de lise düzeyinde mezunların görev yaptığı bir meslektir. Üstelik tüm bu mezuniyet türlerinde aynı unvanla göreve başlanmaktadır. Mezuniyet durumundaki bu farklılıklar ise saha uygulamalarında farklı zorluklara neden olmaktadır. Hemşirelik mesleği ancak lisans düzeyinde mezunların görev yapması gereken, bilgi ve beceri gerektiren bir meslek olmasına rağmen üniversitelerin hemşirelik programlarında ülke ihtiyacını karşılayacak yeterli kontenjan oluşturulamadığından halen sağlık meslek liselerinin hemşirelik programlarına öğrenci alınmasına devam edilmektedir.

Tüm bu farklılıklara rağmen araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, çeşitli alt boyutların puanlarının Eğitim Durumu değişkenine göre aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 6. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Görev Yaptıkları Kurum İçi Birime Göre Dağılımı**

<b>Görev Yaptığı Birim</b>	<b>Değer</b>	<b>Yüzde</b>
Servis	122	53,3
Genel	31	13,5
Poliklinik	29	12,7
Ameliyathane	18	7,9
Servis Sorumlusu	13	5,7
Başhemşire Yardımcısı	5	2,2
Yoğun Bakım	4	1,7
Doğumhane	2	0,9
Sterilizasyon	2	0,9
Kalite	1	0,4
Diyaliz	1	0,4
Organ Nakli	1	0,4
TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %53,3'ü servis hemşiresi olarak görev yapmaktadır. Bunun yanında poliklinik, ameliyathane, doğumhane ve yoğun bakım gibi birimlerde çalışan hemşireler de çalışmamıza katılmıştır.

Anket uygulaması yapılırken hastanelerde çalışan hemşirelerin görev yaptıkları birimler göz önüne alınmış ve çeşitli birimlerde çalışan hemşire sayısı ile orantılı olarak anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 7. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Çalışma Şekillerine Göre Dağılımı**

<b>Çalışma Şekli</b>	<b>Değer</b>	<b>Yüzde</b>
Sürekli gece	5	2,2
Sürekli gündüz	91	39,7
Gece/Gündüz vardiyalı	<b>133</b>	<b>58,1</b>
TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %58,1'i gece/gündüz vardiyalı olarak çalışırken %39,7'si sürekli gündüz, %2,2'si ise sürekli gece çalışmaktadır.

Sağlık hizmetleri 24 saat boyunca kesintisiz olarak sunulduğundan araştırmaya katılan hemşirelerin büyük bölümünün vardiyalı olarak görev

yapmaktadır. Tabii bu durum hemşirelere hem özel hem de iş yaşamlarında ek bir yük ve stres kaynağı oluşturmaktadır.

Nitekim bizim çalışmamızda da gece/gündüz vardiyalı olarak çalışanların ve gündüz çalışanların gece çalışanlara göre ifade özgürlüğünün kısıtlanmasına daha fazla maruz kaldıkları görülmüştür.

**Tablo 8. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Haftalık Çalışma Sürelerinin Dağılımı**

<b>Haftalık Çalışma Süresi</b>	<b>Değer</b>	<b>Yüzde</b>
39 Saatten daha az	8	3,5
40-49 saat	<b>197</b>	<b>86,0</b>
50-59 saat	19	8,3
60-69 saat	5	2,2
<b>TOPLAM</b>	<b>229</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan hemşirelerin %86'sı haftada 40-49 saat çalışmaktadır. Bunun yanında %8,3'ü haftada 50-59 saat, %2,2'si haftada 60-69 saat, %3,5'i ise haftada 39 saatten daha az süre çalıştığını belirtmiştir.

Yoğun çalışma temposu ve uzun çalışma saatleri de hemşirelere hem özel hem de iş yaşamlarında ek bir yük ve stres kaynağı oluşturmaktadır. Hemşirelik mesleğinde var olan personel yetersizliği ve mevcut personelin çeşitli nedenlerden dolayı etkin bir şekilde görevlendirilememesinden dolayı işlerin büyük kısmı, genellikle işini hakkını vererek yapmaya çalışan hemşirelere kalmaktadır.

Bu çalışmada haftalık çalışma süresi 39 saatten az olan hemşireler ile 50-59 saat arasında olanların diğerlerine göre daha fazla kötü amaçlı görevlendirmelere maruz kaldıkları görülmüştür. Dolayısıyla haftalık çalışma süresi 50-59 saat ve 60-69 saat arasında, yani 50 saatten fazla çalışan hemşirelerin diğerlerine göre daha fazla kötü çalışma koşullarından şikayetçi oldukları da tespit edilmiştir.

**Tablo 9. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Halen Görev Yapmakta Olduğu Kurumdaki Hizmet Yılı Dağılımı**

Hizmet Yılı	Değer	Yüzde
1 yıldan az	24	10,5
1-5 yıl	<b>90</b>	<b>39,3</b>
6-10 yıl	45	19,7
11-20 yıl	<b>62</b>	<b>27,1</b>
21-30 yıl	7	3,1
31 yıl ve üzeri	1	0,4
TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %39,3'ü 1-5 yıl, %27,1'i 11-20 yıl, %19,7'si 6-10 yıldır halen görev yapmakta olduğu kurumda çalışmakta olup %10,5'i ise 1 yıldan daha az bir süredir halen görev yapmakta olduğu kurumda çalışmaktadır.

Araştırma sonucunda 1 yıldan az çalışanlarla 6-20 yıl arasında çalışanların diğerlerine göre daha fazla kötü çalışma koşullarından şikayetçi oldukları görülmüştür.

11-20 yıl arasında çalışanlarla 21-30 yıl arasında hizmeti bulunan hemşireler ise diğerlerine göre tehdit ve küfre daha fazla maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 10. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Mesleki Deneyim Yılı Dağılımı**

Mesleki Deneyim Yılı	Değer	Yüzde
1 yıldan az	6	2,6
1-5 yıl	23	10,0
6-10 yıl	27	11,8
11-20 yıl	<b>122</b>	<b>53,3</b>
21-30 yıl	49	21,4
31 yıl ve üzeri	2	0,9
TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %53,3'ünün mesleki deneyim yılı 11-20 yıl olup, %21,4'ünün 21-30 yıl, % 2,6'sının ise 1 yıldan azdır. Görüldüğü üzere

araştırmaya katılan hemşirelerin yarısından fazlasının mesleki deneyim yılı 11-20 yıl arasındadır.

Araştırmaya katılan hemşirelerden 1 yıldan az süredir meslekte bulunanlar ile 6-10 yıldır meslekte bulunanların, diğerlerine göre daha fazla kötü amaçlı görevlendirmelere maruz kaldıklarını düşündükleri görülmüştür.

**Tablo 11. Şu An Görev Yaptığınız Kurum Bugüne Kadar Çalıştığınız Kaçınıc Kurumunuz Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

<b>Çalıştığı Kurum Sayısı</b>	<b>Değer</b>	<b>Yüzde</b>
1. Kurum	33	14,4
2. Kurum	<b>61</b>	<b>26,6</b>
3. Kurum	<b>55</b>	<b>24,0</b>
4. Kurum	43	18,8
5. Kurum	21	9,2
6. Kurum	8	3,5
7. Kurum	2	0,9
8. Kurum	5	2,2
10. Kurum	1	0,4
TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %14,4'ünün şu anda görev yapmakta olduğu kurum çalıştığı ilk kurumdur. Bunun yanında %26,6'sının halen görev yapmakta olduğu kurum, bugüne kadar görev yaptığı 2. Kurum, %24'ünün 3. Kurum, %18,8'inin 4. Kurum, %9,2'sinin 5. Kurum, %3,5'inin 6. Kurum, %2,2'sinin 8. Kurum, 2 kişinin 7. Kurum, 1 kişinin ise 10. Kurumudur.

Araştırmada bugüne kadar görev yaptığı ilk ve ikinci kurumda çalışanların çok işyeri değiştirmiş olanlara göre utanç verici zorlamalara daha fazla maruz kaldıklarını belirttikleri görülmüştür.

**Tablo 12. Çalıştığınız iş yerinde mobbinge uğradığınızı düşünüyor musunuz? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

<b>İş yerinde mobbinge uğradığınızı düşünüyor musunuz?</b>	<b>Değer</b>	<b>Yüzde</b>
Evet	<b>142</b>	<b>62,4</b>
Hayır	76	33,2
Cevapsız	<b>10</b>	<b>4,4</b>
TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin “Çalıştığınız iş yerinde mobbinge uğradığınızı düşünüyor musunuz?” sorusuna %62’si Evet yanıtını verirken, %33’ü Hayır cevabını vermiştir. % 5’i ise bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Kendisine mobbing uygulandığını belirtenlerle bu soruyu cevapsız bırakanların idarecilerin yetersizlikleri olduğunu düşündükleri görülmüştür.

Burada elde edilen en önemli sonuçlardan biri ise mobbinge uğradığını belirtenlerin, iş arkadaşlarını kötü davranışlarına daha fazla maruz kaldıklarını belirtmeleridir. Birlikte çalıştığı kişilerin kötü davranışlarına maruz kalan hemşireler, iş yerinde mobbinge uğradıklarını düşündükleri görülmüştür. Yine mobbinge uğradığını belirtenlerin, tehdit küfre ve daha fazla maruz kaldıklarını belirttikleri görülmüştür.

### 2.3. Katılımcıların Mobbing Algı Ölçeğindeki Sorulara Verdikleri Cevaplar ve Yorumları

#### 2.3.1. Kendini Göstermeyi ve İletişimi Engellemeye Yönelik Mobbing Davranışlarının Dağılımı ve Yorumları

**Tablo 13. Siz konuşurken, sebepsiz yere, çevrenizdekilerce sözünüz kesiliyor mu? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Siz konuşurken, sebepsiz yere, çevrenizdekilerce sözünüz kesiliyor mu?	Değer		Yüzde
	Çok Sık	17	7,4
Sık	32	14,0	
Bazen	<b>103</b>	<b>45,0</b>	
Nadiren	<b>49</b>	<b>21,4</b>	
Hiç	28	12,2	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılanların %45'i Bazen, %21,4'ü Nadiren, %14'ü Sık Sık, %7,4'ü Çok Sık konuşmaları sırasında çevresindekilerce sebepsiz yere sözlerinin kesildiğini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %12,2'si ise konuşmaları sırasında çevresindekilerce sebepsiz yere sözlerinin Hiç kesilmediğini belirtmişlerdir.

Görüldüğü üzere araştırmaya katılan hemşirelerin %87,8 gibi büyük bir kısmı bir şekilde konuşmaları sırasında çevresindekilerin sebepsiz yere sözlerini kestiklerini ifade etmiştir.

Sağlık hizmetlerinin bir ekip işi olduğu ve sunumu sırasında sürekli iletişimin gerektiği göz önüne alındığında bu durumun sunulan sağlık hizmetinin kalitesini olumsuz yönde etkileyeceği fark edilecektir.

**Tablo 14. Üstleriniz, kendinizi rahatça ifade etmenizi engelliyor mu? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Üstleriniz, kendinizi rahatça ifade etmenizi engelliyor mu?		Değer	Yüzde
	Çok Sık	8	3,5
Sık	24	10,5	
Bazen	<b>100</b>	<b>43,7</b>	
Nadiren	<b>53</b>	<b>23,1</b>	
Hiç	44	19,2	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %43,7'si Bazen, %23,1'i, Nadiren, %10,5'i Sık Sık, % 3,5'i ise Çok Sık üstlerinin kendilerini rahatça ifade etmelerini engellediklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %19,2'si ise üstlerinin kendilerini rahatça ifade etmelerini Hiç engellemediklerini belirtmişlerdir.

Çalışmaya katılan hemşirelerin %80,8'i gibi büyük bir bölümü bir şekilde üstlerinin kendilerini rahatça ifade etmelerini engellediklerini belirtmişlerdir. Bu durum da örgütlerde hiç istenmeyen durumlardandır. Üstlerine kendini rahatça ifade edemeyen çalışanların yönetime olan güvenleri azalmakta ve kendilerini daha yalnız hissetmektedirler. Çünkü karşılaştıkları olumsuz uygulamaları yönetimle paylaşmak isteseler bile kendilerini rahatça ifade edemeyeceklerinin düşündüklerinden bir süre sonra iletişime geçme istekleri kendiliğinden son bulacaktır.

**Tablo 15. Birlikte çalıştığınız kişiler, kendinizi rahatça ifade etmenizi engelliyor mu? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Birlikte çalıştığınız kişiler, kendinizi rahatça ifade etmenizi engelliyor mu?		Değer	Yüzde
	Çok Sık	4	1,7
Sık	9	3,9	
Bazen	66	28,8	
Nadiren	<b>71</b>	<b>31,0</b>	
Hiç	<b>79</b>	<b>34,5</b>	
TOPLAM	229	100,0	



Araştırmaya katılan hemşirelerin %34,5'i Hiç, %31'i Nadiren, %28,8'i Bazen, %3,9'u Sık Sık, %1,7'si ise Çok Sık olarak birlikte çalıştıkları kişilerin, kendilerini rahatça ifade etmelerini engellediklerini belirtmiştir.

Yine çalışmaya katılan hemşirelerin yarısından fazlası (%65,5) birlikte çalıştıkları kişilerin, kendilerini rahatça ifade etmelerini engellediklerini belirtmiştir.

Bu durum gurup içi iletişimi olumsuz etkilemektedir çünkü çalışanın görev yaptığı birimde etkin bir şekilde kendini ifade etmesi çalışma arkadaşları tarafından engellenmektedir.

**Tablo 16. Toplum önünde yüksek sesle azarlandınız mı? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

		Değer	Yüzde
	<b>Toplum önünde yüksek sesle azarlandınız mı?</b>	Çok Sık	4
Sık		13	5,7
Bazen		44	19,2
Nadiren		<b>69</b>	<b>30,1</b>
Hiç		<b>99</b>	<b>43,2</b>
TOPLAM		229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %30,1'i Nadiren, %19,2'si Bazen, %5,7'si Sık Sık, %1,7'si ise Çok Sık toplum önünde yüksek sesle azarlandıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %43,2'si Hiç toplum önünde yüksek sesle azarlanmadıklarını belirtse de %56,2'si yani yarısından fazlası toplum önünde yüksek sesle azarlandıklarını belirtmişleridir.

Bu durum hiçbir bireyin hak etmediği onur kırıcı bir davranış olup çalışmaya katılan hemşirelerin yarısından fazlasının böyle bir davranışa maruz kaldıklarını belirtmeleri yöneticilerin üzerinde düşünmesi ve çözüm üretmesi gereken bir durumdur.

**Tablo 17. Yaptığımız iş haksız yere eleştirildi mi? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

		Değer	Yüzde
	<b>Yaptığımız iş haksız yere eleştirildi mi?</b>	Çok Sık	12
Sık		29	12,7
Bazen		<b>84</b>	<b>36,7</b>
Nadiren		<b>63</b>	<b>27,5</b>
Hiç		41	17,9
TOPLAM		229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %36,7'si Bazen, %27,5'i Nadiren, %12,7'si Sık Sık, % 5,2'si ise Çok Sık olarak yaptıkları işin haksız bir şekilde eleştirildiğini belirtmişlerdir.

Çalışmaya katılan hemşirelerin %82,1'i gibi oldukça büyük bir bölümünün yaptıkları iş haksız bir şekilde eleştirilmiştir. Bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilediği gibi, yenilikçi girişimlerde bulunmasını da engelleyecektir. Dolayısıyla hemşirenin hem mesleki hem de kişisel gelişimi olumsuz etkilenecektir.

**Tablo 18. Kötü söz veya küfre maruz kaldınız mı? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

		Değer	Yüzde
	<b>Kötü söz veya küfre maruz kaldınız mı?</b>	Çok Sık	6
Sık		9	3,9
Bazen		51	22,3
Nadiren		59	25,8
Hiç		<b>104</b>	<b>45,4</b>
TOPLAM		229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %25,8'i Nadiren, %22,3'ü Bazen, %3,9'u Sık Sık, %2,6'sı ise Çok Sık olarak kötü söz veya küfre maruz kaldıklarını belirtirken, %45,4'ü ise hiç bu tür bir davranışa maruz kalmadıklarını bildirmişlerdir.

Hemşirelerin %45,4'ü ise Hiç kötü söz veya küfre maruz kalmadığını belirtmiş olsa da araştırmaya katılan hemşirelerin yarısından fazlası bu tür bir davranışa maruz kaldığını belirtmişlerdir. Ancak bu uygulamalar sözel olarak ifade edildiğinden mobbing mağdurlarının bunları kanıtlaması oldukça güç olmaktadır.

**Tablo 19. Yazılı veya sözlü tehditler aldınız mı? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Yazılı veya sözlü tehditler aldınız mı?	Değer		Yüzde
	Çok Sık	3	1,3
Sık	3	1,3	
Bazen	28	12,2	
Nadiren	49	21,4	
Hiç	<b>146</b>	<b>63,8</b>	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %21,4'ü Nadiren, %12,2'si Bazen, %1,3'ü Sık Sık, yine %1,3'ü Çok Sık olarak yazılı veya sözlü tehditler aldıklarını belirtmiş olup %63,8'i ise Hiç yazılı veya sözlü olarak tehdit almadıklarını belirtmişlerdir.

Hemşirelerin %63,8'i ise Hiç yazılı veya sözlü olarak tehdit almadıklarını belirtse de mobbing uygulayıcıları mağdurun gözünü korkutmak için şiddetin boyutunu her geçen gün artıracaktır. Önceleri sözünü kesmek, iletişim kurmasını engellemek gibi davranışlarla başlayan mobbing uygulamaları zamanla yerini kötü söz, küfür tehdit gibi düşmanca davranışlara bırakacaktır.

### 2.3.2. Sosyal İlişkilere Saldırıya Yönelik Mobbing Davranışları ve Yorumları

**Tablo 20. Çevrenizdeki insanların sizinle konuşmadıkları oldu mu? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Çevrenizdeki insanların sizinle konuşmadıkları oldu mu?		Değer	Yüzde
	Çok Sık	1	0,4
Sık	7	3,1	
Bazen	59	25,8	
Nadiren	<b>87</b>	<b>38,0</b>	
Hiç	75	32,8	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %38'i Nadiren, %25,8'i Bazen, %3,1'i Sık Sık çevrelerindeki insanların kendileri ile konuşmadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %32,8'i ise Hiç çevrelerindeki insanların kendileri ile konuşmamaları durumunu yaşamadıklarını ifade etmiştir.

Çevresindekilerin mobbing mağduru ile konuşmalarının engellenmesi mağduru yalnız bırakmaya yönelik bir davranıştır.

**Tablo 21. Yönetim kademesinden herhangi birisiyle görüşme isteğiniz/girişiminiz engellendi mi? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Yönetim kademesinden herhangi birisiyle görüşme isteğiniz/girişiminiz engellendi mi?		Değer	Yüzde
	Çok Sık	3	1,3
Sık	5	2,2	
Bazen	48	21,0	
Nadiren	43	18,8	
Hiç	<b>130</b>	<b>56,8</b>	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %21'i Bazen, % 18,8'i Nadiren, %2,2'si Sık Sık, %1,3'ü Çok Sık yani sürekli olarak yönetim kademesinden birisiyle görüşme isteklerinin engellediğini belirtmişlerdir.

Yönetim kademesi bazen işlerinin yoğunluğunu bahane ederek görüşme isteğini reddetmekte bazen de mobbing uygulayan tarafından mağdurun yönetime ulaşması özellikle engellenmektedir. Mobbingi uygulayan eğer yönetici ise zaten mağdur ne söylese söylesin ona inanmayacak ya da mağduru geçiştirecektir.

**Tablo 22. İstenmeyen, zor işlerin size verildiği oldu mu? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

İstenmeyen, zor işlerin size verildiği oldu mu?		Değer	Yüzde
	Çok Sık	20	8,7
Sık	26	11,4	
Bazen	46	20,1	
Nadiren	<b>71</b>	<b>31,0</b>	
Hiç	66	28,8	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin % 31'i Nadiren, %20,1'i Bazen, %11,4'ü Sık Sık, %8,7'si ise Çok Sık istenmeyen zor işlerin kendilerine verildiğini ifade etmiştir.

Hemşirelerin % 28,8'i ise Hiç istenmeyen zor işlerin kendilerine verilmediğini ifade etmiştir. Yine de araştırmaya katılan hemşirelerin yarısından fazlası gibi büyük bir bölümü istenmeyen, zor işleri yapmak durumunda kalmıştır.

Ülkemizde hemşirelik yasası yayınlanmış, uygulamaya konulmuş olsa bile halen hemşirelerin görev, yetki ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenememiştir. Bu nedenle hemşireler bu tür uygulamalara maruz kalmaya fazlasıyla açıktırlar. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan hemşirelerin %71,22'si gibi büyük bir bölümü bu tür uygulamalara maruz kalmıştır.

**Tablo 23. Diğer çalışanların sizinle konuşmaları yasaklandı mı? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Diğer çalışanların sizinle konuşmaları yasaklandı mı?		Değer	Yüzde
	Çok Sık	1	0,4
Sık	2	0,9	
Bazen	10	4,4	
Nadiren	23	10,0	
Hiç	<b>193</b>	<b>84,3</b>	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %84,3'ü Hiç diğer çalışanların kendileri ile konuşmalarının yasaklanmadığını belirtmiştir. Buna karşılık 10'u Nadiren, %4,4'ü Bazen, 2 kişi Sık Sık, 1 Kişi ise Çok Sık olarak diğer çalışanların kendileri ile konuşmalarının yasaklandığını ifade etmiştir.

Diğer çalışanların bireyle konuşmalarının engellenmesi kişiyi yalnız bırakmaya yönelik bir davranıştır. Çalışan kendini rahatça ifade edemediği gibi mutsuz ve yalnız hissetmeye mahkûm olacaktır.

**Tablo 24. İş arkadaşlarımız siz orada değilmişsiniz gibi davrandılar mı? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

İş arkadaşlarımız siz orada değilmişsiniz gibi davrandılar mı?		Değer	Yüzde
	Çok Sık	3	1,3
Sık	2	0,9	
Bazen	27	11,8	
Nadiren	51	22,3	
Hiç	<b>146</b>	<b>63,8</b>	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin % 22,3'ü Nadiren, %11,8'i Bazen, %1,3'ü ise Çok Sık iş arkadaşlarının kendileri orada değilmiş gibi davrandıklarını bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %63,8'i ise Hiç iş arkadaşlarının kendileri orada değilmiş gibi davranmadıklarını belirtmişlerdir.

Yine bu davranış da çalışanı yalnız bırakmaya yönelik bir davranışlardandır. Kişi istenmediğini düşünerek kendisine yeni bir yer aramaya bile başlayabilir.

### 2.3.3. Kişinin İtibarına Yönelik Mobbing Davranışları ve Yorumları

**Tablo 25. İnsanların arkanızdan kötü konuştuğunu düşündüğünüz oldu mu? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

İnsanların arkanızdan kötü konuştuğunu düşündüğünüz oldu mu?		Değer	Yüzde
	Çok Sık	7	3,1
	Sık	20	8,7
	Bazen	66	28,8
	Nadiren	<b>85</b>	<b>37,1</b>
	Hiç	51	22,3
	TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %37,1'i Nadiren, %28,8'i Bazen, %8,7'si Sık Sık, %3,1'i ise Çok Sık insanların arkalarından kötü konuştuklarını düşünmüştür.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %22,3'ü Hiç insanların arkalarından kötü konuştuklarını düşünmediğini belirtmiş olsa da %77,7 gibi çok büyük bir bölümü insanların arkalarından kötü konuştuklarını düşündüğünü ifade etmiştir.

Bu kadar yüksek oranda insanların haklarında kötü konuştuğunu düşünen çalışanların olması o iş yerinde güven ortamının olmadığını gösterir.

**Tablo 26. Haklarınızda asılsız söylentilerin ortaya atıldığını düşündüğünüz oldu mu? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Haklarınızda asılsız söylentilerin ortaya atıldığını düşündüğünüz oldu mu?		Değer	Yüzde
	Çok Sık	9	3,9
	Sık	13	5,7
	Bazen	56	24,5
	Nadiren	65	28,4
	Hiç	<b>86</b>	<b>37,6</b>
	TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %28,4'ü Nadiren, %24,5'i Bazen, %5,7'si Sık Sık, %3,9'u ise Çok Sık haklarında asılsız söylentilerin ortaya atıldığını düşündüklerini belirtmişlerdir.

Hemşirelerin %37,6'sı ise Hiç haklarında asılsız söylentilerin ortaya atıldığını düşünmediklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin yarısından fazlası bir şekilde haklarında asılsız söylentilerin ortaya atıldığını düşünmektedirler. Kişilerin özel ve iş yaşamları ile ilgili asılsız söylentiler çıkarılarak, imajını zedelemek, saygınlığına gölge düşürmek kişinin ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyecektir.

**Tablo 27. Gülünç durumlara düşürüldünüz mü? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

<b>Gülünç durumlara düşürüldünüz mü?</b>		<b>Değer</b>	<b>Yüzde</b>
	Çok Sık	1	0,4
	Sık	4	1,7
	Bazen	23	10,0
	Nadiren	43	18,8
	Hiç	<b>158</b>	<b>69,0</b>
	TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %69'u Hiç gülünç durumlara düşürülmediklerini belirtirken %18,8'i Nadiren, %10'u Bazen, %1,7'si Sık Sık, 1 kişi ise Çok Sık gülünç durumlara düşürüldüklerini belirtmişlerdir.

Gülünç durumlara düşürülmek sadece hemşireler için değil hiçbir birey için istenen ve hoş karşılanacak bir durum değildir. Görüldüğü üzere %31 gibi hiç de azımsanmayacak bir oranda hemşireler gülünç durumlara düşürüldüklerini ifade etmişlerdir.



**Tablo 28. Sizi gülünç duruma düşürmek için bir takım davranışlarınız taklit edildi mi? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Sizi gülünç duruma düşürmek için bir takım davranışlarınız taklit edildi mi?		Değer	Yüzde
	Çok Sık	1	0,4
Sık	2	0,9	
Bazen	23	10,0	
Nadiren	39	17,0	
Hiç	<b>164</b>	<b>71,6</b>	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %72'sinin Hiç gülünç durumlara düşürülmek için bir takım davranışları taklit edilmemiştir. Buna karşın %17'sinin Nadiren, %10'unun Bazen, 2 kişinin Sık Sık, 1 kişinin ise Çok Sık gülünç durumlara düşürülmek için bir takım davranışları taklit edilmiştir.

Hizmet sektörünün önemli alanlarından olan sağlık sektöründe hizmet sunulanlar direkt kişilerin kendisi olduğu için çalışanlar onlarla iç içedir. Bu durumda hemşirelerin gülünç durumlara düşürülmek için bir takım davranışlarının taklit edilmesi onu sadece çalışanlar arasında değil toplum önünde de küçük düşürecektir.

**Tablo 29. Dini inançlarınızdan dolayı herhangi bir baskı veya zorlama gördünüz mü? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Dini inançlarınızdan dolayı herhangi bir baskı veya zorlama gördünüz mü?		Değer	Yüzde
	Çok Sık	4	1,7
Sık	7	3,1	
Bazen	15	6,6	
Nadiren	26	11,4	
Hiç	<b>177</b>	<b>77,3</b>	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %77,3'ü Hiç dini inançlarından dolayı herhangi bir baskı veya zorlama görmemiştir. Bununla birlikte %11,4'ü Nadiren, %6,6'sı Bazen, %3,1'i Sık Sık, %1,7'si ise Çok Sık olarak dini inançlarından dolayı herhangi bir baskı veya zorlama gördüğünü belirtmiştir.

Çalışanların dini inançlarında dolayı baskı veya zorlama görmesi kabul edilemez bir durum olmasına rağmen mobbing uygulayıcıları kişilerin dini inançlarını bile mobbing uygulamak için bir neden olarak görmektedir.

**Tablo 30. Siyasi görüşünüzden dolayı herhangi bir baskı veya zorlama gördünüz mü? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Siyasi görüşünüzden dolayı herhangi bir baskı veya zorlama gördünüz mü?		Değer	Yüzde
	Çok Sık	5	2,2
Sık	6	2,6	
Bazen	22	9,6	
Nadiren	35	15,3	
Hiç	<b>161</b>	<b>70,3</b>	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %15,3'ü Nadiren, %9,6'sı Bazen, %2,6'sı Sık Sık, %2,2'si de Çok Sık siyasi görüşünden dolayı bir baskı veya zorlama gördüklerini belirtmişlerdir. Buna karşılık hemşirelerin %70,3'ü siyasi görüşünden dolayı bir baskı veya zorlama görmemiştir.

Çalışanların siyasi görüşleri nedeniyle baskı veya zorlama görmeleri için açıkça bir neden yoktur. İşyerlerinde çalışanlar birbirlerinin görüş ve tercihlerine saygı duymalıdır. Mobbing uygulayanlar ise bu tür farklılıkları mobbing uygulamak için bahane olarak kullanırlar.

**Tablo 31. Utanç verici işleri yapmaya zorlandınız mı? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Utanç verici işleri yapmaya zorlandınız mı?		Değer	Yüzde
	Sık	3	1,3
Bazen	5	2,2	
Nadiren	15	6,6	
Hiç	<b>206</b>	<b>90,0</b>	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %90'ı Hiç utanç verici işler yapmaya zorlanmamıştır. Ancak hemşirelerin %6,6'sı Nadiren, %2,2'si Bazen, %1,3'ü Sık Sık utanç verici işler yapmaya zorlandıklarını belirtmişlerdir. “Utanç verici işler yapmaya zorlandınız mı?” sorusuna Çok Sık cevabını veren ise yoktur.

Utanç verici işler yapmaya zorlanan çalışanların özgüvenlerinde büyük kayıplar meydana gelecektir. Kendilerine tehdit olarak algıladıkları çalışanların özgüvenlerini yok etmek isteyen yöneticilerin kullandıkları yöntemlerden birisidir.

**Tablo 32. Çabalarınızın karşılığınızı alamadığınızı düşündüğünüz oldu mu? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Çabalarınızın karşılığınızı alamadığınızı düşündüğünüz oldu mu?		
	Değer	Yüzde
Çok Sık	57	24,9
Sık	45	19,7
Bazen	42	18,3
Nadiren	48	21,0
Hiç	37	16,2
TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %24,9'u Çok Sık, %21'i Nadiren, %19,7'si Sık Sık, %18,3'ü ise Bazen çabalarının karşılığını alamadıklarını düşünmektedir. Çalışmaya katılan hemşirelerin %16,2'si Hiç çabalarının karşılığını alamadığını düşünmediğini ifade etmiştir.

Hemşirelerin %83,8 gibi çok büyük bir bölümü çabalarının karşılığını alamadığını düşünmektedir. Bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek ve iş doyumunu azalacaktır. Bir süre sonra ise çalışmak bu kişiler için ziyet halini alacaktır.

**Tablo 33. İşinizle ilgili kararlarınıza gereken önemin gösterilmediği oldu mu? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

İşinizle ilgili kararlarınıza gereken önemin gösterilmediği oldu mu?		
	Değer	Yüzde
Çok Sık	23	10,0
Sık	31	13,5
Bazen	59	25,8
Nadiren	59	25,8
Hiç	57	24,9
TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %25,8'i Bazen, yine %25,8'i Nadiren, %13,5'i Sık Sık, %10'u da Çok Sık işleri ile ilgili kararlara gereken önemin

verilmediğini düşünmektedirler. Hemşirelerin %24,9'u ise Hiç işleri ile ilgili kararlara gereken önemin verilmediğini düşünmemiştir.

Genellikle yönetici tarafından mobbing uygulanıyorsa çalışanlara işleri ile ilgili kararlara önem verilmediği hissettirilir, çalışanın görüşü alınmadan çalıştığı birim değiştirilebilir, düşüncelerine ve isteklerine saygı gösterilmez.

**Tablo 34. Küçük düşürücü isimlerle çağırıldığınız mı? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Küçük düşürücü isimlerle çağırıldığınız mı?		Değer	Yüzde
	Sık	4	1,7
Bazen	11	4,8	
Nadiren	22	9,6	
Hiç	<b>192</b>	<b>83,8</b>	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %83,8'i Hiç küçük düşürücü isimlerle çağırılmadıklarını belirtmişlerdir. Ancak hemşirelerin %9,6'sı Nadiren, %4,8'i Bazen, %1,7'si ise Sık Sık küçük düşürücü isimlerle çağırıldıklarını belirtmişlerdir.

Kişileri küçük düşürücü isimlerle çağırmak da yine onların özgüvenlerini yok etmek için başvurulan yollardan biridir.

**Tablo 35. Şahsınıza sözle veya davranışla cinsel imalarda bulunuldu mu? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Şahsınıza sözle veya davranışla cinsel imalarda bulunuldu mu?		Değer	Yüzde
	Sık	1	0,4
Bazen	9	3,9	
Nadiren	20	8,7	
Hiç	<b>199</b>	<b>86,9</b>	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %86,9'una hiç sözle veya davranışla cinsel imalarda bulunulmamıştır. Ancak hemşirelerin %8,7'si Nadiren, %3,9'u Bazen, 1

kişi ise Sık Sık şahsına sözle veya davranışla cinsel imalarda bulunulduğunu belirtmişlerdir.

Hemşirelerin %13'ü gibi ciddi bir kısmı, yani neredeyse 4 hemşireden birinin şahsına sözle veya davranışla cinsel imalarda bulunmaktadır.

Hemşirelik mesleğinde büyük oranda kadın çalışanların bulunması ve bu çalışmaya katılanların %90,4'ünün kadın olması da bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir. Yine de iş yerinde kişilerin bu tür davranışlara maruz kalmasının nedeni sorgulanmalı ve acilen çözüm önerileri uygulanmaya başlamalıdır.

**Tablo 36. Size verilen işler, yapamadığınız bahane edilerek, alınıp başkasına verildi mi? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

		<b>Değer</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Size verilen işler, yapamadığınız bahane edilerek, alınıp başkasına verildi mi?</b>	Çok Sık	2	0,9
	Sık	4	1,7
	Bazen	33	14,4
	Nadiren	40	17,5
	Hiç	<b>150</b>	<b>65,5</b>
	TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %17,5'ine Nadiren, %14,4'üne Bazen, %1,7'sine Sık Sık, %1'ine Çok Sık olarak verilen işler yapamadıkları bahane edilerek alınıp başkasına verilmiştir. Hemşirelerin %65,5'i kendilerine verilen işler yapamadıkları bahane edilerek alınıp başkasına verilmediğini ifade etmişlerdir.

Çalışanların yaptıkları işlerde sürekli hata ve eksik aranması ya da yapamadıkları bahane edilerek işin kendilerinden alınıp başkalarına verilmesi sık görülen mobbing davranışlarından. Çalışmaya katılan hemşirelerin %34,5'inin kendilerine verilen işlerin yapamadıkları bahane edilerek alınıp başkasına verildiğini belirttiklerine göre yaklaşık her 3 hemşireden birinin bu davranışa maruz kaldığı görülmektedir.

### 2.3.4. Kişinin Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durumuna Yönelik Mobbing Davranışları ve Yorumları

**Tablo 37. Anlamsız görevler verildi mi? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

			Değer	Yüzde
	<b>Anlamsız görevler verildi mi?</b>	Çok Sık	12	5,2
Sık		20	8,7	
Bazen		40	17,5	
Nadiren		<b>55</b>	<b>24,0</b>	
Hiç		<b>102</b>	<b>44,5</b>	
TOPLAM		229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %44,5'i Hiç kendilerine anlamsız görevler verilmediğini belirtirken, %5,2'si Çok Sık, %8,7'si Sık Sık, %17,5'i Bazen, %24'ü ise Nadiren kendilerine anlamsız görevler verildiğini belirtmişlerdir.

Hemşirelerin %65,5'i yani yarısından fazlası kendilerine anlamsız görevler verildiğini ifade etmişlerdir. Hemşirelerin görev, yetki ve sorumluluklarının her birim için ayrı ayrı belirlenmesi ve bu durumun önüne geçilmesi gereklidir. Yoksa yönetici istediği sürece hemşireler kimi zaman tıbbi sekreterin, kimi zaman eczacının, kimi zaman fizyoterpistin hatta bazen hekimlerin yapması gereken işleri yapmak zorunda kalmaktadır.

**Tablo 38. Sahip olduğunuz yetenekten daha az yetenek gerektiren işler aldınız mı? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

			Değer	Yüzde
	<b>Sahip olduğunuz yetenekten daha az yetenek gerektiren işler aldınız mı?</b>	Çok Sık	13	5,7
Sık		30	13,1	
Bazen		40	17,5	
Nadiren		<b>53</b>	<b>23,1</b>	
Hiç		<b>93</b>	<b>40,6</b>	
TOPLAM		229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %5,7'si Çok Sık, %13,1'i Sık Sık, %17,5'i Bazen, %23,1'i Nadiren sahip oldukları yetenekten daha az yetenek gerektiren işler aldıklarını belirtmişlerdir. Hemşirelerin %40,6'sı ise Hiç sahip oldukları yetenekten daha az yetenek gerektiren işler almadıklarını belirtmişlerdir.

Daha önce de belirtildiği gibi ülkemizde hem lise, hem lisans düzeyinde hemşire yetiştirilmekte ve bu okullardan mezun olan tüm öğrenciler hemşire kadrosunda görev yapmaktadırlar. Oysa lise ve lisans düzeyinde verilen mesleki bilgi ve beceri eğitimleri birbirlerinden oldukça farklıdır.

İnsan sağlığı ile doğrudan ilişkili olan hemşirelik mesleği hata götürmeyecek bir alan olduğundan yetişmiş ve iyi eğitilmiş hemşirelere sahip olduklarından daha az yetenek gerektiren işler verilmemelidir.

**Tablo 39. Görev yeriniz değiştirildi mi? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Görev yeriniz değiştirildi mi?		
	Değer	Yüzde
Çok Sık	8	3,5
Sık	13	5,7
Bazen	39	17,0
Nadiren	<b>55</b>	<b>24,0</b>
Hiç	<b>114</b>	<b>49,8</b>
TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %49,8'i Hiç görev yerlerinin değiştirilmediğini belirtirken, %50,2'si ise bir şekilde görev yerlerinin değiştirildiğini belirtmişlerdir.

Görüldüğü üzere araştırmaya katılan her iki hemşireden birinin bir şekilde görev yeri değiştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı her iki hastanede hemşireler kamu personeli olarak görev yaptığından hemşireleri işten çıkarmak gibi bir seçenek yoktur. Dolayısıyla çalışan istemeden ya da haber vermeden görev yerleri değiştirilmektedir. Bunu bir koz olarak kullanan yöneticiler çalışanları istedikleri gibi yönlendirmektedirler.

**Tablo 40. Gereksiz yere, fazla mesaiye bırakıldınız mı? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

		Değer	Yüzde
	<b>Gereksiz yere, fazla mesaiye bırakıldınız mı?</b>	Çok Sık	20
Sık		4	1,7
Bazen		38	16,6
Nadiren		<b>50</b>	<b>21,8</b>
Hiç		<b>117</b>	<b>51,1</b>
TOPLAM		229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %51,1'i Hiç gereksiz yere fazla mesaiye bırakılmadığını ifade ederken, %21,8'i Nadiren, %16,6'sı Bazen, %8,7'si Çok Sık, %1,7'si ise Sık Sık yere fazla mesaiye bırakılmıştır.

Hemşireler yoğun çalışma temposu içinde personel sıkıntısı nedeniyle zorunlu olarak fazla mesaiye kalmaktadırlar. Bunun yanında hemşireleri bir de gereksiz yere fazla mesaiye bırakmak özel hayatlarında sıkıntılara neden olmaktadır. Hemşirelerin büyük bir kısmının kadın olduğu aynı zamanda da birer anne oldukları düşünülürse gereksiz yere kalınan fazla mesailerin hemşireleri daha da zor durumda bıraktığı görülecektir.

**Tablo 41. Disiplin cezası aldınız mı? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

		Değer	Yüzde
	<b>Disiplin cezası aldınız mı?</b>	Çok Sık	2
Bazen		4	1,7
Nadiren		16	7,0
Hiç		<b>207</b>	<b>90,4</b>
TOPLAM		229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %90,4'ü Hiç disiplin cezası almamıştır. Hemşirelerin %7'si Nadiren, %1,7'si Bazen, 2 kişi ise Çok Sık disiplin cezası aldığını belirtmiştir.

Neredeyse her on hemşireden biri disiplin cezası aldığını belirtmiştir. Çalışmaya katılan hemşireler kamu personeli olduğundan bu disiplin cezaları kişilerin sicillerine de işlenmekte olup hayatları boyunca nereye giderlerse gitsinler bu cezaları da kendileri ile birlikte götüreceklerdir. Bunu bilen ve mağduru kışkırtan mobbingci ise kişiyi çileden çıkartarak ceza alması için elinden geleni yapacaktır.



### 2.3.5. Kişinin Sağlığını Doğrudan Etkileyen Mobbing Davranışları ve Yorumları

**Tablo 42. Fiziksel şiddet tehditleri aldınız mı? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Fiziksel şiddet tehditleri aldınız mı?		Değer	Yüzde
	Çok Sık	5	2,2
Sık	3	1,3	
Bazen	18	7,9	
Nadiren	34	14,8	
Hiç	<b>169</b>	<b>73,8</b>	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %73,8'i Hiç fiziksel şiddet tehditleri almamış ancak %14,8'i Nadiren, %7,9'u Bazen, %2,2'si Çok Sık, %1,3'ü ise Sık Sık fiziksel şiddet tehditleri aldıklarını belirtmişlerdir.

Oranlar düşük gibi görünse de her dört hemşireden biri fiziksel şiddet tehditleri almıştır ve bu acilen önlem alınması gereken bir durumdur. Bu sonucu son günlerde sağlık personeline yönelik şiddetin aşırı bir şekilde artması da etkilemiş olabilir. Hasta ve yakınlarından bir şekilde şiddet gören veya tehditler alan hemşireler bunu çalışma arkadaşlarına da yansıtabilirler.

**Tablo 43. Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulandı mı? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulandı mı?		Değer	Yüzde
	Çok Sık	4	1,7
Sık	2	0,9	
Bazen	9	3,9	
Nadiren	18	7,9	
Hiç	<b>196</b>	<b>85,6</b>	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %85,6'sına Hiç gözlerini korkutmak için hafif şiddet uygulanmamıştır. Bunun yanında hemşirelerin %7,9'u Nadiren, %3,9'u Bazen, %1,7'si Çok Sık, 2 kişi ise Sık Sık gözlerini korkutmak için hafif şiddete maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Görünüşe göre fiziksel şiddet tehditleri sadece sözde kalmayıp büyük bir kısmı da hafif şiddet uygulamalarına dönüşmüştür.

**Tablo 44. Fiziksel şiddete maruz kaldınız mı? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Fiziksel şiddete maruz kaldınız mı?		Değer	Yüzde
	Çok Sık	4	1,7
Bazen	5	2,2	
Nadiren	17	7,4	
Hiç	<b>203</b>	<b>88,6</b>	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %88,6'sı Hiç fiziksel şiddete maruz kalmamıştır. Ancak %11,3'ü bir şekilde fiziksel şiddete maruz kaldığını belirtmiştir.

Nedeni her ne olursa olsun hiç kimse fiziksel şiddet görmeyi hak etmemektedir. Bu durum kişide hem fiziksel hem de ruhsal olarak kalıcı hasarlar meydana getirebilir. Mobbing uygulamaları mağdura psikolojik olarak çok büyük zararlar vermektedir. Mobbing uygulamaları sonucu mağdurda görülebilecek psikosomatik rahatsızlıklar da düşünülecek olursa bir de fiziksel şiddete maruz kalması mağdurun ihtiyacı olan en son şeylerden biridir.

**Tablo 45. Doğrudan cinsel tacize uğradınız mı? Sorusuna Verilen Cevaplar ve Oranları**

Doğrudan cinsel tacize uğradınız mı?		Değer	Yüzde
	Sık	1	0,4
Bazen	1	0,4	
Nadiren	12	5,2	
Hiç	<b>215</b>	<b>93,9</b>	
TOPLAM	229	100,0	

Araştırmaya katılan hemşirelerin %93,9'u Hiç doğrudan cinsel tacize uğramamıştır. Bunun karşılığında 12 kişi Nadiren, 1 kişi Bazen, 1 kişi de Sık Sık doğrudan cinsel tacize maruz kaldığını bildirmiştir.

Çok Sık olarak doğrudan cinsel tacize uğradığını ifade eden hemşire ise yoktur.

## 2.4. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing Davranışlarının Nedenleri İle İlgili Soruların Araştırma Sonuçları ve Yorumları

**Tablo 46. Çalıştığı Ortamda Maruz Kaldığı Bu Türden Davranışların Temelde İdarecilerin Kötü Yönetiminden Kaynaklandığını Düşünenlerin Oranları**

İdarecilerin kötü yönetimlerinden;		Değer	Yüzde
	Tamamen Katılıyorum	40	17,5
	<b>Katılıyorum</b>	<b>66</b>	<b>28,8</b>
	<b>Kararsızım</b>	<b>64</b>	<b>27,9</b>
	Katılmıyorum	36	15,7
	Hiç Katılmıyorum	23	10,0
	TOPLAM	229	100,0

Maruz kaldıkları olumsuz davranışların idarecilerin kötü yönetiminden kaynaklandığına katılanların oranı %28,8, bu konuda kararsız olanların oranı %27,9, tamamen katılanların oranı %17,5'dir. Bu görüşe katılmayanların oranı %15,7, hiç katılmayanların oranı ise %10'dur.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %46,3'ü idarecilerin yönetimlerinin kötü olduğunu düşünmektedir. İş yerinde meydana gelen bu olumsuz uygulamaların da büyük ölçüde idarecilerin kötü yönetimlerinden kaynaklandığını düşünmektedirler.

**Tablo 47. Çalıştığı Ortamda Maruz Kaldığı Bu Türden Davranışların Temelde İdarecilerin Kişilik Problemlerinden Kaynaklandığını Düşünenlerin Oranları**

İdarecilerin kişilik problemlerinden;		Değer	Yüzde
	Tamamen Katılıyorum	37	16,2
	Katılıyorum	<b>47</b>	<b>20,5</b>
	<b>Kararsızım</b>	<b>69</b>	<b>30,1</b>
	Katılmıyorum	45	19,7
	Hiç Katılmıyorum	31	13,5
	TOPLAM	229	100,0

Çalıştığı ortamda maruz kaldığı mobbing davranışlarının idarecilerin kişilik problemlerinden kaynaklandığına katılanların oranı %20,5, tamamen katılanların

oranı %16,2 iken bu konuda kararsız olanların oranı %30,1 olup buna katılmayanların oranı %19,7, hiç katılmayanların oranı ise %13,5'dir.

Görüldüğü üzere çalıştığı ortamda maruz kaldığı mobbing davranışlarının idarecilerin kişilik problemlerinden kaynaklandığı konusunda hemşireler üçe bölünmüştür. Üçte biri çalıştığı ortamda maruz kaldığı mobbing davranışlarının idarecilerin kişilik problemlerinden kaynaklandığını düşünürken, üçte biri çalıştığı ortamda maruz kaldığı mobbing davranışlarının idarecilerin kişilik problemlerinden kaynaklanmadığını düşünmektedir, yaklaşık üçte biri de bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 48. Çalıştığı Ortamda Maruz Kaldığı Bu Türden Davranışların Temelde Yönetimin, İşyerinde Bu Tür Davranışların Olduğuna İnanmamasından Kaynaklandığını Düşünenlerin Oranları**

<b>Yönetimin, işyerinde bu tür davranışların olduğuna inanmamasından;</b>		<b>Değer</b>	<b>Yüzde</b>
	Tamamen Katılıyorum	36	15,7
	Katılıyorum	<b>70</b>	<b>30,6</b>
	Kararsızım	<b>49</b>	<b>21,4</b>
	Katılmıyorum	<b>48</b>	<b>21,0</b>
	Hiç Katılmıyorum	26	11,4
	TOPLAM	229	100,0

Çalıştığı ortamda maruz kaldığı mobbing davranışlarının temelde yönetimin, işyerinde bu tür davranışların olduğuna inanmamasından kaynaklandığını düşünenlerin oranı %46,3 olup bu konuda Kararsız olanların oranı %21,4'dür. Hemşirelerin %21'i ise çalıştığı ortamda maruz kaldığı mobbing davranışlarının temelde yönetimin, işyerinde bu tür davranışların olduğuna inanmamasından kaynaklandığına katılmazken, %11,4'ü ise hiç katılmamaktadır.

Hemşirelerin yarısından fazlası çalıştığı ortamda maruz kaldığı mobbing davranışlarının temelde yönetimin, işyerinde bu tür davranışların olduğuna inanmamasından kaynaklandığını düşünmektedir. Bu da çalışanlar ve yönetim arasında iletişim eksikliği olduğunu, çalışanların yönetimin kendilerine inanmadıklarını düşündüklerini göstermektedir.

**Tablo 49. Çalıştığı Ortamda Maruz Kaldığı Bu Türden Davranışların Temelde Yönetim İle Çalışanlar Arasındaki, İletişimin Yetersizliğinden Kaynaklandığını Düşünenlerin Oranları**

Yönetim ile çalışanlar arasındaki, iletişimin yetersizliğinden;		Değer	Yüzde
	Tamamen Katılıyorum	69	30,1
	Katılıyorum	97	42,4
	Kararsızım	28	12,2
	Katılmıyorum	15	6,6
	Hiç Katılmıyorum	20	8,7
	TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %72,5'i çalıştığı ortamda maruz kaldığı bu türden davranışların temelde yönetim ile çalışanlar arasındaki, iletişim yetersizliğinden kaynaklandığını düşünmektedir. Hemşirelerin %12,2'si bu konuda kararsız olup %15,3'ü ise çalıştığı ortamda maruz kaldığı bu türden davranışların temelde yönetim ile çalışanlar arasındaki, iletişim yetersizliğinden kaynaklanmadığını düşünmektedir.

Araştırmaya katılan her dört hemşireden neredeyse üçü temelde yönetim ile çalışanlar arasında, bir iletişim yetersizliği olduğunu ifade etmiştir. Yöneticiler bu durumu ciddiye almalı ve hastanelerde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirmek için çözümler üretilmelidir.

**Tablo 50. Çalıştığı Ortamda Maruz Kaldığı Bu Türden Davranışların Temelde Yönetim İle Çalışanlar Arasındaki, Güven Eksikliğinden Kaynaklandığını Düşünenlerin Oranları**

Yönetim ile çalışanlar arasındaki, güven eksikliğinden;		Değer	Yüzde
	Tamamen Katılıyorum	52	22,7
	Katılıyorum	81	35,4
	Kararsızım	47	20,5
	Katılmıyorum	27	11,8
	Hiç Katılmıyorum	22	9,6
	TOPLAM	229	100,0

Çalıştığı ortamda maruz kaldığı mobbing davranışlarının temelde yönetim ile çalışanlar arasındaki, güven eksikliğinden kaynaklandığına katılanların oranı %35,4 iken buna tamamen katılanların oranı 22,7'dir. Hemşirelerin %20,5'i bu konuda

kararsız olduğunu belirtmiş olup buna katılmayanların oranı %11,8, hiç katılmayanların oranı ise %9,6'dır.

Hemşirelerin %58,1'i yani yarısından fazlası çalıştığı ortamda maruz kaldığı mobbing davranışlarının temelde yönetim ile çalışanlar arasındaki, güven eksikliğinden kaynaklandığını düşünmektedir. Buna kararsız olanlar da eklenirse oran çok artacaktır.

Buna göre hastanelerde yöneticiler ile çalışanlar arasında ciddi bir güven açığı mevcuttur. Yöneticiler bu durumu ciddiye almalı ve hastanelerde çalışanlar ile yöneticiler arasında güven ortamının oluşturulması için çaba gösterilmelidir.

**Tablo 51. Çalıştığı Ortamda Maruz Kaldığı Bu Türden Davranışların Temelde Yoğun Stres Altında Çalışmaktan Kaynaklandığını Düşünenlerin Oranları**

		Değer	Yüzde
<b>Yoğun stres altında çalışmaktan;</b>	Tamamen Katılıyorum	78	34,1
	Katılıyorum	83	36,2
	Kararsızım	33	14,4
	Katılmıyorum	21	9,2
	Hiç Katılmıyorum	14	6,1
	TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin %70,3'ü çalıştığı ortamda maruz kaldığı bu türden davranışların temelde yoğun stres altında çalışmaktan kaynaklandığını düşünmektedir. Bu konuda kararsız olanların oranı %14,4 iken çalıştığı ortamda maruz kaldığı bu türden davranışların temelde yoğun stres altında çalışmaktan kaynaklandığına katılmayanların oranı %9,2, hiç katılmayanların oranı ise %6,1'dir.

Yine araştırmaya katılan hemşirelerin büyük bir bölümü, her üç hemşireden ikisi çalıştığı ortamda maruz kaldığı bu türden davranışların temelde yoğun stres altında çalışmaktan kaynaklandığını düşünmektedir.

Hastanelerin yoğun iş temposu, sürekli hasta sirkülasyonu ve yoğun çalışma saatleri göz önüne alındığında hastanelerin yoğun stresli ortamlar oldukları görülecektir. Hastanelerde stres faktörleri belirlenerek ortamdaki stres düzeyi en aza indirilmek için çözümler üretilmeli ve uygulanmaya başlanmalıdır.

**Tablo 52. Çalıştığı Ortamda Maruz Kaldığı Bu Türden Davranışların Temelde Çalışma Koşullarının Kötülüğünden Kaynaklandığını Düşünenlerin Oranları**

<b>Çalışma koşullarının kötülüğünden;</b>		<b>Değer</b>	<b>Yüzde</b>
	Tamamen Katılıyorum	<b>63</b>	<b>27,5</b>
	Katılıyorum	<b>86</b>	<b>37,6</b>
	Kararsız	37	16,2
	Katılmıyorum	25	10,9
	Hiç Katılmıyorum	18	7,9
	TOPLAM	229	100,0

Çalışma ortamında karşılaştığı olumsuz durumların çalışma koşullarının kötülüğünden kaynaklandığını düşündüğünü ifade eden hemşirelerin oranı ise %65,1'dir. Hemşirelerin %16,2'si bu konuda kararsız iken çalışma ortamında karşılaştığı olumsuz durumların çalışma koşullarının kötülüğünden kaynaklandığına katılmayanların oranı %10,9, hiç katılmayanların oranı ise %7,9'dur.

Hemşirelerin yarısından fazlası çalışma ortamında karşılaştığı olumsuz durumların çalışma koşullarının kötülüğünden kaynaklandığını düşünmektedir. Fazla mesai, yüksek iş temposu, yapılan işi zorlaştıran ya da yeni teknolojilere uyum gösteremeyen fiziki ortamlar çalışma ortamındaki olumsuz koşullardandır. Tüm bunlara çalışanların kendi aralarındaki ve yönetimle olan iletişim eksiklikleri de eklenince işyeri ortamı koşulları daha da olumsuz bir hal alacaktır.

**Tablo 53. Çalıştığı Ortamda Maruz Kaldığı Bu Türden Davranışların Temelde Yapılan İşin Güçlüğünden Kaynaklandığını Düşünenlerin Oranları**

<b>Yapılan işin güçlüğünden;</b>		<b>Değer</b>	<b>Yüzde</b>
	Tamamen Katılıyorum	<b>70</b>	<b>30,6</b>
	Katılıyorum	<b>77</b>	<b>33,6</b>
	Kararsızım	33	14,4
	Katılmıyorum	27	11,8
	Hiç Katılmıyorum	22	9,6
	TOPLAM	229	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin çalıştığı ortamda maruz kaldığı mobbing davranışlarının temelde yapılan işin güçlüğünden kaynaklandığını düşünenlerin oranı ise %64,2 olup bu konuda kararsız olanların oranı %14,4'dür. Buna katılmayanların oranı ise %11,8 iken hiç katılmayanların oranı %9,6'dır.

Görüldüğü üzere yine hemşirelerin yarısından fazlası hemşirelerin çalıştığı ortamda maruz kaldığı mobbing davranışlarının temelinde yapılan işin güçlüğünden kaynaklandığını düşünmektedir.

Hemşirelik mesleğinde karşılaşılan güçlüklerden daha önce de söz etmiştik. Çalışmaya katılan hemşireler de yine bunu destekler tarzda yapılan işin güçlüğü nedeniyle çalıştıkları ortamda mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını düşünmektedirler.



## 2.5. Analizler

### 2.5.1. Faktör Analizi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,86345
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3676,55
	df	378
	Sig.	0

KMO'ya baktığımızda %86,35 >0,50 olduğu için veri setimizin faktör analizi için uygun olduğunu görüyoruz. Bartlett testi de bunu doğrulamaktadır (Sig.= 0,000).

Bu da demektir ki değişkenler arasında yüksek korelasyonlar vardır.

Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan yedi faktör oluşmaktadır.

Faktör No	Faktör	% of Variance	Cumulative %
1	İdarecinin yetersizlikleri	<b>14,762</b>	<b>14,762</b>
2	Kötü amaçlı görevlendirmeler	10,911	25,674
3	Utanç verici zorlamalar	9,983	35,657
4	Kötü çalışma koşulları	9,183	44,840
5	İş arkadaşlarının kötü davranışları	9,035	53,875
6	İfade özgürlüğünün kısıtlanması	8,014	61,889
7	Tehdit ve küfre maruz kalma	7,334	<b>69,223</b>

Uygulanan faktör analizi sonucunda 1. faktörün toplam varyansdaki değişimin %14,76'sını açıkladığı ve 7 faktörün toplam varyansın %69,223'ünü açıkladığı görülmektedir.

## 2.5.2. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Demografik Özelliklerinin Mobbing Üzerine Etkisi

### 2.5.2.1. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Çalışılan Bölge Değişkeninin Karşılaştırması

**Tablo 54. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Çalışılan Bölge Değişkeni Arasındaki İlişki**

	Görev Yeri	N	Ortalama	S.S	F	P
İdarecinin yetersizlikleri	İl	169	2,561	1,213	0,844	0,359
	İlçe	60	2,857	1,345		
	Toplam	229	2,638	1,256		
Kötü amaçlı görevlendirmeler	İl	169	3,900	1,239	2,137	0,145
	İlçe	60	4,244	0,986		
	Toplam	229	3,990	1,188		
Utandırıcı zorlamalar	İl	169	<b>4,566</b>	0,856	5,643	<b>0,018</b>
	İlçe	60	4,808	0,521		
	Toplam	229	4,629	0,789		
Kötü çalışma koşulları	İl	169	2,195	1,174	2,551	0,112
	İlçe	60	2,561	1,325		
	Toplam	229	2,291	1,226		
İş arkadaşlarının kötü davranışları	İl	169	4,011	0,962	2,595	0,109
	İlçe	60	4,016	0,978		
	Toplam	229	4,0131	0,966		
İfade özgürlüğünün kısıtlanması	İl	169	<b>3,122</b>	1,302	5,334	<b>0,022</b>
	İlçe	60	3,544	1,161		
	Toplam	229	3,232	1,280		
Tehdit ve küfre maruz kalma	İl	169	3,934	1,097	0,388	0,534
	İlçe	60	4,088	1,034		
	Toplam	229	3,975	1,083		

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, idarecinin yetersizlikleri alt boyutu puanlarının görev yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=0,844, p>0.05).

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü amaçlı görevlendirmeler alt boyutu puanlarının görev yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,137, p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, utanç verici zorlamalar alt boyutu puanlarının görev yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=5,643, p<0.05$ ).  
Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda, il devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin ilçe devlet hastanesinde çalışanlara göre utanç verici zorlamalara daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü çalışma koşulları alt boyutu puanlarının görev yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,551, p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin iş arkadaşlarının kötü davranışları alt boyutu puanlarının görev yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,595, p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, ifade özgürlüğünün kısıtlanması alt boyutu puanlarının görev yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=5,334, p<0.05$ ).

Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda, il devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin ilçe devlet hastanesinde çalışanlara göre ifade özgürlüğünün kısıtlanmasına daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir.

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, tehdit ve küfre maruz kalma alt boyutu puanlarının görev yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,388$ ,  $p>0.05$ ).

**2.5.2.2. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırması**

**Tablo 55. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki**

	Yaş	N	Ortalama	S.S.	F	P
İdarecinin yetersizlikleri	18-24	13	2,2923	1,29761	0,710	0,547
	25-34	94	2,5574	1,18676		
	35-44	103	2,7650	1,27757		
	45-54	19	2,5895	1,35720		
	Toplam	229	2,6384	1,25601		
Kötü amaçlı görevlendirmeler	18-24	13	<b>3,8333</b>	1,36266	3,063	<b>0,029</b>
	25-34	94	3,8972	1,24914		
	35-44	103	4,1699	1,07874		
	45-54	19	<b>3,5877</b>	1,15327		
	Toplam	229	3,9905	1,18852		
Utanç verici zorlamalar	18-24	13	4,6731	0,57916	1,075	0,360
	25-34	94	4,6277	0,84405		
	35-44	103	4,6845	0,68440		
	45-54	19	4,3158	1,05395		
	Toplam	229	4,6299	0,78991		
Kötü çalışma koşulları	18-24	13	1,7179	1,06093	0,954	0,415
	25-34	94	2,2305	1,17301		
	35-44	103	2,4401	1,27984		
	45-54	19	2,1754	1,14130		
	Toplam	229	2,2911	1,22669		
İş arkadaşlarının kötü davranışları	18-24	13	4,0769	0,93739	0,722	0,540
	25-34	94	4,0266	0,99698		
	35-44	103	4,0437	0,94151		
	45-54	19	3,7368	0,92293		
	Toplam	229	4,0131	0,96661		
İfade özgürlüğünün kısıtlanması	18-24	13	3,4103	1,37222	0,490	0,690
	25-34	94	3,1277	1,25676		
	35-44	103	3,3754	1,29281		
	45-54	19	2,8596	1,13073		
	Toplam	229	3,2329	1,28066		
Tehdit ve küfre maruz kalma	18-24	13	4,2564	1,14842	1,083	0,357
	25-34	94	3,8936	1,10256		
	35-44	103	4,0453	1,05414		
	45-54	19	3,8070	1,03345		
	Toplam	229	3,9753	1,08354		

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, idarecinin yetersizlikleri alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,710$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü amaçlı görevlendirmeler alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,063$ ,  $p<0.05$ ).  
Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda, 45 yaş üzerindekiyle 25 yaş altındaki hemşirelerin diğer yaş gruplarındakilere göre kötü amaçlı görevlendirmelere daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, utanç verici zorlamalar alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,075$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü çalışma koşulları alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,954$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin iş arkadaşlarının kötü davranışları alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,722$ ,  $p>0.05$ ).

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, ifade özgürlüğünün kısıtlanması alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,490$ ,  $p<0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, tehdit ve küfre maruz kalma alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,083$ ,  $p>0.05$ ).

### 2.5.2.3. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırması

**Tablo 56. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki**

	Cinsiyet	N	Ortalama	S.S.	F	P
İdarecinin yetersizlikleri	Kadın	207	2,6271	1,25265	0,252	0,616
	Erkek	22	2,7455	1,28230		
	Toplam	229	2,6384	1,25601		
Kötü amaçlı görevlendirmeler	Kadın	207	4,0040	1,18396	0,483	0,488
	Erkek	22	3,8636	1,22334		
	Toplam	229	3,9905	1,18852		
Utanç verici zorlamalar	Kadın	207	4,6437	0,77389	0,662	0,417
	Erkek	22	4,5000	0,91701		
	Toplam	229	4,6299	0,78991		
Kötü çalışma koşulları	Kadın	207	2,2738	1,22209	0,458	0,499
	Erkek	22	2,4545	1,25749		
	Toplam	229	2,2911	1,22669		
İş arkadaşlarının kötü davranışları	Kadın	207	4,0157	0,94460	0,022	0,882
	Erkek	22	3,9886	1,15301		
	Toplam	229	4,0131	0,96661		
İfade özgürlüğünün kısıtlanması	Kadın	207	3,2415	1,27642	0,180	0,671
	Erkek	22	3,1515	1,31705		
	Toplam	229	3,2329	1,28066		
Tehdit ve küfre maruz kalma	Kadın	207	4,0048	1,08197	2,757	<b>0,098</b>
	Erkek	22	<b>3,6970</b>	1,05844		
	Toplam	229	3,9753	1,08354		

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, idarecinin yetersizlikleri alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=0,252, p>0.05).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü amaçlı görevlendirmeler alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir



farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,483$ ,  $p>0.05$ ).

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, utanç verici zorlamalar alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,662$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü çalışma koşulları alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,458$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin iş arkadaşlarının kötü davranışları alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,022$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, ifade özgürlüğünün kısıtlanması alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,180$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, tehdit ve küfre maruz kalma alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2,757$ ,  $p>0.05$ ).

Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda, erkeklerin kadınlara göre daha fazla tehdit ve küfre maruz kaldıkları görülmektedir.

**2.5.2.4. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırması**

**Tablo 57. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki İlişki**

	Medeni Durum	N	Ortalama	S.S.	F	P
İdarecinin yetersizlikleri	Evli	172	2,6384	1,25686	0,099	0,906
	Bekar	43	2,6744	1,14772		
	Boşanmış	14	2,5286	1,52804		
	Toplam	229	2,6384	1,25601		
Kötü amaçlı görevlendirmeler	Evli	172	4,0824	1,17384	6,978	<b>0,001</b>
	Bekar	43	3,8062	1,15857		
	Boşanmış	14	<b>3,4286</b>	1,23718		
	Toplam	229	3,9905	1,18852		
Utañ verici zorlamalar	Evli	172	4,6759	0,73800	0,450	0,638
	Bekar	43	4,4826	0,88577		
	Boşanmış	14	4,5179	0,99984		
	Toplam	229	4,6299	0,78991		
Kötü çalışma koşulları	Evli	172	2,3411	1,22472	0,226	0,798
	Bekar	43	2,2171	1,18754		
	Boşanmış	14	1,9048	1,28748		
	Toplam	229	2,2911	1,22669		
İş arkadaşlarının kötü davranışları	Evli	172	4,0625	0,93876	1,902	0,152
	Bekar	43	3,8779	0,99544		
	Boşanmış	14	3,8214	1,13558		
	Toplam	229	4,0131	0,96661		
İfade özgürlüğünün kısıtlanması	Evli	172	3,2771	1,27694	0,622	0,538
	Bekar	43	3,2326	1,24210		
	Boşanmış	14	2,6905	1,31816		
	Toplam	229	3,2329	1,28066		
Tehdit ve küfre maruz kalma	Evli	172	3,9787	1,08081	0,414	0,661
	Bekar	43	4,0078	1,08189		
	Boşanmış	14	3,8333	1,11092		
	Toplam	229	3,9753	1,08354		

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, idarecinin yetersizlikleri alt boyutu puanlarının Medeni Durum değişkenine göre anlamlı

bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,099$ ,  $p>0.05$ ).

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü amaçlı görevlendirmeler alt boyutu puanlarının Medeni Durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=6,978$ ,  $p<0.05$ ).  
Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda, öncelikle boşanmış olanların daha sonra bekar olanların evli olanlara göre kötü amaçlı görevlendirmelere daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, utanç verici zorlamalar alt boyutu puanlarının Medeni Durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,450$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü çalışma koşulları alt boyutu puanlarının Medeni Durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,226$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin iş arkadaşlarının kötü davranışları alt boyutu puanlarının Medeni Durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,902$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, ifade özgürlüğünün kısıtlanması alt boyutu puanlarının Medeni Durum değişkenine göre anlamlı

bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,622$ ,  $p>0.05$ ).

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, tehdit ve küfre maruz kalma alt boyutu puanlarının Medeni Durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,414$ ,  $p>0.05$ ).

**2.5.2.5. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırması**

**Tablo 58. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki**

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	S.S.	F	P
İdarecinin yetersizlikleri	Lise	39	2,9077	1,30549	1,699	0,168
	Ön Lisans	87	2,5287	1,19615		
	Lisans	83	2,6795	1,25187		
	Yük. Lisans	20	2,4200	1,32801		
	Toplam	229	2,6384	1,25601		
Kötü amaçlı görevlendirmeler	Lise	39	4,0556	1,19522	0,092	0,965
	Ön Lisans	87	4,0268	1,17250		
	Lisans	83	3,9498	1,18028		
	Yük. Lisans	20	3,8750	1,26203		
	Toplam	229	3,9905	1,18852		
Utanç verici zorlamalar	Lise	39	4,6603	0,78034	0,381	0,767
	Ön Lisans	87	4,6695	0,75239		
	Lisans	83	4,5783	0,84839		
	Yük. Lisans	20	4,6125	0,69810		
	Toplam	229	4,6299	0,78991		
Kötü çalışma koşulları	Lise	39	2,4274	1,22869	0,398	0,754
	Ön Lisans	87	2,3142	1,23524		
	Lisans	83	2,2329	1,17963		
	Yük. Lisans	20	2,1667	1,34371		
	Toplam	229	2,2911	1,22669		
İş arkadaşlarının kötü davranışları	Lise	39	3,9872	0,99992	0,238	0,870
	Ön Lisans	87	4,0632	0,96581		
	Lisans	83	4,0030	0,95847		
	Yük. Lisans	20	3,8875	0,92187		
	Toplam	229	4,0131	0,96661		
İfade özgürlüğünün kısıtlanması	Lise	39	3,4103	1,23450	1,536	0,206
	Ön Lisans	87	3,2835	1,30284		
	Lisans	83	3,1807	1,28767		
	Yük. Lisans	20	2,8833	1,15603		
	Toplam	229	3,2329	1,28066		
Tehdit ve küfre maruz kalma	Lise	39	4,0684	1,01043	0,366	0,777
	Ön Lisans	87	3,9885	1,13961		
	Lisans	83	3,9398	1,08679		
	Yük. Lisans	20	3,8833	0,93259		
	Toplam	229	3,9753	1,08354		

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, idarecinin yetersizlikleri alt boyutu puanlarının Eğitim Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,699$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü amaçlı görevlendirmeler alt boyutu puanlarının Eğitim Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,092$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, utanç verici zorlamalar alt boyutu puanlarının Eğitim Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,381$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü çalışma koşulları alt boyutu puanlarının Eğitim Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,398$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin iş arkadaşlarının kötü davranışları alt boyutu puanlarının Eğitim Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,238$ ,  $p>0.05$ ).

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing leğine ilişkin, ifade özgürlüğünün kısıtlanması alt boyutu puanlarının Eğitim Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,536, p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing leğine ilişkin, tehdit ve küfre maruz kalma alt boyutu puanlarının Eğitim Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,366, p>0.05$ ).



**2.5.2.6. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Görev Yaptığı Birim Değişkeninin Karşılaştırması**

**Tablo 59. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Görev Yaptığı Birim Değişkeni Arasındaki İlişki**

	Görev Yaptığı Birim	N	Ortalama	S.S.	F	P
İdarecinin yetersizlikleri	Servis	122	<b>2,5016</b>	1,18495	1,867	<b>0,045</b>
	Poliklinik	29	<b>2,3862</b>	1,05821		
	Servis Sorumlusu	13	<b>2,4615</b>	1,13784		
	Genel	31	2,7871	1,32464		
	Yoğun Bakım	4	3,3500	1,10794		
	Başhemşire Yrd.	5	3,3600	1,29245		
	Ameliyathane	18	3,4889	1,36010		
	Kalite	1	<b>1,2000</b>	0,40002		
	Diyaliz	1	<b>2,2000</b>	0,97983		
	Doğumhane	2	3,3000	1,10002		
	Sterilizasyon	2	3,6000	1,74359		
	Organ Nakli	1	<b>1,2000</b>	0,40002		
	Toplam	229	2,6384	1,25601		
	Kötü amaçlı görevlendirmeler	Servis	122	3,9918		
Poliklinik		29	3,8333	1,25067		
Servis Sorumlusu		13	3,9231	1,03490		
Genel		31	3,8710	1,20238		
Yoğun Bakım		4	4,5000	0,81650		
Başhemşire Yrd.		5	4,2333	0,88255		
Ameliyathane		18	4,3611	0,86558		
Kalite		1	3,8333	1,46255		
Diyaliz		1	3,0000	1,00004		
Doğumhane		2	4,2500	0,72170		
Sterilizasyon		2	3,7500	1,36170		
Organ Nakli		1	4,1667	1,06723		
Toplam		229	3,9905	1,18852		
Utanç verici zorlamalar		Servis	122	4,6066	0,79504	0,847
	Poliklinik	29	4,6293	0,83594		
	Servis Sorumlusu	13	4,6154	0,73782		
	Genel	31	4,6048	0,89640		
	Yoğun Bakım	4	5,0000	0,00000		
	Başhemşire Yrd.	5	4,5000	0,67083		
	Ameliyathane	18	4,8333	0,55277		
	Kalite	1	3,5000	0,86606		

	Diyaliz	1	4,7500	0,43303		
	Doğumhane	2	5,0000	0,00000		
	Sterilizasyon	2	4,6250	0,69598		
	Organ Nakli	1	4,2500	0,82919		
	Toplam	229	4,6299	0,78991		
Kötü çalışma koşulları	Servis	122	2,1366	1,14421	1,156	0,320
	Poliklinik	29	2,4253	1,27426		
	Servis Sorumlusu	13	2,2308	1,22917		
	Genel	31	2,3226	1,11838		
	Yoğun Bakım	4	3,0833	1,18733		
	Başhemşire Yrd.	5	2,0000	1,54921		
	Ameliyathane	18	3,0370	1,37387		
	Kalite	1	1,6667	0,47142		
	Diyaliz	1	1,6667	0,47142		
	Doğumhane	2	2,3333	0,47141		
	Sterilizasyon	2	3,0000	2,00004		
	Organ Nakli	1	1,6667	0,47142		
	Toplam	229	2,2911	1,22669		
İş arkadaşlarının kötü davranışları	Servis	122	4,0348	0,95644	1,421	0,165
	Poliklinik	29	3,8534	1,00219		
	Servis Sorumlusu	13	3,7308	0,85744		
	Genel	31	4,0806	0,98862		
	Yoğun Bakım	4	4,6875	0,46352		
	Başhemşire Yrd.	5	4,0000	0,89443		
	Ameliyathane	18	4,2500	0,86201		
	Kalite	1	2,5000	0,86606		
	Diyaliz	1	3,7500	0,43303		
	Doğumhane	2	4,1250	0,59949		
	Sterilizasyon	2	3,3750	1,40871		
	Organ Nakli	1	3,5000	1,11808		
	Toplam	229	4,0131	0,96661		
İfade özgürlüğünün kısıtlanması	Servis	122	3,2104	1,29606	0,876	0,565
	Poliklinik	29	3,1264	1,34596		
	Servis Sorumlusu	13	3,0256	1,16547		
	Genel	31	3,0968	1,18289		
	Yoğun Bakım	4	3,9167	0,75921		
	Başhemşire Yrd.	5	3,6667	1,24723		
	Ameliyathane	18	3,8889	1,16535		
	Kalite	1	3,0000	1,63306		
	Diyaliz	1	2,6667	0,47142		
	Doğumhane	2	3,0000	0,57736		
	Sterilizasyon	2	2,6667	1,24724		
	Organ Nakli	1	1,6667	0,47142		

	Toplam	229	3,2329	1,28066		
Tehdit ve küfre maruz kalma	Servis	122	3,9809	1,09003	2,131	<b>0,019</b>
	Poliklinik	29	3,9885	1,12948		
	Servis Sorumlusu	13	<b>3,8718</b>	0,88229		
	Genel	31	4,0000	1,03695		
	Yoğun Bakım	4	<b>3,7500</b>	0,82916		
	Başhemşire Yrd.	5	4,1333	0,88444		
	Ameliyathane	18	4,0741	1,13614		
	Kalite	1	4,0000	0,81653		
	Diyaliz	1	<b>2,6667</b>	0,47142		
	Doğumhane	2	4,3333	0,74537		
	Sterilizasyon	2	4,5000	0,76378		
	Organ Nakli	1	<b>1,3333</b>	0,47142		
	Toplam	229	3,9753	1,08354		

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, idarecinin yetersizlikleri alt boyutu puanlarının Görev Yaptığı Birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=1,867$ ,  $p<0.05$ ).  
Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda, sırasıyla, kalite, organ nakli, diyaliz, poliklinik ve serviste çalışan hemşirelerle servis sorumlu hemşireleri diğer görevlerdekilere göre daha fazla, yöneticilerinin yetersizlikleri olduğunu belirtmektedirler.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü amaçlı görevlendirmeler alt boyutu puanlarının Görev Yaptığı Birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,682$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, utanç verici zorlamalar alt boyutu puanlarının Görev Yaptığı Birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,847$ ,  $p>0.05$ ).

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü çalışma koşulları alt boyutu puanlarının Görev Yaptığı Birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,156$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin iş arkadaşlarının kötü davranışları alt boyutu puanlarının Görev Yaptığı Birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,421$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, ifade özgürlüğünün kısıtlanması alt boyutu puanlarının Görev Yaptığı Birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,876$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, tehdit ve küfre maruz kalma alt boyutu puanlarının Görev Yaptığı Birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2,131$ ,  $p<0.05$ ).  
Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda, sırasıyla, organ nakli, diyaliz ve yoğun bakımda çalışan hemşirelerle servis sorumlu hemşirelerinin diğer görevlerdekilere göre daha fazla, tehdit ve küfre maruz kaldıkları görülmektedir.

**2.5.2.7. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Çalışma Şekli Değişkeninin Karşılaştırması**

**Tablo 60. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Çalışma Şekli Değişkeni Arasındaki İlişki**

	Çalışma Şekli	N	Ortalama	S.S.	F	P
İdarecinin yetersizlikleri	Gece	5	2,2000	0,97980	1,133	0,324
	Gündüz	91	2,5626	1,28556		
	Gece/Gündüz	133	2,7068	1,23837		
	Toplam	229	2,6384	1,25601		
Kötü amaçlı görevlendirmeler	Gece	5	4,6000	0,80001	1,203	0,302
	Gündüz	91	3,9267	1,20824		
	Gece/Gündüz	133	4,0113	1,17987		
	Toplam	229	3,9905	1,18852		
Utanç verici zorlamalar	Gece	5	4,8500	0,35707	2,217	0,111
	Gündüz	91	4,6841	0,76076		
	Gece/Gündüz	133	4,5846	0,81710		
	Toplam	229	4,6299	0,78991		
Kötü çalışma koşulları	Gece	5	2,1333	0,95685	1,876	0,156
	Gündüz	91	2,4212	1,29603		
	Gece/Gündüz	133	2,2080	1,17805		
	Toplam	229	2,2911	1,22669		
İş arkadaşlarının kötü davranışları	Gece	5	4,3000	0,71415	1,167	0,313
	Gündüz	91	3,9670	0,95734		
	Gece/Gündüz	133	4,0338	0,97852		
	Toplam	229	4,0131	0,96661		
İfade özgürlüğünün kısıtlanması	Gece	5	4,4667	1,02416	2,574	<b>0,078</b>
	Gündüz	91	<b>3,2381</b>	1,29740		
	Gece/Gündüz	133	<b>3,1830</b>	1,25421		
	Toplam	229	3,2329	1,28066		
Tehdit ve küfre maruz kalma	Gece	5	4,4667	0,80554	0,692	0,502
	Gündüz	91	3,9853	1,12243		
	Gece/Gündüz	133	3,9499	1,06081		
	Toplam	229	3,9753	1,08354		

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, idarecinin yetersizlikleri alt boyutu puanlarının Çalışma Şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,133$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü amaçlı görevlendirmeler alt boyutu puanlarının Çalışma Şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,203$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, utanç verici zorlamalar alt boyutu puanlarının Çalışma Şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,217$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü çalışma koşulları alt boyutu puanlarının Çalışma Şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,876$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin iş arkadaşlarının kötü davranışları alt boyutu puanlarının Çalışma Şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,167$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, ifade özgürlüğünün kısıtlanması alt boyutu puanlarının Çalışma Şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen

MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2,574$ ,  $p<0.05$ ).

Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda, gece/gündüz çalışanların ve gündüz çalışanların gece çalışanlara göre ifade özgürlüğünün kısıtlanmasına daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir.

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, tehdit ve küfre maruz kalma alt boyutu puanlarının Çalışma Şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,692$ ,  $p>0.05$ ).

**2.5.2.8. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Haftalık Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırması**

**Tablo 61. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Haftalık Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişki**

	Haftalık Çalışma Süresi	N	Ortalama	S.S.	F	P
İdarecinin yetersizlikleri	39 saatten az	8	2,9750	1,42281	0,633	0,594
	40-49	197	2,6558	1,25780		
	50-59	19	2,3158	1,01839		
	60-69	5	2,6400	1,46644		
	Toplam	229	2,6384	1,25601		
Kötü amaçlı görevlendirmeler	39 saatten az	8	<b>3,6250</b>	1,52241	3,359	<b>0,020</b>
	40-49	197	4,0305	1,16451		
	50-59	19	<b>3,6316</b>	1,24438		
	60-69	5	4,3667	0,87497		
	Toplam	229	3,9905	1,18852		
Utanç verici zorlamalar	39 saatten az	8	4,9062	0,29148	1,685	0,171
	40-49	197	4,6307	0,78819		
	50-59	19	4,5000	0,92481		
	60-69	5	4,6500	0,72630		
	Toplam	229	4,6299	0,78991		
Kötü çalışma koşulları	39 saatten az	8	2,6250	1,52241	2,149	<b>0,095</b>
	40-49	197	2,3435	1,22666		
	50-59	19	<b>1,7368</b>	0,84866		
	60-69	5	<b>1,8000</b>	1,22203		
	Toplam	229	2,2911	1,22669		
İş arkadaşlarının kötü davranışları	39 saatten az	8	3,9375	0,99805	0,636	0,592
	40-49	197	4,0114	0,96440		
	50-59	19	4,1053	0,92593		
	60-69	5	3,8500	1,10793		
	Toplam	229	4,0131	0,96661		
İfade özgürlüğünün kısıtlanması	39 saatten az	8	2,7500	1,36168	2,057	0,107
	40-49	197	3,2538	1,26914		
	50-59	19	3,2807	1,28082		
	60-69	5	3,0000	1,41422		
	Toplam	229	3,2329	1,28066		
Tehdit ve küfre maruz kalma	39 saatten az	8	3,9167	1,35145	0,905	0,439
	40-49	197	4,0034	1,05516		
	50-59	19	3,7719	1,21421		
	60-69	5	3,7333	1,06250		
	Toplam	229	3,9753	1,08354		



- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, İdarecinin yetersizlikleri alt boyutu puanlarının Haftalık Çalışma Süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,633$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü amaçlı görevlendirmeler alt boyutu puanlarının Haftalık Çalışma Süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,359$ ,  $p<0.05$ ).  
Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda, haftalık çalışma süresi 39 saatten az olanlar ile 50-59 saat arasında çalışanların diğerlerine göre daha fazla kötü amaçlı görevlendirmelere maruz kaldıkları görülmektedir.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, utanç verici zorlamalar alt boyutu puanlarının Haftalık Çalışma Süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,685$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü çalışma koşulları alt boyutu puanlarının Haftalık Çalışma Süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2,149$ ,  $p<0.05$ ).  
Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda, haftalık çalışma süresi 50-59 saat ve 60-69 saat arasında, yani 50 saatten fazla çalışanların diğerlerine göre daha fazla kötü çalışma koşullarından şikayetçi oldukları görülmektedir.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin iş arkadaşlarının kötü davranışları alt boyutu puanlarının Haftalık Çalışma Süresi değişkenine

göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,636$ ,  $p>0.05$ ).

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, ifade özgürlüğünün kısıtlanması alt boyutu puanlarının Haftalık Çalışma Süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,057$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, tehdit ve küfre maruz kalma alt boyutu puanlarının Haftalık Çalışma Süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,905$ ,  $p>0.05$ ).

**2.5.2.9. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Hizmet Yılı Değişkeninin Karşılaştırması**

**Tablo 62. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Hizmet Yılı Değişkeni Arasındaki İlişki**

	Hizmet Yılı	N	Ortalama	S.S.	F	P
İdarecinin yetersizlikleri	1 yıldan az	24	2,4500	1,29003	1,056	0,386
	1-5	90	2,6889	1,18738		
	6-10	45	2,6489	1,20603		
	11-20	62	2,5516	1,29350		
	21-30	7	3,1714	1,64727		
	31 yıl ve üzeri	1	3,8000	1,16624		
	Toplam	229	2,6384	1,25601		
Kötü amaçlı görevlendirmeler	1 yıldan az	24	3,9792	1,33057	0,955	0,447
	1-5	90	4,1315	1,13990		
	6-10	45	4,0222	1,05386		
	11-20	62	3,7581	1,26812		
	21-30	7	3,9524	1,09006		
	31 yıl ve üzeri	1	4,8333	0,37269		
	Toplam	229	3,9905	1,18852		
Utanç verici zorlamalar	1 yıldan az	24	4,6875	0,89341	0,358	0,877
	1-5	90	4,6722	0,73281		
	6-10	45	4,6556	0,66935		
	11-20	62	4,5444	0,86954		
	21-30	7	4,4286	1,01520		
	31 yıl ve üzeri	1	5,0000	0,00000		
	Toplam	229	4,6299	0,78991		
Kötü çalışma koşulları	1 yıldan az	24	<b>2,1944</b>	1,31908	1,899	<b>0,096</b>
	1-5	90	2,4704	1,21299		
	6-10	45	<b>2,0148</b>	0,98120		
	11-20	62	<b>2,1720</b>	1,26256		
	21-30	7	3,1429	1,48920		
	31 yıl ve üzeri	1	2,3333	0,47142		
	Toplam	229	2,2911	1,22669		
İş arkadaşlarının kötü davranışları	1 yıldan az	24	4,0104	0,96280	0,562	0,729
	1-5	90	4,1139	0,94917		
	6-10	45	4,0778	0,91564		
	11-20	62	3,8629	0,99462		
	21-30	7	3,6071	1,04675		
	31 yıl ve üzeri	1	4,2500	0,43303		
	Toplam	229	4,0131	0,96661		

İfade özgürlüğünün kısıtlanması	1 yıldan az	24	3,0972	1,28192	0,895	0,485
	1-5	90	3,3852	1,22314		
	6-10	45	3,2074	1,26548		
	11-20	62	3,1183	1,33883		
	21-30	7	2,9048	1,41101		
	31 yıl ve üzeri	1	3,3333	0,47142		
	Toplam	229	3,2329	1,28066		
Tehdit ve küfre maruz kalma	1 yıldan az	24	4,2639	1,11795	2,879	<b>0,015</b>
	1-5	90	4,0778	1,01355		
	6-10	45	3,9778	1,08503		
	11-20	62	<b>3,8011</b>	1,06670		
	21-30	7	<b>3,1429</b>	1,35527		
	31 yıl ve üzeri	1	4,3333	0,47142		
	Toplam	229	3,9753	1,08354		

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, idarecinin yetersizlikleri alt boyutu puanlarının Hizmet Yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,056$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü amaçlı görevlendirmeler alt boyutu puanlarının Hizmet Yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,955$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, utanç verici zorlamalar alt boyutu puanlarının Hizmet Yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,358$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü çalışma koşulları alt boyutu puanlarının Hizmet Yılı değişkenine göre anlamlı bir

farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=1,899$ ,  $p<0.05$ ).

Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda, 1 yıldan az çalışanlarla 6-20 yıl arasında çalışanların diğerlerine göre daha fazla kötü çalışma koşullarından şikayetçi oldukları görülmektedir.

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin iş arkadaşlarının kötü davranışları alt boyutu puanlarının Hizmet Yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,562$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, ifade özgürlüğünün kısıtlanması alt boyutu puanlarının Hizmet Yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,895$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, tehdit ve küfre maruz kalma alt boyutu puanlarının Hizmet Yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2,879$ ,  $p<0.05$ ).

Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda, 11-20 yıl arasında çalışanlarla 21-30 yıl arasında hizmeti bulunanların diğerlerine göre tehdit ve küfre daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir.

**2.5.2.10. Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Meslek Yılı Değişkeninin Karşılaştırması**

**Tablo 63. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Meslek Yılı Değişkeni Arasındaki İlişki**

	Hizmet Yılı	N	Ortalama	S.S.	F	P
İdarecinin yetersizlikleri	1 yıldan az	6	2,8667	1,30980	0,802	0,549
	1-5	23	2,4957	1,28790		
	6-10	27	2,3259	1,12763		
	11-20	122	2,7361	1,25483		
	21-30	49	2,6082	1,25256		
	31 yıl ve üzeri	2	2,6000	1,56208		
	Toplam	229	2,6384	1,25601		
Kötü amaçlı görevlendirmeler	1 yıldan az	6	<b>3,4444</b>	1,64055	2,090	<b>0,068</b>
	1-5	23	4,1594	1,14364		
	6-10	27	<b>3,6296</b>	1,21151		
	11-20	122	4,0669	1,17912		
	21-30	49	3,9830	1,10490		
	31 yıl ve üzeri	2	4,0833	0,86202		
	Toplam	229	3,9905	1,18852		
Ütancı verici zorlamalar	1 yıldan az	6	4,9167	0,27639	1,404	0,224
	1-5	23	4,6304	0,84336		
	6-10	27	4,5648	0,87425		
	11-20	122	4,6598	0,74594		
	21-30	49	4,5714	0,83910		
	31 yıl ve üzeri	2	4,2500	0,96826		
	Toplam	229	4,6299	0,78991		
Kötü çalışma koşulları	1 yıldan az	6	1,9444	1,22349	1,356	0,242
	1-5	23	2,0580	1,11491		
	6-10	27	1,8642	1,00312		
	11-20	122	2,3880	1,25983		
	21-30	49	2,4626	1,23593		
	31 yıl ve üzeri	2	1,6667	0,74537		
	Toplam	229	2,2911	1,22669		
İş arkadaşlarının kötü davranışları	1 yıldan az	6	3,7500	1,01037	1,622	0,155
	1-5	23	4,1413	1,07927		
	6-10	27	3,8611	1,00424		
	11-20	122	4,0758	0,93453		
	21-30	49	3,9082	0,94315		
	31 yıl ve üzeri	2	4,1250	0,78064		

	Toplam	229	4,0131	0,96661		
İfade özgürlüğünün kısıtlanması	1 yıldan az	6	3,3333	1,45298	0,482	0,790
	1-5	23	3,4928	1,28112		
	6-10	27	3,0617	1,29906		
	11-20	122	3,2650	1,29025		
	21-30	49	3,1224	1,21161		
	31 yıl ve üzeri	2	3,0000	0,81651		
	Toplam	229	3,2329	1,28066		
Tehdit ve küfre maruz kalma	1 yıldan az	6	4,0000	1,45298	0,420	0,835
	1-5	23	4,2174	1,03377		
	6-10	27	3,8889	1,11111		
	11-20	122	3,9754	1,05941		
	21-30	49	3,9116	1,09374		
	31 yıl ve üzeri	2	3,8333	0,68720		
	Toplam	229	3,9753	1,08354		

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, idarecinin yetersizlikleri alt boyutu puanlarının Hizmet Yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,802$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü amaçlı görevlendirmeler alt boyutu puanlarının Hizmet Yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2,090$ ,  $p<0.05$ ).  
Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda 1 yıldan az süredir meslekte bulunanlar ile 6-10 yıldır meslekte bulunanların, diğerlerine göre daha fazla kötü amaçlı görevlendirmelere maruz kaldıklarını düşündükleri görülmektedir.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, utanç verici zorlamalar alt boyutu puanlarının Hizmet Yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen

MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,404$ ,  $p>0.05$ ).

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü çalışma koşulları alt boyutu puanlarının Hizmet Yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,356$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin iş arkadaşlarının kötü davranışları alt boyutu puanlarının Hizmet Yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,622$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, ifade özgürlüğünün kısıtlanması alt boyutu puanlarının Hizmet Yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,482$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, tehdit ve küfre maruz kalma alt boyutu puanlarının Hizmet Yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,420$ ,  $p>0.05$ ).



**2.5.2.11. Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile İş Yeri Sayısı Değişkeninin Karşılaştırması**

**Tablo 64. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile İş Yeri Sayısı Değişkeni Arasındaki İlişki**

	İşyeri Sayısı	N	Ortalama	S.S.	F	P
İdarecinin yetersizlikleri	1,00	33	2,5394	1,16773	0,727	0,668
	2,00	61	2,5803	1,27817		
	3,00	55	2,7927	1,32279		
	4,00	43	2,4558	1,31066		
	5,00	21	2,8857	1,06292		
	6,00	8	2,8000	1,20831		
	7,00	2	3,2000	1,07705		
	8,00	5	2,3600	0,68586		
	10,00	1	2,6000	0,80003		
	Total	229	2,6384	1,25601		
Kötü amaçlı görevlendirmeler	1,00	33	3,7980	1,33696	0,829	0,578
	2,00	61	4,0273	1,14726		
	3,00	55	4,0030	1,08292		
	4,00	43	3,9806	1,28030		
	5,00	21	4,2063	1,00252		
	6,00	8	4,0000	1,32288		
	7,00	2	4,1667	1,21338		
	8,00	5	3,9000	1,13579		
	10,00	1	3,3333	1,37442		
	Total	229	3,9905	1,18852		
Ütanç verici zorlamalar	1,00	33	4,7652	0,52020	2,923	<b>0,004</b>
	2,00	61	4,8156	0,53062		
	3,00	55	<b>4,6182</b>	0,74446		
	4,00	43	<b>4,4535</b>	1,04166		
	5,00	21	<b>4,3690</b>	0,97321		
	6,00	8	<b>4,5000</b>	1,03078		
	7,00	2	<b>4,1250</b>	0,92704		
	8,00	5	<b>4,6000</b>	0,80001		
	10,00	1	4,7500	0,43303		
	Total	229	4,6299	0,78991		
Kötü çalışma koşulları	1,00	33	1,9899	1,19337	1,223	0,286
	2,00	61	2,2295	1,20645		
	3,00	55	2,2848	1,20507		
	4,00	43	2,3876	1,27778		
	5,00	21	2,4127	1,24257		

	6,00	8	2,8333	1,14261		
	7,00	2	3,6667	0,94283		
	8,00	5	2,4000	0,87940		
	10,00	1	2,0000	0,00000		
	Total	229	2,2911	1,22669		
İş arkadaşlarının kötü davranışları	1,00	33	4,0682	1,00146	0,504	0,853
	2,00	61	4,0246	0,97058		
	3,00	55	4,0318	0,90649		
	4,00	43	3,9477	1,03578		
	5,00	21	4,0595	0,80698		
	6,00	8	3,7187	1,03786		
	7,00	2	4,3750	0,69598		
	8,00	5	4,0000	1,18323		
	10,00	1	4,0000	0,70713		
	Total	229	4,0131	0,96661		
İfade özgürlüğünün kısıtlanması	1,00	33	3,1818	1,37337	1,234	0,280
	2,00	61	3,3443	1,32507		
	3,00	55	3,2182	1,18615		
	4,00	43	3,0000	1,26981		
	5,00	21	3,2698	1,22418		
	6,00	8	3,5000	1,08013		
	7,00	2	3,1667	1,46252		
	8,00	5	3,9333	1,12350		
	10,00	1	2,6667	1,24727		
	Total	229	3,2329	1,28066		
Tehdit ve küfre maruz kalma	1,00	33	3,9394	1,21288	0,818	0,587
	2,00	61	4,1148	1,03647		
	3,00	55	3,8364	1,06908		
	4,00	43	3,8837	1,11110		
	5,00	21	4,0794	0,96448		
	6,00	8	3,8750	1,12963		
	7,00	2	4,8333	0,37269		
	8,00	5	4,2667	0,85376		
	10,00	1	3,6667	0,47142		
	Total	229	3,9753	1,08354		

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, idarecinin yetersizlikleri alt boyutu puanlarının Çalıştığı İşyeri Sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,727$ ,  $p>0.05$ ).

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü amaçlı görevlendirmeler alt boyutu puanlarının Çalıştığı İşyeri Sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,829$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, utanç verici zorlamalar alt boyutu puanlarının Çalıştığı İşyeri Sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2,923$ ,  $p<0.05$ ).  
Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda ilk işyeri ve ikinci işyeri olanların çok işyeri değiştirmiş olanlara göre utanç verici zorlamalara daha fazla maruz kaldıklarını belirttikleri görülmektedir.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü çalışma koşulları alt boyutu puanlarının Çalıştığı İşyeri Sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,223$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin iş arkadaşlarının kötü davranışları alt boyutu puanlarının İşyeri Sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,504$ ,  $p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, ifade özgürlüğünün kısıtlanması alt boyutu puanlarının Çalıştığı İşyeri Sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,234$ ,  $p>0.05$ ).

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, tehdit ve küfre maruz kalma alt boyutu puanlarının Çalıştığı İşyeri Sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,818$ ,  $p>0.05$ ).

**2.5.2.12. Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Mobbinge Uğrama Durumu Değişkeninin Karşılaştırması**

**Tablo 65. Araştırmaya Katılan Hemşirelere Uygulanan Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar ile Mobbinge Uğrama Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki**

	Mobbing'e Uğrama Durumu	N	Ortalama	S.S.	F	P
İdarecinin yetersizlikleri	Evet	142	<b>2,4324</b>	1,17621	7,749	<b>0,001</b>
	Hayır	76	3,0658	1,34493		
	Cevapsız	11	<b>2,3455</b>	0,76796		
	Toplam	229	2,6384	1,25601		
Kötü amaçlı görevlendirmeler	Evet	142	3,8099	1,23960	1,566	0,211
	Hayır	76	4,3289	0,98080		
	Cevapsız	11	3,9848	1,30840		
	Toplam	229	3,9905	1,18852		
Utanç verici zorlamalar	Evet	142	4,5211	0,88388	1,639	0,196
	Hayır	76	4,8059	0,56647		
	Cevapsız	11	4,8182	0,53397		
	Toplam	229	4,6299	0,78991		
Kötü çalışma koşulları	Evet	142	2,1056	1,15901	1,090	0,338
	Hayır	76	2,6711	1,29495		
	Cevapsız	11	2,0606	0,95154		
	Toplam	229	2,2911	1,22669		
İş arkadaşlarının kötü davranışları	Evet	142	<b>3,8486</b>	1,01136	6,780	<b>0,001</b>
	Hayır	76	4,2566	0,83506		
	Cevapsız	11	4,4545	0,68935		
	Toplam	229	4,0131	0,96661		
İfade özgürlüğünün kısıtlanması	Evet	142	2,9836	1,28998	1,773	0,172
	Hayır	76	3,6535	1,14253		
	Cevapsız	11	3,5455	1,23316		
	Toplam	229	3,2329	1,28066		
Tehdit ve küfre maruz kalma	Evet	142	<b>3,8028</b>	1,14391	4,411	<b>0,013</b>
	Hayır	76	4,2675	0,88029		
	Cevapsız	11	4,1818	1,08585		
	Toplam	229	3,9753	1,08354		

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, idarecinin yetersizlikleri alt boyutu puanlarının Mobbinge Uğrama Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=7,749, p<0.05$ ).  
Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda, kendisine mobbing uygulandığını belirtenlerle bu soruyu cevapsız bırakanların idarecilerin yetersizlikleri olduğunu düşündükleri görülmektedir.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü amaçlı görevlendirmeler alt boyutu puanlarının Mobbinge Uğrama Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,566, p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, utanç verici zorlamalar alt boyutu puanlarının Mobbinge Uğrama Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,639, p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, kötü çalışma koşulları alt boyutu puanlarının Mobbinge Uğrama Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,090, p>0.05$ ).
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin iş arkadaşlarının kötü davranışları alt boyutu puanlarının Mobbinge Uğrama Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik

ortalamları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=6,780$ ,  $p<0.05$ ).

Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda, mobbinge uğradığını belirtenlerin, iş arkadaşlarının kötü davranışlarına daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir.

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, ifade özgürlüğünün kısıtlanması alt boyutu puanlarının Mobbinge Uğrama Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,773$ ,  $p>0.05$ ).
  - Araştırmaya katılan hemşirelerin Mobbing ölçeğine ilişkin, tehdit ve küfre maruz kalma alt boyutu puanlarının Mobbinge Uğrama Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=4,411$ ,  $p<0.05$ ).
- Bu durumu irdelemek için ortalama puanlara baktığımızda, mobbinge uğradığını belirtenlerin, tehdit ve küfre daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir.

## SONUÇ

Hastanelerde ve tüm örgütlerde yaşanan mobbing sadece mobbing kurbanını değil tüm çalışanları olumsuz etkilemektedir. Çalışan diğer personel de ortamdaki gerginlikten, huzursuzluktan etkilenecektir. Sağlık hizmetleri emek yoğun bir hizmet sektörü olup ciddi bir ekip çalışması gerektirmektedir. Bu şartlar göz önüne alındığında iş yerinde huzursuz olan çalışanlar işyerine isteksiz gidecekler, sadece zorunlu olan mesai saatini doldurmak amacıyla işe gideceklerdir. Ancak sağlıklı işyerlerinden istenen verimin alınabilmesi için çalışanların işte geçirdikleri sürelerde mutlu olmaları, işyeri barışının sağlanması, takım ruhunun devamlı olması sağlanmalıdır. Mobbing olgusunun yaşandığı bir ortamlarda bu şartları gerçekleştirmek çok zordur. Bunun önüne geçilmesi için mobbing olgusu hakkında hemşirelerin ve yönetimin bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Bu araştırma, Antalya ili kamu hastanelerinde görev yapan hemşirelerin mobbing algılarının, demografik değişkenler karşısında değişim gösterip göstermediğini belirlemek için yapılmıştır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğu il merkezindeki devlet hastanesinde görev yapmakta olup hemşirelik mesleği çoğunlukla kadınlar tarafından tercih edilen bir meslek olduğundan katılımcıların tamamına yakını kadınlar oluşturmaktadır. Yine katılımcıların büyük çoğunluğu evli olup servis hemşiresi olarak görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğu çalıştığı iş yerinde mobbinge uğradığını düşündüğünü ifade etmiştir.

Çalışmaya katılan hemşireler konuşmaları sırasında çevresindekilerce sebepsiz yere sözlerinin kesilmesinin ve yaptıkları işin haksız bir şekilde eleştirilmesinin en sık karşılaştıkları mobbing davranışı olduğunu ifade etmiştir. Yine hemşirelerin büyük kısmının üstleri ya da birlikte çalıştıkları kişiler tarafından kendilerini rahatça ifade etmelerini engellendiği görülmüştür.

Hemşirelerin yarısından fazlası toplum önünde yüksek sesle azarlanmışlardır, kötü söz veya küfre maruz kalmıştır. Hemşirelerin nerdeyse üçte biri yazılı veya sözlü tehditler almıştır ve yarısından fazlasının yönetim kademesinden birisiyle görüşme istekleri engellenmiştir.



Araştırmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğuna istenmeyen zor işler verilmiştir, büyük bir bölümü insanların arkalarından kötü konuştuklarını, haklarında asılsız söylentilerin ortaya atıldığını düşünmüştür. Buna karşılık çok az hemşirenin çalışma arkadaşlarının kendileri ile konuşmaları yasaklanmış iş arkadaşları nadiren kendileri orada değilmiş gibi davranmışlardır

Hemşirelerin büyük çoğunluğu hiç gülünç durumlara düşürülmemiş olup gülünç durumlara düşürülmek için bir takım davranışları taklit edilmemiştir, dini inançlarından dolayı herhangi bir baskı veya zorlama görmemiştir, siyasi görüşünden dolayı bir baskı veya zorlama görmeyen hemşirelerin tamamına yakını hiç utanç verici işler yapmaya zorlanmamıştır.

Hemşirelerin çok büyük bir bölümü çabalarının karşılığını alamadığını düşünmekte olup işleri ile ilgili kararlara da gereken önemin verilmediğini düşünmektedir.

Yine hemşirelerin büyük kısmı hiç küçük düşürücü isimlerle çağrılmamıştır, sözle veya davranışla cinsel imalarda bulunulmamıştır, verilen işler yapamadıkları bahane edilerek alınıp başkasına verilmemiştir ancak hemşirelerin yarısından fazlası kendilerine anlamsız görevler verildiğini ve sahip oldukları yetenekten daha az yetenek gerektiren işler aldıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin yarısının bir şekilde görev yerleri değiştirilmiştir ve gereksiz yere fazla mesaiye bırakılmıştır. Sağlık hizmetleri 24 saat kesintisiz devam etmesi gereken hizmetler olduğundan hemşireler, çeşitli nedenlerle gereksiz yere fazla mesaiye bırakılarak gerçekleştirilen mobbing uygulamalarına açıktır.

Fiziksel şiddet tehditleri, gözlerini korkutmak için hafif şiddet uygulanması, fiziksel şiddet ya da doğrudan cinsel taciz hemşirelerin neredeyse hiç maruz kalmadıkları mobbing davranışlarıdır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğu çalıştığı ortamda maruz kaldığı mobbing davranışlarının temelinde yönetim ile çalışanlar arasındaki, iletişim yetersizliğinden, yönetim ile çalışanlar arasındaki, güven eksikliğinden, yoğun stres altında çalışmaktan, çalışma koşullarının kötülüğünden ve yapılan işin güçlüğünden kaynaklandığını düşünmektedir.

Hemşirelerin yaklaşık olarak yarısı ise çalıştığı ortamda maruz kaldığı mobbing davranışlarının idarecilerin kötü yönetimlerinden ve yönetimin işyerinde bu tür davranışların olduğuna inanmamasından kaynaklandığını düşünürken daha az bir kısmı da mobbing uygulamalarının idarecilerin kişilik problemlerinden kaynaklandığını düşünmektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında il devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin, ilçe devlet hastanesinde çalışanlara göre utanç verici zorlamalara ve ifade özgürlüğünün kısıtlanmasına daha fazla maruz kaldıkları görülmüştür.

Demografik verilerden yaş değişkenine göre bakıldığında ise 45 yaş üzerindekiyle 25 yaş altındaki hemşirelerin diğer yaş gruplarındakilere göre kötü amaçlı görevlendirmelere daha fazla maruz kaldığı söylenebilir.

Cinsiyet değişkenine göre ele alındığında erkek hemşirelerin kadınlara göre daha fazla tehdit ve küfre maruz kaldıkları görülmektedir.

Hemşirelerin medeni durumlarına göre ise öncelikle boşanmış olanların daha sonra bekâr olan hemşirelerin evli olanlara göre kötü amaçlı görevlendirmelere daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir.

Kalite, organ nakli, diyaliz, poliklinik ve serviste çalışan hemşirelerle servis sorumlu hemşireleri diğer birimlerde görev yapan hemşirelere göre daha fazla, yöneticilerinin yetersizlikleri olduğunu belirtmektedirler.

Organ nakli, diyaliz ve yoğun bakımda çalışan hemşirelerle servis sorumlu hemşirelerinin diğer birimlerde görev yapan hemşirelere göre daha fazla, tehdit ve küfre maruz kaldıkları görülmektedir.

Gece/gündüz vardiyalı olarak çalışan ve gündüz çalışan hemşireler gece çalışanlara göre ifade özgürlüğünün kısıtlanmasına daha fazla maruz kalmaktadırlar.

Haftalık çalışma süresi yasal olarak belirlenmiş mesai saatlerine göre farklı olan çalışanların diğerlerine göre daha fazla kötü amaçlı görevlendirmelere maruz kaldıkları görülmektedir. Yine yasal haftalık çalışma süresinden daha çok mesai yapan çalışanların diğerlerine göre kötü çalışma koşullarından daha fazla şikâyetçi oldukları görülmektedir.

Görev yaptıkları hizmet yılına göre neredeyse tüm hemşirelerin kötü çalışma koşullarından şikâyetçi oldukları söylenebilir. Hizmet süresi daha çok olan hemşirelerin yeni göreve başlayanlara göre tehdit ve küfre daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir. Buna karşılık meslekte yeni olan hemşireler de diğerlerine göre daha fazla kötü amaçlı görevlendirmelere maruz kaldıklarını düşünmektedirler.

İlk işyeri ve ikinci işyeri olan hemşireler çok işyeri değiştirmiş olanlara göre utanç verici zorlamalara daha fazla maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Kendisine mobbing uygulandığını belirtenlerle bu soruyu cevapsız bırakan hemşireler idarecilerin yetersizlikleri olduğunu düşünmektedirler. Yine mobbinge uğradığını belirten hemşirelerin, iş arkadaşlarının kötü davranışlarına ayrıca tehdit ve küfre daha fazla maruz kaldıkları görülmüştür.

Günümüzde sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratarak, çalışma yaşamının kalitesini yükseltmek, yöneticilerin çalışanlara yönelik bir etik sorumluluğudur. Bu nedenle mobbing, tüm iş çevreleri tarafından önem verilmesi gereken bir konudur. Mobbing her türlü örgütte ve tüm iş yerlerinde görülebileceğinden mobbingi yok saymak yerine olgu ve sürecin adını koymak, önlemlerini almak ve çalışanların bilgilendirilmesini sağlamak, konuyla ilgili farkındalığı artırma mücadelesi için atılacak ilk adımlardandır.

Hizmet içi eğitimlerde düzenli aralıklarla eğitim verilmesi, hemşirelerin görev, yetki ve sorumluluklarının net olarak belirlenmesi, hemşirelerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi gereklidir.

## KAYNAKÇA

- Arısoy, A., Mobbingi Ortaya Çıkaran Faktörler: Isparta-Antalya-Burdur'da Sağlık Sektöründe Hemşireler Üzerine Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2011
- Arpacıoğlu, G., “Türkiye’de Zorbalık Bir Yönetim Biçimi” İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, (Ed. D. Yalım), İstanbul, 2005
- Aslan H., Çeçen, A. R., “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Mizah Tarzlarının İncelenmesi” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 16, S. 2, Adana, 2007,
- Aslan, Ş., “Duygusal Zeka, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte’nın Duygusal Zeka Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 13, S. 3, Isparta, 2008
- Baykal, A. N., Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing’den Günümüze, İstanbul, 2005
- Bayrak Kök, S., İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum, 2006
- Büyüköztürk, Ş., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara, 2008
- Can, Y., A Tipi Ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2007
- Cengiz. E., Acuner, T., Baki, B., “Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi” Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. C. 1, S. 7, Erzurum, 2006
- Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1993
- Çakır, Ö., Çalışma Yaşamında Davranış içinde Öğrenilmiş Güçlülük ve Çalışma Yaşamı, Kocaeli, 2009

- Çobanoğlu, Ş., Mobbing İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, İstanbul, 2005
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P., Mobbing: İş Yerinde Duygusal Taciz, (Çev. O. C. ÖnerToy), İstanbul, 2003
- Demir, M., “Duygusal Zekanın İnsan Kaynakları Seçimindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma” Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C. 7, S. 1, 2010
- Dilman, T., Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Tacize Maruz Kalma Durumlarının Belirlenmesi, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007
- Dökmen, Ü., Küçük Şeyler, İstanbul, 2005
- Dönmez, B., Genç, G., “Genel Liselerdeki Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine İlişkin Algıları” İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C. 7, S. 12, Malatya, 2006
- Einarsen, S., “Harassment and Bullying at Work: A Review of The Scandinavian Approach” *Agresion and Violent Behavior*, C. 4, S. 5, 2000
- Erdoğan, M. Y., “Duygusal Zeka'nın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C. 7, S. 23, 2008
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Quality Report of the 4th European Working Conditions Survey, Dublin, 2007
- Ferrari, E., Raising Awareness on Mobbing: An EU Perspective, European Commission on Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women, 2004
- Giga, S. I., Hoel H., Violence and stress at Work in Financial Services: University of Manchester Institute of Science and Technology Sectoral Activities Programme: Working Paper (WP210), Genova, 2003
- Goleman, D., Duygusal Zeka EQ Neden IQ'dan Daha Önemlidir, İstanbul, 2007

- Gökçe, T. A., Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri, Ankara, 2008
- Güldalı, O., “Çalışma Yaşamında Çalışana Psikososyal ve Psikosomatik Açından Acı Veren Travmatik Bir Deneyim: Mobbing (Yıldırma)” Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi. C.23, S.2, 2012
- Güngör, M., (2008). Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, İstanbul, 2008
- Gürkan, K. P., Şanlıurfada Çalışan Hemşire, Ebe ve Sağlık Memurlarının Psikolojik Şiddete (Mobbing) Maruz Kalma Durumları ve İlişkili Faktörler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa, 2010
- Hecker, T., “Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians” The Journal of Academics Librarianship, C. 4, S. 33, 2007
- Hosmer, L. T., “Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics” Academy of Management Review, S. 20, 1995
- Hubbs Motin, S., Bullying or Mobbing: Is it Happening in Your Academic Library?, ACRL Fourteenth National Conference, Seattle, Washington, 2009
- International Labour Office, Violence at Work (Third edition), Geneva, 2006
- İlhan, Ü., “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri” Ege Akademik Bakış, C. 10, S. 4, İzmir, 2010
- İzmir, G., Fazlıoğlu, A., “İş Yerine Psikolojik Taciz ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu” TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, S.6, 2011
- Karakale, S. B., Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova, 2011
- Kırel, Ç., Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 7, S. 2, Eskişehir, 2007
- Kırel, Ç., Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi, Eskişehir, 2008

- Kingma, M., Workplace Violence in the Health Sector: A Problem of Epidemic Proportion, *International Nursing Review*, S.48, 2001
- Leymann, H., "The Content and Development of Mobbing at Work" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C. 2, S. 5, 1996
- Martino, V., *Workplace Violence in the Health Sector*, Genova, 2002
- Minibaş Poussard, J.-İdiğ Çamuroğlu, M., *Psikolojik Taciz İşyerinde Kâbus*, Ankara, 2009
- Moayed, A. F., Daraiseh, N., Shell, R., Salem, S., "Workplace Bullying: A Sistematic Review of Risk Factors and Outcomes" *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, C. 3, S. 7, 2006
- Namie, G., *Workplace Bullying: Escalated Incivility*. *Ivey Business Journal*, November/December, 2002
- Newstrom, J. W., *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. Mc Graw-Hill: New York, 2007
- Noring, S., "Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace" *American Journal of Public Health*, C.4, S. 90, 2000
- Noring, S., "Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace" *American Journal of Public Health*, C. 4, S. 90, 2000
- Olweus, D., *Bullying at School: What We Know and What We Can Do*, Oxford: Blackwell, 1993
- Özkul, B., Çarıkçı, İ. H., "Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi" *Süleyman Demirel Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 15, S. 1, 2010, Isparta, 2010
- Öztük, H., Sökmen, S., Yılmaz, F., Çilingir, D., "Measuring Mobbing Experiences of Academic Nurses: Development of a Mobbing Scale" *Journal of American Academy of Nurse Practitioners*, S. 20, 2008

- Paksoy, N., İş Yerinde Psikolojik Taciz Yıldırma (Mobbing). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş, 2007
- Random House Webster's Collage Dictionary, Newyork, 1997
- Schat, A.C., Kelloway, K. E., "Training as a Workplace Aggression Intervention Strategy" Handbook of Workplace Violence, Sage Publications: London, 2006
- Sennett, R., Karakter Aşınması, (Çev. B. Yıldırım), İstanbul, 2002
- Tınaz, P. Bayram, F. ve Ergin H., Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İş Yerinde Psikolojik Taciz, İstanbul, 2008
- Tınaz, P., "İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)" Çalışma ve Toplum, S. 4, 2006
- Tınaz, P., İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul, 2006
- Tushman, M. L., Nadler, N.B., Nadler, D.A., Competing by Design: The Power of Organizational Architecture. Oxford University Press: Oxford, 1997
- Tutar, H., İş Yerinde Psikolojik Şiddet, Ankara, 2004
- Ülker, İ. H., "Kurumsal Liderlikte Duygusal Yeterlik" Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. C. 4, S. 2, 2008
- Vartia, M., "The Sources of Bullying: Psychological Work Environment and Organizational Climate" European Journal of Work and Organizational Psychology, C.2, S. 5, 1996
- Yaman, E., Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing, Ankara, 2009
- Yüçetürk, E., "Türkiye'de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliğini Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)" İktisat-İşletme-Finans İnceleme ve Araştırma Dergisi, C.20, S. 231, 2005



- Yüçetürk, E., ” Örgütlerde Küresel Bir Yönetim Sorunu: Yıldırma (Mobbing) ve Cinsiyetle İlişkisi” Çalışma Yaşamında Dönüşümler, (Ed. A. Keser), Ankara, 2005
- Yürür, S., “Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 25, S. 1, Erzurum, 2011
- Yürür, S., Keser, A., “Öğrenilmiş Güçlülük: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama” Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi Çalışma İlişkileri Dergisi, C. 1, S. 1, 2010
- Chappbell, D. - Martino, V. D., “Violence at Work (Third edition)” (2006), [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2006/106B09\\_110\\_engl.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2006/106B09_110_engl.pdf), (07.05.2012)
- Field, T., “Bullying in a Public Sector Organisation Being Privatised” (b. t.), <http://www.bullyonline.org/personal.htm>, (01.06.2012)
- Gün, H. Her Yönüyle Şiddet, [http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=682:mobbng-ve-nsan-haklari&catid=38:mobbing&Itemid=10](http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=682:mobbng-ve-nsan-haklari&catid=38:mobbing&Itemid=10), (Erişim tarihi: 31.07.2013)
- Gün, H., (b.t.), [http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&i=24&Itemid=2](http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&i=24&Itemid=2), (23.05.2013)
- Özgün, K. A., “İşyerinde Mobbing ve Mobbingin Hukuki Değerlendirmesi” (03.01.2011), [http://www.turkhukuk sitesi.com/makale\\_1293.htm](http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_1293.htm), (25.05.2013)
- P. Tınaz, Mobbingin Tanısı ve Olguyla Mücadele, [http://pinartinaz.com/makale1\\_mercek\\_pinar\\_tinaz.pdf](http://pinartinaz.com/makale1_mercek_pinar_tinaz.pdf), (Erişim Tarihi: 31.05.2013)

..., “İş yerinde tacizin adı “bezdiri” oldu” (21.02.2011),  
<http://www.cnnturk.com/2011/yasam/diger/02/21/isyerinde.tacizin.adi>.

[bezdiri.ordu/607574.0/index.html](http://www.cnnturk.com/2011/yasam/diger/02/21/isyerinde.tacizin.adi), (01.06.2012)

...,[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fb6070ce93cb4.07770052](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fb6070ce93cb4.07770052) (18.05.2012)

..., (06.03.2011),[http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35:mobbing-mahkeme-kararlar&catid=29:idari-yargi-kararlari&Itemid=14](http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=35:mobbing-mahkeme-kararlar&catid=29:idari-yargi-kararlari&Itemid=14) (23.05.2013)